



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

Rodrigo Medeiros Ramagem

O Impacto da Fidelização de Clientes na Performance da Empresa

Brasília – DF

2022

Rodrigo Medeiros Ramagem

O Impacto da Fidelização de Clientes na Performance da Empresa

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Alexandre
Maduro de Abreu

Brasília – DF

2022

Rodrigo Medeiros Ramagem

**O Impacto da Fidelização de Clientes na Performance da
Empresa**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Rodrigo Medeiros Ramagem

Dr. Alexandre Maduro de Abreu

Professor-Orientador

Dr. Caio Cesar de Medeiros Costa

Professor-Examinador

Dra. Olinda Maria Gomes Lessa

Professora-Examinadora

Brasília, 7 de outubro de 2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha família, meu pai, minha mãe e minha irmã. Agradeço a todos os professores que contribuíram com minha formação, e especialmente ao professor Alexandre Maduro pela orientação, e também aos professores da banca, o professor Caio Costa e a professora Olinda Lessa . Sou muito grato pela UnB.

RESUMO

Este trabalho tem o propósito de constatar a existência de um impacto decisivo e determinante da fidelização de clientes na performance da empresa, levando em consideração a abordagem teórica tanto de fidelização de clientes quanto de gestão de performance. Este trabalho tem um caráter exploratório, pois o objetivo consiste em gerar maiores informações sobre o assunto de acordo com os objetivos formulados. Quanto à abordagem do problema de pesquisa, tanto técnicas de pesquisa qualitativa quanto quantitativas são usadas, ou seja, tanto as informações quantificáveis, advindas da análise estatística, quanto informações subjetivas advindas da revisão de literatura compõem a abordagem do problema de pesquisa. A análise estatística foi realizada com uma base de dados com cerca de 7 anos de um Atacadista X, o qual foi fornecida pela consultoria empresarial i3Data. São utilizadas na análise a estatística descritiva e correlações de Spearman. Os resultados obtidos foram suficientes para a conclusão da resposta deste trabalho. A fidelização de clientes tem um claro e forte impacto na lucratividade da empresa. Há limitações técnicas no sentido da análise estatística, portanto a recomendação é realizar uma regressão linear com a base de dados.

Palavras-chave: Fidelização de Clientes. Performance Management System.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipologia da Fidelização.....	14
Figura 2 - Antecedentes e Consequentes da Fidelização.....	15
Figura 3 - Representação da Relação Entre Satisfação e Lealdade.....	21
Figura 4 - Medidas Tradicionais Versus Medida Não Tradicionais.....	24
Figura 5 - Balanced Scorecard.....	28

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PMS – Performance Management System

BSC – Balanced Scorecard

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estatísticas Descritivas.....	34
Tabela 2 - Coeficiente de Spearman entre performance e quantidade de produtos positivados.....	38
Tabela 3 - Coeficiente de Spearman da variável quantidade produto positivado.....	38
Tabela 4 - Coeficiente de Spearman da variável quantidade de cliente positivado.....	38
Tabela 5 - Coeficiente de Spearman entre quantidade de cliente fiel e performance.....	39
Tabela 6 - Coeficiente de Spearman da variável quantidade de cliente fiel...40	

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1 Objetivo Geral.....	8
1.2. Objetivos Específicos.....	8
1.3 Justificativa.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 Fidelização.....	10
2.2. Tipologia da Fidelização.....	13
2.3. Antecedentes e Consequentes da Fidelização.....	15
2.4. Preço Percebido, Qualidade Percebida, Valor Percebido..	17
2.5. Satisfação e Fidelização.....	19
2.6. <i>Performance Management System</i>	23
2.7. <i>Balanced Scorecard</i>	26
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	32
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	34
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	42
REFERÊNCIAS.....	43

1. INTRODUÇÃO

A relevância deste estudo está em demonstrar estatisticamente que a fidelização de clientes causa um impacto positivo na performance da empresa. E em contribuir para o conhecimento tanto para acadêmicos quanto para empresários, que um caminho contundente para aumentar a performance da empresa, é aumentar a fidelização dos clientes. Além disso, relacionar as análises estatísticas com a teoria que embasa os temas.

O presente estudo aborda a relação entre fidelização de clientes e a performance empresarial. Parte-se da premissa de que a fidelização de clientes influencia em vários aspectos o funcionamento da empresa, e o objetivo do estudo é identificar como a fidelização influencia na performance da empresa. Da perspectiva organizacional, é essencial entender o impacto que os clientes fiéis causam na organização. E que as empresas podem se esforçar mais para fidelizar os clientes, e dessa forma melhorar a performance. A pesquisa deste trabalho está focada em identificar os impactos que a fidelização tem na performance empresarial.

A fidelização de clientes passou a ter uma importância cada vez maior no mundo das grandes corporações. Em um mercado que compete fortemente pela fidelidade dos clientes, ter a fidelização de clientes como uma prioridade passou a ser uma questão de sobrevivência. É de certa forma senso comum que a fidelização é positiva para a empresa, mas o presente estudo busca explorar os meios pelos quais a fidelização operacionaliza a boa performance da empresa. E com o respaldo teórico de Performance Management System, foi possível ter clareza sobre as áreas da empresa que são importantes a se considerar na análise, assim como o que elas significam e como interagem entre si para compor a medição de performance.

A fidelização será abordada quanto a evolução do conceito, sua tipologia, antecedentes e consequentes, preço percebido e valor percebido, e a relação entre satisfação e fidelização. O sistema de gestão de performance foi abordado quanto a evolução do conceito, e quanto ao Balanced Scorecard, que foi um framework

revolucionário no meio de gestão de performance. E por fim a análise de dados do time de vendas de um atacadista X, com inúmeros dados, os quais foram analisados para evidenciar uma correspondência entre teoria e prática, corroborando para uma conclusão da relação entre fidelização de clientes e a performance da empresa.

1.1. Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é encontrar os meios pelos quais a variável quantidade de clientes fidelizados manifesta seu impacto na performance da empresa.

1.2. Objetivos Específicos

- Embasar teoricamente tanto a fidelização de cliente quanto o sistema de gestão de performance.
- Encontrar correlações estatísticas significativas que expliquem a relação entre fidelização e performance.

1.3. Justificativa

O motivo dessa pesquisa é dimensionar o impacto da fidelização de clientes na performance da empresa, e isso é muito relevante, haja vista que a gestão performance da empresa é o processo contínuo de melhorar o desempenho, definindo metas individuais e de equipe alinhadas às metas estratégicas da organização, planejando o desempenho para atingir as metas, revisando e avaliando o progresso e desenvolvendo o conhecimento, e as habilidades das pessoas. E que a fidelização de clientes é um indicador chave para se medir o sucesso comercial da empresa, e que além disso, pode ser utilizado para melhorar ainda mais a performance da organização, colhendo dados e realizando análises para: otimizar processos de vendas e estratégias comerciais, entender necessidades e hábitos de compra do público alvo, melhorar o relacionamento entre a empresa e o cliente, melhorar processos de SAC, identificar oportunidades de treinamento para a equipe de vendas e diminuir perdas de clientes, assim como reduzir o custo de aquisição de clientes. A relação entre a fidelização de clientes e a performance da empresa é muito importante, pois é a correlação de dois elementos cruciais para o sucesso organizacional. A gestão de performance, que orienta os esforços para se tornar mais eficiente e eficaz, e a fidelização de clientes, que acaba sendo um reflexo do desempenho da organização, por representar a satisfação, a confiança, e a recorrência do cliente. Os benefícios que essa pesquisa traz são inúmeros, mas dentre eles se destacam: informar empresários, estudantes, e trabalhadores, o quão relevante é fidelizar clientes. Mostrar que fidelizar clientes é muito mais do que vendas recorrentes, como por exemplo; recomendação da empresa por parte dos clientes, avaliações e feedbacks honestos e precisos que podem ser colhidos para implantar melhorias, aumentar a lucratividade, e mais previsão da receita.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Fidelização

O conceito de fidelização foi evoluindo ao longo do tempo, de acordo com uma nova tendência que passou a guiar as ações das empresas. Antes da primeira metade do século XX, o foco das empresas era muito baseado no produto, e pouco se importavam em atender as reais necessidades dos clientes.

Como por exemplo, a montadora automotiva Ford, com o grande sucesso dos primeiros carros produzidos para atender o público popular. Porém o foco naquela época era apenas de se produzir o maior número de carros, e pelo menor custo, a fim de distribuí-lo para o maior número de clientes possível. O foco da Ford era totalmente voltado para o produto, tanto que tinha apenas um modelo de carro em uma única cor disponível para a venda, o Modelo T de 1908 na cor preta. E uma ilustre frase do fundador da primeira montadora de automóveis, Henry Ford, demonstra muito bem a falta de interesse em atender o cliente de maneira personalizada, e o empenho apenas na entrega de um produto que o satisfaça minimamente; -“O cliente pode ter o carro que quiser, contando que seja preto”.

Antigamente, as empresas se preocupavam apenas em fazer transações únicas com os clientes, e conseguir novos clientes era algo fácil e contínuo na época. Posteriormente, percebeu-se que uma grande parte do resultado dependia dos clientes atuais, e que conquistar um novo cliente poderia ser até 5 vezes mais custoso do que manter um cliente antigo, segundo Shapiro e Sviokla (1993, apud Alberto, 2011). Havendo então uma mudança de paradigma, e as empresas passando a priorizar manter uma relação duradoura com seus clientes. Então as empresas passaram a priorizar a fidelização do cliente.

