

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

Patrícia da Camara Rossi

**MODELOS CULTURAIS E O COMPORTAMENTO DE**  
**RETALIAÇÃO DO CONSUMIDOR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cristiane Pizzutti dos Santos

Porto Alegre – RS

2011

### CIP - Catalogação na Publicação

Rossi, Patrícia da Camara  
Modelos culturais e o comportamento de retaliação  
do consumidor / Patrícia da Camara Rossi. -- 2011.  
141 f.

Orientadora: Cristiane Pizzutti dos Santos.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa  
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,  
2011.

1. Modelos culturais. 2. Comportamento do  
consumidor. 3. Comportamento de retaliação. 4. Emoções  
. 5. Papéis do consumidor. I. dos Santos, Cristiane  
Pizzutti, orient. II. Título.

Patrícia da Camara Rossi

## **MODELOS CULTURAIS E O COMPORTAMENTO DE RETALIAÇÃO DO CONSUMIDOR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de 2011.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi - UFRGS

---

Prof. Dr. Celso Augusto de Matos - UNISINOS

---

Prof. Dr. Walter Meucci Nique - UFRGS

---

Orientadora: Profa. Dra. Cristiane Pizzutti dos Santos - UFRGS

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta dissertação especialmente à minha família, que representa meu porto seguro e a certeza de que é possível seguir adiante.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus.

Ao CNPq pela concessão de bolsa de estudos.

À minha orientadora, Cristiane Pizzutti dos Santos, pelos valiosos ensinamentos e pela dedicação.

Aos mestres da academia: professores Carlos Alberto Vargas Rossi, Fernando Bins Luce, Luis Antônio Slongo, Teniza da Silveira e Walter Meucci Nique pelo exemplo de competência.

Aos mestres da vida: meus pais, pelo exemplo e suporte. À minha irmã, meu marido, minhas tias, meus primos e minha avó. A todos agradeço pelo apoio, incentivo e paciência.

Aos participantes da pesquisa.

Aos colegas do Programa e aos amigos do Marketing.

À Yordanna Colombo pela revisão.

Aos professores que integraram a banca.

Ao Procon Municipal.

## RESUMO

Os diferentes modelos culturais do consumidor (utilitário, opositorista e relacional) tendem a influenciar seu comportamento de retaliação após experiências insatisfatórias. Para melhor entender essa relação de influência, foi desenvolvido um estudo exploratório de natureza qualitativa que contou com 18 informantes que apresentaram comportamento retaliatório. Os dados foram coletados com base na técnica *storytelling* e foram trabalhados a partir da análise de conteúdo. Os resultados indicaram que os consumidores, influenciados pelos seus modelos culturais, apresentaram diferentes ações de retaliação (diretas e indiretas), diferentes objetivos (econômicos e relacionais), diferentes emoções (raiva, ansiedade, tristeza e desamparo, entre outras) e diferentes papéis diante da empresa responsável pelo duplo desvio (vingador, altruísta e vítima). Especificamente, consumidores influenciados pelo modelo cultural opositorista apresentaram comportamentos diretos e indiretos contra o provedor, motivados por objetivos essencialmente econômicos. Esses consumidores demonstraram emoções como raiva e indignação e, por isso, a tendência foi adotar o papel de vingador. Para esses consumidores, o papel de vingador representou uma alternativa para demonstrar que possuíam o controle da situação. Consumidores influenciados pelo modelo cultural utilitário preferiram comportamentos indiretos de retaliação, demonstrando emoções como raiva e desamparo. Esses indivíduos, orientados por objetivos econômicos, adotaram o papel de vingador para obter uma compensação causada pelo duplo desvio. Consumidores influenciados pelo modelo cultural relacional adotaram primordialmente o papel de vítima e seus objetivos foram predominantemente relacionais. Para esses consumidores, o engajamento em ações de retaliação ocorreu para obter do provedor o reconhecimento de que são importantes para a manutenção do negócio. Tais consumidores optaram por ações diretas e indiretas e relataram emoções de raiva, tristeza e ansiedade.

Palavras-chave: modelos culturais, comportamento do consumidor, comportamento de retaliação, emoções, papéis do consumidor.

## ABSTRACT

The different types of consumer cultural models (i.e., utilitarian, oppositional and relational) tend to have an influence on consumer's retaliation behavior after dissatisfying experiences. To better understand this influence, an exploratory and qualitative study was developed, which relied on 18 informants who have engaged in retaliatory behavior. The data was collected based on storytelling technique and analyzed from a content analysis perspective. Findings indicate that consumers, influenced by their cultural models, engage in different retaliation actions (direct and indirect), present different objectives (economic and relational), different emotions (anger, anxiety, sadness, helplessness, among others), as well as different roles towards the provider (avenger, altruist and victim). Specifically, consumers with the oppositional cultural model engage in direct and indirect behaviors against the provider, motivated essentially by economic objectives. These consumers demonstrate emotions such as anger and indignation, and, because of that, they report a tendency to adopt the role of avenger, which represents an alternative to show they have the control over the situation. Consumers with the utilitarian cultural model prefer indirect retaliation behaviors and report emotions like anger and helplessness. They are oriented by economic objectives and adopt the avenger role primarily to obtain a compensation caused by the double deviation. Consumers influenced by the relational cultural model adopt mainly the victim role and their objective is basically relational. The engagement in retaliation behavior is motivated by the recognition from the provider that they are important for the maintenance of the business. Clients who act influenced by this cultural model tend to adopt direct and indirect retaliation and they report emotions such as anger, sadness and anxiety.

Key-words: cultural models, consumer behavior, retaliation behavior, emotions, consumer roles.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>FIGURA 1: Respostas pós-insatisfação.....</b>	<b>23</b>
<b>FIGURA 2: Taxonomia proposta para as respostas pós-insatisfação.....</b>	<b>23</b>
<b>QUADRO 1: Principais fatores que influenciam o comportamento pós-insatisfação.....</b>	<b>31</b>
<b>FIGURA 3: Ações retaliatórias: resumo.....</b>	<b>40</b>
<b>QUADRO 2: Modelos culturais .....</b>	<b>51</b>
<b>QUADRO 3: Caracterização dos informantes .....</b>	<b>57</b>
<b>QUADRO 4: Modelos culturais dos informantes .....</b>	<b>59</b>
<b>QUADRO 5: Categorias e critérios de análise dos dados .....</b>	<b>63</b>
<b>QUADRO 6: Ações adotadas para retaliar o provedor e modelos culturais .....</b>	<b>87</b>
<b>QUADRO 7: Objetivos predominantes das ações de retaliação e modelos culturais .....</b>	<b>98</b>
<b>QUADRO 8: Emoções que precedem o comportamento de retaliação e modelos culturais.....</b>	<b>105</b>
<b>QUADRO 9: Papéis adotados e modelos culturais.....</b>	<b>112</b>



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	12
1.2 JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO .....	16
1.3 OBJETIVOS.....	18
<b>1.3.1 Objetivo geral.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>18</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>19</b>
2.1 A INSATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR .....	19
2.2 O COMPORTAMENTO PÓS-INSATISFAÇÃO .....	21
<b>2.2.1 Fatores que influenciam as respostas pós-insatisfação .....</b>	<b>26</b>
2.3 O COMPORTAMENTO DE RETALIAÇÃO.....	32
<b>2.3.1 Comportamentos de retaliação pós-insatisfação .....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.2 Objetivos, papéis e emoções que antecedem a retaliação .....</b>	<b>41</b>
2.4 MODELOS CULTURAIS .....	45
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>52</b>
3.1 PROCEDIMENTOS PARA SELEÇÃO DOS RESPONDENTES E COLETA DE DADOS.....	55
3.2 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	58
3.3 PROCEDIMENTOS DE VALIDADE E CREDIBILIDADE DOS DADOS .....	61
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>62</b>
4.1 <i>SERENDIPITIES</i> DO CAMPO .....	63
<b>4.1.1 Como os consumidores percebem as ações de retaliação.....</b>	<b>67</b>
<b>4.1.2 Cultura local como fator de influência nas ações de retaliação .....</b>	<b>70</b>
4.2 AÇÕES ADOTADAS PARA RETALIAR O PROVEDOR.....	74
<b>4.2.1 Retaliação <i>on-line</i> .....</b>	<b>80</b>
4.3 OBJETIVOS DAS AÇÕES DE RETALIAÇÃO .....	87
4.4 EMOÇÕES QUE PRECEDEM O COMPORTAMENTO DE RETALIAÇÃO... 98	
4.5 PAPÉIS ADOTADOS PELOS CONSUMIDORES EM AÇÕES DE RETALIAÇÃO.....	106
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>113</b>
5.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS .....	119

5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS ...	121
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>124</b>
	<b>APÊNDICE A – ESTRUTURA DA PESQUISA .....</b>	<b>135</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE APOIO .....</b>	<b>136</b>
	<b>APÊNDICE C – QUADRO DE RESUMO .....</b>	<b>137</b>
	<b>ANEXO A - VEÍCULO PLOTADO .....</b>	<b>141</b>

## INTRODUÇÃO

A área de comportamento do consumidor pode ser entendida como aquela dedicada a estudar indivíduos, grupos, organizações e processos utilizados para procurar, selecionar, comprar, usar e descartar produtos, serviços, experiências ou ideias que os indivíduos esperam que satisfaçam suas necessidades, levando em conta o impacto que esses processos têm no consumo e na sociedade (SCHIFFMAN; KANUK, 2009; PERNER, 2010). Os estudos nesse campo buscam compreender de que maneira os consumidores usam seus recursos (tempo, dinheiro, esforço) e incluem as seguintes questões: o que, por que e com que frequência eles compram produtos e serviços, como usam e avaliam os mesmos e o impacto das avaliações em compras futuras (SCHIFFMAN; KANUK, 2009).

A área, por conseguinte, se ocupa com o estudo de fenômenos relacionados ao consumo e ao comportamento humano nesse contexto. Levando em conta as prioridades para o biênio 2010-2012, conforme o Marketing Science Institute (MSI), a pesquisa relacionada ao comportamento do consumidor merece destaque. Para esse período, foram definidas oito prioridades, que por sua vez são divididas em dois grandes grupos: (1) estratégias de marketing que antecipem e respondam às condições em constante mudança; e (2) administração de marketing e práticas em um cenário modificado.

A compreensão a respeito do comportamento do consumidor e de suas experiências aparece como uma das prioridades do primeiro grupo.

As empresas criam valor para o consumidor quando são sensíveis às suas demandas. A pesquisa é necessária para desenvolver modelos conceituais e métodos para compreender a experiência e o comportamento do consumidor em um cenário cada vez mais complexo (MSI, RESEARCH PRIORITIES, 2010-2012).

Buscando seguir tais recomendações, o presente estudo tem por objetivo entender as respostas <sup>1</sup> do consumidor após um episódio insatisfatório. Mais especificamente, o foco está voltado para as ações de retaliação adotadas após uma recuperação mal sucedida por parte da empresa, o que também pode ser descrito como dupla falha ou duplo desvio (BITNER; BOOMS; TETREAUULT, 1990).

---

<sup>1</sup> O termo *resposta pós-insatisfação*, conforme Singh e Widing II (1991), caracteriza uma denominação mais abrangente para a expressão *comportamento pós-insatisfação*, uma vez que inclui respostas comportamentais e não comportamentais (conforme será visto nos capítulos que seguem). Entretanto, neste estudo, as duas expressões serão tratadas como sinônimos.

Para que se possa compreender mais profundamente as ações de retaliação, é importante considerar aspectos como cognição e cultura, que por sua vez dão origem aos modelos culturais. O estudo dos modelos culturais não é recente (HOLLAND; QUINN, 1987), mas a intersecção entre esse assunto e a área de comportamento do consumidor o é (RINGBERG; ODERKERKEN-SCHRÖDER; CHRISTENSEN, 2007).

Visando oferecer uma nova perspectiva a respeito de um fenômeno ainda pouco estudado, a pesquisa foi desenvolvida levando em consideração o comportamento de retaliação e os modelos culturais relacionados ao consumo. O entendimento a respeito das estruturas cognitivas, ou seja, dos modelos culturais que guiam o comportamento dos indivíduos representa uma oportunidade de ampliação do conhecimento, pois tem sido registrado que algumas iniciativas adotadas pelas empresas durante o gerenciamento da falha são consideradas adequadas para alguns clientes e insuficientes para outros (RINGBERG *et al.*, 2007). Seria o caso de ações como apresentar um pedido de desculpas, oferecer uma explicação para o problema, dar algum tipo de compensação ou substituir o produto. A razão para essa divergência de percepções e, conseqüentemente, de ações adotadas pelo consumidor como resultado dessas percepções, pode, então, ser atribuída aos diferentes modelos culturais relacionados ao consumo.

Assim sendo, a presente dissertação foi desenvolvida na seguinte ordem: o capítulo 1 expõe a delimitação do tema, o problema de pesquisa e os objetivos a serem atingidos; o capítulo 2 traz uma revisão de literatura, abordando conceitos e estudos importantes para a compreensão do problema proposto; o capítulo 3 enfatiza o método de trabalho; o capítulo 4 apresenta os resultados da pesquisa; e o capítulo 5 expõe as considerações finais, implicações acadêmicas e gerenciais e sugestões de futuras pesquisas a partir dos resultados.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A insatisfação vem aparecendo, cada vez mais, como tema de pesquisas nos últimos anos (e.g. GRÉGOIRE; FISHER, 2008; FERNANDES; SANTOS, 2007). Trata-se de um assunto de destaque para as empresas devido ao seu impacto sobre questões práticas, principalmente sob o ponto de vista financeiro (HIRSCHMAN, 1970). Para se ter uma ideia, empresas que apresentam índices mais baixos de satisfação, segundo o American Customer

Satisfaction Index (ACSI), possuem taxas de financiamento mais altas, representando, em média, um gasto extra de US\$ 5 milhões (ANDERSON; MANSI, 2009). Cada ponto extra no índice da ACSI (considerando a escala de 0-100) representa um aumento de 7% no fluxo de caixa (FORNELL *et al.*, 2006).

A insatisfação ocorre quando uma ideia em relação à determinada experiência de consumo não é confirmada, ou seja, quando o resultado da comparação entre as expectativas anteriores à compra e a performance percebida após o uso forem divergentes (OLIVER, 1980). A insatisfação pode ser provocada por falhas relativas a produtos ou a serviços e sua ocorrência pode ser verificada em dois momentos: insatisfação inicial, que acontece após a compra ou consumo do produto ou serviço, e insatisfação final, que emerge após o gerenciamento da reclamação (ANDREASEN, 1977). Quando ocorre a insatisfação final, é possível dizer que os consumidores buscaram junto ao fornecedor alguma forma de reparação pelo problema percebido. Segundo Grégoire e Fisher (2006, p. 33), a reparação é um mecanismo que se refere a qualquer coisa que a empresa ofereça aos consumidores para compensar a falha e recuperar suas queixas, podendo variar de um pedido de desculpas ao reembolso integral.

Sentimentos de insatisfação influenciam negativamente fenômenos como lealdade à marca, intenção de recompra, desenvolvimento de novos produtos, mecanismos de feedback e bem-estar do consumidor (SINGH, 1990). Além disso, dados demonstram que consumidores insatisfeitos tendem a espalhar a notícia para uma quantidade muito maior de pessoas do que consumidores satisfeitos (RICHINS, 1983). A esse respeito, Santos e Fernandes (2010) destacam que mais de 60% dos consumidores insatisfeitos pretendem comentar com amigos e parentes sobre o problema. Contudo, além do boca a boca negativo, a insatisfação ainda pode provocar outros malefícios dentre os quais estão a perda do cliente para o concorrente principal, boicote e agressão aos funcionários da empresa (BECHWATI; MORRIN, 2003, HUEFNER *et al.*, 2002; FUNCHES *et al.*, 2009).

Muitas são as respostas pós-insatisfação adotadas pelos consumidores, entre elas: saída, reclamação e retaliação. Dificilmente essas respostas são adotadas isoladamente, o que significa dizer que o consumidor acaba se engajando em mais de um comportamento simultaneamente (SINGH, 1988; FERNANDES; SANTOS, 2008). Ainda assim, o foco desta pesquisa é o comportamento de retaliação, entendido aqui como sinônimo de vingança ou revanche (BECHWATI; MORRIN, 2003).

A pesquisa sobre o comportamento de retaliação teve início na área de estudos organizacionais, cuja base teórica sobre o assunto é extensa (e.g. FOLGER; KONOVSKI, 1989; GREENBERG, 1990; AQUINO; BIES; TRIPP, 2001; BIES; TRIPP, 2006). Na área de marketing, o tema vem sendo trabalhado com mais frequência na última década (e.g. HUEFNER; HUNT, 2000; HUEFNER *et al.*, 2002; FERNANDES, 2008; GRÉGOIRE; FISHER, 2008; GRÉGOIRE; TRIPP; LEGOUX, 2009; GRÉGOIRE; LAUFER; TRIPP, 2010), no entanto, o conhecimento sobre o assunto ainda é limitado, abrindo caminho para novas pesquisas (FUNCHES; MARKLEY; DAVIS, 2009).

A retaliação do consumidor é vista como uma forma de retribuição de uma injúria ou ofensa (HUFNER; HUNT, 2000) e é adotada para restabelecer o equilíbrio da relação entre cliente e fornecedor, corrigindo a situação de injustiça. Tal comportamento pode ser demonstrado direta ou indiretamente. Alguns exemplos de comportamento de retaliação são: reclamação vingativa, ação através de terceiros, retaliação *on-line* e perdas financeiras provocadas pela obstrução das atividades normais da empresa ou por roubo de mercadorias.

Diversas variáveis influenciam o comportamento de retaliação, dentre as quais estão: falha no produto ou serviço, nível de insatisfação, gravidade do problema, variáveis da personalidade, percepção de poder, custo da troca, falha na recuperação do serviço/gerenciamento da reclamação<sup>2</sup> e dimensões de justiça, entre outras (FERNANDES, 2008; GRÉGOIRE; FISHER, 2008; FUNCHES *et al.*, 2009). Há indícios de que a percepção dessas variáveis ocorra de acordo com a cultura dos clientes, uma vez que resultados de pesquisas realizadas nos Estados Unidos e no Brasil são diferentes (SANTOS; FERNANDES, 2010). Tal fato pode estar relacionado à teoria do relativismo cultural, que pressupõe que cada indivíduo veja o mundo sob a perspectiva da sociedade em que nasceu (BOAS, 2004; CASTRO, 2004).

A cultura pode ser concebida como um mecanismo que age através da interação de estruturas cognitivas compartilhadas que se somam a um componente individual (DIMAGGIO, 1997), ou seja, às experiências, às informações e aos relacionamentos de cada sujeito (HOLLAND; QUINN, 1987). Uma vez que seja reconhecido esse lado individual da cultura – no sentido de que as pessoas podem apresentar variações comportamentais dentro de

---

<sup>2</sup> O termo recuperação de serviços é usado para tratar do gerenciamento da reclamação no setor de serviços. Apesar da distinção conceitual, considerando o foco deste estudo, não haverá perdas se os termos forem utilizados de forma intercambiável.

um mesmo grupo – torna-se relevante para o avanço do conhecimento compreender com mais profundidade o que são e como atuam os modelos culturais (DIMAGGIO, 1997).

Modelos culturais são, considerando um mesmo contexto cultural<sup>3</sup>, estruturas cognitivas que dão significado ao mundo, ao pensamento e ao comportamento humano, por isso, influenciam o processo de produção de sentido. Por representarem estruturas interpretativas compartilhadas – e, portanto, culturais – proporcionam continuidade e coerência dentro de um grupo, subcultura ou sociedade (RINGBERG; REIHLEIN, 2008).

Os modelos culturais podem estar relacionados a diversas instâncias da vida do sujeito, por exemplo: consumo, profissão, casamento, equilíbrio (RINGBERG *et al.*, 2007). Como a pesquisa se enquadra na área de comportamento do consumidor, serão utilizados modelos culturais já estabelecidos na literatura relativa ao assunto: utilitário, oposicionista e relacional (RINGBERG *et al.*, 2007). Tais modelos possuem características determinadas a partir das reações do consumidor diante de uma situação de conflito. O conflito, nessa pesquisa, é entendido como qualquer episódio insatisfatório sob o ponto de vista do cliente que tenha estimulado algum comportamento de retaliação do mesmo.

O modelo utilitário pressupõe a ideia de racionalidade e está sustentado na teoria da utilidade subjetiva. Para consumidores cujas ações estão calcadas no modelo cultural utilitário, a prioridade não é a vingança emocional e as trocas com o provedor ocorrem enquanto forem proveitosas para ambos os lados. O modelo cultural relacional é verificado em pessoas que desejam manter os vínculos emocionais; nesse caso, a troca não é apenas uma transação, já que pressupõe um relacionamento estreito entre as duas partes. O modelo cultural oposicionista é mais recorrente em pessoas que assumem uma postura agressiva e demonstram desejo de estar no controle das situações. A visão desses consumidores é voltada para o lado negativo do relacionamento, embora também apresente um viés emocional.

As emoções, entendidas como resultado de um processo de avaliação cognitiva de uma determinada situação (LAZARUS, 1991), sinalizam para o indivíduo o que é benéfico e o que não é. Portanto, quando são levadas em conta situações nas quais o consumidor se percebe insatisfeito, outras emoções também contribuem para que o mesmo escolha se engajar em uma ação específica. Para Santos (2001), certas emoções como raiva e estresse tendem a levar a comportamentos que permitem expressar esses sentimentos. Sendo assim, as ações de

---

<sup>3</sup> Modelos culturais, nessa pesquisa, são considerados sempre a partir de um mesmo contexto cultural. Não é intenção comparar modelos culturais entre diferentes culturas ou entre diferentes nações, como realizado nos estudos de Hofstede (2001) ou de Ting-Toomey *et al.* (1991) e Keller *et al.* (2006).

retaliação nas quais os consumidores se engajam, de acordo com Chebat e Slusarczyk (2005), representam uma confirmação dos sentimentos despertados pela falha ou pelo duplo desvio.

Sendo assim, tem-se que a insatisfação com um produto ou serviço estimula<sup>4</sup> nos consumidores estruturas de pensamento relacionadas ao ambiente de consumo (i. e. modelos culturais) que vão orientá-los a agir de uma dada maneira para recuperar o equilíbrio e restabelecer a justiça segundo seu ponto de vista. Durante o engajamento nessas ações de retaliação, os consumidores podem assumir papéis cujos objetivos são distintos: vítima, altruísta ou vingador (FUNCHES *et al.* 2009), demonstrando muitas formas de responder a situações de falha e de se vingar do provedor. O papel de vítima implica a adoção de uma postura submissa diante do fornecedor, o papel de altruísta implica agir em nome de outras pessoas, e o papel de vingador implica ensinar uma lição ao provedor, lhe causando o mesmo mal recebido.

A partir do exposto, o presente estudo se propõe a responder a seguinte questão: **Como as ações retaliatórias e os papéis adotados pelos consumidores, a partir de situações de insatisfação, são influenciados pelos diferentes modelos culturais desses consumidores?**

## 1.2 JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO

A insatisfação do cliente e as consequências advindas desse sentimento são fatores críticos para o gerenciamento empresarial, especialmente para as empresas que desejam aumentar sua participação de mercado (LIU; MCLURE, 2001). Devido ao fato de a insatisfação ser demonstrada de variadas formas, compreender suas consequências pode colaborar positivamente para a manutenção de uma empresa (FERNANDES; SANTOS, 2008).

---

<sup>4</sup> É válido esclarecer que o modelo cultural não é “adquirido” pelo consumidor ao vivenciar uma determinada situação, pois representa uma estrutura cognitiva que o indivíduo possui e que está agrupada em esquemas fundamentais subjacentes (RINGBERG *et al.*, 2007). Os esquemas fundamentais subjacentes dizem respeito a diversas instâncias da vida do indivíduo: consumo, profissão, casamento, etc. Assim, dependendo da situação vivida, um determinado modelo cultural é “estimulado”. Nesta pesquisa, o foco está voltado especificamente para situações insatisfatórias relacionadas ao consumo, por isso, serão considerados somente modelos culturais relativos a esse contexto.



“Apesar da importância estratégica do entendimento das reações dos consumidores à insatisfação, o conhecimento no assunto ainda parece limitado” (FERNANDES; SANTOS, 2008, p. 150). Assim, com o objetivo de oferecer subsídios para minimizar tal lacuna, desenvolveu-se este estudo que busca unir dois temas até então trabalhados separadamente: modelos culturais e comportamento de retaliação.

Considerando que os modelos culturais servem como molduras cognitivas para organizar o entendimento geral (DIMAGGIO, 1997), as regras culturais de comportamento direcionam as respostas do indivíduo quando este assume o papel de consumidor. Isso ocorre porque os modelos culturais atuam como uma força diretiva que permite categorizar a realidade a partir das próprias visões, assim como as expectativas sobre como agir e reagir diante de pessoas e situações (RINGBERG *et al.*, 2007).

Pelo fato de a retaliação ser estimulada a partir de um conflito entre o que é esperado e o que é recebido, é justificada a realização de um estudo que leve em conta as dimensões social e cultural. Conforme Giglio e Chauvel (2002), o momento de conflito na relação entre fornecedor e comprador não está solto no espaço e no tempo e se insere dentro de determinado contexto sócio-cultural. “É preciso entender o que liga a insatisfação ao comportamento, isto é, compreender os mecanismos variados através dos quais os indivíduos *processam* (grifo do autor) a insatisfação” (CHAUVEL, 1999, p. 30).

Sendo assim, a pesquisa contribui para compreender que razões levam os consumidores a adotarem diferentes respostas diante de uma situação insatisfatória, considerando, ainda, os diferentes papéis que assumem. Entender os objetivos do consumidor para adotar ações retaliatórias representa um espaço interessante para novas pesquisas, haja vista a importância financeira desse comportamento (HUEFNER *et al.*, 2002; BECHWATI; MORRIN, 2003; GRÉGOIRE; FISHER, 2008). De acordo com Grégoire e Fisher (2008), os custos potenciais de um ato de retaliação são significativos e estão muito além da perda de um cliente. A retaliação, portanto, é perigosa para o negócio, podendo inclusive extrapolar as fronteiras físicas da empresa.

A utilização de modelos culturais na pesquisa de comportamento do consumidor oferece novas possibilidades de segmentação, permitindo categorizar as preferências dos clientes de acordo com suas expectativas em relação ao provedor, definidas segundo cada um dos modelos culturais (utilitário, relacional ou opositorista). Em termos práticos, o conhecimento dos modelos culturais do consumidor proporciona o desenvolvimento de ações

mais acertadas para lidar com a insatisfação do cliente, minimizando, ou até mesmo evitando, possíveis atos de retaliação.

### 1.3 OBJETIVOS

Considerando a apresentação do tema desse estudo, seguem os objetivos geral e específicos a serem alcançados.

#### 1.3.1 Objetivo geral

- Entender a influência dos modelos culturais nas ações de retaliação por parte dos consumidores insatisfeitos e nos papéis que adotam durante essas ações.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- Analisar as principais ações retaliatórias adotadas pelos consumidores.
- Compreender os objetivos dos consumidores para retaliar o fornecedor.
- Identificar as emoções que antecedem as ações de retaliação.
- Entender o papel adotado pelos consumidores nas ações de retaliação.

Ressalta-se que os objetivos específicos acima foram estabelecidos visando compreender a influência dos modelos culturais sobre cada aspecto apresentado, por exemplo, como um modelo cultural específico leva a determinadas ações retaliatórias.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A insatisfação do consumidor, apesar dos grandes esforços dos profissionais de marketing, provavelmente jamais será eliminada da relação entre cliente e fornecedor (SINGH, 1990), principalmente quando se considera o setor de serviços, que possui características específicas como intangibilidade, variabilidade e inseparabilidade entre produção e consumo (KOTLER; KELLER, 2006; BECKER, 2000). Além disso, por apresentar uma maior dependência do fator humano, pressupõe a ocorrência de falhas.

Como uma decorrência das falhas nas relações de consumo – sejam elas relacionadas a produtos ou serviços – surge a insatisfação, que é explorada no presente capítulo. A abordagem é feita de forma a contemplar as possíveis respostas pós-insatisfação, entretanto, maior ênfase é dada ao comportamento de retaliação. Da mesma forma, são trabalhados os aspectos relativos aos modelos culturais que servem como base para organizar o pensamento humano e sua relação com o comportamento do consumidor.

### 2.1 A INSATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

Inicialmente, para que se possa abordar insatisfação do consumidor, é relevante entender o que está por trás da satisfação. Derivada do Latim *satis*, que significa suficiente, e *facere*, que significa fazer, muitas são as definições disponíveis na literatura, contribuindo para uma falta de consenso a respeito do exato significado do termo (BABIN; GRIFFIN, 1998; HEEP, 2008).

Segundo Babin e Griffin (1998), a satisfação do consumidor é uma emoção resultante da avaliação de um conjunto de experiências que darão origem a certas respostas afetivas (BABIN; GRIFFIN, 1998, p. 129). Singh e Widing II (1991) destacam que a maior parte da literatura de marketing trabalha com satisfação/insatisfação como resultado de experiências de consumo. Os autores indicam que grande parte da pesquisa nessa área tem como objetivo explicar a probabilidade da satisfação ou insatisfação do consumidor após a compra e o consumo um produto ou serviço.

Por esse motivo, menciona-se o paradigma da desconfirmação de expectativas, normalmente aceito para explicar satisfação/insatisfação (OLIVER, 1980). Sob o enfoque desse paradigma, o sentimento gerado a partir da avaliação do contato com o fornecedor pode ser positivo (desconfirmação positiva, que desencadeia a satisfação) ou negativo (desconfirmação negativa, que desencadeia a insatisfação), visto que se baseia na comparação entre expectativa e performance.

Stephens (2000) e Neal (1999) corroboram essa colocação ao destacarem que a insatisfação se forma quando o consumidor considera a diferença entre o que é esperado (expectativa) e o que é recebido (performance). Assim, se o cliente recebe algo muito aquém do esperado, a consequência é o sentimento de insatisfação. Seguindo essa linha de pensamento está a definição proposta por Day (1984, p. 497), que entende insatisfação como “uma emoção negativa gerada pela desconfirmação de expectativas na experiência de consumo”.

Alguns estudos indicam que satisfação e insatisfação podem ser extremos de um mesmo *continuum* – teoria de um fator (MADDOX, 1981), enquanto outros demonstram que os construtos apresentam uma forte correlação, embora mantenham sua natureza distinta – teoria de dois fatores (MADDOX, 1981; BABIN; GRIFFIN, 1998).

A teoria de dois fatores aborda fatores motivadores e de higiene, portanto pressupõe que satisfação e insatisfação são construtos distintos (MADDOX, 1981). Os fatores motivadores estão relacionados à produção de satisfação, enquanto os fatores de higiene são relativos à anulação da insatisfação. Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) identificam que o desempenho negativo dos fatores de higiene possui impacto mais relevante sobre a satisfação do que sua performance positiva. Por outro lado, no que diz respeito aos fatores motivadores, são esperados efeitos mais fortes para performances positivas do que para performances negativas.

Babin e Griffin (1998), visando contribuir com o esclarecimento da questão *um fator x dois fatores*, apresentam um estudo para testar a satisfação e a insatisfação enquanto construtos diferentes. Os resultados indicam que, embora correlacionados, quando considerados separadamente, os índices de ajustamento obtidos são superiores àqueles índices encontrados quando satisfação e insatisfação são consideradas sob o ponto de vista de um único construto.

Conforme Ngai *et al* (2007), o nível de satisfação dos consumidores tende a ser superior quando estes são encorajados pelo provedor a reclamar e, nestes casos, supondo que o gerenciamento da reclamação tenha sido positivo, a avaliação do produto/serviço é, com frequência, melhor do que aquela realizada por clientes que não reclamam. Por outro lado, de acordo com Rust e Oliver (2000), a ocorrência da insatisfação pode trazer mais prejuízos do que os benefícios advindos do encantamento do cliente.

Nesse estudo é adotada a visão de insatisfação baseada na desconfirmação negativa de expectativas (OLIVER, 1980; ANDREASSEN, 2000; GIGLIO; CHAUVEL, 2002; DAY, 1984; STEPHENS, 2000), representando, por isso, um conflito na relação entre cliente e vendedor (CHAUVEL, 1999). A insatisfação, juntamente com todas as emoções que a acompanham, pode ser vivenciada em qualquer situação de consumo, seja ela predominantemente relacional ou transacional, mesmo que não haja interação anterior entre cliente e provedor (GRÉGOIRE; FISHER, 2008).

No capítulo seguinte é abordado o comportamento do consumidor após alguma experiência de consumo insatisfatória, tendo por foco o comportamento de retaliação. Esse comportamento pode ser identificado após a insatisfação inicial (falha no produto ou serviço) ou após a insatisfação final (falha no gerenciamento da reclamação). A insatisfação, nesse caso, serve como ponto de partida para a retaliação.

## 2.2 O COMPORTAMENTO PÓS-INSATISFAÇÃO

A insatisfação do consumidor pode ser expressa de muitas formas, a partir de respostas públicas ou privadas e de ações direta ou indiretamente voltadas para o fornecedor.

Embora o foco da presente pesquisa seja o comportamento de retaliação, é relevante mencionar outras respostas pós-insatisfação devido ao fato do consumidor adotar, com frequência, mais de uma ação (SINGH, 1988; FERNADES; SANTOS, 2008). Em estudo apresentado por Huefner *et al.* (2000), por exemplo, não há nenhum registro de ações retaliatórias adotadas isoladamente. Dessa forma, abaixo segue uma breve revisão, em ordem cronológica, de diferentes estudos que abordam respostas pós-insatisfação.

A insatisfação do consumidor aparece inicialmente nos estudos de Hirschman (1970), que servem como base para pesquisas que buscam documentar e descrever o fenômeno do comportamento derivado desse sentimento negativo (STEPHENS, 2000). Conforme Hirschman (1970, p. 16), uma empresa pode apresentar falhas diversas e tomar conhecimento das mesmas a partir de determinadas respostas do cliente, respostas essas que não são mutuamente exclusivas: saída, quando os clientes param de comprar o produto, ou voz, quando os clientes expressam sua insatisfação diretamente à organização ou se engajam em protestos gerais dirigidos a quem estiver interessado em ouvi-los. De acordo com Hirschman (1970), uma terceira possibilidade de resposta é a lealdade. Esse comportamento pode ocorrer devido à falta de alternativas, falta de coragem para adotar os comportamentos de voz ou saída ou, ainda, por falta de informação. Na concepção do autor, lealdade significa permanecer com a empresa sem tomar qualquer ação após a ocorrência do problema.

Em 1977, Day e Landon<sup>5</sup> (*apud* Singh, 1988) apresentam o modelo demonstrado na Figura 1. O primeiro nível distingue ações comportamentais de não comportamentais, enquanto o segundo distingue ações públicas e privadas. As respostas comportamentais se referem a qualquer ação que torne a insatisfação explícita, embora tais ações não sejam, necessariamente, direcionadas ao fornecedor. As respostas não comportamentais estão relacionadas à falta de ação, por isso incluem respostas como o esquecimento em relação à insatisfação, a lealdade em relação ao fornecedor ou a crença de que não haverá resolução possível.

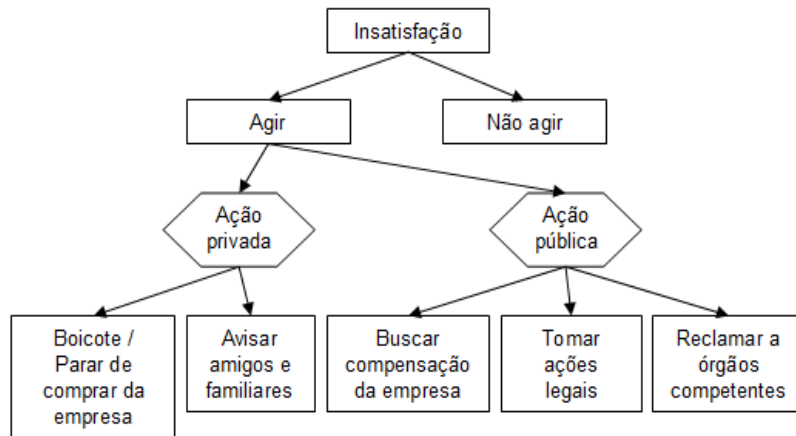
A falta de ação após a insatisfação, identificada como uma resposta não-comportamental, é tão importante quanto qualquer outra resposta comportamental, uma vez que apenas uma pequena parcela de clientes insatisfeitos demonstra algum tipo de iniciativa (GROUNHAUG; ZALTMAN, 1981). Dados evidenciam que apenas 5% a 10% dos consumidores insatisfeitos reclamam (KITAPCI; DORTYOL, 2009). Segundo Andreasen (1984), algumas causas possíveis para a não-reclamação são a falta de informação a respeito de processos e canais adequados para demonstrar a insatisfação e a falta de conhecimento suficiente para avaliar a qualidade e desempenho do produto ou serviço.

Quanto à dicotomia pública/privada, aborda a natureza e importância do bem que originou a insatisfação e diz respeito à maneira como a resposta é demonstrada pelos

---

<sup>5</sup> DAY, R.; LANDON, E. Toward a theory of consumer complaint behavior. In: WOODSIDE, A.; SHETH, J. **Consumer and industrial buyer behavior**. New York: North Holland, 1977

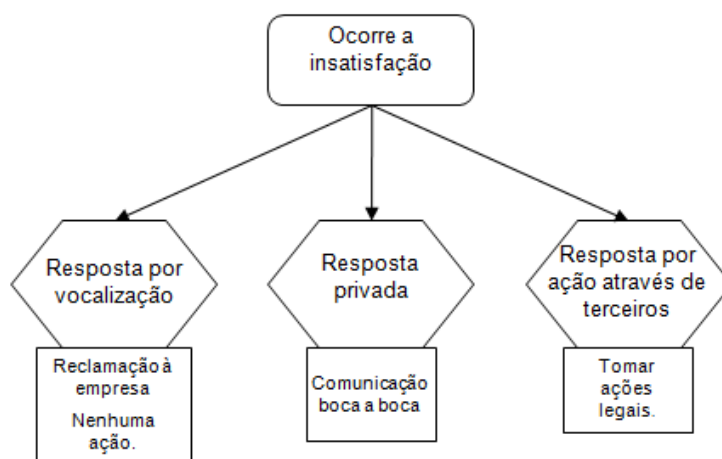
consumidores. Nas palavras de Fernandes (2008), o modelo de Day e Landon (1977) representa um avanço em relação àquele apresentado inicialmente por Hirschman (1970).



**FIGURA 1: Respostas pós-insatisfação**

Fonte: Day e Landon (1977)

Levando em conta estudos anteriores e suas respectivas fragilidades, Singh (1988) propõe uma nova taxonomia para as respostas pós-insatisfação (Figura 2), fenômeno que pode ser dividido em três dimensões: resposta por vocalização (*voice response*), resposta privada e resposta por ação através de terceiros, conforme representação abaixo. Para Singh (1988), o comportamento pós-insatisfação exige emoções negativas para ser desencadeado.



**FIGURA 2: Taxonomia proposta para as respostas pós-insatisfação**

Fonte: Singh (1988)

Singh (1988) também classifica as respostas dos consumidores em comportamentais e não-comportamentais. De acordo com o modelo, a resposta por vocalização é direcionada a

objetos externos ao círculo social do consumidor. A falta de resposta (ou seja, não fazer nada em relação à insatisfação) se encaixa, também, no grupo de respostas por vocalização, pois retrata sentimentos em relação ao fornecedor. A ação através de terceiros inclui, da mesma forma que a resposta por vocalização, objetos externos ao círculo social do consumidor, porém, nesse caso, não há qualquer ligação direta dessas pessoas com o episódio que originou a insatisfação. Estão incluídos nessa categoria órgãos públicos de defesa do consumidor, como o Procon, e agências reguladoras, como a Anatel. Em relação à resposta privada, inclui pessoas mais próximas ao consumidor, como parentes e amigos.

Posteriormente, Singh (1990) desenvolve um estudo buscando identificar falhas conceituais, empíricas e de classificação<sup>6</sup> e, como resultado, apresenta caminhos para a pesquisa relacionada a respostas pós-insatisfação. Dessa forma, o autor destaca a necessidade de identificar diferentes estilos de respostas pós-insatisfação com base em três fatores: (a) consumidores, (b) episódios e (c) produto/serviços. Por exemplo: (a) o consumidor  $x$  apresenta uma determinada resposta pós-insatisfação, (b) em cuja origem está o episódio  $y$ , (c) relativo ao produto/serviço  $z$ .

