

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Escola de Administração  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Especialização em Marketing

**“PREFIRO NÃO RECEBER UM TRATAMENTO DIFERENCIADO”: QUANDO RECEBER  
UM TRATAMENTO PREFERENCIAL PODE SER RUIM PARA A EMPRESA, SOB A ÓTICA  
DOS CONSUMIDORES.**

Professora: Dra. Cristiane Pizzutti dos Santos

Aluna: Natália Fontoura Englert

Porto Alegre, 22 de fevereiro de 2016.

# **“PREFIRO NÃO RECEBER UM TRATAMENTO DIFERENCIADO”: QUANDO RECEBER UM TRATAMENTO PREFERENCIAL PODE SER RUIM PARA A EMPRESA, SOB A ÓTICA DOS CONSUMIDORES.**

## **Resumo**

Vários estudos retrataram pontos positivos e negativos sobre o tratamento preferencial despendido a alguns consumidores, que pode ser desde uma pequena personalização até descontos, brindes ou *up grades*. No entanto, não há uma unanimidade sobre a valência das reações, isso é sobre se as consequências são positivas ou negativas para as empresas que oferecem este tipo de tratamento. Ademais, existem diferentes perspectivas de estudo sobre tratamento preferencial em relação ao ponto de vista do consumidor (receptor do tratamento ou observador), aos benefícios (por recompensa ou inesperados) e à presença (ou não) de terceiros no ambiente de serviços. Outro fator relevante nestas situações é o advento da internet bem como as informações providas por *Big Data* que criam um novo contexto de adaptação dos consumidores às personalizações (que podem figurar uma situação de tratamento preferencial) promovidas pelas empresas. Em suma, o presente ensaio tem o objetivo de propiciar aos práticos e aos acadêmicos de marketing uma visão geral sobre as consequências do oferecimento de tratamento preferencial esperado e inesperado aos consumidores.

**Palavras-chave:** Tratamento Preferencial, Tratamento Preferencial Inesperado, Personalização

## **1. Introdução**

Qual cliente não gosta de receber um bom atendimento, ou melhor, um tratamento diferenciado dos demais? Será que alguém não gostaria de receber um *up grade* durante uma viagem, devido ao acúmulo de pontos no cartão fidelidade ou, inesperadamente, receber uma vantagem como ser atendido prioritariamente? Pode parecer surpreendente, mas engana-se quem acha que todos sentem-se bem ao receber um atendimento preferencial no ambiente de consumo. Neste sentido, embora as surpresas possam parecer uma maneira simples de encantar um cliente, às vezes, elas podem ter consequências inesperadas (ZHANG e HANKS, 2015). Para contextualizar,

pesquisadores encontraram que receber um *up grade* inesperado na frente de amigos pode reduzir a satisfação do consumidor, se os demais não receberem o mesmo benefício (ZHANG e HANKS, 2015), que talvez seja melhor não oferecer um tratamento preferencial inesperado (ou atendimento preferencial inesperado) publicamente, com mais pessoas presentes (JIANG, HOEGG e DAHL, 2013) e até mesmo sentimentos de culpa são citados como reações a estas situações (MATTILA, HANKS e ZHANG, 2013).

Por outro lado, oferecer atualmente um tratamento diferenciado pode ser facilitado pela tecnologia que está atualmente disponível. Com o auxílio da internet e da gestão de preços proporcionada pelas tecnologias, a prática de preços diferenciados para clientes distintos, ou para o mesmo produto em momentos diferentes (precificação dinâmica) tornou-se mais prevalente (XIA e MONROE, 2010). Da mesma forma, ficou mais fácil oferecer pequenas personalizações aos clientes que também podem configurar situações de tratamento preferencial inesperado. Neste sentido, o incremento das informações disponíveis por novas técnicas tais como o *big data*, por exemplo, auxilia na expansão das customizações e personalizações possíveis, sendo possível oferecê-las a mais clientes e com maior frequência. Como resultante, os consumidores recebem um volume muito maior de adaptações ao seu estilo do que era possível no ambiente *offline*.

Aliando-se a isso, atualmente, com a facilidade de comunicação entre os consumidores devido à tecnologia disponível, tanto as boas quanto as más experiências não ficam restritas aos consumidores presentes no ambiente de serviços. Portanto, muitas das situações vivenciadas durante o consumo são relatadas para a rede de conhecidos. Isso refere-se ao <sup>1</sup>WOM (comportamento tradicional de boca-a-boca) que tem agora um elemento eletrônico (pela internet), resultando em e-WOM, sendo capaz de chegar a um grande número de pessoas em um curto período de tempo (KING, RACHERLA e BUSH, 2014), vez que a rede de comunicação atingida por e-WOM é muito maior e estende-se para além de conexões pessoais diretas em pequena escala para o mundo da internet (CHEUNG et al, 2009).

Neste sentido, muitas empresas tentam explorar o alcance de mídias espontâneas, ao tentar tornar uma ação positiva em viral. Brown et al. (2005) ressaltam que as empresas são naturalmente interessadas em promover WOM positivo, como fonte de recomendações para os outros consumidores. Por tal razão, muitas organizações despendem esforços para incentivar os consumidores a postarem boas experiências, considerando que pequenas personalizações da oferta feitas pela empresa parecem ser um estímulo para que tenham WOM positivo.

Assim, de uma forma mais ampla, é possível observar que o marketing tem caminhado para uma abordagem mais personalizada. Suas atividades precisam ser adaptáveis às necessidades

---

<sup>1</sup>*Word of mouth* é utilizado em inglês como um termo correspondente ao boca-a-boca. A sua abreviação geralmente utilizada é WOM, como aparecerá neste texto a partir de agora, sendo e-WOM a abreviação para *eletronic word of mouth* que caracteriza o WOM no ambiente da internet.

individuais e dinâmicas de serviços, às proposições de valor personalizadas que permitam que as empresas construam relacionamentos de marketing mais sustentáveis (LACEY, SUH e ROBERT, 2007).

Utilizando-se dos adventos tecnológicos atuais, a divulgação de experiências por e-WOM está fortemente presente na rotina dos consumidores, difundindo as percepções e opiniões positivas e negativas sobre as marcas. Considerando que a internet permite facilmente o compartilhamento e a comunicação além dos limites temporais e geográficos (PÖYRY, PARVINEN e MALMIVAARA, 2013), além do aumento da dinâmica das personalizações, uma apreciação das diferentes perspectivas adotadas pelos pesquisadores ao estudar o tratamento preferencial inesperado (que o consumidor não espera receber, não há justificativas prévias para ser beneficiado), pode ser de grande valia nos campos teórico e prático.

