



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL**

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA**



Paulo Roberto Sulzbach Cornelius

**AS RELAÇÕES ENTRE CONFIABILIDADE, CONFIANÇA, VALOR E LEALDADE  
NO CONTEXTO DO VAREJO DE VESTUÁRIO**

Dissertação de Mestrado em Administração  
Mestrado em Administração e Negócios  
Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia  
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin

Porto Alegre - RS

Junho de 2006

*Auri e Beatriz,  
Muito obrigado pela oportunidade.  
Dani e Pedro,  
esta conquista também é de vocês.*

## AGRADECIMENTOS

*Chegado o término deste trabalho, gostaria de expressar a minha alegria e gratidão com as pessoas que me apoiaram neste complexo processo.*

*Em primeiro lugar, quero agradecer à minha família, no nome dos meus pais, Auri e Beatriz, por terem me proporcionado esta inesquecível experiência. Vocês me deram todas as condições para que eu pudesse superar este objetivo.*

*Daniele, obrigado por ter compartilhado comigo este sonho. Obrigado pelo teu amor, pelo teu apoio e por sempre confiar no meu potencial.*

*Quero agradecer às Lojas Cornelius por ter fomentado os meus objetivos e por ter me dado todo o suporte que precisei. Espero retribuir o investimento com muito trabalho e com ótimos resultados.*

*Agradeço ao meu orientador, professor Marcelo Gattermann Perin, por ter acolhido o meu pedido de orientação, pela atenção e por ter compartilhado o seu conhecimento comigo.*

*Também quero agradecer aos professores do MAN. Faço um agradecimento especial aos professores Cláudio Hoffmann Sampaio e Vinícius Sittoni Brasil, que em suas disciplinas me orientaram e contribuíram profundamente para o desenvolvimento deste trabalho. Agradeço também ao pessoal da Secretaria, que sempre foram muito gentis e prestativas.*

*Agradeço à Cristina Porto, pela amizade, apoio e relevante contribuição no desenvolvimento da Dissertação.*

*Agradeço a todos os meus colegas da Turma 2003, pelo companheirismo, pela amizade e por terem compartilhado comigo momentos inesquecíveis.*

*Por fim, quero agradecer a todas as pessoas que me incentivaram, torceram e de alguma forma, contribuíram para que eu pudesse estar escrevendo estas linhas. Muito obrigado!*

## RESUMO

Através do modelo teórico desenvolvido por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), o presente trabalho busca analisar as relações entre os construtos de confiança, valor e lealdade no setor do varejo de vestuário. Com a realização de duas *surveys* com amostras de 192 e 190 respondentes, foi desenvolvida uma pesquisa em uma rede de lojas localizada no interior do estado do Rio Grande do Sul. O principal objetivo desta pesquisa era testar as relações entre confiança, valor e lealdade ao longo do tempo. Com o ajustamento do modelo e o teste das hipóteses, chegou-se a resultados semelhantes aos encontrados na literatura de marketing nacional e internacional. Verificou-se uma forte relação entre a confiança nas políticas e práticas gerenciais e a confiança nos funcionários de contato com a criação de valor para o consumidor. Observou-se também que a confiança nas políticas e práticas gerenciais influencia positivamente a construção da confiança nos funcionários de contato. Sendo que a relação inversa não foi observada em nenhum dos dois testes realizados. Também não foi encontrada uma relação entre a confiança nos funcionários de contato e a lealdade. Através dos resultados, também foi possível observar uma relação direta e positiva entre a percepção de valor e a intenção de lealdade dos consumidores. Por fim, são descritas as devidas implicações acadêmicas e gerenciais do estudo, assim como as sugestões para pesquisas futuras.

**PALAVRAS-CHAVES:** Confiança, Valor, Lealdade, Varejo de Vestuário

## **ABSTRACT**

Through the theoretical framework developed by Sirdeshmukh, Singh and Sabol (2002), the current paper aims at analyzing the relationships among loyalty constructs, value, and loyalty in the clothing retail. With two different surveys with samples of 192 and 190 respondents, research was developed in a network of stores in the countryside of the same state. The main objective of this research was testing the relationships among trust, value and loyalty as time goes by. With the adjustment of the model and the test of the hypotheses, results which can be found in the national and international marketing literature came about. A strong relationship between trust in the management policies and practices and in the contact employees and the creation of value for the consumer was verified. Also, it was observed that trust in the management policies and practices influences positively the construction of trust in the contact employees. The opposite was not observed in any of the tests, though. A relationship between trust in the contact employees and loyalty was not found either. Through the results, it was also possible to observe a direct and positive relationship between the perception of value and the intention of loyalty of the consumers. Finally, the management and the academic implications of the study as well as suggestions for future researches are described.

**KEYWORDS:** Trust, Value, Loyalty, Clothing Retail

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fases da Lealdade .....	22
Figura 2 – As Dimensões comportamental e Atitudinal da Lealdade .....	23
Figura 3 – O Modelo Empírico de Inter-Relações entre Confiabilidade, Confiança, Valor e Lealdade .....	32
Figura 4 – Hipóteses de Pesquisa .....	42
Figura 5 – Coeficientes estimados para o Modelo Empírico de Inter-relação entre Confiabilidade, Confiança, Valor e Lealdade e Hipóteses de Pesquisa no Momento 1 ..	59
Figura 6 – Coeficientes estimados para o Modelo Empírico de Inter-relação entre Confiabilidade, Confiança, Valor e Lealdade e Hipóteses de Pesquisa no Momento 2...	60
Figura 7 – Teste das Hipóteses da Pesquisa .....	68

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização da Amostra.....	53
Tabela 2 – Correlação entre as Variáveis no Momento 1.....	55
Tabela 3 – Correlação entre as Variáveis no Momento 2.....	56
Tabela 4 – Ajustamento Geral do Modelo.....	57

## SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	6
LISTA DE TABELAS.....	7
SUMÁRIO.....	8
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....</b>	<b>13</b>
<b>3 OBJETIVOS.....</b>	<b>17</b>
3.1 OBJETIVO GERAL .....	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
<b>4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>18</b>
4.1 A LEALDADE DO CONSUMIDOR.....	18
<b>4.1.1 O Conceito de Lealdade .....</b>	<b>20</b>
<b>4.1.2 O Processo de Formação da Lealdade .....</b>	<b>21</b>
<b>4.1.3 Os Antecedentes da Lealdade.....</b>	<b>23</b>
4.2 A CONFIANÇA DO CONSUMIDOR .....	27
4.3 O VALOR PARA O CONSUMIDOR .....	29
4.4 O MODELO DE RELAÇÃO ENTRE CONFIABILIDADE, CONFIANÇA, VALOR E LEALDADE.....	31
<b>4.4.1 As Dimensões Precedentes à Confiança.....</b>	<b>32</b>
4.4.1.1 Os Funcionários de Contato .....	33
4.4.1.2 As Políticas e Práticas Gerenciais .....	34

4.4.2	<b>As Relações entre os Construtos e as Hipóteses da Pesquisa</b> .....	<b>35</b>
4.4.2.1	Competência Operacional .....	35
4.4.2.2	Benevolência Operacional.....	37
4.4.2.3	Orientação para a solução de problemas .....	38
4.4.2.4	A Relação entre a Confiança e a Lealdade do Consumidor.....	40
4.4.2.5	O Valor como Mediador entre Confiança e Lealdade .....	41
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>44</b>
5.1	DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA .....	44
5.2	FASE DESCRITIVA .....	45
5.2.1	<b>Elaboração do Instrumento de Pesquisa</b> .....	<b>45</b>
5.2.2	<b>Operacionalização das Variáveis</b> .....	<b>47</b>
5.2.3	<b>Identificação da População e Definição da Amostra</b> .....	<b>47</b>
5.2.4	<b>A Coleta dos Dados</b> .....	<b>48</b>
5.2.5	<b>Análise dos Dados</b> .....	<b>49</b>
<b>6</b>	<b>APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>52</b>
6.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	52
6.2	VALIDAÇÃO E AJUSTAMENTO DO MODELO .....	55
6.3	VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	58
6.3.1	<b>Confiança nos Funcionários de Contato</b> .....	<b>61</b>
6.3.2	<b>Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais</b> .....	<b>62</b>
6.3.3	<b>A Relação entre a Confiança nos Funcionários de Contato e a Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais</b> .....	<b>64</b>
6.3.4	<b>Valor</b> .....	<b>65</b>
6.3.5	<b>Lealdade</b> .....	<b>66</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>69</b>
7.1	IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS DO ESTUDO.....	72
7.2	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO .....	73
7.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	75
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>77</b>

**APÊNDICES..... 82**

## 1 INTRODUÇÃO

É imperativo e consolidado o papel central que o consumidor ocupa no conceito e nas atividades de Marketing. Para Kotler (2000), as ações de marketing são agrupadas através de decisões relacionadas à produto (serviço), preço, praça e promoção, sendo que estas devem proporcionar trocas que gerem satisfação e valor para pessoas e organizações.

Em um cenário caracterizado por uma competição acirrada, onde mercados são disputados ferozmente e as margens de lucro seguem em ritmo decrescente, torna-se imprescindível que as empresas busquem a excelência em suas atividades. Fatores como a forma com que as empresas relacionam-se com seus clientes desempenham um papel de suma importância na busca por uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes. A valorização dos consumidores não tem sido demonstrada somente por empresas e profissionais de marketing, é unânime entre os acadêmicos o reconhecido papel que o consumidor ocupa na busca do desenvolvimento das organizações (KOTLER, 2000; REICHHELD, 1996; BATESON e HOFFMAN, 2001; LEVY e WEITZ, 2000).

Frente a este contexto, a busca pelo estabelecimento de relações de longo prazo com os clientes tem se caracterizado como um dos principais objetivos de profissionais e pesquisadores de marketing (REICHHELD, 1996; GARBARINO E JOHNSON, 1999; MORGAN e HUNT, 1994). A perpetuação de relacionamentos duradouros está diretamente

vinculada à conquista da lealdade dos consumidores (MORGAN e HUNT, 1994). Neste sentido, Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996) definem a lealdade como uma intenção de executar um conjunto de comportamentos que indicam uma motivação em manter-se um relacionamento com a empresa, incluindo propaganda positiva por parte do consumidor e compra repetida.

Os benefícios para as empresas oriundos do estabelecimento de relacionamentos estreitos e da conquista da lealdade dos consumidores são amplamente defendidos pela literatura (ENGEL, BLACKWELL e MINIARD, 2000; CHURCHILL e PETER, 2000; LOVELOCK e WRIGHT, 2002; PORTO, 2003). Estes benefícios, representados pelo aumento do faturamento e da lucratividade da empresa, originam-se, entre outros fatores, de um maior volume de compras por cliente, de uma diminuição de custos operacionais por cliente e de uma comunicação boca a boca positiva. Agustin e Singh (2005) afirmam que a conquista da lealdade é essencial para a sobrevivência, inovação e obtenção do lucro das empresas contemporâneas.

O processo da conquista da lealdade dos consumidores também está relacionado a construtos como: confiança, comprometimento, confiabilidade, satisfação e valor. Pela relevância do assunto, inúmeros estudos têm analisado as relações entre esses construtos e a lealdade (SIRDESHMUKH, SINGH e SABOL, 2002; MORGAN e HUNT, 1994; BREI, 2001; PORTO, 2003; PERIN ET AL, 2004).

Dentre os vários trabalhos que abordaram o construto da lealdade e suas inter-relações, o estudo mais reconhecido no meio acadêmico foi o realizado pelos pesquisadores norte-americanos Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002). Neste estudo, os autores analisaram as relações de interdependência entre construtos confiabilidade, confiança, valor e a lealdade dos consumidores no âmbito de serviços aéreos e varejo de confecções.

Desta forma, o presente trabalho usou como base o modelo proposto por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), que, além de ser amplamente aceito no meio acadêmico, foi testado empiricamente em diversos setores. Outro fato que motivou a escolha deste modelo foi o fato dele ter sido originalmente testado no mesmo setor onde foi realizada a presente pesquisa: o varejo de vestuário.

Sendo assim, o presente estudo visou analisar, ao longo do tempo, as relações de interdependência existentes entre os construtos confiabilidade, confiança, valor e lealdade através do modelo proposto por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) no setor do varejo de artigos do vestuário.

Na busca de atingir os objetivos propostos, este trabalho foi estruturado através das seguintes etapas: (1) delimitação do tema e definição do problema de pesquisa; (2) definição dos objetivos; (3) fundamentação teórica; (4) procedimentos metodológicos; (5) apresentação e análise dos resultados; e, por fim, (6) considerações finais, implicações gerenciais, limitações da pesquisa e indicações para pesquisas futuras.

## **2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

A lealdade, conceituada por Singh e Sirdeshmukh (2000, p.161) como “um comportamento do consumidor que demonstra a intenção de manter e ampliar um relacionamento com um provedor de serviço”, tem caracterizado-se como um dos construtos mais relevantes para pesquisadores e profissionais de Marketing. A busca pelo desenvolvimento de relacionamentos duradouros e pela conquista da lealdade dos consumidores está diretamente relacionada com os benefícios característicos deste comportamento. Segundo Reichheld (1996), as empresas terão maior rentabilidade conquistando a lealdade de seus clientes.

Dada a importância do tema, é necessário compreender como ocorre o processo de formação da lealdade. Discorrendo sobre os antecedentes da lealdade, Oliver (1999) comenta que a satisfação era considerada a chave para a conquista de consumidores leais. O autor afirma que a satisfação é um passo necessário para a conquista da lealdade, onde o cliente precisa sentir-se constantemente satisfeito para ser leal a uma empresa ou marca. Garbarino e Johnson (1999) compartilham o mesmo pensamento de Oliver (1999) e destacam que consumidores satisfeitos estariam propensos a recomprar, tornando-se leais.

Com o desenvolvimento do Marketing de Relacionamento, fatores como a confiança e o comprometimento ganham força como fortes condutores da lealdade (MORGAN e HUNT, 1994; SIRDESHMUKH, SINGH e SABOL, 2002). Reichheld e Schefter (2000) afirmam que para ganhar a lealdade dos consumidores é necessário ganhar primeiro a sua confiança. Morgan e Hunt (1994) destacam que, no contexto organizacional, a confiança leva a níveis mais elevados de lealdade, sendo o principal determinante do comprometimento em situações de forte relacionamento. Muitos pesquisadores têm seguido esta linha de pesquisa e desenvolvido inúmeros estudos que analisam a confiança como importante determinante da lealdade (SIRDESHMUKH, SINGH e SABOL, 2002; BREI, 2001; PORTO, 2004; PERIN ET AL, 2004; AGUSTIN e SINGH, 2005).

Sendo o ambiente de serviços mais propenso ao desenvolvimento da lealdade que o de produtos (BATESON E HOFFMAN, 2001), Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) desenvolveram um modelo aplicado no setor de viagens aéreas e varejo de vestuário norte-americano. Neste modelo, os autores analisam as relações de interdependência entre os construtos: confiança, confiabilidade, valor e lealdade. A confiança é avaliada através da confiabilidade do consumidor nos comportamentos dos funcionários de contato e da confiabilidade nas políticas e práticas gerencias. Segundo Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), os construtos confiança e confiabilidade desempenham o papel de formadores da lealdade, sendo o valor uma variável mediadora crítica na relação confiança-lealdade.

Para Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), a confiança contribui para a formação da lealdade pela sua capacidade de criar valor. Os autores defendem que a confiança cria valor para os consumidores e, conseqüentemente, gera a lealdade, quando apresenta benefícios e reduz incertezas para o relacionamento.

Fundamentado nas referências aqui citadas e na importância do tema para a comunidade acadêmica e para o meio empresarial, este trabalho analisou as relações entre os

construtos confiabilidade, confiança, valor e lealdade, por meio do Modelo de Interdependência entre Confiabilidade, Confiança, Valor e Lealdade proposto por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002).

Assim como o modelo original, a presente pesquisa também foi realizada no ambiente de serviço de varejo de vestuário. Neste estudo, a pesquisa foi aplicada nas Lojas Cornelius, uma rede de lojas situada no interior do estado do Rio Grande do Sul. Kotler (2000, p 540) define varejo “como todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores, para uso pessoal e não-comercial”. O varejo, que é considerado um dos maiores setores da economia mundial, caracteriza-se pela comercialização de pequenos lotes de produtos para os consumidores finais (LEWY e WEITZ, 2000). Czinkota (2001) também destaca a importância do varejo, afirmando que o progresso econômico e social das nações está diretamente relacionado ao desenvolvimento do setor varejista do país (p 331).

No Brasil, o varejo ocupa um lugar de destaque na economia (PARENTE, 2000). Segundo a autora, o setor representa mais de 10% do PIB nacional, alcançando vendas superiores a R\$ 100 bilhões no ano de 1998. Parente também afirma que “o varejo de confecções se caracteriza com um dos principais setores do varejo brasileiro” (p.20).