De acordo com a proposta de Singh e Widing II (1991), entre as respostas pós-insatisfação estão a troca de fornecedor, boca a boca negativo, reclamação para órgãos competentes, entre outras. Na perspectiva dos autores, que trabalham com o paradigma da desconfirmação de expectativas, caso o consumidor não apresente qualquer comportamento após a insatisfação, ou o fornecedor não tome conhecimento a respeito desse sentimento, não é possível falar em respostas pós-insatisfação.

Conforme Halstead e Droge (1991), o comportamento pós-insatisfação pode ser compreendido como uma função da satisfação (ou da sua ausência) e da atitude em relação à reclamação. No modelo conceitual dos autores são apresentadas cinco respostas comportamentais: comportamento boca a boca<sup>7</sup>, intenção do boca a boca<sup>8</sup>, intenção de recompra, intenção de reclamação futura e comportamento de reclamação junto ao fornecedor

---

<sup>6</sup> De acordo com Singh (1990), é possível compreender as falhas indicadas no estudo da seguinte forma:

- Falhas conceituais: quais são os elementos principais de uma tipologia? Esse item está relacionado a palavras-chave da tipologia, por exemplo, agir/ não agir.

- Falhas empíricas: quais são as bases para o desenvolvimento de uma tipologia? Esse item está relacionado à orientação da tipologia (indutiva ou dedutiva) e a critérios para classificação dos elementos (por exemplo, como são enquadradas as respostas dentro das categorias agir/ não agir).

- Falhas de classificação: que variáveis podem servir como diferenciais entre as respostas pós-insatisfação? Esse item está relacionado a variáveis como renda, educação, idade, atitude e personalidade, entre outras.

<sup>7</sup> O comportamento boca a boca, nesse modelo, se refere à quantidade de pessoas afetadas por essa ação.



Huefner e Hunt (1994), ao revisarem o modelo de Hirschman (1970), propõem a inclusão de três respostas comportamentais: retaliação, fuga (*avoidance*) e ressentimento (*grudgeholding*). Para Huefner e Hunt (1994) a utilização do termo “saída”, proposto por Hirschman (1970), é ampla e por isso não determina o período pelo qual o cliente se exime do contato com o fornecedor. Sendo assim, os autores estipulam que saída corresponde a uma ação de curto prazo, que fuga representa uma ação de médio prazo e que ressentimento está relacionado a uma ação de maior duração, podendo se estender por décadas. No que diz respeito à retaliação, por conter uma carga emocional extensa, se refere a um esforço do cliente em se vingar da empresa, tendo por meta a recuperação em relação a uma perda sofrida. As ações de retaliação podem ocorrer isoladamente ou em conjunto com outras respostas e incluem comportamentos como boca a boca negativo, destruição de produtos, roubo, ações legais, entre outros.

Posteriormente, os mesmo autores (HUEFNER; HUNT, 2000) desenvolvem uma pesquisa visando à compreensão mais profunda da retaliação. Nessa oportunidade são considerados os seguintes comportamentos: saída, voz e retaliação. O comportamento do tipo voz, de acordo com os autores, é o mais adequado considerando a perspectiva do fornecedor, pois permite a resolução do problema e a correção da sua causa; a saída fica no meio termo, já que o fornecedor pode demorar a perceber a perda do cliente, embora permaneça sem saber o motivo. A retaliação, por sua vez, é o pior resultado da insatisfação, visto que é uma reação extremamente intensa, causando problemas e custos adicionais sem, contudo, informar ao provedor o motivo da insatisfação. Esse assunto será mais explorado em outro capítulo.

No contexto brasileiro, poucos estudos abordam as respostas pós-insatisfação. Uma exceção é a pesquisa de Santos e Fernandes (2010), que propõe três comportamentos principais: saída, reclamação e boca a boca negativo.

Todas as respostas mencionadas acima, dependendo da forma como são apresentadas, podem se enquadrar no comportamento de retaliação, com exceção do comportamento de lealdade. Por exemplo, respostas de boca a boca e ações através de terceiros podem ser adotadas com o objetivo de causar ao fornecedor a mesma incomodação que ele provocou em função da falha ou do seu inadequado processo de recuperação, sendo, por isso, consideradas ações retaliatórias.

---

<sup>8</sup> A intenção do boca a boca está ligada à inclinação favorável ou desfavorável que o cliente apresenta diante desse comportamento.

Para fins de esclarecimento, é importante destacar que existe uma diferença entre o desejo de vingança e o comportamento de vingança. O primeiro se refere a uma necessidade de externar o mal sentido, mas não implica ações. O segundo trata das ações realizadas de fato. O primeiro é um importante catalisador do segundo (GRÉGOIRE *et al.*, 2010).

Os diferentes fatores que possuem influência sobre o comportamento de retaliação do consumidor são tratados no capítulo a seguir.

### **2.2.1 Fatores que influenciam as respostas pós-insatisfação**

A insatisfação do consumidor desencadeia diversas ações simultâneas. Essas ações podem ser influenciadas por diferentes fatores, às vezes internos, às vezes externos. A seguir, são apresentados alguns dos principais fatores que possuem influência sobre o comportamento pós-insatisfação.

Na perspectiva de Blodgett, Granbois e Walters (1993), os consumidores adotam determinado comportamento com base na probabilidade de sucesso, na própria atitude frente à reclamação, no grau de importância do produto ou serviço, na estabilidade e na possibilidade de controle do problema. A partir da combinação dessas variáveis podem ocorrer três respostas possíveis: busca por reparação, boca a boca negativo e saída.

Para Richins (1983), o comportamento do consumidor é definido com base no esforço requerido para cada ação. Nesse caso, são consideradas as respostas seguintes: não fazer nada (ausência de esforço), boca a boca (esforço intermediário) e reclamar diretamente ao vendedor (maior grau de esforço). A autora considera, ainda, três variáveis que podem influenciar a resposta do consumidor: severidade do problema, responsividade do fornecedor (entendido como capacidade do fornecedor de responder ao problema) e atribuição da culpa.

Os resultados da pesquisa de Richins (1983) indicam que quanto maior a severidade do problema, maior o esforço em obter reparação, isto é, maior a probabilidade de reclamar diretamente ao vendedor. O mesmo acontece com o comportamento boca a boca: quanto mais sério, mais pessoas tomarão conhecimento a respeito. Esse comportamento de boca a boca, ocorre com mais frequência quando há uma percepção negativa em relação à responsividade da empresa e quando a culpa é atribuída à mesma.

Stephens e Gwinner (1998) trabalham com a noção de custos e benefícios envolvidos na reclamação ao provedor. Considerando fatores situacionais e pessoais, os autores sugerem três tipos de comportamento possíveis: *focado no problema*, ações tomadas pelo consumidor diante da situação incômoda, tornando explícita sua insatisfação; *focado na emoção*, busca de explicações internas de modo que o consumidor possa se sentir melhor frente à situação; *focado na negação*, significa simplesmente um afastamento, não existindo nenhuma reação do consumidor no sentido de expor a insatisfação ou de buscar respostas que o façam se sentir melhor.

Fernandes e Santos (2008) identificam as consequências comportamentais da insatisfação do consumidor a partir de um modelo que engloba os seguintes elementos: nível de insatisfação, variáveis da personalidade (atitude frente à reclamação e autoconfiança) e variáveis individuais (alienação e probabilidade de retorno positivo), considerando seus impactos sobre a intenção de reclamação, de boca a boca negativo e de troca de fornecedor. Os resultados demonstram que as ações reclamatórias são altamente influenciadas pelo grau de insatisfação, conduzindo à intenção de boca a boca negativo e troca de fornecedor. A autoconfiança, entretanto, exerce influência maior que próprio nível de insatisfação. Além disso, a probabilidade de sucesso e a atitude frente à reclamação também possuem impacto significativo sobre o comportamento de reclamação.

Para Gronhaug e Zaltman (1981), os consumidores podem adotar estratégias ativas (reclamar) ou passivas (não reclamar) a partir de elementos como: personalidade (envolvimento, autoconfiança e percepção de justiça), recursos (renda), idade, educação e experiência. Os consumidores ativos apresentam resultados mais elevados em quase todas as variáveis com exceção da idade, pois tendem a ser mais jovens. De acordo com Kitapci e Dortyol (2009), é possível que a razão para a falta de reclamação do cliente seja a crença de que tal ação não vale a pena, isto é, que o tempo gasto ou o esforço empregado não compensam quando comparados ao incômodo ocasionado pela situação de reclamação. Por outro lado, segundo Ngai *et al.* (2007), este comportamento pode estar associado à falta de conhecimento sobre procedimentos e canais para externar a insatisfação.

Morganoski e Buckley (1986) demonstram que variáveis demográficas como grau de instrução e renda possuem impacto na probabilidade de reclamação do cliente, enquanto outras variáveis como idade, tipo de família e situação no mercado de trabalho não possuem impacto algum. No que se refere ao estilo de vida, pessoas que preferem se comportar de acordo com a maioria tendem a não reclamar; por outro lado, variáveis como importância

atribuída à família e entretenimento não possuem influência no comportamento de reclamação. Esses resultados indicam que os indivíduos com maior poder de compra tendem a ser, também, aqueles que reclamam diante de uma situação de insatisfação, provavelmente por ter mais conhecimento a respeito dos processos envolvidos e dos seus direitos. Finalmente, os autores mencionam valores pessoais do consumidor como fatores que influenciam o comportamento pós-insatisfação: clientes mais preocupados com a funcionalidade do que com a estética tendem a reclamar mais.

De acordo com Mattila e Wirtz (2004), a propensão do indivíduo a reclamar é afetada pelo sentimento de vergonha: aquelas pessoas com maior probabilidade de demonstrar esse sentimento optam por meios menos interativos, uma vez que implica menor grau de exposição<sup>9</sup>. Por consequência, os clientes que buscam algum tipo de retorno do fornecedor escolhem meios de comunicação interativos com mais frequência que os meios remotos. Contrariamente, quando os consumidores buscam simplesmente amenizar sua frustração, a tendência é optar pelos canais remotos de comunicação oferecidos pelo fornecedor.

Na concepção de Stephens (2000), podem ser citados como fatores que influenciam as respostas comportamentais os seguintes aspectos: situação do mercado (monopólio ou competição), características do fornecedor/vendedor (reputação da empresa), envolvimento com o produto ou serviço e características do consumidor (nível social, escolaridade, estilo de vida, crenças e atitudes, personalidade e emoções).

Folkes (1984) explica que o consumidor avalia aspectos relativos à estabilidade, ao *locus* e à controlabilidade dos problemas que ocasionaram a insatisfação. A estabilidade diz respeito à percepção do indivíduo de que problemas similares aos seus ocorrem com frequência e está correlacionada com o tipo de reparação desejada pelo cliente (por exemplo, reembolso, troca do produto, pedido de desculpas). O *locus* trata da responsabilidade pelo problema: é culpa do consumidor ou do fornecedor, e está correlacionado com o desejo de não ser cobrado e com a necessidade de receber um pedido de desculpas. A controlabilidade, por fim, indica que o problema poderia ter sido evitado, mas não foi, e está correlacionada ao sentimento de raiva e ao desejo de retaliar o fornecedor. Especialmente quando o produto é

---

<sup>9</sup> A propensão a sentir vergonha diante de situações de conflito pode estar relacionada à cultura da sociedade a qual o consumidor pertence. Esse aspecto estaria ligado a uma das dimensões identificadas por Hofstede (2001): orientação de curto prazo/orientação de longo prazo. A influência de características culturais no comportamento pós-insatisfação é abordada especialmente em pesquisas como as que seguem: Liu e McLure (2001), Mattila e Patterson (2004b), Blodget, Bakir e Rose (2008), Wong (2004), Liu, Furrer e Sudharshan (2001) e Ngai *et al.* (2007).

complexo e, por esse motivo, pressupõe maior risco e maior envolvimento, a atribuição de culpa representa uma tarefa mais árdua.

A pesquisa de Folkes (1984) é baseada na teoria da atribuição, que entende que as pessoas processam as informações racionalmente e por isso se preocupam em identificar as causas para uma situação incômoda. De acordo com a teoria da atribuição, as causas de uma situação podem ser internas ao indivíduo (por exemplo, a pessoa fala bem de um produto porque realmente gosta) ou externas (a pessoa fala bem de um produto porque está sendo paga por isso) (MOWEN; MINOR, 1998).

Para Santos e Fernandes (2010), um dos elementos determinantes do comportamento do consumidor é a cultura, pois os resultados obtidos em seu estudo são diferentes daqueles obtidos em pesquisas realizadas nos Estados Unidos, onde as características culturais diferem em relação ao Brasil. Becker (2000) destaca a influência da cultura sobre valores individuais, normas, expectativas e comportamentos, tendo impacto, por isso, sobre o comportamento do consumidor.

Liu e McLure (2001), ao compararem dois contextos culturais, um tipicamente individualista e um tipicamente coletivista, demonstram que (1) em culturas coletivistas, consumidores insatisfeitos tendem a se engajar com mais frequência em respostas privadas, enquanto em culturas individualistas, se engajam em respostas públicas; (2) em culturas coletivistas, clientes que expressam sua insatisfação tendem a encerrar o relacionamento, enquanto em culturas individualistas ocorre o contrário; (3) não há diferença significativa no que diz respeito a respostas que envolvem terceiros – órgãos públicos, por exemplo; (4) caso a mesma falha aconteça repetidamente, respostas públicas e privadas seguem o mesmo padrão em relação a culturas coletivistas e individualistas.

Segundo Motta (1996), por exemplo, nas culturas coletivistas, em que aspectos como honra e vergonha são muito valorizados, a pressão social é a principal forma de controle. Já nas culturas individualistas, em que a culpa possui um papel importante, o controle é exercido através da pressão interna. Essa forma de controle atua como um balizador do comportamento do consumidor, interferindo nas suas respostas pós-insatisfação e no relacionamento com o fornecedor.

As diferenças culturais, segundo Wong (2004), atuam na percepção dos clientes, além de possuírem impacto sobre satisfação, intenção de recompra e comportamento boca a boca. A forma como processamos informações, nos relacionamos com os outros e organizamos

nossas prioridades está intimamente ligada aos significados culturais, por isso ações do provedor, como pedir desculpas ou compensar a falha, tem efeitos variados em diferentes contextos culturais.

Liu, Furrer e Sudharshan (2001) indicam que a cultura possui influência sobre a intenção de comportamento do consumidor diante de experiências positivas e negativas no setor de serviços. Sendo assim, clientes provenientes de culturas com baixo grau de individualismo e alto nível de fuga da incerteza costumam ter a intenção de elogiar quando recebem serviço de qualidade. Entretanto, quando se trata de serviços que geram insatisfação, esses mesmos clientes normalmente não reclamam, não mudam de fornecedor e não se engajam no comportamento boca a boca negativo. Por outro lado, clientes provenientes de culturas com alto grau de individualismo e baixo nível de fuga da incerteza, apresentam a intenção de comportamento de reclamação, troca de fornecedor e boca a boca negativo. Contudo, mesmo quando recebem serviços de qualidade, não costumam elogiar.

Ngai *et al.* (2007), ao avaliarem o comportamento pós-insatisfação de clientes de origem asiática e de origem não-asiática, consideram as dimensões da cultura (HOFSTEDE, 2001), além dos meios disponíveis para efetuar a reclamação. Os autores destacam que: (a) existe relação entre a nacionalidade do cliente e o comportamento privado de reclamação; (b) quando a distância do poder é grande, a tendência é que os clientes não reclamem; (c) clientes com orientação coletivista atribuem as falhas a fatores externos e acham incômodo reclamar devido à preocupação excessiva com a sua reputação; (d) existe relação entre a nacionalidade e os meios disponíveis para efetivar a reclamação. Em relação a fatores demográficos, observou-se que pessoas mais velhas reclamam com mais frequência, enquanto o contrário (embora contraditório em relação a outros estudos) ocorre com pessoas com maior grau de instrução.

Considerando o contexto cultural brasileiro, a iminência do conflito provocado pelo comportamento de reclamação pública e direta ao fornecedor causa ansiedade e constrangimento, inibindo o engajamento do consumidor neste tipo de resposta pós-insatisfação (CHAUVEL, 2000). A dificuldade de reclamar publicamente pode ser atribuída à perspectiva hierárquica do conflito no contexto local (DAMATTA, 1997) e ao medo de ser discriminado por seus pares (CHAUVEL, 2000).

Ainda que alguns estudos mencionados tratem de aspectos culturais, pelo fato de buscarem comparações entre culturas nacionais não representam o foco desta pesquisa. Contudo, tais contribuições são relevantes por tangenciarem o assunto de interesse, trazendo

subsídios significativos para entender o comportamento do consumidor e a influência dos modelos culturais sobre seus atos de retaliação.

O quadro abaixo apresenta resumidamente os principais fatores que influenciam o comportamento pós-insatisfação.

<b>Autor(es)</b>	<b>Principais fatores que influenciam as respostas pós-insatisfação</b>
Gronhaug, Zaltman (1981)	Personalidade (envolvimento, autoconfiança e percepção de justiça), recursos (renda), idade, educação e experiência.
Richins (1983)	Severidade do problema, atribuição de culpa, responsividade do fornecedor e esforço requerido para a ação.
Folkes (1984)	Atribuição de causas/responsabilidades: estabilidade, <i>locus</i> , controlabilidade.
Morganoski, Buckley (1986)	Variáveis demográficas (idade, renda, educação, situação no mercado de trabalho, características da família), estilo de vida (gastos e <i>status</i> ) e valores de consumo (qualidade, quantidade, necessidade/desejo, utilidade, funcionalidade, estética e moda).
Blodgett, Granbois, Walters (1993)	Atitude frente à reclamação, importância do produto, probabilidade de sucesso para obter compensação, estabilidade e controlabilidade.
Stephens, Gwinner (1998)	Avaliação de custos e benefícios com base em fatores pessoais (envolvimento, crenças e educação/experiência) e situacionais (novidade, previsibilidade, iminência, duração e ambiguidade).
Stephens (2000)	Situação do mercado (monopólio ou competição), características do fornecedor (reputação da empresa), envolvimento e características pessoais (nível social, escolaridade, estilo de vida, crenças e atitudes, personalidade e emoções).
Lui, Furrer, Sudharshan (2001)	Variáveis culturais (distância do poder, individualismo/coletivismo, aversão ao risco, masculinidade/feminilidade, orientação de longo/curto prazo) e percepção de qualidade.
Liu, McLure (2001)	Variáveis culturais (individualismo/coletivismo, cultura ocidental/cultura oriental).
Mattila, Wirtz (2004)	Personalidade (vergonha diante do conflito) e canais disponíveis.
Wong (2004)	Aspectos culturais e tipo de recuperação oferecida pela empresa (compensação ou pedido de desculpas).
Ngai <i>et al</i> (2007)	Variáveis culturais (coletivismo/individualismo, masculinidade/feminilidade, aversão ao risco e distância do poder) e canais disponíveis para contato com o provedor
Fernandes, Santos (2008)	Nível de insatisfação, variáveis da personalidade (atitude frente à reclamação e autoconfiança) e variáveis individuais (alienação e probabilidade de retorno positivo).
Kitapci, Dortyol (2009)	Nível de relacionamento (clientes novos ou leais), esforço requerido para a ação.
Santos, Fernandes (2010)	Características demográficas (idade e renda), variáveis individuais, variáveis de personalidade, nível de insatisfação, nível de relacionamento entre cliente e empresa e cultura local.

**QUADRO 1: Principais fatores que influenciam o comportamento pós-insatisfação**

Fonte: A autora

No capítulo seguinte será abordado, particularmente, o comportamento de retaliação.

### 2.3 O COMPORTAMENTO DE RETALIAÇÃO

A retaliação não é uma prática nova no comportamento humano. Desde a antiguidade se observa esse tipo de comportamento, que ocorre quando duas partes entram em conflito e uma delas tenta recuperar as perdas causadas pela outra. Pode-se fazer uma ligação desse tipo de comportamento com a lei de talião, proveniente do latim *Lex Talionis* (*Lex*= “lei” e *Talis* = “tal, de tal tipo”), que consiste na justa reciprocidade do crime e da pena. Acredita-se que o código de Hamurabi (1700 a. C), frequentemente citado como origem da lei de talião, tenha como base algo ainda mais antigo, o Código de Shulgi, da terceira dinastia de Ur (2097-2047 a.C), civilização do Antigo Oriente Próximo (MEISTER, 2007).

Os estudos sobre retaliação, inicialmente, são realizados no contexto organizacional, tendo por foco a reação dos funcionários quando submetidos a situações nas quais se percebiam injustiçados (GREENBERG, 1990). A área de estudos organizacionais, berço das investigações sobre comportamento retaliatório, define retaliação ou vingança como uma ação tomada em resposta a um ato percebido como errado ou prejudicial, sendo que tal ação tem por intenção causar algum dano, desconforto, injúria ou punição ao responsável pelo ato danoso (AQUINO; TRIPP; BIES, 2001). Ainda hoje o campo organizacional representa uma importante fonte de pesquisa quando se trata de compreender com mais propriedade o comportamento de retaliação (e.g. AQUINO *et al.*, 2001; BRADFIELD; AQUINO, 1999), sendo utilizado, também, como referência para o comportamento de retaliação do consumidor (GRÉGOIRE; LAUFER; TRIPP, 2010).

Na área de marketing, os primeiros estudos a tratar especificamente desse tipo de comportamento são desenvolvidos por Huefner e colegas (2000, 2002), para quem a retaliação é a forma mais extrema de comportamento do consumidor, similar à noção de agressividade, em cuja base está a intenção de machucar alguém. Os autores definem retaliação como um tipo de comportamento agressivo adotado com a intenção de “ficar quite” com o provedor. Essa intenção de devolver ao fornecedor aquilo que recebeu, para o consumidor, acontece mais no âmbito psicológico do que real.

Bechwati e Morrin (2003, p. 441) trabalham com a perspectiva do desejo de vingança do consumidor, entendido como “sentimento retaliatório do consumidor contra uma empresa – tal como o desejo de provocar algum mal – ocorrido após uma experiência de compra extremamente negativa”. Grégoire e Fisher (2008) definem a retaliação como ações tomadas



pelo consumidor para punir e causar inconveniência a uma empresa pelos danos que a mesma tenha causado.

Assim, o comportamento de retaliação ou vingança do consumidor, em termos gerais, pode ser entendido como uma resposta a uma situação injusta visando ao restabelecimento da justiça. Tal comportamento ocorre quando o consumidor age intencionalmente para prejudicar o fornecedor que ocasionou sua insatisfação. Para Funches *et al.*, (2009), o fato de serem ações planejadas demonstra que são resultado de um processo cognitivo deliberado, portanto, não são ações impulsivas. Contrariamente, Bechwati e Morrin (2003) acreditam que consumidores extremamente insatisfeitos possam ser acometidos por sentimentos negativos tão fortes a ponto de provocar um desejo de vingança que culmina em atos irracionais (principalmente por desconsiderar a noção de maximização utilitária, isto é, menor custo possível). Essa irracionalidade comportamental estaria ligada à busca por vingança a todo custo, que por sua vez, provocaria um sentimento de alívio ou satisfação.

D'Andrade (1987) entende que as ações humanas, em geral, são voluntárias, a menos que algo indique o contrário. Por ação voluntária, o autor entende qualquer ato que tenha a intenção de atingir algum objetivo. Seguindo essa linha de pensamento, as ações de retaliação – assim como acreditam Funches *et al.* (2009) – seriam voluntárias e pensadas para atingir um fim, isto é, para se vingar do fornecedor. Entretanto, D'Andrade (1987) reconhece que, mesmo sendo incomum que as pessoas ajam sem uma determinada finalidade, isso é possível de acontecer. Nesse caso, a pessoa se comporta intencionalmente de tal forma, mas não entende exatamente o motivo desse comportamento. Quer dizer, a pessoa busca um objetivo, mas não sabe dizer explicitamente qual é, agindo quase que de forma irracional – explicação que segue a perspectiva de Bechwati e Morrin (2003).

Como mencionado anteriormente, o comportamento de retaliação pode ser resultado da insatisfação inicial, que surge após a compra ou consumo do produto ou serviço, ou da insatisfação final, que surge após o gerenciamento inadequado da falha. A maioria dos estudos relacionados à retaliação do consumidor trata de situações de insatisfação final (GRÉGOIRE *et al.*, 2009, BECHWATI; MORRIN, 2003), entretanto, é possível observar, também, situações de retaliação estimuladas pela insatisfação inicial (FERNANDES, 2008).

No caso da insatisfação final, os consumidores avaliam os resultados das ações adotadas pela empresa para resolver a reclamação a partir da teoria da justiça, que envolve justiça distributiva, interpessoal e processual. A justiça distributiva está relacionada aos resultados, à alocação de benefícios e custos entre as partes de uma transação. É a forma mais

objetiva de justiça e está baseada no princípio da equidade<sup>10</sup>, que implica uma troca na qual os resultados recebidos variam de acordo com as contribuições individuais (SANTOS; SINGH, 2000). Essa dimensão diz respeito ao que faz o provedor para recuperar efetivamente o serviço (SHOEFER; ENNEW, 2005), se oferece um produto novo ou um desconto na próxima compra, por exemplo, (BLODGETT; HILL; TAX, 1997).

A justiça processual se refere aos procedimentos e processos usados para atingir os resultados das trocas estabelecidas. Pode ser entendida como a adequação dos meios para se atingir os fins (PRIMEAUX; KARRI; CALDWELL, 2003). Essa dimensão inclui, conforme Santos e Fernandes (2008), aspectos como flexibilidade, acessibilidade e controle do processo. Primeaux e colegas (2003) ressaltam outros elementos que contribuem para justiça processual: acurácia, representatividade, consistência, ética, supressão de viés e correção. Assim, a dimensão processual diz respeito às políticas e procedimentos oferecidos pelo provedor para que o cliente possa levar adiante a tentativa de recuperação, incluindo também a quantidade de níveis organizacionais envolvidos no processo e a demora para finalizar a questão (CHEBAT; SLUSARCZYK, 2005).

Por fim, a justiça interpessoal se refere ao tratamento que os clientes recebem durante as experiências de consumo (TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998; SANTOS; SINGH, 2000; SANTOS, FERNANDES, 2007). Conforme Greenberg (1990), essa dimensão da justiça está ligada ao grau de educação, dignidade, respeito e às justificativas sobre o uso de determinados procedimentos. Quando desrespeitada, a justiça interpessoal é, segundo Funches *et al.* (2009), a que mais estimula os consumidores a retaliar o fornecedor. Essa dimensão, portanto, trata da cortesia, educação, empatia e esforço percebido para a resolução do problema do cliente (SHOEFER; ENNEW, 2005). No contexto do comportamento pós-insatisfação, outros dois aspectos ainda são importantes: a aceitação da culpa pelo problema e o oferecimento de uma explicação ou um pedido de desculpas (BLODGETT; HILL; TAX, 1997).

Conforme Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007), justiça é um conceito, mais relacionado àquilo que cada um entende como certo do que a um código de moral definido objetivamente. De acordo com Primeaux, Karri e Caldwell (2003), o entendimento de justiça

---

<sup>10</sup> Equidade não é o único princípio da justiça distributiva, há também os princípios da igualdade e da necessidade. O princípio da igualdade entende que todas as partes envolvidas recebem o mesmo resultado, independente da sua contribuição. O princípio da necessidade entende que os resultados da troca devem estar de acordo com aquilo que foi solicitado. Como o princípio da equidade está ancorado na teoria da troca, é o mais usado para avaliar a percepção de justiça do consumidor após uma falha (BLODGETT; HILL; TAX, 1997).

se forma a partir de duas perspectivas: individual e social, o que indica uma influência da cultura sobre essa percepção. No que diz respeito à percepção de justiça, segundo Martínez-Tur *et al.* (2006), a mesma está presente em qualquer experiência de troca e é determinante da satisfação do cliente. Para Blodgett, Granbois e Walters (1993), quando o cliente insatisfeito reclama e percebe que as dimensões da justiça são respeitadas, é provável que demonstre o comportamento de recompra, caso contrário, a tendência é se engajar em comportamentos de retaliação que visem à reparação pelos danos sofridos, especialmente ações de boca a boca e saída.

Nos estudos sobre retaliação, a utilização da teoria da justiça se deve a três fatores principais: (a) a percepção de injustiça está no cerne do desejo de vingança; (b) pode ser aplicada a qualquer estágio da situação de conflito; (c) as diferentes dimensões da justiça auxiliam na construção de um diagnóstico mais profundo no que diz respeito aos fatores que estimulam o comportamento de retaliação e o desejo de vingança (BECHWATI; MORRIN, 2003).

De acordo com Grégoire *et al.* (2010), é importante separar os comportamentos de retaliação direta e indireta porque os mesmos possuem antecedentes diferentes e exigem intervenções distintas. Na retaliação direta, os clientes causam danos dentro da loja (através de ações como vandalismo ou roubo) ou agridem os funcionários do estabelecimento, seja através do próprio comportamento, de palavras ou da tentativa de agressão física. Quanto à retaliação indireta, são considerados comportamentos como boca a boca, busca por agências de proteção do consumidor ou por espaço na mídia e boicote (GRÉGOIRE; FISHER, 2008; GRÉGOIRE *et al.*, 2010).

A partir dessa colocação, Grégoire *et al.* (2010) apresentam um modelo<sup>11</sup> que leva em consideração variáveis como percepção de oportunismo (percepção de que a empresa quer levar vantagem) e poder do consumidor. Conforme Aquino *et al.* (2006), a assimetria de poder é relevante principalmente devido ao receio de ações de represália, uma vez que aquele com maior poder tende a influenciar de forma mais impactante o bem-estar da outra parte. Como consequência, o poder está fortemente relacionado a comportamentos de retaliação, uma vez que ações são tomadas quando a parte ofendida acredita que sua posição é igual ou superior à posição da parte que a ofendeu.

---

<sup>11</sup> O modelo é exposto no próximo capítulo.

A questão do poder é notadamente importante quando se trata de retaliação direta, já que o consumidor fica mais exposto. Nesse caso, por se sentir igualmente ou mais poderoso que o provedor, o consumidor não teme qualquer revide do mesmo. Por outro lado, é possível inferir uma ligação entre indivíduos que se sentem menos poderosos que o alvo e ações de retaliação indireta. Huefner e Hunt (2000) explicam que até mesmo aqueles consumidores que se sentem menos poderosos que a empresa responsável pela falha podem responder a situações de insatisfação com índices altos de retaliação, visto que esse comportamento aparece como uma alternativa para obter alívio emocional e equiparar, ainda que psicologicamente, o dano sofrido.

### **2.3.1 Comportamentos de retaliação pós-insatisfação**

Visando entender melhor a retaliação e as diferentes ações adotadas com intuito de vingança, Huefner e Hunt (2000) identificaram seis categorias comportamentais em resposta a um episódio de consumo insatisfatório.

- Perdas e danos: é um esforço específico para causar danos financeiros à empresa. O cliente pode criar trabalho extra, estragar produtos, fazer pedidos falsos, entre outros. Um caso interessante ocorreu no Brasil, em 2002, na cidade de Nova Iguaçu, Rio de Janeiro. Um consumidor interessado na compra de computador permaneceu quase 6 horas na fila para aprovação de crédito e, quando finalmente foi atendido, teve o crédito negado. Para se vingar da loja de eletrodomésticos, Ernesto do Couto juntou 32.052 moedas de R\$ 0,10, R\$ 0,05 e R\$ 0,01 e quitou um débito de R\$ 2.033,50 que possuía junto ao estabelecimento. Para conferir a soma, foram necessários 11 funcionários, que gastaram duas horas e 40 minutos (TERRA, 2010).
- Vandalismo: consiste na destruição do estabelecimento ou de produtos.
- Bagunça (*trashing*): envolve episódios nos quais o cliente desarruma todo o ambiente, jogando produtos no chão, por exemplo.

- Roubo: o produto é pego sem pagamento, como uma forma de compensação.
- Boca a boca negativo: consiste em falar mal para conhecidos, para amigos e para pessoas que estejam no local. Para Huefner e Hunt (2000), não faz parte dessa categoria falar sobre o problema com a intenção de evitar que o mesmo se repita com outras pessoas. Para outros autores (SINGH, 1988; FUNCHES *et al.*, 2009; HUEFNER *et al.*, 2002), ao contrário, o boca a boca negativo, embora caracterize uma forma de alertar as pessoas sobre a empresa, evitando que passem por situações desagradáveis, também é um ato praticado com a intenção de vingança.
- Ataque pessoal: representa um esforço específico de agredir verbal ou fisicamente um funcionário ou gerente do estabelecimento.

Seguindo essa mesma lógica, Funches *et al.* (2009) classificam diferentes comportamentos retaliatórios. Para os autores, os objetivos do consumidor estão diretamente relacionados ao comportamento apresentado como forma de retaliação. Abaixo segue a categorização proposta pelos autores.

- Perda/custo – pode ser perda social, de tempo ou material. Os autores entendem que as perdas sofridas pelos clientes se refletem nos comportamentos de retaliação contra o provedor. Nesse caso, os clientes buscam causar, através da retaliação, o mesmo tipo de perda que acreditam terem sido vítimas.
- Agressão e poder – ocorre, geralmente, como consequência de uma interação negativa com o provedor. Pode aparecer como hostilidade implícita, explícita ou obstrução. A hostilidade implícita inclui comportamento verbal ou simbólico (rogar praga, gritar ou olhar atravessado); a hostilidade explícita diz respeito à agressão física, sabotagem ou roubo; e a obstrução busca impedir a empresa de cumprir sua função (bloquear a fila, por exemplo).
- Interferência no consumo – significa influenciar outros consumidores a não consumir. Pode ser através do comportamento boca a boca ou através de outras ações, como trocar produtos de lugar (de departamento) para que

não sejam encontrados pelos demais consumidores. Também é uma forma de obstrução.

- Reclamação, saída e traição – reclamação diz respeito à vocalização da insatisfação diretamente ao fornecedor; saída significa dar fim ao relacionamento com o provedor; e traição implica dizer abertamente que vai passar a consumir do concorrente direto. Normalmente, com esse tipo de comportamento, os consumidores experimentam um sentimento de que foram vingados.
- Boicote – esse tipo de comportamento ocorre quando a frequência de compra é reduzida. O consumidor passa a boicotar ou reduzir a frequência de compra mesmo tendo consciência de que é um ato sem muito significado para o provedor. O cliente acredita que o boicote é uma alternativa para expressar sua insatisfação.

É possível, também, mencionar o comportamento de retaliação *on-line*. Com a tecnologia disponível atualmente e a rapidez na transmissão de informações, a criação de *sites* ou *blogs*, por exemplo, pode ser uma ação retaliatória com grande alcance (WARD; OSTROM, 2006). É o caso de sites como *www.walmartsucks.com*, criado tanto para expor o fornecedor quanto para ser um canal em que outros consumidores insatisfeitos se expressam e compartilham suas experiências. Ainda na Internet, é possível encontrar manuais de como conseguir, além do reembolso, um pedido de desculpa por parte da empresa responsável pela falha (<http://www.consumer-revenge.com>).

As redes sociais como Twitter, Facebook e Orkut também são usadas para externar o sentimento de insatisfação, através do “boca a boca negativo *on-line*”. Segundo Albuquerque (2009), as redes sociais se transformaram “em arenas de consumo coletivo” onde clientes insatisfeitos se reúnem para partilhar experiências desagradáveis no relacionamento com as empresas. Dessa forma, a retaliação *on-line* representa uma alternativa de revidar, através da Internet, o dano causado em uma situação de consumo, como forma de reparar, restituir, ou vingar alguma injustiça percebida na relação com a empresa. Vale destacar que a maioria dos casos de retaliação ocorre após a tentativa de reclamação junto ao Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) da empresa, pois o consumidor, ao não ser atendido pela segunda vez, tem os sentimentos de raiva e indignação potencializados, gerando a necessidade de vingança (ALBUQUERQUE, 2009).

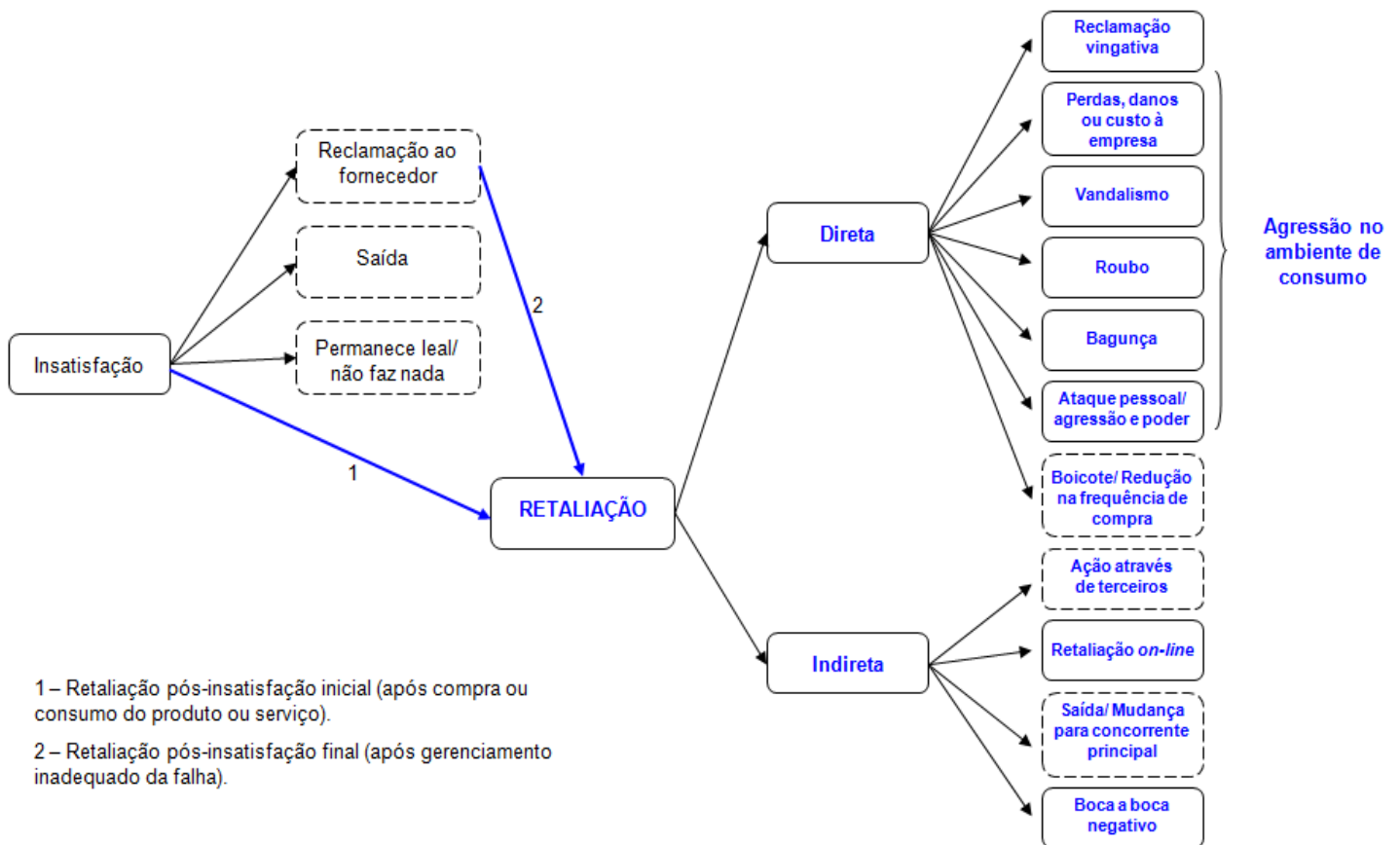
A utilização de *e-mails* também aparece como uma ferramenta *on-line* para retaliar o provedor. Com frequência *e-mails* são disparados para o *mailing* do cliente insatisfeito, aqueles que recebem também encaminham para seu *mailing* e a mensagem acaba seguindo praticamente o mesmo caminho do buzz marketing e do marketing viral.<sup>12</sup> A repercussão de um simples *e-mail* pode ser destacada a partir do exemplo de um consumidor (Informante 6): mesmo após diversos contatos com fornecedor (entenda-se reclamação a respeito da falha), o problema persistiu. Esse cliente, então, enviou *e-mail* para todos seus conhecidos e estes repassaram para seus contatos. Três meses após ter disparado a primeira mensagem, o cliente continuava recebendo contato de outras pessoas que tiveram problemas com o mesmo fornecedor, de interessados no assunto, de curiosos e de pessoas que desistiram de comprar o carro devido ao "aviso".

Um último exemplo de retaliação *on-line* merece ser comentado devido à grande repercussão. O caso está relacionado ao cantor Dave Carroll e sua banda Sons of Maxwell. O incidente ocorreu em uma viagem que a banda fazia, voando de Halifax (Canadá) para Chicago (Estados Unidos), pela companhia aérea United Airlines. Durante a conexão da banda, o violão do vocalista foi quebrado. O processo de reclamação durou nove meses e justamente por isso Dave Carroll se sentiu frustrado devido à indiferença e ao sentimento de desamparo provocado pelas ações da empresa. Como resultado, o cantor fez três canções, com vídeos distribuídos pelo YouTube, relatando o problema. O episódio é narrado em detalhes no *site* do cantor e na Wikipédia e seus vídeos no YouTube possuem mais de onze milhões de acessos, demonstrando a força da retaliação *on-line*.