Com o passar do tempo, em meados no século XX, o mundo foi se tornando aos poucos mais globalizado e competitivo para as empresas. Isso significa que os clientes já não aceitavam mais tão facilmente um produto que satisfizesse minimamente suas necessidades, e passaram a ficar mais exigentes, haja vista o surgimento de concorrência entre as empresas, e a conseqüente disputa por *market*

share por parte das empresas. Então as organizações tiveram de aprimorar os produtos, personalizar o atendimento, criar estratégias de fidelização de clientes, entre várias outras medidas, a fim de garantir a sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo.

De acordo com Reyes e Benito (2008, apud Alberto, 2011), construir e manter uma base de clientes fiéis cria muitos benefícios para as empresas. Clientes fiéis são mais rentáveis, porque eles gastam uma proporção maior do seu orçamento em sua loja favorita, são menos sensíveis aos preços e ofertas do mercado, e conseqüentemente são menos propensos a procurar outras alternativas ou alternar de loja.

Essa nova tendência foi estabelecida com base numa mudança de prioridades, o que antes era produzir e promover o produto, passou a ser identificar as necessidades e desejos dos clientes, e então elaborar um produto que encaixe nessa demanda, e o atendimento passou a ser cada vez mais personalizado. O novo foco é no cliente, em suas reais necessidades, e expectativas.

Segundo Caruana (2002, apud Alberto, 2011), nos anos 50 começaram a surgir as primeiras definições de fidelização de clientes, a qual era abordada simplesmente como o comportamento frequente de compra de um cliente.

Posteriormente, autores como Oliver (1997), puderam perceber elementos mais complexos e comportamentais que caracterizavam a fidelização. Além da frequência da compra, que seria um comportamento de se comprometer em realizar novamente a compra no futuro, a fidelização é composta por um elemento psicológico, que liga emocionalmente o cliente à empresa, e isso faz com que o cliente opte constantemente por uma marca, em detrimento de todas as demais marcas.

Mais adiante neste capítulo, será abordado os diferentes tipos de fidelização, assim como os antecedentes e os pormenores deste conceito tão importante para as empresas.

Não se pode deixar de falar de fidelização do cliente sem falar da satisfação do cliente. Embora sejam conceitos distintos, estão intimamente ligados e podem ser confundidos. Segundo Griffin (1995, apud Alberto, 2011) havia uma crença de que

consumidores satisfeitos compravam com uma maior recorrência e em maiores volumes, e conseqüentemente aumentavam as receitas das empresas. O que acabou criando uma noção de que consumidor satisfeito seria um consumidor fiel.

Kotler (1999, apud Alberto, 2011) define a fidelização como a disposição do cliente em comprar recorrentemente, e o desejo do mesmo em estabelecer vínculos com a empresa.

Segundo Reichheld (2003), a verdadeira lealdade afeta claramente a lucratividade. Embora os clientes regulares nem sempre sejam lucrativos, sua escolha de ser fiel a um produto ou serviço geralmente reduz os custos de aquisição de clientes de uma empresa. A lealdade também potencializa o crescimento da receita. Obviamente, nenhuma empresa pode crescer se sua carteira de clientes estiver vazando, e a fidelidade ajuda a eliminar esse fluxo de saída. De fato, clientes fiéis podem aumentar o faturamento: os clientes realmente fiéis tendem a comprar mais com o tempo, à medida que sua renda aumenta ou dedicam uma parcela maior de suas carteiras a uma empresa com a qual se sentem bem.

Também segundo Reichheld (2003), a tendência dos clientes fiéis de trazer novos clientes - sem custo para a empresa - é particularmente benéfica à medida que a empresa cresce, especialmente se ela opera em um setor maduro. Nesse caso, os enormes custos de marketing de adquirir cada novo cliente por meio de publicidade e outras promoções dificultam o crescimento lucrativo. Na verdade, o único caminho para o crescimento lucrativo pode estar na capacidade de uma empresa de fazer com que seus clientes fiéis se tornem, de fato, seu departamento de marketing.

2.2. Tipologia da Fidelização.

Segundo Dick e Basu (1994, apud Alberto, 2011), há uma dicotomia no conceito de fidelidade. A fidelidade pode ser explicada de duas maneiras distintas, mas que se complementam. A fidelidade comportamental e a fidelidade atitudinal.

Fidelidade comportamental, é aquela que é evidenciada na repetição de compra. Pode-se observá-la, avaliando a proporção de compra de uma determinada marca em uma situação onde existam outras alternativas viáveis. Na sequência de compras em um intervalo determinado de tempo, e na frequência de compra.

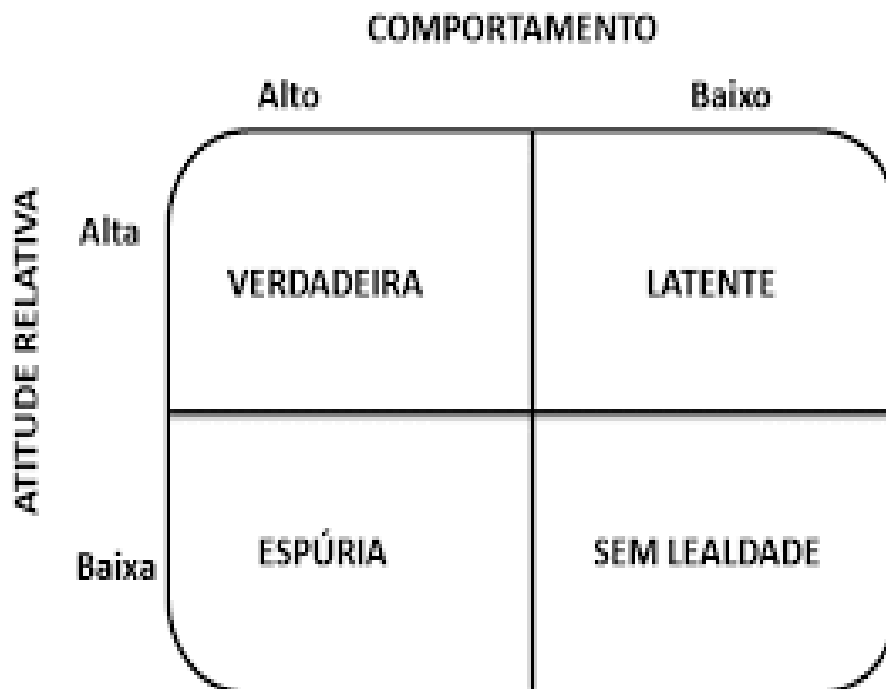
Fidelidade atitudinal é manifestada nas intenções de compra estáveis a longo prazo, resistindo às promoções de empresas concorrentes, sendo insensível às variações no preço. E também nas recomendações positivas feitas pelos clientes a outros potenciais consumidores, ou seja, marketing boca-a-boca.

Conclui-se que na abordagem comportamental, que a um padrão de recompra consistente a longo prazo, é determinante da existência de fidelização, e que pode ser medido com base na coleta de dados de registros de vendas da empresa.

Day (1969, apud Alberto, 2011), um dos principais defensores da abordagem atitudinal, atesta que a abordagem comportamental isoladamente, falha em distinguir a fidelidade espúria da fidelidade verdadeira, haja vista que não leva em consideração fatores emocionais e cognitivos para classificar a fidelização. E por consequência, desconsidera consumidores que estão tendo o comportamento de recompra, mas que na verdade é por outro motivo que não a fidelidade genuína por parte deles, como por exemplo, o cliente que tem comportamento de recompra por conveniência, hábito ou inércia.

Também segundo Dick e Basu (1994, apud Alberto, 2011), a fidelização pode ser classificada em 4 categorias, levando em conta a atitude relativa à compra e o padrão de comportamento de recompra.

Figura 1 - Tipologia da Fidelização.



Fonte: Dick e Basu (1994, apud Alberto, 2011).

A fidelização verdadeira, é aquela a qual o cliente apresenta um alto comportamento de recompra, assim como uma atitude positiva em relação à marca ou produto, esta é a categoria de cliente mais almejada pelas empresas, pois representa os melhores clientes.

A fidelidade espúria, caracteriza-se por um alto comportamento de recompra, porém, uma atitude negativa em relação à empresa, seja essa atitude indiferença, ou não considera a marca com atributos superiores às demais marcas. Ocorre quando o cliente apresenta um comportamento de recompra consistente, mas por motivos de hábito, ou por falta de outra opção viável.

A fidelidade latente ocorre quando o cliente apresenta um baixo comportamento de recompra, entretanto possui uma relação positiva perante a marca. O baixo comportamento de recompra pode ocorrer devido a fatores situacionais, como por exemplo, dificuldade de encontrar o produto ou por motivos financeiros.