Dito de outra forma, para as empresas, é importante compreender os contextos e os momentos nos quais é mais adequado dispor deste tipo de atendimento. Além disso, a literatura existente sobre o assunto apresenta pontos divergentes. Para alguns autores, há consequências positivas para a empresa através da satisfação (HENDERSON, BECK e PALMATIER, 2011), e WOM positivo (DRÈZE e NUNES, 2009), por exemplo. Por outro lado, quando o tratamento preferencial que o consumidor recebe não é esperado, não é justificado, pode gerar situações negativas, juntamente com as reações positivas, seja pelo impacto da presença de terceiros ou pelo desconforto social (ZHANG e HANKS, 2015; JIANG, HOEGG e DAHL, 2013).

Assim, este trabalho busca compreender o que já foi estudado sobre tratamento preferencial e o que ainda pode ser esclarecido para auxiliar na resposta à seguinte pergunta de pesquisa: Afinal, como e quando dispor de um tratamento preferencial inesperado pode resultar em comportamentos negativos e positivos por parte do consumidor?

Considerando o exposto *a priori*, o presente artigo tem por objetivo oferecer uma síntese das evidências hoje disponíveis sobre o tratamento preferencial (esperado e inesperado) oferecido pelas empresas aos consumidores e os subsequentes comportamentos observados sob a ótica do consumidor receptor do benefício e dos demais consumidores. O artigo está organizado de tal forma que, inicialmente, são apresentados conceitos importantes para a compreensão do tratamento preferencial. Sequencialmente, estão compilados alguns dos importantes artigos relacionados ao tema, destacando as variáveis consideradas em cada estudo, mediadores, moderadores e resultados relevantes. Após esta análise, estão destacadas lacunas aparentemente ainda existentes na teoria, sugestões de algumas novas abordagens e, por fim, são apresentadas as considerações finais, bem como as limitações.

## 2. Revisão teórica

Com o intuito de esclarecer tais dúvidas, serão abordados os temas tratamento preferencial (benefícios justificados e não justificados, presença de terceiros) e personalização. A partir desta revisão teórica, foi estruturada a posterior análise dos artigos sobre tratamento preferencial.

### 2.1 Tratamento preferencial

Várias disciplinas científicas, incluindo a filosofia, a sociologia, as ciências políticas, a economia e a psicologia têm razões para trabalhar sobre a questão de como as pessoas formam avaliações dos resultados que recebem (VAN DEN BOS *et al.*, 2006) No marketing, na área de comportamento do consumidor, não é diferente. Neste trabalho, a questão central é compreender como as pessoas reagem ao receberem um tratamento preferencial <sup>2</sup>(i.e. diferenciado).

Lacey, Suh, Robert (2007) definem o tratamento preferencial como a prática de dar a clientes selecionados reconhecimento e/ou produtos adicionais ou serviços aprimorados, além das propostas de valor da empresa e das práticas de atendimento ao cliente geralmente oferecidas. Ademais, grande parte dos autores relacionam esta prática à recompensa aos clientes mais valiosos para a empresa (LACEY, SUH e ROBERT, 2007; HOMBURG, DROLL e TOTZEKO, 2008), de mais longo prazo (GWINNER, GREMLER e BITNER, 1998), e àqueles que são participantes dos programas de fidelidade (HENDERSON, BECK e PALMATIER, 2011; DRÈZE e NUNES, 2009). Porém, há também a vertente que aborda a questão do tratamento preferencial não esperado, aquele que não tem aparente justificativa, que os clientes não esperam receber (JIANG, HOEGG e DAHL, 2013; ZHANG e HANKS, 2015; MATTILA, HANKS e ZHANG, 2013).

Jiang, Hoegg, e Dahl (2013) abordam o tratamento preferencial não esperado ou espontâneo UPT<sup>3</sup>, que ocorre quando a algumas pessoas, não para todas, são oferecidos benefícios extras, não esperados, sendo esta uma prática comum em contextos de consumo, como em lojas e restaurantes. Algumas das situações de UPT ilustradas na literatura são *up grades* inesperados e gratuitos. Zhang e Hanks (2015) citam como exemplos situações de serviços: Quando há espaços disponíveis na primeira classe de uma aeronave, na recepção no momento do *check-in* em um hotel, receber um carro alugado mais agradável e até mesmo uma sobremesa inesperada em um restaurante.

---

<sup>2</sup> Será utilizado como sinônimo para tratamento preferencial o termo tratamento diferenciado.

<sup>3</sup> A partir de agora, o termo conforme original em inglês *Unearned Preferential Treatment* aparecerá abreviado no texto como UPT.

No contexto de tratamento preferencial esperado, a questão dos status foi destacada em diferentes trabalhos sobre o tema. Drèze e Nunes (2009) afirmaram que, em um sentido convencional, o status é definido como a posição da pessoa na sociedade. Aprofundam o conceito explicando que uma pessoa com status possui um alto posicionamento que é socialmente reconhecido e, normalmente, carrega prestígio, poder ou sensação de direito (*entitlement*). Corroborando essa ideia, Jiang, Hoegg e Dahl (2013) defendem que a noção de tratamento preferencial equivale, essencialmente, a uma questão de status.

Gwinner, Gremler e Bitner (1998) abordaram a questão dos benefícios. De acordo com os autores, alguns clientes podem receber outros benefícios, diferentes do desempenho dos serviços centrais, como resultado por terem cultivado relacionamentos de longo prazo com um fornecedor de serviços (GWINNER, GREMLER e BITNER, 1998). Lacey, Suh e Robert (2007) destacaram outros benefícios do tratamento preferencial. Para os autores, níveis mais elevados de tratamento preferencial parecem influenciar positivamente compromisso com o relacionamento, o aumento das compras totais, da proporção das compras do cliente na empresa, do WOM positivo e do *feedback* dos clientes. Neste sentido, muitas empresas desenvolvem programas de benefícios, programas de fidelidade, pelo qual conseguem influenciar estes comportamentos positivos e desejados pelas empresas.

### *Benefícios Justificados*

Ao diferenciar os clientes para o recebimento de benefícios, é usualmente abordada a questão dos programas de fidelidade (ou lealdade). O termo "programa de fidelidade" captura uma variedade de iniciativas de marketing, incluindo recompensas, presentes, níveis de serviço diferenciados, contatos de suporte dedicados e outros métodos que podem influenciar positivamente as atitudes e os comportamentos dos consumidores em relação à marca ou empresa (HENDERSON, BECK e PALMATIER, 2011). Além disso, através destes programas, as empresas, essencialmente, transferem o valor para o cliente e níveis de serviço, pelo qual podem oferecer tratamento preferencial para clientes selecionados ou inscritos (LACEY, SUH e ROBERT, 2007).