Dessa forma, a partir da literatura consultada e dos exemplos apresentados, é sugerido um esquema (Figura 3) que contempla os diferentes comportamentos nos quais os consumidores podem se engajar diante de uma situação insatisfatória, tendo seu foco voltado para as ações de retaliação. Os comportamentos dispostos em balões com linhas contínuas foram apresentados por Grégoire *et al.* (2010) e os demais comportamentos, dispostos em balões com linhas tracejadas, foram apresentados por Hirschman (1970) – reclamação ao fornecedor, saída e lealdade, Bechwati e Morrin (2003) – mudança para concorrente principal, e Grégoire e Fisher (2006) – boicote e ação através de terceiros.

---

<sup>12</sup> Buzz marketing ocorre quando uma empresa gera uma comunicação através do estímulo de um dado grupo formador de opinião que, posteriormente, divulga essa mensagem para uma grande quantidade de pessoas. Pode ser desenvolvido através de eventos ou de notícias que atraem a atenção da mídia e fazem as pessoas falarem da marca. O marketing viral, por sua vez, envolve a transmissão de forma exponencial de mensagens divertidas ou informativas de uma pessoa para outra, normalmente enviadas eletronicamente (KOTLER; KELLER, 2006; WOMMA, 2010).



**FIGURA 3: Ações retaliatórias: resumo**

Fonte: GRÉGOIRE; LAUFER; TRIPP (2010), complementado pela autora com base em HIRSCHMAN (1970), BECHWATI; MORRIN (2003) e GRÉGOIRE; FISHER (2006).

É importante destacar que o comportamento de reclamação aparece em dois momentos por se tratarem de ações diferentes. A *reclamação ao fornecedor* consiste em informá-lo a respeito do problema, isto é, a vocalização da insatisfação (FUNCHEs *et al.*, 2009; SINGH, 2008). Aqui o consumidor pode fazer a reclamação pessoalmente ou não, e pode esperar alguma compensação ou não. A *reclamação vingativa*, por sua vez, possui o objetivo de ocasionar transtorno, sendo, por isso, uma forma de revanche. Grégoire *et al.* (2010) definem esse comportamento como a reclamação direcionada principalmente aos funcionários da linha de frente visando causar inconveniência e tumultuar o ambiente. Da mesma forma, a reclamação vingativa pode estar relacionada a alguma ação que tenha por objetivo provocar confusão com o intuito de obstruir ou prejudicar as vendas.

Levando em conta a retaliação direta, comportamentos como quebrar ou roubar objetos e estragar ou bagunçar a propriedade do fornecedor se enquadram naquilo que



Grégoire *et al.* (2010) definem como agressão no ambiente de consumo (*marketplace aggression*). Entretanto, essa categoria foi desmembrada em diferentes ações visando à compreensão mais profunda do comportamento de retaliação.

Outro aspecto a ser salientado está relacionado ao comportamento de *saída/mudança para concorrente principal*. Diferentemente do comportamento simples de *saída*, o consumidor acredita que, ao trabalhar com o principal concorrente daquele que provocou a falha estará se vingando do mesmo e retribuindo a injúria da qual foi vítima, mesmo que isso represente uma transação desfavorável em termos financeiros (BECHWATI; MORRIN, 2003). Embora a mudança para o concorrente principal seja uma forma de não trabalhar mais com o provedor que provocou a falha, configurando, portanto, um comportamento de saída, essa ação foi explicitamente abordada no modelo por representar uma forma encontrada pelo consumidor para atingir o fornecedor.

### **2.3.2 Objetivos, papéis e emoções que antecedem a retaliação**

Os consumidores retaliam o provedor por diversos motivos: alguns querem apenas que a empresa reconheça a falha, outros desejam uma compensação financeira, outros ainda têm por meta a substituição da peça que provocou o problema. Cada um desses objetivos pode ser influenciado pela percepção de gravidade do problema, pelo esforço da empresa em resolver e evitar que falha ocorra novamente, pela demonstração de descortesia, pela atribuição de culpa, pela percepção de injustiça, entre outros fatores. Quanto mais sério o problema percebido pelo consumidor, mais insatisfação ele sente, quanto mais insatisfação, mais estímulo para agir (SANTOS, 1996).

Segundo Grégoire e Fisher (2006), quando ocorre uma falha, os consumidores são estimulados a restabelecer o equilíbrio da relação com o provedor (ou, no caso de consumidores com modelo cultural utilitário, restabelecer o equilíbrio da *transação* com o provedor, conforme será apresentado no próximo capítulo). Para os autores, após a falha, os consumidores agem através da reparação ou da retaliação. A reparação inclui ações que visem compensar a insatisfação provocada, já a retaliação, inclui atos que tenham por meta causar algum tipo de dano ou prejuízo para a empresa.

Quando se engajam em ações retaliatórias, os consumidores podem fazê-lo por dois motivos: econômico e/ou relacional. Seguindo a perspectiva econômica, o objetivo é receber produtos ou serviços que estejam de acordo com o dinheiro investido; na perspectiva relacional, o objetivo é ser tratado com consideração e respeito, uma vez que os consumidores acreditam que são indispensáveis para a manutenção do negócio do provedor (GRÉGOIRE; FISHER, 2006).

Dessa forma, o comportamento de retaliação está ligado àquilo que o consumidor pretende ao agir contra o fornecedor. Ao se engajar em cada uma das possíveis ações de retaliação, o cliente pode adotar papéis distintos: pode se comportar como se fosse vítima da situação, como se fosse o responsável por ensinar à empresa a trabalhar corretamente ou pode acreditar que possui a incumbência de agir em prol dos mais fracos (FUNCHES *et al.*, 2009). Funches *et al.* (2009) explicam as características dos possíveis papéis adotados pelo consumidor:

- Vingador: os consumidores vestem essa máscara para ensinar uma lição à empresa que causou sua insatisfação. O poder percebido ou o status do cliente na transação estão intimamente conectados ao papel de vingador. Quando uma pessoa acredita possuir um status mais baixo que o provedor, fica com medo de medidas que a empresa possa tomar e, por isso, é menos provável que retalie adotando esse papel.
- Altruísta: o objetivo ao adotar esse papel está ligado à proteção dos demais consumidores. O altruísta age em nome de outras pessoas para que elas também não passem pelo mesmo problema. Esses clientes se sentem responsáveis por proteger os demais. É possível que o poder também esteja ligado a esse papel, pois o altruísta se identifica como mais forte (poderoso) que os demais.
- Vítima: ocorre quando os consumidores identificam sua posição como inferior à posição do provedor (menos poder). Normalmente clientes nessa situação possuem um senso baixo de autoeficácia e, quando isso ocorre, defender o pouco status que a pessoa possui acaba sendo um objetivo para ações retaliatórias. Por isso, ainda que o consumidor se sinta vítima e se

identifique como mais fraco, busca formas de reaver a autoestima através de ações que igualem as perdas que teve.

A posição adotada diante dos comportamentos retaliatórios também possui relação com as emoções despertadas nos consumidores antes de optar pela retaliação (FUNCHES *et al.*, 2009).

A emoção é um conjunto complexo de processos, que ocorre ao mesmo tempo em múltiplos sistemas humanos (ou seja, tanto na mente quanto no corpo). As emoções são a consciência da ocorrência de alguma excitação fisiológica seguida por uma resposta comportamental, juntamente com a avaliação de significado de ambas (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2008, p. 338).

Para Zaltman (2006), emoções são respostas a determinados estímulos. Assim, mesmo que no cérebro haja espaço para raciocínio lógico e para sentimentos, ambos atuam conjuntamente para influenciar o comportamento, sendo que os sentimentos atuam primeiro. As emoções, conforme D'Andrade (1987), podem ser provocadas por estímulos internos ou externos.

São identificadas oito emoções primárias, que podem variar em intensidade e ser combinadas para a formação de novas emoções. São elas: medo (se estende da timidez ao terror), raiva (da irritação à fúria), alegria (da serenidade ao êxtase), tristeza (do estado pensativo à melancolia), aceitação (da tolerância à adoração), aversão (do tédio ao ódio), antecipação (da atenção à vigilância) e surpresa (da incerteza à estupefação) (HAVLENA; HOLBROOK, 1986). Huefner e Hunt (2000) apresentam uma lista de emoções ligeiramente diferente: excitação, ansiedade/tensão, confiança, irritação, medo, satisfação, ética/justiça, remorso, chateação e alegria. Todas essas emoções foram relatadas a partir de ações de retaliação.

A raiva aparece como a principal emoção que antecede ações de retaliação (GRÉGOIRE *et al.*, 2010, KALAMAS *et al.*, 2008, LAZARUS, 1991). Para Grégoire *et al.* (2010), trata-se de uma emoção intensa que envolve um impulso para responder a uma dada situação, por isso estimula ações contra o fornecedor. A partir de elementos como atribuição de culpa e percepção de justiça, o consumidor percorre um caminho emocional que leva à raiva, esta leva ao desejo de vingança e, por fim, estimula a ação propriamente dita. Portanto, a raiva aparece, conforme Chebat, Davidow e Codjovi (2005), como uma emoção especialmente ligada à estratégia de enfrentamento focada no problema, isto é, ligada às ações

tomadas pelo consumidor diante da situação incômoda, tornando explícita sua insatisfação (STEPHENS; GWINNER, 1998).

Segundo Roseman, Wiest e Swartz (1994), a raiva pode estar relacionada (1) a sensações físicas ou emocionais, (2) a ideias, planos ou concepções, (3) ao impulso de enfrentar uma determinada situação, (4) ao comportamento (intencional ou não) demonstrado para lidar com a situação, e (5) aos objetivos. Bougie, Pieters, Zeelenberg (2003) destacam, a partir da proposta de Roseman *et al.* (1994), as seguintes qualidades experienciais da raiva: (1) sentimentos (por exemplo, quando alguém relata que vai explodir de raiva), (2) pensamentos (quando se pensa em como algum evento foi injusto), (3) tendência de ação (quando se demonstra vontade de agir agressivamente), (4) ações (falar mal) e (5) objetivos emocionais (ficar quite com alguém devido a uma injustiça).

Para Grégoire e Fisher (2008) e Tripp e Grégoire (2011), a retaliação também pode ser precedida por sentimentos de traição, sobretudo quando se trata de clientes considerados leais. A percepção de traição está ligada à crença do consumidor de que a empresa violou proposadamente as normas do relacionamento. Assim sendo, os consumidores entendem que a retaliação é uma forma de redefinir a ordem social, equilibrando novamente a relação entre as partes. O sentimento de traição estimula os consumidores a buscar a justiça através de qualquer meio disponível, principalmente quando os clientes acreditam que possuem um relacionamento com a empresa (em oposição à perspectiva puramente utilitária) (GRÉGOIRE; FISHER, 2008).

De acordo com Hunt e Hunt (1990), o desejo de se vingar está associado ao ressentimento, que tende a provocar o comportamento de saída. O fato de um consumidor demonstrar ressentimento pode ser mais prejudicial para uma empresa do que parece à primeira vista, pois é possível que ocorra o ressentimento secundário, isto é, pessoas que não viveram a experiência negativa, mas que ouviram falar a respeito, podem demonstrar esse sentimento (HUNT; HUNT, 1990). E, como normalmente um único cliente insatisfeito transmite para outras 20 pessoas a informação negativa a respeito da atuação do fornecedor (KALAMAS *et al.*, 2008), o problema para a empresa pode tomar grandes proporções.

A seguir será apresentada revisão de literatura a respeito de modelos culturais.

## 2.4 MODELOS CULTURAIS

Na área de comportamento do consumidor, pesquisas têm demonstrado que as expectativas dos consumidores em relação às iniciativas adotadas pelas empresas para o gerenciamento da falha podem apresentar variações (por exemplo: pedido de desculpas, reposição do produto, devolução do dinheiro, etc.). Isso acontece, segundo Ringberg *et al.* (2007), devido à existência de consumidores que agem com base em diferentes modelos culturais, o que cria preferências e expectativas específicas tanto no relacionamento com o provedor quanto após a ocorrência de uma falha. Tal fato é, com frequência, desconsiderado pelos profissionais de marketing.

Antes, entretanto, de dar início à discussão sobre modelos culturais, é relevante tratar rapidamente sobre como a cultura é entendida. Há algumas décadas, a cultura era concebida basicamente como algo adquirido ao longo do processo de socialização, como algo absorvido de forma muito similar por todos os integrantes de um determinado grupo (DIMAGGIO, 1997, STRAUSS, 1992). De acordo com essa perspectiva, é possível mencionar definições de cultura como “conjuntos integrados de práticas e significados reproduzidos por sujeitos socializados” (STRAUSS, 1992); ou ainda como “conjunto de comportamentos, saberes e saber-fazer de um grupo humano ou de uma sociedade dada, sendo essas atividades *adquiridas* através de um processo de aprendizagem e *transmitidas* (grifos do autor) ao conjunto de seus membros” (LAPLANTINE 1995, p. 120).

Atualmente, segundo DiMaggio (1997), a cultura é vista de forma mais complexa, uma vez que pode ser demonstrada de maneira fragmentada e até mesmo inconsistente dentro de um grupo com um *background* cultural semelhante. Segundo Holland e Quinn (1987), a cultura é sim o conhecimento compartilhado, mas não necessariamente os costumes, artefatos e tradições orais; a cultura é aquilo que se deve saber para agir da forma que se age, para pensar como se pensa e para interpretar as experiências da maneira que são interpretadas. Na perspectiva de Peter e Olson (1994), a cultura leva em conta os significados compartilhados pela maioria das pessoas em uma determinada sociedade, mas promove distinções entre grupos sociais dentro dessa mesma sociedade.

Sob essa ótica, a cultura é entendida como algo que se manifesta através da interação de estruturas cognitivas compartilhadas, ao mesmo tempo em que é um fenômeno individual capaz de ativar tais estruturas em vários graus. Significa que a cultura é algo compartilhado

entre os componentes de um dado grupo, servindo como um diferencial frente aos demais, porém, o entendimento de cada integrante desse grupo a respeito de características culturais pode apresentar variações particulares, e por isso, individuais.

Assim, é pressuposto que o conhecimento cultural compreende um grande número de estruturas específicas, a partir do qual a cultura serve como ferramenta para os modelos culturais dos indivíduos. Explicado de outra forma, é o mesmo que dizer que os modelos culturais são formados por características da cultura, do contexto social e das experiências vividas e compartilhadas pelo sujeito, fazendo parte da sua vida como um todo (RINGBERG *et al.*, 2007). Apesar disso, Briley *et al.* (2000) destacam que seguir um determinado modelo cultural não implica agir invariavelmente com base nesse modelo, pois os modelos culturais estão íntima e fortemente relacionados ao comportamento, embora não representem seus determinantes únicos. Noutros termos, o indivíduo age *predominantemente* com base em um modelo cultural, não *exclusivamente* com base nele.

Os modelos culturais funcionam como ferramentas cognitivas mais ou menos estáveis que permitem às pessoas dar sentido ao mundo que as cerca, pois organizam a compreensão dos indivíduos e reduzem a dissonância cognitiva<sup>13</sup>, confirmando a existência de um sistema profundo de crenças (RINGBERG *et al.*, 2007). Eles podem ser entendidos como esquemas cognitivos<sup>14</sup> compartilhados, através dos quais a realidade humana é construída e interpretada (D'ANDRADE, 1992; STRAUSS, 1992). A esse respeito Shankar, Elliot e Goulding (2001) destacam que o mundo social não existe 'lá fora', independentemente das pessoas que nele interagem, existe 'aqui dentro'. Como cada indivíduo precisa dar sentido para o mundo no qual vive, objetos, ações e comportamento se tornam reais somente quando são interpretados.

Conforme definição proposta por D'Andrade (1987), modelos culturais são esquemas cognitivos intersubjetivamente compartilhados por um grupo social. Como resultado desse compartilhamento, tem-se que a interpretação do mundo é tratada como um fato óbvio, visto que o modelo cultural que direciona a visão de mundo é comum. Outra consequência é que uma grande quantidade de informações relacionadas aos modelos culturais não precisa ser revelada, pois está implícita no pensamento das pessoas.

---

<sup>13</sup> A teoria da dissonância cognitiva é baseada na premissa que as pessoas necessitam de consistência na suas vidas. Assim, um estado de tensão é criado quando comportamentos e crenças (elementos cognitivos) estão em conflito um com o outro. O estado de dissonância cognitiva representa uma situação emocional de sofrimento, não prazerosa (MOWEN; MINOR, 1998; SOLOMON, 2007).

<sup>14</sup> Esquemas cognitivos ou estruturas cognitivas são padrões internalizados de pensar e sentir que mediam a interpretação das experiências e a reconstrução da memória (STRAUSS, 1992).

Para Holland e Quinn (1987), modelos culturais representam visões do mundo tomadas como certas e amplamente compartilhadas pelos membros de uma sociedade, possuindo importante papel no entendimento e no comportamento das pessoas. Para esses autores, mesmo que haja um modelo cultural predominante em relação à determinada instância da vida do sujeito, não se pode, necessariamente, excluir a influência de outros modelos alternativos. Complementando essa visão, Strauss (1992) e D’Andrade (1992) explicam que modelos culturais também possuem uma força motivacional, já que determinam objetivos a serem alcançados, incluindo ou eliminando certos desejos.

Segundo Lipset (1993), modelos culturais são impressões gerais que podem ser complementadas conforme o contexto, permitindo a compreensão das experiências. Assim, os modelos culturais são apenas uma das estruturas mentais que influenciam o processo de produção de sentido, proporcionando continuidade e coerência dentro de um grupo, subcultura ou sociedade (RINGBERG; REIHLEIN, 2008). A cultura e as subculturas com as quais o indivíduo se identifica também influenciam o processo de tomada de decisão, que está embasado em estruturas internalizadas e pode ocorrer de forma inconsciente<sup>15</sup> (BRILEY; MORRIS; SOMONSON, 2000).

Conforme Ringberg *et al.* (2007, p.194)

Os modelos culturais direcionam a maior parte das interações diárias, incluindo relações sociais, profissionais e pessoais, e são habilitados e limitados por definições sócio-culturais mais amplas, dentro das quais as pessoas existem e vivem. Tipicamente, modelos culturais estão agrupados em esquemas fundamentais subjacentes [por exemplo, equilíbrio, casamento...], os quais oferecem uma série de expressões culturais.

Os “esquemas fundamentais” (*foundational schemas*), mencionados no trecho acima, são mais profundos e mais abstratos que os modelos culturais (RINGBERG *et al.*, 2007). Esses esquemas tratam de diversas instâncias da vida do indivíduo (por exemplo, relações de trabalho, familiares, de consumo), por isso são tanto uma forma de representar o conhecimento quanto um mecanismo de processamento de informações. No primeiro caso, ligam imagens a objetos, ao mesmo tempo em que determinam a relação entre ambos. No segundo, simplificam a cognição, além de proporcionar estruturas mentais através da qual a cultura modela e envia o pensamento.

---

<sup>15</sup> O termo inconsciente remete à impossibilidade das pessoas acessarem as estruturas cognitivas que deram origem às suas decisões.

DiMaggio (1997) explica que a cultura é armazenada como informação na memória das pessoas e organizada segundo dois mecanismos: cognição automática e cognição deliberada. A cognição é formada por um conjunto de modelos culturais compartilhados com outras pessoas que passam por situações semelhantes (possuem experiências parecidas) e fazem parte do mesmo contexto sócio-cultural. Isso permite uma visão do mundo a partir de uma perspectiva similar, o que as impulsiona a agir praticamente da mesma forma diante de situações que contenham os mesmos estímulos (RINGBERG *et al.*, 2007).

A cognição automática, como propõe seu nome, é mais rápida e implícita. Está ancorada na confiança inquestionável nos esquemas culturais disponíveis, oferecendo um sistema padrão de suposições a respeito de relacionamentos e vínculos, em condições em que a disponibilidade de informações é insuficiente. Quer dizer que, nesse caso, as ações são baseadas nos esquemas cognitivos e nas experiências que a pessoa já possui. A cognição deliberada, ao contrário, é explícita, mais lenta e verbalizada. Quando a pessoa está suficientemente motivada, pode sobrepujar seu modelo programado de pensamento e refletir de forma crítica a respeito de um dado assunto (DIMAGGIO, 1997).

Existem, segundo Ringberg *et al.* (2007), duas categorias de modelos culturais: (a) a primeira, mais superficial, inclui modelos desenvolvidos a partir de situações específicas, portanto, estimulados pelo ambiente; (b) a segunda, mais central, está relacionada fortemente ao *self*, portanto, está ligada à identidade. O *self* corresponde a um conjunto de modelos culturais nucleares que tendem a ser consistentes e estáveis (RINGBERG *et al.*, 2007), conferindo estabilidade ao comportamento ao longo do tempo e às interações sociais dentro de um grupo (DIMAGGIO, 1997). Os modelos culturais relacionados à identidade (despertados principalmente quando há maior envolvimento) variam entre as pessoas de acordo com sua herança sócio-cultural. As duas categorias atuam conjuntamente na formação do entendimento e das expectativas.

Na formação do entendimento são usados diversos modelos culturais. Por exemplo, as pessoas podem ter modelos culturais relacionados à profissão, ao casamento, à percepção que se tem dos outros devido à aparência ou à própria experiência de consumo (HOLLAND; QUINN, 1987; HOLLAND; SKINNER, 1987; STRAUSS, 1992). Para fazer uso do modelo cultural relativo ao consumo, basta o indivíduo identificar que as seguintes partes estão presentes: vendedor, comprador, oferta, preço, mercadoria e dinheiro, considerando as diversas relações possíveis entre cada uma delas. De acordo com D'Andrade (1987), para julgar se determinado evento está relacionado ao consumo, o indivíduo verifica se existem



todas as partes mencionadas acima, juntamente com a possibilidade de transferência do bem. Uma vez que todos esses critérios sejam atendidos, a pessoa se baseia no próprio modelo cultural para se portar diante dessa situação.

Ringberg e colegas (2007), ao desenvolverem estudo voltado para o gerenciamento da reclamação, identificaram três modelos culturais distintos no comportamento do consumidor. Como o gerenciamento da reclamação possui forte influência sobre o engajamento do consumidor em comportamentos retaliatórios, os modelos apresentados pelos pesquisadores são utilizados como base para esta pesquisa.

O primeiro modelo, *modelo cultural relacional*, é encontrado em pessoas que desejam manter os vínculos emocionais. Nesse caso, a troca não é apenas uma transação, uma vez que pressupõe um relacionamento. De acordo com esse modelo, as pessoas apresentam grande ansiedade diante de uma falha, comparável até ao sentimento vivido durante uma situação de separação ou divórcio. A culpa é frequentemente atribuída a si mesmo, e quando isso não acontece, a tendência é buscar uma forma de compreender e minimizar a culpa do fornecedor. A autoatribuição provoca constrangimento e responsabilidade por ter escolhido um mau fornecedor (ou um parceiro ruim), por esse motivo, é mais difícil que esses clientes reclamem em público (*saving face*).

A sinceridade no pedido de desculpas e reconhecimento da responsabilidade pelo problema é de extrema importância para aqueles consumidores que agem sob a influência do modelo cultural relacional, já que restabelece o equilíbrio perdido na relação devido à falha, reforçando a importância e respeito pelo cliente. Quando consumidores influenciados por esse modelo cultural passam por uma recuperação satisfatória, sua lealdade cresce e sua satisfação aumenta, convergindo com o paradoxo da recuperação. Apesar de valorizar o relacionamento com o provedor, falhas repetidas podem provocar a saída do cliente.

O *modelo cultural oposicionista* é comumente encontrado em pessoas que assumem uma postura mais agressiva, principalmente quando se trata de produtos ou serviços que implicam alto envolvimento. Embora seja tão emotivo quanto o modelo cultural relacional, sua visão é voltada para o lado negativo do relacionamento. Consumidores que fazem uso desse modelo entendem que qualquer interação com o provedor é uma oportunidade para serem explorados, por isso as trocas precisam, constantemente, de monitoramento. O relacionamento com o provedor se mantém enquanto existir, por parte do cliente, controle sobre a situação e enquanto suas expectativas forem alcançadas. Não há muito interesse em desculpar as empresas pelas falhas e, quando existe, o interesse é baixo. Vale destacar que

esse modelo não implica agressividade como uma característica pessoal, pois as pessoas podem se basear em modelos culturais com características distintas para lidar com família e amigos. Contudo, a agressividade aparece como um traço pessoal em situações de consumo.

O *modelo cultural utilitário* está baseado na idéia de racionalidade e na teoria da utilidade subjetiva. Assim, a manutenção ou interrupção das transações com o mesmo fornecedor depende da avaliação dos benefícios e dos custos envolvidos. Para as pessoas cujas ações sofrem influência do modelo cultural utilitário as trocas funcionam como no contexto *business-to-business* (B2B), por isso a prioridade não é a vingança emocional. No caso desses consumidores, os negócios ocorrem enquanto forem proveitosos para ambos os lados. Mesmo que as transações aconteçam por um longo período, o contato com o fornecedor não evolui para o relacionamento.

Segue quadro (Quadro 2) que resume as principais características de cada modelo cultural.

	<b>Modelo Relacional</b>	<b>Modelo Oposicionista</b>	<b>Modelo Utilitário</b>
<b>Características</b>	O consumidor demonstra um forte desejo de manter os laços emocionais, atuando junto com o fornecedor para resolver a falha com o produto/serviço.	O consumidor adota uma posição de suspeição, se opondo ao fornecedor.	O consumidor considera os custos e benefícios (incluindo critérios como tempo e esforço) da relação com o fornecedor.
<b>Respostas diante da falha</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emocional, busca consolo;</li> <li>• Demonstra ansiedade (senso de estranhamento, traição, decepção, desprezo);</li> <li>• Autoatribuição;</li> <li>• Autoconstrangimento;</li> <li>• Apresenta comprometimento com a resolução do problema;</li> <li>• Possibilidade de efeito relativo ao paradoxo da recuperação<sup>16</sup>;</li> <li>• Desejo de perdoar, absolver, tolerar;</li> <li>• Demonstra senso de lealdade;</li> <li>• Encara a empresa como responsável pelo seu bem-estar (<i>caretaker</i>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emocional;</li> <li>• Demonstra agressividade e distanciamento;</li> <li>• <i>Caveat emptor</i><sup>17</sup></li> <li>• Não deseja perdoar a falha;</li> <li>• Testa o fornecedor (<i>tentative</i>), é cético e por vezes cínico;</li> <li>• Improbabilidade de enquadramento no paradoxo da recuperação;</li> <li>• Não perdoa com facilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não é emocional, ao contrário, é firme;</li> <li>• Apresenta abordagem baseada na equidade (<i>homo economicus</i>);</li> <li>• Entende a falha como um inconveniente para alcançar os objetivos a que se propunha;</li> <li>• Demonstra irritação;</li> <li>• Improbabilidade de enquadramento no paradoxo da recuperação;</li> <li>• Avalia cuidadosamente a resposta da empresa diante da falha para garantir que esteja de acordo com o contrato (ou com o que foi estabelecido na venda).</li> </ul>

Continua

<sup>16</sup> O paradoxo da recuperação pressupõe que, a partir de ações bem-sucedidas tomadas pelo fornecedor para resolver a falha e recuperar o cliente, o consumidor acabe ficando mais satisfeito do que se não houvesse qualquer problema e, por isso, acabe se tornando mais leal à empresa (ZACHARIAS; FIGUEIREDO; ALMEIDA, 2008; TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998; MCCOLLOGH, 2009).

<sup>17</sup> Expressão latina que significa *risco do comprador*. Nesse caso, significa que o vendedor não garante a qualidade do produto e que qualquer ônus gerado por falha é de responsabilidade do cliente. A oposição seria *caveat venditor* (risco do vendedor).

<b>Formas de identificação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expressa vulnerabilidade e certo sofrimento;</li> <li>• Busca consolo;</li> <li>• É prestativo e busca auxiliar na resolução do problema;</li> <li>• Pode culpar a si mesmo;</li> <li>• Demonstra compreender o problema;</li> <li>• Contribui para resolver o problema, trabalhando em parceria com o provedor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É antagonista;</li> <li>• Culpa o fornecedor;</li> <li>• É agressivo por acreditar que está sendo explorado;</li> <li>• É extremamente exigente;</li> <li>• Demonstra desejo de “brigar”;</li> <li>• Sugere redenção excessiva;</li> <li>• Sente que a empresa está invadindo sua privacidade.</li> <li>• Fica irritado facilmente;</li> <li>• Demonstra desejo de controle e de estar certo;</li> <li>• Não quer ter um relacionamento com a empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribui a culpa ao provedor;</li> <li>• Espera algum tipo de compensação pelo gasto, tempo e desconforto;</li> <li>• É pragmático;</li> <li>• Encara a falha como uma inconveniência;</li> <li>• Espera padrões altos de atuação e eficiência;</li> <li>• Espera que os problemas sejam corrigidos rapidamente;</li> <li>• O contato não passa de uma situação de negócios;</li> </ul>
<b>Expectativa em relação ao comportamento do fornecedor</b>	<p>Espera que o fornecedor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peça desculpa com sinceridade;</li> <li>• Demonstre respeito;</li> <li>• Explique o motivo da falha;</li> <li>• Declare a importância de contar com o cliente como parceiro.</li> </ul>	<p>Espera que o fornecedor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofereça diversas opções de recuperação para que o cliente decida qual é a mais conveniente (senso de controle), incluindo possibilidade de compensação;</li> <li>• Resista para satisfazer as diversas demandas.</li> </ul>	<p>Espera que o fornecedor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconheça (se responsabilize) e explique o problema;</li> <li>• Ofereça a troca do produto ou o reembolso;</li> <li>• Apresente algum tipo de compensação, determinada de acordo com tempo e energia gastos em decorrência da falha.</li> </ul>

**QUADRO 2: Modelos culturais**Fonte: RINGBERG *et al.* (2007)

A utilização desses modelos culturais permitiria, se fossem conhecidos pelos profissionais da área de marketing, estabelecer uma segmentação mais apropriada para seus clientes, indo além da caracterização por sexo ou idade (DARLEY, SMITH, 1995). Além disso, permitiria não só recuperar com mais eficiência, mas também restabelecer o equilíbrio na relação com o cliente perdido em função da ocorrência de episódios insatisfatórios, evitando ou reduzindo a ocorrência de atos de revanche.

O capítulo a seguir apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para operacionalizar a presente pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem como objetivo explicar os procedimentos metodológicos empregados para o desenvolvimento desta pesquisa. Um esquema completo da estrutura da pesquisa é apresentado no Apêndice A.

Esse estudo adotou uma postura exploratória que, segundo Malhotra (2006), permite ao pesquisador compreender com mais profundidade o problema proposto. A pesquisa, por isso, concentrou-se menos em testar o que já é conhecido e mais em descobrir o que é novo (FLICK, 2004).

Considerando o problema de pesquisa, que busca entender a influência dos modelos culturais sobre as diferentes ações e papéis adotados para se vingar do provedor, acredita-se que um estudo qualitativo permita explicar as relações de causalidade ou de influência de um determinado “construto” sobre outro (HUBERMAN; MILES, 1994). Conforme Huberman e Miles (1994, p. 434),

Estudos qualitativos são especialmente adequados para encontrar relações de causalidade; eles podem olhar direta e longitudinalmente para os processos locais subjacentes a uma série temporal de eventos e de estados, mostrando como levaram a resultados específicos. Com efeito, nós podemos entrar na caixa preta; podemos entender não só como uma coisa particular aconteceu, mas como e porque aconteceu<sup>18</sup>.

A abordagem qualitativa proporciona riqueza de informações para a análise e permite compreender os fenômenos sociais de maneira integrada, partindo do entendimento que o consumidor atribui a esses fenômenos (MALHOTRA, 2006). Segundo Sheth, Mittal e Newman (2008, p.440), a característica básica dos estudos qualitativos é não limitar as respostas dos informantes a opções predeterminadas pelo pesquisador, o que permite “descobrir os valores de consumo das pessoas, bem como seus motivos, atitudes, opiniões, percepções, preferências, experiências, ações e intenções futuras”.

A esse respeito Denzin e Lincoln (2006, p. 17) acrescentam que a pesquisa qualitativa situa o observador dentro do mundo do observado, “o que significa que os pesquisadores

---

<sup>18</sup> Causalidade, para Huberman e Miles (1994), implica uma questão de temporalidade como parte da explicação: supõe-se que eventos anteriores tenham uma conexão mais ou menos clara com eventos posteriores. Além disso, a causalidade, nessa perspectiva, possui outras características: é local (forças distantes diminuem diante de eventos imediatos), não possui uma regra específica associada, possui causas múltiplas e conjecturais e necessita de uma visão retrospectiva (como ocorreu o evento).

estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem”.

O enfoque interpretativista deu o tom da pesquisa. Conforme Denzin e Lincoln (2006) e Schwandt (2006), o interpretativismo objetiva a compreensão humana, por isso trata-se de um processo socialmente construído a partir da interação entre pesquisados e pesquisador. Para Chauvel (1999), a atividade interpretativa é percebida como parte de um processo coletivo através do qual as pessoas descobrem, transmitem e transformam meios de lidar com a realidade e com as outras pessoas. É característica de estudos interpretativos a preocupação em oferecer *uma forma* de interpretação e não *a única* possível a respeito do fenômeno pesquisado (SHANKAR; ELLIOT; GOULDING, 2001). Sendo assim, esse estudo buscou identificar, descrever e explicar as experiências de consumo trazidas pelos informantes.

A técnica *storytelling* serviu como base para operacionalizar a pesquisa, por isso, o foco da entrevista foi definido pela perspectiva do informante. A pesquisa a partir de histórias é justificada pelo paradigma interpretativo como uma opção para compreender mais profundamente o olhar do consumidor (ARNOULD; PRICE, 1993). Segundo Arnould e Price (1993), a narrativa das experiências é um aspecto central para a avaliação das mesmas, considerando que, a partir das histórias, é possível acessar informações culturais e até mesmo informações inconscientes. Quando as pessoas notam algo importante na própria experiência, ou na experiência de outras pessoas, as histórias ajudam a memorizar o evento ocorrido. De fato, “as histórias representam o mais próximo que podemos chegar da experiência” (CLANDININ; CONNELLY, 1994).

Portanto, partiu-se do pressuposto que as narrativas são formas básicas de pensamento através das quais as pessoas atribuem sentido ao mundo e a si mesmas. As histórias são as estruturas que tornam as experiências significativas, subsidiando a compreensão dos consumidores em relação ao mercado ou em relação à própria vida (STERN *et al.*, 1998, SHANKAR *et al.*, 2001). De acordo com Woodside (2010), as histórias seguem um padrão que visa, em última instância, ao equilíbrio abalado por algum motivo.

Conforme Denzin e Lincoln (1994), é complicado estudar as experiências propriamente ditas, uma vez que linguagem e pensamento não só mediam, mas também definem a experiência que alguém busca descrever. Por isso, o mais apropriado é estudar as histórias que as pessoas contam sobre suas vivências (DENZIN; LINCOLN, 1994), o que leva ao entendimento de sua estrutura predominante de pensamento, trabalhada ao longo do estudo a partir dos modelos culturais.

Segundo Shankar *et al.* (2001), seria inconcebível pensar na vida humana sem as narrativas, pois é ouvindo e contando casos que aprendemos quem somos, nossa história e nossa cultura, o que significa dizer que as mesmas são imprescindíveis para a compreensão da própria vida. Por consequência, a relevância das narrativas para a pesquisa está amparada no fato do consumidor interpretar o significado das experiências a partir do seu papel dentro de uma história (WOODSIDE, 2010).

No contexto desse estudo, as histórias tomam forma a partir de um incidente negativo específico. Esse incidente de consumo – relacionado a produto ou serviço – deve ter sido, sob a perspectiva do consumidor, suficientemente insatisfatório para provocar uma reação retaliatória. As ações de retaliação abrangem um acontecimento inicial negativo, identificado pelo cliente como uma situação injusta e, portanto, a ser reparada. A reparação, então, vem a partir de algum dano causado a empresa, o que na percepção do cliente, tende a restabelecer a situação de equilíbrio.

Consequentemente, o ponto de partida para as histórias foi algum incidente crítico negativo (BITNER *et al.*, 1990; KOCH *et al.*, 2009) que tenha gerado insatisfação no consumidor. Conforme Bitner *et al.* (1990), os incidentes críticos são interações peculiares que tenham sido especialmente satisfatórias ou insatisfatórias, por isso foram consideradas apenas situações que os entrevistados julgaram ser relevantes ou memoráveis. O incidente crítico negativo é visto como um evento fora do comum, ocorrido durante a interação entre clientes e fornecedores. Tal situação interfere negativamente na satisfação dos consumidores e altera seus comportamentos (DOORN; VERHOEF, 2008). Assim, para os fins dessa dissertação, foram considerados como incidentes críticos episódios que, na opinião dos informantes, tenham sido particularmente insatisfatórios e, por isso, estimulado alguma ação de retaliação.

É oportuno destacar que a técnica do incidente crítico foi usada apenas como ponto de partida para a narrativa relatada pelos entrevistados. Na técnica do incidente crítico, o informante responde a uma série de perguntas apresentadas pelo pesquisador, entretanto, na técnica *storytelling*, as perguntas surgem em função da própria história relatada, ainda que busquem atender aos objetivos propostos. O foco da *storytelling* está voltado para dar prioridade à perspectiva do entrevistado, não à expectativa do entrevistador (STERN *et al.*, 1998). Dessa forma, a técnica *storytelling* permitiu alcançar informações que provavelmente não teriam sido obtidas somente com a técnica do incidente crítico. Como os objetivos dessa pesquisa estão além da classificação proposta pela técnica de incidente crítico, optou-se

pela técnica *storytelling*, visto que permitiu entender os comportamentos adotados pelos consumidores de forma mais profunda.

Pressupostos da entrevista em profundidade – como tópicos a serem abordados – serviram como complemento para acessar informações relevantes para os objetivos da pesquisa quando não eram mencionadas voluntariamente pelos informantes. A entrevista em profundidade está em conformidade com a metodologia utilizada por estudos qualitativos sobre o comportamento de retaliação (FUNCHES *et al.*, 2009), já que revela os padrões de conduta e as motivações que levam os consumidores a retaliar o provedor. Foi utilizado um roteiro de apoio apenas para lembrar aspectos que deveriam ser abordadas nas narrativas (APÊNDICE B).

### 3.1 PROCEDIMENTOS PARA SELEÇÃO DOS RESPONDENTES E COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados a partir de narrativas contadas pelos informantes, obtidas através de diálogos abertos. Isso implicou uma forma de trabalho na qual os questionamentos foram dependentes das histórias apresentadas. Tal postura está de acordo com a proposta de Stern *et al.* (1998), que explicam que quando o foco está voltado para a perspectiva do informante, é possível identificar indícios a respeito da sua visão de mundo e do seu autoconceito.

Foram entrevistados indivíduos que viveram uma situação insatisfatória de consumo e realizaram alguma ação visando retaliar o provedor. O período para a ocorrência da situação relatada não superou os seis meses anteriores à entrevista, pois esse período permite que as memórias e emoções relativas ao ocorrido ainda estejam latentes. De acordo com Grégoire *et al.* (2010), experiências vividas recentemente tendem a minimizar os possíveis vieses de memória.

Não foi considerado como “ponto de corte” para a seleção dos entrevistados a realização de reclamação formal, pois conforme demonstrado na revisão de literatura, nem todos os consumidores apresentam esse comportamento. Caso o consumidor tenha feito alguma reclamação junto ao fornecedor, não é imperativo que o processo de reclamação tenha

sido finalizado. Como parâmetro para a definição de experiências de consumo insatisfatórias foi utilizada a perspectiva do entrevistado, pois como destacam Diamond, Ward e Faber (1976, p. 58): “um problema é um problema sempre que o consumidor sentir assim”.

Foram realizadas 18 entrevistas, em conformidade com estudos semelhantes (RINGBERG *et al.*, 2007). De acordo com Ringberg *et al.* (2007), é viável trabalhar com poucos informantes porque os modelos culturais não representam itens particulares de cada indivíduo, isto é, os modelos culturais são compartilhados por outras pessoas, sendo possível identificar valores e crenças a partir de uma pequena amostra. Além disso, pelo caráter qualitativo da pesquisa, a escolha do grupo de respondentes foi pautada pela qualidade, não pela quantidade.