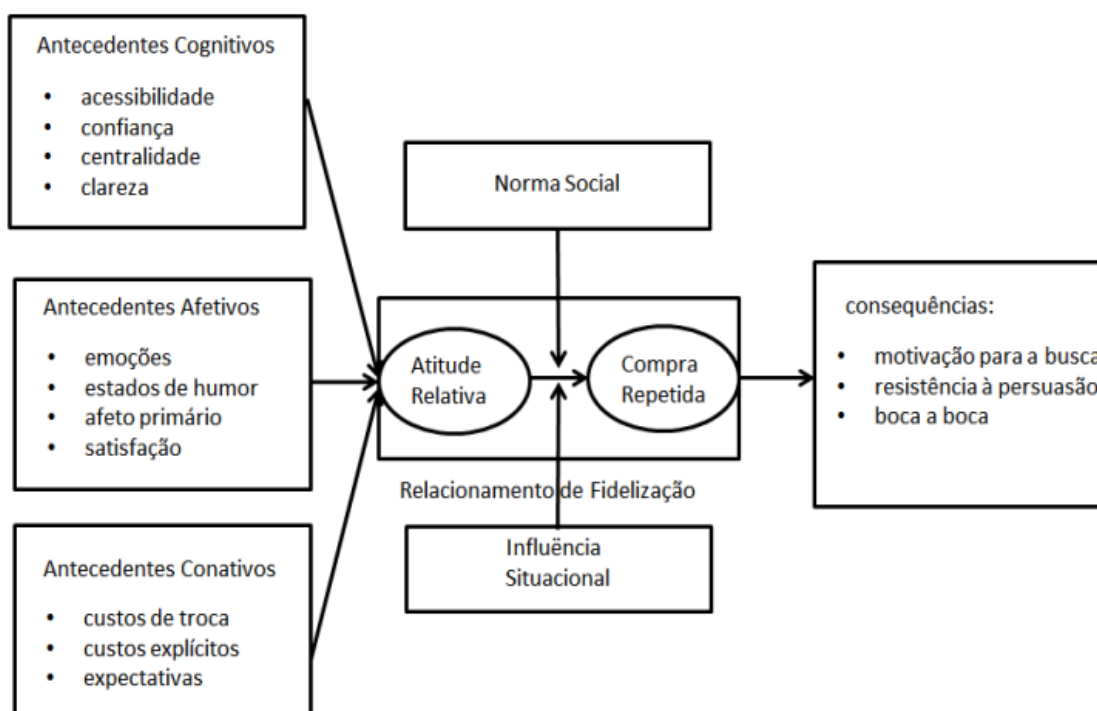
A ausência de fidelidade é uma situação a qual o consumidor tem uma atitude fraca em relação a marca, e ele também não compra regularmente. Ocorre quando o

consumidor não diferencia uma determinada marca das demais marcas, e apresenta um baixo comportamento de recompra. A ausência de fidelidade pode ser facilmente observada quando o cliente escolhe outra marca quando tem a oportunidade.

2.3. Antecedentes e Consequentes da Fidelização

De acordo com Dick e Basu (1994, apud Alberto, 2011), a fidelização tem como base três categorias de antecedentes: antecedentes cognitivos, antecedentes afetivos, e antecedentes conativos e a fidelização acontece nestas etapas e na respectiva ordem, conforme a figura a seguir:

Figura 2 - Antecedentes e Consequentes da Fidelização



Fonte: Dick e Basu (1994, apud Alberto, 2011)

De acordo com Dick e Basu (1994, apud Alberto, 2011), a primeira fase, são os antecedentes cognitivos: nesta fase, a fidelização é causada pelo conhecimento do cliente acerca do desempenho do produto. Quanto mais positiva for a imagem do produto na cabeça do cliente, mais vivida será a memória sobre o produto, e

consequentemente mais favorável a se tornar fiel será o cliente. Experiências passadas com o produto e relatos de terceiros sobre o produto também influenciam nesta fase da fidelização. Os autores sugerem quatro dimensões para analisar a fase cognitiva, são elas; a acessibilidade (facilidade em comprar o produto), confiança (nível de certeza de que o produto tem o desempenho esperado), centralidade (nível de compatibilidade entre os valores do cliente e os valores da marca), e por último, clareza (noção de que prefere determinado produto em detrimento das demais opções viáveis).

Segundo Dick e Basu (1994, apud Alberto, 2011), os antecedentes afetivos são compostos pelos fatores emocionais que estabelecem a conexão entre cliente e produto e/ou marca. Estados de humor associados a marca, afetos primários, emoções e sentimentos positivos que estreitam a relação entre empresa e cliente. A satisfação cumulativa, também é um fator de antecedente afetivo, ou seja, uma sequência de experiências satisfatórias causa emoções positivas no cliente perante a empresa, e torna uma via para a fidelização.

Segundo Dick e Basu (1994, apud Alberto, 2011), e finalmente na terceira fase, os antecedentes conativos. Por definição, o antecedente de conação é a tendência do cliente em recomprar determinado produto, é o compromisso do cliente em recomprar o produto, e fatores que compõe o antecedente conativo são; relação custo – benefício (o trade off entre recomprar ou não certo produto), e expectativa em relação ao desempenho do produto (boas experiências passadas com o produto, reforçam a conação do cliente em recomprá-lo.

Oliver (1997, apud Alberto, 2011) propõe uma quarta fase, que diz respeito à fidelidade ação, que é caracterizada de fato pela recompra do produto. É a fase na qual o cliente supera adversidades a fim de realmente recomprar o produto ao qual ele é fiel. Diferentemente da fase conativa, a qual o cliente se compromete com a recompra, a fase da fidelidade ação, é a materialização desse comprometimento feito na fase conativa, resultando na compra do produto.

De acordo com Dick e Basu (1994, apud Alberto, 2011), as normas sociais e as influências sociais influenciam também a fidelização do cliente, porém a empresa não tem controle sobre esses fatores, então não deve ser o foco de ação das organizações, mas devem ser levados em conta para uma compreensão mais

apurada acerca do meio social no qual o cliente está inserido. A atitude relativa e a compra repetida também compõem a fidelização, como dois conceitos que se completam e tornam a análise da fidelização mais precisa e concreta em todos os sentidos, tanto comportamental como atitudinal.

As consequências da fidelização, da maneira como é abordada neste modelo de Dick e Basu (1994, apud Alberto, 2011), é descrita como; motivação para a busca (tendência do cliente em recomprar o produto consistentemente ao longo do tempo), resistência à persuasão (tendência do cliente em resistir a promoções e ofertas dos concorrentes, e permanecer fiel à uma determinada empresa), e boca-a-boca (comportamento por parte do cliente fiel em promover positivamente uma determinada marca para outros potenciais consumidores). Estas são algumas das inúmeras consequências positivas da fidelização de clientes, e esse tema será aprofundado ao decorrer do capítulo.

2.4. Preço Percebido, Qualidade Percebida e Valor Percebido.

Preço percebido, qualidade percebida e valor percebido, são importantes antecedentes da fidelização. Nesta etapa será detalhada o efeito que o preço, e a experiência de consumo tem sobre a satisfação e a intenção de recompra, que são antecedentes cruciais para a fidelização do cliente.

A fim de demonstrar este trajeto do preço à intenção de compra, os autores Dodds, Monroe e Grewal (1991, apud Alberto, 2011), criaram o modelo conceitual sobre o efeito do preço na avaliação do produto.

Segundo os autores, o preço objetivo é o número que representa o valor monetário que o cliente deve pagar para receber em troca o produto ou serviço. O preço percebido é resultante da interpretação do cliente acerca do valor monetário e de sua disposição em pagar o preço objetivo. Isso significa que para um mesmo produto, um cliente pode achá-lo muito caro, e outro cliente pode achá-lo muito barato. O preço percebido pode ser interpretado tanto como um indicador do nível de qualidade do produto quanto como um sacrifício necessário para se comprar o

produto. Preços mais baixos podem estar associados a uma menor qualidade, e conseqüentemente uma menor intenção de compra. Assim como preços baixos estão associados a um menor sacrifício para se comprar o produto, e dessa forma levando a uma maior intenção de compra. O preço deve ser minuciosamente escolhido, pois cria uma imagem do produto relativa à sua qualidade, portanto influencia no valor percebido.

Segundo Dodds, Monroe e Grewal (1991, apud Alberto, 2011), a qualidade percebida independe de qualquer outro fator, exceto a percepção corrente do cliente ao consumir o produto ou serviço. Ou seja, a qualidade percebida não depende de experiências prévias de consumo a fim de fazer comparações. É estritamente a percepção do nível de qualidade do produto ao consumi-lo. A qualidade percebida é o benefício que o cliente recebe ao consumir o produto. A qualidade também não depende do preço. Seja considerado muito caro, ou muito barato um determinado produto, a qualidade percebida não será influenciada pelo preço, e nem pelo sacrifício incorrido na transação, seja ele alto ou baixo.

De acordo com os autores, o valor percebido pode ser definido como o resultado da subtração da qualidade percebida pelo sacrifício percebido. Ou seja, o valor percebido é a compensação entre a qualidade percebida (benefícios) e o sacrifício percebido (custos). O valor percebido é o que se chama comumente de relação custo-benefício, e é um antecedente importantíssimo da intenção de recompra, e conseqüentemente da fidelização. É importante frisar a diferença entre os conceitos de qualidade percebida e valor percebido, para não serem confundidos. Enquanto que o valor é a diferença entre o que se dá (custo) e o que se recebe (benefício), a qualidade percebida está relacionada apenas com o que se recebe (benefício).