Homburg, Droll e Totzeko (2008) asseveram que as empresas, muitas vezes, priorizam aqueles clientes que trazem uma maior lucratividade e um maior retorno sobre as vendas. A justificativa para esta seleção é que ela afeta positivamente as relações com os clientes importantes, mas não afeta o relacionamento com clientes inferiores, reduzindo as despesas com marketing e vendas, por exemplo. Porém, há outra visão exposta na literatura pela qual que, em situações de programas de fidelidade, o impacto pode ser positivo para clientes *premium*, mas também pode acarretar efeitos negativos, devido a sentimentos de injustiça ou status de inferioridade entre os

demais clientes que observam o recebimento da recompensa (i.e. do tratamento diferencial), conforme exposto por Henderson, Beck e Palmatier (2011).

Muitas vezes, estes programas permeiam mais de um processo mental ou social, como, por exemplo, sentimentos de pertencimento a um grupo social, de status, ou de gratificação (HENDERSON, BECK e PALMATIER, 2011). Assim, a partir de uma análise das teorias oriundas de estudos de programas de fidelidade sobre os mecanismos psicológicos, Henderson, Beck e Palmatier (2011) afirmaram que os fundamentos teóricos mais mencionados são três domínios específicos: status, hábito, e relacionamento. Para os referidos autores, as mudanças induzidas pelos programas de fidelidade nos comportamentos dos consumidores resultam de um status proporcionado aos consumidores (o qual gera comparações favoráveis com os outros), da construção de hábitos (que acarretam processos de memória vantajosos), e do desenvolvimento de relações (que resulta em um tratamento mais favorável por parte dos consumidores).

Drèze e Nunes (2009) sustentam que uma dos propósitos dos programas de lealdade é recompensar a continuidade das compras, as recompras, lembrando que há uma quantidade abundante de pesquisas que observam a estrutura dos programas de fidelidade neste sentido. Estas recompensas que podem ser dadas pela “fidelidade” são variadas. Os clientes que tenham desenvolvido uma relação com uma organização poderiam receber serviços adicionais ou tratamento preferencial, que normalmente não são fornecidos aos clientes não regulares (GWINNER, GREMLER e BITNER, 1998).

### *Benefícios não justificados*

Enquanto alguns dos benefícios são provenientes de recompensas (i.e. já previstos, esperados pelos clientes ou até mesmo oferecidos em busca de recuperar alguma falha ocorrida durante a prestação de serviços), existem os benefícios que não são esperados. Sem mencionar o termo tratamento especial, há trabalhos que falam sobre ações positivas durante o consumo. Por exemplo, ganhar um cupom de desconto inesperado em loja pode aumentar a quantidade e o valor em compras não planejadas (HEILMAN, NAKAMOTO e RAO, 2002). Neste sentido, a ação surpresa da empresa é tida como positiva, os cupons surpresa melhorariam (elevariam) o humor do consumidor, podendo levá-lo ao aumento das compras em um determinado momento de compras (HEILMAN, NAKAMOTO e RAO, 2002).

Por outro lado, Jiang, Hoegg e Dahl (2013) demonstraram que nem sempre o tratamento preferencial não esperado (UPT) é uma experiência totalmente boa para o receptor do benefício. Dentre os motivos para esta insatisfação, destacam que, quando o UPT é testemunhado por outros consumidores, pode vir acompanhado de sentimentos de desconforto social, relacionado à

preocupação de ser negativamente julgado pelos demais presentes. Por conseguinte, esses autores consideram que um ambiente privado é provavelmente melhor para as empresas que desejam empregar estrat vir acompaamento preferencial. Outro resultado interessante encontrado por Jiang, Hoegg e Dahl (2013) é que o desconforto social gerado nestas situações pode ser amenizado se os consumidores que estão testemunhando a situação de UPT têm status social superior ao do consumidor receptor do benefício.

Observa-se, portanto, que um dos moderadores que influenciam na percepção resultante do recebimento de um tratamento diferenciado é a presença de outros consumidores. Corroborando com esta compreensão, Zhang e Hanks (2015) afirmam que a satisfação com um benefício inesperado pode ser reduzida se outras pessoas, especialmente se forem amigos do cliente beneficiado, não receberem o mesmo, ressaltando que o resultado encontrado por estes autores tenha diferenças marginais entre as médias.

Zhang e Hanks (2015) demonstraram também que o poder (manipulado nos experimentos seguindo a definição de uma situação em que os respondentes tinham o controle da habilidade de outra pessoa ou pessoas para conseguir algo desejado, ou estavam na posição de avaliar aqueles indivíduos), pode moderar o efeito do status de relacionamento (amigos *versus* desconhecidos) na satisfação individual e nas intenções de comportamento, ao receberem um UPT. Assim, os autores afirmaram que os consumidores que consideravam ter menos poder tendiam a ser mais concentrados na comunidade, depender mais dos outros em seu meio social, sendo que este foco nos outros, particularmente nos amigos, parece resultar em avaliações menos positivas ao receberem um UTP que os seus amigos não recebiam. Além disso, encontraram resultados que suportaram os efeitos mediadores de justiça percebida e desconforto social já encontrados por Jiang, Hoegg e Dahl (2013) e Mattila, Hanks e Zhang (2013). Dessa forma, é possível observar a influência que a presença de terceiros no contexto de tratamento preferencial pode exercer, assim como ocorre em outras situações de serviços.

#### *Recebimento de tratamento preferencial na presença de terceiros*

Se pretendemos compreender como as pessoas fazem julgamentos de justiça, devemos entender como elas integram as suas experiências pessoais com as experiências dos outros (VAN DEN BOS e LIND, 2001). Assim, a questão dos julgamentos por comparação entre os consumidores tem diversas abordagens. Por exemplo, para Van Den Bos *et al* (1997), uma vez que uma pessoa tenha estabelecido um julgamento de justiça, sua percepção de justiça serve como uma heurística que orienta a interpretação dos eventos subsequentes. Dessa forma, quando o consumidor não tem informação sobre os resultados obtidos por terceiros, tendem a utilizar a justiça procedural

para avaliar como devem reagir ao que obtiveram, mas confiam menos nas informações sobre os procedimentos quando são informados sobre o resultado de outra pessoa (VAN DEN BOS *et al.*, 1997). Ainda neste contexto de comparação, é destacado que há poucas dúvidas de que a injustiça resulta em <sup>4</sup>insatisfação (ADAMS, 1965, p. 283 apud VAN DEN BOS *et al.*, 2006).