A realização da presente pesquisa no setor de varejo de confecções justifica-se a medida que possibilitou testar a sua confirmação em um contexto diferente do qual foi criado. De acordo com Neves (1997), a não observação das características e particularidades do mercado local tem se mostrado uma das principais causas do fracasso de modelos externos no varejo brasileiro. O autor também defende que o intercâmbio de experiências, através da percepção e compreensão das peculiaridades locais, é importante base para a tomada de decisões. Com a aplicação do modelo no Brasil, será possível avaliar o comportamento das variáveis em um ambiente diferente, repleto de nuances e características próprias. O fato de o

modelo ter sido aplicado em um contexto distinto também torna-se relevante, pois possibilitou a sua capacidade de generalização, fortalecendo-o.

Outra característica que ganha destaque no presente estudo é a análise do modelo empírico de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) ao longo do tempo. Acredita-se que este estudo possibilitou novas e importantes descobertas relacionadas ao construto da lealdade.

Desta forma, o presente trabalho teve como questão de pesquisa: **verificar a aplicabilidade do modelo de interdependência entre os construtos confiabilidade, confiança, valor e lealdade proposto por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) ao longo do tempo, no setor de varejo de vestuário.**

### **3 OBJETIVOS**

Os objetivos geral e específicos serão descritos a seguir.

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar a aplicabilidade do modelo de interdependência entre os construtos confiabilidade, confiança, valor e lealdade proposto por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) ao longo do tempo no setor de varejo de vestuário.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Verificar a adaptação do modelo proposto por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) ao contexto do varejo de vestuário.
2. Testar a aplicação do modelo entre confiabilidade, confiança, valor e lealdade criado por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) ao longo do tempo, no setor de varejo de vestuário.
3. Analisar a aplicação do modelo entre confiabilidade, confiança, valor e lealdade desenvolvido por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) ao longo do tempo.

## **4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O presente capítulo apresenta um levantamento teórico a cerca dos principais construtos abordados pela pesquisa: confiança, valor e lealdade. Em primeiro lugar, serão abordados os construtos de lealdade e confiança, conceitos que nortearão o levantamento teórico deste trabalho. Serão descritos os diferentes pensamentos teóricos que explicam os conceitos e as suas relações entre si.

A seguir, apresentar-se-ão os mais relevantes registros teóricos a respeito do construto valor. Conceito que está diretamente relacionado ao tema central do presente estudo. Por fim, será analisado o modelo teórico desenvolvido por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), que foi o objeto de estudo desta pesquisa, onde serão debatidas as relações de interdependência entre Confiabilidade, Confiança, Valor e Lealdade. Ao final do capítulo, serão propostas as hipóteses da pesquisa, as quais serão testadas ao longo do estudo.

### **4.1 A LEALDADE DO CONSUMIDOR**

O estudo da lealdade tem recebido grande destaque dos pesquisadores de marketing desde os anos 70. Primeiramente, foi associada a compras repetidas de um mesmo fornecedor, numa perspectiva operacional (FRANK, 1967). Posteriormente, a lealdade passou a ser

estudada como uma perspectiva comportamental, a qual tem dominado os estudos deste construto até os dias atuais.

Seguindo o enfoque comportamental, Oliver (1999, p. 34) define lealdade como “um profundo compromisso de um consumidor comprar um produto ou serviço de um determinado fornecedor, ocasionando a recompra da mesma marca ou grupo de produtos da mesma marca, apesar de influências situacionais e esforços de marketing que poderiam causar mudanças de comportamento por parte do consumidor”. Oliver ainda defende que a lealdade é considerada o fator central no desenvolvimento de relacionamentos, ocupando o lugar que antes pertencia à satisfação.

Muitos autores defendem que as empresas que conquistarem a lealdade de seus consumidores terão uma melhora substancial na sua rentabilidade (ENGEL, BLACKWELL e MINIARD, 2000; JONES e SASSER, 1995; MATTILA, 2001; REICHHELD, 1996). Para Jones e Sasser (1995), o custo de manutenção de um cliente leal é muito menor do que o custo de aquisição de um novo cliente. Reichheld (1996) defende que a elevação da lucratividade está baseada na diminuição dos custos operacionais, na ampliação do lucro básico, no aumento da receita por cliente e através das referências feitas pela divulgação boca a boca positiva.

Bateson e Hoffman (2001) destacam que a lealdade é responsável pelo aumento do faturamento da empresa. Segundo os autores, os clientes passam a comprar mais e a destinar uma maior parte do seu orçamento para empresas que conseguem estabelecer um relacionamento duradouro e cativar um comportamento leal dos seus clientes. Os mesmos autores ainda relatam que as compras repetidas também contribuem para um acréscimo nas vendas da empresa, pois aumentam o valor das transações. Schiffman e Kanuk (2000) corroboram o pensamento de Bateson e Hoffman (2001). Para os autores, os clientes leais têm como hábito comprarem maiores volumes de uma mesma empresa que clientes não-leais.

Se por um lado a busca da lealdade dos consumidores pelas empresas e os estudos nesta área têm ocupado lugar de destaque entre os executivos e pesquisadores, por outro lado essa tarefa tem se mostrado cada vez mais difícil. Oliver (1999) defende que estabelecer uma estratégia para conquistar a lealdade é uma medida árdua e que o mercado está se caracterizando por um declínio no número de clientes leais. Rowley e Dawes (2000) corroboram este pensamento afirmando que o atual mercado, altamente competitivo e mutável, além da sensibilidade dos consumidores a ações de marketing, fazem da conquista da lealdade uma vitória para poucos.

A seguir, serão apresentadas as principais considerações encontradas na literatura de marketing a cerca do conceito de lealdade.

#### **4.1.1 O conceito de Lealdade**

O conceito de lealdade é composto por dois aspectos: comportamental e atitudinal. A lealdade comportamental refere-se a recompra e é baseada em componentes cognitivos. Já a lealdade atitudinal corresponde a sentimentos e emoções (SETH ET AL., 2001). As definições encontradas na literatura procuram unir estes dois aspectos em um único conceito.

De acordo com Blomer e Kaspel (1995), a lealdade é um construto múltiplo, definido na literatura como (a) atitude positiva por parte do consumidor em relação ao provedor; (b) manifestação de sua intenção de continuar a comprar o produto, e (c) repetição de compra. Para Mowen e Minor (1998), lealdade é o grau em que o cliente possui uma atitude positiva, apresenta comprometimento e pretende continuar comprando no futuro. Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996) referem-se à lealdade como uma intenção de executar um conjunto de comportamentos que indicam uma motivação em manter-se uma relação com uma empresa, incluindo propaganda positiva por parte do consumidor e compra repetida.

A lealdade também foi definida como o compromisso do cliente com uma marca, loja ou fornecedor, com base em uma forte atitude favorável, manifestada na compra consistente (SETH ET AL. 2001). Hoyer e MacInnis (2001) defendem que a lealdade ocorre quando o consumidor faz uma avaliação consciente de que uma marca satisfaz suas necessidades de uma forma tão mais efetiva que outras marcas, e que ele compra a mesma marca repetidamente.

Agustin e Singh (2005) apontam que as intenções de lealdade são indicadas por uma inclinação por parte do consumidor em desenvolver um conjunto de comportamentos que assinalem uma motivação em realçar um relacionamento com um fornecedor de serviços. Sirdeshmukh et al. (2002) acreditam que a lealdade do consumidor é definida como a intenção comportamental de manter um relacionamento duradouro com o fornecedor de serviços. Singh et al (2005) afirmam que a lealdade do consumidor incorpora duas dimensões: recomendar o fornecedor de serviço a outro consumidor e a intenção de repetir a compra.

Bateson e Hoffman (2001) associam o conceito de lealdade ao risco percebido, onde um cliente satisfeito em uma compra de alto risco provavelmente não experimentará outras marcas ou lojas. Berry (1995) vê a lealdade como um comprometimento do cliente com o fornecedor de serviços. Para Reichheld (1996), lealdade é mais que uma tática para reter clientes, é uma filosofia onde todas as funções da empresa interagem e se comprometem em gerar valor para o cliente.

A próxima seção abordará o processo de formação da lealdade.

#### **4.1.2 O processo de formação da lealdade**

O reconhecido estudo de Oliver (1995) propõe que a lealdade é formada através de um processo de quatro fases: cognitiva, afetiva, conativa e ação. As fases e suas principais características podem ser vistas na figura abaixo.

Fase	Características
Cognitiva	A lealdade é formada a partir de informações do produto/serviço. A disponibilidade de informações e o conhecimento do consumidor determinam a preferência à marca.
Afetiva	A lealdade é formada por afeto e sustentada pela satisfação e envolvimento. Possui maior consistência do que na fase anterior, pois a afetividade não é tão vulnerável quanto à cognição.
Conativa	Formação da intenção de recompra, sustentada pelo comprometimento.
Ação	Intenções de recompra convertidas em ações. Se o comportamento e ações são repetidos, a recompra tende a ser inercial.

Figura 01: Fases da Lealdade

Fonte: Adaptado de Oliver (1995)

A partir das definições apresentadas, é possível afirmar que a lealdade é um comprometimento, o qual é uma garantia, de forma implícita ou explícita, de uma continuidade relacional (OLIVER, 1995).

A lealdade também pode ser analisada pelas dimensões atitudinal e comportamental (DICK E BASU, 1994). Os autores afirmam que os clientes são leais a uma empresa desde que ambas as dimensões apresentem valências positivas. Com este estudo, é possível afirmar que nem sempre que um consumidor compra repetidamente um produto ele está sendo leal, pois a compra pode estar sendo motivada exclusivamente por uma conveniência. Este exemplo pode ser caracterizado como uma Lealdade Espúria, que representa um comportamento forte e uma atitude fraca. Outra conclusão proveniente deste exemplo é a de que o consumidor continua leal à empresa quando custo de mudança ou a desistência do relacionamento ocasionar um esforço muito elevado para o cliente.

Por outro lado, o consumidor pode ter uma forte preferência por uma marca e mesmo assim não ser leal, visto que o mesmo pode comprar o produto muito raramente, ou mesmo não comprar. Este fato pode ser motivado por problemas de disponibilidade do produto ou por

um preço alto, caracterizando a Lealdade Latente (atitude forte e comportamento fraco). Além da Lealdade Espúria e da Lealdade Latente, o estudo ainda classifica a relação entre comportamento e atitude nas seguintes dimensões: Lealdade e Ausência de Lealdade, as quais podem ser vistas na figura 02.

		RECOMPRA	
		ALTA	BAIXA
ATTITUDE POSITIVA	ALTA	Lealdade	Lealdade Latente
	BAIXA	Lealdade Espúria	Não Lealdade

Figura 02: As dimensões comportamental e atitudinal da lealdade

Fonte: Adaptado de Dick e Basu (1994)

A etapa seguinte discorrerá sobre os construtos que antecedem a formação da lealdade.

#### 4.1.3 Os Antecedentes da Lealdade

Sabendo que a lealdade é determinada por uma postura do cliente em relação a uma marca ou empresa, é muito importante analisar os fatores que influenciam positivamente a formação desse comportamento. Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002) sugerem que a lealdade é o resultado de múltiplos construtos intra-relacionados, onde a explicação para a lealdade passa por uma abordagem holística. Desta forma, serão analisados como construtos formadores da lealdade: a satisfação, a confiança, o comprometimento e o valor para o cliente.

Para Oliver (1995), satisfação é um estado temporal pós-uso proveniente de uma situação de consumo única ou de experiências repetidas que demonstram como um produto ou serviço atingiu as expectativas do indivíduo que a consumiu. Este conceito demonstra como a relação entre satisfação e lealdade não é tão simples e direta (BLOMER e KASPEL, 1995). A investigação destas posições tem gerado situações conflitantes. Alguns autores (OLIVER, 1997; BLOMER e KASPEL, 1995; GARBARINO e JOHNSON, 1999) acreditam que a satisfação tem relação direta com a lealdade dos consumidores, sendo um forte determinante da mesma. Outra corrente acredita que a influência da satisfação na lealdade é frágil e tênue (DICK e BASU, 1994; SINGH e SIRDESHMUKH, 2000; SIRDESHMUKH ET AL, 2000).

Seguindo a linha dos pesquisadores que defendem uma relação estreita entre a satisfação e a lealdade, alguns estudos realizados por Cronin e Taylor (1992) e por Blomer e Kaspel (1995) demonstram que a satisfação não apenas leva à lealdade, mas é o seu principal determinante. Seth et al (2001) e Mowen e Minor (1998) afirmam que a lealdade é o resultado da satisfação dos valores do consumidor através da compra. Oliver (1999) destaca que a satisfação é um passo necessário para a conquista da lealdade, onde o cliente precisa sentir-se constantemente satisfeito para ser leal a uma empresa ou marca.

Já para Dick e Basu (1994), a lealdade não é determinada apenas pelo alto nível de satisfação, mas também por outros fatores que levam um consumidor a desenvolver um comportamento leal. Para Garbarino e Johnson (1999) a satisfação influencia a lealdade dos consumidores que possuem pouco relacionamento com a empresa (clientes transacionais). Os mesmos autores também relatam que, para clientes com forte relacionamento (clientes relacionais), as variáveis que possuem maior peso na determinação da lealdade são a confiança e o comprometimento.

Com o desenvolvimento teórico na área de Marketing de Relacionamento, a confiança e o comprometimento surgem como novos e relevantes antecedentes da lealdade

(GARBARINO e JOHNSON,1999; MORGAN e HUNT, 1994; SIRDESHMUKH, SINGH e SABOL, 2002).

A confiança é definida por Sirdeshmukh et al (2002) como as expectativas que o consumidor tem de que o fornecedor de serviço é confiável e pode ser confiável ao entregar suas promessas. Os mesmos autores também relatam que, quando os fornecedores agem de uma forma que constrói a confiança do consumidor, o risco percebido em adquirir um serviço é reduzido, permitindo o consumidor fazer previsões seguras sobre os comportamentos futuros do fornecedor. Reichheld e Schefter (2000) afirmam que para ganhar a lealdade dos consumidores é necessário ganhar primeiro a sua confiança. Para Santos e Fernandes (2005), a confiança influencia a lealdade ao reduzir a percepção de risco nas trocas.

Morgan e Hunt (1994) destacam a confiança e o comprometimento como elementos chaves para a conquista da lealdade. Os autores acreditam que, no contexto organizacional, a confiança leva a níveis mais elevados de lealdade e é o principal determinante do comprometimento em situações de forte relacionamento (clientes relacionais). Freire e Nique (2005) também afirmam a influência do comprometimento na formação da lealdade dos clientes.

Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) propõem em seu modelo que a confiança dos consumidores em uma empresa é influenciada pela confiabilidade nos funcionários de contato e pela confiabilidade nas políticas e práticas gerenciais. Os autores explicam que, enquanto a confiabilidade nos funcionários de contato é avaliada pelos consumidores por meio da observação do comportamento dos funcionários durante o encontro de serviços, a segunda dimensão é avaliada pelo julgamento dos consumidores em relação às práticas e políticas que norteiam o posicionamento da empresa.

O estudo de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) não é o primeiro a citar os funcionários de contato com um diferencial para as empresas. Outros autores, como Bateson e Hoffman

(2001), Lovelock e Wrigth (2002) e Churchill e Peter (2000), salientam a importância dos funcionários de contato, especialmente no que tange a estudos e pesquisas realizadas na área de serviços. Mattila (2001), por sua vez, afirma que o gerenciamento das relações entre os clientes e as empresas, através dos funcionários de contato, é fundamental para o sucesso do marketing de relacionamento.

A outra faceta da confiança, segundo Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), são as políticas e práticas gerenciais estabelecidas por uma empresa. Os autores afirmam que a confiabilidade na empresa, sob este aspecto, está relacionada às políticas estabelecidas pela empresa, aos contratos, termos e documentos que expressem como serão suas ações frente às diversas situações de troca. Para Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), os consumidores avaliam a empresa de acordo com o cumprimento das suas políticas através das práticas verificadas na execução do serviço.

Lovelock e Wrigth (2002) afirmam que a empresa deve demonstrar suas políticas gerenciais no seu dia-a-dia, tornando-as processos efetivos. Segundo os autores, a missão e a visão de uma empresa não devem ser expressas apenas em documentos, pelo contrário, devem tornar-se parte das suas atividades diárias e sensíveis aos consumidores.

Sirdeshmukh et al (2002) verificaram em um importante estudo que a confiança afetará a lealdade através da sua influência ao criar valor. Para os autores, valor é definido como a percepção do consumidor dos benefícios menos os custos de manutenção da relação que está em andamento com o fornecedor dos serviços. Os autores afirmam que a confiança cria valor para os consumidores quando oferece benefícios e reduz as incertezas para o relacionamento. Desta forma, os consumidores estarão dispostos a ser leais de acordo com o valor que o relacionamento possa oferecer.

Em um estudo semelhante, Brei e Rossi (2002) analisaram o valor como uma variável mediadora na relação entre lealdade e confiança, onde a conquista da lealdade passa tanto

pelo desenvolvimento da confiança quanto da percepção pelos clientes de que há entrega de valor nas relações de troca com a empresa.

A seguir, será conceituado o construto da confiança, que também possui grande relevância para o entendimento da lealdade e para a execução do presente trabalho.

#### 4.2 A CONFIANÇA DO CONSUMIDOR

O construto da confiança tem sido objeto de estudo de várias áreas do conhecimento. No meio empresarial, especificamente no marketing, a confiança tornou-se relevante com o desenvolvimento do marketing de relacionamento (SIRDESHMUKH ET AL, 2002).