E por fim, a intenção de compra, é o resultado positivo de todas as etapas antecedentes. A intenção de recompra ocorrerá somente se, o valor percebido for positivo, e o mesmo só será positivo se a qualidade percebida for superior ao sacrifício percebido. A intenção de compra, é caracterizada pela fidelização conativa, que é resultante da percepção positiva da relação de custo-benefício de determinado produto ou serviço, segundo Dodds, Monroe e Grewal (1991, apud Alberto, 2011).

2.5. Satisfação e Fidelização

Com certeza a satisfação é um dos antecedentes mais importantes para a fidelização do cliente. Antes de definir a satisfação, é importante frisar o que não é a satisfação para não se confundir. Embora a qualidade percebida (vista anteriormente) seja um importante antecedente para a satisfação, estes não são sinônimos. Segundo Lovelock e Wright (2002, apud Alberto, 2011), a qualidade percebida tem relação direta com a satisfação. Para os autores, a satisfação é resultado da diferença entre a qualidade percebida e a expectativa do cliente, enquanto que a qualidade percebida é o benefício causado pelo consumo do produto.

Segundo Oliver (1999), tanto os acadêmicos quanto os profissionais estão cientes de que a fidelidade e a satisfação estão intimamente ligadas. Eles também sabem que essa relação é assimétrica. Embora os consumidores fiéis sejam mais satisfeitos, a satisfação não se traduz sempre em lealdade.

Para investigar a relação entre satisfação e fidelização, o autor analisa qual fator da satisfação tem implicações na fidelidade, e também em que medida a fidelidade se deve à satisfação. A conclusão de sua análise mostra que a satisfação é uma etapa imprescindível na fidelidade, mas que a satisfação se torna cada vez menos significativa quando a lealdade começa a se estabelecer por outros meios. Uma conclusão surpreendente desta análise, é de que nem todos os modelos de negócio podem perseguir ou alcançar a fidelidade do cliente como uma meta tangível, devido à categoria do produto ou ao desinteresse do consumidor.

“Satisfação não é o bastante”, segundo Reichheld (1996, apud Alberto, 2011), e quem cunhou o termo “armadilha da satisfação”. Citando um extenso banco de dados da consultoria Bain & Company, ele observa que, dos clientes que afirmam estarem satisfeitos ou muito satisfeitos, entre 65% e 85% deles irão mudar de marca. Além disso, na indústria automobilística, em que 85% a 95% dos clientes

que relatam estarem satisfeitos, apenas 30% a 40% retornam à marca ou ao modelo anterior.

Uma mudança da ênfase na satisfação para a fidelidade, na estratégia da empresa, parece ser uma mudança que vale a pena para a maioria dos negócios, haja vista que hoje em dia se entende o impacto no lucro de se ter uma base de clientes fidelizados, conforme demonstrado por números fornecidos pela consultoria Bain & Company. Reichheld (1996) resumiu esses dados relatando que um acréscimo de 5% na base de clientes fidelizados, resulta num aumento que varia de 25% a 95% nos lucros, em 14 indústrias. Além disso, nota-se que os custos de retenção de clientes são substancialmente menores que os de aquisição de novos clientes.

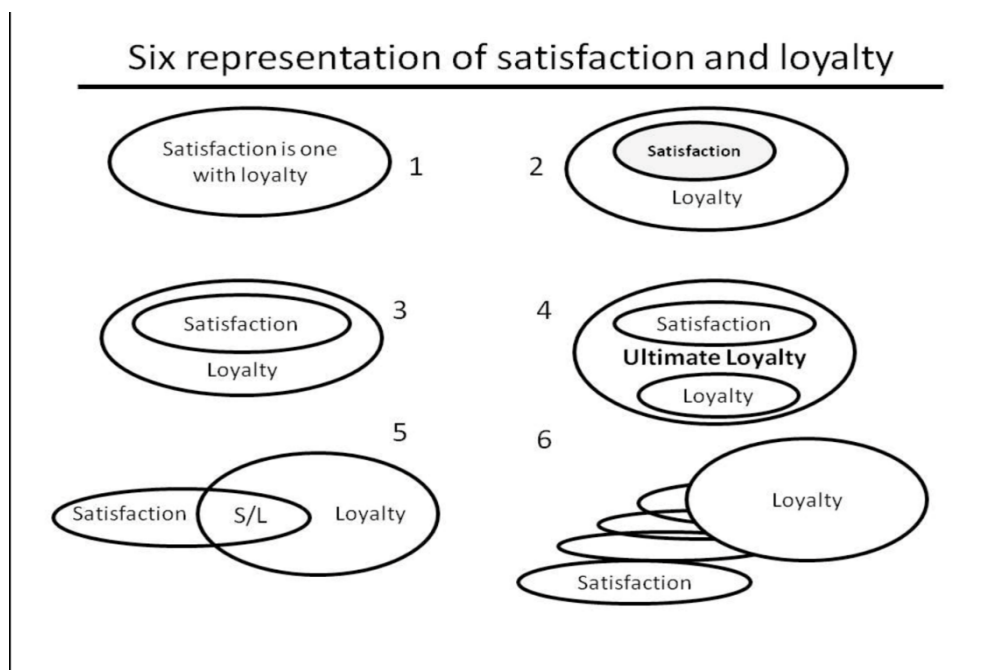
Em Oliver (1997) a satisfação é definida como uma sensação de prazer. Ou seja, o cliente sente que o consumo satisfaz alguma necessidade, desejo ou objetivo, e que essa satisfação é prazerosa. Desse modo, a satisfação é o cliente sentindo que o consumo fornece resultados que lhe dão prazer. Mas para que a satisfação afete a fidelidade, episódios frequentes e cumulativos de satisfação são necessários, como será discutido aqui, no entanto, mais do que isso é necessário para que a fidelidade verdadeira ocorra.

O autor define fidelidade do cliente como: um compromisso profundo em recomprar uma marca preferida consistentemente no futuro, assim comprando repetitivamente da mesma marca, apesar das influências situacionais e dos esforços de marketing de outras marcas concorrentes que poderiam causar uma mudança de comportamento.

Segundo Oliver (1997), por qual motivo um cliente seria tão ingênuo, inconsciente ou fanático a ponto dele buscar apenas uma marca para satisfazer suas necessidades? Essa é uma questão pertinente, haja vista que na atual conjuntura, a concorrência é tão diversa, que permite que o cliente mude para melhores alternativas de marca assim que elas são lançadas no mercado. Hoje em dia a inovação, melhoria e refinamento dos produtos é algo em constante crescimento e muito comum. O que isso significa é que para um cliente se tornar e permanecer fiel, ele deve acreditar que sua empresa favorita continua a oferecer a melhor alternativa de escolha, e além disso deve fazer isso enquanto ingenuamente

evita comunicação com empresas concorrentes que argumentam para que ele troque ou experimente outra empresa.

Figura 3 - Representação da Relação Entre Satisfação e Lealdade



Fonte: Oliver (1999)

Conforme a figura apresentada anteriormente, Oliver (1999) estabelece os possíveis formatos da relação entre satisfação e fidelidade do cliente. E agora será analisada cada uma das seis representações.

Segundo Oliver (1999), a representação de número 1 sugere que satisfação e fidelidade são duas manifestações do mesmo conceito, o que é facilmente refutado. Deve ficar bem claro que fidelização e satisfação são conceitos distintos. De acordo com o que foi evidenciado no presente capítulo, satisfação é um estado pós consumo que reflete como o produto ou serviço cumpriu seu propósito. A fidelidade, por sua vez, é um estado de preferência duradouro que o cliente tem por determinada empresa. Nas representações de número 2 e 3, sugerem que a satisfação é um ingrediente para o surgimento da fidelidade, a primeira argumenta que a satisfação é essencial, enquanto que a segunda diz que é apenas um componente. Ambas representações tem seu mérito, haja vista que não ocorre fidelidade sem antes haver episódios cumulativos de satisfação. Entretanto as representações 2 e 3 divergem quando mostram que a satisfação está inteiramente

contida na fidelidade, basta demonstrar que existe satisfação sem haver fidelidade (uma refeição satisfatória em um restaurante qualquer) e que há fidelidade sem haver satisfação (um patriota insatisfeito com o próprio país). Neste sentido, a representação de número 5 é mais acurada, haja vista que embora a satisfação esteja contida no conceito de fidelidade, ela não é o componente principal. Mesmo assim, esta representação falha em demonstrar a independência entre satisfação e fidelidade.

De acordo com o autor, tanto a representação 4 quanto a 6 estão corretas no sentido de endossar a superioridade da fidelidade em relação à satisfação, embora a representação 4 tenha a mesma falha citada anteriormente, de não explicar situações em que satisfação e fidelidade são independentes. Portanto, a representação 6 é a que melhor demonstra a relação entre satisfação e fidelidade. A satisfação se transforma em fidelidade, assim como uma semente se transforma em uma árvore. Essa é a alternativa que mais se encaixa com a proposta de Oliver (1999), na qual a satisfação se transforma em fidelidade, atravessando diversas mudanças até chegar na fidelidade verdadeira.