Os participantes foram selecionados pelo critério de conveniência. A seleção dos participantes por conveniência permite a escolha de sujeitos facilmente acessíveis e que, normalmente, se mostram cooperativos com o trabalho (MALHOTRA, 2006). Os sujeitos da pesquisa foram identificados a partir da técnica de bola de neve, ou seja, os informantes foram indicando conhecidos que estivessem de acordo com os requisitos estabelecidos para a amostra, quais sejam: a realização de ações de retaliação contra fornecedor de produto ou serviço, considerando o período máximo de seis meses.

Todas as entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas, mantendo a fala na primeira pessoa, buscando a transcrição fiel e integral do que foi dito. Os entrevistados apresentaram variação etária entre 24 e 61 anos, sendo de ambos os sexos. As entrevistas duraram entre 28 e 93 minutos, e suas transcrições totalizaram 286 páginas (espaço simples, fonte Helvética, 10). Os encontros com os informantes ocorreram no período de novembro de 2010 a janeiro de 2011, em local definido pelo entrevistado, com intuito de deixá-lo o mais à vontade possível. Algumas entrevistas foram realizadas nas casas e outras nos locais de trabalho dos informantes, de acordo com suas preferências.

Foi realizada uma entrevista teste para verificar a possibilidade de obter as informações desejadas a partir da abordagem proposta. Essa entrevista teste, por estar de acordo com os requisitos da pesquisa, também foi considerada na análise de dados. Apenas três entrevistas foram realizadas com auxílio do Skype, uma devido à dificuldade de encontrar o entrevistado (que morava em outro Estado) e duas por solicitação dos informantes.

Foi solicitado aos entrevistados que contassem, de forma minuciosa, a história da falha que provocou o comportamento de retaliação. Foi solicitado que *contassem a história da*



*falha* seguindo as orientações do método, uma vez que a partir dessa estrutura é possível acessar detalhes e emoções da experiência vivida pelo consumidor. Embora todas as entrevistas estejam ancoradas em uma história principal, visando respeitar a espontaneidade dos participantes, foram relatados outros episódios de falha vivenciados pelos mesmos. Esses episódios secundários serviram como uma forma de verificar com mais consistência um padrão de comportamento, isto é, a predominância de um modelo cultural. Entretanto, apenas a ação de retaliação relativa à história principal foi incluída nas análises (ver Quadro 7). Os nomes dos entrevistados, bem como das empresas que sofreram retaliação, foram omitidos para preservar os informantes. O quadro abaixo (Quadro 3) apresenta uma caracterização dos participantes da pesquisa.

<b>Informante</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Ocupação</b>
<b>1</b>	F	59	Aposentada
<b>2</b>	M	28	Dentista
<b>3</b>	F	28	Advogada
<b>4</b>	M	31	Médico
<b>5</b>	F	—	Dentista
<b>6</b>	M	32	Administrador
<b>7</b>	M	35	Funcionário público e professor
<b>8</b>	F	55	Cabeleleira
<b>9</b>	F	53	Empregada doméstica
<b>10</b>	F	26	Supervisora administrativa
<b>11</b>	F	35	Professora
<b>12</b>	M	24	Estudante
<b>13</b>	F	25	Designer
<b>14</b>	M	58	Procurador
<b>15</b>	M	61	Advogado
<b>16</b>	F	28	Estudante
<b>17</b>	F	49	Dona de casa e artesã
<b>18</b>	M	58	Empresário

**QUADRO 3: Caracterização dos informantes**

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Hopkinson e Hogg (2006), ao abordarem a utilização de histórias na pesquisa qualitativa, destacam a importância da criação e uso de categorias que melhor descrevam os dados. Frente a isso, e levando em consideração os objetivos da pesquisa e a adequação às técnicas utilizadas para a coleta de dados, foi utilizada a análise qualitativa de conteúdo na etapa de análise dos dados. A análise de conteúdo é caracterizada, em essência, pelo emprego de categorias originadas a partir da literatura e/ou do campo pesquisado.

Segundo Bardin (2004), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, tendo por finalidade a obtenção de indicadores que permitam a inferência de conhecimento. “A análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça. (...) É uma busca de outras realidades através das mensagens” (BARDIN, 2004, p. 38).

Para iniciar a análise dos dados, foi feita a leitura das transcrições das entrevistas. Essa leitura, em um primeiro momento, teve por objetivo recuperar a entrevista realizada. Posteriormente, foi feita nova leitura do material, buscando destacar características relevantes para a identificação do modelo cultural predominante, conforme critérios apresentados por Ringberg *et al.* (2007), critérios que serão explicados a seguir. Essa segunda leitura teve como objetivo começar o processo de fragmentação e reagrupamento dos dados em categorias que permitissem a comparação constante e o destaque de características essenciais, conforme é proposto por Flick (2004). A criação de categorias possibilitou a compreensão entre os diferentes casos relatados.

Segundo Lankshear e Knobel (2008), os aspectos importantes refletidos nas categorias devem ser pautados pelas teorias que compõem a base do estudo, buscando oferecer respostas para a questão de pesquisa. Para se chegar a essas categorias, que serão detalhadamente apresentadas no capítulo de resultados, foi realizado o confronto constante entre o quadro de referências teóricas e o material recolhido. Foi realizado um movimento ininterrupto de leituras compostas por idas e vindas, buscando, além da intimidade com os dados, possíveis explicações para a relação entre ações retaliatórias e modelos culturais do consumidor.

Os dados foram analisados de forma interativa, tanto para os temas antecipados na literatura quanto para os temas emergentes da coleta junto aos entrevistados, andando para

frente e para trás repetidamente, seguindo orientação proposta por Huberman e Miles (1994). Ainda, o material foi analisado simultaneamente à coleta, isto é, a análise teve início ainda durante o período de coleta e não após última entrevista. Para Martins e Teófilo (2007), a análise concomitante ao levantamento de dados é fundamental para obter resultados não enviesados.

A análise dos dados, então, foi feita tomando por base o estudo de Ringberg *et al.* (2007), que identificou modelos culturais existentes em consumidores que passaram por algum episódio insatisfatório. A partir das narrativas dos entrevistados, foram considerados critérios como postura diante de situações de consumo (mais emocional ou mais racional), expectativas em relação ao comportamento do provedor, respostas adotadas diante de uma falha com produto ou serviço e formas de identificação dos modelos culturais (RINGBERG *et al.*, 2007). Esses critérios foram os principais indicadores que permitiram classificar os entrevistados segundo seu modelo cultural predominante. O quadro abaixo (Quadro 4) apresenta a classificação dos modelos culturais dos informantes.

<b>Informante</b>	<b>Gênero</b>	<b>Modelo cultural predominante</b>
<b>1</b>	F	Relacional
<b>2</b>	M	Utilitário
<b>3</b>	F	Oposicionista
<b>4</b>	M	Oposicionista
<b>5</b>	F	Utilitário
<b>6</b>	M	Relacional
<b>7</b>	M	Relacional
<b>8</b>	F	Relacional
<b>9</b>	F	Relacional
<b>10</b>	F	Relacional
<b>11</b>	F	Oposicionista
<b>12</b>	M	Relacional
<b>13</b>	F	Utilitário
<b>14</b>	M	Oposicionista
<b>15</b>	M	Oposicionista
<b>16</b>	F	Relacional
<b>17</b>	F	Oposicionista
<b>18</b>	M	Utilitário

**QUADRO 4: Modelos culturais dos informantes**

Fonte: Elaborado pela autora

Uma vez que essas características tenham sido identificadas, foi possível destacar as emoções que precederam o ato de retaliar o provedor e os comportamentos relatados pelos informantes. Finalmente, foram identificados, a partir das ações e dos seus objetivos, os papéis adotados pelos entrevistados em cada ação de retaliação, relacionando cada um aos modelos culturais. Essa forma de análise, conforme sugerido por Laville e Dionne (1992), permitiu extrair atitudes, valores, objetivos e percepções dos entrevistados, uma vez que desmontou a estrutura dos elementos abordados nas narrativas, esclarecendo suas características e penetrando em seus significados.

Ainda, para facilitar a compreensão e visualização dos dados, foi montado um quadro contendo as categorias criadas e fragmentos das narrativas que estivessem relacionados ao assunto, possibilitando o desenvolvimento de conclusões com mais clareza. As categorias, levando em conta os dados obtidos e a literatura consultada, foram reorganizadas de forma a retratar os resultados, considerando critérios exclusivos de classificação para cada uma. Posteriormente, as informações contidas no quadro foram resumidas e incluídas nessa dissertação como um meio de auxiliar a visualização completa dos resultados (APÊNDICE C).

A utilização de um esquema que permita visualizar o conjunto de dados, segundo Lessard-Hébert (2005), é um passo importante para essa forma de trabalho. Conforme Huberman e Miles (1994), uma análise válida é imensamente auxiliada pela visualização dos dados, visto que oferece condições ao pesquisador para entender os dados e encontrar uma possível resposta para o problema de pesquisa.

Portanto, a partir da análise das histórias relatadas pelos próprios consumidores, foi possível entender o que eles consideram importante através de elementos destacados ou omissos nas narrativas e os papéis que adotam diante de determinadas situações. As narrativas puderam ser trabalhadas como uma maneira de representar as percepções dos entrevistados em situações de consumo e as razões por trás de suas ações.

O processo de interpretação teve fim à medida que o avanço na codificação deixou de proporcionar novas informações (FLICK, 2004), o que implica falar em saturação. Do ponto de vista operacional, a saturação indica que não há necessidade de coletar novos dados, do ponto de vista metodológico, permite generalizar os resultados ao grupo analisado (GUERRA, 2010).

É oportuno mencionar que a análise dos dados foi feita exclusivamente pela autora da pesquisa, pois conforme Hopkinson e Hogg (2006), quando a mesma pessoa procede a coleta e análise dos dados, é possível obter uma perspectiva holística, portanto mais ampla, a respeito das informações.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE VALIDADE E CREDIBILIDADE DOS DADOS

Por ser uma pesquisa qualitativa, é sugerido que critérios como validade e confiabilidade, muito importantes para as pesquisas quantitativas, sejam adaptados ao contexto. A discussão a respeito desses critérios é extensa e, apesar disso, ainda não se chegou a nenhuma conclusão (FLICK, 2009). Ainda assim, muito se tem falado sobre a adequação de índices da pesquisa quantitativa para estudos de natureza qualitativa, e a tendência é questionar a aplicabilidade dos critérios clássicos mencionados acima, porque a noção de realidade nas duas correntes de pesquisa é heterogênea demais (FLICK, 2009).

Entretanto, mesmo que pesquisas qualitativas e quantitativas não possam valer-se dos mesmos critérios, não significa que a pesquisa qualitativa esteja isenta de avaliação. A validade da pesquisa, por exemplo, pode ser entendida como “acurácia e verdade dos dados” (ALTHEIDE, JOHNSON, 1994). Na visão de Lessard-Hébert (2005), a noção de validade está ligada aos processos de codificação e seleção da informação, o que acaba levando a outro aspecto relevante sob o ponto de vista da avaliação de uma pesquisa qualitativa: a transparência dos procedimentos adotados.

Quando se fala em transparência, emergem critérios como objetividade e confiabilidade. A objetividade se refere ao detalhamento dos processos metodológicos adotados para coleta e análise de dados. Quanto à confiabilidade, em termos gerais, trata da utilização dos procedimentos no campo (indicação do que e como foi feito) e da gênese dos dados (o que é um enunciado do entrevistado e o que é interpretação do autor) (FLICK, 2009). Portanto, em relação ao primeiro aspecto apontado por Flick (2009), as etapas de coleta e análise de dados foram detalhadas anteriormente com intuito de atender a esses critérios. A indicação em *itálico* das falas dos entrevistados teve a intenção de atender ao segundo critério destacado por Flick (2009), visando oferecer mais confiabilidade aos dados.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

Quando um pesquisador interpreta dados coletados em uma pesquisa, sua função é contar uma história sobre porque os dados dizem aquilo que dizem (BAKER; GENTRY, 2006). Levando em conta tal proposição, a seguir seguem as considerações feitas a partir dos dados coletados. A intenção aqui foi justamente essa: analisar os dados visando oferecer uma explicação para aquilo que os dados, ou melhor, os consumidores insatisfeitos, querem dizer.

Os resultados aqui apresentados foram analisados à luz de critérios descritos por Ringberg *et al.* (2007) para a classificação dos consumidores, de acordo com os três modelos culturais: utilitário, oposicionista e relacional, e da teoria pertinente aos estudos sobre comportamento de retaliação do consumidor. Foram utilizados, para análise dos dados, além do referencial sobre modelos culturais, pressupostos relacionados à insatisfação do consumidor, à teoria da justiça, às emoções e aos papéis adotados pelos consumidores quando se engajam em ações de retaliação. Foram considerados, ainda, argumentos relativos a especificidades da cultura brasileira com intuito de entender algumas formas de comportamento.

Os nomes dos entrevistados, assim como das empresas envolvidas nas histórias, foram omitidos visando à sua preservação. Acompanhando cada trecho é apresentando “Informante” e um número de identificação, de acordo com o Quadro 3. A esse dado é acrescido, também, o modelo cultural do entrevistado com intuito de facilitar a compreensão das ideias expostas. O número utilizado é meramente um critério de distinção entre os entrevistados.

Ao final das categorias apresentadas neste capítulo consta um quadro de resumo contendo as principais informações consideradas na análise (por exemplo: objetivos das ações, emoções que antecedem o comportamento de retaliação e papéis adotados) e o modelo cultural dos entrevistados. Nos quadros, a ordem dos entrevistados segue a classificação a partir dos modelos culturais, por isso os números de identificação aparecem fora da sequência crescente.

Ao longo das análises, são destacados fragmentos relevantes das narrativas dos entrevistados, uma vez que servem como ilustração para as ideias apresentadas. O tamanho dos excertos, comparativamente a outras pesquisas qualitativas, é superior. Entretanto, é necessário relatar com a maior quantidade possível de detalhes a história que está sendo

exposta pelo informante, uma vez que essa forma de apresentação possibilita uma aproximação com a narrativa coletada. Como se partiu do princípio que as histórias permitem compreender com mais profundidade as experiências narradas pelos entrevistados, a utilização de fragmentos relativamente extensos dessas histórias contribui para a identificação mais precisa, por parte do leitor, do modelo cultural retratado.

Os resultados estão organizados da seguinte forma: (1) *serendipities* do campo; (2) ações adotadas para retaliar o provedor; (3) objetivos das ações de retaliação; (4) emoções despertadas pela falha; (5) papel adotado pelos consumidores. As categorias apresentadas buscam atender a cada um dos objetivos estabelecidos, bem como contemplar os resultados emergentes do próprio campo. O quadro abaixo (Quadro 5) explica os critérios de cada categoria.

<b>Categoria</b>	<b>Crítérios</b>
<i>Serendipities</i> do campo	Informações relevantes para responder a questão de pesquisa, mas que não haviam sido propostas explicitamente como objetivos.
Ações adotadas para retaliar o provedor	Ações nas quais os entrevistados se engajaram para se vingar do provedor e a influência dos modelos culturais sobre essas ações.
Objetivos das ações de retaliação	Objetivos das ações de retaliação nas quais os entrevistados se engajaram, buscando identificar a influência dos modelos culturais sobre os mesmos.
Emoções que precedem o comportamento de retaliação	Emoções relatadas pelos entrevistados como precedentes ao comportamento de retaliação, verificando sua relação com os modelos culturais.
Papéis adotados pelos consumidores em ações de retaliação	Papéis adotados pelos consumidores diante do duplo desvio e sua relação com os modelos culturais.

**QUADRO 5: Categorias e critérios de análise dos dados**

Fonte: A autora

#### 4.1 *SERENDIPITIES DO CAMPO*

Esse capítulo tem por objetivo apresentar resultados do campo que inicialmente não haviam sido previstos nos objetivos do estudo. Entretanto, por se tratarem de resultados interessantes, que contribuem para responder a questão de pesquisa, devem ser apresentados. O capítulo trata de aspectos como intensidade das falhas narradas, envolvimento dos informantes com os produtos ou serviços mencionados nas histórias, controlabilidade,

estabilidade e *locus* da falha, atitude frente à reclamação e frente à retaliação e, finalmente, aspectos da cultura local.

As narrativas coletadas junto aos entrevistados demonstraram que quanto maior a severidade do problema, maior o esforço em obter reparação, corroborando resultados de estudos anteriores (RICHINS, 1983; FERNANDES; SLONGO, 2007). A percepção de intensidade do problema e, conseqüentemente da insatisfação, é uma possível explicação para o registro de ações retaliatórias realizadas por consumidores com modelos culturais tão diversos entre si.

Considerando as características dos modelos culturais apresentados por Ringberg e colegas (2007), era esperado que certos comportamentos estivessem relacionados especificamente a um dado modelo, e não vinculados aos três. Acreditava-se, por exemplo, que o comportamento de reclamação vingativa fosse apresentado exclusivamente por consumidores com modelo cultural relacional ou opositorista devido ao componente emocional de suas ações. No entanto, esse comportamento foi registrado também por consumidores com modelo cultural utilitário. O mesmo pode-se dizer a respeito do comportamento de agressão verbal: era esperado que fosse apresentado somente por consumidores com modelo cultural opositorista devido à postura antagonista e agressiva que tendem a apresentar. Entretanto, foi registrado, também, por consumidores com modelo relacional.

Nesse sentido, foi possível observar que as diversas ações de retaliação, descritas em capítulo anterior e sintetizadas na Figura 3, não foram determinadas necessariamente pelo modelo cultural do consumidor. Uma possível explicação para esse fato provavelmente esteja atrelada a semelhanças na insatisfação percebida. Noutros termos, significa que os consumidores entrevistados identificaram situações similares, com emoções que se repetem e justiça que não se cumpre, por isso decidiram pela retaliação. Contudo, mesmo que os comportamentos não sejam exclusivos de cada modelo cultural, a forma/intensidade com que os consumidores se engajaram nas ações e os objetivos que perseguiram com esses atos variaram conforme o modelo cultural predominante.

Outro resultado a ser destacado é relativo ao envolvimento dos consumidores com o produto ou serviço adquirido. A esse respeito, mesmo sendo um dos fatores indicados pela literatura como potencial estímulo para ações de retaliação, não foi identificado pelos entrevistados como motivo para o comportamento retaliatório. Embora alguns entrevistados tenham mencionado certo envolvimento com os produtos por se tratarem de itens mais



complexos e com custo mais elevado, esse aspecto específico não foi relatado como motivo para ações adotadas. Alguns informantes disseram não ter qualquer tipo de envolvimento e mesmo assim optaram pela retaliação. Para esses consumidores, mesmo que não haja envolvimento com o bem adquirido, o comportamento adotado diante da situação é justificado pelo tamanho do problema que tiveram ou pela forma que foram tratados.

*Eu precisava de uma sandália para ir numa festa, né? E eu fui e comprei. Não teve, assim, muito envolvimento. Eu não tinha nenhum sentimento por ela. Mas eu fiz aquele barraco justamente porque eu me senti lesada. Não porque eu gostava muito da sandália. Foi porque eu me senti injustiçada (Informante 10 – modelo relacional).*

Embora não estejam explícitos no fragmento acima, a Informante 10 se engajou nos seguintes comportamentos: reclamação vingativa, agressão (hostilidade implícita), boca a boca negativo e mudança para concorrente principal. Optou-se por não tratar das ações nesse momento porque serão abordadas de forma detalhada na seção 4.2, voltada para as ações de retaliação.

O envolvimento, assim como a gravidade do problema, não são determinantes do modelo cultural do informante. Foi percebido que ambos apareceram em narrativas de consumidores com os três modelos culturais. Nesse caso, significa que o entrevistado não age sob influência de um dado modelo cultural dependendo da situação (maior ou menor envolvimento e maior ou menor gravidade da falha), mas sim que age sob influência desse modelo cultural quando submetido a situações de consumo.

Além dos aspectos já abordados, a percepção de intencionalidade, controlabilidade, *locus* e estabilidade do problema, apresentadas por Folkes (1984), também configuraram fatores relevantes para a opção de retaliar o fornecedor. Falhas nesses atributos estimularam comportamentos de boca a boca negativo e saída após tentativas de recuperação mal sucedidas, seguindo resultados de estudos anteriores (BLODGET; GRANBOIS; WALTERS, 1993). O depoimento abaixo ilustra situação na qual esses fatores são relatados. Da mesma forma, contempla os comportamentos nos quais a informante se engajou.

*Eu mandei fazer uma cortina para o meu quarto. (...) Eles ficaram de me entregar em 10 dias, e lá pelo 15º dia eu liguei e eles disseram que a cortina já tinha chegado, mas que eles estavam com o problema com o colocador, que não podia vir aqui. (...) Eles marcaram para a outra semana. Quando eu cheguei em casa, a cortina ainda não tinha vindo. Eu liguei para a loja de novo e a moça disse dessa vez que o motorista tinha sofrido um acidente. (...) No dia marcado, eu deixei de*

*trabalhar para esperar a cortina, mas não veio. (...) Eu liguei de novo, e a moça disse que era o colocador, que tinha quebrado o pé. Eu não acreditei, não era possível que uma loja do porte daquela só tivesse um colocador. Na outra semana, os caras apareceram, por um milagre de Deus. (...) Só que aqueles furinhos do trilho na parede não foram tapados e têm que ser, pois a metragem foi feita justamente para que não aparecesse o furinho do trilho. (...) Quando eu cheguei quase enfartei porque a cortina parecia ter vindo da guerra. Toda amassada, mal colocada, toda ‘engruvinhada’, assim, assim [mostra com as mãos como estava]. Era uma coisa horrorosa. Na hora baixou o santo. Eu liguei para o vendedor e fiz um escândalo com a loja e com o vendedor. (...) Três dias depois, o cara me ligou dizendo que, realmente, a cortina tinha sido mal acondicionada, que provavelmente tivessem colocado peso em cima da cortina, que por isso a cortina amassou e estragou. (...) Depois disso, falo para todo mundo, principalmente familiares. (...) É propaganda negativa para loja agora. Me perguntam onde é que tu fizeste e eu digo foi na loja tal, mas não vai lá porque foi um inferno, já digo assim. Eu, pelo menos, nunca mais vou (Informante 17 – modelo opositorista).*

Levando em conta as opções para lidar com a falha apresentadas na revisão de literatura, embora os entrevistados tenham apresentado objetivos diversos em suas ações, conforme será descrito na seção 4.3, os informantes demonstraram preferência pela estratégia de enfrentamento focada no problema (STEPHENS; GWINNER, 1998), uma vez que foi observada a tentativa de recuperação. No caso dos entrevistados dessa pesquisa, houve um esforço para encontrar junto ao fornecedor possibilidades de resolver a falha ou, pelo menos, minimizá-la.

Também foi registrada a estratégia de enfrentamento focada na emoção (STEPHENS; GWINNER, 1998). Embora tópicos relacionados a emoções sejam tratados em detalhes na seção 4.4, é importante destacar que esta estratégia está embasada na busca de explicações para os sentimentos despertados em função do duplo desvio. Sendo assim, os entrevistados procuraram encontrar, através dos atos retaliatórios, caminhos que possibilitassem a redução de emoções negativas (CHEBAT; DAVIDOW; CODJOVI, 2005), de modo que pudessem se sentir melhor diante da situação vivida.

A última possibilidade de enfrentamento relatada por Stephens e Gwinner (1998), de resolução focada na negação, não apareceu no estudo. Tal resultado pode estar diretamente relacionado com a escolha dos sujeitos para a pesquisa, uma vez que foram selecionados somente consumidores que apresentaram comportamento de retaliação. Como era esperado, foram registradas diversas tentativas de recuperação e, somente *a posteriori*, a retaliação. Esse tipo de comportamento está de acordo com pesquisas anteriores, que indicaram que ações

retaliatórias aparecem com mais frequência após o gerenciamento mal sucedido da falha (GRÉGOIRE; LAUFER; TRIPP, 2010; BECHWATI; MORRIN, 2003).

#### **4.1.1 Como os consumidores percebem as ações de retaliação**

A partir das narrativas dos informantes, foi identificada atitude positiva frente ao comportamento de reclamação. A atitude, entendida segundo a concepção de guia comportamental (RICHINS, 1983) que permite perceber e avaliar situações com base em experiências anteriores, influenciou a postura dos entrevistados na medida em que entenderam que é justo e necessário reclamar por um serviço ou produto que não está adequado às suas expectativas. Portanto, ainda que a influência dos modelos culturais tenha se manifestado na opção por determinadas ações mais ou menos incisivas e mais ou menos emocionais, a atitude positiva frente à reclamação predispôs os consumidores a se comportarem de forma a buscar alternativas para resolver o problema que lhes causou insatisfação.

Por outro lado, foi observada atitude negativa frente ao comportamento de retaliação. Verificar como os consumidores percebiam atos de retaliação contra o provedor, inicialmente, não era um objetivo da pesquisa, entretanto, considerando as histórias apresentadas, observou-se que existem restrições quanto ao comportamento vingativo: os informantes relutam em assumir que suas ações tiveram por objetivo se vingar da empresa que provocou a insatisfação. Diante disso, optou-se por abrir uma seção que contemple a percepção dos entrevistados em relação ao comportamento de retaliação. Conforme será apresentado, os discursos tendem a enfatizar um componente que ressalta a negação da retaliação, indicando atitude negativa frente a esse comportamento.

A questão da aceitação e valorização social mereceu destaque, pois os informantes enfatizaram que seus atos não representam vingança. De acordo com Giglio e Chauvel (2002), a disputa entre consumidor e fornecedor deve ser vista a partir de uma perspectiva sócio-cultural, aspecto que pode explicar a leitura que se faz do conflito no contexto em que a pesquisa foi realizada. De acordo com DaMatta (1986), é comum que conflitos entre fornecedor e clientes brasileiros sejam vistos com desconfiança, uma vez que são indícios de abalo na estrutura social, dividida entre hierarquia e igualdade.

*Eu não faço nada com o propósito de me vingar, sabe? Eu acho que isso seria uma coisa pejorativa, uma coisa negativa, de prejudicar o outro. E não é esse o meu objetivo (Informante 7 – modelo relacional<sup>19</sup>).*

A palavra vingança apareceu com uma conotação negativa entre os entrevistados. Conforme Informante 8 (modelo relacional), *vingança é uma palavra bem forte*, por isso não deveria nem existir nas relações de consumo ou em qualquer outro tipo de relação. Alguns entrevistados apresentaram dificuldade até mesmo em pensar na possibilidade de vingança contra o fornecedor, apesar de se engajarem em comportamentos retaliatórios.

*Eu acho que vingança, isso não faz parte. Ah, eu não sei me vingar das pessoas, nem das empresas. Não, não, não. Eu nunca imaginei fazer uma vingança (Informante 9 – modelo relacional).*

A dificuldade dos entrevistados em aceitar que os comportamentos adotados estejam baseados no interesse de provocar algum tipo de retaliação pareceu estar ligada especialmente ao modelo cultural relacional. Considerando que consumidores com esse modelo cultural tendem a lutar para manter um relacionamento com o provedor e a buscar a solução para problemas enfrentados em conjunto com a empresa (RINGBERG *et al.*, 2007), a vingança seria um obstáculo para esses objetivos.

Outros entrevistados relataram que suas ações não representaram, sob nenhuma hipótese, uma vingança porque retaliar o fornecedor é, necessariamente, apresentar algum comportamento agressivo.

*Eu não sei se é bem uma vingança a forma que eu me comportei, né? Eu fiz um barraco na loja. Foi um barraco mesmo, com todo mundo olhando. A loja inteira parou. Todo mundo ficou em silêncio pra escutar a gritaria. (...) Mas eu não vejo como uma vingança, eu vejo como um direito meu, de consumidor, de me manifestar. Seria uma vingança se eu fosse lá e jogasse uma pedra no vidro deles. (...) Porque eu acho que essa questão de se vingar, aí extrapola os direitos. Porque aí você está ferindo alguém, ou o estabelecimento. (Informante 10 – modelo relacional).*

A retaliação apareceu, também, com um viés de ação coletiva. De acordo com os entrevistados, atos individuais de retaliação não podem ser caracterizados como tal.

---

<sup>19</sup> As ações nas quais o Informante se engajou para retaliar o fornecedor e o objetivo desses atos serão tratados em seções específicas, 4.2 e 4.3 respectivamente.

*Para ser retaliação teria que juntar um monte de gente. Daria para falir uma empresa se todos os consumidores fossem unidos. Por exemplo: se tu conseguisses um número expressivo de consumidores, muita gente que não comprasse mais daquela empresa por um determinado tempo, e um grande tempo, (...) acho que tu conseguirias falir aquela empresa. Porque tu para de comprar dela. Para mim, isso seria retaliação (Informante 4 – modelo oposicionista).*

Nesse caso, ações agressivas e/ou realizadas por um grupo maior de pessoas foram mencionadas por consumidores com o modelo cultural oposicionista. Provavelmente essa percepção seja uma forma de desviar o foco das próprias ações ou uma alternativa que possibilite excluir o comportamento adotado da categoria de atos de vingança.

Uma última forma de caracterizar o comportamento de retaliação diz respeito a penas financeiras sofridas pela empresa, especialmente quando se tratam de penas estipuladas a partir de ações através de terceiros. Para os entrevistados que veem a retaliação dessa forma, a empresa somente pode ser alvo de ações retaliatórias quando precisar desembolsar alguma quantia significativa para cobrir os danos morais e materiais causados ao consumidor.

*A empresa sofre retaliação quando perde dinheiro, quando me dá dinheiro. Por exemplo, um cliente veio comprar uma geladeira, um fogão, ou qualquer outra coisa que custe R\$ 1.000. E aí, a empresa teve que dar R\$ 50.000 pra ele, para reparar danos morais e materiais. Acho que só assim a empresa sofre retaliação (Informante 2 – modelo utilitário).*

Pelo fato de consumidores utilitários estarem mais atentos ao custo x benefício das transações que realizam com as empresas, é provável que façam uma ligação entre ações de retaliação e perdas financeiras por parte do fornecedor. Essa relação ocorre pelo fato de identificarem perdas semelhantes para si na transação. Como consumidores com modelo cultural utilitário percebem a falha a partir de uma perspectiva que contempla tempo, esforço e custo (RINGBERG *et al.*, 2007), uma possibilidade para igualar suas perdas seria provocando perdas da mesma ordem ao fornecedor.

#### 4.1.2 Cultura local como fator de influência nas ações de retaliação

Conforme explicado anteriormente, dentro de uma mesma sociedade existe a possibilidade de serem identificados distintos modelos culturais. Os modelos culturais são influenciados pelas experiências pessoais, por informações provenientes do convívio social, pelos valores individuais e por traços da cultura local (RINGBERG *et al.*, 2007).

Pelo fato da cultura local ser um aspecto relevante na determinação do comportamento dos indivíduos (BECKER, 2000; PHAU; BAIRD, 2008; CHAN; WAN, 2008) e, principalmente, por ter sido espontaneamente mencionada pelos informantes como um estímulo para determinadas ações, representou um elemento a ser abordado de forma destacada como resultado da pesquisa. Cabe ressaltar que a lente que permitiu ver a cultura local influenciando as ações de retaliação não foi ajustada para estabelecer comparações entre culturas nacionais, como fez Hofstede (2001), mas sim para ampliar as características específicas do local onde cresceram e vivem os consumidores entrevistados.

Quando se fala em cultura local, a intenção é fazer referência a características predominantes na cultura brasileira como um todo. Mesmo sendo um país extremamente complexo, o que implica grandes diversidades regionais em termos de cultura, existem mecanismos internos que respondem por sua lógica de funcionamento (BARBOSA; DRUMMOND, 2001; ROCHA, 2001). Assim, acredita-se que algumas particularidades da cultura brasileira possam contribuir para entender as causas que levam os consumidores a adotarem determinadas ações de retaliação.

É característica da cultura local a dicotomia entre a casa e rua, dicotomia essa que vai além da simples determinação de espaços (DAMATTA, 1986). A casa e a rua são categorias sociais capazes de determinar o comportamento dos sujeitos e a leitura que fazem do comportamento dos outros (LARAIA, 2001). A casa representa uma forte moral, traduzida na figura da família, um espaço singular e exclusivo que abriga tudo o que é bom e belo. A rua, ao contrário, é traduzida pelo movimento de pessoas desconhecidas, seguidoras do fluxo em direção à batalha diária. A rua é o espaço do cruel e das surpresas, que abriga indivíduos sem

nome e sem rosto (DAMATTA, 1986). Logo, as batalhas do consumidor contra as empresas que provocaram a falha tiveram espaço na rua<sup>20</sup>.

Outra dicotomia bastante presente na cultura local é aquela traduzida pela relação pessoa x indivíduo. O indivíduo é o ser universalizante, sem rosto e sujeito às leis. A pessoa, por sua vez, está ligada a um poderoso sistema de relações pessoais (DAMATTA, 1997). A necessidade de receber o tratamento pessoal, de perceber que sua solicitação é importante, enfatizando a prevalência da pessoa sobre o indivíduo, esteve muito presente na fala dos informantes, mesmo daqueles que não foram classificados de acordo com o modelo cultural relacional, o que de certa forma é um resultado não esperado.

A primeira impressão é de que se trata de um contrassenso, pois consumidores que agiram influenciados predominantemente pelos modelos utilitário e oposicionista não deveriam, de acordo com os critérios estabelecidos por Ringberg *et al.* (2007), apresentar o desejo de manter um relacionamento com o provedor. Por outro lado, a solicitação por um contato pessoal evidenciou uma preferência pela proximidade, apesar da influência dos modelos culturais, ressaltando a cultura local como elemento de destaque no que diz respeito às intenções e comportamentos do indivíduo.

*Olha, eu gostaria de ter falado com alguém. Eu fiquei com essa vontade. Eu gostaria, pelo menos, de ter ouvido a voz de alguém. Eu queria ter conversado com alguém, queria que alguém me dissesse: 'Está acontecendo isso. Os fornecedores não estão recebendo, e não vão receber tão cedo o teu livro'. Eu queria ter falado, só isso. Alguém que me... Sabe? Dialogado com alguém nessa minha compra, porque eu não tive isso (Informante 11 – modelo oposicionista).*

*Eu queria ter conseguido falar com alguém. Eu prefiro falar com alguém. Só que eu liguei, liguei, liguei e ninguém me atendeu. (...) Ah, é porque as pessoas dão mais atenção. Talvez tivessem até solucionado meu caso, sei lá (Informante 13 – modelo utilitário).*

Com base nos dois trechos acima, foi possível observar que mesmo os entrevistados com modelos oposicionista e utilitário agiram a partir de ensinamentos e valores do local onde cresceram e vivem. Além disso, buscaram através do contato pessoal resolver seu problema utilizando o famoso jeitinho brasileiro (DAMATTA, 1997; BARBOSA, 1992; ROCHA, 2001). Em função dessa característica, vista como uma forma especial de resolver um

---

<sup>20</sup> A dicotomia casa x rua não possui implicações sobre a opção por retaliação direta ou indireta, o que significa dizer que, mesmo ocorrendo “na rua”, as ações de retaliação podem ser demonstradas de forma privada.

problema ou situação difícil e associada à transgressão de normas (BARBOSA, 1992), percebeu-se que os consumidores, ao entrarem em contato com o fornecedor para providenciar a recuperação do produto ou serviço, esperavam que o problema fosse rapidamente resolvido, mesmo que isso não estivesse de acordo com as políticas e normas estabelecidas. É a dicotomia pessoa x indivíduo atuando nesse ponto também, pois os entrevistados esperavam ser tratados como pessoas e não como indivíduos. Esse aspecto da proximidade pode, também, estar relacionado a uma das dimensões propostas por Hofstede (2001): orientação feminina. O Brasil apresenta predominantemente uma orientação feminina, ou seja, uma orientação para o aspecto humano superior à orientação para o aspecto material (MOTTA, 1996).

Considerando as demais dimensões propostas por Hofstede (2001), que representam, possivelmente, o principal referencial para estudos relacionados à cultura dentro da área de Administração (ROCHA; ROCHA, 2007), o Brasil é classificado como uma sociedade predominantemente coletivista. A questão do individualismo/coletivismo está ligada ao grau de relacionamento que os membros de uma sociedade mantêm uns com os outros.

Culturas individualistas valorizam a autosuficiência, já culturas coletivistas dão mais importância para a lealdade e o bem-estar do grupo. Individualistas priorizam o próprio interesse, o cumprimento de metas, autonomia e equidade em cada transação específica. Coletivistas enfatizam a conformidade social, buscam a harmonia e demonstram baixo índice de competição. Além disso, coletivistas tendem a se engajar em relações estáveis, em que empresas e funcionários são familiares e o vínculo interacional é mais forte (SANTOS e SINGH, 2000). Em sociedades coletivistas, a lealdade para com os seus é mais importante que o cumprimento de outras regras sociais.

Dessa forma, considerando que os consumidores entrevistados fazem parte de uma cultura coletivista, foi identificada a preocupação em falar sobre a falha vivenciada para pessoas com as quais mantêm algum tipo de vínculo social, isto é, amigos, familiares e conhecidos (incluindo “conhecidos virtuais”), tendo por meta protegê-los do mesmo constrangimento.

*Para todo mundo que eu pude falar mal deles, eu fiz isso. Eu queria que as pessoas não passassem pela mesma situação que eu passei. (...) Eu só quero que eles tenham qualidade suficiente pra se manter no mercado e atender bem os clientes (Informante 18 – modelo utilitário).*



Esse aspecto coletivista pode estar relacionado, também, à orientação de longo prazo, dimensão na qual o Brasil está classificado entre os primeiros do ranking<sup>21</sup>. A orientação de longo prazo se manifesta através do compromisso do indivíduo com os membros do seu grupo e, nesse caso, o grupo pode ser composto por consumidores que partilham tanto os serviços de um mesmo provedor quanto a experiência de usar o mesmo produto.

Em relação às últimas dimensões, o Brasil é avesso ao risco e possui características que enfatizam a distância do poder. Os consumidores entrevistados relataram de forma clara essa última característica. É possível que a distância do poder mantenha relação com mais uma dicotomia presente na cultura local: a sociedade dividida entre hierarquia e igualdade, entre grandes e pequenos (DAMATTA, 1986). O depoimento abaixo ilustra essa situação.

*Eu acho que com o tempo tu aprendes a aceitar coisas assim, né? Aceitar as injustiças. Porque eu acho que isso, no fundo, é uma grande injustiça. É uma empresa poderosa, grande contra tu, ali pequeninha, que não pode fazer nada. Porque eu, para o Banco Y, não sou nada, né? Nada. Um grãozinho de areia (Informante 16 – modelo relacional).*

No que tange a ações através de terceiros, conforme já apontado em estudos anteriores, no Brasil, é um processo demorado, trabalhoso (SANTOS; FERNANDES, 2010) e que está além do conhecimento da maioria. Muitos informantes reconheceram essa realidade, mas assim mesmo, optaram por utilizar os serviços dos Procons e da Justiça como uma forma de equiparar seu sofrimento e submeter o provedor aos mesmos danos sofridos, sejam eles emocionais ou financeiros.

*Muitas vezes a gente opta por não reclamar para não se incomodar, sabe? E nós, brasileiros, temos muito esse hábito de não conhecer nossos direitos e acabar quase nunca reclamando, diferente do europeu, do Americano. Eu tenho uma filha que mora na Europa, então eu acabo convivendo bastante, vou 4, 5 vezes por ano, então acabo convivendo bastante com esse outro mundo também. Enquanto não fizer um estresse e não disser que vai abrir um processo, eles [os fornecedores] não tomam uma atitude (Informante 5 – modelo utilitário).*

A cultura local apareceu como um dos elementos com influência sobre os comportamentos demonstrados pelos informantes, independente de seu modelo cultural.

---

<sup>21</sup> Embora a orientação de longo prazo tenha em sua base os ensinamentos confucionistas, países que não possuem tal herança cultural podem apresentar essa característica.

Embora os consumidores com diferentes modelos culturais apresentem variações no tipo de relacionamento que mantêm com o provedor, por exemplo, mais relacional ou mais utilitário, os informantes acabaram levando em conta aquilo que aprenderam para se comportar da forma como se comportam (LUI; MCLURE, 2001; ZOURRIG; CHEBAT; TOFFOLI, 2009). Portanto, a cultura local apareceu como um elemento capaz de ser incorporado por consumidores que têm suas ações influenciadas por cada um dos modelos culturais. Ainda que apresentem diferenças na percepção de relacionamento com o provedor e na intensidade das ações de retaliação apresentadas, consumidores com modelo cultural utilitário, oposicionista e relacional podem ser influenciados pela cultura do local onde vivem.

#### 4.2 AÇÕES ADOTADAS PARA RETALIAR O PROVEDOR

O comportamento de retaliação é visto como uma forma de defesa, como uma opção para devolver ao responsável as injúrias sofridas com a mesma intensidade. Ações de retaliação contra o provedor representam, para o cliente, uma alternativa para equiparar um dano sofrido, seja ele material ou psicológico. Assim, o ato de retaliar é uma forma de devolver ao provedor a ofensa recebida, possibilitando ao retaliador a sensação de que a injustiça foi revertida ou, pelo menos, igualada.