Gronröos (2000) define confiança como a expectativa de uma parte de que a outra irá se comportar de uma forma previsível em uma determinada ocasião. De forma semelhante, Agustin e Singh (2005) afirmam que a confiança é representada “pela crença confidencial de um cliente que o vendedor irá entregar os serviços prometidos” (p. 97).

Já Berry (1995), vê a confiança como um fator redutor de incertezas e vulnerabilidades, especialmente em serviços de difícil avaliação, seja pela sua intangibilidade, complexidade ou natureza técnica. Para Morgan e Hunt (1994), a confiança está presente numa relação onde uma parte acredita na outra.

Rousseau et al (1998, p.395) propôs outra definição para confiança, onde “a confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar uma vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outro”. Sirdeshmukh et al (2002) analisaram a confiança do consumidor como uma construção multifacetada que envolve os comportamentos dos funcionários de contato e as políticas e as práticas definidas pela organização, que, para os autores, são os principais condutores da confiança do consumidor. Os mesmos autores definem confiança “como as expectativas de que o consumidor tem de que o fornecedor de serviço é confiável e pode ser confiável ao entregar suas promessas”

(p16). De forma semelhante, Levy e Weitz (2000) afirmam que a confiança está relacionada à crença de uma parte de que a outra cumprirá suas obrigações em um relacionamento.

Para Czinkota et al (2001, p283) a confiança ocorre “quando a empresa acredita ou confia na honestidade, na integridade e na confiabilidade de outra pessoa”. Os autores também citam que no ambiente de serviços, os três principais componentes da confiança são: (1) a perícia do prestador de serviços; (2) a confiabilidade dele; e (3) a preocupação do prestador de serviços pelo cliente.

Moorman, Deshpandé e Zaltman (1993) afirmam que a confiança relaciona-se a vulnerabilidade e a incerteza, e que as atitudes de confiabilidade de uma das partes aumentam a vulnerabilidade da outra. Os autores ainda relacionam o menor conhecimento do consumidor frente a um produto ou serviço a maior complexidade no processo de avaliação, e maior exigência quanto ao seu nível de confiança em relação ao fornecedor. Desta forma, a confiança assume o papel de redutora do risco e de vulnerabilidade nos relacionamentos.

Gwinner, Gremler e Bitner (1998) relatam que a confiança relaciona-se a sentimentos de ansiedade reduzida e credibilidade no fornecedor de serviços. Berry (1995) sugere que os consumidores que desenvolvem confiança em seus fornecedores de serviços, através das suas experiências, possuem boas razões para manter um relacionamento. Assim, os encontros de serviço constituem uma importante oportunidade para se construir a confiança entre as partes envolvidas (BITNER, 1995).

Um dos benefícios da confiança para o consumidor caracteriza-se pela redução de custos por transação, proporcionada da eficiência do relacionamento (GARBARINO E JOHNSON, 1999). Outra consequência positiva da confiança é a redução dos riscos na troca, que contribui para a formação do sentimento de lealdade e o interesse em dar continuidade ao relacionamento por parte do consumidor (SANTOS E FERNANDES, 2005).

A seguir, será discutido outro importante conceito, o valor para o consumidor.

### 4.3 O VALOR PARA O CONSUMIDOR

O valor tem sido um dos construtos mais estudados e considerados relevantes para pesquisadores e profissionais de marketing. Para Larentis e Gastal (2004), o estabelecimento de estratégias que entreguem valor para os clientes é de extrema importância para o sucesso das organizações.

A relação entre valor e os construtos confiança e lealdade também tem recebido destaque entre os acadêmicos de marketing (PERIN ET AL, 2004; SIRDESHMUKH, SING e SABOL, 2002; PORTO, 2003; BREI, 2001). Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), em seu reconhecido estudo, apontam o valor como uma variável mediadora entre a confiança e a lealdade. Nesse mesmo estudo, os autores definem valor “como a percepção do consumidor dos benefícios menos os custos da manutenção da relação que está em andamento com o fornecedor de serviços” (p.13). Os autores corroboram o pensamento de Churchill e Peter (2000) ao afirmarem que as trocas relacionais devem proporcionar o maior valor possível aos clientes, sendo o valor a “base fundamental de toda a atividade de marketing” (p.13).

Seguindo a premissa de que os clientes comprarão da empresa que oferecer maior valor, Kotler (2000, p.56) descreve valor entregue ao cliente como “a diferença entre o valor total e o custo total para o cliente”. Para o autor, valor total é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. Já o custo total é considerado o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço.

De acordo com Zeithaml (1988, p.14), valor pode ser compreendido “como o julgamento por parte do consumidor da utilidade de um produto baseado na percepção do que é recebido e do que é dado em troca”. De forma semelhante, Churchill e Peter (2000) afirmam que valor pode ser explicado como a diferença entre os benefícios e os custos envolvidos para a obtenção e uso de um produto. Seguindo a mesma linha, Agustin e Singh (2005) também

relacionam valor com a percepção do consumidor dos benefícios aproveitados versus os custos contraídos na manutenção de uma relação de troca.

Oliver (1999) considera o valor uma resposta de comparação com base cognitiva, podendo ser feita sem a obrigatoriedade do componente afetivo. Para Woodruff (1997), valor para o cliente é construído através das percepções oriundas do uso do produto ou serviço. Já para Sheth e Mittal (2004), o valor é percebido nos momentos que antecedem e precedem uma transação, através da experiência de compra.

Para Levy e Weitz (2000), o construto valor é tão relevante para o varejo que é citado como parte integrante do conceito deste setor, onde “varejo é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar” (p.27). Os autores também relatam que é possível aumentar o valor dos produtos e serviços fornecendo uma variedade desses, oferecendo produtos em quantidades customizadas, mantendo os produtos sempre disponíveis e fornecendo serviços que facilitem a compra e o uso dos produtos pelos clientes.

De acordo com Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), a confiança produz valor para os consumidores ao (1) oferecer benefícios relacionais derivados da interação com o fornecedor de serviços que é competente operacionalmente, atencioso para com o consumidor e envolvido na resolução de problemas da troca, e (2) ao diminuir a incerteza da troca e ajudar o consumidor a formar as expectativas consistentes e confiáveis a respeito do fornecedor de serviços. Os autores também destacam que a confiança interferirá na lealdade de um consumidor através da sua influência ao criar valor. Reichheld (1996, p.03), por sua vez, afirma que “a criação de valor para o cliente gera lealdade, proporcionando crescimento, lucros e maior valor”.

Na próxima seção deste trabalho será apresentado o modelo teórico proposto por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), que, além de ser o objeto de estudo deste trabalho,

constitui a base para a análise das relações de interdependência entre os construtos confiabilidade, confiança, valor e lealdade.

#### 4.4 O MODELO DE RELAÇÃO ENTRE CONFIABILIDADE, CONFIANÇA, VALOR E LEALDADE

O modelo estrutural desenvolvido por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) discorre sobre as inter-relações entre os construtos de confiabilidade, confiança, valor e lealdade. Através da observação do modelo (figura 03), é possível verificar a afirmação dos autores de que a confiança é considerada uma variável que antecede positivamente a lealdade, sendo o valor uma variável mediadora crítica nesta relação.

Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), além de analisar as conseqüências da confiança (valor e lealdade), buscaram identificar quais as variáveis que contribuem para a formação da mesma. Para os autores a confiança é um construto multifacetado, oriundo da confiabilidade nos funcionários de contato e da confiabilidade nas práticas e políticas gerencias da empresa.

O modelo ainda cita que as facetas da confiança são influenciadas diretamente por três dimensões: a competência operacional, a benevolência operacional e a orientação para solução de problemas.

A figura 03 descreve o modelo empírico proposto por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) e as relações entre os construtos de confiabilidade, confiança, valor e lealdade.

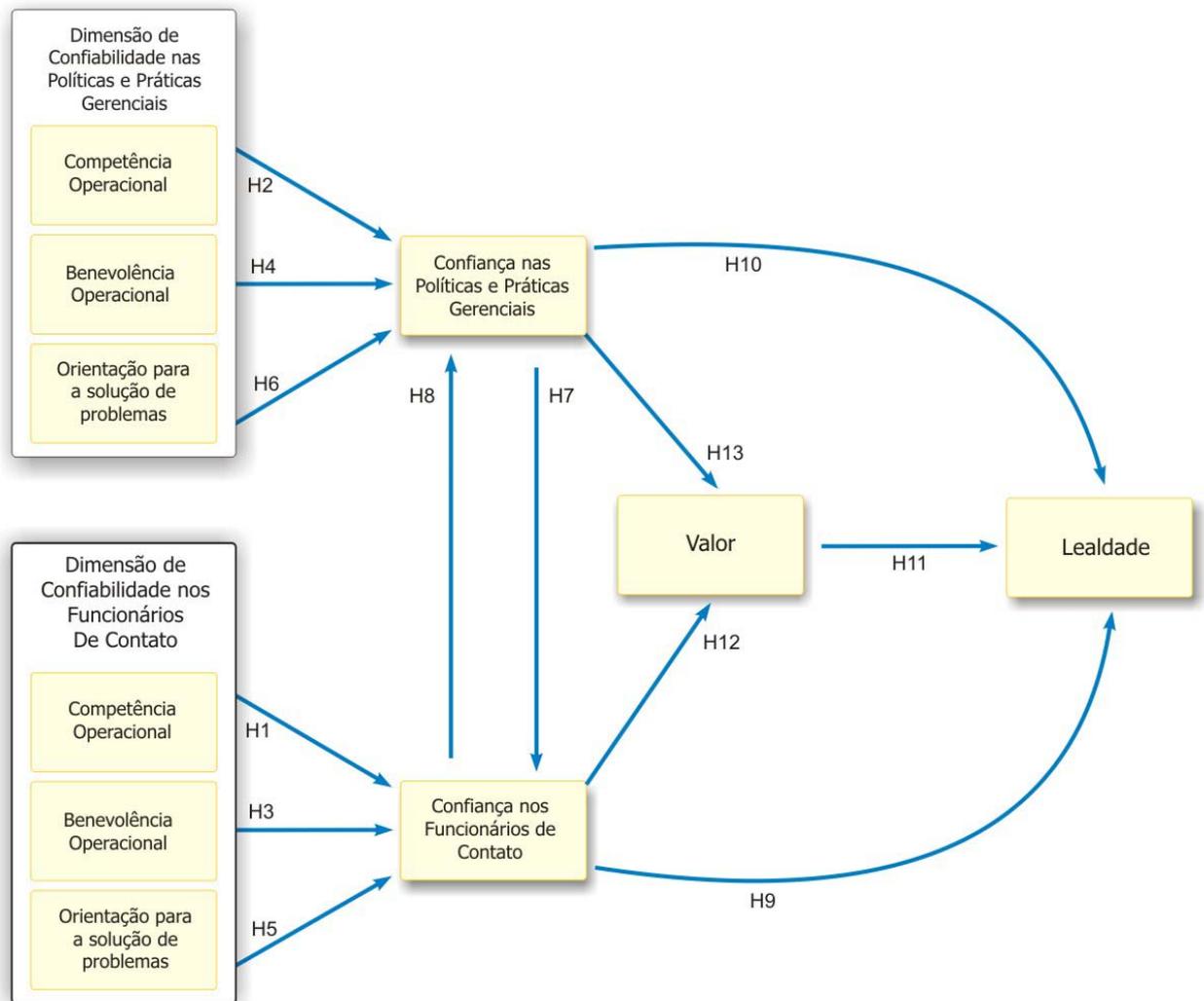


Figura 03 –

Modelo Empírico de Inter-relação entre Confiabilidade, Confiança, Valor e Lealdade

Fonte: Adaptado de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002, p. 16)

#### 4.4.1 As Dimensões Precedentes à Confiança

Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) afirmam que a análise da confiança deve ser realizada através de duas faces: a confiabilidade nos funcionários de contato e a confiabilidade nas políticas e práticas gerenciais. Onde a confiabilidade nos funcionários de

contato é percebida durante a execução dos serviços e a confiabilidade nas políticas e práticas da empresa é avaliada através das ações e normas que regem a empresa.

Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) relacionam confiabilidade à vontade da empresa em salvaguardar os interesses dos seus clientes. A seguir, serão descritas as duas dimensões da confiança propostas pelos autores do modelo.

#### 4.4.1.1 Os Funcionários de Contato

Os funcionários de contato são constantemente citados como umas das principais maneiras de uma empresa diferenciar-se de seus concorrentes (SIRDESHMUKH, SINGH e SABOL, 2002; BATESON e HOFFMAN, 2001; MATTILA, 2001).

Bateson e Hoffman (2001) afirmam que em mercados de difícil diferenciação a equipe de contato significa uma importante vantagem competitiva em relação às demais empresas do mercado. Para os autores, a equipe de contato “tem um papel especial” (p. 83) na busca da satisfação dos consumidores.

Leal (2005) aponta para a importância do vendedor no desenvolvimento de um bom relacionamento entre a empresa e seus clientes, pois, por estarem em contato direto e freqüente com os clientes, eles são considerados os representantes da empresa. Kotler (2000) comenta que as empresas devem considerar alguns pontos na configuração da força de vendas, pois “o profissional de vendas é a empresa para muitos dos clientes dela” (p. 638).

Para Berry e Parasuraman (1995), a relação pessoal que se estabelece entre clientes e os funcionários de contato pode influenciar positivamente o desenvolvimento de longo prazo com o fornecedor. Levy e Weitz (2000) citam várias empresas que diferenciam suas ofertas de varejo construindo a lealdade do cliente e criando uma vantagem sustentável pelo fornecimento de um excelente atendimento ao cliente. Para os autores, “um bom serviço faz

com que os clientes continuem voltando ao varejista e geram comunicação boca a boca positiva que atraem novos clientes” (p. 497).

#### 4.4.1.2 As Políticas e Práticas Gerenciais

A segunda dimensão da confiança é representada pela confiabilidade nas políticas e práticas desenvolvidas pela empresa (SIRDESHMUKH, SINGH e SABOL, 2002). Segundo os autores, esta faceta da confiança se dará através das políticas estabelecidas pela empresa, aos contratos, termos e documentos que demonstrem como serão suas ações na suas relações com os consumidores e com o mercado.

Os autores acima citados, assim como Porto (2003), verificaram que há uma relação de efeito positiva entre a confiança nos comportamentos dos funcionários de contato e a confiança nas políticas e práticas organizacionais. Onde, a confiança nos funcionários de contato influencia positivamente a confiança dos consumidores na empresa como um todo e vice-versa. Desta forma, a confiança nas políticas da empresa perpassa a confiabilidade desenvolvida através das práticas utilizadas, muitas vezes, pelos funcionários de contato da organização.

Perin et al (2004) destacam que a confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais está relacionada a questões como confiança e competência para com as ações da empresa, integridade identificada na relação, responsividade e dedicação para com os clientes. Lovelock e Wrigth (2002), afirmam que a empresa deve aplicar suas políticas gerenciais no seu dia-a-dia, tornando-as processos efetivos. Segundo os autores, a missão e a visão de uma empresa não devem ficar apenas como documentos, pelo contrário, devem tornar-se parte da sua rotina diária.

#### 4.4.2 As Relações entre os Construtos e as Hipóteses da Pesquisa

Esta seção apresentará as relações de interdependências entre os construtos da confiabilidade, confiança, valor e lealdade, conforme o modelo desenvolvido por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002). Também serão apresentadas as hipóteses a serem testadas no presente estudo.

Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) defendem que as duas facetas da confiança (funcionários de contato e políticas e práticas gerenciais) sofrem influência direta e devem ser analisadas através de três dimensões distintas: a competência operacional, a benevolência operacional e a orientação para a solução de problemas. A seguir, será apresentada a conceituação dos autores do modelo e de outros pesquisadores sobre as dimensões descritas na figura 03.

##### 4.4.2.1 Competência Operacional

A competência operacional é a primeira dimensão que, segundo Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), influenciará a confiabilidade dos consumidores. Os autores afirmam que a competência operacional está relacionada às expectativas do consumidor em relação a um desempenho competente do fornecedor do serviço. Os autores ainda destacam que a competência operacional é uma das principais “precursoras do desenvolvimento da confiança” (p.17).

Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), que focaram seu estudo na área de serviços, apontam que a competência deve ser observada no nível operacional. Para os autores, a competência operacional é avaliada através dos comportamentos visíveis dos funcionários de contato e das ações oriundas das políticas e práticas da empresa. Como exemplo, citam um vendedor de varejo, onde o conhecimento do funcionário não possui relevância para a

conquista da confiança a não ser que esse conhecimento seja traduzido em comportamentos que auxiliem os consumidores, como encontrar o estilo de roupas desejável pelo cliente.

Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) afirmam que a mesma relação é válida para as políticas e práticas organizacionais. Os autores destacam que os consumidores não poderiam julgar a competência de um fornecedor a menos que a competência seja sinalizada por práticas visíveis de gestão. Desta forma, os autores concluem que o julgamento dos consumidores com relação à competência operacional é determinante para a formação da confiança e “têm origem nos comportamentos visíveis dos funcionários de contato e das políticas e práticas organizacionais” (p.18).

Em um recente estudo, Santos e Fernandes (2005) destacam que a confiança nasce da percepção do consumidor que a empresa e seus funcionários agem e continuarão agindo de forma consistente e competente.