2.6. Performance Management System

A história do *Performance Management System* remete ao século XIII, no surgimento de uma das maneiras mais primitivas e básicas de controle de desempenho financeiro, a contabilidade de dupla entrada, usada para liquidar transações entre comerciantes, segundo Johnson (1981; apud Khan e Shah, 2011). Embora o controle de desempenho seja secular, foi após a revolução industrial na Europa e América que começaram as investigações acerca do controle organizacional, que é uma das bases do que se conhece hoje como sistema de gestão de performance.

Segundo Gomes (2004, apud Khan e Shah, 2011), a partir da década de 1880 começou a primeira fase da evolução neste sentido. Com o surgimento de grandes empresas, surgiu a necessidade de desenvolver mais o controle contábil. O desempenho era medido com base em indicadores contábeis, principalmente os de custo. Análise de custos variáveis, custo padrão e orçamento flexível, eram algumas das medidas de desempenho utilizadas na época. Com o surgimento de empresas com múltiplas instalações operacionais, surgiu o sistema de controle interno, com orçamentos divisionais e departamentais, para controlar as operações cotidianas, e comparar a operação e os custos das diferentes divisões e departamentos. A partir daí se torna uma maneira mais científica de gestão, se aproximando da fase do controle organizacional.

Ainda na primeira fase, por volta de 1940, quando conceitos relacionados a produtividade surgiram, (como por exemplo; controle de qualidade e padronização) mais ênfase foi colocada em medidas de desempenho financeiras, como por exemplo ROI (Return Over Investment), vendas, produtividade e eficiência. A partir daí, essas medidas numéricas foram usadas para desenvolver sistemas de custo e controle organizacional, segundo Kaplan (1983, apud Khan e Shah, 2011).

Segundo Khan e Shah (2011), na mesma época, no Japão, país em reconstrução industrial pós Segunda Guerra Mundial, surgiram várias metodologias

e ferramentas de controle organizacional, agora conhecidas como Total Quality Control (TQC), Just-in-Time (JIT), e Kaizen. Devido a uma industrialização tardia e uma realidade com recursos escassos, a eficiência e eficácia eram vitais para o sucesso das empresas japonesas, que começaram a ter uma fatia cada vez maior do mercado globalizado. Mesmo em condições adversas, as empresas japonesas começaram a ter vantagens competitivas em relação às empresas dos Estados Unidos e da Europa, e então se reconheceu que o sucesso dos japoneses era resultado da eficiência e eficácia da operação, então as técnicas e ferramentas japonesas começaram a ganhar ampla aceitação pelo mundo todo, e a partir daí houve grande evolução no controle de desempenho organizacional.

A partir da década de 1970, com o advento da globalização do comércio e a economia mundial, os mercados se tornaram mais competitivos, e os clientes ficaram mais exigentes. O foco das empresas, que era predominantemente na produção, passou a ser na qualidade, tempo, custo, flexibilidade, e satisfação do cliente (Kaplan 1984, apud Khan e Shah, 2011). Neste momento, vários pesquisadores da área começaram a criticar o modelo de gestão de desempenho financeiro utilizado até então, como foi atestado por Kaplan (1992, apud Khan e Shah, 2011); os indicadores tradicionais de desempenho financeiro funcionaram bem para a era industrial, mas hoje estão fora de sintonia com as habilidades e competências que as empresas estão buscando dominar.

Figura 4 - Medidas Tradicionais Versus Medida Não Tradicionais.

<i>Traditional Measures</i>	<i>Non-Traditional Measures</i>
Based on traditional accounting system	Based on company strategy
Mainly financial measures	Mainly non-financial measures
Intended for middle and high management	Intended for all employees
Lagging metrics (weekly or monthly)	On time metrics (hourly or daily)
Difficult, confusing, and misleading	Simple, accurate, and easy to use
Lead to employee frustration	Lead to employee satisfaction
Neglected on the shop floor	Frequently used on the shop floor
Have a fixed format	Have no fixed format (depend on needs)
Do not vary between locations	Vary between locations
Do not change over time	Change over time as needs change
Intended for monitoring performance	Intended to improve performance
Not applicable for JIT, TQM, FMS, etc.	Applicable for JIT, TQM, FMS, etc.
Hinders continuous improvement	Assists to achieve continuous improvement

Source: Ghalayini & Noble: 1996, p.68.

Johnson e Kaplan (1987, apud Khan e Shah, 2011) foram pioneiros em sugerir uma mudança da medição de performance com base na contabilidade de custo para uma medição de performance mais integrada. Então o início da década de 1990 marca a segunda fase, com uma revolução no sistema de gestão de performance. Os autores propuseram o Balanced Scorecard, um framework que combina vários aspectos importantes (financeiros e não-financeiros) para medir a performance da empresa, e que será abordado com detalhes mais adiante no capítulo.

Segundo os autores, o Balanced Scorecard funciona como mostradores e indicadores em um cockpit de avião. Para a complexa tarefa de navegar e pilotar um avião, os pilotos precisam de informações detalhadas sobre muitos aspectos do voo. Eles precisam de informações sobre combustível, velocidade do ar, altitude, rolamento, destino e outros indicadores que resumem o ambiente atual e previsto. Confiar em um único instrumento pode ser fatal. Da mesma forma, a complexidade de gerenciar uma organização hoje exige que os gerentes possam visualizar o desempenho em várias áreas simultaneamente.

Finalmente, a definição de Performance Management System. Muitos autores sugeriram definições para o PMS, embora não haja uma única definição consensual entre os acadêmicos, em linhas gerais, o PMS é um sistema que integra os objetivos estratégicos, os recursos (humanos, financeiros e matérias), metas concretas, e coordena os esforços da empresa em direção ao objetivo final, e além disso, mede e monitora as ações da organização, a fim de aprender com a experiência e corrigir as falhas .

Segundo Otley (1999), o termo performance é confuso por si só, e incapaz de uma simples definição. Em particular, o termo não especifica a quem a organização está entregando esta "performance". Mas considerando um nível de análise organizacional, e assumindo que uma organização que está performando bem, é aquele que atinge com sucesso seus objetivos. Ou seja, é aquela que está implementando com eficácia uma estratégia apropriada.

Ainda segundo Otley (1999), o Performance Management System é um sistema que envolve mecanismos formais e informais, processos, sistemas e networks usados pela organização para transmitir objetivos chave e metas traçadas

pela gestão, afim de dar assistência aos processos estratégicos e ao gerenciamento através de análises, planejamento, mensuração de indicadores, controle, recompensas para o bom desempenho, gerindo a performance de maneira ampla, e facilitando a mudança e o aprendizado da organização.

O PMS foi definido por Neely (1995, apud Khan e Shah, 2011) como o processo de quantificação da eficiência e a eficácia de uma ação. Gates (1999, apud Khan e Shah, 2011), PMS é o processo de traduzir as estratégias organizacionais em resultados alcançáveis (apud Khan e Shah, 2011).

Para Kotler (1984, apud Khan e Shah, 2011), a medição de performance é a prática que avalia os resultados da organização; e isto faz com que a organização atinja seus objetivos, como atender às demandas do cliente, e entregar bens ou serviços de forma eficiente e eficaz. Eficiência e eficácia são as duas condições essenciais da performance identificados por Neely (1998, apud Akpabot, 2016).

2.7. *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* foi fruto de um projeto de pesquisa de um ano com 12 empresas na vanguarda da medição de desempenho. O *framework* consiste em um conjunto de medidas que dá aos principais gerentes uma visão rápida, porém abrangente do negócio. O *Balanced Scorecard* inclui medidas financeiras que mostram os resultados das ações já tomadas. E complementa as medidas financeiras com medidas operacionais sobre a satisfação do cliente, os processos internos e as atividades de inovação e melhoria da organização - medidas operacionais que são as impulsionadoras do desempenho financeiro futuro.

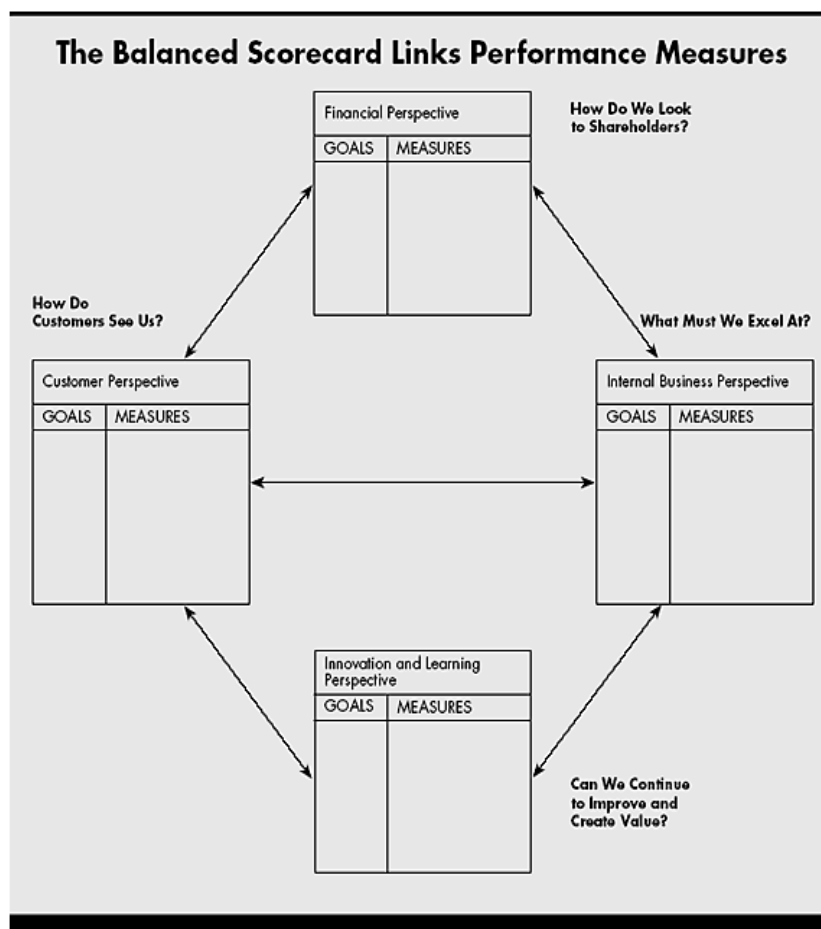
Segundo os autores responsáveis pela criação do *Balanced Scorecard* Kaplan e Norton (1992), em uma publicação na revista *Harvard Business Review*, "o que você mede é o que você obtém". Os executivos entendem que o sistema de medição da organização afeta fortemente o comportamento de gerentes e funcionários. Os executivos também entendem que as medidas tradicionais de contabilidade financeira,