Embora o consumidor receptor seja afetado ao receber tratamentos especiais, também é preciso observar a reação dos demais consumidores no ambiente, uma vez que é comum a presença de terceiros nos ambientes de serviços como, por exemplo, em lojas, restaurantes, hotéis e companhia aéreas. Assim, como nos encontros de serviços, muitas vezes, diversos clientes compartilham o mesmo ambiente uns com os outros, uma experiência de serviço pode ser afetada, positiva ou negativamente, pelos demais presentes (GROVE e FISK, 1997). Dessa forma, fica evidente que é de suma importância fazer uma gestão eficaz das interações cliente-a-cliente em busca de êxito de experiências de consumo de hospitalidade, como cruzeiros e restaurantes, por exemplo (MIAO, MATTILA, e MOUNT, 2011). Há pesquisas que asseguram que a presença de outros clientes pode afetar um cliente em um ambiente de serviço, mesmo sem interações diretas (KIM e LEE, 2012). Diversos aspectos sobre esta “presença” são importantes, tais como o número, a idade, o sexo, a aparência, o vestuário, o comportamento (KIM e LEE, 2012), o status (JIANG, HOEGG e DAHL, 2013).

É possível, portanto, depreender que os consumidores precisam ter um sentimento de conforto quanto aos demais consumidores, quando no local de consumo há terceiros (MIAO, MATTILA, e MOUNT, 2011). A preocupação é ainda maior quando os demais presentes são amigos/conhecidos (MATTILA, HANKS e ZHANG, 2013). No caso dos UPT, há diversas razões específicas citadas na literatura para não ser bem aceito, i.e., não trazer satisfação. No caso da presença de demais consumidores, há como motivo a culpa (MATTILA, HANKS e ZHANG, 2013) e o desconforto social que pode ser ocasionado por receber algum privilégio (JIANG, HOEGG e DAHL, 2013).

Por outro lado, é nodal considerar que, além da observação pela presença física em um mesmo ambiente, os consumidores também sabem sobre a qualidade e características do atendimento que outros clientes recebem através do e-WOM. King, Racherla e Bush (2014) clarificam a importância do e-WOM no ambiente atual de consumo, destacando que a internet transformou a nossa forma de procurar informações, a forma como interagimos uns com os outros e, mais importante, a forma como fazemos compras. Para os autores, anteriormente, quando os consumidores precisavam de informações, as buscavam com os comerciantes, através de certificações de terceiros, ou com amigos e parentes, mas o e-WOM tornou-se o método preferido de comunicação (KING, RACHERLA e BUSH, 2014). No caso de UPT, os benefícios recebidos

---

<sup>4</sup>A frase original é “*There can be little doubt that inequity results in dissatisfaction*”.

podem ser facilmente divulgados através da internet. Para BROWN *et al.* (2005), a comunicação por WOM positivo pode apenas informar a realização de um negócio, fazer recomendações positivas ou exaltar a orientação da empresa por qualidade.

Já a questão da culpa em relação ao tratamento preferencial aparece ligada ao sentimento de equidade. Os indivíduos podem experimentar culpa existencial quando percebem que receberam recompensas, benefícios que outros, igualmente dignos (com equidade), não receberam (MATTILA, HANKS e ZHANG, 2013). Entretanto, é nodal destacar que nem todas as situações afetam as pessoas da mesma maneira, indivíduos diferentes podem experimentar níveis variados de reações emocionais quando são mais recompensados do que os outros (MATTILA, HANKS e ZHANG, 2013).

Em ambientes de serviços, os consumidores com menor status podem sentir inveja dos clientes de status mais elevado (HENDERSON, BECK e PALMATIER, 2011). Vale ressaltar, no entanto, que o status de um consumidor específico em programas de fidelidade não é estático, pode aumentar ou diminuir ao longo do tempo por causa de mudanças em seu próprio comportamento. Ou seja, os programas podem sofrer adaptações, por exemplo, na forma como a hierarquia (classificação) de status do programa está estruturado (HENDERSON, BECK e PALMATIER, 2011).

É preciso relevar também que as pessoas fazem outras comparações para avaliar o que recebem. Quando um indivíduo avalia as recompensas que está recebendo devido a um relacionamento, muitas vezes, a recompensa difere do que era esperado quando compara com recompensas passadas ou com recompensas recebidas por outros que apresentaram um comportamento semelhante (AUSTIN, MCGINN e SUSMILCH, 1980). Outros resultados mostraram que a justiça individual interage com a justiça dos outros, de tal forma que níveis mais elevados de justiça ocorrem quando estão consistentes com os demais do grupo, i.e. comparando os resultados entre os componentes da equipe da qual participavam, (COLQUITT, 2004). Além disso, grande parte do volume da literatura sobre justiça está atrelada à procedural, pela visão de que a percepção de uma pessoa sobre a justiça de uma decisão é influenciada pela justiça dos procedimentos utilizados para obter os resultados (SKARLICKI, ELLARD e KELLN, 1998).

O trabalho de Mattila, Hanks e Wang (2014) abordou o comportamento de observadores (também consumidores) frente a situações de injustiça com outros consumidores com os quais não tinham qualquer relacionamento prévio. No primeiro estudo, montaram cenários para confrontar a experiência do consumidor (positiva ou negativa) com a recuperação de uma falha (boa ou ruim) ocorrida com um outro consumidor. No segundo estudo, não houve a manipulação da experiência do consumidor observador, apenas a recuperação de uma falha (boa ou ruim) ocorrida com um outro consumidor e da estrutura de processamento (estimularam condições de avaliação mais

racional, julgamentos mais analíticos ou experiencial, julgamento atrelado à intuição e sentimentos). Assim, esses autores elucidaram como o cruzamento da valência da recuperação de falhas de outros consumidores (boa ou ruim) *versus* a própria experiência de consumo (boa ou ruim) impactava. Por exemplo, mesmo tendo uma experiência positiva com a empresa, o consumidor observador que assistia a um outro consumidor ser tratado injustamente sentia emoções negativas e apresentava intenções de recompra mais baixas (MATTILA, HANKS e WANG, 2014).

Quando fala-se na justiça de terceiros, vale ressaltar que há clientes que, ao avaliarem um serviço, dão maior importância às falhas do que os outros resultados obtidos (os outros componentes do serviço recebido), sendo muitas vezes o motivo pelo qual buscam outros fornecedores (SABHARWAL; SOCH; KAUR, 2010). As queixas são, frequentemente, apresentadas simultaneamente com uma falha no serviço e, normalmente, retratam importantes problemas que colocam os clientes em estados elevados de frustração e raiva (TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998). Desta forma, a busca por oferecer um serviço de excelência, de qualidade é essencial para tornar-se competitivo. Seguindo Surprenant e Solomon (1987), oferecer um bom serviço é uma grande preocupação de todas as organizações de serviços, sendo que este “bom serviço”, muitas vezes, pode ser traduzido como um serviço mais personalizado.