Fundamentado nestas afirmações, propõe-se as duas primeiras hipóteses testadas nesta pesquisa:

**Hipótese 1** – *A percepção do consumidor em relação à competência operacional, manifestada pelo comportamento dos funcionários de contato, influencia positivamente a confiança nos funcionários de contato.*

**Hipótese 2** – *A percepção do consumidor em relação à competência operacional, caracterizada pelas políticas e práticas gerenciais, influencia positivamente a confiança nas políticas e práticas gerenciais.*

#### 4.4.2.2 Benevolência Operacional

A benevolência operacional é a segunda dimensão influenciadora da confiabilidade dos consumidores sugerida por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002). Os autores conceituam benevolência como “os comportamentos que reproduzem a motivação para colocar os interesses dos consumidores a frente do seu próprio interesse” (p.18). Benevolência também é percebida quando “uma empresa está focada no bem-estar do consumidor e motivado a buscar ganhos mútuos” (DONEY E CANNON, 1997, p.36).

Para Doney e Cannon (1997), simplesmente ter uma motivação benevolente é insuficiente. Os pesquisadores defendem que é necessário “que esta motivação seja operacionalizada em comportamentos visíveis dos funcionários de contato e através das políticas e práticas da empresa, e que favoreçam os interesses do consumidor, mesmo que um custo seja gerado neste processo” (p18).

Brei (2001), em um estudo semelhante, exemplifica comportamentos benevolentes no segmento do varejo. Para o autor, os funcionários de contato mostram-se benevolentes quando vão além de suas obrigações para resolver um problema de um cliente e não o pressionam para comprar um produto sem necessidade, mesmo que a empresa ou ele lucrem com isso. Já “uma prática gerencial pode ser benevolente em uma política de retorno de mercadorias sem questionar os motivos do cliente, delegando autoridade aos funcionários para que resolvam problemas individuais dos clientes” (p.44).

Sendo assim, sugeriu-se através das hipóteses abaixo que a benevolência operacional influencie positivamente a confiança dos consumidores nos funcionários de contato e as políticas e práticas da organização:

**Hipótese 3** – *A percepção do consumidor em relação à benevolência operacional, manifestada pelo comportamento dos funcionários de contato, influencia positivamente a confiança nos funcionários de contato.*

**Hipótese 4** – *A percepção do consumidor em relação à benevolência operacional, caracterizada pelas políticas e práticas gerenciais, influencia positivamente a confiança nas políticas e práticas gerenciais.*

#### 4.4.2.3 Orientação para a solução de problemas

A terceira e última dimensão a influenciar a confiabilidade dos consumidores, de acordo com o modelo desenvolvido por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), é a orientação para solução de problemas. Os autores definem esta dimensão como “a avaliação do consumidor das motivações dos funcionários de contato e das políticas e práticas gerenciais de antecipar e resolver de forma satisfatória os problemas que podem surgir antes e após a troca de serviço” (p.18).

Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) comentam que o surgimento de problemas durante a entrega do serviço é freqüente, principalmente pela sua natureza heterogênea e intangível. Ainda, relatam que “a maneira na qual os fornecedores de serviços abordam os problemas dos consumidores é crítica e oferece *insights* sobre o caráter do fornecedor de serviços” (p.18). Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) também destacam que a orientação para solução de problemas representa uma das principais variáveis na avaliação dos consumidores no momento de definir uma recompra e de manter um relacionamento de longo prazo.

Para Levy e Weitz (2000), o tempo utilizado para a solução de problemas, além de afetar a confiança, também relaciona-se à satisfação dos consumidores. Neste sentido, os autores trazem algumas dicas que acreditam reduzir o tempo necessário para solucionar um problema do consumidor no varejo. São elas: (1) reduzir o número de contatos na busca da solução do problema, treinando os funcionários e tornando-os auto-suficientes para lidarem

com os possíveis problemas; (2) fornecer instruções objetivas, onde os clientes devem ser informados clara e precisamente sobre o que precisam para resolver um problema; e (3) falar a linguagem do cliente, para que a comunicação flua claramente. Os autores concluem que os varejistas devem resolver os problemas dos consumidores de forma ágil, sem abrir mão de destinar um tempo para ouvir e demonstrar preocupação pelos clientes.

Desta forma, reconhecendo a importância da orientação para solução de problemas na construção da confiança dos consumidores, apresentam-se mais duas hipóteses testadas pela pesquisa:

**Hipótese 5** – *A percepção do consumidor em relação à orientação para a solução de problemas, manifestada pelo comportamento dos funcionários de contato, influencia positivamente a confiança nos funcionários de contato.*

**Hipótese 6** – *A percepção do consumidor em relação à orientação para a solução de problemas, caracterizada pelas políticas e práticas gerenciais, influencia positivamente a confiança nas políticas e práticas gerenciais.*

Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) relatam ainda, que há uma relação de influência entre a faceta da confiança nos funcionários de contato e a faceta da confiança nas políticas e práticas gerenciais. Para os autores, a confiança do consumidor nos funcionários de contato influenciará positivamente a confiança nas políticas e práticas gerenciais da empresa. Por outro lado, a confiança do consumidor nas políticas e práticas gerenciais exercerá uma influência positiva na confiança dos consumidores no comportamento dos funcionários de contato da empresa.

Em concordância com o pensamento de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), apresentam-se as hipóteses 7 e 8, testadas no presente trabalho:

**Hipótese 7** – *A confiança do consumidor nos funcionários de contato é positivamente influenciada pela confiança nas políticas e práticas estabelecidas pela organização.*

**Hipótese 8** – *A confiança do consumidor nas políticas e práticas da organização é positivamente influenciada pela confiança nos funcionários de contato.*

De acordo com o modelo desenvolvido por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), a seguir serão apresentadas as hipóteses de pesquisa que visam testar as relações de interdependência entre confiança, valor e lealdade.

#### 4.4.2.4 A Relação entre a Confiança e a Lealdade do Consumidor

Conforme demonstrado ao longo deste capítulo, vários autores defendem que existe uma relação muito próxima entre os construtos da confiança e da lealdade (PORTO 2003; BREI, 2001; MORGAN E HUNT, 1994; PERIN ET AL, 2004; SIRDESHMUKH, SING e SABOL, 2002; GARBARINO E JOHNSON, 1999; SANTOS E FERNANDES, 2005).

É ponto comum entre as teorias estudadas que a confiança desenvolve o papel de formadora da lealdade. Reichheld e Schefter (2000) afirmam que para ganhar a lealdade dos consumidores é necessário ganhar primeiro a sua confiança. Esta afirmação também ficou fortemente evidenciada nos estudos de Porto (2003) e Perin et al (2004) e, principalmente, no modelo desenvolvido por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), que é o objeto de estudo desta pesquisa. Para Singh et al (2005), o estabelecimento da confiança influencia positivamente uma relação de mercado saudável e auto-sustentável.

Sendo assim, propõe-se através das duas próximas hipóteses, que a lealdade do consumidor é fortemente influenciada pela confiança do consumidor:

**Hipótese 9** – *A lealdade do consumidor em relação à empresa é positivamente influenciada pela confiança nos funcionários de contato.*

**Hipótese 10** – *A lealdade do consumidor em relação à empresa é positivamente influenciada pela confiança nas políticas e práticas gerenciais da empresa.*

#### 4.4.2.5 O Valor como Mediador entre Confiança e Lealdade

Assim como ocorre com a confiança, o valor tem sido considerado um dos principais formadores da lealdade. Diversos estudos apontam a estreita ligação entre valor e lealdade (PORTO 2003; BREI, 2001; PERIN ET AL, 2004; SIRDESHMUKH, SING e SABOL, 2002; SINGH ET AL, 2005).

Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) não só aproximam os construtos valor e lealdade, mas defendem que o valor, além de influenciar positivamente a lealdade, é considerado uma variável que pode mediar a relação existente entre a lealdade e a confiança do consumidor. Perin et al (2004) destacam que a importância da confiança de um cliente na empresa é muito relevante para a formação da percepção de valor desse cliente.

Conforme explorado na fundamentação teórica deste trabalho, Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) afirmam que a confiança impulsionará a lealdade de um consumidor à medida que ele sinta valor na transação com o prestador de serviço. O mesmo pensamento é defendido por Santos e Fernandes (2005) e Agustin e Singh (2005), para os autores, a confiança eleva as intenções de lealdade à medida que ela contribui para a criação de valor.

Em concordância com as afirmações acima, propõe-se as últimas hipóteses a serem testadas nesta pesquisa:

**Hipótese 11** – *A lealdade do consumidor em relação à empresa é positivamente influenciada pelo valor.*

**Hipótese 12** – *O valor é positivamente influenciado pela confiança nos funcionários de contato.*

**Hipótese 13** – *O valor é positivamente influenciado pela confiança nas políticas e práticas estabelecidas pela empresa.*

Para proporcionar um melhor acompanhamento das hipóteses propostas neste trabalho, a Figura 04 lista as treze hipóteses testadas durante a pesquisa.

Hipótese	Descrição
H1	A percepção do consumidor em relação à competência operacional, manifestada pelo comportamento dos funcionários de contato, influencia positivamente a confiança nos funcionários de contato.
H2	A percepção do consumidor em relação à competência operacional, caracterizada nas políticas e práticas gerenciais, influencia positivamente a confiança nas políticas e práticas gerenciais.
H3	A percepção do consumidor em relação à benevolência operacional, manifestada pelo comportamento dos funcionários de contato, influencia positivamente a confiança nos funcionários de contato.
H4	A percepção do consumidor em relação à benevolência operacional, caracterizada nas políticas e práticas gerenciais, influencia positivamente a confiança nas políticas e práticas gerenciais.
H5	A percepção do consumidor em relação à orientação para a solução de problemas, manifestada pelo comportamento dos funcionários de contato, influencia positivamente a confiança nos funcionários de contato.
H6	A percepção do consumidor em relação à orientação para a solução de problemas, caracterizada pelas políticas e práticas gerenciais, influencia positivamente a confiança nas políticas e práticas gerenciais.
H7	A confiança do consumidor nos funcionários de contato é positivamente influenciada pela confiança nas políticas e práticas estabelecidas pela organização.
H8	A confiança do consumidor nas políticas e práticas da organização é positivamente influenciada pela confiança nos funcionários de contato.
H9	A lealdade do consumidor em relação à empresa é positivamente influenciada pela confiança nos funcionários de contato.
H10	A lealdade do consumidor em relação à empresa é positivamente influenciada pela confiança nas políticas e práticas gerenciais da empresa.
H11	A lealdade do consumidor em relação a empresa é positivamente influenciada pelo valor.
H12	O valor é positivamente influenciado pela confiança nos funcionários de contato.
H13	O valor é positivamente influenciado pela confiança nas políticas e práticas estabelecidas pela empresa.

Figura 04 – Hipóteses de Pesquisa

No próximo capítulo serão apresentadas as considerações metodológicas utilizadas na realização desta pesquisa.

## 5 METODOLOGIA

Neste capítulo, descreve-se o método de pesquisa que foi utilizado para o alcance dos objetivos estabelecidos no início deste estudo. Também são apresentadas as atividades que foram realizadas para a elaboração do instrumento de pesquisa, o processo de coleta e análise de dados.

### 5.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA

A presente pesquisa pode ser definida como do tipo conclusiva descritiva. Para Malhotra (2001), os estudos conclusivos descritivos são aplicados com o intuito de verificar as relações entre variáveis e fazer previsões específicas. O autor comenta que as pesquisas descritivas buscam descrever algo, geralmente características e funções do mercado. O autor ainda destaca que estas pesquisas são geralmente formais, estruturadas e analisadas com uma base quantitativa.

A coleta de dados realizou-se através de duas *Surveys*. Segundo Malhotra (2001), as *surveys* são caracterizadas por questionários estruturados que visam padronizar o processo de coleta de dados. O autor afirma que este método é confiável, pois a coleta de dados é simples em relação à aplicação, codificação, análise e interpretação dos dados.

A etapa inicial desta pesquisa é representada pela revisão bibliográfica e buscou absorver um embasamento teórico que alimentou as etapas seguintes do trabalho. A revisão bibliográfica não foi realizada somente no início do estudo, mas aconteceu durante todo o desenvolvimento do trabalho.

A etapa seguinte serviu de preparação à fase descritiva, onde foi realizada a tradução e a adequação do instrumento de pesquisa, bem como a sua validação e o pré-teste. A etapa seguinte, a fase descritiva, compreendeu a aplicação de duas *Surveys* com os clientes das Lojas Cornelius, uma rede que atua no ramo do varejo de vestuário no interior do estado do Rio Grande do Sul. Nesta fase também foi realizada a tabulação e a análise dos resultados obtidos no levantamento. A apresentação dos resultados, as considerações finais e as implicações práticas foram realizadas na sexta etapa da pesquisa. A etapa final do trabalho compreende as limitações desta pesquisa e as indicações para pesquisas futuras.

## 5.2 FASE DESCRITIVA

Nesta seção, são apresentadas as etapas que caracterizam a fase descritiva da pesquisa, apresentando de forma detalhada a elaboração do instrumento de coleta de dados e a sua aplicação. Também são apresentadas a população e a amostra pesquisadas, bem como as técnicas utilizadas para a tabulação e análise dos dados.

### 5.2.1 Elaboração do Instrumento de Pesquisa

Conforme mencionado ao longo do trabalho, este estudo relaciona-se com o modelo teórico desenvolvido por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002). Sendo assim, a pesquisa utilizou como base para o instrumento de pesquisa a escala proposta pelos mesmos autores.

O primeiro procedimento tomado neste sentido foi a tradução da escala original da língua inglesa para o português. Esta tarefa ficou a cargo de dois professores universitários com proficiência na língua inglesa e contou com o apoio de um terceiro professor com grande experiência no idioma e nos hábitos do povo norte-americano. Mesmo o instrumento de pesquisa criado por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) sendo desenvolvido para o setor de varejo de vestuário, o conteúdo do questionário foi adequado ao contexto do varejo brasileiro. A adequação do conteúdo foi realizada por um grupo de profissionais com mais de quinze anos de experiência na administração de serviços de varejo de vestuário. Já a validação de conteúdo ficou a cargo de dois professores doutores em Administração, integrantes do corpo docente do Mestrado em Administração e Negócios da PUCRS.

A partir do instrumento criado por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), que pode ser visualizado no Apêndice I, foi gerado o instrumento de coleta de dados utilizado neste estudo (Apêndice III). O questionário buscou analisar os seguintes construtos: a confiabilidade nos funcionários de contato, a confiabilidade nas políticas e práticas gerenciais, a satisfação do consumidor, a confiança nos funcionários de contato, a confiança nas políticas e práticas gerenciais, o valor percebido e a intenção de lealdade dos consumidores.

Ainda, destaca-se que foram incluídas três perguntas no final do questionário. Estas novas indagações serviram como um filtro, uma vez que possibilitaram classificar os respondentes em relação ao tempo que são clientes da empresa e a sua frequência de compras, características importantes e relacionadas ao comportamento de um consumidor leal. Buscando verificar a eficácia do instrumento de coleta de dados, foi realizado um pré-teste do questionário com quinze clientes da empresa onde a pesquisa foi aplicada. Cabe relatar que os respondentes do pré-teste foram escolhidos por conveniência e não foram incluídos entre os respondentes da pesquisa.

### **5.2.2 Operacionalização das Variáveis**

A confiabilidade nos funcionários de contato (vide bloco 01 no Apêndice II) e a confiabilidade nas políticas e práticas gerenciais (bloco 02 no Apêndice II) foram avaliadas pelos consumidores através da utilização de nove indicadores em cada uma das três dimensões sugeridas pelo instrumento original: competência operacional, benevolência operacional e orientação para a solução de problemas. Todos os dezoito indicadores, sendo nove para a dimensão da confiabilidade nos funcionários de contato e nove nas políticas e práticas gerenciais, utilizaram uma escala de cinco pontos, variando de (1) “discordo totalmente” à (5) “concordo totalmente”.

No bloco 02 (Apêndice II), representado pelo construto satisfação<sup>1</sup>, foram utilizados três indicadores, avaliados através de uma escala de dez pontos. Já os construtos confiança nos funcionários de contato (bloco 04) e confiança nas políticas e práticas gerenciais (bloco 05) foram operacionalizados através de quatro indicadores, todos contendo uma escala de dez pontos. O construto valor (bloco 06) e o construto lealdade (bloco 07) também utilizaram quatro indicadores e uma escala de dez pontos. Os blocos aqui citados têm o objetivo de agrupar as questões do instrumento conforme o construto a ser explorado e podem ser visualizados no Apêndice II.

### **5.2.3 Identificação da População e Definição da Amostra**

A população da presente pesquisa compreende todos os clientes das Lojas Cornelius. As amostras foram escolhidas por conveniência, onde foram extraídos os clientes que efetuam compras na empresa há mais de 3 anos e que possuem frequência de mais de 3 compras por

---

<sup>1</sup> A satisfação do consumidor, presente no instrumento de coleta de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), não foi analisada neste trabalho pois não faz parte dos objetivos pretendidos pelo estudo.

ano. As amostras são caracterizadas por respondentes da mesma população, embora não sejam idênticas.