como retorno do investimento e lucro por ação, podem fornecer sinais enganosos para melhoria contínua e inovação. As medidas tradicionais de desempenho financeiro funcionaram bem para a era industrial, mas estão fora de sintonia com as habilidades e competências que as empresas precisam ter hoje, como por exemplo a melhoria contínua e a inovação.

A partir da década de 90, quando começaram as críticas ao modelo de gestão de desempenho estritamente financeiro, alguns pesquisadores acadêmicos e gerentes se concentraram em tornar as medidas financeiras mais relevantes. Outros disseram: “Esqueça as medidas financeiras. Melhore as medidas operacionais, como tempo de ciclo e taxas de defeitos; os resultados financeiros seguirão.” Mas os gerentes não devem ter que escolher entre medidas financeiras e operacionais. Ao observar e trabalhar com muitas empresas, descobriu-se que os executivos seniores não dependem de um conjunto de medidas para a exclusão do outro. Eles perceberam que nenhuma medida única poderia fornecer uma meta de desempenho clara ou focar a atenção nas áreas críticas do negócio. Os gerentes querem uma apresentação equilibrada das medidas financeiras e operacionais.

O Balanced Scorecard permite que os gerentes analisam o negócio a partir de quatro perspectivas importantes, ele fornece respostas para quatro perguntas básicas:

- Como os clientes nos vêem? (perspectiva do cliente).
- Em que devemos nos destacar? (perspectiva interna).
- Podemos continuar melhorando e criando valor? (perspectiva de inovação e aprendizagem).
- Como olhamos para os acionistas? (perspectivas financeiras).



Fonte: Kaplan e Norton (1992)

Perspectiva do cliente

Segundo Kaplan e Norton (1992), muitas empresas hoje têm uma missão corporativa que se concentra no cliente. “Ser o número um na entrega de valor aos clientes” é uma declaração de missão típica. O desempenho de uma empresa a partir da perspectiva de seus clientes se tornou, portanto, uma prioridade para a alta administração. O Balanced Scorecard exige que os gerentes traduzam sua declaração de missão geral sobre atendimento ao cliente em medidas específicas que reflitam os fatores que realmente importam para os clientes.

As preocupações dos clientes tendem a se enquadrar em quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço e custo. O prazo de entrega mede o tempo necessário para a empresa atender às necessidades de seus clientes. Para produtos existentes, o prazo de entrega pode ser medido desde o momento em que a empresa recebe um pedido até o momento em que realmente entrega o produto

ou serviço ao cliente. Para novos produtos, o prazo de entrega representa o tempo de lançamento no mercado ou quanto tempo leva para trazer um novo produto desde o estágio de definição do produto até o início das remessas. A qualidade mede o nível de defeito dos produtos recebidos conforme percebido e medido pelo cliente. A qualidade também pode medir a entrega no prazo, a precisão das previsões de entrega da empresa. A combinação de desempenho e serviço mede como os produtos ou serviços da empresa contribuem para criar valor para seus clientes.

Além das medidas de tempo, qualidade, desempenho e serviço, as empresas devem permanecer sensíveis ao custo de seus produtos. O preço que o cliente paga é apenas um dos fatores decorrentes do custo. Alguns outros custos advindos da compra com o fornecedor variam de pedidos, agendamento de entrega e pagamento dos materiais; ao recebimento, inspeção, manuseio e armazenamento dos materiais; à sucata, retrabalho e obsolescência causados pelos materiais com defeito; e interrupções de cronograma por causa de entregas incorretas ou atrasadas. Um excelente fornecedor pode cobrar um preço unitário mais alto por produtos do que outros fornecedores, mas mesmo assim ser um fornecedor de menor custo, pois pode fornecer produtos sem defeitos nas quantidades exatas no momento certo, diretamente para o processo de produção e pode minimizar, por meio de dados eletrônicos, os problemas administrativos de pedidos, faturamento e pagamento de materiais.

Perspectiva interna de negócios

De acordo com Kaplan e Norton (1992), as medidas baseadas no cliente são importantes, mas devem ser traduzidas em medidas do que a empresa deve fazer internamente para atender às expectativas de seus clientes. Afinal, o excelente desempenho do cliente deriva de processos, decisões e ações que ocorrem em toda a organização. Os gerentes precisam se concentrar nas operações internas críticas que lhes permitem satisfazer as necessidades dos clientes. A segunda parte do Balanced Scorecard dá aos gerentes essa perspectiva interna.

As medidas internas para o Balanced Scorecard devem derivar dos processos de negócios que têm o maior impacto na satisfação do cliente — fatores que afetam o tempo de ciclo, a qualidade, as habilidades dos funcionários e a

produtividade, por exemplo. As empresas também devem tentar identificar e medir as principais competências de sua empresa, as tecnologias críticas necessárias para garantir a liderança contínua do mercado. As empresas devem decidir em quais processos e competências devem se destacar e especificar medidas para cada um.

Para atingir metas de tempo de ciclo, qualidade, produtividade e custo, os gerentes devem elaborar medidas que sejam influenciadas pelas ações dos funcionários. Como grande parte da ação ocorre nos níveis de departamento e estação de trabalho, os gerentes precisam decompor as medidas gerais de tempo de ciclo, qualidade, produto e custo para os níveis locais. Dessa forma, as medidas vinculam o julgamento da alta administração sobre os principais processos e competências internas às ações tomadas por indivíduos que afetam os objetivos corporativos gerais. Esse vínculo garante que os funcionários em níveis mais baixos da organização tenham metas claras para ações, decisões e atividades de melhoria que contribuirão para a missão geral da empresa.

Os sistemas de informação desempenham um papel inestimável em ajudar os gerentes a descentralizar as medidas resumidas. Quando um sinal inesperado aparece no Balanced Scorecard, os executivos podem consultar seu sistema de informações para encontrar a origem do problema. Se a medida agregada para a entrega no prazo for ruim, por exemplo, os executivos com um bom sistema de informações podem olhar rapidamente por trás da medida agregada até que possam identificar entregas atrasadas, dia a dia, por uma planta específica para um cliente individual.

Perspectiva de inovação e aprendizagem

Segundo Kaplan e Norton (1992), as medidas do processo de negócios interno e baseadas no cliente no Balanced Scorecard identificam os parâmetros que a empresa considera mais importantes para o sucesso competitivo. Mas as metas para o sucesso continuam mudando. A intensa concorrência global exige que as empresas façam melhorias contínuas em seus produtos existentes e processos e têm a capacidade de introduzir produtos totalmente novos com recursos expandidos.

A capacidade de uma empresa em inovar, melhorar e aprender está diretamente ligada ao valor da empresa. Ou seja, somente através da capacidade de

lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar continuamente as eficiências operacionais é que uma empresa pode penetrar em novos mercados e aumentar as receitas e margens — em suma, crescer e, assim, aumentar o valor dos acionistas.

Perspectiva financeira

De acordo com Kaplan e Norton (1992), as medidas de desempenho financeiro indicam se a estratégia, a implementação e a execução da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. As metas financeiras típicas têm a ver com lucratividade, crescimento e valor para o acionista.

Os indicadores de desempenho financeiro tem uma importância vital para qualquer empresa, haja vista que nenhuma empresa se mantém operante a longo prazo se ela não for rentável. Os parâmetros financeiros servem para confirmar se toda a estratégia está alinhada e gerando o resultado desejado. Não adianta melhorar os indicadores de produção se o time de vendas não estiver executando adequadamente seu trabalho, a melhora na produtividade pode não ser evidenciada no lucro caso o departamento de marketing tenha uma grande falha. Portanto, pode-se enxergar os indicadores financeiros como um reflexo de uma gestão de performance adequada e alinhada na direção correta.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A metodologia é a linha de raciocínio empregada na pesquisa. Método científico é o conjunto de processos ou operações mentais a ser utilizado em uma investigação, sendo a linha de raciocínio empregada na pesquisa (SILVA; MENEZES, 2005). Sobre a abordagem do problema de pesquisa, tanto técnicas de pesquisas qualitativa quanto quantitativa são usadas, ou seja, tanto as informações quantificáveis, com a utilização de técnicas estatísticas, quanto informações subjetivas advindas da revisão de literatura, compõem a abordagem do problema de pesquisa (SILVA; MENEZES, 2005)..