### *Personalização*

A personalização está intimamente ligada com a ideia de marketing interativo e refere-se à personalização de alguns ou de todos os elementos do mix de marketing para um nível individual (MONTGOMERY e SMITH, 2009), sendo possível compreendê-la como um caminho para um atendimento preferencial (GWINNER, GREMLER e BITNER, 1998).

Também é importante evidenciar a diferença entre customização e personalização, principalmente ao associar esta última a UPTs. A personalização é mais refinada do que a customização, podendo ser automatizada pelo comerciante em nome do cliente, ao contrário de customização que depende de solicitação dos consumidores (MONTGOMERY e SMITH, 2009).

Por conseguinte, conforme já mencionado, uma das formas de propiciar aos consumidores um atendimento diferenciado é personalizando algo de acordo com as preferências dos consumidores, pois, certamente, oferecer um UPT em desacordo com estas premissas pode ser prejudicial. Desse modo, é essencial que as empresas tenham a consciência de que as personalizações requerem a coleta de dados para que seja possível fazer inferências sobre as preferências dos consumidores (MONTGOMERY e SMITH, 2009). Ou seja, é preciso estar atento ao consumidor e às características individuais no momento em que pretende-se tratá-lo diferenciadamente.

Outro fator importante de ser destacado aqui é a aproximação que os consumidores têm com personalizações e customizações, devido ao que é oferecido pelas empresas na internet. As informações providas por *big data* permitem que um grande passo para além do que até recentemente era considerado o estado da arte, permitindo, por exemplo, personalizações em tempo real (BROWN, CHUI e MANYIKA, 2011). Assim, temos um novo cenário para as questões relativas ao oferecimento de tratamento preferencial, principalmente o inesperado.

### 3. Método de Estudo

A ideia de centralizar a pesquisa sob o tema tratamento preferencial emergiu de um vídeo<sup>5</sup> divulgado em julho de 2015, no Brasil, por uma companhia aérea que mostrava uma ação realizada para surpreender uma consumidora ao disponibilizar um atendimento extremamente diferenciado, propiciando um *upgrade* no voo, uma personalização da aeronave e outros benefícios. Esse vídeo foi divulgado em diversas redes sociais, obtendo até janeiro de 2016 mais de 3 milhões de visualizações pelo YouTube.

A partir de então, foi iniciada uma busca sobre trabalhos desenvolvidos sobre este tema. Primeiramente, foi encontrado o artigo “*Consumer Reaction to Unearned Preferential Treatment*” de Jiang, Hoegg e Dahl (2013) sobre tratamento preferencial inesperado, posteriormente, ao refazer a busca na base de dados EBSCO em dezembro de 2015, foi encontrado um trabalho explorando mais este tema: “*Unearned Preferential Treatment: The Moderating Role of Power*” de Zhang e Hanks (2015).

Como o primeiro artigo utilizado como base inicia uma discussão sobre a percepção do consumidor, foi buscada literatura sobre a interação de terceiros nos ambientes de consumo/serviços. Por conseguinte, o desdobramento da busca por referencial teórico seguiu as referências destes primeiros artigos.

Dessa forma, foi desenvolvido um ensaio de natureza teórica, objetivando, conforme exposto *a priori*, analisar quando é benéfico e quando é prejudicial disponibilizar tratamento preferencial para determinados consumidores. Ademais, para analisar as diferentes perspectivas estudadas, foi elaborado um esquema analítico.

---

<sup>5</sup> O vídeo está disponível pelo link <https://www.youtube.com/watch?v=kSWnCoBbwJI>

Nesta compilação, estão dispostas diversas facetas já abordadas sobre o assunto, bem como suas limitações. Ao final deste trabalho, após a compilação dos principais resultados encontrados, estão descritas algumas lacunas existentes na literatura, bem como sugestões de possíveis continuidades de abordagem do tema.

#### **4. Resultados Alcançados**

De acordo com o pretendido (compilar informações sobre tratamento preferencial) a partir de agora serão apresentadas as análises realizadas. Primeiramente, os artigos foram separados pelo foco dos estudos (consumidor receptor ou consumidor observador, exposição do benefício pública ou privada, benefício esperado ou inesperado, situação de benefício ou injustiça, presença de falhas, duplo desvio ou sem). Posteriormente, o foco foi elucidar sobre qual perspectiva os trabalhos foram desenvolvidos (aspectos positivos ou negativos de uma empresa oferece tratamento preferencial, os temas utilizados para a construção destes trabalhos, conceitos abordados e, finalmente os principais resultados apresentados).

##### **4.1 Contextos do Tratamento Preferencial**

Pelo que foi abordado, há diferentes implicações do tratamento preferencial. Ele pode impactar tanto os consumidores que recebem o benefício quanto aqueles que estão apenas observando, dependendo, por exemplo, se o tratamento foi público ou privado. Além disso, há motivos para o recebimento de um tratamento especial que vão desde uma recompensa dos programas de fidelidade, a uma tentativa de recuperação por falha ou até algum benefício inesperado. Na literatura, também foram apresentadas situações de justiça como de injustiça durante o tratamento com o consumidor.

Assim, na tabela 1, aparecem alguns dos trabalhos utilizados como base para este estudo. O intuito desta comparação é complementar alguns dos resultados de estudos sobre tratamento preferencial, incluindo o atendimento de outros consumidores em ambientes de serviços, a partir de uma análise da interação das reações de consumidores observadores e consumidores receptores.

Com o intuito de clarificar a compreensão do leitor sobre como foi construída a tabela a seguir, é importante destacar os aspectos utilizados como suporte, considerando a teoria exposta *a priori*, durante a revisão da literatura:

- a) **Perspectiva:** Refere-se aos estudos que compõem o artigo. Assim, se foi investigado o comportamento do consumidor que recebe o benefício ou enfrenta uma falha, uma situação injusta, neste caso denominado consumidor receptor. Por outro lado, se as análises forem obtidas sobre o comportamento de terceiros, de outros consumidores que presenciaram os fatos decorridos com o consumidor receptor, então este será denominado consumidor observador;
- b) **Exposição:** Está atrelada ao momento da situação de atendimento. Por exemplo, se um consumidor recebeu o atendimento, foco da análise, em frente aos outros será mencionado que foi público. No entanto, se a situação decorreu sem a presença de terceiros, apenas o consumidor receptor estava presente na situação de consumo estudada, então será considerado como privado. Neste item, é importante destacar ainda que foi encontrado na literatura uma subdivisão do público em testemunhado e não testemunhado, ou seja, mesmo ocorrendo um tratamento preferencial publicamente, é possível que nem sempre seja testemunhado, observado pelos demais presentes;
- c) **Motivo:** Existe mais de uma situação em que as empresas disponibilizam algum atendimento preferencial. Quando ele se dá por esforço de participação em um programa de fidelidade, por ser cliente de longo prazo ou na tentativa de recuperar uma falha, por exemplo, será atrelado a uma recompensa. Porém, se for um tratamento inesperado e aleatório, ou seja, não forem fornecidas justificativas como as exemplificadas acima, então será tido como espontâneo;

Outra resultante da revisão da literatura sobre tratamento preferencial foi a identificação dos temas centrais utilizados para embasar estas pesquisas que estão dispostos na mesma tabela. Assim, para um entendimento da estrutura dos principais trabalhos sobre o assunto, destacou-se a abordagem principal (viés positivo ou negativo de oferecer um tratamento preferencial), os temas centrais (literatura utilizada como embasamento) e os principais resultados, segundo os respectivos autores.