O objetivo foi selecionar os consumidores que, além de manter um relacionamento de longo prazo com a empresa, realizam compras com grande frequência na mesma - variáveis consideradas muito relevantes na caracterização de clientes leais. Os questionários válidos somaram 382 respondentes. É importante reafirmar que os questionários considerados válidos e utilizados na análise estatística foram caracterizados pelos respondentes que são clientes da empresa a mais de 3 anos e realizam compras com frequência maior que 3 vezes ao ano. Desta forma, foram utilizados 192 questionários na primeira coleta e 190 questionários na segunda coleta. Este número contribuiu para a obtenção de um maior poder estatístico, através da análise das equações estruturais, o que gerou uma maior credibilidade aos resultados obtidos.

#### **5.2.4 A Coleta dos Dados**

O presente estudo realizou duas coletas de dados. A primeira coleta foi realizada nos meses de agosto e setembro de 2003. A segunda também ocorreu nos meses de agosto e setembro, um ano após a primeira. O fato das coletas terem sido feitas nos anos de 2003 e 2004 vem ao encontro com o período em que o autor cursou o Mestrado, estando hábil a desempenhar o seu papel neste processo. Já a busca de características semelhantes entre as demandas e os perfis dos respondentes motivou a realização das coletas nos mesmos meses.

O processo de coleta de dados foi realizado nas duas unidades das Lojas Cornelius, situadas nas cidades de Três Passos e Crissiumal, municípios localizados na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. As entrevistas aconteceram no interior das lojas, logo após o consumidor efetuar a sua compra. Malhotra (2001) comenta que este procedimento é eficaz e produtivo, sendo constantemente utilizado por empresas e acadêmicos de marketing.

O consumidor não precisou da ajuda do entrevistador para responder o questionário, pois o mesmo era auto-aplicável. A tabulação dos resultados foi realizada por profissionais com experiência nestas atividades.

### **5.2.5 Análise dos Dados**

Os dados oriundos da tabulação dos questionários respondidos foram analisados pela análise fatorial confirmatória, através da análise Multi-grupo das técnicas de Modelagem de Equações Estruturais. De acordo com Hair et. al. (2005), esta técnica possibilita avaliar ao mesmo tempo um conjunto de relações múltiplas e interdependentes entre as variáveis, através de equações e regressões múltiplas, utilizadas principalmente quando uma variável dependente torna-se independente em um outro relacionamento. Para Santos e Fernandes (2005), a análise multi-grupo permite, através da separação dos dados em grupos, verificar os modelos estimados de forma simultânea.

Hair et al. (2005) ainda destaca que uma das principais características da Modelagem de Equações Estruturais é a sua capacidade de isolar os relacionamentos para cada grupo de variáveis dependentes e independentes. Diversos estudos na área do Marketing também utilizaram a modelagem de equações estruturais (BREI, 2001; DIDONET, 2004; PORTO, 2004; HENNING-THURAU, GWINNER e GREMLER, 2002; PERIN ET AL, 2004).

O ajustamento do modelo foi realizado através das medidas propostas por Hair et al. (2005) e os indicadores empregados na pesquisa foram os mesmos que os utilizados por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002). São eles:

- Qui-quadrado sobre graus de liberdade ( $\chi^2 / GL$ ): um dos principais indicadores a serem analisados, representa a diferença entre as matrizes observada e estimada. Um valor elevado de Qui-Quadrado em relação aos graus de liberdade representa que as matrizes

observadas e estimadas diferem consideravelmente. Consideram-se aceitáveis os valores iguais ou inferiores a cinco.

- *Goodness-of-fit* (GFI): utilizada para a avaliação do ajustamento geral do modelo, através da comparação entre os resíduos da matriz observada e estimada. Possui variações de 0 (ajustamento fraco) a 1 (ajustamento perfeito) e recomenda-se valores próximos a 0,90.

- *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA): é a medida usada para corrigir a tendência que o teste de Qui-Quadrado apresenta ao rejeitar modelos especificados a partir de grandes amostras. O RMSEA caracteriza a discrepância, por graus de liberdade, da raiz quadrada da média dos resíduos dos modelos observados e esperados ao quadrado. Consideram-se aceitáveis os valores próximos a 0,08.

Após a utilização das medidas de adequação e ajuste absolutas, foram utilizadas algumas medidas de ajuste incremental, também conhecidas como medidas comparativas de ajustamento. As medidas comparativas de ajustamento comparam o modelo proposto a um modelo nulo (*null model*). Conforme Hair et. al. (2005), no modelo nulo, um único construto, com seus indicadores, mede perfeitamente os construtos, isto é, apresenta os valores de Qui-Quadrado associados com a variância total na série de correlações e covariâncias. As medidas comparativas de ajustamento utilizadas neste trabalho foram as seguintes (HAIR et al, 2005):

- *Adjusted Goodness-of-fit* (AGFI): considerada uma extensão da GFI ajustada ao número de graus de liberdade do modelo proposto e do modelo nulo, possui variações de 0 (ajustamento fraco) a 1 (ajustamento perfeito). Representa o grau de ajustamento geral do modelo, considerando-se aceitáveis os valores próximos a 0,9.

- *Trucker-Lewis Index* (TLI): compara a medida de parcimônia com o índice comparativo entre os modelos proposto e nulo, também resultando em valores entre 0 e 1. Recomenda-se valores próximos a 0,9.

- *Comparative Fit Index* (CFI): é o índice que compara o modelo estimado e o modelo nulo, resultado em valores entre 0 (fraco) e 1 (perfeito). Os valores próximos a 0,9 são considerados aceitáveis.

Os dados coletados também foram interpretados através da análise de correlação, pois se mostra necessário verificar o grau de associatividade entre as variáveis analisadas (SEIGEL, 1975). Hair et al (2005) destacam o amplo uso deste processo, pois a análise de correlação permite comparações diretas entre os coeficientes de um modelo.

Ainda, destaca-se que o software AMOS, instrumento muito utilizado atualmente, serviu como ferramenta estatística dos construtos estudados. O capítulo seguinte compreenderá a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos com a realização da presente pesquisa.

## **6 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo são discutidos os resultados da pesquisa realizada com os clientes das Lojas Cornelius, uma rede varejista de vestuário localizada no Rio Grande do Sul. Na primeira etapa, será apresentada a caracterização da amostra; posteriormente, serão apresentados e analisados os indicadores de ajustamento geral do modelo e, finalmente, será realizada uma discussão contemplando as hipóteses de pesquisa propostas pelo presente trabalho.

### **6.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

A caracterização da amostra pesquisada, composta por 382 respondentes (192 na primeira coleta e 190 na segunda coleta), foi analisada pelo período de relacionamento do cliente com a empresa, a frequência com que realiza as compras e sexo, evidências relevantes na caracterização do comportamento leal dos consumidores. Os resultados obtidos podem ser visualizados na Tabela 1.

Com relação ao tempo que os respondentes são clientes da empresa pesquisada, obteve-se um resultado contundente, onde mais de 80% dos clientes possuem um relacionamento de três anos ou mais com a empresa. De forma pontual, a primeira coleta

obteve 157 questionários (81,7%) e a segunda coleta 169 respondentes (88,9%) que afirmaram realizar suas compras, no mínimo, há três anos na empresa.

Tabela 1 – Caracterização da Amostra

<b>A - Período de Relacionamento</b>		
	Amostra 01	Amostra 02
Primeira compra	2,1%	2,1%
Há 1 ano	7,8%	4,2%
Há 2 anos	8,3%	4,7%
Há 3 anos	5,7%	14,7%
Há mais de 3 anos	76%	74,2%

<b>B - Frequência de Compras</b>		
	Amostra 01	Amostra 02
Primeira compra	2,1%	4,3%
1 vez por ano	3,7%	4,3%
2 vezes por ano	5,3%	6,4%
3 vezes por ano	10,1%	13,8%
Mais de 3 vezes por ano	78,8%	71,3%

<b>C - Sexo</b>		
	Amostra 01	Amostra 02
Feminino	87,5%	72,1%
Masculino	12,5%	27,9%

Fonte: Coleta de Dados

Os resultados obtidos com a variável frequência de compras na empresa também evidenciaram um forte relacionamento entre a empresa e seus clientes. A primeira coleta apontou que 88,9% (168) dos respondentes relataram a realização de três ou mais compras na empresa por ano. Os resultados da segunda coleta também caminharam na mesma direção, onde 85,1% (160) dos questionários válidos destacaram que os clientes utilizam a empresa para fazer as suas compras, pelo menos, três vezes ao ano.

Com relação ao sexo, pode-se observar uma predominância feminina entre os clientes participantes da pesquisa. Na primeira coleta, os respondentes do sexo feminino chegaram a constituir 87,5% da amostra, isto é, 168 dos 192 questionários. A segunda coleta também mostrou uma grande presença feminina entre os clientes da empresa, 72,1% (137) dos questionários respondidos.

Assim, através dos resultados obtidos com a coleta de dados, pode-se observar que um efetivo número de respondentes são clientes da empresa a mais de três anos e realizam suas compras com uma frequência de mais de três vezes ao ano. Ainda, os dados da pesquisa relacionam-se com as informações obtidas no banco de dados da empresa e fundamentam o fato de que um elevado percentual de clientes busca estabelecer um relacionamento de longo prazo com a empresa pesquisada. Fato que é considerado uma das principais características do comportamento leal dos consumidores. A grande participação de clientes do sexo feminino na amostra também pôde ser evidenciada na população, através do cadastro de clientes da organização.

A seguir, serão apresentados os resultados da validação e ajustamento geral do modelo.

## 6.2 VALIDAÇÃO E AJUSTAMENTO DO MODELO

De acordo com os procedimentos utilizados e recomendados por Perin et al (2004), foi realizada uma avaliação de correlação entre os construtos do modelo. Para os autores, a análise de correlação auxilia na identificação de possíveis relações não incluídas no modelo ou na observação de fragilidades entre as relações propostas. Os resultados das correlações entre as variáveis estudadas no Momento 1 e no Momento 2 podem ser visualizadas, respectivamente, nas tabelas 2 e 3.

Tabela 2 – Correlação entre as Variáveis no Momento 1

	OSP_E	BO_E	CO_E	OSP_F	BO_F	CO_F	SAT	CONF_E	CONF_F	VALOR	LEAL
OSP_E	1										
BO_E	,688** ,000	1									
CO_E	,395** ,000	,440** ,000	1								
OSP_F	,690** ,000	,663** ,000	,347** ,000	1							
BO_F	,458** ,000	,580** ,000	,423** ,000	,583** ,000	1						
CO_F	,469** ,000	,629** ,000	,404** ,000	,650** ,000	,735** ,000	1					
SAT	,452** ,000	,443** ,000	,345** ,000	,395** ,000	,325** ,000	,387** ,000	1				
CONF_E	,502** ,000	,494** ,000	,432** ,000	,245** ,001	,248** ,001	,296** ,000	,507** ,000	1			
CONF_F	,413** ,000	,431** ,000	,277** ,000	,386** ,000	,384** ,000	,393** ,000	,632** ,000	,515** ,000	1		
VALOR	,480** ,000	,385** ,000	,490** ,000	,293** ,000	,315** ,000	,296** ,000	,595** ,000	,596** ,000	,570** ,000	1	
LEAL	,457** ,000	,403** ,000	,538** ,000	,334** ,000	,346** ,000	,326** ,000	,589** ,000	,569** ,000	,551** ,000	,780** ,000	1

Fonte: Coleta de Dados

A análise de correlação mostrou-se significativa (-1,0 a 1,0) em todas as relações, tanto no Momento 01 como no Momento 02 (HAIR ET AL, 2005). Utilizando o coeficiente de *Pearson*, os resultados em M1 encontraram-se entre 0,245 e 0,780. Em M2, os resultados obtidos fixaram-se entre 0,293 e 0,743. Através dos valores apresentados, é possível observar um comportamento semelhante entre as variáveis nos dois momentos em que o modelo foi testado, o que sustenta e apóia a validação do modelo em M1 e M2.

Tabela 3 – Correlação entre as Variáveis no Momento 2

	OSP_E	BO_E	CO_E	OSP_F	BO_F	CO_F	SAT	CONF_E	CONF_F	VALOR	LEAL
OSP_E	1										
BO_E	,674** ,000	1									
CO_E	,582** ,000	,487** ,000	1								
OSP_F	,453** ,000	,520** ,000	,520** ,000	1							
BO_F	,456** ,000	,502** ,000	,510** ,000	,717** ,000	1						
CO_F	,438** ,000	,530** ,000	,490** ,000	,620** ,000	,677** ,000	1					
SAT	,451** ,000	,437** ,000	,358** ,000	,357** ,000	,334** ,000	,363** ,000	1				
CONF_E	,533** ,000	,507** ,000	,520** ,000	,335** ,000	,325** ,000	,340** ,000	,551** ,000	1			
CONF_F	,439** ,000	,505** ,000	,449** ,000	,499** ,000	,578** ,000	,620** ,000	,587** ,000	,485** ,000	1		
VALOR	,545** ,000	,480** ,000	,467** ,000	,353** ,000	,383** ,000	,320** ,000	,505** ,000	,663** ,000	,497** ,000	1	
LEAL	,507** ,000	,425** ,000	,458** ,000	,403** ,000	,293** ,000	,296** ,000	,436** ,000	,573** ,000	,401** ,000	,743** ,000	1

Fonte: Coleta de Dados

Seguindo novamente as recomendações de Perin et al (2004) e buscando fortalecer a validação do modelo, o presente estudo foi avaliado pela análise Multi-grupo através da técnica de Modelagem de Equações Estruturais. Conforme destacado no capítulo anterior, a presente pesquisa visa analisar as relações entre confiabilidade, confiança, valor e lealdade ao longo do tempo. Sendo assim, o modelo utilizado como base para esta pesquisa foi testado em duas oportunidades, aqui denominadas como Momento 1 (M1) e Momento 2 (M2). Os resultados do ajustamento geral do modelo podem ser visualizados na Tabela 2<sup>2</sup>.

O teste de Qui-Quadrado em relação aos Graus de Liberdade, considerada uma das principais medidas na avaliação da comparação de modelos (HAIR ET AL, 2005), apresentou valores aceitáveis, tanto no Momento 1 (QQ/GL = 3,742) como no Momento 2 (QQ/GL = 2,188), sendo ambos inferiores ao valor recomendado de cinco. As medidas de ajustamento

<sup>2</sup> No Apêndice I pode ser observado o modelo estrutural e as saídas do *software* AMOS. Conforme o modelo desenvolvido por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), foram definidas, pela similaridade das variáveis, covariâncias entre as dimensões de competência operacional, benevolência operacional e orientação para a solução de problemas, para ambas as facetas da confiabilidade: funcionários de contato e políticas e práticas gerenciais.

complementares (GFI, TLI, CFI) também apresentaram ótimos índice de ajustamento em M1 e M2, sendo todas próximas ou superiores a 0,90. O valor do índice de ajustamento de qualidade (AGFI) e o RMSEA no Momento 2 também mostrou bons ajustamentos, enquadrando-se dentro dos padrões aceitáveis. O valor de AGFI em M1 está próximo do valor recomendado e, segundo Hair et al (2005), pode ser aceito por aproximação. Já o valor de RMSEA em M1 ficou afastado dos padrões recomendados por Hair et al (2005).

Tabela 4 – Ajustamento Geral do Modelo

	<b>Momento 01</b>	<b>Momento 02</b>
<b>Medida</b>	<b>Ajustamento</b>	<b>Ajustamento</b>
Qui-Quadrado (QQ)	63.619	37.206
Graus de Liberdade (GL)	17	17
QQ/GL	3,742	2,188
GFI	0,942	0,964
AGFI	0,811	0,882
TLI	0,889	0,950
CFI	0,958	0,981
RMSEA	0,120	0,79

Fonte: Coleta de Dados

Desta forma, pode-se afirmar que o Modelo 2 possui bons índices de ajustamento, validando completamente as relações estabelecidas pelo modelo ao ambiente na qual a pesquisa foi realizada. Já o Modelo 1, com exceção do valor de RMSEA, mostrou que todos

os outros índices de ajustamento encontram-se dentro ou próximos aos padrões aceitáveis, o que permite a aceitação do Modelo 1 (HAIR E AL, 2005).

Ao analisar-se o comportamento do modelo nos Momentos 1 e 2, também pode-se afirmar que ele mostrou-se instável ao longo do tempo, apesar do teste de Qui-Quadrado de as relações entre M1 e M2 serem bastante semelhantes. Outra questão relevante é o fato de que apenas a relação entre a competência operacional dos funcionários e a confiança nos funcionários da empresa mostrou-se significativa (H1,  $p = 0,07$ ), isto é, foi observada uma variação entre o Momento 1 e o Momento 2. A explicação para esta variação pode ser relacionada à mudanças ocorridas na gestão de pessoas na empresa pesquisada durante o intervalo entre M1 e M2.

### 6.3 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Na verificação das hipóteses de pesquisa foram analisadas as significâncias estatísticas e a magnitude dos parâmetros estimados, de acordo com a análise dos *t-values* e das cargas fatoriais ( $\beta$ ). Hair et al (2005) afirmam que os valores de *t-values* permitem observar a significância de um parâmetro estimado; já as cargas fatoriais sinalizam a força de cada uma das relações estabelecidas. Os autores relatam que os valores de *t-value* maiores que 1,96 correspondem a um nível de significância de, no mínimo, 0,05 (5%), apontando para uma comprovação empírica das variáveis relacionadas (HAIR ET AL, 2005).