Como classificação, esta é uma pesquisa exploratória, tendo como objetivo gerar maior familiaridade com o problema, utilizando revisão de literatura e análise estatística do banco de dados referente a área de vendas do atacadista X. O objetivo é identificar as consequências da fidelização na performance na empresa. De acordo com Silva e Menezes (2005), a pesquisa exploratória consiste em gerar maiores informações sobre o assunto de acordo com os objetivos e hipóteses formuladas posteriormente

Quanto aos meios é um estudo de caso, estudo de caso é considerado, hoje, o delineamento de pesquisa mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de sua realidade, onde os limites entre o fenômeno e seu contexto não são claramente estabelecidos (YIN, 2005). O objetivo é aprofundar o conhecimento sobre o tema e então criar subsídios para a continuidade da pesquisa. O trabalho consiste em investigar a base de dados de um atacadista X, que é desidentificado por questões contratuais de sigilo. A coleta desses dados foi realizada pela consultoria empresarial i3Data. A base de dados consiste em dados mensais de vendas do atacadista X, desde janeiro de 2015 até junho de 2022, com diversas variáveis, e foram selecionadas apenas as mais importantes para a análise, de acordo com critérios elencados na teoria de Balanced Scorecard (variáveis de performance, desempenho e eficácia, variáveis de categorias de fidelização, variáveis de vendas e variáveis de resultado financeiro).

A análise desses dados consiste na estatística descritiva e inferencial (mínimo, máximo, média e desvio padrão) dos dados, e posteriormente uma série de correlações usando o coeficiente de Spearman. As correlações com dois asteriscos (**) tem um alto valor de significância, com um intervalo de confiança de 98%, a correlação com apenas um asterisco (*), tem um intervalo de confiança de 95%. E correlações sem asterisco não têm significância.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo será dedicado à análise e interpretação dos dados fornecidos pela consultoria empresarial i3Data, o qual corresponde a uma base de dados mensal que vai desde janeiro de 2015 até junho de 2022 de um atacadista X, que será desidentificado por questões contratuais de sigilo. A seguir estão as estatísticas descritivas das variáveis consideradas para a análise. Sendo que o mínimo é o menor valor encontrado durante o período da amostra, e o máximo o maior valor encontrado no período da amostra. A média é uma média aritmética das variáveis durante o período. E o desvio padrão é uma medida que indica a dispersão dos dados da variável, e quanto menor o desvio padrão, menor é a dispersão dos dados.

Tabela 1. - Estatísticas Descritivas.

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Valor de venda bruta	R\$ 343.560,00	R\$ 876.768,00	R\$ 454.445,00	207.299
Valor de venda	R\$ 2.837,12	R\$79.652,54	R\$21.064,52	177.668
Valor lucro bruto	R\$ 1.290,98	R\$ 34.541,86	R\$ 7.431,04	693.038
Valor comissão	R\$ 9.050,00	R\$ 420.225,00	R\$ 79.356,00	7.275.854 .555
Ticket médio geral	R\$ 5.509	R\$ 5.524	R\$ 5.510	1,577
Quantidade de venda	80	749	360,5	128,8

Quantidade cliente positivado	71	573	270,5	100,36
Quantidade de produto	203	585	402	114,8
Quantidade de produto positivado	101	266	162,7	36,13
Quantidade cliente fiel	182	555	362	115,89
Quantidade cliente ativo	12	64	30	13,39
Quantidade cliente eventual	6	41	20,6	9,349
Quantidade cliente novo	84	625	290	144,36
Quantidade cliente inativo	212	4280	1688	1229,03
Performance	82,8	79,1	52,8	269.064
Eficiência	23	100	70,7	18,667
Desempenho	82,3	100	92,87	5,7

As três últimas variáveis da tabela são indicadores importantes no Performance Management System da i3Data, e foram concebidos a partir da premissa de que performance = eficiência + eficácia, e assim como atestado por Neely (1998, apud Akpabot, 2016), eficiência e eficácia são duas das condições essenciais da performance. Sendo que neste caso o nome da variável eficácia foi substituído pelo conceito de desempenho, apenas por um motivo conceitual e técnico do PMS, porém é equivalente. O Índice de Performance é estimado a partir da combinação entre eficiência e desempenho. O índice i3 de Performance varia entre 0 e 100. O valor máximo indica que o time de vendas, em um determinado mês, comparado com os outros meses, está operando com a performance máxima possível. O Índice de Eficiência mede a transformação de múltiplos insumos (inputs), em múltiplos produtos (outputs), a partir da análise envoltória de dados. O índice varia entre 0 e 100. O valor máximo indica que o time de vendas, em um determinado mês, comparado com os outros meses, está produzindo 100% do que poderia. As variáveis inseridas no modelo para estimativa da eficiência foram: INPUTS (Despesas fixas e Despesas variáveis) e OUTPUS (Receita e Adimplência). O Índice de Desempenho (38) sintetiza múltiplos resultados alcançados no mês, a partir da análise envoltória de dados. O índice varia entre 0 e 100. O valor máximo indica que o time de vendas, em um determinado mês, comparado com os outros meses alcançou 100% dos resultados finais possíveis. As variáveis inseridas no modelo para estimativa da eficiência foram: INPUTS (valor constante) e OUTPUS (Positivização da Carteira de clientes, Positivização de Produtos).

Pode-se observar que a variável ticket médio geral tem um desvio padrão de 1,577, e isso indica uma certa homogeneidade na variável, acrescentado ao fato de que não há correlações significativas entre ticket médio geral e as demais variáveis analisadas, portanto, o fator preço, neste caso, não será determinante para qualquer conclusão. Embora o preço seja um importante antecedente da fidelização de clientes, de acordo com Dodds, Monroe e Grenwal (1991, apud Alberto, 2011).

A variável quantidade de cliente fiel é considerada uma das mais importantes na análise. De acordo com a tipologia da fidelização elaborada por Dick e Basu (1994, apud Alberto, 2011), esta seria considerada a fidelidade verdadeira, na qual o cliente apresenta tanto um alto comportamento de recompra, quanto uma atitude positiva em relação à empresa. Por outro lado, a variável quantidade de cliente ativo,

representa o cliente que tem alto comportamento de recompra, mas não necessariamente uma atitude positiva em relação à empresa. Este cliente pode apresentar o alto comportamento de recompra por motivos de conveniência, hábito ou inércia, e não necessariamente por uma fidelidade genuína deles, podendo ser classificada como uma fidelização espúria. A variável quantidade de cliente eventual não caracteriza alto comportamento de recompra e nem uma atitude positiva em relação à empresa, porém é possível que este cliente tenha uma atitude positiva em relação à empresa sem apresentar alto comportamento de recompra, o que seria classificado em uma fidelização latente. A variável quantidade de cliente novo não caracteriza nenhuma forma de fidelização, haja vista que este cliente só efetuou uma compra, mas tem o potencial de se tornar um cliente fiel. A variável quantidade de cliente inativo caracteriza o cliente sem fidelização, haja vista que não há comportamento de recompra, e nem uma atitude positiva perante à empresa.

De acordo com o Balanced Scorecard, elaborado por Kaplan e Norton (1992), existem quatro perspectivas importantes para se analisar um negócio: perspectiva do cliente, perspectiva interna, perspectiva de inovação e aprendizagem e perspectiva financeira. Pode-se classificar as variáveis de acordo com essas perspectivas para uma análise mais embasada dos dados. Na perspectiva do cliente, cabem todas as variáveis que dizem respeito aos clientes; quantidade de cliente fiel, quantidade de cliente ativo, quantidade de cliente eventual, quantidade de cliente novo, quantidade de cliente inativo e quantidade de cliente positivado. Na perspectiva interna, deve conter as variáveis que derivam de processos internos da empresa, como as vendas e a mensuração da performance; valor de venda bruta, valor de venda, quantidade de venda, quantidade de produto, quantidade de produto positivado, performance, eficiência e desempenho. Na perspectiva financeira, estão as variáveis que representam o resultado final da operação da empresa, como por exemplo o lucro; valor lucro bruto e valor comissão.

Tabela 2. Coeficiente de Spearman entre performance e quantidade de produtos positivados.

Coeficiente de Spearman	performance
Quantidade de produtos positivados	0,281**

Ao realizar o teste de correlação de variáveis a partir do coeficiente de correlação Spearman, e observar as correlações da variável performance, nota-se que há uma única correlação significativa e positiva ($r= 0,281^{**}$), com a variável quantidade de produtos positivados, que é um indicador de performance de vendas. A partir disso, se analisa as correlações da variável quantidade de produtos positivados, e observa-se apenas duas variáveis com correlações significativas e positivas, são elas; quantidade de venda ($r= 0,462^{**}$) e quantidade de cliente positivado ($r= 0,381^{**}$).

Tabela 3. Coeficiente de Spearman da variável quantidade produto positivado.