Como é possível observar, há enfoques tanto nos aspectos positivos (HENDERSON, BECK e PALMATIER, 2011; LACEY, SUH e ROBERT, 2007; GWINNER, GREMLER e BITNER, 1998) quanto nos negativos (ZHANG e HANKS, 2015; MATTILA, HANKS e ZHANG, 2013; JIANG, HOEGG e DAHL, 2013) de oferecer um tratamento preferencial aos consumidores.

Tabela 1 - Contextos

Artigo	Perspectiva	Exposição	Motivos	Situação	Abordagem Principal	Temas centrais	Principais Resultados
Zhang e Hanks (2015)	Consumidor receptor	Público (desconhecidos <i>versus</i> amigos)	Espontâneo	Benefício	Aspectos negativos	Tratamento preferencial e poder.	A satisfação com um UPT pode ser reduzida se os demais presentes também não o receberem, especialmente se os outros forem amigos do cliente receptor. Verificaram também que o poder moderou o efeito do status de relacionamento sobre satisfação e as intenções comportamentais dos indivíduos, tais como recompra e recomendação, quando receberam tratamento preferencial inesperado.
Mattila, Hanks e Wang (2014)	Consumidor observador	Público	Justificado	Recuperação de um serviço ruim (duplo desvio)	Aspectos negativos de injustiça com terceiros	<i>Third-party justice</i> , encontro de serviço, recuperação de falhas e presença de outros clientes.	Os resultados que encontraram demonstraram que podem ocorrer efeitos negativos não somente quando uma falha de serviço ou uma recuperação ruim são experienciadas por um consumidor, o mesmo pode ocorrer quando um consumidor observador tem uma experiência ruim com o serviço e, além disso, observa uma tentativa ruim de recuperação de serviço direcionada a outro consumidor.

Artigo	Perspectiva	Exposição	Motivos	Situação	Abordagem Principal	Temas centrais	Principais Resultados
Jiang, Hoegg e Dahl (2013)	Consumidor receptor	Público (com ou sem testemunho) <i>versus</i> Privado	Espontâneo <i>versus</i> justificado, por esforço (programa de fidelidade)	Benefício	Aspectos negativos	Tratamento preferencial, influência social no tratamento preferencial, status social da audiência.	Indicaram que nem sempre os consumidores preferem receber o tratamento preferencial na frente de outras pessoas, aspectos como a natureza deste tratamento e as características do ambiente interferem.
Mattila, Hanks e Zhang (2013)	Consumidor receptor	Público (conhecidos <i>versus</i> desconhecidos)	Espontâneo	Benefício	Aspectos negativos	Propensão à culpa, status da relação, justiça.	Para indivíduos com alta propensão a sentir culpa, a satisfação com <i>up grades</i> pode vir acompanhada de um sentimento de culpa, especialmente se eles tiverem uma relação estreita com os outros consumidores presentes.
Henderson, Beck e Palmatier (2011)	Revisão teórica, considerando a perspectiva do consumidor receptor	Por ser um trabalho de natureza teórica, não foram realizados experimentos	Justificado (programas de fidelidade)	Benefício	Aspectos positivos	Programas de fidelidade, status, relacionamento	Afirmaram que os fundamentos teóricos da maioria dos programas de fidelidade repousam sobre os mecanismos psicológicos de três domínios específicos: status, hábito, e relacionamento. Ademais, os programas de fidelidade induzem mudanças de comportamentos dos consumidores e, normalmente, resultam em (1) um status ao consumidor, o que gera comparações favoráveis com os outros; (2) construção de hábitos, que ocasiona processos de memória vantajosos; e (3) o desenvolvimento de relações, o que resulta em um tratamento mais favorável por parte dos consumidores.

Artigo	Perspectiva	Exposição	Motivos	Situação	Abordagem Principal	Temas centrais	Principais Resultados
Lacey, Suh e Robert (2007)	Consumidor receptor	Indeterminada (foi realizada uma <i>survey</i> , embora algumas questões levantassem o assunto como, por exemplo, “ <i>usually places me higher on the priority list when dealing with other customers</i> ” e “ <i>gives me faster service than most customers get</i> ”)	Justificado (programa de fidelidade)	Com e sem benefício	Aspectos positivos	Tratamento preferencial e resultados relacionais, compromisso de relacionamento, aumento das compras, WOM positivo, características individuais dos consumidores, <i>feedback</i> dos consumidores.	Capturaram os efeitos moderadores da idade, escolaridade, renda familiar sobre a relação entre o tratamento preferencial e os resultados relacionais. Assim, níveis mais elevados de tratamento preferencial parecem influenciar positivamente o comprometimento com o relacionamento, o aumento das compras, a proporção de compras ( <i>share</i> ) do cliente, o WOM positivo e <i>feedback</i> dos clientes.
Gwinner, Gremler, Bitner (1998)	Consumidor receptor	Indeterminada (foram realizados dois estudos um exploratório e o outro <i>survey</i> , embora uma questão fosse “ <i>I get faster service than most customers</i> ”)	Justificado (consumidor de longo prazo)	Benefício	Aspectos positivos	Benefícios sociais, benefícios econômicos, benefícios psicológicos, benefícios customizados.	Examinaram os benefícios que os clientes recebem como resultado de engajarem-se em trocas relacionais de longo prazo com empresas de serviços. As conclusões de dois estudos indicam que os benefícios de consumo relacionais podem ser classificados em três tipos de benefícios distintos: benefícios de confiança, social e de tratamento especial.

Fonte: Elaborado pela autora.