De acordo com os parâmetros estimados e com os níveis de significância, pode-se observar que as hipóteses H2, H5, H7, H10, H11, H12 e H13 foram confirmadas empiricamente no Momento 1. Já as hipóteses H1, H3, H4, H6, H8 e H9 não foram confirmadas em M1. Com relação ao Momento 2, as hipóteses aceitas foram as seguintes: H1, H2, H4, H7, H11, H12 e H13; enquanto que as hipóteses H3, H5, H6, H8, H9 e H10 não

obtiveram confirmação empírica em M2. Os resultados oriundos do modelo em M1 e M2 podem ser vistos nas Figuras 05 e 06, respectivamente.

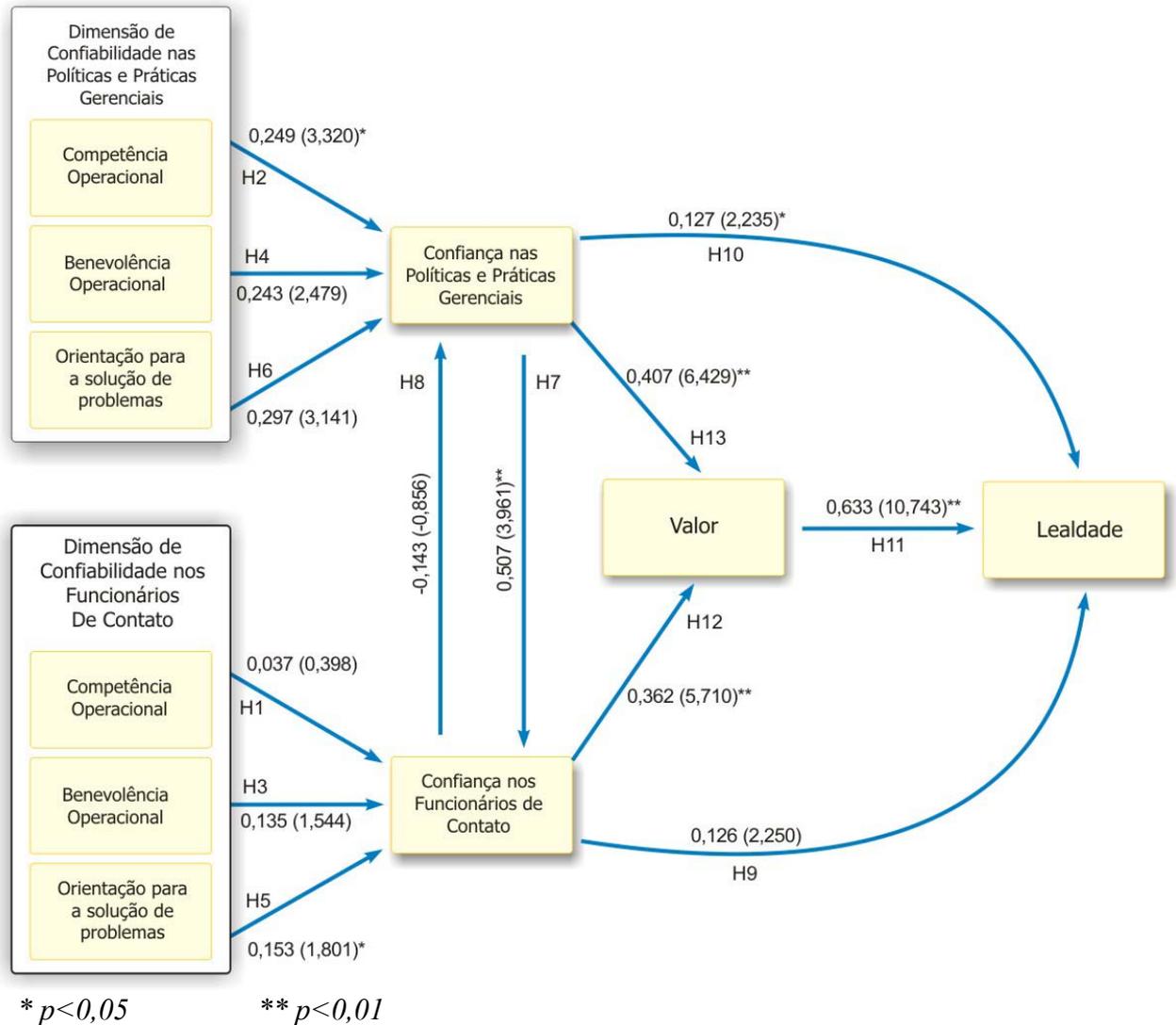
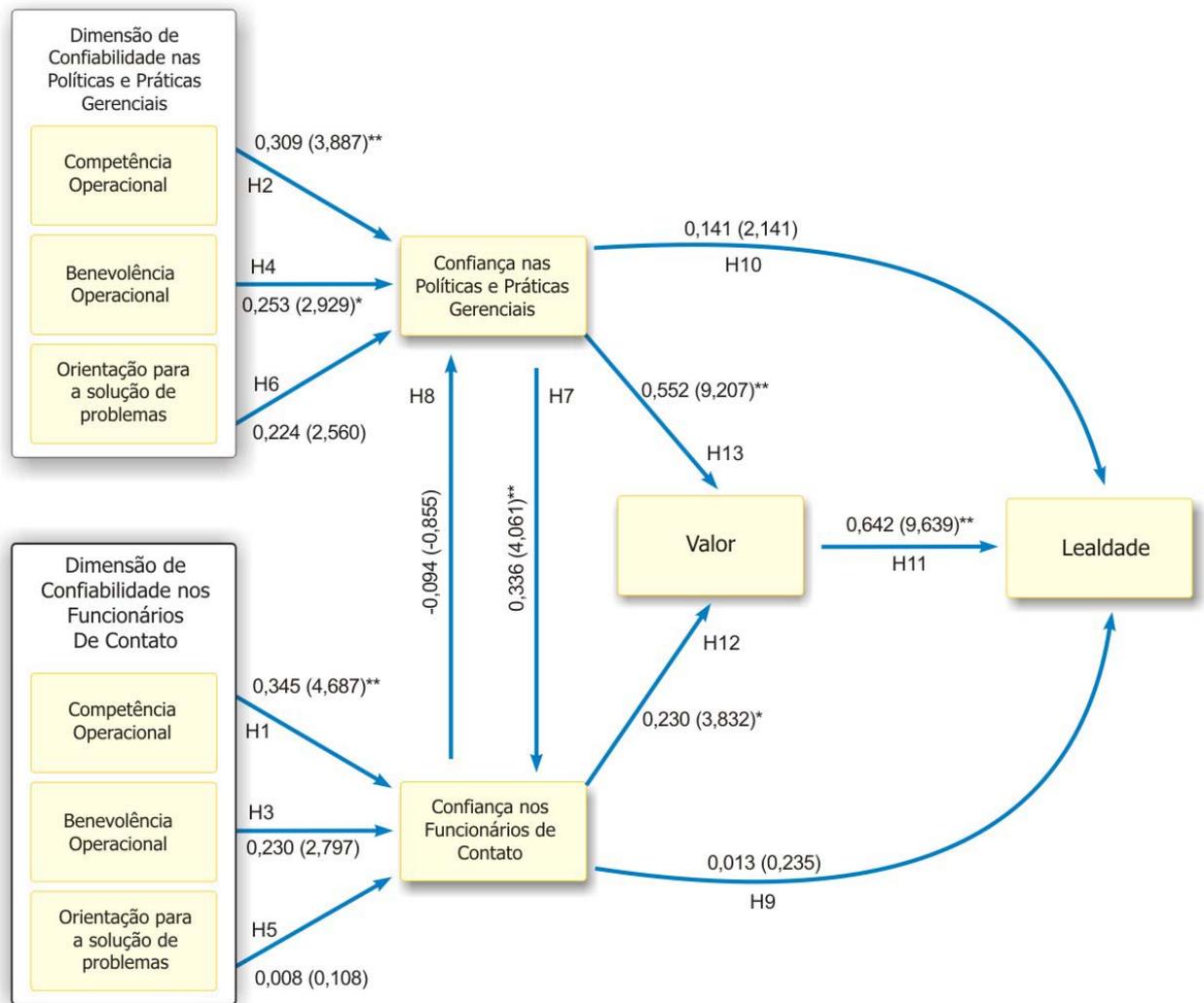


Figura 05 – Coeficientes estimados para o Modelo Empírico de Inter-relação entre Confiabilidade, Confiança, Valor e Lealdade e Hipóteses de Pesquisa no **Momento 1**

Fonte: Coleta de Dados



\*  $p < 0,05$

\*\*  $p < 0,01$

Figura 06 – Coeficientes estimados para o Modelo Empírico de Inter-relação entre Confiabilidade, Confiança, Valor e Lealdade e Hipóteses de Pesquisa no **Momento 2**

Fonte: Coleta de Dados

Ao analisar as Figuras 05 e 06 também é possível verificar que as hipóteses H2, H7, H11, H12 e H13 obtiveram confirmação empírica tanto no Momento 1 como no Momento 2, o que demonstra a força estatística das suas relações. Por outro lado, as hipóteses H3, H6, H8 e H9 não se confirmaram nem em M1 nem em M2.

A seguir, serão discutidas detalhadamente todas as dimensões do modelo.

### 6.3.1 Confiança nos Funcionários de Contato

Ao analisar as variáveis relacionadas à confiança nos funcionários de contato (competência operacional, benevolência operacional e orientação para solução de problemas) verificou-se que a **hipótese H3** (*a percepção do consumidor em relação à benevolência operacional, manifestada pelo comportamento dos funcionários de contato, influencia positivamente a confiança nos funcionários de contato*) não se confirmou em nenhum dos dois momentos em que o modelo foi testado.

Já as hipóteses H1 e H5 foram confirmadas em pelo menos em um dos momentos. A **hipótese H1** (*a percepção do consumidor em relação à competência operacional, manifestada pelo comportamento dos funcionários de contato, influencia positivamente a confiança nos funcionários de contato*) confirmou-se no Momento 2; e a **hipótese H5** (*a percepção do consumidor em relação à orientação para a solução de problemas, manifestada pelo comportamento dos funcionários de contato, influencia positivamente a confiança nos funcionários de contato*) foi aceita em M1.

Sendo assim, é possível afirmar que para os respondentes desta pesquisa, a competência operacional ( $\beta=0,345$ ,  $t\text{-value}= 4,687$ ,  $p<0,01$ ) e a postura quanto a solução de possíveis problemas ( $\beta=0,153$ ,  $t\text{-value}= 1,801$ ,  $p<0,05$ ) são mais relevantes para a construção da confiança dos clientes nos funcionários da empresa do que a benevolência dos mesmos. Para os respondentes da pesquisa, mais importante que a generosidade dos atendentes é a capacidade destes funcionários de prestar um atendimento com competência e de resolver os problemas dos clientes.

Os resultados obtidos que se referem à importância da competência operacional e da orientação para solução de problemas dos atendentes, no desenvolvimento da confiança dos clientes nos funcionários de contato, relacionam-se com muitas pesquisas realizadas

anteriormente (BREI, 2001; MOORMAN, DESHPENDÉ e ZALTMAN, 1993; PORTO, 2003).

No estudo desenvolvido por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), os pesquisadores verificaram uma relação positiva entre as três dimensões preditivas à confiança dos funcionários de contato. Comparando a pesquisa dos autores com o presente trabalho, nota-se uma diferença quanto à relação que possui maior significância na formação da confiança nos funcionários da empresa. Na pesquisa de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), a benevolência foi apontada como a variável mais significativa da relação. Ao contrário da presente pesquisa, que indicou a competência operacional dos atendentes como a variável de maior importância na formação da confiança nos funcionários de contato. Essa diferença pode ser explicada pelas características distintas do mercado norte-americano e brasileiro, o que valoriza ainda mais o teste do modelo em outros países.

### 6.3.2 Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais

Verificou-se que a **hipótese H2** (*a percepção do consumidor em relação à competência operacional, manifestada nas políticas e práticas gerenciais, influencia positivamente a confiança nas políticas e práticas gerenciais*) mostrou-se significativa, sendo aceita no Momento 1 e no Momento 2. Ao analisar a **hipótese H4** (*a percepção do consumidor em relação a benevolência operacional, caracterizada nas políticas e práticas gerenciais, influencia positivamente a confiança nas políticas e práticas gerenciais*) pode-se observar que a mesma não foi aceita no Momento 1 e foi significativa no Momento 2, sendo confirmada.

Por outro lado, a **hipótese H6** (*a percepção do consumidor em relação à orientação para a solução de problemas, caracterizada pelas políticas e práticas gerenciais, influencia positivamente a confiança nas políticas e práticas gerenciais*) foi rejeitada tanto em M1 como

em M2. Ou seja, para os respondentes da pesquisa, as políticas e práticas da empresa quanto à solução de possíveis problemas dos clientes não influenciam a confiança dos mesmos para com a empresa.

A confirmação da hipótese H2 nos dois momentos (M1:  $\beta=0,249$ ,  $t\text{-value}= 3,320$ ,  $p<0,05$ ; M2:  $\beta=0,309$ ,  $t\text{-value}= 3,887$ ,  $p<0,01$ ) e da hipótese H4 em M2 ( $\beta=0,253$ ,  $t\text{-value}= 2,929$ ,  $p<0,05$ ) encontra apoio nas pesquisas de Brei (2001) e de Porto (2003). Ambos os autores encontraram uma forte relação entre a competência e a benevolência operacional das políticas e práticas gerencias e o desenvolvimento da confiança dos clientes na empresa.

Apesar da pesquisa realizada por Porto (2003) ter sido desenvolvida no setor de Educação a Distância, caracterizado pelo ambiente virtual, os resultados encontrados pela autora sinalizam na mesma direção da presente pesquisa. Ambas apontaram a competência operacional das políticas e das práticas gerencias como a variável mais importante na construção da confiança na empresa.

Assim como ocorreu com a faceta da confiança nos funcionários de contato, verificou-se uma discrepância entre os resultados encontrados por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) e a presente pesquisa e o estudo no setor de educação à distância (PORTO, 2003). O estudo realizado pelos autores norte-americanos identificou a orientação para a solução de problemas como a mais significativa no estabelecimento da confiança nas políticas e práticas gerenciais. Ao contrario da presente pesquisa e o estudo de Porto (2003), que assinalaram a competência operacional como a variável que possui maior contribuição na formação da confiança na empresa. Essa discrepância mais uma vez explica-se pelas diferentes características entre os mercados brasileiro e americano e, novamente, fortalece a aplicação do modelo em locais distintos.

### 6.3.3 A Relação entre a Confiança nos Funcionários de Contato e a Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais

O modelo teórico utilizado como base para esta pesquisa indica uma relação de influência recíproca entre a confiança nos funcionários de contato e a confiança nas políticas e práticas gerenciais. Esta relação é representada pelas hipóteses H7 e H8.

Para os respondentes desta pesquisa, a confiança dos consumidores na empresa e em suas políticas e práticas gerenciais influenciará a sua confiança nos funcionários de contato, confirmando a **Hipótese 7** (*a confiança do consumidor nos funcionários de contato é positivamente influenciada pela confiança nas políticas e práticas estabelecidas pela organização*) nos dois momentos em que o modelo foi testado.

Entretanto, a **hipótese H8** (*a confiança do consumidor nas políticas e práticas da organização é positivamente influenciada pela confiança nos funcionários de contato*) foi rejeitada em M1 e M2. De acordo com os respondentes da pesquisa, a confiança estabelecida nos funcionários de contato não influenciará a confiança na empresa.

O destaque dado pelos respondentes à importância da confiança na empresa no desenvolvimento da confiança dos funcionários (**M1**:  $\beta=0,507$ ,  $t\text{-value}= 3,961$ ,  $p<0,01$ ; **M2**:  $\beta=0,336$ ,  $t\text{-value}= 4,061$ ,  $p<0,01$ ), aprovando a relação com significância nos dois testes do modelo, recebe o apoio da pesquisa realizada por Porto (2003). Em ambos estudos, fica evidente que os respondentes percebem que é de extrema importância confiar na empresa com a qual eles estabelecem uma relação, seja através das suas políticas ou práticas administrativas. Os estudos também afirmam que essa relação de confiança com a empresa é vinculada aos funcionários que atuam na organização, estendendo esta percepção de confiança até eles.

O estudo de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), ao contrário desta pesquisa, confirmou as relações representadas pelas hipóteses H7 e H8. No estudo norte-americano, também ficou evidenciado que a confiança na empresa é positivamente influenciada pela confiança nos funcionários de contato, sendo esta relação mais significativa do que a mesma relação em sentido oposto. Resultado semelhante também foi encontrado por Brei (2001), onde os usuários de *internet banking* brasileiros concluíram que é mais importante confiar nos funcionários de contato para posteriormente confiar na empresa como um todo.

#### 6.3.4 Valor

Prosseguindo com a análise do modelo, observam-se as variáveis relacionadas ao valor, caracterizadas pelas hipóteses H12 e H13 e ambas confirmadas pela pesquisa nos dois momentos.