O comportamento de retaliação pode ser encontrado em diversas esferas do convívio social, por exemplo, no ambiente organizacional (AQUINO *et al.*, 2001; AQUINO *et al.*, 2006) e nas relações de consumo (HUEFNER; HUNT, 1994; HUEFNER; HUNT, 2000). Levando em conta as relações de consumo, sejam elas baseadas predominantemente em critérios racionais ou emocionais (RINGBERG *et al.*, 2007), há inúmeras possibilidades de retaliar o fornecedor, sendo essas ações adotadas pelas mais diferentes razões.

O comportamento retaliatório pode ser explicado a partir da perspectiva que contempla ações públicas e privadas ou da visão que considera ações diretas e indiretas. A retaliação pública/privada está ligada à forma como a insatisfação é exposta pelo indivíduo: para um grupo amplo, podendo incluir a própria empresa ou órgãos de defesa do consumidor (pública) ou para um grupo restrito, composto apenas por pessoas conhecidas e próximas ao cliente (privada). A retaliação direta/indireta diz respeito ao comportamento demonstrado para afetar a empresa: é voltado para seus membros e representantes de forma objetiva (direta) ou é

realizado através de ações que não impliquem contato pessoal (indireta). Em função do modelo apresentado no capítulo de revisão de literatura (Figura 3), o foco da análise dos dados está voltado para a dicotomia que trata de retaliação direta ou indireta, conforme proposto por Grégoire *et al.* (2010).

Sendo assim, o capítulo segue uma lógica que aborda, inicialmente, ações indiretas de retaliação. Posterior a essa discussão, o capítulo apresenta ações diretas de retaliação.

Importante destacar que, embora seja possível verificar ações de retaliação pós-insatisfação inicial e pós-insatisfação final, todos os entrevistados relataram comportamentos retaliatórios após a insatisfação final. Isso demonstra que os entrevistados tentaram buscar reparação junto ao fornecedor, entretanto, pela dificuldade imposta na recuperação, optaram pela retaliação. Trata-se de um resultado que confirma estudos anteriores (GRÉGOIRE *et al.*, 2010), demonstrando que a probabilidade de revanche contra o fornecedor é mais alta após um duplo desvio.

Como abordado nas seções anteriores, dificilmente o consumidor apresenta um único comportamento de retaliação (GRÉGOIRE; LAUFFER; TRIPP, 2008), fato que foi, também, verificado nas histórias dos entrevistados. Percebeu-se, inclusive, que o mesmo informante pode apresentar, simultaneamente, retaliação direta e indireta. Entretanto, comportamentos semelhantes demonstrados por consumidores com modelos culturais diferentes, como ação através de terceiros, não foram realizados com o mesmo objetivo (este aspecto será abordado em detalhes na seção 4.3). O mesmo foi registrado em relação à intensidade das ações, sendo, provavelmente, explicado pela influência dos modelos culturais. Por exemplo, levando em conta a forma como as ações são realizadas, é possível mencionar distintas nuances nos relatos dos entrevistados. É o caso da reclamação vingativa, relatada pelos Informantes 7 (modelo relacional) e 13 (modelo utilitário): no primeiro caso, a intenção é se fazer notar, mostrar que o relacionamento não vai bem e precisa de atenção, por isso a ação é mais afetiva; no segundo caso, a ação tem por meta conseguir utilizar o produto adquirido, pois o que importa é a equação custo x benefício. Nesse caso, a mesma ação é realizada de forma mais racional.

Dentre os aspectos que podem determinar um comportamento retaliatório, está a percepção de justiça do consumidor. Quando o indivíduo entende que foi vítima de uma iniquidade, muitas vezes age para se vingar da parte responsável. Nesses termos, a percepção de injustiça aparece no seio do comportamento vingativo, pois mesmo tendo um conceito

cognitivo, possui implicações emocionais e comportamentais (CHEBAT; SLUSARCZYK, 2005).

De acordo com Zourrig, Chebat e Toffoli (2009), as três dimensões da justiça são avaliadas com base em dois níveis. O primeiro trata de critérios como: relevância do objetivo (se a injustiça percebida é relevante para o bem-estar do indivíduo), incongruência do objetivo (se a extensão da falha impede que os consumidores atinjam seus desejos e necessidades) e envolvimento do ego (se a injustiça afeta a autoestima e valores morais). O segundo considera a atribuição de culpa, o potencial de enfrentamento do problema e as expectativas futuras (STEPHENS; GWINNER, 1998).

Levando em conta essa forma de avaliar os critérios da justiça, os informantes indicaram que a falha em si não foi percebida como o grande problema, por isso não teve força suficiente para provocar um comportamento vingativo. Nas histórias relatadas, os entrevistados reconheceram que a falha pode acontecer com qualquer produto ou serviço e que isso faz parte das relações sociais e das trocas de consumo. O aspecto crítico do problema foi relatado principalmente na recuperação da falha, conforme já havia sido apontado por Tripp e Gregoire (2011).

A falha na dimensão interacional, conforme destacam Funches e colegas (2009), é o principal motivo para que os consumidores se comportem de forma a retaliar o fornecedor. Segundo Bechwati e Morrin (2003), isso acontece principalmente porque a falha na justiça distributiva, por exemplo, tende a influenciar com mais intensidade os sentimentos, enquanto a falha na justiça interacional tende a influenciar o comportamento, levando o consumidor a buscar formas de retaliar o provedor. Entretanto, todas as dimensões da justiça, quando desrespeitadas pelo fornecedor, possuem força suficiente para desencadear o comportamento retaliatório (BLODGETT; HILL; TAX, 1997, GRÉGOIRE; FISHER, 2008).

O fragmento abaixo ilustra como a percepção de injustiça provocou ações de retaliação indireta. O trecho busca evidenciar que não houve, por parte da empresa, qualquer demonstração de empatia ou esforço para resolver o problema. Da mesma forma, não houve nenhum indício de que a empresa aceitasse a culpa pelo problema ou se manifestasse no sentido de oferecer uma explicação razoável pela falha, configurando, portanto uma quebra especialmente na dimensão interpessoal da justiça. A esse respeito, Zourrig, Chebat e Toffoli (2009) destacam que a falta de justiça interacional pode ser vista como um elemento preditor de comportamentos retaliatórios em sociedades que tendem ao coletivismo, visto que ameaça a harmonia e leva ao constrangimento perante outros membros do grupo.

*Fiz uma compra pela Internet, e o produto era pra chegar em 6 dias. Passados 15 dias, o produto não tinha chegado. Fiz contato com eles, eles disseram que tinha ocorrido algum problema na remessa, mas que em 5 dias mandariam. Em 5 dias não chegou de novo, fiz novo contato por telefone e fiz contato por email. Confirmaram a compra e disseram que houve problema com a transportadora. Responderam dizendo que estavam providenciando e que em 5 dias eu receberia o produto. Passados mais 10 dias, fiz novo contato por telefone, novo contato por email e publiquei em vários sites de insatisfação que o produto não havia sido entregue. Porque simplesmente não resolviam nada. Só depois que eu coloquei na Internet eles tomaram a iniciativa do contato comigo. (...) Mesmo assim, a função toda demorou pra ser resolvida. Agora, me diz se não era para essas pessoas com quem eu falei, tendo confirmado que não foi entregue o produto, que fossem imediatamente lá no estoque e botassem em um caminhão e mandassem me entregar. Que fizessem uma entrega de emergência e me atendessem no menor prazo possível. E não que levassem 45 dias para resolver o problema (Informante 18 – modelo utilitário).*

A busca por compensação material/financeira é um aspecto que merece destaque nas ações de consumidores com modelo cultural utilitário. A compensação requisitada pelos clientes pode incluir a simples correção do problema, a substituição do produto, a oferta de um bônus ou desconto na próxima compra, a devolução do dinheiro ou ainda indenizações pelos danos causados e pelo tempo e esforço dispensados. Significa que os consumidores esperam diferentes níveis de compensação, dependendo do grau de injustiça e da severidade do problema (HOCUTT; CHAKRABORTY; MOWEN, 1997).

Quando se trata do modelo cultural relacional, é mais comum que consumidores aceitem situações nas quais o fornecedor não oferece qualquer compensação, desde que entendam que o trabalho realizado para a recuperação da falha é justo (GELBRICH, 2010). Por outro lado, quando não percebem esforço para a manutenção do relacionamento, conforme Ringberg *et al.* (2007), podem desistir de permanecer com o mesmo fornecedor. Os dois excertos abaixo apresentam as causas da insatisfação dos entrevistados e as ações de retaliação adotadas para ficarem quites com o provedor. Ambos tratam de retaliação indireta.

*A empresa 123 me ligou outro dia dizendo que eu tinha um valor de R\$ 17,18 pra pagar. Mas, essa conta nunca chegou. Entendeu? Eu disse que me mandassem uma segunda via. (...) Eles nunca me mandaram. Aí, agora eu fui fazer uma compra, passei pelo constrangimento de estar no SPC. Eu liguei para eles e me deram um código de barras, disseram que eu fosse à lotérica pagar. Só que esse código não funciona e a conta nunca vem. E eles não fazem nada. E quem fica prejudicada sou eu. (...) Olha, no começo eu só queria um pedido de desculpa. Mas do jeito que está indo, sabe que eu nem*

*quero nada. Eu não quero nada mesmo. Está tão difícil de resolver que eu só quero me livrar deles. Por isso que eu vim aqui [no Procon], para me livrar deles (Informante 8 – modelo relacional).*

*Falar mal para os amigos não é alguma atividade minha que busque prejudicar o fornecedor. (...) É claro, sempre tem um pouco daquela raiva que faz a gente ficar querendo fazer mal para o fornecedor. (...) Eu vou esperar mais uns dias, até trocar de operadora. Porque eu estou pensando até em ficar sem celular. Eu não aguento mais (Informante 12 - modelo relacional).*

Em relação aos consumidores com modelo cultural oposicionista, suas ações de retaliação demonstraram um viés mais agressivo, mesmo quando ocorreram de forma indireta. A agressividade é um traço característico dos indivíduos com modelo cultural oposicionista quando se trata de relações de consumo (RINGBERG *et al.*, 2007).

*Eu falei mal da loja para os meus amigos. Na real, falei mal para todo mundo. ‘Não entrem no site, não comprem, eles são umas m...’. Porque o que eu queria era que ninguém entrasse no site para comprar. (...) O único motivo de falar para algum conhecido é justamente pra ele não entrar no site e não comprar. Só isso. Porque só assim eu me vingo da loja. É só ninguém mais comprar. Porque isso, para mim, seria a pior vingança. Imagina, o cara tem uma empresa e vai fechar a empresa do cara (Informante 4 – modelo oposicionista).*

No caso das ações de retaliação direta, quando se trata de consumidores com modelo utilitário, percebeu-se que a intenção era principalmente reaver o produto adquirido. Segundo Ringberg *et al.* (2007) esta postura está embebida em pragmatismo, o que é uma característica desse modelo cultural, uma vez que as ações são pautadas pelo realismo e pelo êxito nos resultados. Frente a isso, a Informante 13, em sua narrativa, relata a impossibilidade de utilizar o cupom adquirido em site de compras coletivas. Considerando que houve atraso no envio dos códigos para troca por ingressos e pelo fato de não ter sido veiculada qualquer informação a respeito de restrições de uso (datas específicas), a consumidora entendeu que poderia se dirigir ao estabelecimento responsável pela oferta e exigir sua validação.

*Demorou tanto para entregarem, podiam, pelo menos, aumentar a validade. Depois tem aquela história ‘é válido só nos cinemas tais e até o dia 31 de dezembro’. E não falava nada no site que era de segunda à quinta. Não falava nada na oferta e nem no e-mail que eu pedi para confirmar. (...) No dia que eu fui ao cinema, eu reclamei direto com eles também. Assim, eu chamei a gerente e fiz um*

*barraquinho. Perguntei, tentei, reclamei, insisti. (...) Afinal de contas, eu paguei por isso. Eu quero usar (Informante 13 – modelo utilitário).*

Quanto aos consumidores com modelo cultural opositor, quando se tratam de ações diretas, foi percebido o mesmo tipo de comportamento que aquele apresentado nas ações indiretas: atos mais intensos e incisivos para eliminar o problema que lhes causou a insatisfação. De acordo com Ringberg *et al.* (2007), informantes que possuem esse modelo mantêm o relacionamento com o provedor somente enquanto perceberem que estão no controle da situação e que o provedor está atendendo a todas as suas exigências. Conforme apresentado a seguir, as ações dos consumidores com modelo cultural opositor são tão emotivas quanto as ações de consumidores com modelo cultural relacional, porém há o sentimento de serem explorados pelo provedor, enfatizando o aspecto negativo da relação.

*Eu comprei alguns colchões porque a gente estava terminando de fazer uma casa em Gramado. (...) E eles me prometeram entregar em 60 dias, porque eram sob medida. Daí eu calculei agosto, setembro. (...) Quando chegou setembro, eu liguei pra loja pra ver se tinham chegado. O cara disse ‘deu um problema na fábrica. Vai demorar mais 15 dias’. Aí eu estava dando prazo ainda. (...) Passou 15 dias, eu fui lá. Ele disse ‘ah, deu um probleminha. Mais 15 dias. Vai atrasar mais 15 dias’. (...) Depois ‘ah, mais 10 dias’. Foram 4 ou 5 enrolações. Aí, chegou a um ponto que já era novembro. (...) E a casa montada, só faltavam os colchões. (...) P..., aí ligo pra lá, digo ‘p..., agora não tem mais desculpa’. E eles ‘ah, pois é, deu um problema, não deu ainda’. (...) Eu digo ‘Ah, é? Não deu, então agora vai dar’. Era à tardinha, saí do escritório, passei em um prédio que eu estava construindo com uns amigos meus. Peguei uma marreta, fui lá e disse: ‘O negócio é o seguinte, chega de enrolar. Eu não vou entrar na justiça porque vai demorar tempo, se tiver que comprar em outra loja, vou gastar mais grana e ainda não consigo passar o Natal lá’. E eles tinham uns vidros Blindex grandes na loja. Eu digo: ‘Olha, o negócio é o seguinte, vamos resolver agora. Eu vou escolher as melhores camas que vocês têm aqui, vou levar pra lá e fim de papo’. E eu com uma marreta na mão. (...) ‘Eu posso ter despesa, porque eu vou ter que comprar em outras lojas, mas eu vou quebrar uns 5, 6 vidros desses Blindex’, que isso vale mais do que muitos colchões. (...) Eu liguei pra um cara que faz transporte pra mim, chamei ele. Ele veio com o funcionário dele, estacionou na frente da loja. Eu escolhi as melhores camas, custavam até mais do que aquelas que eu tinha comprado. E levei. (Informante 15 – modelo opositor).*

Em relação aos consumidores com modelo cultural relacional, suas ações diretas, seguindo o padrão identificado nas ações indiretas, foram justificadas pela urgência de restaurar o relacionamento que está na iminência de ruir. Como os consumidores com modelo

cultural relacional demonstram desejo de manter os laços emocionais com o provedor (RINGBERG *et al.*, 2007), suas ações de retaliação podem ser encaradas como uma ajuda para que o provedor resolva o problema e restabeleça a harmonia.

*Desde o início eu comecei a reclamar porque eu estava vendo problemas. A casa estava construída, mas estava mal feita. Porque embora eu não seja uma profissional na área, eu sei o que é uma coisa bem feita e o que é uma coisa mal feita. (...) Eu sempre reclamando, inclusive tomei uma atitude um pouco precipitada, mas eu não me arrependo, porque falei diretamente para o carpinteiro responsável. (...) Eu chamei ele de irresponsável porque ele simplesmente não chegava no horário pra fazer a casa, ele falhou um dia e me disse que ele tava fazendo outra coisa, e eu chamei ele de irresponsável e de mal profissional. Xinguei ele. Então por conta disso, ele alegou que eu fui mal-educada, e eu não fui, eu só fui sincera. Por causa disso ele não queria mais ir lá na obra. (...) Depois eu me alterei um pouco com o rapaz, que era um rapaz jovem que continuou a fazer a casa, porque realmente ele era muito negligente. (...) Quando eu falava para ele dos problemas: ‘isso aqui não está certo, isso aqui está mal’, ele dizia assim: ‘mas que eu sou profissional’. (...) Eu só queria mostrar onde as coisas estavam erradas e ter a casa bem feita. Eu queria mesmo era ajudar a melhorar o serviço deles. (Informante 1 – modelo relacional).*

#### **4.2.1 Retaliação *on-line***

A retaliação *on-line*, comportamento relatado pelos entrevistados como uma alternativa para se vingar do provedor que lhes causou a insatisfação, por ter recebido destaque nas narrativas coletadas, foi abordada de forma separada das demais ações de retaliação. Além disso, optou-se por dedicar um espaço especificamente voltado para esse comportamento devido à sua atualidade, registrada através da publicação de artigos relacionados ao assunto (TRIPP; GREGÓIRE, 2011; WARD; OSTROM, 2006).

A retaliação *on-line*, assim como a maioria dos comportamentos de revanche, tende a ocorrer após uma dupla falha, isto é, após uma ou diversas tentativas mal sucedidas de recuperação (GRÉGOIRE; TRIPP; LEGOUX, 2009). Devido ao estresse gerado pelos contatos com a empresa que provocou a falha, potencializado pela dificuldade em recuperar o problema, o consumidor acaba entendendo que seus direitos foram duplamente



desrespeitados. Como uma opção para causar o mesmo constrangimento percebido, o cliente utiliza a rede internacional de computadores para se expressar.

Quando acontece o duplo desvio, o consumidor pode entender que a empresa quer se aproveitar da situação, o que acabou estimulando em muitos informantes uma sensação de que o provedor estava sendo oportunista. A percepção de oportunismo implica a perda de comprometimento do consumidor (BUNKER; BALL, 2008), culminando em diversas possibilidades de retaliação. Bunker e Ball (2008), entretanto, destacam que a simples percepção de oportunismo pode ser insuficiente para levar o consumidor a ações de retaliação, por isso, é mais provável que o comportamento retaliatório apareça em decorrência de uma combinação dos diversos fatores mencionados anteriormente, dentre os quais se encontra o oportunismo.

A retaliação *on-line* foi observada nas narrativas apresentadas por consumidores influenciados pelos três modelos culturais: utilitário, oposicionista e relacional. A opção especificamente por redes sociais, *e-mails*, *sites* específicos para reclamações ou *blogs* não muda conforme o modelo cultural, o que muda é a razão que leva os consumidores a retaliar através da rede.

Em consumidores com modelo cultural utilitário, esse comportamento apareceu devido ao entendimento que possuem sobre o *status* de cada uma das partes envolvidas na transação, isto é, a ação foi registrada devido à percepção que empresa e cliente merecem o mesmo tratamento (RINGBERG *et al.*, 2007) e, por conseguinte, punições equivalentes. No caso do duplo desvio, os informantes registraram estar sendo punidos por não conseguir atingir os objetivos a que se propunham quando se engajaram na transação e por não receber o tratamento adequado (isso é, eficiente), por isso, a empresa deveria responder publicamente.

*Eu publiquei em um site de reclamações porque todos os contatos que eu havia feito com eles não surtiram efeito. Depois que eu publiquei na Internet, eles se mexeram. (...) Eu queria era conseguir contato e ser atendido. (...) Queria mostrar como eles atendem o cliente, porque quando a pessoa vai comprar deles, merece saber que eles não têm capacidade (Informante 18 – modelo utilitário).*

No caso de consumidores com o modelo cultural oposicionista, a Internet serviu como um meio para submeter a empresa a um constrangimento público. A exposição pública e em grande escala possibilitou chances concretas de trazer prejuízos para o fornecedor, por isso foi vista como uma forma de vingança à altura do dano causado.

*Eu fiquei bem insatisfeita pela demora na entrega do produto [livro]. E depois toda aquela dificuldade de falar com alguém. Daí o que eu fiz? Eu resolvi passar isso adiante. Eu coloquei no Facebook. Coloquei: ‘olha, não recebo retorno, não comprem, não é legal’. Ah, botei no Twitter também. (...) Pô, eu coloquei lá para extravasar, para contar para as pessoas, porque se duas pessoas deixarem de comprar dessa empresa, já valeu os meus 45 ‘pila’ perdidos, entendeu? (Informante 11 – modelo oposicionista).*

Consumidores que agiram com base no modelo cultural relacional, por sua vez, desejavam, principalmente, que o provedor lhes oferecesse uma retratação pública, pelo menos no primeiro momento. Posteriormente, considerando a dificuldade em terem sua importância para o sucesso do negócio reconhecida, assim como o problema sanado, os informantes relataram que suas ações adquiriram outro viés, como por exemplo, evitar que o fornecedor vendesse outras unidades do produto que apresentou problema.

*Eu preparei aquele e-mail e mandei para um monte gente. Nesse meio tempo, rodando com o carro adesivado, eu encontrei um procurador federal que viu o carro e veio conversar comigo porque ele tinha pensado em comprar um carro desses. E ele me disse: ‘Não vou mais comprar. E vou fazer mais: vou te ajudar’. (...) Mandei o e-mail para ele e ele espalhou pra uma lista de mais de 800 procuradores. Aí começou a rodar o e-mail. E eu comecei a receber ligações, ligações, ligações e ligações. Até que, há uns dois meses, me ligou um rapaz de São Paulo com o mesmo problema que o meu. Exatamente o mesmo problema que o meu. (...) E nesse mesmo tempo, eu recebi uma comunicação que estava sendo intimado para responder a um processo da Marca A por danos à imagem, de R\$ 100.000 (Informante 6 – modelo relacional).*

Conforme demonstrado no fragmento acima, a retaliação *on-line* possui grande alcance, por isso mesmo assume potencial para danificar a imagem da empresa perante o público em geral. No exemplo acima, o reconhecimento do prejuízo causado pela retaliação veio através da abertura de processo judicial no valor de cem mil reais contra o cliente insatisfeito.

A utilização de espaços públicos, mesmo que virtuais, também apareceu como uma forma de retaliar o fornecedor através da demonstração de poder, justamente pela possibilidade de influenciar uma grande quantidade de clientes potenciais a não mais utilizar determinado produto ou serviço. Essa influência negativa, quando resulta em perda de negócios para o fornecedor, cumpre a função de vingança, conforme os consumidores entrevistados.

Segundo Funches *et al.* (2009), em função da possibilidade de perdas financeiras e do abalo psicológico provocado a funcionários da marca retaliada virtualmente, existe um movimento constante para retirar do ar mensagens e *sites* criados com a intenção de vingança, ocasionando o envolvimento de um grande número de pessoas nas empresas, às vezes de departamentos inteiros, e a abertura de processos legais contra o próprio cliente. Devido à utilização de novas tecnologias para lidar com velhos problemas, Ariely (2007) adverte que talvez seja necessário que companhias bem estabelecidas no mercado tenham que rever suas políticas de recuperação, pois uma mensagem negativa espalhada na Internet passa a ser uma comunicação descentralizada e incontrolável.

De acordo com os entrevistados, a retaliação *on-line* também representou uma forma mais ágil para viabilizar uma compensação justa, visto que o contato direto com o provedor dificilmente resultou em ações de recuperação rápidas.

*Porque você consegue se munir de armas. Então, a reclamação pública, ela é, para mim, bem mais efetiva e mais rápida. Você chega ali e escreve. Daqui a pouco alguém já está mandando um direct twitter, mandando uma mention. (...) E aquilo se espalha. E daqui a pouco mais e mais pessoas vão retornando. E quando você vê, até a empresa está dando retorno (Informante 7 – modelo relacional).*

Outro aspecto relevante a ser considerado quando se trata de retaliação *on-line* foi o período durante o qual o consumidor vem trabalhando com o mesmo fornecedor. Mesmo que o comprometimento com o relacionamento seja uma característica de consumidores com modelo cultural relacional, informantes com os outros dois modelos levam em conta há quanto tempo as transações com a mesma empresa ocorrem. Consumidores com modelo cultural utilitário, por exemplo, mantêm as transações por longos períodos desde que as transações ofereçam mais benefícios do que custos. Com consumidores com modelo cultural oposicionista, o mesmo ocorre: mantêm as transações por um longo período desde que sintam que suas demandas são atendidas e que estão no controle da situação. Dois trechos abaixo, de consumidores com modelos utilitário e oposicionista que utilizaram a retaliação *on-line* ilustram esse aspecto.

*Eu já era cliente dessa empresa há muitos anos, é uma empresa de compras pela Internet. (...) Só que depois dessa demora para entregar a TV, eu considero que eles falharam comigo de uma forma que eu não quero mais assunto com eles (Informante 18 – modelo utilitário).*

*Eu não vou mais trabalhar com a Marca M, nem comprar nada dessa empresa. Porque eu sou assim. Para mim foi a última relação com produtos dessa empresa. Eu não compro mais. Eu sempre tive comigo que a Marca M era diferente. Se era para comprar um negócio, tinha que ser Marca M. Nem olhava outra. (...) Mas comigo acabou. Não dou segunda chance (Informante 14 – modelo oposicionista).*

O Informante 14 utilizou diversas fontes de retaliação *on-line*: Twitter, Facebook e YouTube. O vídeo postado pelo entrevistado foi acessado por mais de 100 mil pessoas. Seu protesto atingiu o primeiro lugar no *Trending Topics Brasil* (vídeos mais vistos e Twitter mais seguido) e seu caso foi televisionado em jornais de grande audiência, como Jornal Hoje, da Rede Globo, e Jornal da Band (transmitido em horário nobre). Jornais impressos como Gazeta e Folha de São Paulo também abordaram o caso. A Marca M chegou a publicar em seu *site* uma nota oficial pedindo desculpas pelo ocorrido e garantindo que vai rever seus processos. Além disso, está indenizando financeiramente o consumidor. Esse foi um exemplo do poder que o consumidor possui para influenciar outras pessoas e punir a empresa.

Tomando por base a proposta de Ward e Ostrom (2006) a respeito de retaliação *on-line*, é possível inferir que as ações relatadas pelos informantes buscavam apresentar as falhas como um desrespeito ao direito do consumidor, amplificar a seriedade do problema, mostrar que a culpa é da empresa e caracterizar a si mesmo como responsável por uma batalha em nome de outros consumidores.

A teoria do suporte social é uma alternativa para entender as ações de retaliação *on-line*, pois pressupõe que as pessoas confiam não só nos próprios recursos, mas também nos recursos do ambiente social para enfrentar situações desgastantes (GELBRICH, 2010). Significa, por exemplo, que os consumidores podem confiar mais nas informações recebidas pelos próprios pares do que em informações obtidas a partir da propaganda da marca (ARIELY, 2007). A Internet, então, foi identificada como uma fonte confiável para obter dados a respeito de empresas que não cumprem o que prometem e/ou de produtos defeituosos.

*Então agora o nome deles está lá na Internet para todo mundo ver. Se as outras pessoas forem como eu e fizerem pesquisa de mercado antes de comprar qualquer coisa, vão desistir deles (Informante 18 – modelo utilitário).*

Os entrevistados aproveitaram as ferramentas que a *Web* oferece para verificar como uma determinada empresa trata seus clientes, para checar com amigos, conhecidos e até mesmo com desconhecidos a qualidade dos produtos e serviços que haviam adquirido ou que

pretendiam adquirir A Internet, nesse caso, funcionou como uma opção para controlar as ações do provedor, permitindo ao cliente saber de antemão as formas mais adequadas de agir.

De acordo com Tripp e Grégoire (2011), as ações públicas de reclamação tendem a ser estimuladas especialmente por um sentimento forte, relacionado a grandes perdas, e não por uma simples insatisfação. Entretanto, levando em conta as histórias contadas pelos informantes, a retaliação *on-line* foi, também, provocada por fatos menores.

*Primeiro que eu me revoltei porque eu nunca compro nesses sites. Aí a única vez que eu resolvo testar, deu errado. Então, eu queria reclamar mesmo. Postei [no Facebook] porque queria influenciar outras pessoas a não comprarem também. Mas no final, nem foi nada sério. Até porque eram dezesseis reais, eu não ia ficar mais pobre por isso (Informante 13 – modelo utilitário).*

Com o passar do tempo, levando em consideração somente a falha relatada, é provável que o desejo de alimentar ações de retaliação *on-line* diminua e apareça o comportamento de saída (GRÉGOIRE; TRIPP; LEGOUX, 2009). O comportamento de saída foi registrado como uma ação de retaliação por informantes que utilizaram a Internet. Os informantes que usaram a rede e não deixaram de comprar do mesmo fornecedor explicaram os motivos: o primeiro explica que, apesar do problema, vai continuar comprando da loja em função dos preços mais acessíveis, mas é provável que não compre mais produtos da mesma marca que provocou a falha, o segundo avisa que manter o mesmo fornecedor é uma exigência do seu empregador.

*Na verdade, eu vou continuar comprando na loja, tu entendeu? Foi a loja que me vendeu, mas eu não tenho uma solução com o fabricante. Então, o meu plano agora é ir lá comprar outra máquina nova. E na mesma loja. Sabe por quê? Porque o preço deles é, às vezes, 100, 200 ou até 300 reais a menos do que na concorrente que eu costumo comprar. (...) O que eu vou te dizer? Eu não posso dizer 'poxa estou estressada com eles e não vou comprar mais nessa loja'. Não vou. Eu vou comprar onde tiver o melhor preço. Eu vou seguir comprando (Informante 5 – modelo utilitário).*

*Eu recebo meu salário de professor lá. Se não, eu não teria conta no Banco X. Porque eu gostaria de ser correntista de um único banco, né? Mas aí você tem que receber por eles. Então você tem que tirar dinheiro lá da caixa deles. Então é complicado (Informante 7 – modelo relacional).*

A partir do exposto, tem-se que consumidores com os modelos culturais utilitário, oposicionista e relacional se engajaram em ações de retaliação diretas e indiretas, entretanto,

houve diferença no modo como essas ações foram levadas adiante. A predominância de um ou de outro modelo cultural não serviu como indício para descobrir se o consumidor teria tendência de retaliar o fornecedor, contudo, o conhecimento a respeito do modelo cultural do cliente serviu como um indicativo para o tipo de ação de retaliação que o mesmo poderia adotar, por exemplo, mais ou menos agressiva. É provável, portanto, que os modelos culturais sejam fatores de influência sobre as ações de retaliação. Mesmo aparecendo ações diretas e indiretas nas narrativas, muitas vezes concomitantemente, é possível que a preferência por comportamentos indiretos esteja ligada à cultura local, visto que há uma preocupação em evitar o conflito direto. O quadro abaixo (Quadro 6) resume as ações nas quais os entrevistados se engajaram para retaliar o provedor.

Informante	Modelos Culturais	Ações de retaliação	
		Ações diretas	Ações indiretas
3	Oposicionista		Ação através de terceiros (reclamação junto à agência reguladora) e saída.
4	Oposicionista	Ataque pessoal (agressão verbal).	Boca a boca negativo.
11	Oposicionista		Retaliação <i>on-line</i> e saída.
14	Oposicionista		Produto colocado na frente de casa com uma faixa falando mal do fabricante, retaliação <i>on-line</i> , ação através de terceiros (Procon) e saída.
15	Oposicionista	Vandalismo.	Boca a boca negativo (ameaça) e saída.
17	Oposicionista	Agressão e poder (hostilidade implícita).	Boca a boca negativo e saída.
1	Relacional	Agressão verbal (reclamação junto ao profissional da linha de frente).	Ação através de terceiros (Procon).
6	Relacional	Reclamação vingativa e carro adesivado em uso/estacionado na frente da concessionária.	Reclamação junto ao fabricante, boca a boca negativo, retaliação <i>on-line</i> , ação através de terceiros e saída
7	Relacional	Reclamação vingativa.	Retaliação <i>on-line</i> e boca a boca negativo.
8	Relacional		Ação através de terceiros (Procon), boca a boca negativo e saída.
9	Relacional		Ação através de terceiros (Procon e Justiça, audiência realizada) e boca a boca negativo.
10	Relacional	Reclamação vingativa, agressão e poder (hostilidade implícita).	Boca a boca negativo e saída/ mudança para concorrente principal.
12	Relacional		Boca a boca negativo.
16	Relacional		Ação através de terceiros (Justiça).
2	Utilitário		Reclamação junto ao fabricante, retaliação <i>on-line</i> e boca a boca negativo.
5	Utilitário		Boca a boca negativo, retaliação <i>on-line</i> , ação através de terceiros (Justiça).
Continua			

Informante	Modelos Culturais	Ações de retaliação	
		Ações diretas	Ações indiretas
13	Utilitário	Reclamação vingativa.	Retaliação <i>on-line</i> .
18	Utilitário		Retaliação <i>on-line</i> , ameaça de ação através de terceiros (Justiça) e boca a boca negativo.

**QUADRO 6: Ações adotadas para retaliar o provedor e modelos culturais**

Fonte: A autora

#### 4.3 OBJETIVOS DAS AÇÕES DE RETALIAÇÃO

Os objetivos do consumidor são fortes determinantes para a definição do comportamento que adotam diante de uma falha (PHAU; BAIRD, 2008). Segundo Heung e Lam (2003), os motivos para agir podem variar da obtenção de um simples pedido de desculpas à necessidade de extravasar as emoções negativas. A forma como o provedor incentiva, recebe e gerencia uma reclamação possui papel importante para a definição de atos posteriores de retaliação, pois de acordo com Huefner e Hunt (2002), ainda é comum encontrar empresas que não estimulam a voz do consumidor, encarando a reclamação de forma negativa. Nas situações em que o cliente vê poucas possibilidades de restaurar o problema do qual se considera vítima, existe maior probabilidade de identificar motivos para levar a vingança adiante.

Quando submetido a uma falha no gerenciamento da reclamação, o consumidor entende que precisa agir para restabelecer o equilíbrio psicológico e restaurar a justiça. Conforme Huefner e Hunt (2002), o comportamento retaliatório ocorre com frequência suficiente para ser considerado um padrão nas respostas pós-insatisfação, por isso se torna relevante compreender as razões que levam as pessoas a agir de tal maneira.

Para identificar os objetivos das ações de retaliação, foram considerados os argumentos de Grégoire e Fisher (2006), que propõem que os consumidores se engajam em atos de vingança por motivos econômicos e/ou relacionais, sendo que um não exclui, necessariamente, o outro. Quando se trata do objetivo econômico, os consumidores desejam receber um produto ou serviço que esteja em conformidade com o investimento feito. Nesse caso, buscam uma situação de justiça levando em conta o tempo, o esforço e o dinheiro que depositaram em determinado bem, por isso esperam que através de seus atos retaliatórios seja

possível obter, pelo menos, o produto ou serviço adquirido. Quando se trata do objetivo relacional, os consumidores buscam o reconhecimento de sua importância pela empresa. Nessa situação, o objetivo está ligado à preservação da autoestima e à valorização pessoal, por isso os clientes insatisfeitos esperam, além de demonstração de respeito, explicações sobre a falha ou algum pedido de desculpas.

Importante destacar que o objetivo relacional, embora tenha a mesma denominação que um dos modelos culturais estudados, não está obrigatoriamente ligado a ele. Trata-se apenas de uma designação para melhor compreender as ações de retaliação, por isso acredita-se que o objetivo relacional possa, também, ser observado em consumidores com modelo cultural opositorista e utilitário.

Na determinação dos objetivos para retaliar o fornecedor, a atribuição de culpa foi considerada um fator relevante para os entrevistados. A tendência é que o consumidor, ao atribuir a falha a si mesmo, demonstre um comportamento mais compreensivo e identifique um grau mais baixo de insatisfação (BOUGIE; PIETERS; ZEELEMBERG, 2003). Em situação contrária, quando a culpa pela falha recai sobre o provedor, a tendência é o cliente apresentar um comportamento que tenha por objetivo a demonstração da sua insatisfação, direta ou indiretamente.

A atribuição de culpa ao fornecedor foi constatada preponderantemente nas narrativas de consumidores com modelo cultural utilitário e opositorista, conforme indicado por Ringberg *et al.* (2007). Os fragmentos abaixo exemplificam tal situação, destacando o objetivo econômico: a recuperação do bem adquirido. Os trechos selecionados contemplam dois momentos da história contada: antes da tentativa de solucionar o problema junto ao fabricante e após os diversos contatos com o fornecedor. Por esse motivo, os excertos são dispostos separadamente, embora tenham sido mencionados pelo mesmo informante.

*Eu tinha uma geladeira há três anos e meio. Era uma geladeira top de linha e que apresentou um problema – deixou de congelar. Eu chamei a assistência técnica e eles constataram que era falta de gás. Trocaram o gás e ficou sem problema nenhum. Ela funcionou por 3 dias. Depois, eu novamente chamei a assistência, porque ela voltou ao problema antigo. Eles trocaram o gás novamente. E assim foi, umas três vezes. Até que eles disseram que não tinha conserto, ou que o conserto sairia muito caro. Talvez mais caro que uma geladeira nova. Apresentaram um orçamento de mais de R\$ 2.800 para fazer o conserto. E não tem cabimento. Você gastar mais do que o dinheiro da geladeira para consertá-la. (...)*



Após as diversas tentativas de recuperação junto à empresa:

*A geladeira, ela tinha rodinha e ela andava com muita facilidade. Então eu peguei, empurrei a geladeira, e levei a geladeira para a rua, no meu jardim. Deixei no jardim. Foi muito gozado porque ficou uma geladeira nova no jardim, embaixo do sol, da chuva. As pessoas passavam e: ‘ah, é para dar a geladeira? É pra levar?’ E eu: ‘Não, não é para mexer. Deixa aí. Eu não vou dar esse negócio, porque eu não vou dar um presente de grego’. E aí eu mandei fazer uma faixa, que é a que está no vídeo. Dizia: ‘A Marca M trata mal seus clientes. Quer saber por quê? Acesse o Twitter’. E no dia seguinte eu gravei um vídeo com a minha filha. A minha filha gravou às 6h da manhã, antes de sair para o trabalho. Eu postei no Facebook e depois coloquei no YouTube. Porque quando eu colocasse isso e eles ficassem sabendo disso, eles iam fazer alguma coisa para me entregar a geladeira. (...) Essa era a minha intenção. Nada mais do que isso. Eu queria receber a minha geladeira (Informante 14 – modelo oposicionista).*

No depoimento de outra entrevistada, seguindo as características do modelo cultural relacional, a atribuição ocorreu de maneira inversa e a culpa recaiu sobre si mesma. Nesse caso, a informante entendeu que poderia ser a responsável pela situação vivida, por isso não encerrou o relacionamento com o provedor. Conforme Ringberg *et al.* (2007), uma ruptura introduziria um desequilíbrio emocional, por isso os consumidores desejam restabelecer a ligação afetiva com o provedor, restaurando, conseqüentemente, seu senso de autoeficácia. Os fragmentos abaixo, da mesma forma que no caso anterior, são apresentados em dois momentos. O primeiro demonstra a ligação emocional que existe entre o consumidor e o fornecedor; o segundo ilustra os objetivos das ações de retaliação, tanto econômicos quanto relacionais.

*Mas eu continuei sendo cliente deles. Mesmo assim continuei. Por quê? Ah, eu não sei. A razão eu não sei. Eu acho que eu não quis trocar. (...) Então a culpa pelo problema é minha. Só minha, porque eu estou vendo que a Internet não funciona e eu não resolvo. Quem é que tem culpa então? São eles? Não. Sou eu. (Informante 9 – modelo relacional).*

Após as tentativas de recuperação:

*Eu não queria nada grátis. Eu queria o serviço, só. Mas sempre tinha alguma coisa, algum problema. Aí, um dia eu fiquei furiosa, e eu fui no Procon. Lá no Procon, disseram que para ir mais depressa eu deveria ir no Fórum da Otto. (...) Logo foi a audiência. (...) Daí me pagaram três meses, me devolveram tudo. Eles me pagaram os meses*

*que eu paguei e fiquei sem o serviço. (...) Não me ofereceram mais nada, mas mesmo assim eu terminei o processo. Eu que quis terminar. Eu não queria mais ficar brigando. Todo mundo dizia para eu não terminar, mas eu terminei. (...) Eu não gosto de... Já estou há tanto tempo com eles que eu só queria que ficasse tudo bem (Informante 9 – modelo relacional).*

Outra justificativa para as ações de revanche foi o tamanho dos custos e perdas financeiras, estimulando principalmente a busca por objetivos econômicos. Quando a insatisfação dos consumidores esteve ligada a perdas significativas, por exemplo, R\$ 75 mil, conforme Informante 6 (modelo relacional), percebeu-se engajamento em ações judiciais com a intenção de provocar prejuízos financeiros similares ou superiores às empresas.