## 5. Considerações e Implicações

Os estudos sobre o tratamento preferencial que empresas oferecem aos consumidores apresentam diferentes condições e comportamentos resultantes. Por tal razão, a compilação apresentada buscou contribuir tanto para pesquisadores quanto para os profissionais da área de marketing. Uma vez que, dependendo da estratégia adotada pela empresa, ela pode priorizar a retenção ou a expansão da sua carteira de clientes, ações com clientes ainda não fiéis, ou melhor, conforme exposto *a priori*, com clientes que ainda não sejam “merecedores”, podem ser importantes.

A partir do conteúdo compilado na tabela 1, é importante observar que dos tipos de tratamento preferencial (justificado ou espontâneo) o espontâneo parece ser o mais suscetível a implicações negativas na experiência de consumo. Enquanto o esperado (justificado) aparenta ser bem aceito na maior parte das situações tanto para os consumidores receptores quanto aos observadores, o inesperado nem sempre resulta em aspectos positivos para quem está o recebendo, o que acaba impactando na relação de consumo com a empresa. Por tal razão, o UPT deve receber maior atenção das organizações que pretendem utilizá-lo.

Por outro lado, o oferecimento de UPT está tornando-se mais corriqueiro à medida que as empresas adotam novas tecnologias. Neste sentido, é possível destacar que, mesmo com o maior costume que os clientes têm atualmente com as personalizações, devido ao incremento disponibilizado pela tecnologia e informações provenientes de *big data*, o tratamento preferencial inesperado ainda é um fator que pode ser explorado na academia e que pode ter relevantes implicações práticas, principalmente em relação aos consumidores observadores (*in loco* e através de e-WOM). É nodal destacar, ainda, que muitas empresas utilizam UPT como uma forma de gerenciamento de recursos (estoques excedentes e mão-de-obra excedente, por exemplo) e de estímulo à divulgação de seus serviços.

Henderson, Beck e Palmatier (2011), exemplificaram que a empresa Alaska Airlines, oferece aos clientes *premium* benefícios durante o voo, mas que tal ação não observa como os demais passageiros são afetados ao presenciá-la. Assim, embora o impacto deste programa para clientes *premium* possa ser positivo, os benefícios podem não ser compensados pelos potenciais efeitos negativos atrelados sentimentos de injustiça ou status de inferioridade entre os outros passageiros que apenas observam. Neste sentido, Henderson, Beck e Palmatier (2011) indicaram no âmbito de programas de fidelidade, há uma necessidade de pesquisar sobre como ao propiciar

benefícios apenas a alguns clientes (mesmo que sejam escolhidos pela participação de programas de fidelidade) podem ocorrer efeitos “cruzados”, ou seja, quais as implicações com os clientes que não são o alvo dos benefícios, que não recebem um tratamento diferenciado, e apenas observam esta situação. Expandindo para o contexto de tratamento preferencial inesperado, emerge o questionamento sobre até que ponto é benéfico para uma empresa tentar criar situações de UPT para apenas alguns clientes quando outros testemunham a situação, ou seja, quais as consequências para os consumidores observadores?

No campo da psicologia, estudos recentes alertam que pessoas com empatia sobre específicas desvantagens que outros indivíduos apresentam, podem perceber como mais positivas algumas políticas e práticas que são vantajosas a estes indivíduos, do que perceberiam se não tivessem tanta empatia por tais desvantagens (BLADER,ROTHMAN, 2014). Neste estudo, os autores manipularam a empatia utilizando a abordagem da “tomada de perspectiva”, que foca nos sentimentos dos respondentes em relação a uma situação vivenciada pelos personagens dos cenários descritos no experimento. Para melhor contextualizar, é importante destacar que a situação por eles estudada não foi de consumo, mas apresentava uma condição em que os respondentes influenciariam uma decisão de tratamento preferencial. Assim, unindo os conceitos de UPT com a empatia, seria possível averiguar se há situações em que os consumidores observadores sentem empatia ao presenciar um consumidor sendo beneficiado com UPT. Ou seja, se de alguma forma a empatia pode mediar a justiça percebida pelos observadores em relação à empresa, por ela estar beneficiando alguém que, a princípio, não seria merecedor disto.

## **5.1 Futuras pesquisas**

A partir da análise da literatura existente, foi possível observar que alguns fatores que impactam os resultados do tratamento preferencial ainda não foram estudados. Mattila, Hanks e Zhang (2013) sugeriram uma investigação sobre o comportamento dos clientes quando são os outros que recebem a recompensa. Neste sentido, identificou-se que, de uma maneira geral, a literatura sobre tratamento preferencial não esperado apresenta estudos sobre a ótica de quem recebe os benefícios, porém sobre a percepção dos observadores, há, basicamente, os estudos sobre as reações ao evidenciarem situações de injustiça com terceiros, não de privilégios.

Assim, as análises de terceiros, ou seja, como é vista a recepção de benefícios por aqueles que seriam merecedores (por exemplo, a partir da visão de um participante de um programa de fidelidade) poderia ser explorada para que seja conhecido o impacto para as organizações. Ademais, esta interação da percepção de terceiros poderia ser explorada não somente no ambiente da ocorrência dos serviços (*in loco*), mas pode ser interessante estudar o alcance do efeito da influência

da experiência de outros consumidores não somente com o consumo simultâneo, mas pela divulgação por *e-wom* e das decorrentes reações dos observadores *on-line*.

Ainda sobre esta visão dos terceiros, podemos utilizar como base para questionamento um dos resultados obtidos por Jiang, Hoegg e Dahl (2013). Neste artigo, os autores enfatizam que uma resposta positiva do observador pode diminuir o efeito do desconforto social do consumidor receptor. Assim, poderia ser explorado se o mesmo efeito positivo ocorre quando há uma justificativa por fator externo à situação de consumo, que possa moderar as reações tanto do consumidor observador quanto do receptor, resultando em consequências positivas na relação de consumo. Por último, outro questionamento que emerge é, considerando que as empresas aumentaram nos últimos tempos a capacidade de oferecer personalizações pelas plataformas online, os consumidores estão mais habituados a pequenas e mais corriqueiras situações de UPT personalizações e, conseqüentemente, não elevam as suas expectativas por tratamentos preferenciais?

## 5.2 Limitações

A pesquisa baseou-se na procura pela literatura de tratamento preferencial no ambiente de consumo e suas consequências no comportamento do consumidor, por tal razão, outras áreas como a de valor do cliente que também permeiam este conteúdo não foram abordadas. Ademais, conforme explicitado na parte do método, a busca foi iniciada pelos dois artigos que apareceram como resultado da busca pelo EBSCO quando pesquisado por *preferential treatment* e expandindo de acordo com as referências encontradas nesses artigos, conforme explicitado na parte do método. Ressalta-se ainda que as principais fontes de pesquisa foram o EBSCO e o *Scholar* Google pela abrangência que pode ser obtida através destes mecanismos de busca de trabalhos acadêmicos.