Para os respondentes da pesquisa, a confiança nos funcionários da empresa é vista como um fator que influencia significativamente a sua percepção de valor nas transações (M1:  $\beta=0,362$ ,  $t\text{-value}= 5,710$ ,  $p<0,01$ ; M2:  $\beta=0,230$ ,  $t\text{-value}= 3,832$ ,  $p<0,01$ ). Desta forma, a **hipótese H12** (*o valor é positivamente influenciado pela confiança nos funcionários de contato*) foi aceita nos Momentos 1 e 2.

A **hipótese H13** (*o valor é positivamente influenciado pela confiança nas políticas e práticas estabelecidas pela empresa*) também mostrou-se significativa (M1:  $\beta=0,407$ ,  $t\text{-value}= 6,429$ ,  $p<0,01$ ; M2:  $\beta=0,552$ ,  $t\text{-value}= 9,207$ ,  $p<0,01$ ) em ambos os testes, sendo comprovada em M1 e M2. Para os respondentes da pesquisa, confiar na empresa e em suas políticas e práticas administrativas influencia de forma muito considerável a sua percepção de valor na relação com o fornecedor de serviço.

Os resultados encontrados por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) no setor de varejo de confecções norte-americano corroboram os resultados oriundos desta pesquisa no que se refere à geração de valor a partir do estabelecimento da confiança nos funcionários de contato. Já a relação entre valor e a confiança nas políticas e práticas gerenciais não foi confirmada na pesquisa americana.

Diferenças também foram observadas entre a presente pesquisa e os estudos de Porto (2003) e Brei (2001). Ambos estudos apontaram uma relação positiva entre a confiança nas políticas e práticas gerenciais e o valor. Entretanto, para Porto (2003) e para Brei (2001), a relação entre a confiança nos funcionários de contato e valor não se confirmou. A explicação para esta divergência envolve os setores onde as pesquisas foram realizadas, pois as duas pesquisas foram desenvolvidas em setores virtuais, onde os clientes possuem pouco contato direto com os clientes, ao contrário do varejo de vestuário (PERIN ET AL, 2004).

### 6.3.5 Lealdade

A fim de concluir a análise das relações estabelecidas pelo modelo, passa-se a verificar as variáveis preditivas à lealdade: a confiança nos funcionários de contato, confiança nas políticas e práticas gerenciais e o valor, caracterizadas pelas hipóteses H9, H10 e H11, respectivamente.

A relação entre a confiança nos funcionários de contato e a lealdade, descrita pela **hipótese H9** (*a lealdade do consumidor em relação à empresa é positivamente influenciada pela confiança nos funcionários de contato*) não se mostrou significativa, sendo rejeitada nos dois momentos em que o modelo foi testado. Para os respondentes da pesquisa, confiar nos funcionários de contato não irá influenciar a sua propensão de ser leal à empresa.

A influência da confiança nos funcionários de contato na formação da lealdade também foi rejeitada nos estudos de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) e de Porto (2003). As

duas pesquisas confirmam que a relação entre essas variáveis é muito tênue, mostrando que um consumidor não se dispõe a ser leal a uma empresa somente por confiar nos seus funcionários.

A relação entre a confiança nas políticas e práticas gerenciais e a lealdade dos consumidores foi testada através da hipótese H10 (*a lealdade do consumidor em relação à empresa é positivamente influenciada pela confiança nas políticas e práticas da empresa*). A **hipótese H10** foi confirmada no Momento 1 e rejeitada no Momento 2.

Para a amostra coletada no Momento 1, a confiança nas políticas e práticas desenvolvidas pela empresa ( $\beta=0,127$ ,  $t\text{-value}= 2,235$ ,  $p<0,05$ ) influenciará positivamente o desenvolvimento da lealdade dos respondentes. Evidências que confirmam essa relação também foram encontradas nos estudos de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) e de Porto (2003). Já a não confirmação de H10 em M2 relaciona-se com os resultados obtidos por Brei (2001), onde a confiança na empresa não se mostrou influente na intenção de lealdade dos consumidores.

Em contrapartida, entre os resultados das relações estudadas, a que obteve maior significância estatística foi a relação entre a percepção de valor e a intenção de lealdade, caracterizada pela hipótese H11. De acordo com as duas amostras que testaram o modelo em M1 e M2, a intenção dos respondentes em tornarem-se leais a uma empresa está diretamente relacionada com a sua percepção de valor nas transações (M1:  $\beta=0,633$ ,  $t\text{-value}= 10,743$ ,  $p<0,01$ ; M2:  $\beta=0,642$ ,  $t\text{-value}= 9,639$ ,  $p<0,01$ ). Desta forma, a hipótese H11 (*a lealdade do consumidor em relação a empresa é positivamente influenciada pelo valor*) foi confirmada nos momentos 1 e 2.

A identificação do valor como a principal variável para o estabelecimento da lealdade também foi apontada pelos estudos de Brei (2001), Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) e Porto (2003).

A Figura 7 apresenta um resumo das hipóteses de pesquisas testadas neste estudo, bem como a sua situação quanto a confirmação ou desconfirmação nos Momentos 1 e 2.

Hipótese	Descrição	Situação	Situação
		M1	M2
H1	A percepção do consumidor em relação à competência operacional, manifestada pelo comportamento dos funcionários de contato, influencia positivamente a confiança nos funcionários de contato.	Não confirmada	Confirmada
H2	A percepção do consumidor em relação à competência operacional, caracterizada nas políticas e práticas gerenciais, influencia positivamente a confiança nas políticas e práticas gerenciais.	Confirmada	Confirmada
H3	A percepção do consumidor em relação à benevolência operacional, manifestada pelo comportamento dos funcionários de contato, influencia positivamente a confiança nos funcionários de contato.	Não confirmada	Não confirmada
H4	A percepção do consumidor em relação à benevolência operacional, caracterizada nas políticas e práticas gerenciais, influencia positivamente a confiança nas políticas e práticas gerenciais.	Não confirmada	Confirmada
H5	A percepção do consumidor em relação à orientação para a solução de problemas, manifestada pelo comportamento dos funcionários de contato, influencia positivamente a confiança nos funcionários de contato.	Confirmada	Não confirmada
H6	A percepção do consumidor em relação à orientação para a solução de problemas, caracterizada pelas políticas e práticas gerenciais, influencia positivamente a confiança nas políticas e práticas gerenciais.	Não confirmada	Não confirmada
H7	A confiança do consumidor nos funcionários de contato é positivamente influenciada pela confiança nas políticas e práticas estabelecidas pela organização.	Confirmada	Confirmada
H8	A confiança do consumidor nas políticas e práticas da organização é positivamente influenciada pela confiança nos funcionários de contato.	Não confirmada	Não confirmada
H9	A lealdade do consumidor em relação à empresa é positivamente influenciada pela confiança nos funcionários de contato.	Não confirmada	Não confirmada
H10	A lealdade do consumidor em relação à empresa é positivamente influenciada pela confiança nas políticas e práticas gerenciais da empresa.	Confirmada	Não confirmada
H11	A lealdade do consumidor em relação a empresa é positivamente influenciada pelo valor.	Confirmada	Confirmada
H12	O valor é positivamente influenciado pela confiança nos funcionários de contato.	Confirmada	Confirmada
H13	O valor é positivamente influenciado pela confiança nas políticas e práticas estabelecidas pela empresa.	Confirmada	Confirmada

Figura 7 – Teste das Hipóteses da Pesquisa

No próximo capítulo serão abordadas as conclusões deste trabalho, as suas implicações acadêmicas e gerenciais, bem como suas limitações e as sugestões para pesquisas futuras.

## 7 CONCLUSÃO

Com o objetivo de entender o que leva um consumidor a ser leal a uma empresa, este trabalho procurou analisar as relações de interdependência entre os construtos confiabilidade, confiança, valor e lealdade no setor de varejo de confecções. Com a realização desta pesquisa, o presente estudo também buscou contribuir para o desenvolvimento da teoria de Marketing, mais precisamente para os estudos relacionados ao construto da lealdade dos consumidores.

Como abordado na fundamentação teórica, a lealdade vem ocupando lugar de destaque entre as pesquisas acadêmicas e as discussões dos profissionais de Marketing. Esta atenção concedida à lealdade está diretamente relacionada à sua importância, principalmente pelos inúmeros benefícios que ela proporciona. Diversos autores defendem que a conquista da lealdade do consumidor se traduz em uma maior rentabilidade para empresa, oriunda de um maior número de transações e de um maior volume de compras que o cliente efetua com o fornecedor. Além da realização espontânea de propaganda boca a boca positiva para outros consumidores e da resistência em trocar o seu fornecedor por outra organização (REICHHELD, 1996; JONES e SASSER, 1995; MATTILA, 2001).

Buscando aprofundar o estudo a cerca da lealdade, o presente trabalho teve como base o modelo de interdependência entre os construtos confiabilidade, confiança, valor e lealdade, desenvolvido pelos autores Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002). A escolha deste modelo se

deu pelo seu reconhecimento acadêmico e por já ter sido testado com sucesso em outros setores e países. Assim como o trabalho norte-americano, este estudo procurou analisar as relações entre os construtos acima citados no setor do varejo de vestuário. Com a aplicação no mesmo setor, foi possível analisar o comportamento do modelo em outro país, suas variações e particularidades, fato que enriqueceu ainda mais esta pesquisa.

A realização deste estudo no setor varejista também foi motivada pela relevância do setor para a economia do país e, principalmente, pelas grandes transformações ocorridas nesta indústria nos últimos anos, como as mudanças fomentadas pela entrada de novas organizações internacionais, pela utilização de novos canais de venda e pela crescente concorrência no setor.

Com a realização de dois testes do modelo de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), foi possível analisar as relações entre confiança, valor e lealdade ao longo do tempo. Os resultados obtidos com a realização da pesquisa corroboram a existência destas relações e a adequação do modelo teórico ao ambiente onde a pesquisa foi realizada. Desta forma, torna-se conveniente descrever as principais considerações extraídas dos resultados encontrados.

Pode-se observar que a confiança é considerada um importante antecedente da lealdade, principalmente na sua capacidade de gerar valor para os consumidores. De acordo com os resultados obtidos, os clientes das Lojas Cornelius estão dispostos a estabelecer um relacionamento de longo prazo com a empresa, desde que esta consiga conquistar a sua confiança, e que esta confiança traduza-se em valor para eles.

Conforme postulam Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), a confiança é subdividida em duas facetas: a confiança nos Funcionários de Contato e a confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais. Analisando os resultados relacionados a estas duas variações da confiança, nota-se que apenas a confiança nas políticas e práticas gerenciais possui uma influencia positiva e direta na construção da lealdade. Desta forma, para os respondentes da pesquisa, questões

como a marca e a imagem da empresa são muito mais importantes para o estabelecimento da lealdade do que a forma como eles visualizam os funcionários da organização.

Ainda com relação à construção da confiança, pode-se afirmar que a confiança dos consumidores nos funcionários de contato está ligada a percepção de que os mesmos são competentes em prestar um atendimento e em resolver os eventuais problemas dos clientes. Já com relação às políticas e práticas de gestão, os respondentes apontaram a benevolência operacional e a competência como as variáveis construtoras da confiança. Vale destacar que, para ambas as facetas da confiança, a competência operacional foi identificada pelos respondentes como a principal responsável pelo estabelecimento da confiança.

O modelo estudado também aborda uma relação de influência direta entre a confiança nos funcionários de contato e a confiança nas políticas e práticas gerenciais, e vice-versa. Assim, através dos resultados, conclui-se que, para os respondentes da pesquisa, a confiança na empresa é transmitida para os funcionários que nela trabalham. Isto é, confiando na empresa o consumidor acaba também confiando nos seus funcionários. A relação inversa não foi confirmada em nenhum dos testes realizados.

O valor é apontado por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) como um construto mediador entre a relação confiança-lealdade. Conforme os resultados da pesquisa, é possível afirmar que, para ambiente de varejo de vestuário onde o trabalho foi desenvolvido, o valor foi considerada a principal variável na formação da lealdade. Para os clientes das Lojas Cornelius, a percepção de que eles possam obter valor nas trocas com a empresa, além de influenciar na construção da confiança, será decisiva para o estabelecimento da lealdade dos mesmos.

Ao analisar o modelo ao longo do tempo, observou-se que o mesmo se estabilizou entre o Momento 01 e o Momento 02. A grande maioria das relações, definidas pelas hipóteses de pesquisa, mostraram-se estáticas entre os dois testes realizados. As hipóteses H2,

H7, H11, H12 e H13 (confirmadas) e as hipóteses H3, H6, H8 e H9 (não-confirmadas) não sofreram alterações entre M1 e M2. Já as relações que se alteraram entre M1 e M2 podem ser explicadas, possivelmente, por mudanças internas na gestão da empresa e por alterações econômicas e sociais na conjuntura onde a pesquisa foi realizada.

Com relação à aplicação do modelo de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) no mesmo setor em que ele foi desenvolvido, embora em um outro país, pode-se concluir que as relações entre os construtos não sofreram consideráveis modificações. Assim como o varejo de vestuário norte-americano, o ambiente do varejo de vestuário desta pesquisa mostrou que a confiança e, principalmente o valor, são construtos que influenciam diretamente a lealdade dos consumidores. As diferenças encontradas entre as duas pesquisas possivelmente podem ser explicadas pelas diferenças culturais e econômicas entre o contexto americano e brasileiro.

Por fim, analisando os resultados e as considerações acima descritas, busca-se apontar algumas implicações acadêmicas e gerenciais relacionadas a presente pesquisa.

## 7.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS DO ESTUDO

Com o intuito de contribuir para o avanço dos estudos de marketing, mais precisamente para pesquisas relacionadas ao construto da lealdade e suas relações, desenvolveu-se uma revisão da literatura com as principais publicações nacionais e internacionais relacionadas aos construtos centrais deste trabalho: confiança, valor e lealdade.

Acredita-se que, além de contribuir como uma fonte de pesquisa para autores que buscam aprofundar seus conhecimentos nesta área do marketing, a presente pesquisa auxiliou no avanço da capacidade de generalização do modelo desenvolvido por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002).

A principal implicação acadêmica do estudo caracteriza-se pela análise das relações de interdependência entre confiabilidade, confiança, valor e lealdade através do modelo empírico

desenvolvido por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) ao longo do tempo. Com a realização desta pesquisa, pode-se observar o comportamento das relações entre os construtos em dois testes, aqui denominados de M1 e M2.

A aplicação do modelo no mesmo setor, mas em um mercado distinto, também constitui uma relevante implicação. Com o desenvolvimento da pesquisa no varejo de vestuário, pode-se verificar o comportamento do modelo em um outro país, traçando um comparativo entre os resultados encontrados pelas duas pesquisas.

A análise dos resultados encontrados pela presente pesquisa e a comparação com a pesquisa realizada por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) também podem servir como uma fonte de informação para futuras pesquisas e ações gerenciais no setor do varejo de vestuário. Essas informações ganham importância com a atual conjuntura do varejo brasileiro, onde a acirrada concorrência estimula e torna imperativa a conquista de clientes leais.

## 7.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO

De acordo com os resultados encontrados pela presente pesquisa, acredita-se ser pertinente indicar algumas contribuições para os gestores que atuam no setor do varejo de vestuário. As principais implicações gerenciais do estudo serão abordadas a seguir.

Para os clientes das Lojas Cornelius, a confiança nos funcionários de contato é construída através da percepção que estes são competentes em prestar um bom atendimento e em solucionar os possíveis problemas dos consumidores. Sendo assim, torna-se fundamental que as empresas invistam na qualificação de seus funcionários. Treinamentos periódicos e consistentes, que abordem situações reais e tornem-se processos eficazes são de extrema relevância. Os funcionários devem estar preparados para prestar um atendimento diferenciado e para solucionar imediatamente os eventuais problemas dos clientes, seja uma dúvida a

respeito de uma característica de um produto, uma condição de pagamento alternativa ou até o caso do encaminhamento para troca de um produto com defeito.

A criação de estratégias que busquem criar um elo de confiança entre os consumidores e os funcionários de contato também será extremamente importante para a percepção de valor por parte dos clientes. Essa geração de valor está associada à confiança, mas também pode estar relacionada a uma estratégia onde o vendedor tenha autoridade para conceder descontos extras ou distribuir brindes para os clientes. Isto é, ações que, além de conquistar a confiança, gerem uma agregação de valor para os consumidores.

Os resultados oriundos da pesquisa apontaram que a confiança dos consumidores na empresa, através das suas políticas e práticas gerenciais, está relacionada à benevolência e à competência operacional. Estas informações tornam-se relevantes aos gestores de marketing a medida que apontam para o desenvolvimento de estratégias e processos que fortaleçam a marca da instituição e posicionem a empresa frente aos consumidores como uma organização idônea, competente e comprometida com os seus clientes.

Também, tornam-se proeminentes a operacionalização de políticas e o estabelecimento de processos eficientes, que facilitem as transações e realmente gerem valor para os consumidores, uma vez que o sentimento de valor pelo consumidor está associado à confiança na instituição como um todo. O estabelecimento de estratégias que fortaleçam a confiança do consumidor nas políticas e práticas gerenciais é fundamental, porque, de acordo com os resultados, estas estratégias também irão contribuir no desenvolvimento da confiança dos consumidores nos funcionários de contato.