Coeficiente de Spearman	Quantidade de venda	Quantidade de cliente positivado
Quantidade produto positivado	0,462**	0,381**

São essas as duas variáveis relevantes: quantidade de venda e quantidade de cliente positivado. Observa-se que a correlação entre essas duas variáveis é positiva, significativa e muito forte ($r= 0,986^{**}$), indicando que, quando se tem uma alta positividade de clientes, também há uma alta quantidade de vendas. Observou-se também a correlação entre quantidade de cliente positivado e a quantidade de cliente fiel, cujo coeficiente de Spearman é ($r= 0,810^{**}$), significando que quando há uma alta quantidade de clientes positivados, também há uma alta quantidade de clientes fiéis.

Tabela 4. Coeficiente de Spearman da variável quantidade de cliente positivado.

Coeficiente de Spearman	quantidade de venda	quantidade de cliente fiel
quantidade de cliente positivado	0,986**	0,810**

A partir disso, e levando em conta o fato de não haver correlação positiva e significativa entre as variáveis performance e quantidade de cliente fiel, é interessante observar que a quantidade de cliente fiel, tem correlação positiva significativa e forte com ambas as variáveis: quantidade de venda ($r= 0,786^{**}$) e quantidade de cliente positivado ($r= 0,810^{**}$), e essas são as duas variáveis que determinam a variável quantidade de produtos positivados (tabela 3), cuja é a única variável com correlação positiva e significativa com a performance (tabela 2).

Desta forma, não há uma correlação significativa entre performance e quantidade de cliente fiel, mas pode-se observar que a quantidade de cliente fiel tem correlação forte com duas variáveis (quantidade de venda e quantidade de cliente positivado) que determinam a variável (quantidade de produtos positivados) cuja é a única com correlação significativa e positiva com a variável performance (tabela 2). Indicando que, quando há uma alta quantidade de clientes fiéis, há também uma alta quantidade de vendas e uma alta quantidade de clientes positivados, e quando isso acontece, há também uma alta quantidade de produtos positivados, que por sua vez, determina uma alta performance. Há portanto uma relação indireta e fraca entre as variáveis performance e quantidade de cliente fiel.

É importante ressaltar que o Índice de Performance é um índice elaborado a partir dos índices de eficiência e desempenho, e mede a performance de um time de vendas, em um determinado mês, em comparação com os outros meses, e este índice de performance não é o resultado final da performance de toda a organização, portanto, é apenas um dos parâmetros que compõem a medição da performance organizacional. E como foi visto no capítulo de Performance Management System, o PMS mensura diversas áreas da empresa para dizer a performance, e não se resume apenas a um indicador na base de dados.

Tabela 5 - Coeficiente de Spearman entre quantidade de cliente fiel e performance.

Coeficiente de Spearman	performance	eficiência	desempenho
Quantidade de cliente fiel	-0,24	-0,244*	-0,732**

Pode-se observar na tabela 5, que a correlação entre quantidade de cliente fiel e performance é insignificante, a correlação entre quantidade de cliente fiel e eficiência é significativa e fraca, porém negativa, indicando que quando há uma alta quantidade de cliente fiel, a tendência é haver uma baixa eficiência. E a correlação entre quantidade de cliente fiel e desempenho é significativa, forte e negativa, ou seja, quando há uma alta quantidade de cliente fiel, há um baixo desempenho. Esta correlação forte e negativa ($r = -0,732^{**}$) entre desempenho e quantidade de cliente fiel levantou a suspeita de que a configuração desse indicador pode estar equivocada, haja vista que a quantidade de cliente fiel tem correlação forte e positiva com as variáveis que compõe o índice de desempenho, então era de se esperar também uma correlação forte e positiva entre desempenho e quantidade de cliente fiel.

Dessa forma supõe-se que há algum equívoco no cálculo do índice de desempenho, e por consequência, algum equívoco no cálculo do índice de performance também, haja vista que o índice de performance é calculado a partir do índice de desempenho. Portanto, apesar de não ser observado o impacto da fidelização nestes indicadores de performance, pode-se observar este impacto por outros meios, tais quais exemplificados na tabela 6, abaixo. A quantidade de cliente fiel teve correlação significativa, forte e positiva com variáveis extremamente importantes para o sucesso de qualquer empresa, são elas: valor de lucro bruto, quantidade de venda, e quantidade de cliente positivado.

Tabela 6 - Coeficiente de Spearman da variável quantidade de cliente fiel.

Coeficiente de Spearman	valor do lucro bruto	quantidade de venda	quantidade de cliente positivado
quantidade de cliente fiel	0,819**	0,786**	0,810**

A correlação positiva, significativa e forte ($r = 0,819^{**}$) entre as variáveis quantidade de cliente fiel e valor de lucro bruto, que foi observada na análise de dados, tem respaldo teórico de Reichheld (2003), que ao analisar dados fornecidos

pela consultoria Bain & Company, constatou que um aumento de 5% na quantidade de clientes fiéis, resultaria num aumento que varia de 25% a 95% nos lucros. Além disso, observa-se que os custos de retenção de clientes são substancialmente menores que os custos de aquisição de novos clientes. E como foi atestado por Shapiro e Sviokla (1993, apud Alberto, 2011), conquistar um novo cliente pode ser até 5 vezes mais custoso do que manter um cliente antigo.

Também segundo Reichheld (2003), a fidelidade verdadeira claramente afeta a lucratividade. Embora os clientes recorrentes nem sempre sejam lucrativos, sua escolha em permanecer com uma marca ou produto tende a reduzir os custos de aquisição de clientes da empresa. A fidelidade também impulsiona o crescimento da empresa, haja vista que nenhuma empresa pode crescer se sua carteira de clientes estiver vazando, e a fidelidade ajuda a eliminar esse fluxo de saída. E de fato, os clientes fiéis tendem a comprar mais com o tempo, à medida que sua renda aumenta ou dedicam uma maior parcela do seu orçamento a uma empresa com a qual se sentem bem. Outro fator benéfico da fidelização é a tendência dos clientes fiéis de trazer novos clientes para a empresa, e sem custo nenhum. Neste caso, se diminuiria os enormes custos de marketing para adquirir novos clientes por meio de publicidade e promoções. E uma maneira muito efetiva para a empresa ter um crescimento lucrativo, seria transformar seus clientes fiéis em seu departamento de marketing.

Destarte, conclui-se que, a partir desta análise, a fidelização de clientes tem um profundo impacto na lucratividade da empresa, embora nesta análise não haja uma correlação entre quantidade de clientes fiéis e performance. É possível observar um impacto direto da fidelização na lucratividade da empresa, na positivação de clientes e na quantidade de vendas, e outros impactos indiretos, como por exemplo, a redução do custo de aquisição de novos clientes. Portanto, a fidelização de clientes, comprovadamente tem um impacto na performance organizacional, e deve ser tratada como uma das prioridades da empresa, haja vista que no mundo hodierno há uma enorme competitividade pelos clientes, e as empresas estão competindo pela fidelidade desses clientes, não somente para alcançar grandes lucros, mas por uma questão de sobrevivência no mercado competitivo moderno.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Desta forma, conclui-se que tanto a fidelização de clientes quanto a gestão da performance são peças fundamentais para o sucesso competitivo de uma empresa. E pode ser observado empiricamente através de dados coletados do time de vendas de um atacadista X, (dados de fidelização, dados de performance, dados de vendas e dados de indicadores financeiros) que há com certeza um impacto da fidelização de clientes na performance da empresa. Além de uma clara associação dos dados com o embasamento teórico, o que possibilitou a interpretação e resolução adequada do problema de pesquisa. Tanto a fidelização de clientes quanto o PMS, são tendências crescentes para o futuro, ambos com implicações cruciais para o sucesso de uma empresa. E há uma importante relação entre fidelização de clientes e performance, haja vista que a fidelização alavanca o lucro, o qual é um dos mais importantes indicadores da performance.

Existem limitações técnicas do presente estudo, principalmente na área de análise estatística, que delimitaram a qualidade de análise do trabalho. Foram feitas análises estatísticas básicas, haja vista que para análises mais sofisticadas como por exemplo uma regressão linear, é necessário um extenso e complexo tratamento dos dados. Desta forma a análise não foi muito precisa e nem estabeleceu causalidades claras entre as variáveis. A recomendação é aprimorar a análise estatística, fazer o tratamento e os testes nas variáveis a fim de realizar uma regressão linear com a base de dados, e observar com mais precisão o comportamento das variáveis e as causalidades entre elas. Conclui-se que há um impacto relevante da fidelização de clientes na performance da empresa, e que tanto empresários quanto acadêmicos poderiam focar suas atenções para melhorar a fidelização dos clientes, como forma de alavancar a performance organizacional.

REFERÊNCIA

- Akpabot, S. (2016). A Study Of Performance Measurement Practices In Northern Nigerian SMEs.
- Alberto, S. (2011, novembro). Fidelização de Clientes na Distribuição Moderna. *Mestrado em Publicidade e Marketing*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review. Retrieved September 27, 2022, from <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Khan, K., & Shah, A. (2011). Understanding performance measurement through the literature. *African Journal of Business Management*, 5.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63.
- Otley, D. (1999). Performance Management: a framework for management control system research. 10.1007/978-3-642-36684-0_2
- Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Silva, Edna; Menezes, Estera (2005). Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação.
- Yin, R. K. (2005). Estudo de caso: planejamento e métodos. Bookman.