*Inicialmente, eu esperava apenas um carro funcionando, algo seguro. Mas agora eu vou com tudo, vou para a briga. E agora eu estou esperando a justiça caminhar com o processo. Eu entrei com pedido de indenização, de danos morais, danos materiais, substituição do carro. Agora eu entrei com tudo também. Porque meu carro passou mais de 11 vezes na concessionária. Então eles já sabem o que tá acontecendo (Informante 6 – modelo relacional).*

Sobre o valor monetário da perda, Dolinsky (1994) explica que determina em parte a ocorrência do comportamento de reclamação e a tentativa de recuperação. A esse respeito Tax *et al.* (1998) e Dolinsky (1994) complementam que aspectos como o tempo necessário, o custo psicológico e a inconveniência também interferem na retaliação do consumidor diante da falha. Conforme Ringberg *et al.* (2007), é possível verificar, além dessas ações, o comportamento de saída em consumidores com modelo cultural relacional. De acordo com os autores, quando as falhas são recorrentes e o provedor não responde a contento, a opção do consumidor pode ser o fim da relação.

*Ele [gerente] me disse: ‘Olha, eu não posso fazer nada por você. Quer um conselho? Bota na justiça e pede um carro novo’. Tudo bem, vou fazer isso. Só que antes eu decidi mostrar a eles como dói no bolso da gente, como dói ser maltratado. Aí, plotei o carro. Plotei o carro todo (Anexo 1). (...) Voltei, parei na porta da concessionária onde eu faço as revisões, foi no sábado de manhã. (...) Eu não estou fazendo nada demais. Só estou na porta da loja, dizendo que a Marca Z eu não compro nunca mais. É um direito de protesto. Todo mundo começou a falar. Depois, eu saí de lá, dessa concessionária, e fui para a porta da outra concessionária onde eu tinha comprado o carro e não tinha resolvido. Lá, parei o carro no estacionamento deles, e todo mundo que entrava via meu carro, e vinha conversar comigo. E eu, em momento nenhum, eu xinguei, nem ‘brabei’, eu só parei o carro e fiquei lá (Informante 6 – modelo relacional).*

Alguns entrevistados, no entanto, independente do valor da perda, demonstraram propensão para engajamento em ações através de terceiros, seja através da Justiça, do Procon, ou até mesmo da agência reguladora do serviço. O comportamento de ação através de terceiros é orientado por objetivos econômicos, embora possa ter, em alguns casos, objetivos relacionais. Esse comportamento é primordialmente adotado por consumidores com modelo cultural oposicionista, visto que a tendência, segundo Ringberg *et al.* (2007), é demonstrar um desejo de “brigar” com o fornecedor.

*Todo dia, às 7h da noite, minha Internet começa a ficar com problema. Todo dia. E a Empresa E ficava insistindo que era um problema aqui na minha casa. Vieram milhares de técnicos aqui em casa, e tentavam resolver e diziam que o problema era na minha casa, na minha fiação, e todas essas coisas. Daí eu tive que recorrer para a Anatel. Fiquei insistentemente ligando para a Anatel, até confessarem que eles não conseguem manter a velocidade deles. Aí, eles ressarciram todo dinheiro, fizeram o que eu queria. Eles tiveram que me devolver todo dinheiro em dobro. Mas eles só devolveram em dobro porque eu entrei na Anatel. E não foi porque eu entrei uma vez na Anatel. Tipo, eu tinha milhares de protocolos na Anatel. Porque se eu tivesse feito só um protocolo, eles não teriam me ressarcido em dobro. Mas como eu fiz várias reclamações enquanto estava com protocolo aberto com eles, eles me ressarciram em dobro (Informante 3 – modelo oposicionista).*

Outros informantes com modelo cultural oposicionista, ao se engajarem em comportamentos retaliatórios, também tinham por objetivo principal algum tipo de compensação (objetivos econômicos). Esses consumidores, conforme previsto por Ringberg *et al.* (2007), já esperavam antecipadamente que o fornecedor resistisse para satisfazer suas demandas, principalmente porque desejavam escolher a forma de recuperação mais adequada para o próprio caso. A busca pela possibilidade de decidir entre as opções de recuperação oferecidas pela empresa é uma característica dos consumidores com modelo cultural oposicionista, que procuram formas de demonstrar que estão constantemente no controle da situação.

*Eu levei mais de 5 contatos para entender o que estava acontecendo e porque o meu livro não tinha chegado. E aí, no último contato que eu tive, eu cancelei o pedido. Porque a menina, o que ela me disse no chat, era que ela não tinha como me dar previsão nenhuma da entrega. Eles alegavam que estava dentro do prazo, e estava, mas 19 úteis é muito. Bota isso dentro de um mês, é muito, entendeu? (...) Então eu disse para a menina: ‘Olha, independente de vocês conseguirem, passou meu tempo, estourou meu limite. Entendeu?’*

*Então eu quero saber quais são as opções que eu tenho para cancelar a compra'. (...) Demorou um tempão para ela me responder. Eu ficava louca. (...) Aí ela respondeu assim: 'Tudo bem, só que fique bem claro que seu pedido ainda não foi faturado'. Aí, eu enlouqueci de vez. (...) Eu lá quero saber se o pedido foi faturado ou não. Eu quero saber só quais são as opções de que tenho. Pronto. Quais são as opções que eu tenho? Porque era isso que eu esperava, né? Era o mínimo (Informante 11 – modelo oposicionista).*

É possível que informantes com modelo cultural oposicionista, por adotarem uma postura de suspeição em relação ao fornecedor, sejam orientados predominantemente por objetivos econômicos, uma vez que cada contato com o fornecedor é uma possibilidade de serem explorados pelo mesmo. Por esse motivo, entrevistados com modelo cultural oposicionista demonstraram preferência por comportamentos considerados agressivos, já que a irritação é um traço facilmente identificado na sua personalidade (RINGBERG *et al.*, 2007). Esse tipo de conduta refletiu a disposição que essas pessoas têm de ser extremamente exigentes com o provedor. Além disso, o comportamento agressivo traduziu uma opção para atacar diretamente a pessoa que, naquele momento, representava institucionalmente a figura do agressor. O fragmento abaixo ilustra essa postura de agressividade.

*Eu xingava o cara. Não, eu realmente xingava o cara [da assistência técnica]. Xingava assim: 'Seu filho da mãe, desgraçado. Tu és um incompetente'. (...) Mas xingava assim, só na boa, né?(...) Já os que me fizeram a venda, no caso a empresa, aí já era palavrão de baixo calão para baixo, né?! (...) E aí, nesse meio tempo, eu pensei: 'Vou ligar para a importadora'. O cara da importadora disse: 'Não, isso aí eu resolvo. Tu mandas para nós e eu te dou outra'. Eu pensei por que não liguei para esse desgraçado de primeira, né? (...) Aí ele mandou a adega. A adega nova veio e tal. Só que a outra adega, essa eles não pegavam de volta. E aí a gente estava com uma adega sobrando na sala. E eles não buscavam nunca. (...) Aí eu falei assim: 'Olha aqui, ou tu vem buscar essa porcaria aqui até sexta-feira ou vou botar fogo nessa m.... Vou botar no lixo e aí vocês vão ver, porque eu já estou com o meu produto aqui em casa, vocês já fizeram o que eu queria. Então, só quero tirar isso aqui daqui'(Informante 4 – modelo oposicionista).*

Em relação às ações agressivas realizadas por esse informante, cujos objetivos possuem orientação mais econômica, ele explica que se comporta dessa maneira para *não descontar sua raiva nos outros (Informante 4)*. Segundo ele, adotar essa postura diante do responsável pelo episódio de insatisfação evita que outros sejam penalizados por uma situação sobre a qual não tiveram influência ou responsabilidade. A esse respeito Denson, Miller e

Pedersen (2006) explicam que a agressividade deslocada ocorre quando a pessoa ofendida não consegue retaliar o responsável principal pelo dano causado, por isso direciona suas emoções e sentimentos para outros alvos.

*Chegou uma hora que a minha idéia, eu nem queria mais trocar nada. Eu já estava... Eu nem queria mais o dinheiro de volta. Eu queria era só incomodar, só encher o saco. Porque eu também estava incomodado, sabe? (...) Todo mundo reclama, só que tem algumas pessoas que não falam com a loja, ou com quem vendeu, sei lá. Mas elas reclamam com quem está do lado. (...) Tipo, elas chegam em casa e reclamam com o marido, com a esposa, com os filhos. Entendeu? E como eu joga tudo na loja, falo tudo mesmo, não preciso disso (Informante 4 – modelo oposicionista).*

No caso de consumidores cujas ações são influenciadas pelo modelo cultural relacional, diferentemente dos oposicionistas, seu desejo é se sentir um parceiro da empresa que provocou a falha, por isso as ações de retaliação são orientadas especialmente por objetivos relacionais. Esses informantes relataram o desejo de ter reconhecida sua contribuição para o sucesso do negócio, por isso demonstraram compreender o problema. Além disso, percebeu-se uma propensão para auxiliar a empresa a resolver a falha.

*Olha, eu estou tentando descobrir novos caminhos, caminhos mais fáceis. Por isso a minha opção foi a Internet. Por que é um caminho mais rápido. Ele te dá, não sei se é verdade ou ilusão, mas te dá a ideia que o retorno é mais rápido e que você consegue colocar a boca no trombone mais facilmente. (...) Então eu, que depois de ter colocado na Internet, depois de ter reclamado, eu espero que prestem mais atenção às necessidades do consumidor quando está diante do caixa eletrônico. Eu espero ter mostrado onde e como melhorar a vida do cliente que precisa tirar dinheiro rapidamente (Informante 7 – modelo relacional).*

Diferentemente do esperado, o Informante 7, mesmo possuindo a predominância do modelo cultural relacional, demonstrou nos textos postados na Internet uma postura agressiva diante do fornecedor. Da mesma forma, o entrevistado relatou ter se engajado em comportamento de retaliação vingativa, o que inicialmente era esperado para consumidores com modelo cultural oposicionista. Entretanto, a partir do trecho abaixo, percebeu-se que, no fundo, o que o consumidor desejava era encontrar uma forma de dizer para a empresa que estava insatisfeito e que queria corrigir a situação para que o relacionamento voltasse a uma situação equilibrada e harmoniosa, configurando objetivos predominantemente relacionais.

*O que mais me agradaria, sabe, é que o Banco X, por exemplo, me mandasse uma carta dizendo ‘nós estamos modernizando nossos caixas eletrônicos. Se o senhor for em tal e tal lugar, já vai ter isso. E nós vamos melhorar a forma de acesso ao caixa eletrônico, agora vai ser bem mais simples. E nós não vamos fazer mais publicidade no caixa eletrônico, porque nós sabemos que as pessoas têm pressa quando elas estão no caixa eletrônico’. (...) Porque é raro você ter um retorno seguro assim: ‘Você é responsável por nossas mudanças’, né? Nossa, eu ia me sentir ‘o cara’. ‘Você é um dos responsáveis pelas nossas mudanças’. Eu falaria bem do Banco X para o resto da vida, não importando se tivesse mais algum problema, sabe? Se me mandassem mensagem assim: ‘Estamos mudando e você é um dos responsáveis, porque você reclamou, você teve coragem, você fez isso e aquilo’, eu seria um instrumento de marketing do Banco X. Mesmo que acontecessem episódios semelhantes [ao do duplo desvio] de novo, sabe? Porque aí você se sente ‘o cara’. Porque te ouviram, sabe? Então eu queria que pensassem mais no cidadão. Que os bancos tivessem mais consideração, né? (Informante 7 – modelo relacional)*

Quando os consumidores com modelo relacional percebem que não há mais possibilidade de recuperação, decidem pelo fim do relacionamento (RINGBERG *et al.*, 2007). Em alguns casos, entretanto, em função das condições do mercado, não foi possível finalizar o relacionamento, já que a mudança traria muitos custos. Esses custos, que podem ser de ordem psicológica ou financeira, incluindo questões como esforço, tempo, conveniência e investimento no relacionamento, fizeram o cliente permanecer leal mesmo após a insatisfação.

*Pedir desculpas agora não adianta, né? Depois de toda a incomodação, pedir desculpa não adianta. Então eu tive que entrar na Justiça. Agora eu quero receber dano moral. Eu quero nem que seja um pouquinho a mais, sabe? Que seja bem pouquinho, mas que eu sinta que teve alguma justiça nisso, sabe? (...) Se eu conseguir ganhar na justiça, eu fico com eles. Porque é uma obrigação. Tu recebes pelo banco. Muita gente tem conta igual, então se tu vais transferir tu não tens que pagar aquele DOC. (...) Tem também minha conta lá, que tem uma poupancinha, sabe? Então eu acho que me dá mais trabalho mudar (Informante 11 – modelo relacional).*

Foi possível observar que os consumidores com modelo relacional esperavam ser notados, esperavam se fazer presentes no desenvolvimento do negócio, conferindo às ações de retaliação objetivos mais relacionais. Clientes com esse modelo cultural veem a empresa como um parceiro, não como um simples fornecedor. Para ilustrar essa percepção, em uma das narrativas, o informante destacou que esperava, através de ressarcimento, uma demonstração de consideração por parte da empresa. Especificamente no caso abaixo, foi

possível observar ações motivadas por objetivos econômicos e relacionais. Não é comum que clientes com modelo cultural relacional esperem compensação material, contudo, no depoimento que segue, percebeu-se que a compensação financeira, apesar de ser desejada, é entendida mais como um pedido de desculpas pelo transtorno ocasionado do que como uma indenização.

*Me criou um desconforto emocional muito grande. Eu gostaria até de colocar uma ação judicial contra, mas sei que não vai a lugar nenhum e que o retorno é muito pequeno. (...) Só o que eu fiz foi uma publicidade negativa. (...) Eu esperava realmente uma consideração maior, de no mínimo algum desconto, tendo em vista a fidelização do cliente, no caso eu, né? E algo, não sei, alguma... Claro, algo um pouco mais pessoal. Conversar com alguém que realmente me explicasse o porquê dessa bagunça na empresa. E, claro, algum ressarcimento por um dano mais moral do que qualquer outra coisa também, né? (Informante 12 – modelo relacional).*

No caso de consumidores com predominância do modelo cultural utilitário, seu grande objetivo foi conseguir o produto ou serviço funcionando, seja através da troca por uma nova unidade ou do conserto do item com problema, o que implica a presença de objetivos econômicos nas ações de retaliação. Conforme Ringberg *et al.* (2007), consumidores utilitários possuem expectativas relacionadas a padrões rígidos de atuação do fornecedor, por isso esperam que a recuperação seja rápida e eficiente. Entretanto, quando isso não é possível, demonstram sinais de irritação, já que procuram sempre avaliar os custos e benefícios de manter o mesmo fornecedor.

Para os informantes com o modelo cultural utilitário, o objetivo fundamental do contato com o fornecedor foi a obtenção do bem comprado, tal como havia sido combinado, mesmo que em alguns casos fosse conveniente receber uma indenização pela falha a que foram submetidos.

*Na verdade eu senti que chegou ao limite da situação. Ou resolvia naquela hora, de uma forma ainda informal, ou era o limite. (...) Tive que mandar um e-mail direto para o representante da fábrica queimando a ABC. Porque ele é o representante da fábrica dentro da ABC. (...) E aí, no final das contas, o pessoal da ABC me explicou o que estava acontecendo, mas eu tive que insistir muito para ele me explicar. Eu tive que ser incisivo: ‘O que tu vai fazer para resolver isso aí? Tu estás me explicando tudo, mas o que eu vou ganhar? Se tu me deres alguma coisa a mais, aí tudo bem’. (...) Mas no final das contas, eu ganhei uma peça melhor do motor, que eu não iria ganhar, e eu iria ter que comprar futuramente, e veio um modelo mais avançado do motor. Eles me deram só porque eu fui atrás e reclamei.*

*(...) E eu não fiquei satisfeito com isso porque foi um descaso o que eles fizeram. (...) Então, na verdade, isso foi simplesmente, eu vi isso como uma obrigação que eles tinham que fazer (Informante 2 – modelo utilitário).*

Em termos gerais, foi possível observar que informantes com modelo cultural opositor acreditam que será árdua a tarefa de obter reparação. Ainda assim, esses consumidores buscam algum tipo de ressarcimento pela situação na qual se encontram, mesmo que tenham que se valer de ações agressivas. Informantes com modelo utilitário desejam basicamente conseguir o produto ou serviço que adquiriram, pois suas decisões são baseadas em critérios essencialmente racionais. Informantes com modelo relacional desejam predominantemente receber mais atenção, isto é, demonstrar sua insatisfação e obter um pedido de desculpas, percebendo que são importantes para o negócio do fornecedor. Portanto, consumidores com modelo cultural opositor e utilitário são movidos principalmente por objetivos econômicos e consumidores com modelo cultural relacional, embora possam ter objetivos econômicos, orientam suas ações de retaliação por objetivos relacionais.

O Quadro 7 é um resumo contendo o episódio que originou o duplo desvio, os objetivos das ações de retaliação e o modelo cultural do informante.

Informante	Episódio de falha	Objetivos predominantes das ações de retaliação		Modelo cultural predominante
		Econômico	Relacional	
3	Problema na banda larga: em horário de pico, por volta de 19h não funciona.	Ser ressarcido em dobro pelos gastos que teve.		Opositorista
4	Problema com adega: motor parou de funcionar em 8 dias após a compra.	Quer o produto adquirido. Não deseja compensação ou pedido de desculpas.		Opositorista
11	Demora na entrega de livro e informações desencontradas a respeito da entrega.	Escolher entre diversas opções de recuperação e receber algum tipo de compensação.	Receber uma explicação sobre a falha.	Opositorista
14	Problema com refrigerador: estava perdendo o gás (não gelava).	Queria o produto funcionando. Após tentativas frustradas de recuperação, quer produto novo e indenização.		Opositorista
15	Demora na entrega de colchões.	Receber o produto, conforme combinado. Não deseja indenização.		Opositorista
				Continua



Informante	Episódio de falha	Objetivos predominantes das ações de retaliação		Modelo cultural predominante
		Econômico	Relacional	
17	Problema com cortina: entregue fora do prazo, desrespeitando padrões de qualidade e instalação mal feita.	Receber o produto em boas condições, sem pedido de desculpas ou compensação.		Oposicionista
1	Problemas na qualidade de serviço de construção civil, potencializados pelo atraso na entrega definida em contrato.	Ter seu contrato rigorosamente cumprido.		Relacional
6	Falhas recorrentes na mecânica do carro.	Nas primeiras tentativas de recuperação, esperava apenas o seu carro funcionando. Atualmente, espera receber, além da substituição do veículo, danos morais, materiais e indenização.	Quer pedido de desculpas.	Relacional
7	Caixa eletrônico fora de serviço e atendimento ruim na agência.		Fazer com que o provedor preste mais atenção às necessidades do consumidor.	Relacional
8	Débito indevido em serviço de telefonia. Consumidora não recebeu a conta mencionada e teve seus dados enviados para SPC.		Receber um pedido de desculpas.	Relacional
9	Problema no serviço de Internet discada: não estabelece conexão e permanece sendo cobrado.	Quer o serviço conforme contrato.	Manter o relacionamento de anos sem problemas no serviço.	Relacional
10	Problema com sandália: descosturou na primeira oportunidade de uso.	Substituir o produto com defeito por um novo.	Quer mostrar que o cliente tem valor, por isso pretende ensinar uma lição à empresa.	Relacional
12	Serviço de telefonia mal detalhado durante a venda, corte repentino do serviço.	Receber ressarcimento pela falha.	Espera mais consideração do fornecedor.	Relacional
16	Cobrança indevida em cartão de crédito não solicitado. Estão sendo cobrados, além de despesas que deveriam ser no débito, juros de 12% ao mês.	Receber indenização pelo problema.		Relacional
2	Atraso na entrega de motor para implante dentário.	Quer o produto, mas entende que receber uma compensação (maleta e modelo superior) não passa de obrigação do provedor.		Utilitário
5	Defeito na máquina de lavar louças: não esvazia a água da lavagem.	Quer um produto novo. Pretende entrar na justiça, mas se for resolvido antes, desiste de entrar.		Utilitário
				Continua

Informante	Episódio de falha	Objetivos predominantes das ações de retaliação		Modelo cultural predominante
		Econômico	Relacional	
13	Não recebeu os ingressos (cupons) adquiridos em site de compra coletiva. Quando recebeu os cupons, em data próxima ao prazo de vencimento, não poderia fazer uso em finais de semana. A informação não havia sido divulgada na venda.	Utilizar o produto, seja através da extensão do prazo ou da utilização em dia fora da promoção. Não sendo possível, espera a devolução do dinheiro.		Utilitário
18	Atraso na entrega de televisão e informações desencontradas a respeito da entrega.	Receber o produto, por isso pretende incomodar a empresa. Não deseja indenização.		Utilitário

**QUADRO 7: Objetivos predominantes das ações de retaliação e modelos culturais**

Fonte: A autora

#### 4.4 EMOÇÕES QUE PRECEDEM O COMPORTAMENTO DE RETALIAÇÃO

De acordo com Lazarus (1991), as emoções são resultado de estruturas sociais complexas que definem o que é benéfico e o que é prejudicial para o indivíduo. Por serem decorrentes de um processo de avaliação cognitiva, as emoções estão diretamente vinculadas à percepção de injustiça em situações de consumo. Conforme Kalamas *et al.* (2008), existe uma ligação forte entre a percepção de injustiça e os sentimentos suscitados pelo episódio insatisfatório. De acordo com Schoefer e Ennew (2005), as emoções possuem um papel de destaque quando se trata de transformar a percepção de injustiça em comportamento, sendo que, em situações onde a percepção de justiça é baixa, há a ocorrência de um alto nível de emoções negativas. Para Santos (2001), situações que envolvem reclamações são marcadas por sentimentos fortes como frustração, raiva e estresse e, conseqüentemente, por comportamentos que expressam esses sentimentos. Esse assunto será tratado a seguir

O desejo de se vingar do fornecedor exige muita energia por parte do consumidor, por isso está associado a uma grande demanda de recursos psicológicos (GRÉGOIRE; TRIPP; LEGOUX, 2009). As emoções aparecem como mediadores na relação entre justiça e lealdade (CHEBAT; SLUSARCZYK, 2005), conseqüentemente, os motivos para apresentar certos comportamentos, como a retaliação, estão relacionados àquilo que as pessoas sentem ao serem expostas a determinadas situações (ROSEMAN; WIEST; SWARTZ, 1994).

As expectativas dos entrevistados em relação às respostas do provedor serviram como parâmetro para as avaliações sobre o gerenciamento da falha. O fragmento abaixo demonstra a variação das emoções devido à expectativa inicial (quando o informante adquiriu o produto) e, posteriormente, em função das diversas tentativas de recuperação junto ao fornecedor.

*Puxa, compramos um carro desses! Foi assim que a gente sentiu. (...) E não foi aquilo que a gente esperava. Então, a frustração veio no primeiro momento. Aí, você começa a voltar a esses pontos que aconteceram e a passar raiva com isso. E depois foi indignação mesmo. Eu acho que o sentimento maior é de indignação. E ela eu acho que move, a indignação move qualquer um. Todos os protestos. (...) A vontade que você tem é de pegar o carro e queimar mesmo, na frente da concessionária, só para poder mostrar sua raiva. Porque você não está mexendo só com uma questão material sua, você está mexendo em tudo seu (Informante 6 – modelo relacional).*

Expectativas não confirmadas provocaram decepção e desconfiança nos consumidores, causando a sensação de terem sido enganados ou usados pelas empresas. Outras emoções como estresse, ansiedade e nervosismo também foram relatadas. Essas emoções estão ligadas ao sentimento de angústia, caracterizado pela percepção de que as coisas não estão bem (ROSEMAN, WIEST, SWARTZ, 1994).

Tendo por princípio que as pessoas apresentam diferentes julgamentos para o mesmo evento, emoções díspares podem ser suscitadas por ele. Tal fato pode estar associado à predominância de um dado modelo cultural sobre outro. Além disso, as avaliações que as pessoas fazem para as experiências que vivenciam são dependentes do significado e da relevância de um episódio específico para o seu bem-estar.

As pessoas podem diferir na avaliação específica eliciada por um evento particular, mas padrões similares de avaliação tipicamente dão origem às mesmas emoções. Por exemplo, a raiva em resposta a uma falha de serviços surge quando o cliente avalia um evento como injusto, com alta controlabilidade do provedor e causas estáveis para a falha (BOUGIE; PIETERS; ZEELEMBERG, 2003, p. 378).

Foi possível verificar que consumidores com os três modelos culturais indicaram raiva e irritação como emoções mais frequentemente eliciadas pelo duplo desvio. Mesmo que os modelos culturais sejam diferentes em suas essências, o que os consumidores apresentaram em comum para o estímulo da raiva ou de emoções negativas próximas foi a percepção de injustiça e de causas que poderiam ter sido evitadas se houvesse maior interesse do fornecedor.

De acordo com Gelbrich (2010), o processo de definição do responsável pelo problema é afetado por um componente hedônico, que leva o consumidor a direcionar, na maioria dos casos, a responsabilidade a outras pessoas ou a fatores externos. Assim, atribuir a culpa ao fornecedor tende a despertar sentimento de raiva. De acordo com Kalamas, Laroche e Makdessian (2008), a raiva é a principal emoção despertada após um evento negativo com causas controláveis, sobretudo se o culpado por esse evento for o provedor do serviço ou o fabricante/vendedor do produto. Conseqüentemente, a atribuição de culpa apareceu ligada às emoções despertadas pelo duplo desvio, emoções essas que posteriormente serviram como impulso para retaliar a empresa responsável.

*A culpa é da própria empresa. E isso me irrita ainda mais. Eles foram incompetentes. Eles foram muito burros, um cliente foi jogado fora por incompetência deles, de não ter tomado uma providência imediata para sanar um problema que havia sido diagnosticado e confirmado. Então, se está confirmado que o produto não foi entregue, foi falha deles, eles têm que ter uma atitude emergencial pra sanar o problema. Não tiveram. Isso demonstra incompetência, falta de preparo e gera um estresse muito grande na gente (Informante 18 – modelo utilitário).*

A raiva é o principal catalisador de comportamentos vingativos porque os consumidores entendem o episódio de insatisfação como um ataque ao ego (LAZARUS, 1991). Por ser um sentimento forte, a raiva está associada à maior probabilidade de comportamento boca a boca e de saída (BOUGIE; PIETERS; ZEELEMBERG, 2003). Além disso, essa emoção estimula comportamentos impulsivos e de confronto (KALAMAS *et al.*, 2008). A raiva pode aparecer como consequência do atendimento ruim ou não cortês (o que implica violação da justiça interpessoal), de cobranças indevidas (justiça distributiva) ou de falhas nas políticas oferecidas para a recuperação do serviço (justiça processual) (BOUGIE; PIETERS; ZEELEMBERG, 2003).

Sentimentos de raiva e frustração não são despertados unicamente pela atribuição de culpa; embora sejam muito influenciados por esse aspecto, ambos tendem a aparecer com mais ou menos intensidade em pessoas com um modelo cultural específico. A raiva provoca comportamentos mais incisivos, a frustração estimula a consciência sobre os obstáculos a serem superados para atingir um determinado fim (GELBRICH, 2010). Pessoas com modelo cultural opositor tendem a demonstrar mais raiva e frustração do que aquelas influenciadas pelos demais modelos, entretanto essas não são emoções exclusivas de nenhum modelo cultural.

*É um sentimento de que estão te fazendo de trouxa. Eu fico muito irritado, com raiva mesmo. (...) Vou lá e meto a boca nos caras. Se for banco, por exemplo, já mando encerrar. Se for uma loja e os caras te tratarem mal, não volto nunca mais lá (Informante 15 – modelo opositorista).*

É conveniente destacar que a existência de uma dada emoção não está atrelada unicamente a um modelo cultural. Até mesmo consumidores predominantemente utilitários, cujas ações normalmente são pautadas pela racionalidade e não pelos sentimentos, demonstraram, em alguns momentos, ter suas ações influenciadas pelas emoções.

*Eu não sei se eles não queriam se aproveitar da situação. Não entregam o cupom e depois não aumentam o prazo pra usar. Cheguei a pensar nisso, mas não sei. Mas cheguei a pensar nisso também. E isso te faz sentir mais raiva de tudo o que aconteceu. (...) Aí tu vai lá e coloca no Facebook. (...) Tipo, eu queria reclamar mesmo (Informante 13 – modelo utilitário).*

O sentimento de desamparo<sup>22</sup>, estimulado pelo descaso percebido nas tentativas de recuperação, apareceu como outra emoção com influência sobre o comportamento de retaliação do consumidor, definindo as ações por ele adotadas. O desamparo é entendido a partir de uma perspectiva na qual o consumidor é motivado pela indiferença do provedor em relação à falha (GELBRICH, 2010). Trata-se de uma emoção que surgiu pelo fato dos consumidores sentirem que não possuíam condições de interferirem nos resultados do gerenciamento da falha, pois toda e qualquer ação dependia do provedor.

A “postura informacional” do provedor, isto é, a quantidade de informações que a empresa disponibiliza ao seu cliente, pode estar ligada à emoção de desamparo. Segundo Gelbrich (2010), as informações oferecidas pelo fornecedor podem tratar de eventos passados (porque que as falhas ocorreram) ou futuros (o que vai ser feito a respeito do problema relatado e que medidas serão tomadas para que o mesmo não se repita). Dependendo da quantidade e qualidade das informações, o sentimento de desamparo pode ser atenuado (GELBRICH, 2010). É possível que consumidores de todos os modelos culturais se preocupem com a quantidade e qualidade das informações recebidas, porém a “postura informacional” é especialmente valorizada por consumidores com o modelo cultural utilitário,

---

<sup>22</sup> Desamparo foi a expressão utilizada para traduzir *helplessness*. Conforme Gelbrich (2010, p. 567), *helplessness* é uma emoção que tende a ocorrer quando as pessoas identificam que suas possibilidades para enfrentar e resolver uma situação adversa são baixas (GELBRICH, 2010, p. 567).

uma vez que, para eles, o que mais importa são os fatos, pois seu *script* mental é baseado prioritariamente na racionalidade.

*Ninguém sabia nada. Ninguém dava uma explicação concreta. Ninguém me dizia: ‘Olha sua TV não chegou por isso e por isso’. Ah, diziam que eu tinha que aguardar, que tinha uma falha no sistema, que estava sendo providenciado o envio. Ninguém dava uma posição concreta quanto a isso. Só enrolavam. Resolveram me dar uma satisfação depois que eu publiquei na Internet. (Informante 18 – modelo utilitário).*

O sentimento de traição também serviu com um forte estímulo na determinação de ações retaliatórias, tendo um efeito conhecido como “*amor vira ódio*” (GRÉGOIRE; TRIPP; LEGOUX, 2009). De acordo com as proposições desse efeito, o consumidor mais antigo e mais fiel, quando se sente injustiçado, pode se tornar o pior cliente sob o ponto de vista da retaliação. Além disso, a traição serviu para despertar o desejo de mudança para o concorrente principal. O depoimento abaixo serve como ilustração. A informante, que era cliente antiga do estabelecimento, após a tentativa de recuperação da falha, demonstrou comportamento de reclamação vingativa, boca a boca negativo e saída/mudança para concorrente principal.

*Eu era cliente de muito tempo daquela loja, desde criança. É porque eu ia com a minha avó, com a minha mãe e com as minhas tias sempre lá. Então nossa família era cliente de muito tempo. E eles não só me perderam como cliente, perderam minha família inteira. (...) Só na hora que eu comecei a gritar, eles começaram a escutar. Porque eu só consegui falar com o primeiro gerente na hora que eu engrossei. Foi porque eu comecei a brigar. E foi o que eu acho que deu resultado. (...) Naquele dia minha avó foi comigo. Mas eu também aproveitei e falei pra todo mundo, e ninguém mais foi lá. Todas foram para uma concorrente. (...) Então quando eu compro algum sapato, eu compro na outra loja. Eu não compro lá. Eu compro na maior concorrente dela, que é do lado. Lá eu não compro. (...) E agora, se o assunto é sapato e loja eu falo referente a essa loja, para não comprarem. Conto para as pessoas. É porque a propaganda é tudo, principalmente a boca a boca, né? No que eu posso detonar ela [a loja], eu detono (Informante 10 – modelo relacional).*

A traição, portanto, representa uma percepção de violação de um contrato psicológico, é a quebra de uma promessa ou da crença sobre obrigações recíprocas entre as partes envolvidas, provocando uma reação negativa intensa e prolongada (ALBUQUERQUE *et al.*, 2010). A teoria da traição sugere que aqueles traídos tendem a negar o insulto ao qual foram submetidos (por exemplo, a ideia de que têm pouco valor como clientes) e por isso acabam

buscando alguma forma de vingança (WARD; OSTROM, 2006). Em função disso, a traição é um sentimento que pode estar relacionado predominantemente ao modelo cultural relacional.

A tristeza, por sua vez, parece, conforme Roseman, Wiest e Swartz, (1994), estar relacionada a uma pausa na busca por um objetivo aparentemente inalcançável. É como se o consumidor triste chegasse a pensar em desistir da recuperação da falha. Esse fato, entretanto, não foi verificado porque a tristeza apareceu sempre acompanhada de outros sentimentos que estimularam as ações de retaliação, como por exemplo, indignação e raiva.

*A gente fica muito chateado. Acaba atrapalhando bastante o dia. E eu também me sinto irritado. (...) E penalizado também, tanto moralmente quanto profissionalmente, por trabalhar com celular e não ter o serviço, mesmo depois de pagar. E até agora nada aconteceu. Então não sei. É por aí, assim. Fico bastante irritado com a situação. Dá uma raiva por sentir que estão indo contra direitos que eu tenho, entende? (...) Por isso que a gente acaba fazendo o que faz. Sai por aí falando mal da empresa. Não compensa, mas, enfim, pelo menos ameniza minha raiva (Informante 12 – modelo relacional).*

A ansiedade é outra emoção com destaque nas narrativas. Segundo Lazarus (1991), ansiedade pode ser uma decorrência de confrontos sociais que, em certos momentos, são ameaçadores porque não é possível dizer o que vai acontecer, quando vai acontecer ou o que deve ser feito a respeito. Para consumidores que relataram esse sentimento, a ameaça não vem somente do insulto, mas, sobretudo, da incerteza em relação à situação, provocando o sentimento de impotência (*powerlessness*). A ansiedade, isoladamente, não provoca comportamentos que visem ao confronto (LAZARUS, 1991), entretanto, da mesma forma que a tristeza, quando associada a outras emoções, pode estimular atos retaliatórios.

O sentimento de ansiedade foi relatado especialmente por consumidores com modelo cultural relacional. Essa ligação provavelmente tenha duas explicações: a necessidade de estabelecer relacionamentos com o provedor e a necessidade de segurança. Para clientes com modelo cultural relacional, o fornecedor não é só uma opção para adquirir certo produto ou serviço, mas sim um parceiro ou até mais do que isso, é responsável pelo seu bem-estar (RINGBERG *et al.*, 2007). Além disso, em função de características da cultura local, a reclamação pública e direta estimula a ansiedade (CHAUVEL, 2000), o que poderia explicar o sentimento de vergonha apontado pelos informantes.

*Foi algo constrangedor. Depois eu até fiquei com um pouco de vergonha por ter feito um barraco lá na loja. E foi desgastante também. Porque na hora que tu estás lá e briga com todo mundo e*

*xinga todo mundo, tu estás com adrenalina. Está nervosa. Mas depois tu ficas pensando: ‘Ah, vai que eu encontre uma outra pessoa’, né? Não que eu tenha me arrependido, mas depois bate um pouco de vergonha. Sendo que eu não precisaria passar por isso se a loja tivesse sido correta comigo. Era só trocar a sandália que eu ia embora (Informante 10 – modelo relacional).*

Geralmente, o comportamento público, por provocar exposição, é percebido como fator de constrangimento. Essa percepção pode estar associada à perspectiva hierárquica do conflito presente na cultura brasileira. Apesar disso, alguns informantes declararam não sentir vergonha ou medo de sofrer qualquer tipo de contrarretaliação por parte do provedor, o que pode representar uma tendência de mudanças em termos de comportamento do consumidor.

*Não tenho vergonha porque a minha reclamação, ela ocorre de forma muito sutil. Por exemplo: você chega em uma loja para ver uma questão de garantia de um produto, e tem alguém comprando, eu evito falar na frente. Porque eu acho que, assim, eu não tenho direito de atrapalhar a negociação do outro. Mas eu vejo a reclamação como um processo natural, de você procurar a solução de um problema. Eu não tenho, por exemplo, problema nenhum de reclamar de uma situação de mau atendimento. Eu acho que é uma questão de você ajudar a mudar aquela situação que não está boa pra você. (...) Eu reclamo quando estou insatisfeito e incentivo as outras pessoas a reclamarem. (...) Acho que reclamação nada mais é do que uma forma de você reclamar, no sentido de um direito que você tem e de uma solução que você precisa (Informante 6 – modelo relacional).*

*Eu não tenho esse tipo de medo. Ah, eu vou para cima. Eu vou para cima, pois eu não tenho nada a perder. Se eu já perdi pelo fato de não conseguir a minha cortina, vou perder o que mais? Mais nada. Então, no mínimo, eu vou atrás dos meus direitos. É o mínimo que eu tenho que fazer: brigar pelos meus direitos. Tu achas o que, que alguém vai brigar por mim? Ninguém briga por mim. Quem tem que brigar por mim sou eu mesmo (Informante 17 – modelo oposicionista).*

Tendo em mente que as histórias relatadas trataram de eventos similares (duplo desvio e violação das dimensões da justiça), no final das contas, os informantes agiram visando à confirmação dos sentimentos despertados pela falha (CHEBAT; SLUSARCZYK, 2005). Dessa forma, cada modelo cultural ao seu modo, influenciou a escolha por ações que permitissem, através da retaliação, reparar a injustiça, recuperar a autoestima e/ou compensar os danos sofridos.

A percepção de algumas emoções provavelmente apresenta uma ligação mais forte com determinado modelo cultural. A raiva, por exemplo, aparece como um antecedente da



retaliação em consumidores influenciados pelos três modelos culturais, pois atua como um estímulo para que o consumidor restabeleça a justiça perdida. Emoções como frustração e indignação estão mais relacionadas ao modelo cultural opositor. Isso ocorre devido a obstáculos impostos pelo fornecedor para o gerenciamento da falha. Tal situação implica uma dificuldade para que o cliente demonstre seu poder sobre a situação, gerando indignação com o provedor e frustração por não conseguir determinar a melhor forma de recuperação sob seu ponto de vista. O desamparo, por sua vez, recebe destaque em histórias de consumidores com modelo cultural utilitário. Essa emoção surge em decorrência da dificuldade do provedor para resolver o problema. Dessa forma, a ineficiência da empresa provoca no consumidor um sentimento de desamparo, visto que ele sente que não tem condições de agir efetiva e rapidamente para resolver seu próprio problema. Em relação à tristeza e à ansiedade, são citadas especialmente por consumidores com modelo cultural relacional, uma vez que a reincidência da falha e a percepção de desprezo representam a quebra de um elo que unia cliente e empresa em um relacionamento, provocando um estado de angústia.

O quadro a seguir (Quadro 8) apresenta um resumo contendo os modelos culturais dos informantes e as emoções relatadas.

<b>Informante</b>	<b>Modelo cultural predominante</b>	<b>Emoções relatadas</b>
<b>3</b>	Opositor	Frustração, impotência, indignação e raiva.
<b>4</b>	Opositor	Estresse, frustração, indignação e raiva.
<b>11</b>	Opositor	Estresse, frustração e indignação.
<b>14</b>	Opositor	Desprezo, desrespeito, estresse, nervosismo e raiva.
<b>15</b>	Opositor	Desconfiança, raiva e tristeza.
<b>17</b>	Opositor	Indignação e raiva.
<b>1</b>	Relacional	Ansiedade, aborrecimento, decepção e frustração.
<b>6</b>	Relacional	Desamparo, raiva e tristeza.
<b>7</b>	Relacional	Decepção, desamparo e raiva.
<b>8</b>	Relacional	Constrangimento, desgaste, estresse e nervosismo.
<b>9</b>	Relacional	Desconfiança e tristeza.
<b>10</b>	Relacional	Estresse, nervosismo e traição.
<b>12</b>	Relacional	Ansiedade e tristeza.
<b>16</b>	Relacional	Indignação, raiva e tristeza.
<b>2</b>	Utilitário	Decepção, desconfiança, indignação e mágoa.
<b>5</b>	Utilitário	Desamparo, frustração e raiva.
<b>13</b>	Utilitário	Indignação e raiva.
<b>18</b>	Utilitário	Desamparo, estresse, frustração, raiva e tensão.