## Referências Bibliográficas

AUSTIN, William; MCGINN, Neil C.; SUSMILCH, Charles. Internal standards revisited: Effects of social comparisons and expectancies on judgments of fairness and satisfaction. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 16, n. 5, p. 426-441, 1980.

- BLADER, SL; ROTHMAN, NB. Paving the road to preferential treatment with good intentions: Empathy, accountability and fairness. **Journal of Experimental Social Psychology**. 50, 65-81, Jan. 2014.
- BROWN, Brad; CHUI, Michael; MANYIKA, James. Are you ready for the era of 'big data'. **McKinsey Quarterly**, v. 4, p. 24-35, 2011.
- BROWN, Tom J. et al. Spreading the word: Investigating antecedents of consumers' positive word-of-mouth intentions and behaviors in a retailing context. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 33, n. 2, p. 123-138, 2005.
- CHEUNG, Man Yee et al. Credibility of electronic word-of-mouth: Informational and normative determinants of on-line consumer recommendations. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 13, n. 4, p. 9-38, 2009.
- COLQUITT, Jason A. Does the justice of the one interact with the justice of the many? Reactions to procedural justice in teams. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 4, p. 633, 2004.
- CROPANZANO, Russell; GOLDMAN, Barry; FOLGER, Robert. Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, n. 8, p. 1019-1024, 2003.
- DRÈZE, Xavier; NUNES, Joseph C. Feeling superior: The impact of loyalty program structure on consumers' perceptions of status. **Journal of Consumer Research**, v. 35, n. 6, p. 890-905, 2009
- JIANG, Lan; HOEGG, Joandrea; DAHL, Darren W. Consumer Reaction to Unearned Preferential Treatment. **Journal of Consumer Research**. Vol. 40, Outubro, 2013.
- GROVE, Stephen J.; FISK, Raymond P. The impact of other customers on service experiences: a critical incident examination of "getting along". **Journal of Retailing**, v. 73, n. 1, p. 63-85, 1997.
- GWINNER, Kevin P.; GREMLER, Dwayne D.; BITNER, Mary Jo. Relational benefits in services industries: the customer's perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 2, p. 101-114, 1998.
- HEILMAN, Carrie M.; NAKAMOTO, Kent; RAO, Ambar G. Pleasant surprises: Consumer response to unexpected in-store coupons. **Journal of Marketing Research**, v. 39, n. 2, p. 242-252, 2002.
- HENDERSON, Conor M.; BECK, Joshua T.; PALMATIER, Robert W. Review of the theoretical underpinnings of loyalty programs. **Journal of Consumer Psychology**, v. 21, n. 3, p. 256-276, 2011.
- HOMBURG, Christian; DROLL, Mathias; TOTZEK, Dirk. Customer prioritization: Does it pay off, and how should it be implemented?. **Journal of Marketing**, v. 72, n. 5, p. 110-130, 2008.
- KARAOZMANOGLU, Elif; BANU ELMADAG BAS, Ayse; ZHANG, Jingyun. The role of other customer effect in corporate marketing: Its impact on corporate image and consumer-company identification. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 9/10, p. 1416-1445, 2011.
- KIM, Namin; LEE, Moonkyu. Other customers in a service encounter: examining the effect in a restaurant setting. **Journal of Services Marketing**, v. 26, n. 1, p. 27-40, 2012.

- KING, Robert Allen; RACHERLA, Pradeep; BUSH, Victoria D. What we know and don't know about online word-of-mouth: A review and synthesis of the literature. *Journal of Interactive Marketing*, v. 28, n. 3, p. 167-183, 2014.
- LACEY, Russell; SUH, Jaebeom; MORGAN, Robert M. Differential effects of preferential treatment levels on relational outcomes. *Journal of Service Research*, v. 9, n. 3, p. 241-256, 2007.
- MATTILA, Anna; HANKS, Lydia; WANG, Chenya. Others service experiences: emotions, perceived justice, and behavior. *European Journal of Marketing*, v. 48, n. 3/4, p. 552-571, 2014.
- MATTILA, Anna S.; HANKS, Lydia; ZHANG, Lu. Existential guilt and preferential treatment: the case of an airline upgrade. *Journal of Travel Research*, p.1-9, 2013.
- MIAO, Li; MATTILA, Anna S.; MOUNT, Dan. Other consumers in service encounters: a script theoretical perspective. *International Journal of Hospitality Management*, v. 30, n. 4, p. 933-941, 2011.
- MONTGOMERY, A. L., SMITH, M. D. Prospects for personalization on the Internet", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 23, no. 2, pp. 130-137, 2009.
- PÖYRY, Essi; PARVINEN, Petri; MALMIVAARA, Tuuli. Can we get from liking to buying? Behavioral differences in hedonic and utilitarian Facebook usage. *Electronic Commerce Research and Applications*, v. 12, n. 4, p. 224-235, 2013.
- SABHARWAL, N; SOCH, H; KAUR, H. Are We Satisfied With Incompetent Services? A Scale Development Approach For Service Recovery. *Journal of Services Research*. 10, 1, 125-142, Apr. 2010.
- SKARLICKI, Daniel P.; RUPP, Deborah E. Dual processing and organizational justice: the role of rational versus experiential processing in third-party reactions to workplace mistreatment. *Journal of Applied Psychology*, v. 95, n. 5, p. 944, 2010.
- SURPRENANT, CF; SOLOMON, MR. Predictability and Personalization in the Service Encounter. *Journal of Marketing*. 51, 2, 86-96, Apr. 1987.
- TAX, S.S., BROWN, S.S. and CHANDRASHEKARAN, M. Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*. 62:2, 60-76, 1998.
- VAN DEN BOS, Kees et al. On preferences and doing the right thing: Satisfaction with advantageous inequity when cognitive processing is limited. *Journal of Experimental Social Psychology*, v. 42, n. 3, p. 273-289, 2006.
- VAN DEN BOS, Kees; LIND, E. Allan. The psychology of own versus others' Atreatment: Self-oriented and other-oriented effects on perceptions of procedural justice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 27, n. 10, p. 1324-1333, 2001.
- VAN DEN BOS, Kees et al. How do I judge my outcome when I do not know the outcome of others? The psychology of the fair process effect. *Journal of personality and social psychology*, v. 72, n. 5, p. 1034, 1997.

XIA, Lan; MONROE, Kent B. Is a good deal always fair? Examining the concepts of transaction value and price fairness. **Journal of Economic Psychology**, v. 31, n. 6, p. 884-894, 2010.

ZHANG, Lu; HANKS, Lydia. Unearned Preferential Treatment The Moderating Role of Power. **Cornell Hospitality Quarterly**, 2015.