A percepção de valor nas trocas foi indicada pelos respondentes como o principal influenciador no desenvolvimento da lealdade. Sendo assim, torna-se extremamente importante para os gestores de marketing descobrir como entregar valor para os seus clientes.

Conforme destacado na revisão da literatura, valor pode ser entendido como a diferença entre os benefícios e os custos envolvidos para a obtenção e uso de um produto (CHURCHILL e PETER, 2000). Desta forma, as empresas precisam buscar alternativas e criar estratégias que ofereçam aos clientes mais por menos, onde os clientes sintam que fizeram um bom negócio ao fim de cada transação. Esta percepção varia de cliente para cliente, podendo estar associada, no setor de varejo de vestuário, à variedade de produtos, ao preço dos produtos, às condições de pagamento, ao atendimento dos funcionários de contato, aos canais de venda, às garantias ou à entrega dos produtos.

Um passo importante neste sentido é o profundo conhecimento, por parte das empresas, das expectativas e necessidades dos consumidores. Informações que devem ser conquistadas e administradas a fim de gerar produtos e serviços que transmitam valor para os consumidores e, conseqüentemente, influenciem positivamente na formação da lealdade.

Por fim, serão abordadas as principais limitações do estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

### 7.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A principal limitação desta pesquisa está relacionada à generalização dos dados. O presente estudo foi realizado com os clientes das Lojas Cornelius, uma rede de lojas localizada no interior do estado do Rio Grande do Sul, o que torna os resultados encontrados válidos para essa realidade. Desta forma, os dados extraídos desta pesquisa podem ser utilizados como referência para outras pesquisas, mas nunca generalizados e considerados como padrões para estudos no mesmo setor.

Sendo assim, torna-se positivo para um melhor entendimento das relações entre confiança, valor e lealdade a realização de novas pesquisas no setor de varejo de vestuário

brasileiro. Estudos aplicados em outros estados trariam novas experiências que enriqueceriam a análise destas relações.

Também seria pertinente a realização de mais estudos que buscassem analisar o modelo de inter-relação entre confiabilidade, confiança, valor e lealdade de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) ao longo do tempo, aplicados no varejo de vestuário e em outras indústrias. Com a realização de mais estudos desta natureza, seria possível construir uma base de dados que possibilitasse a comparação do comportamento do modelo ao longo do tempo e em setores diferentes.

As sugestões para futuras pesquisas visam aprofundar a compreensão das relações existentes entre confiança, valor e lealdade. Entretanto, como forma de estender a área de abrangência do modelo de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), poderiam ser incluídos novos construtos na análise destas relações. Sugere-se aqui a inclusão da satisfação e do custo de mudança, construtos que possuem uma relação muito próxima com os construtos confiança, valor e lealdade e que são amplamente debatidos pela literatura de marketing.

## REFERÊNCIAS

- AGUSTIN, C; SINGH, J. Curvilinear Effects as Consumer Loyalty Determinants in Relational Exchanges. **Journal of Marketing Research**. 96-108. 2005
- BATESON, J.; HOFFMAN, D. **Marketing de serviços**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001. 495 p.
- BERRY, L. Retailers With a Future, **Marketing Management**, 5, 39-46, 1995.
- BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Editora Maltese, 1995. 238 p.
- BITNER, M. **Bulding Service Relationships: It's All about Promises**. Journal of the Academy of Marketing Science, 23, p. 246-251, 1995.
- BLOEMER, J.M.M.; KASPER, H.D.P. The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. **Journal of Economic Psychology**, v.16, n.2, p.311-329, jul, 1995
- BREI, V. **Antecedentes e Conseqüências da Confiança do Consumidor Final em Trocas Relacionais com Empresas de Serviço**: um estudo com o usuário de *Internet Banking* no Brasil. Porto Alegre: UFRGS, 2001. Dissertação (Mestrado), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.
- BREI, V.; ROSSI, C. **Confiança, Valor Percebido e Lealdade em Trocas Relacionais de Serviço**: Um estudo com Usuários de *Internet Banking* no Brasil. In: 26º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002, Salvador. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.
- CHURCHILL, G.; PETER, J. **Marketing. Criando valor para os clientes**. São Paulo: Editora Saraiva, 2000. 626 p.

CRONIN, J.; TAYLOR, S.A. Measuring service quality: a reexamination and extension, **Journal of Marketing**, Jul. 1992.

CZINKOTA, M. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DICK, A.; BASU, K. Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 22, p. 99-113, 1994.

DIDONET, K. C. **As Relações entre Confiança, Valor, Satisfação e Lealdade nos Serviços de Telefonia Celular**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Mestrado em Administração e Negócios, Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

DONEY, P.; CANNON, J. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**. v. 61, p. 35-51, 1997.

ENGEL, J.; BLACKWELL, R.; MINIARD, P. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000. 641 p.

FRANK, R. E. Correlates of Buying Behavior for Grocery Products. **Journal of Marketing**, p. 48-53, 1967.

FREIRE, K. M; NIQUE, W.M. **O papel do Envolvimento com o Produto e do Comprometimento com a Marca em Diferentes Fases da Lealdade de Clientes**. In: 29º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

GARBARINO, E.; JOHNSON, M. The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. **Journal of Marketing**. v. 63, p. 70-87, 1999.

GROONRÖÖS, C. **Services Management and Marketing** – a customer relationship management approach. 2. Ed England: Wiley, 2000.

GWINNER, K.; GREMLER, D.; BITNER, M. Relational Benefits in Service Industries: the Customer's Perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 26, p. 101-114, 1998.

HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K.; GREMLER, D. Understanding Relationship Marketing Outcomes. **Journal of Service Research**. v. 4, p. 230-247, 2002.

HENNIG-THURAU, T., KLEE, A., LANGER, M. **Explaining Customer Retention Using the Relationship Quality Model: an empirical investigation**. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 69, p. 111-132, 1999.

HOYER, W.D; MacINNIS, D.J. **Consumer Behavior**. Boston, Houghton Mifflin, 2001.

JONES, T.; SASSER, E. **Why satisfied customers defect**. Harvard Business Review. November, 1995.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LARENTIS, F; GASTAL, F. **O Estado da Arte do Conceito de Valor para o Cliente: Passado, Presente e Futuro**. EMA, 2004.

LEAL, W. M. **A Prática do Marketing de Relacionamento na Conquista da Lealdade do Cliente: Um Estudo no Setor Farmacêutico**. In: 29º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

LEVY, M.; WEITZ, B.A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 416.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001. 719 p.

MATTILA, A. The Impact of Relationship Type on Customer Loyalty in a Context of Service Failures. **Journal of Service Research**. V. 04, p. 91-101, 2001.

MORGAN, R; HUNT, S. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**. v. 58, p. 20-38, 1994.

MOORMAN, C.; DESHPANDÉ, R.; ZALTMAN, G. Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. **Journal of Marketing**. v. 57, p. 81-101, 1993.

MOWEN, J. C.; MINOR, M. **Consumer behavioral**. 5ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

NEVES, J. L. **Adaptação às Condições do Varejo Brasileiro: Lições do Caso do Walmart**. In: Varejo Competitivo, 2. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVER, R. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. New York: Irwin / McGraw-Hill, 1997.

OLIVER, R. Whence Consumer Loyalty? **Journal of Marketing**. v. 63, Special Issue, p. 33-44, 1999.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo. Ed. Atlas, 2000.

PERIN, M. G., SAMPAIO, C. H., BREI, V. A., PORTO, C. A. **As Relações entre Confiança, Valor e Lealdade: um Estudo Intersetorial**. In: 28º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004, Curitiba. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

PORTO, C. de A. **As Relações entre Confiabilidade, Confiança, Valor e Lealdade no Contexto de Educação a Distância**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Mestrado em Administração e Negócios, Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

REICHHELD, F. **A Estratégia da Lealdade**: a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 1996. 363 p.

REICHHELD, F.; SCHEFTER, P. E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web. **Harvard Business Review**. (july/august), p. 105-113, 2000.

ROUSSEAU, D.; SITKIN, S.; BURT, R.; CAMERER, C.. Not so different After All: a cross discipline view of trust. **Academy of Management Review**. v 23, 3, p. 393-404, 1998.

ROWLEY, J.; DAWES, J. Disloyalty: a closer look at non-loyals. **Journal of Consumer Marketing**. v. 17. p. 538-549, 2000.

SANTOS, C. P; FERNANDES, D. H. **A recuperação de Serviços como Ferramenta de Relacionamento**: Seu Impacto na Confiança e Lealdade dos Clientes. In: 29º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

SCHIFFMANN, G. L; KANUK, L.L. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SETH, J.; MITAL, B.; NEWMAN, B. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SETH, J.; MITAL, B.; NEWMAN, B. **Customer Behavior: a Managerial Perspective**. US: Thomason South Western, 2004

SIEGEL, S. **Estatística Não-Paramétrica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1975.

SINGH, J; JAYANTI, R. K; KILGORE, J. E; KOKIL, A; GANDARVAKOTTAI, R. R. What Goes Around Comes Around: Understanding Trust-Value Dilemmas of Market Relationships. **Journal of Public Policy & Marketing**. 24. 2005.

SINGH, J.; SIRDESHMUKH, D. Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 28, p. 150-167, 2000.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. **Journal of Marketing**. v. 66, p. 15-37, 2002.

ZEITHAML, V. Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. **Journal of Marketing**. V. 52, p. 02-22, 1988.

ZEITHAML, V.; BERRY, L; PARASURAMAN, A. **The Behavioral Consequences of Service Quality**. Journal of Marketing, v. 60, p. 2-22, April, 1996.

WOODRUFF, R.B. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 25. p. 139-53, 1997.

## APÊNDICES







**APÊNDICE II – A escala original desenvolvida por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) para o contexto de varejo de vestuário.**

Operational Measures Used to Measure Study Constructs for Retail Context

**FLE Behaviors (five-point scale, “strongly disagree” / “strongly agree”).**

The (store) employees...

Operational Competence.

Work quickly and efficiently.

Can competently handle most customer requests.

Can be relied upon to know what they are doing.

Operational Benevolence

Act as if they value you as a customer.

Can be relied upon to give honest advice even if they won't make a sale.

Treat you with respect.

Problem-Solving Orientation

Don't hesitate to make care of any problems you might have with clothing items purchased at the store.

Go out of their way to solve customer problems.

Are willing to bend company policies to help address customer needs.

**MPPs (five-point scale, “strongly disagree” / “strongly agree”).**

The store...

Operational Competence

Is organized so as to make it easy to pick your clothing selection.

Is a generally clean and free of clutter.

Keeps checkouts staffed and moving so you don't have to wait.

Operational Benevolence

Has policies that indicate respect for the customer.

Has policies that favor the customer's best interest.

Acts as if the customer is always right.

Problem-Solving Orientation

Has practices that make returning items quick and easy.

Goes out of the way to solve customer problems.

Shows as much concern for customers returning items as for those shopping for news ones.

**Satisfaction (ten-point scale)**

How satisfying was your last shopping experience at this store?

“Highly unsatisfactory” / highly satisfactory”

“Very unpleasant” / “very pleasant”

“Terrible” / “delightful”

**Trust in MPPs (ten-point scale)**

I feel that store is...

“Very undependable” / “very dependable”

“Very incompetent” / “very competent”

“Of very low integrity” / “of very high integrity”

“Very unresponsive to customers” / “very responsive to customers”

**Trust in FLEs (ten-point scale)**

I feel that the employees of this store are...

“Very undependable” / “very dependable”

“Very incompetent” / “very competent”

“Of very low integrity” / “of very high integrity”

“Very unresponsive to customers” / “very responsive to customers”

**Value (ten-point scale)**

Please evaluate the store on the following factors.

For the prices you pay for clothing items at this store, would you say shopping at this store is a [“very poor deal” / very good deal”, ten-point scale]?

For the time you spent in order to shop at this store, would you say shopping at is this store is [highly unreasonable” / “highly reasonable”, ten-point scale]?

For the effort involved in shopping at this store, would you say shopping this store is [“not at all worthwhile” / “very worthwhile, ten-point scale]?

How you would rate your overall shopping experience at this store? [“extremely poor value” / “extremely good value”].

**Loyalty (ten-point scale, “very unlikely” / “very likely”)**

How likely are you to...

Do most of your future shopping at this store?

Recommend this store to friends, neighbors, and relatives?

Use this store the very next time you need to shop for a clothing item?

Spend more than 50% of your clothing budget at this store?

### APÊNDICE III – Instrumento de coleta de dados utilizado pela presente pesquisa.

Gostaríamos que você indicasse com um X a sua opinião quanto a cada uma das afirmações relacionadas abaixo. Para tanto, avalie as questões a seguir utilizando a escala de cinco posições onde **1** representa “**discordo totalmente**” e **5** “**concordo totalmente**”. Se você tiver alguma dúvida, por favor peça para o entrevistador lhe ajudar. A sua opinião é muito importante para nós.

<b>a) Os funcionários da loja:</b>		<b>Discordo Totalmente</b>				<b>Concordo Totalmente</b>
1	São ágeis e eficazes	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2	São competentes para lidar com a maioria dos pedidos dos clientes	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3	São confiáveis naquilo que eles fazem	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4	Agem como se valorizassem você como um cliente	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5	São confiáveis ao dar conselhos mesmo quando eles não efetuam a venda	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6	Tratam você com respeito	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7	Não hesitam em resolver qualquer problema que você possa ter com os produtos que comprou	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8	Dão um jeito para resolver os problemas dos clientes	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
9	Estão dispostos a flexibilizar as normas da empresa para atender as necessidades dos clientes	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

<b>b) A Loja:</b>		<b>Discordo Totalmente</b>				<b>Concordo Totalmente</b>
10	É organizada de uma forma que seja fácil escolher os produtos	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
11	Geralmente é limpa e organizada	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
12	Mantém funcionários de prontidão no caixa para que você não tenha de esperar	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
13	Tem práticas que indicam respeito pelo cliente	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
14	Tem práticas que favorecem os interesses do cliente	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
15	Age como se o cliente estivesse sempre certo	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
16	Tem práticas que faz com que a troca de itens seja rápida e fácil	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
17	Dá um jeito para resolver os problemas dos clientes	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
18	Mostra preocupação pelo cliente quando ele devolve produtos da mesma forma como se preocupa com o cliente que está comprando novos itens	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Agora pedimos para você responder as perguntas abaixo na escala de 10 pontos. Marque com um “X” o número que melhor representa a sua opinião.

**c) Como foi a sua última experiência de compra nesta loja? (Por favor, responda as 3 afirmações abaixo.)**

Muito insatisfatória	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>	Muito satisfatória
Muito desagradável	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>	Muito agradável
Terrível	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>	Prazerosa

---

**d) Eu sinto que esta loja é... (Por favor, responda as 4 afirmações abaixo.)**

Nada confiável	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>	Totalmente confiável
Muito incompetente	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>	Muito competente
De baixíssima integridade (honestidade)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>	De altíssima integridade (honestidade)
Nada dedicada para com os clientes	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>	Totalmente dedicada com os clientes

---

**e) Eu sinto que os funcionários desta loja são... (Por favor, responda as 4 afirmações abaixo.)**

Nada confiáveis	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>	Totalmente confiáveis
Muito incompetentes	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>	Muito competentes
De baixíssima integridade (honestidade)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>	De altíssima integridade (honestidade)
Nada dedicados para com os clientes	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>	Totalmente dedicados para com os clientes

Por favor, avalie agora a loja em relação aos seguintes fatores.

**f) Pelo preço que você paga pelas roupas, você diria que comprar nesta loja é um:**

Péssimo negócio	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>	Ótimo negócio
-----------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------	---------------

---

**g) Pelo tempo que você gastou para comprar nesta loja, você diria que é:**

Altamente inaceitável 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  Altamente aceitável

---

**h) Pelo esforço envolvido em comprar nesta loja, você diria que comprar nesta loja:**

Realmente não vale a pena 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  Realmente vale a pena

---

**i) Como você avaliaria sua experiência de compra nesta loja?**

Extremamente sem valor 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  De extremo valor

---

Gostaríamos, agora, que você indicasse qual a probabilidade de você:

**j) Fazer a maioria das suas futuras compras nesta loja?**

Muito improvável 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  Muito provável

---

**l) Recomendar esta loja para amigos, vizinhos e parentes?**

Muito improvável 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  Muito provável

---

**m) Usar esta loja na próxima vez que você precisar comprar um item de vestuário?**

Muito improvável 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  Muito provável

---

**n) Gastar nesta loja mais da metade do seu orçamento destinado à compra de calçados e confecções?**

Muito improvável 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  Muito provável

Por favor, assinale com um X a sua resposta para as três últimas perguntas.

**o) Há quanto tempo você compra nesta loja?**

- Primeira compra
  - há 1 ano
  - há 2 anos
  - há 3 anos
  - há mais de 3 anos
- 

**p) Com que frequência você faz compras nesta loja?**

- Primeira compra
  - 1 vez por ano
  - 2 vezes por ano
  - 3 vezes por ano
  - Mais de 3 vezes por ano
- 

**q) Qual o seu sexo?**

- Feminino
- Masculino

APÊNDICE IV – Modelo Estrutural – *Software AMOS*