**QUADRO 8: Emoções que precedem o comportamento de retaliação e modelos culturais**

Fonte: A autora

#### 4.5 PAPÉIS ADOTADOS PELOS CONSUMIDORES EM AÇÕES DE RETALIAÇÃO

Ações aparentemente iguais não são realizadas com o mesmo objetivo nem com a mesma intensidade. Por exemplo, é possível identificar boca a boca negativo para consumidores com modelo cultural relacional e para consumidores com modelo cultural oposicionista. No primeiro caso, a ação de boca a boca pode estar relacionada ao papel de vítima, no segundo, ao papel vingador. Dessa forma, as ações de retaliação estão relacionadas às emoções que o consumidor relata e àquilo que ele pretende.

O poder, ou mais especificamente, a assimetria de poder nas relações sociais é um aspecto importante quando se trata de comportamento de retaliação. Ao ocorrer um conflito, a diferença no *status* de ambas as partes determina se uma ação de revanche será levada adiante ou não (KIM; SMITH; BRIGHAM, 1998). Caso a parte ofendida decida pela retaliação, a assimetria de poder tende a influenciar a escolha pelo tipo de ação. Geralmente, aquelas pessoas que se sentem inferiores apresentam menor probabilidade de retaliar uma parte que consideram mais poderosa, pois temem algum tipo de consequência que traga danos para si (KIM; SMITH; BRIGHAM, 1998). Entretanto, quando se trata de situação extrema, em que a pessoa sente que teve a honra e o respeito próprio afetados, pode apresentar atos de vingança mesmo que acredite não possuir condições suficientes para mudar a situação, ou no caso dessa pesquisa, mudar a conduta do provedor (FUNCHES *et al.*, 2009). Tal situação é relatada por consumidores que adotam o papel de vítima.

Conforme Kim *et al.* (1998), pessoas que sentem ter menos poder que a outra parte envolvida em um dilema ou conflito social tendem a ser mais compreensivas, mais cooperativas na resolução do problema e mais complacentes durante a negociação. É possível, ainda, que demonstrem traços de baixa autoeficácia. Essas qualidades são as mesmas que Ringberg *et al.* (2007) utilizam para classificar pessoas que agem com base no modelo cultural relacional. Assim, pessoas que assumiram o papel de vítima possuem predominância do modelo cultural relacional, entretanto o contrário não foi verificado.

*No momento em que você já pagou, você quer ter direito àquele serviço, e não tem. Você fica completamente perdido, sem entender o porquê de passar por uma situação assim. (Informante 12 – modelo relacional).*

O papel de vítima apareceu principalmente ligado ao comportamento boca a boca, provavelmente por ser um comportamento direto e privado, o que não implicaria exposição do consumidor. Nesse caso, ao comentar sobre a falha com amigos, familiares e conhecidos, os entrevistados estavam em busca de apoio emocional e compreensão, conforme já registrado em estudos anteriores (GELBRICH, 2010). A opinião de alguém externo ao problema e próximo do consumidor (por exemplo, um amigo ou familiar) pode interferir no seu comportamento de retaliação, uma vez que ações dessa natureza são mais comuns quando apoiadas e menos frequentes quando rejeitadas por esse terceiro indivíduo (KIM *et al.*, 1998). Todavia, também foram registradas situações nas quais o informante, mesmo assumindo um papel de vítima, decidiu por um comportamento que não foi apoiado, pois sentiu que os laços emocionais com o provedor eram fortes e, por isso, o relacionamento precisava ser mantido a qualquer custo.

*É como o Paulinho [filho] diz: ‘O que tu queres com eles? Tu estás vendo o problema, estás vendo que eles não resolvem e só porque tu tens 12, 13 anos com eles, não quer largar’. E é isso mesmo. Eu continuo sem a minha Internet e mesmo assim eu acho que eu tenho que continuar com eles. É errado, mas é isso mesmo (...). Mesmo que eu bote na justiça, depois eu tiro e continuo com eles. É errado, mas é isso (Informante 9 – modelo relacional).*

Por outro lado, em histórias nas quais o entrevistado sentiu ter mais poder que a empresa que provocou a falha, foram relatados comportamentos um pouco mais agressivos. Nessas situações, não foi percebido qualquer tipo de receio devido à possibilidade de sofrer uma contrarretaliação. Segundo Kim *et al.* (1998), pessoas que se enquadram nessa descrição tendem a fazer menos concessões, a exigir uma parte maior dos recursos disponíveis e a ser menos cooperativas e mais exigentes com o provedor. Essa descrição está em consonância com um dos modelos culturais apresentados por Ringberg *et al.* (2007), o modelo opositorista.

*Nessa história do colchão, eu saí de casa para resolver. Eu passei na obra e peguei a marreta. Mas eu tive cuidado. Eu não fui no meu carro. (...) Eu não tinha medo. Fatalmente, se tocassem um processo em função disso, não teria problema. Corre o processo, eu ia me defender. Enfim, eles iam levar a pior de qualquer jeito. Quando tu estás do lado da razão fica tudo mais tranquilo (Informante 15 – modelo opositorista).*

Consumidores que agiram influenciados pelo modelo cultural oposicionista buscaram formas de mostrar que dominavam a situação, seja através da postura agressiva e antagonista após a dupla falha, através da exigência de diversas opções de recuperação ou simplesmente através da retribuição da incomodação (RINGBERG *et al.*, 2007). O modelo cultural oposicionista apareceu basicamente associado ao papel de vingador.

O papel de vingador, contudo, também pode ser observado em informantes com modelo cultural relacional. Ponderando que a principal meta do papel de vingador é ensinar uma lição à empresa após a ocorrência de diversas falhas consideradas graves, os entrevistados destacaram que o objetivo do comportamento demonstrado era constranger o fornecedor e, a partir desse constrangimento, ensinar uma lição.

*Antes de eu colocar na justiça, eu vou causar o mesmo em vocês, eu vou mostrar a vocês como dói no bolso ser maltratado. (...) No final das contas, eu quero as duas coisas: eu quero me vingar, mas também fazer isso pela segurança das pessoas. As duas coisas. Eu não vejo a vingança de uma forma muito positiva, sabe? Mas é uma espécie de pena, uma questão de honra (Informante 6 – modelo relacional).*

*Eu fiz assim para chamar atenção, para eles tomarem uma atitude. Se eu não tivesse feito essa gritaria toda, eles não teriam trocado a sandália. Eles teriam dito: 'Ah, te vira com a sandália. Vai mandar costurar em outro lugar'. Então eu fiz isso para constranger a loja. Constrangimento pra loja. Porque depois disso, pelo menos, acho que eles vão cuidar melhor do cliente (Informante 10 – modelo relacional).*

Embora as ações e expectativas de consumidores com modelo relacional sejam direcionadas pela urgência de restabelecer os laços afetivos, foi possível verificar ações que tiveram por objetivo dar fim ao relacionamento quando o fornecedor não cumpriu a sua parte para manutenção do mesmo. Uma série de repetidas falhas foi considerada pelos entrevistados uma demonstração de desrespeito, por isso serviu como pretexto para dissuadir até o consumidor mais inclinado a permanecer leal ao provedor.

Quanto ao modelo cultural utilitário, está associado basicamente ao papel de vingador. Isso ocorreu por que consumidores com esse modelo costumam basear suas ações na racionalidade, na utilidade subjetiva e na teoria da equidade. Dessa forma, ao retaliar o fornecedor, os entrevistados com modelo cultural utilitário buscavam ser recompensados no mesmo grau do tempo e esforço que dispensaram para conseguir o produto ou serviço

contratado. Diante da dificuldade em fazê-lo, sentiram-se no direito e/ou obrigação de ensinar ao provedor uma lição.

*Eles vão aprender a não fazer isso com outras pessoas. Se prometeram um prazo, têm que cumprir. Se disseram que vão entregar a TV em seis dias, têm que entregar. E não levar mais de 30. (...) Porque eles têm muitas reclamações. (...) Então agora eles vão aprender por bem ou por mal. (...) Eles têm que ter, pelo menos, a competência de honrar aquilo que eles se propõem a fazer. Se eles não têm competência para executar o serviço e entregar o que eles estão vendendo, eles que saiam do mercado (Informante 18 – modelo utilitário).*

Alguns consumidores utilitários, por se preocuparem mais com critérios racionais do que emocionais – o que não significa dizer que não tenham sido influenciados pelas suas emoções – utilizaram, como critério de avaliação das ações do provedor, a quantidade de transações que realizaram com o mesmo. A partir disso, cada transação é calculada em termos de custo x benefício, levando em conta rígidos padrões de atuação demonstrados anteriormente (RINGBERG *et al.*, 2007). Assim sendo, foi possível identificar em certos entrevistados com modelo cultural utilitário a lealdade espúria (RINGBERG *et al.*, 2007), que significa a lealdade baseada mais em opções deliberadamente calculadas e menos em atitude.

*E eu permaneço cliente da loja. Porque, para mim, a loja tem os preços mais baratos. (...) Se tu fizeres uma pesquisa pela Internet, tu vais ver que o preço da Loja A é muito mais barato do que das outras. Então eu posso não ter sido bem atendida, mas eu vou continuar comprando com eles. É meio complicado. (Informante 5 – modelo utilitário).*

Quanto ao papel altruísta, tem como objetivo agir no lugar de outros consumidores ou até mesmo avisá-los sobre o problema para que não sejam vítimas da mesma falha. Esse papel apareceu sozinho e em conjunto com o papel de vingador. Tal associação pode ser observada especialmente em consumidores com modelo cultural relacional, provavelmente pela importância que atribuem aos relacionamentos que possuem. Isso ocorreu porque, ao demonstrarem um determinado comportamento, os informantes relataram mais de um objetivo: retaliar para defender alguém e, ao mesmo tempo, para ensinar uma lição.

*Essa entrevista vem a calhar, eu até pensei em colocar isso na mídia pública. É para alertar. E eu tenho certeza que não é só comigo que acontece isso, porque já conversei com outras pessoas. Eu gostaria que as pessoas... Como é que eu vou te explicar... Eu sei que isso que eu estou fazendo [reclamar diretamente ao fornecedor e no Procon]*

*talvez não adiante nada. Ele vai continuar vendendo casa, ele vai continuar construindo, eu sei disso. Mas eu gostaria que as pessoas colocassem, quando fossem comprar, esse problema, porque eu acho se mais pessoas falarem, eles vão ter que tomar uma consciência de que estão errados nesse atendimento e melhorar isso. Eles vão ter que aprender com isso. Mesmo que seja uma minoria, né? Eles estão desprezando uma minoria que pode se transformar em uma maioria. Porque para todo mundo que eu pude falar mal deles, eu fiz isso. Porque o mesmo descaso que eles tiveram comigo, eu quero que outras pessoas não passem. Então eu quero é que... É fazer com que as outras pessoas fiquem alertas quanto ao tipo de atendimento que eles dão aos clientes (Informante 1 – modelo relacional).*

*Meu interesse era de tornar público um problema que existe hoje: se você não tomar cuidado, você vai ser o próximo. Você vai comprar o mesmo carro, corre o risco de dar o mesmo problema e você não vai ter o atendimento. Eu não estou querendo fazer fuzarca. Não estou querendo fazer baderna. Não existe nenhum baderneiro aqui. O que eu quero é mostrar para eles que existe um problema e que precisa ser resolvido. (...) E assim, eles precisam respeitar um pouco mais. Se ninguém fizer nada, aí chega um momento que nosso dinheiro não vai valer mais nada mesmo. (...) Nesse caso nosso, não posso simplesmente me livrar do problema. Não é uma questão só de dinheiro, eu não estou na Justiça querendo dinheiro. Lá, eu estou querendo mostrar que a gente pode, e deve, brigar por aquilo que é nosso direito (Informante 6 – modelo relacional).*

Outro aspecto importante sobre a adoção dos papéis foi constatado nos relatos dos entrevistados: apareceu, em muitos discursos, uma necessidade de adequação e, em certos casos, até mesmo de valorização social. Em determinados momentos da entrevista, os informantes evidenciaram ideias e falas contraditórias aos próprios comportamentos relatados. Por exemplo: quando as ações que os entrevistados adotaram diante duplo desvio são analisadas a partir de uma racionalidade que esteja de acordo com as normas sociais, podem não ser as mais valorizadas pela coletividade, seja em termos éticos ou morais. Então, para amenizar a possível culpa sentida, esses mesmos informantes acabaram justificando suas ações a partir de objetivos que visassem a um bem maior, ao bem de todos os consumidores. Por isso, em certos momentos, foi possível observar uma dissonância entre o que foi dito e o comportamento retaliatório apresentado.

*Antes do vídeo, fui tratado, sei lá, né? Muito descaso. (...) As meninas atendem, é um SAC terceirizado, com aquele chavão de atendimento: ‘Olha, em 24h alguém vai entrar em contato com você’. (...) E como eles não dão protocolo de recebimento, no dia seguinte eu tinha que repetir novamente a história. (...) E isso vai te deixando num estado*

*de esgotamento que você vai ficando nervoso, né? A hora que você vai falar para a pessoa, você já está com a adrenalina a toda. (...) Bom, e aí sua relação com a pessoa já está desgastada. Você já quer brigar, você fica nervoso. Porque, afinal, você quer o seu produto. (...) E aí nós tivemos uma discussão meio ríspida e tal, e ela desligou o telefone na minha cara. E a partir daí eu não tive mais contato com a empresa. Não até verem meu vídeo. (...) Depois que eu coloquei, no dia seguinte à postagem do vídeo, me ligou uma funcionária da Marca M dizendo: ‘Olha, a sua geladeira vai ser entregue’. Aí eu falei: ‘Olha, eu botei isso na Internet, eu botei isso no YouTube, eu botei isso no Facebook. E eu não vou tirar. Não vou tirar o vídeo e não vou tirar a geladeira da porta da minha casa. (...) Depois me ligou um garoto novo, do blog não sei o que: ‘O seu vídeo hoje foi o segundo mais visto no mundo, o primeiro no Brasil’. (...) Então eu consegui o que eu queria. (...) Eu ainda coloquei agradecendo o apoio que eu tive, que o meu problema estava resolvido. E que foi um ganho, não meu, mas foi um ganho de todos os consumidores, né?’*

Nesse sentido, foi percebido em alguns entrevistados o desejo de demonstrar o papel de altruísta, embora certos trechos do discurso e o próprio comportamento sinalizassem a adoção do papel de vingador. Quando contavam suas histórias, sem qualquer estímulo externo, os informantes diziam buscar, através do seu comportamento de retaliação, afetar o provedor, seja influenciando novos clientes a não comprar, seja afetando negativamente sua imagem. Houve uma clara vontade de vingança. Entretanto, quando os entrevistados foram questionados sobre sua intenção ao demonstrar determinado comportamento, informaram ter um objetivo mais nobre. Conforme depoimentos, nesses casos, a intenção ao retaliar o provedor foi de alertar as pessoas para que não passassem pelo mesmo problema. O duplo desvio, portanto, foi visto pelos entrevistados como um padrão de comportamento da empresa, por isso era preciso evitar que seus amigos, familiares e conhecidos passassem pelo mesmo constrangimento.

*Eu queria fazer uma propaganda negativa e eu também estava querendo extravasar. Querendo dividir minha raiva, sabe? A minha indignação. (...) Eu espero que as pessoas não passem por isso. (...) E no fundo, a minha vontade é de penalizar também. Também tem a questão de penalizar. Pô, se duas pessoas deixarem de olhar na Loja J e olharem na Loja H, eu já fico satisfeita. (Informante 11 – modelo opositorista).*

O quadro seguinte (Quadro 9) apresenta um resumo que contempla os informantes, seus modelos culturais e os papéis adotados diante da situação de falha. Ainda, foi acrescentada uma coluna contendo os objetivos por trás do comportamento de retaliação (ver

capítulo 4.3) com intuito de contribuir para esclarecer porque entrevistados com modelos culturais diferentes adotam o mesmo papel, isto é, o papel de vingador.

<b>Informante</b>	<b>Modelo cultural predominante</b>	<b>Papéis adotados</b>	<b>Objetivos</b>
3	Oposicionista	Vingador	Objetivos econômicos. Ao adotarem o papel de vingador, os consumidores com o modelo cultural oposicionista desejam demonstrar que controlam a situação.
4	Oposicionista	Vingador	
11	Oposicionista	Vingador	
14	Oposicionista	Vingador	
15	Oposicionista	Vingador	
17	Oposicionista	Vingador	
1	Relacional	Altruísta	Objetivos predominantemente relacionais. Ao adotarem o papel de vingador, os consumidores com modelo cultural relacional esperam o reconhecimento de que são importantes para a manutenção do negócio. <sup>23</sup>
6	Relacional	Altruísta e vingador <sup>24</sup>	
7	Relacional	Vingador e altruísta <sup>25</sup>	
8	Relacional	Vítima	
9	Relacional	Vítima	
10	Relacional	Vingador	
12	Relacional	Vítima	
16	Relacional	Vingador	
2	Utilitário	Vingador	Objetivos econômicos. Ao adotarem o papel de vingador, os consumidores com o modelo cultural utilitário buscam ensinar ao provedor como agir para que sua atuação seja eficiente e eficaz.
5	Utilitário	Vingador	
13	Utilitário	Vingador	
18	Utilitário	Vingador	

**QUADRO 9: Papéis adotados e modelos culturais**

Fonte: A autora

<sup>23</sup> Em função dos papéis de vítima e de altruísta terem sido adotados somente por consumidores influenciados pelo modelo cultural relacional, não há necessidade de diferenciar seus objetivos dos objetivos dos consumidores influenciados pelos demais modelos culturais.

<sup>24</sup> Para esse informante, o papel de altruísta foi predominante em relação ao papel de vingador.

<sup>25</sup> Para esse informante, o papel de vingador foi predominante em relação ao papel de altruísta.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O comportamento pós-insatisfação é algo complexo por natureza, visto que engloba uma gama de respostas, objetivos e emoções. Após a percepção de que as expectativas iniciais em relação a um produto ou serviço não foram confirmadas, é comum que os consumidores relatem a insatisfação. Como resultado desse sentimento, diferentes comportamentos podem ser registrados, por exemplo, o comportamento de saída (não comprar mais do mesmo fornecedor que provocou a falha), permanecer leal e não fazer nada (ignorar que houve um episódio insatisfatório) e o comportamento de reclamação (buscar junto ao fornecedor a resolução do problema).

O comportamento de reclamação oferece ao provedor que gerou a insatisfação inicial a oportunidade de restaurar a satisfação do consumidor. No entanto, não são raros os casos em que a empresa gerencia a reclamação do consumidor com negligência ou inadequação, o que provoca uma dupla insatisfação, também conhecida por duplo desvio. Nesses casos, a probabilidade de se optar por um comportamento de retaliação parece aumentar.

O comportamento de retaliação seria uma alternativa considerada pelos consumidores para equiparar um dano sofrido, seja ele material ou psicológico. Assim, o ato de retaliar é uma forma de devolver ao provedor a ofensa recebida, possibilitando ao retaliador a sensação de que a injustiça foi revertida, igualada ou, pelo menos, minimizada.

Embora seja possível constatar o comportamento de retaliação do consumidor após a insatisfação inicial, é mais provável que ele ocorra após a insatisfação final, ou seja, após o duplo desvio (GRÉGOIRE *et al.*, 2010), uma vez que nessas situações o cliente se sente ofendido em dois momentos: quando adquire um produto ou serviço que não atinge suas expectativas e quando não consegue recuperar adequadamente a falha. Resultados da presente pesquisa indicaram isso, visto que os entrevistados optaram por retaliar o provedor após diversas tentativas malsucedidas de recuperação.

Devido às características do estudo (qualitativo, exploratório e com amostra definida pelo critério de conveniência) os resultados não devem ser generalizados. Entretanto, acredita-se que, a partir dos resultados obtidos, é possível inferir algumas tendências e fazer proposições para pesquisas futuras. Sendo assim, as considerações feitas a seguir seguem essa forma de apresentação.

Considerando as narrativas coletadas junto aos entrevistados, foi possível identificar, nas ações de retaliação, objetivos que variaram do pedido de desculpas à indenização por danos morais e materiais. Significa que os objetivos verificados foram tanto relacionais (receber pedido de desculpas) quanto econômicos (receber indenização financeira). Fatores como intensidade da retaliação, atribuição de culpa, percepção de injustiça e perdas financeiras provocadas pela empresa contribuíram para a definição dos objetivos dos consumidores ao optarem pelas ações de retaliação.

Os objetivos que justificaram os comportamentos de retaliação pareceram seguir um padrão: entrevistados com modelo cultural oposicionista e utilitário orientaram suas ações de retaliação por objetivos econômicos e entrevistados com modelo cultural relacional se engajaram em comportamentos retaliatórios em função de objetivos relacionais. A partir disso, podem ser apresentadas as seguintes proposições para pesquisas futuras:

P1: Consumidores influenciados pelo modelo cultural (a) oposicionista e (b) utilitário retaliam com mais frequência em função de objetivos econômicos, enquanto consumidores influenciados pelo modelo cultural (c) relacional retaliam com mais frequência em função de objetivos relacionais.

Mesmo que consumidores com modelo cultural oposicionista e utilitário tenham “objetivos gerais” semelhantes (isto é, objetivos econômicos), seus “objetivos específicos” pareceram ser diferentes. Informantes com modelo cultural oposicionista desejaram escolher de que forma a recuperação da falha seria realizada, o que é um indicativo de que esperavam ter seu poder reconhecido. Informantes com modelo cultural utilitário buscaram conseguir o produto ou serviço funcionando, seja através do conserto ou da substituição da peça, pois o que importava era a análise da situação a partir de critérios baseados nos custos e benefícios da transação. No caso de informantes com modelo cultural relacional, seus objetivos foram orientados pela necessidade de receber a devida importância para a manutenção e crescimento do negócio, especialmente através do pedido de desculpas do provedor, o que contribuiria para restabelecer o equilíbrio da relação. Ainda que alguns comportamentos (e.g. ações através de terceiros ou agressão) tenham sido mencionados por consumidores influenciados por cada um dos modelos culturais estudados, seus objetivos apresentaram variação (ver quadro 6 para ações e quadro 7 para objetivos). Sendo assim, seguem três proposições de pesquisa:

P2: Consumidores com influência do modelo cultural oposicionista retaliam primordialmente para mostrar ao provedor que estão no comando da situação.

P3: Consumidores com influência do modelo cultural utilitário retaliam primordialmente para receber uma compensação equivalente ao esforço e tempo dedicado à transação feita.

P4: Consumidores com influência do modelo cultural relacional retaliam primordialmente para obterem reconhecimento de sua importância e para manterem o equilíbrio da relação.

A exemplo da influência dos modelos culturais nos objetivos de retaliação, a variação das ações contra o provedor também foi registrada. O comportamento de retaliação indireta foi especialmente observado nas histórias coletadas, sendo relatado por consumidores com modelo cultural opositorista, relacional e utilitário. Acredita-se que algumas características da cultura local, dentre as quais está a percepção negativa do conflito e a tendência ao coletivismo, tenham influenciado a opção por comportamentos indiretos. Comportamentos indiretos como ação através de terceiros ou retaliação *on-line*, por exemplo, serviram como uma ferramenta para fortalecer as normas sociais, pois quando uma terceira parte interfere no conflito, é como se houvesse um árbitro para a relação de poder que se estabelece entre os envolvidos, o que evita que o mais forte (na maioria dos casos, o provedor) tenha vantagem. A partir disso, é feita a proposição:

P5: Consumidores inseridos em sociedades predominantemente coletivistas, como a brasileira, com modelo cultural (a) relacional, (b) utilitário e (c) opositorista apresentam maior probabilidade de se engajarem em ações indiretas de retaliação quando comparados a consumidores inseridos em sociedades individualistas.

Ainda, foi possível verificar que, apesar da predominância de ações indiretas de retaliação, consumidores com modelo cultural opositorista, relacional e utilitário também se engajaram em ações de retaliação direta.

Desta forma, considerando separadamente os modelos culturais e as ações diretas e indiretas de retaliação, foi possível perceber que os consumidores influenciados pelo modelo cultural relacional se engajaram em comportamentos diretos como reclamação vingativa com o intuito de serem notados pelo provedor. Em relação à retaliação indireta, esses mesmos consumidores se engajaram em comportamentos de boca a boca negativo e ação através de terceiros. Essa terceira parte envolvida no conflito serviu, também, para chamar a atenção para sua importância no negócio.

P6: Consumidores com modelo cultural relacional que se engajam em ações diretas de retaliação o fazem primordialmente através do comportamento de reclamação vingativa.

P7: Consumidores com modelo cultural relacional que se engajam em ações indiretas de retaliação o fazem primordialmente através do comportamento (a) de boca a boca negativo e (b) de ação através de terceiros.

Quanto aos informantes influenciados pelo modelo cultural utilitário, por não terem vínculo afetivo com o provedor, optaram predominantemente por ações de retaliação indireta, principalmente boca a boca negativo e retaliação *on-line*. Pode ser que, pelo fato de considerarem os prós e contras de cada transação, tenham optado por comportamentos que permitissem alcançar um grande número de pessoas. Ainda assim, consumidores influenciados pelo modelo cultural utilitário apresentaram comportamento de retaliação direta, qual seja: reclamação vingativa. Diferentemente dos consumidores com modelo cultural relacional, no caso dos consumidores com modelo cultural utilitário, a reclamação vingativa representa uma alternativa para obter o produto ou serviço adquirido tal como havia sido acordado no momento da compra e não uma forma de chamar atenção para si.

P8: Consumidores com modelo cultural utilitário que se engajam em ações indiretas de retaliação o fazem primordialmente através de comportamento (a) de boca a boca negativo e (b) de retaliação *on-line*.

P9: Consumidores com modelo cultural utilitário que se engajam em ações diretas de retaliação o fazem primordialmente através de comportamento de reclamação vingativa.

Por fim, em se tratando de consumidores influenciados pelo modelo cultural oposicionista, da mesma forma que consumidores com os outros dois modelos culturais, foi observado o engajamento em ações de retaliação direta e indireta. Quando se trata da retaliação indireta, os consumidores com modelo cultural oposicionista adotaram comportamentos de boca a boca negativo e saída. Nesse caso, o maior interesse foi a demonstração de poder, pois através dessas ações o consumidor poderia prejudicar o fornecedor a partir da perda de novos negócios, seja consigo ou com outros clientes. Quanto às ações de retaliação direta, foram observadas ações de agressão, reforçando uma das características do modelo cultural oposicionista: sua tendência de engajamento em atos que permitam o confronto.

P10: Consumidores com modelo cultural oposicionista que se engajam em ações diretas de retaliação o fazem primordialmente através de comportamento (a) de boca a boca negativo e (b) de saída.

P11: Consumidores com modelo cultural opositorista que se engajam em ações diretas de retaliação o fazem primordialmente através de comportamento de agressão.

Destaca-se que a avaliação que o consumidor faz das ações do provedor leva a emoções e essas, por sua vez, geram o comportamento de retaliação. A raiva foi especialmente mencionada pelos consumidores entrevistados. Conforme Lazarus (1991), é a presença de sentimentos como a raiva que estimulam o comportamento de vingança.

Outras emoções, como tristeza e ansiedade surgiram principalmente nas narrativas dos entrevistados com modelo cultural relacional. Para consumidores influenciados por esse modelo, tais emoções se explicam pela necessidade de manterem firmes os alicerces do relacionamento com o provedor, visto que, em muitos casos, a empresa é uma das responsáveis pelo seu bem-estar. Emoções como frustração e indignação foram relatadas especialmente por consumidores com influência do modelo cultural opositorista, pois o duplo desvio representou um obstáculo para atingirem seus objetivos e um abalo na possibilidade de controlarem a situação. Quanto aos consumidores com influência do modelo cultural utilitário, mesmo que sejam orientados predominantemente pela racionalidade, relataram a ocorrência de diversas emoções negativas. Embora a compensação material tenha sido a pedra fundamental das ações de retaliação, há narrativas de consumidores com modelo cultural utilitário que abordaram a necessidade de restituição psicológica, justamente devido aos sentimentos que antecederam a retaliação. Dentre as emoções identificadas por esses consumidores está o desamparo, pois entenderam que a postura de indiferença do provedor limitou suas chances de ter seu problema resolvido.

A respeito da influência dos modelos culturais na percepção das emoções, as proposições abaixo são apresentadas.

P12: Emoções de raiva antecederam os comportamentos de retaliação em consumidores com modelo cultural: (a) relacional, (b) opositorista, (c) utilitário.

P13: Emoções de (a) indignação e (b) frustração são mais frequentes em consumidores com modelo cultural opositorista.

P14: Emoções de (a) ansiedade e (b) tristeza são mais frequentes em consumidores com modelo cultural relacional.

P15: Emoções de desamparo são mais frequentes em consumidores com modelo cultural utilitário.

Quanto aos papéis adotados diante das ações de retaliação, a assimetria de poder apareceu como um fator importante. Informantes que se sentiram menos poderosos que o provedor indicaram uma propensão a adotar o papel de vítima e a retaliar de forma indireta. O papel de vítima apareceu exclusivamente associado ao modelo cultural relacional, no entanto, informantes com esse modelo relataram, também, papéis como o de altruísta ou de vingador. Quanto aos informantes com modelo cultural opositor, por terem necessidade de controle e uma propensão para provocar situações de enfrentamento, apresentaram principalmente o papel de vingador. O papel de vingador foi adotado por consumidores com modelo relacional somente após muitas tentativas de reversão da falha. Informantes com modelo utilitário também adotaram o papel vingador. Em relação ao papel de altruísta, apareceu isolado ou em conjunto com o papel de vingador somente em consumidores influenciados pelo modelo cultural relacional. A ocorrência simultânea de dois papéis foi identificada devido a objetivos distintos relatados em uma mesma narrativa. Nesses casos, a partir da mesma ação, o entrevistado assumiu a vontade de se vingar do fornecedor, mas ao mesmo tempo, a vontade de brigar por aqueles menos favorecidos (ou menos dispostos a se incomodar).

O aspecto da adequação social surgiu como uma justificativa para certas ações retaliatórias. Percebeu-se que alguns informantes desejavam ter suas ações valorizadas, por isso destacavam a busca pelo bem-estar de outras pessoas (papel de altruísta). No entanto, durante o desenvolvimento da história relatada, esses mesmos entrevistados acabavam por externar especialmente o papel de vingador, demonstrando que a principal motivação para adotar o comportamento de revanche era ensinar uma lição ao provedor e não agir em nome de outros. Em relação aos papéis adotados por consumidores que retaliaram o fornecedor, são feitas as seguintes proposições de pesquisa.

P16: Consumidores com modelo cultural (a) utilitário e (b) opositor demonstram com mais frequência papel vingador do que consumidores com modelo cultural relacional.

P17: Consumidores com modelo cultural relacional demonstram com mais frequência papel (a) de vítima e (b) altruísta que consumidores com modelo cultural opositor e utilitário.

## 5.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

A presente pesquisa oferece contribuições teóricas a partir da integração de temas trabalhados, até recentemente, de forma isolada um do outro. A convergência de tópicos como modelos culturais e comportamento pós-insatisfação do consumidor abre novas perspectivas para pesquisas voltadas a compreender detalhadamente o comportamento de retaliação no consumo. Considerando a retaliação como um fenômeno que precisa de mais atenção na academia, especialmente no contexto brasileiro, esse estudo ilumina possíveis estradas a serem seguidas.

Os resultados discutidos em capítulo precedente abrem espaço para considerações que se somam aos dados apresentados na revisão de literatura. Confirmando indicações de pesquisas anteriores (GREGÓRE *et al.*, 2010, KALAMAS *et al.*, 2008, LAZARUS, 1991), que registram a importância da raiva na definição de ações de retaliação do indivíduo, esse sentimento surge como um dos principais antecedentes do comportamento vingativo no ambiente de consumo. Outras emoções como indignação e frustração, desamparo, ansiedade e tristeza também aparecem como antecedentes importantes do comportamento retaliatório, sendo possível especular que tais emoções estejam atreladas a cada um dos modelos culturais estudados.

A pesquisa sinaliza, ainda, que o comportamento retaliatório tende a ocorrer após o duplo desvio ou após a insatisfação final, corroborando indicações de pesquisas anteriores (GRÉGOIRE *et al.*, 2009, BECHWATI; MORRIN, 2003). Da mesma forma, reforça uma tendência já apontada por Huefner *et al.* (2000) e por Gregóire *et al.* (2008), qual seja: os consumidores adotam, com frequência, mais de um comportamento para se vingar do fornecedor.

Além disso, a partir dos dados coletados junto aos informantes, são obtidos subsídios teóricos para desvendar quais são as situações que estimulam com mais intensidade os consumidores influenciados por cada um dos modelos culturais a se engajarem em atos de vingança contra um fornecedor. No caso de consumidores com modelo cultural utilitário, por exemplo, seria o descumprimento de um acordo firmado durante a efetivação da transação; no caso de consumidores com modelo cultural relacional seria o descaso com o relacionamento entre cliente e empresa; no caso de consumidores com modelo cultural oposicionista seria a

postura de desconfiança em relação ao fornecedor e o desejo de demonstrar seu poder diante da situação.

Finalmente, em termos teóricos, o estudo aponta para a relevância de variáveis como objetivos (GREGÓIRE; FISHER, 2006) e papéis do consumidor (FUNCHES *et al.*, 2009) quando se trata de compreender mais detalhadamente seu comportamento de retaliação. Conforme já apresentado ao longo da pesquisa, mesmo que consumidores tenham “objetivos gerais” semelhantes, seus “objetivos específicos” ao retaliar parecem seguir uma tendência que variam de acordo com os modelos culturais.

Em relação às implicações gerenciais e políticas de marketing, é válido ter em mente que consumidores com características demográficas semelhantes podem não apresentar, necessariamente, comportamentos parecidos devido à predominância de um dos modelos culturais. Reconhecer a probabilidade de encontrar diferentes segmentos (i.e. modelos culturais) dentro de um mesmo segmento baseado em sexo, idade, nível de despesas ou frequência de compra pode ser o diferencial para a empresa minimizar a ocorrência de comportamentos de retaliação do cliente.

A possibilidade de restringir ações retaliatórias advém de resultados que indicam que o engajamento do consumidor nesse tipo de comportamento ocorre em função de diferentes objetivos (predominantemente econômicos ou relacionais). Nesse caso, o conhecimento a respeito daquilo que o cliente espera – atenção ou retorno financeiro – ao procurar a empresa após um duplo desvio contribui para evitar a insatisfação e, conseqüentemente, a retaliação.

O mesmo pode ser dito sobre as diversas ações e papéis adotados pelo consumidor em situações nas quais ele busca uma espécie de revanche contra o fornecedor. Considerando os resultados apresentados, é possível inferir que, para minimizar a ocorrência comportamentos retaliatórios do consumidor, seria adequado oferecer um pedido de desculpas para clientes com modelo cultural relacional, um novo produto para consumidores com modelo cultural utilitário e diversas opções de recuperação para que consumidores com modelo cultural oposicionista escolhessem aquela que melhor lhes convêm. Não significa que outras ações de recuperação oferecidas aos consumidores influenciados por cada um dos modelos culturais também não contribuam para reduzir a ocorrência de atos de retaliação. Contudo, em função das expectativas destacadas pelos informantes ao longo das suas narrativas, há indícios que as alternativas apresentadas acima sejam eficientes.



Assim, pode ser interessante para as empresas a criação de um banco de dados onde esteja disponível, além de informações como frequência de compra e preferências, o modelo cultural do consumidor. A utilização do banco de dados contendo o modelo cultural do consumidor pode, ainda, auxiliar na identificação de emoções que tendem a anteceder as ações de retaliação. A disponibilidade dessas informações serviria, então, como um indicativo para o tipo de comportamento a ser adotados pelos funcionários. Quando se tratar de consumidores com modelo cultural relacional, que tendem a relatar com mais frequência ansiedade e tristeza, deveria ser adotada uma postura de consolo e apoio emocional. Para consumidores com modelo cultural oposicionista, cuja tendência é relatar emoções de indignação, devido à probabilidade de apresentarem comportamentos mais agressivos, deveria ser adotada uma postura de submissão, deixando aberta a possibilidade de o cliente escolher a forma como vai ser compensado pelo duplo desvio. Em relação aos consumidores com modelo cultural utilitário, pelo fato de relatarem sentimentos de desamparo, deveria ser demonstrado interesse na resolução do problema, através de atendimento ágil e efetivo.

Dessa forma, o treinamento para o pessoal responsável pelo atendimento durante a recuperação da falha deveria representar uma das prioridades gerenciais, uma vez que poderia evitar ou, por outro lado, estimular ações de retaliação. Portanto, seria interessante buscar, a partir do conhecimento prévio dos modelos culturais de cada cliente, formas de atuação que tivessem por meta atingir as demandas de cada segmento.

## 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Todos os estudos, mesmo apresentando rigor metodológico e significativas contribuições acadêmicas e gerenciais, são cercados de limitações. Com essa pesquisa não foi diferente. Assim, é importante destacar as limitações que a cercaram durante sua realização.

Por ser tratar de pesquisa exploratória é preciso levar em considerações as limitações trazidas pela forma de trabalho. Os dados, embora possam servir como indicações de caminhos futuros, precisam ser considerados apenas dentro do tempo e espaço (contexto) em que foram coletados. Além disso, em função de ter sido uma pesquisa qualitativa, com características como realidade socialmente construída e proximidade entre pesquisados e pesquisador, os resultados encontrados devem ser relativos somente à situação e ao grupo de

informantes que fizeram parte do estudo. Tendo em vista tais limitações, são sugeridas novas pesquisas que possam medir, através de métodos quantitativos, a relação entre modelos culturais e comportamento de retaliação.

Não é a intenção, ao propor futuras pesquisas quantitativas, sugerir que estudos qualitativos devam ser realizados como requisitos de estudos quantitativos (ou vice-versa). Sabe-se do potencial de cada abordagem para gerar novos conhecimentos. Sendo assim, pelo fato de as proposições anteriormente apresentadas terem sido originadas a partir de um estudo qualitativo, é feita a sugestão para testá-las quantitativamente, pois seria outra forma de trabalho visando obter resultados que indicassem a mesma direção. É válido esclarecer, entretanto, que a realização de pesquisas quantitativas representa *apenas uma* sugestão entre as tantas possibilidades de trabalho que podem contribuir para a construção do conhecimento e o avanço da ciência.

Para atender às proposições de pesquisa citadas anteriormente, poderiam ser feitos estudo experimentais, de campo ou de laboratório, com clientes insatisfeitos, incluindo situações de satisfação inicial e de satisfação final. Em ambas as situações seria interessante, a partir do *design* entre-sujeitos (*between subjects design*), medir a influência de cada modelo cultural sobre os objetivos, as ações, os papéis e as emoções que antecedem a retaliação do consumidor. Nesse caso, seria apropriado, antes mesmo do estudo experimental, o desenvolvimento da escala de identificação do modelo cultural dos participantes, o que permitiria uma amostra numericamente similar para cada segmento.

Pesquisas futuras ligadas diretamente às possibilidades de evitar a ocorrência de atos retaliatórios poderiam ter por objetivo o desenvolvimento de uma escala que se propusesse a identificar qual o modelo cultural predominante do consumidor que procura a empresa devido à insatisfação. A partir da identificação do modelo cultural do cliente, seria montado o banco de dados para facilitar a escolha das ações a serem adotadas pelas empresas após a insatisfação. Essas pesquisas poderiam aumentar as taxas de sucesso na recuperação, reduzir os índices de saída do consumidor e principalmente, minimizar a ocorrência, alcance e intensidade das ações de retaliação.

Outra limitação do estudo é ter utilizado histórias que aconteceram nos últimos seis meses. Esse período, mesmo validado por estudos anteriores (ROSSI; SLONGO, 1998), pode trazer um viés para as respostas, visto que é solicitado aos informantes recuperar a percepção de justiça, as emoções sentidas e as avaliações que fizeram na ocasião. Tal limitação leva a uma sugestão de pesquisa: proceder a coleta de dados imediatamente após a falha (ou a dupla

falha) e verificar se há alteração nesses aspectos. Será que as emoções relatadas após seis meses da ocorrência do episódio seriam as mesmas relatadas imediatamente após o fato? E sendo as mesmas emoções, estariam menos intensas? Será que percepção de injustiça sofreria alteração devido ao tempo transcorrido?

Mais uma possibilidade de pesquisa futura seria desenvolver um estudo similar ao apresentado, entretanto com uma metodologia distinta: a filmagem das entrevistas. A utilização desse recurso permitiria avaliar mais profundamente se há divergência entre aquilo que os informantes relatam em suas histórias e as emoções que demonstram ao relatar tal fato. Além disso, seria possível buscar com mais profundidade as emoções despertadas pelas falhas, visto que as expressões da face e os movimentos do corpo dizem muito a esse respeito.

Ainda, poderia ser feita uma pesquisa cujo foco estivesse voltado para entender a influência de variáveis da personalidade sobre o modelo cultural do indivíduo. Nesse caso, em que medida o modelo cultural seria influenciado por tais variáveis? O aspecto psicológico da identidade, a compreensão do *self* e até mesmo os valores pessoais poderiam, também, ser variáveis com alguma interferência sobre a formação do modelo cultural individual. Sendo assim, qual seria o papel de cada um deles nessa formação?

Considerando que os resultados do estudo destacam a utilização da tecnologia como uma alternativa adotada por consumidores com os três modelos culturais não só para expressar sua insatisfação, mas também como uma opção para se vingar do provedor, seria interessante a realização de pesquisas que pudessem esclarecer, por exemplo, se consumidores com modelo cultural oposicionista tendem a criar sites e vídeos, se consumidores com modelo cultural utilitário tendem a divulgar seu problema em espaços voltados especialmente para o assunto e se consumidores com modelo cultural relacional usam seus contatos na rede para retaliar as empresas. Visto que a utilização da internet possibilita uma ação de retaliação com amplo alcance e com potencial de provocar graves danos financeiros devido ao abalo na imagem e reputação da empresa, o entendimento da relação entre modelos culturais e comportamento retaliatório merece atenção.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, F.M. Retaliação e vingança de consumidores nas redes sociais. 2009. Disponível em <[http://www.nosdacomunicacao.com/panorama\\_interna.asp?panorama=173&tipo=G](http://www.nosdacomunicacao.com/panorama_interna.asp?panorama=173&tipo=G)> Acesso em 30/08/2010.
- ALBUQUERQUE, F.M.; PEREIRA, R.C.; BELLINI, C.G. Retaliação e vingança no ciberespaço: motivações e comportamentos de consumidores em comunidades virtuais antimarca. V **ENEC - Encontro Nacional de Estudos do Consumo/ I Encontro Luso-Brasileiro de Estudos do Consumo**. Rio de Janeiro: 2010.
- ALTHEIDE, D.; JOHNSON, J. Criteria for assessing interpretive validity in qualitative research. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1994.
- ANDERSON, E. W.; MANSI, S. A. Does customer satisfaction matter to investors? Findings from the bond market. **Journal of Marketing Research**, v. 46, n. 5, p. 703-714, 2009.
- ANDREASEN, A. A taxonomy of consumer satisfaction/dissatisfaction measures. **Journal of Consumer Affairs**, v. 11, n. 2, Winter, p. 11-24. 1977.
- ANDREASEN, A. Consumer satisfaction in loose monopolies: the case of medical care. **Journal of Public Policy and Marketing**, v. 2, p. 122-135, 1984.
- ANDREASSEN, T. Antecedents to satisfaction with service recovery. **European Journal of Marketing**, v.34, n1/2, p.156-175, 2000.
- AQUINO, K., TRIPP, T. M., BIES, R. J. How employees respond to personal offense: the effects of blame attribution, victim status, and offender status on revenge in the workplace. **Journal of Applied Psychology**, 86, 52–59, 2001.
- AQUINO, K., TRIPP, T. M., BIES, R. J. Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. **Journal of Applied Psychology**, 91, 653–658, 2006.
- ARIELY, D. The customers' revenge. **Harvard Business Review**, December, p. 31-43, 2007.
- ARNOULD, E.; PRICE, L. River magic: extraordinary experience and extended service encounter. **Journal of Consumer Research**, v. 20, 1993.
- BABIN, B.; GRIFFIN, M. The nature of satisfaction: an updated examination and analysis. **Journal of Business Research**, v.41, p. 127-136, 1998.
- BAKER, S.M.; GENTRY, J. W. Framing the research and avoiding harm: representing the vulnerability of consumers. In: BELK, R. **Handbook of qualitative research methods in marketing**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BECHWATI, N.; MORRIN, M. Outraged consumers: getting even at the expense of getting a good deal. **Journal of Consumer Psychology**, v. 13, n.4, p. 440-453, 2003.
- BECKER, C. Service recovery strategies: the impact of cultural differences. **Journal of Hospitality and Tourism Research**, v.24, n.4, p.526-538, 2000.

- BITNER, M.; BOOMS, B.; TETREAUULT, M. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 71-84, 1990.
- BLACKWELL, R.; MINIARD, P.; ENGEL, J. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BLODGETT, J.; ANDERSON, R. A Bayesian network model of the consumer complaint process. **Journal of Service Research**, v. 2, n.4, p. 321-338, 2000.
- BLODGETT, J.; BAKIR, A.; ROSE, G. A test oh the validity of Hofstede's cultural framework. **Journal of Consumer Marketing**, v. 25, n.6, p. 339-349, 2008.
- BLODGETT, J.; GRANBOIS, D.; WALTERS, R. The effects of perceived justice on complainants' negative word-of-mouth behavior and repatronage intentions. **Journal of Retailing**, v. 69, n. 4, 1993.
- BLODGETT, J.; HILL, D.; TAX, S. The effects of distributive, procedural and interactional justice on postcomplaint behavior. **Journal of Retailing**, v. 73, n.2, p.185-210, 1997.
- BOAS, F. **Antropologia cultural**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.
- BOUGIE, R.; PIETER, R.; ZEELEMBERG, M. Angru customers don't come back, they get back: the experience and behavioral implicantions of anger and dissatisfaction in services. **Journal of the Academy os Marketing Science**, v.31, n.4, p. 377-393, 2003.
- BRADFIELD, M.; AQUINO, K. The Effects of Blame Attributions and Offender Likableness on Forgiveness and Revenge in the Workplace. **Journal of Management**, v. 25, n. 5, 607-631, 1999.
- BRILEY, D.; MORRIS, M.; SIMONSON, I. Reasons as carriers of culture: dynamic versus dispositional models of cultural influence on decision making. **Journal of Consumer Research**, v. 27, p. 257-178, 2000.
- BUNKER, M.; BALL, D. Causes and consequences of grudge-holding in service relationships. **Journal of Services Marketing**, v. 22, n. 1, p. 37-47, 2008.
- CASTRO, C. Apresentação. In: BOAS, F. **Antropologia cultural**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.
- CHAN, H.; WAN, L.C. Consumer Responses to Service Failures: A Resource Preference Model of Cultural Influences. **Journal of International Marketing**. v. 16, n. 1, p. 72-97, 2008.
- CHAUVEL, M.A. Insatisfação e Queixa à Empresa: Investigando os Relatos dos Consumidores. In: **XXIV Encontro de Pós-Graduação em Administração**, Florianópolis. Anais do XXIV EnANPAD. Florianópolis, 2000.
- CHAUVEL, M.A. **Representações e Lógicas de Ação do Consumidor Insatisfeito**. 1999. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ.
- CHEBAT, J.C; DAVIDOW, M.; CODJOVI, I. Silent Voices: dissatisfied consumers fail to complain. **Journal os Service Research**, v. 7, n.4, p. 328-342, 2005.
- CHEBAT, J.C.; SLUSARCZYK, W. How emotions mediate the effectsof perceived justice on loyalty in service recovery situations: an empirical study. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 664-673, 2005.
- CLANDININ, D.; CONNELLY, M. Personal experience methods. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1994.

CROPANZANO, R.; BOWEN, D.; GILLILAND, D. The management of organizational justice. **Academy of Management Perspectives**, p. 38-48, 2007.

D'ANDRADE, R. A folk model of the mind. In: HOLLAND, D.; QUINN, N. **Cultural models in language and thought**. Cambridge: Press Syndicate of the University of Cambridge, 1987.

D'ANDRADE, R. Schemas and motivation. In: D'ANDRADE R.; STRAUSS, C. **Human motives and cultural models**. Cambridge: Press Syndicate of the University of Cambridge, 1992.

D'ANDRADE, R.; STRAUSS, C. **Human motives and cultural models**. Cambridge: Press Syndicate of the University of Cambridge, 1992.

DAMATTA, R. **A casa e a rua**. 5. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997

DAMATTA, R. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

DARLEY, W.; SMITH R. Gender difference in information processing strategies: an empirical test of selectivity model in advertising response. **Journal of Advertising**, v. XXIV, n. 1, 1995.

DAY, R. Modeling choices among alternative responses to dissatisfaction. **Advances in Consumer Research**, v. 11, p. 496-499, 1984.

DENSON, T.; PEDERSEN, W.; MILLER, N. The Displaced Aggression Questionnaire. **Journal of Personality & Social Psychology**, v. 90, n. 6, p. 1032-1051, 2006.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1994.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 15-41.

DIAMOND, S.; WARD, S.; FABER, R. Consumer problems and consumerism. **Journal of Marketing**, v. 40, n. 1, p. 58-62, 1976.

DIMAGGIO, P. Culture and cognition. *Annual Review of Sociology*, v. 23, p. 263-287, 1997.

DOLINSKY, A. A consumer complaint framework with resulting strategies. **Journal of services marketing**, v. 8, n. 3, p. 27-39, 1994.

DOORN, J.; VERHOEF, P. Critical incidents and the impact of satisfaction on customer share. **Journal of Marketing**, v. 72, p. 123-142, 2008

FERNANDES, D. **O comportamento de retaliação do consumidor e seus antecedentes**. 2008. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. PPGA, Porto Alegre, 2008.

FERNANDES, D.; SANTOS, C. As consequências comportamentais da insatisfação dos clientes. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 147- 174, 2008.

FERNANDES, D.; SANTOS, C. Consumer complaining behavior in developing countries: the case of Brazil. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, v. 20, p. 86-109, 2007.

- FERNANDES, D. SLONGO, L.A. Antecedentes e consequências da injustiça no preço. In: **XXXI Encontro de Pós-Graduação em Administração**, Rio de Janeiro. Anais do EnANPAD, Rio de Janeiro, 2007.
- FIGUEIREDO, F.A.; CASOTTI, L.; SUAREZ, M. Canais de relacionamento com clientes: caso Telefônica Celular. In: CASOTTI, L.; SUAREZ, M. **Relações com os consumidores: experiências brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003, p. 227-252.
- FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FOLGER, R.; KONOVSKI, M. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 115-130, 1989.
- FOLKES, V. Consumer reaction to product failure: an attributional approach. **Journal of Consumer Research**, v. 10, p. 398-409, 1984.
- FORNELL, C.; MITHAS, S.; MORGESON III, F. V.; KRISHNAN, M. S. Customer satisfaction and stock prices: High returns, low risk. **Journal of Marketing**, n. 70, v. 1, p. 3-14, 2006.
- FUNCHES, V.; MARKLEY, M.; DAVIS, L. Reprisal, retribution and requital: investigating customer retaliation. **Journal of Business Research**, v. 62, p. 231-238, 2009.
- GELBRICH, K. Anger, frustration, and helplessness after service failure: coping strategies and effective informational support. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, p. 567-585, 2010.
- GIGLIO, E.; CHAUVEL, M.A. Reclamação e cultura brasileira: um estudo baseado na análise de cartas de consumidores insatisfeitos à imprensa. **XXVI Encontro de Pós-Graduação em Administração, Salvador**. Anais do EnANPAD, Salvador, 2002
- GODOY, A. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, p. 80-89, 2005.
- GOODMAN, J. Impact of service on the bottom line. In: **Technical Assistance Research Program – TARP**, 1999.
- GREENBERG, J. Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. **Journal of Management**, v.16, p. 399-432, 1990.
- GRÉGOIRE, Y.; FISHER, R. Customer betrayal and retaliation: when your best customers became your worst enemies. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, p. 247-261, 2008.
- GRÉGOIRE, Y.; FISHER, R. The effects of relationship quality on customer retaliation. **Marketing Letters**, v. 17, p. 31-46, 2006.
- GRÉGOIRE, Y.; LAUFER, D.; TRIPP, T. A comprehensive model of customer direct and indirect revenge: understanding the effects of perceived greed and customer power. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 2010.
- GRÉGOIRE, Y.; TRIPP, T.; LEGOUX, R. When customer love turns into lasting hate: the effects of relationship strength and time on customer revenge and avoidance. **Journal of Marketing**, v. 73, p. 18-32, 2009.
- GRONHAUG, K.; ZALTMAN, G. Complainers and non-complainers revisited: another look at the data. **Advances in Consumer Research**, v. 8, p. 83-87, 1981.

GUBA, E.; LINCOLN, Y. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1994.

GUDYKUNST, W.; TING-TOOMEY, S. Culture and affective communication. **American Behavioral Science**, v. 31, p. 384-400, 1988.

GUERRA, I. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso**. 3. ed. Cascais: Principia Editora, 2010.

HALSTEAD, D.; DROGE, C. Consumer attitudes toward complaint behavior and the prediction of multiple complaint responses. **Advances in Consumer Research**, v. 18, p. 210-216, 1991.

HAVLENA, W.; HOLBROOK, M. The varieties of consumption experience: comparing two typologies of emotion in consumer behavior. **The Journal of Consumer Research**, v.13, n.3 p. 394-404, 1986.

HEEP, C. Satisfação, lealdade e envolvimento do consumidor: um estudo no varejo de vestuário. **XXXII Encontro de Pós-Graduação em Administração**, Rio de Janeiro. Anais do EnANPAD, Rio de Janeiro, 2008.

HEUNG, V.; LAM, T. Customer complaint behavior towards hotel restaurants. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.15, n. 5, 2003.

HIRSCHMAN, A. **Exit, voice and loyalty**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970.

HOCUTT, M.A.; CHAKRABORTY, G.; MOWEN, J. The impact of perceived justice on customer satisfaction and intention to complain in a service recovery. **Advances in Consumer Research**, v. 24, p.457-463, 1997.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

HOLLAND. D.; QUINN, N. **Cultural models in language and thought**. Cambridge: Press Syndicate of the University of Cambridge, 1987.

HOLLAND, D.; SKINNER, D. Prestige and intimacy: the cultural models behind Americans' talk about gender types. In: HOLLAND. D.; QUINN, N. **Cultural models in language and thought**. Cambridge: Press Syndicate of the University of Cambridge, 1987.

HOPKINSON, G.; HOGG, M. Stories: how they are used and produced in market(ing) research. In: **Handbook of qualitative research methods in marketing**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2006

[http://pt.wikipedia.org/wiki/United\\_Breaks\\_Guitars](http://pt.wikipedia.org/wiki/United_Breaks_Guitars) – Acesso em 08 de novembro de 2010.

<http://www.davecarrollmusic.com> – Acesso em 08 de novembro de 2010.

HUBERMAN, A.; MILES, M. Data management and analysis methods. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1994.

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

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



HUEFNER, J.; HUNT, K. Extending the Hirschman model: when voice and exit don't tell the whole story. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaint Behavior**, v. 7, p. 267-270, 1994.

HUNT, H.D.; HUNT, H.K. Customer grudgeholding: further conceptualization and analysis. **Journal os Satisfation, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, v. 3, p. 117-122, 1990.

**IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em 06/01/2010.

KALAMAS, M.; LAROCHE, M.; MAKDESSIAN, L. Reaching the boiling point: consumers' negative affective reactions to firm-attributed service failures. *Journal of Business Research*, v.61, p. 813-824, 2008.

KELLER, H.; LAMM, B.; ABELS, M.; YOVSII, R.; BORKE, J.; JENSEN, H.; PAPALIGOURA, Z.; HOLUB, C.; LO, W.; TOMIYAMA, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 37, n.2, p. 155-172, 2006.

KIM, S.H.; SMITH, R.; BRIGHAM, N. Effects of power imbalance and the presence of third parties on reactions to harm: upward and downward revenge. **Personality & Social Psychology Bulletin**, v. 24, n. 4, p353-369, 1998.

KITAPCI, O.; DORTYOL, I. The differences in customer complaint behaviour between loyal customers and first comers in the retail banking industry: the case of Turkish customers. **Management Research News**, v. 32, n. 10, p. 932-941, 2009.

KOCH, A.; STROBEL; A.; KICI, G.; WESTHOFF, K. Quality of the Critical Incident Technique in practice: Interrater reliability and users' acceptance under real conditions. **Psychology Science Quarterly**, v. 51, n.1, p. 3-15, 2009.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LANKSHEAR, C.; KNOBEL, M. **Pesquisa pedagógica**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 223-292.

LAPLANTINE, F. **Aprender Antropologia**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

LARAIA, R. Da mata ao Carnaval: uma trajetória antropológica. In: **O Brasil não é para principiantes**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

LAROCHE, M.; KALAMAS, M.; CLEVELAND, M. "I" versus "We" – How individualists and collectivists use information source to formulate their services expectations. **International Marketing Review**, v. 22, n.3. p. 279-308, 2005.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Porto Alegre: Artmed, 1999, p. 214-228.

LAZARUS, R. Progress in a cognitive-motivational-relational theory of emotion. **American Psychologist**, v. 46, n.8, p. 819-834, 1991.

LESSARD-HÉBERT, M.; GOYETTE, G.; BOUTIN, G. **Investigação qualitativa: Fundamentos e práticas**. Lisboa: Instituto Piaget, 2005.

LIMA, R. Carnavais, malandros e heróis: o dilemma brasileiro do espaço público. In: BARBOSA, L.; DRUMMOND, J.A. **O Brasil não é para principiantes**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

LIPSET, D. Culture as a hierarchy of schemas. **Current Anthropoloy**. p. 497-498, 1993.

- LIU, B.; FURRER, O.; SUDHARSHAN, B. The relationships between culture and behavioral intentions toward services. **Journal of Service Research**, v. 4, n. 2, p. 118-129, 2001.
- LIU, R.; MCLURE, P. Recognizing cross-cultural differences in consumer complaint behavior and intentions: an empirical examination. **Journal of Consumer Marketing**, v.18, n.1, p.54-74, 2001.
- MADDOX, R. N. Two-factor Theory and Consumer Satisfaction: Replication and Extension. **Journal of Consumer Research**. V. 8, n. 1, p. 97-103, Jun., 1981.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARKETING SCIENCE INSTITUTE (MSI) - Research Priorities 2008–2010: Guide to MSI Research Programs and Procedures Disponível em <[http://www.msi.org/pdf/MSI\\_RP08-10.pdf](http://www.msi.org/pdf/MSI_RP08-10.pdf)> Acesso em 13/11/2010.
- MARKETING SCIENCE INSTITUTE (MSI) - Research Priorities 2008–2010: Guide to MSI Research Programs and Procedures Disponível em <[http://www.msi.org/pdf/MSI\\_RP10-12.pdf](http://www.msi.org/pdf/MSI_RP10-12.pdf)> Acesso em 13/11/2010.
- MARTÍNEZ-TUR, V.; PEIRÓ, J.; RAMOS, J.; MOLINER, C. Justice perceptions as predictors of customer satisfaction: the impact of distributive, procedural, and interactional justice. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 36, n. 1, p. 100–119, 2006.
- MARTINS, G.; TEÓFILO, C. **Metodologia da investigação científica para as ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MATTILA, A. S.; PATTERSON, P.G. The impact of culture on consumer's perception of service recovery efforts. **Journal of Retailing**, v. 80, p. 196-206, 2004a.
- MATTILA, A. S.; PATTERSON, P.G. Service recovery and fairness perception in collectivist and individualist contexts. **Journal of Service Research**, v.6, n.4, p. 336-346, 2004b.
- MATTILA, A.S.; WIRTZ, J. Consumer Complaining to Firms: the Determinants of Channel Choice. **Journal of Services Marketing**. V. 18, n. 2, p. 147-155, 2004.
- MATTOS, P. A entrevista não estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública**, v. 39, n. 4, p. 823-847, 2005.
- MCCOLLOUGH, M. The recovery paradox: the effect of recovery performance and service failure severity on post-recovery customer satisfaction. **Academy of Marketing Studies Journal**, v. 13, n. 1, 2009.
- MEISTER, M. Olho por olho: a lei de talião no contexto bíblico. **FIDES REFORMATA XII**, n. 1, p. 57-71, 2007.
- MINAYO, M.C. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 1993, p. 197-247.
- MORGANOSKI, M.; BUCKLEY, H. Complaint Behavior: analysis by demographics, lifestyle and consumer values. **Advances in Consumer Research**, p. 226-226, 1986.
- MOTTA, F. Cultura e organizações no Brasil. **Série Relatórios de Pesquisa**, n. 15, 1996.
- MOWEN, J.; MINOR, M. **Consumer behavior**. 5 ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1998.

- NEAL, W.D. Satisfaction is nice, but value drives loyalty. **Marketing Research**, p. 21-23, 1999.
- NGAI, E; HEUNG, V.; WONG, Y.; CHAN, F. Consumer complaint behavior of Asians and Non-Asians about hotel services: an empirical analysis. **European Journal of Marketing**, v.41, n. 11/12, p. 1375-1391, 2007.
- OLIVER, R. L. Effect of expectation and disconfirmation on postexposure product evaluations: an alternative interpretation. **Journal of Applied Psychology**, v. 62, n.4, 480-486, 1977.
- OLIVER, R.L. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. **Journal of Marketing Research**. v.17, p. 460-469, 1980.
- PERNER, L. **Consumer behavior: the psychology of marketing**. Disponível em <http://www.consumerpsychologist.com/> Acesso em 13/11/2010.
- PETER, J.; OLSON, J. **Understanding consumer behavior**. Burr Ridge: Irwin, 1994.
- PHAU, I.; BAIRD, M. Complainers versus non-complainers retaliatory responses towards service dissatisfactions. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 26, n. 6, p.587-604, 2008.
- PRIMEAUX, P.; KARRI, R.; CALDWELL, C. Cultural Insights to Justice: A Theoretical Perspective Through a Subjective Lens. **Journal of Business Ethics**, v. 46, p. 187-199, 2003.
- REICHHELD, F. SASSER, JR., W. E. Zero defections: Quality comes to services. **Harvard Business Review (HBR)**, 68, v. 5, p. 105-112, 1990.
- RÉVILLION, A.S. A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing. In: **XXV Encontro de Pós-Graduação em Administração**, Campinas. Anais do XXXII EnANPAD. Campinas, 2001.
- REYNOLDS, K.; HARRIS, L. When service failure is not service failure: an exploration of the forms and motives of “illegitimate” customer complaining. **Journal of Services Marketing**, v. 16, n. 5, p. 321-335, 2005.
- RICHINS, M. Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers: a pilot study. **Journal of Marketing**, v. 47, p. 68-78, 1983.
- RINGBERG, T.; ODEKERKEN-SCHHRÖDER, G.; GLENN, C. A cultural model approach to service recovery. **Journal of Marketing**, v. 71, p. 194-214, 2007.
- RINGBERG, T.; REIHLEN, M. Communication assumptions in consumer research: An alternative socio-cognitive approach. **Consumption Markets & Culture**, v. 11, n. 3, p. 173-189, 2008.
- ROCHA, A.; ROCHA, E. Paradigma interpretativo nos estudos de consumo: retrospectiva, reflexões e uma agenda de pesquisas para o Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, p. 71-80, JAN/MAR, 2007.
- ROCHA, E. O Brasil em harmonia: um estudo em antropologia do consumo. In: **O Brasil não é para principiantes**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- ROSA, M.; ARNOLDI, M. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para avaliação de resultados**. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.
- ROSEMAN, I.; WIEST, C.; SWARTZ, T. Phenomenology, behaviors and goals differentiate discrete emotions. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 67, n. 2, p. 206-221, 1994.

ROSSI, C.A.; SLONGO, L.A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, Jan/Abr, 1998.

RUST, R. T.; OLIVER, R. L. Should we delight the customer? **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n.1, p. 86-94, 2000.

SANTOS, C. e SINGH, J. Fairness in complaint resolution: a cross-national perspective, framework and hypotheses. **American Marketing Association Global Conference**, Argentina, June 30 to July 3, 2000.

SANTOS, C.P. **Análise do Comportamento do Consumidor Frente às Experiências Insatisfatórias com Eletrodomésticos, na Cidade de Santa Maria-RS**. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - UFRGS. Escola de Administração. PPGA, Porto Alegre, 1996.

SANTOS, C.P. **Impacto do Gerenciamento de Reclamações na Confiança e Lealdade do Consumidor, no Contexto de Trocas Relacionais de Serviços**: Construção e Teste de um Modelo Teórico. 252f. Tese (Doutorado em Administração). - UFRGS. Escola de Administração. PPGA, Porto Alegre, 2001.

SANTOS, C.P.; FERNANDES, D. A construção de uma tipologia dos consumidores para as respostas pós-insatisfação. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v.7, n.1, p. 25-41, janeiro/março 2010.

SANTOS, C.P.; FERNANDES, D. A recuperação de serviços e seu efeito na confiança e lealdade do cliente. **RAC-Eletrônica**, v.1, n.3, p.35-51, Set/Dez, 2007.

SANTOS, C.P.; FERNANDES, D. Antecedents and consequences of consumer trust in the context of service recovery. **Brazilian Administration Review – BAR**, v.5, n.3, p. 225-244, July/ Sept, 2008.

SCHEMBRI, S.; MERRILEES, B.; KRISTIANSEN, S. Brand consumption and narrative of the self. **Psychology & Marketing**, v. 27, n. 6, p. 623–638, 2010.

SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. **Comportamento do consumidor**. 9.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009

SCHWANDT, T. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e constucionismo social. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 193-217.

SHANKAR, A.; ELLIOT, R.; GOULDING, C. Understanding Consumption: Contributions from a narrative perspective. **Journal of Marketing Management**, v.17, 429-452, 2001.

SHETH, J.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SHOEFER, K.; ENNEW, C. The impacto of perceived justice on consumers' emotional responses to service complaint experiences. **Journal of Services Marketing**, v. 19, n. 5, p.261-270, 2005.

SINGH, J. Consumer complaint intentions and behavior: definitional and taxonomical. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 93-107, 1988.

SINGH, J. Identifying Consumer Dissatisfaction Response Styles: An Agenda for Future Research. **European Journal of Marketing**, v. 24, n. 6, p. 55-72, 1990.

- SINGH, J.; WIDING II, R. What occurs once consumers complain? **European Journal of Marketing**, v.25, n.5, p.30-46, 1991.
- SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchange. **Journal of Marketing**, v. 66, p. 15-37, 2002.
- SOLOMON, M. **Consumer behavior: buying, selling and being**. 7th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2007.
- STEPHENS, N. Complaining. In: SWARTZ.; IACOBUCCI, D. **Handbook of services marketing and management**. Thousand Oaks: Sage, 2000.
- STEPHENS, N.; GWINNER, K.P. Why don't some people complain? A cognitive-emotive process model of consumer complaint behavior. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 3, p. 172-189, 1998.
- STERN, B.; THOMPSON, C.; ARNOULD, E. Narrative Analysis of a Marketing Relationship: The Consumer's Perspective. **Psychology & Marketing**, v. 15, n. 3, p. 195-214, 1998.
- STRAUSS, C. Models and motives. In: D'ANDRADE, R.; STRAUSS, C. **Human motives and cultural models**. Cambridge: Press Syndicate of the University of Cambridge, 1992.
- SWEETSER, E. The definition of a lie: an examination of the folk models underlying a semantic prototype. In: HOLLAND. D.; QUINN, N. **Cultural models in language and thought**. Cambridge: Press Syndicate of the University of Cambridge, 1987.
- TAX, S.; BROWN, S.; CHANDRASHEKARAN, M. Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 62, p.60-76, 1998.
- TERRA** – Terra Notícias: Comerciante usa 32.052 moedas para pagar dívida. Disponível em <<http://noticias.terra.com.br/popular/interna/0,,OI392856-EI1140,00.html>> Acesso em 01/09/2010.
- THOMPSON, C. Interpreting consumers: an hermeneutical for deriving marketing insights from the texts of consumers' consumption stories. **Journal of Marketing Research**, v. XXXIV, p. 438-455, 1997.
- TING-TOOMEY, S.; GAO, G.; TRUBISKY, P.; YANG, Z.; KIM, H.; LIN, S.; NISHIDA, T. Culture, face-maintenance and styles of handling interpersonal conflict: a study of five cultures. **The International Journal of Conflict Management**, v.2, n.4, p. 275-296, 1991.
- TRIPP, T.; GRÉGOIRE, Y. When unhappy customers strike back on the Internet. **MIT Sloan Management Review**. January, p. 1-8, 2011.
- VARGO, S.; LUSCH, R. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, p.1-10, 2008.
- VARGO, S.; LUSCH, R. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, p.1-17, 2004.
- WARD, J.C.; OSTROM, A.L. Complaining to the masses: The role of protest framing in customer-created complaint web sites, **Journal of Consumer Research**, v. 33, n.3, p. 220-230, 2006.
- WARLAND, R.; HERRMANN, R.; WILLITS, J. Dissatisfied Consumers: Who Gets Upset and Who Takes Action. **Journal of Consumer Affairs**, vol. 9, n. 2, p. 148-163, 1975.i

**WOMMA** - WORD OF MOUTH MARKETING ASSOCIATION. Disponível em <<http://www.womma.org/>> Acesso em 01 de setembro de 2010.

WONG, N. Y. The role of culture in the perception of service recovery. **Journal of Business**, v. 57, p.957 – 963, 2004.

WOODSIDE, A. Brand–consumer storytelling theory and research: introduction to a Psychology & Marketing Special Issue. **Psychology & Marketing**, v. 27, n. 6, p. 531-540, 2010.

ZACHARIAS, M. L.; FIGUEIREDO, K.; ALMEIDA, V. M. Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. **RAE Eletrônica**, v. 7, n. 2, 2008.

ZALTMAN, G. Os modelos mentais. *HSM Management*, v.10, n. 54, p. 106-110, jan-fev, 2006.

ZOURRIG, H.; CHEBAT, J.C.; TOFFOLI, R. Consumer revenge behavior: a cross-cultural perspective. **Marketing Letters**, v.16, n.1, Proceedings of ASBBS Annual Conference, Las Vegas, 2009.

## APÊNDICE A – ESTRUTURA DA PESQUISA

### QUESTÃO DE PESQUISA

Como as ações retaliatórias e os papéis adotados pelos consumidores, a partir de situações de insatisfação, são influenciados pelos diferentes modelos culturais desses consumidores?

### OBJETIVO GERAL

- Entender a influência dos modelos culturais nas ações de retaliação por parte dos consumidores insatisfeitos e nos papéis que adotam durante essas ações.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar as principais ações retaliatórias adotadas pelos consumidores.
  - Compreender os objetivos dos consumidores para retaliar o fornecedor
  - Identificar as emoções que antecedem as ações de retaliação.
  - Entender o papel adotado pelos consumidores nas ações de retaliação.
- Os objetivos acima foram estabelecidos visando compreender a influência dos modelos culturais sobre cada aspecto apresentado.

### REFERENCIAL TEÓRICO

- |                               |                         |
|-------------------------------|-------------------------|
| – Insatisfação do consumidor. | - Modelos culturais.    |
| – Respostas pós-insatisfação. | - Emoções.              |
| – Retaliação do consumidor.   | - Papéis do consumidor. |

### PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

- Pesquisa qualitativa com inspiração interpretativista.
- Coleta de dados: entrevistas com base na técnica *storytelling*, tomando como ponto de partida um incidente crítico negativo.
- Análise de dados: análise de conteúdo.

### ANÁLISE DOS DADOS/ RESULTADOS

- *Serendipities* do campo.
- Ações adotadas para retaliar o fornecedor.
- Objetivos das ações de retaliação.
- Emoções que precedem o comportamento de retaliação.
- Papéis adotados em ações de retaliação.

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE APOIO

→ Usar técnicas reflexivas: repetir ou resumir os comentários dos informantes.

Todos nós já passamos por alguma experiência insatisfatória de consumo. Por favor, nos ajude a compreender melhor esse assunto contando em detalhes uma situação na qual você tenha ficado extremamente insatisfeito com a experiência de consumo. *Conte a história completa*, levando em conta aspectos anteriores e posteriores à compra. Conte também como foi sua interação com o provedor, o que você esperava, as ações adotadas diante da situação e qualquer outra informação que achar relevante.

Antes de começarmos, por favor, gostaria de pedir que você se apresente: nome, idade e profissão.

### **Aspectos que devem ser abordados ao longo das narrativas:**

- Detalhes da narrativa: fatos anteriores e posteriores à compra.
- Ações adotadas diante da insatisfação e seus objetivos. Buscar também papéis adotados.
- Aspectos relacionados ao gerenciamento da falha.
- Dimensões violadas da justiça.
- Expectativas em relação ao provedor.
- Emoções sentidas.
- Aspectos relativos à atribuição de culpa e poder.
- Características do entrevistado no ambiente de consumo.



## APÊNDICE C – QUADRO DE RESUMO

N	Gênero	Idade	Ocupação	Episódio de falha (o que deu origem a insatisfação e, consequentemente, ao comportamento de retaliação)	Ações de retaliação		Objetivos predominantes das ações		Modelo cultural predominante	Papéis adotados	Emoções relatadas
					Diretas	Indiretas	Econômicos	Relacionais			
1	F	59	Aposentada	Problemas na qualidade de serviço de construção civil, potencializados pelo atraso na entrega definida em contrato. Retaliação após gerenciamento da falha.	Agressão verbal (reclamação junto ao profissional da linha de frente).	Ação através de terceiros (Procon).	Ter seu contrato rigorosamente cumprido		Relacional	Altruísta	Ansiedade, aborrecimento, decepção e frustração.
2	M	28	Dentista	Atraso na entrega de motor para implante dentário. Retaliação após gerenciamento da falha.		Reclamação junto ao fabricante, retaliação <i>on-line</i> e boca a boca negativo.	Quer o produto, mas entende que receber uma compensação (maleta e modelo superior) não passa de obrigação do provedor.		Utilitário	Vingador	Decepção, desconfiança, indignação e mágoa.
3	F	28	Advogada	Problema na banda larga: em horário de pico, por volta de 19h não funciona. Retaliação durante gerenciamento da falha.		Ação através de terceiros (reclamação junto a agência reguladora) e saída.	Ser ressarcido em dobro pelos gastos que teve.		Oposicionista	Vingador	Frustração, impotência, indignação e raiva.
4	M	31	Médico	Problema com adega: motor parou de funcionar em 8 dias após a compra. Retaliação após gerenciamento da falha.	Ataque pessoal (agressão verbal).	Boca a boca negativo.	Quer o produto adquirido. Não deseja compensação ou pedido de desculpas.		Oposicionista	Vingador	Estresse, frustração, indignação e irritação.
5	F		Dentista	Defeito na máquina de lavar louças: não esvazia a água da lavagem. Retaliação após o gerenciamento da falha.		Boca a boca negativo, retaliação <i>on-line</i> , ação através de terceiros (Justiça) Obs: o processo não chegou a ser aberto porque era sexta feira e, no verão, a Justiça não funciona nesse dia.	Quer um produto novo. Pretende entrar na justiça, mas se for resolvido antes, desiste de entrar.		Utilitário	Vingador	Desamparo, frustração e revolta.

6	M	32	Administrador	Falhas recorrentes na mecânica do carro. Retaliação após o gerenciamento da falha.	Reclamação vingativa (carro estacionado na frente da concessionária, adesivado com mensagens contra o fornecedor.	Reclamação junto ao fabricante, boca a boca negativo, retaliação <i>on-line</i> , ação através de terceiros (Justiça) e saída.	Nas primeiras tentativas de recuperação, esperava apenas o seu carro funcionando. Atualmente, espera receber, além da substituição do veículo, danos morais, materiais e indenização.	Quer pedido de desculpas.	Relacional	Altruísta e Vingador	Desamparo, raiva e tristeza.
7	M	35	Funcionário público e professor	Caixa eletrônico fora de serviço e atendimento ruim na agência. Retaliação após gerenciamento da falha.	Reclamação vingativa.	Retaliação <i>on-line</i> e boca a boca negativo.		Fazer com que o provedor preste mais atenção às necessidades do consumidor	Relacional	Vingador e altruísta	Decepção, desamparo e irritação.
8	F	55	Cabeleleira	Débito indevido em serviço de telefonia. Consumidora não recebeu a conta mencionada e teve seus dados enviados para SPC. Retaliação após gerenciamento da falha.		Ação através de terceiros (Procon), boca a boca negativo e saída.		Receber um pedido de desculpas.	Relacional	Vítima	Constrangimento, desgaste, estresse e nervosismo.
9	F	53	Empregada doméstica	Problema no serviço de Internet discada: não estabelece conexão e permanece sendo cobrado. Retaliação após o gerenciamento da falha.		Ação através de terceiros (Procon e Justiça) e boca a boca negativo.	Quer o serviço conforme contrato.	Manter o relacionamento de anos sem problemas no serviço.	Relacional	Vítima	Desconfiança e tristeza.
10	F	26	Supervisora administrativa	Problema com sandália: descosturou na primeira oportunidade de uso. Retaliação após gerenciamento da falha.	Reclamação vingativa, agressão (hostilidade implícita).	Boca a boca negativo e saída/mudança para concorrente principal.	Substituir o produto com defeito por um novo.	Quer mostrar que o cliente tem valor, por isso pretende ensinar uma lição à empresa.	Relacional	Vingador	Estresse, nervosismo e traição.
11	F	35	Professora	Demora na entrega de livro e informações desencontradas a respeito da entrega. Retaliação após o gerenciamento da falha.		Retaliação <i>on-line</i> e saída.	Escolher entre diversas opções de recuperação e receber algum tipo de compensação.	Receber uma explicação sobre a falha.	Opositorista	Vingador	Estresse, frustração e indignação.

N	Gênero	Idade	Ocupação	Episódio de falha (o que deu origem a insatisfação e, consequentemente, ao comportamento de retaliação)	Ações de retaliação		Objetivos predominantes das ações		Modelo cultural predominante	Papéis adotados	Emoções relatadas
					Diretas	Indiretas	Econômicos	Relacionais			
12	M	24	Estudante	Serviço de telefonia mal detalhado durante a venda, corte repentino do serviço. Retaliação após gerenciamento da falha.		Boca a boca negativo.	Receber ressarcimento pela falha.	Espera mais consideração do fornecedor.	Relacional	Vítima	Ansiedade/tensão, raiva e tristeza.
13	F	25	Designer	Não recebeu os ingressos (cupons) adquiridos em site de compra coletiva. Quando recebeu os cupons, em data próxima ao prazo de vencimento, não poderia fazer uso em finais de semana. A informação não havia sido divulgada na venda. Retaliação após gerenciamento da falha.	Reclamação vingativa.	Retaliação <i>on-line</i> .	Utilizar o produto, seja através da extensão do prazo ou da utilização em dia fora da promoção. Não sendo possível, espera a devolução do dinheiro.		Utilitário	Vingador	Indignação e raiva.
14	M	58	Procurador	Problema com refrigerador: estava perdendo o gás (não gelava). Retaliação após gerenciamento da falha.		Produto colocado na frente de casa com uma faixa falando mal do fabricante, retaliação <i>on-line</i> , ação através de terceiros (Procon) e saída. Processo na Justiça não chegou a ser aberto porque a empresa fez contato oferecendo indenização sem processo.	Queria o produto funcionando. Após tentativas frustradas de recuperação, quer produto novo e indenização.		Oposicionista	Vingador	Desprezo, desrespeito, estresse, nervosismo e raiva.
15	M	61	Advogado	Demora na entrega de colchões. Retaliação após gerenciamento da falha.	Vandalismo (ameaça).	Boca a boca negativo e saída.	Receber o produto, conforme combinado. Não deseja indenização.		Oposicionista	Vingador	Desconfiança, irritação e tristeza.
16	F	28	Estudante	Cobrança indevida em cartão de crédito não solicitado. Estão sendo cobrados, além de despesas que deveriam ser no débito, juros de 12% ao mês. Retaliação após gerenciamento da falha.		Ação através de terceiros (Justiça).	Receber indenização pelo problema		Relacional	Vingador	Indignação, raiva e tristeza.

N	Gênero	Idade	Ocupação	Episódio de falha (o que deu origem a insatisfação e, conseqüentemente, ao comportamento de retaliação)	Ações de retaliação		Objetivos predominantes das ações		Modelo cultural predominante	Papéis adotados	Emoções relatadas
					Diretas	Indiretas	Econômicos	Relacionais			
17	F	49	Dona de casa e artesã	Problema com cortina: entregue fora do prazo, desrespeitando padrões de qualidade e instalação mal feita. Retaliação após gerenciamento da falha.	Agressão (hostilidade implícita).	Boca a boca negativo e saída.	Receber o produto em boas condições, sem pedido de desculpas ou compensação.		Oposicionista	Vingador	Irritação, indignação e raiva.
18	M	58	Empresário	Atraso na entrega de televisão e informações desencontradas a respeito da entrega. Retaliação após gerenciamento da falha.		Retaliação <i>on-line</i> , ameaça de ação através de terceiros (Justiça), boca a boca negativo e saída. Processo não chegou a ser aberto.	Receber o produto, por isso pretende incomodar a empresa. Não deseja indenização.		Utilitário	Vingador	Desamparo, estresse, frustração e tensão.

## ANEXO A - VEÍCULO PLOTADO



Para preservar o informante, o telefone foi omitido.



Fonte: Informante 6 – modelo relacional