



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**RELACIONAMENTO COM CLIENTES: Validação de um
Instrumento de Pesquisa**

Késia Rozzett Oliveira

Brasília – DF
junho / 2009

Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**RELACIONAMENTO COM CLIENTES: Validação de um
Instrumento de Pesquisa**

Késia Rozzett Oliveira

Professora Orientadora:

Prof^a. Dr^a. Gisela Demo Fiuza

“Trabalho apresentado em cumprimento às exigências acadêmicas parciais da disciplina estágio supervisionado em administração para a obtenção do grau de Administradora”

Brasília – DF
junho / 2009

Rozzett, Késia.

Relacionamento com clientes: Validação de um Instrumento de Pesquisa / Késia Rozzett. – 2009.

75 f. : il.

Monografia (graduação) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2009.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Gisela Demo Fiuza, Departamento de Administração.

1. Relacionamento com o Cliente. 2. Satisfação. 3. Lealdade. I.
Título: Subtítulo.

CDU: 658.8

Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**RELACIONAMENTO COM CLIENTES: Validação de
Instrumento de Pesquisa**

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

Késia Rozzett Oliveira

Gisela Demo Fiuza, Doutora
Professora-Orientadora

Professor-Examinador

Brasília, de de

Àquele que é Digno de receber toda honra, glória, força, poder e majestade. A Ele todo o louvor!

À família mais linda deste mundo, que, apesar da distância, se mostrou sempre presente, me apoiando em tudo, orando por mim constantemente, corrigindo meus textos (obrigada, pai!) e me amando em todo o tempo. Pai, mãe, Talita (e Ericksson), Sarah e Isaac, obrigada por tudo! Eu amo vocês!

Ao meu melhor amigo, meu amor maior, meu companheiro para toda a vida, meu Senhor e Salvador, meu Mestre, meu tudo. Aquele que deu sua vida por mim e me amou primeiro, que me capacitou para este trabalho dando-me de sua graça, sabedoria, paciência, perseverança, paz, saúde, misericórdia e, principalmente, de seu amor. Obrigada, Senhor!

À querida professora Gisela Demo, muito mais que uma orientadora, uma resposta às minhas orações, uma amiga tão amável, atenciosa, divertida, prestativa e fiel. Obrigada por sempre acreditar que eu poderia desenvolver este trabalho e por me presentear com sua amizade e seu ensino.

À querida família, que com braços abertos, me recebeu em sua casa durante esse semestre, dando-me suporte fundamental para a conclusão desta graduação: tio Isaías, tia Rosa, Zé, Pris e Bela, muito obrigada!!! E, especialmente, obrigada tio Isaías, pela ajuda impagável com os questionários. Que o Senhor os recompense!

Às famílias: Peres, Bethânia, Carol, Verônica, João, Evinha (e Dexter!); Hudson, Risselma, Andréia e Juddson; Aaron, Elizabeth, Amariah e Daniel; Vital, Ruth, Daniel e Sarah. Vocês foram essenciais para a minha continuação em Brasília. Abriram suas casas e suas vidas para que eu pudesse fazer parte e eu não poderia ser mais grata. Mutíssimo obrigada por me hospedarem a longo prazo!

Às minhas maravilhosas amigas da UnB, especialmente Loris, Marylia e Pri, que me ajudaram, escutaram, corrigiram e compartilharam comigo momentos que nunca esquecerei. Vocês foram parte marcante desta jornada e, com certeza, fizeram minha vida mais divertida!

Aos queridos amigos Carmen, Otávio e Ricardo pela disposição em me ajudar na correção e, principalmente, pelo apoio em todas as horas. Vocês são preciosos!

Aos irmãos da Igreja, que me encheram de amor e me proporcionaram uma família enquanto a minha estava ausente. Vocês são muitíssimo especiais!

A todas as pessoas que responderam ao meu questionário. A ajuda de vocês foi fundamental!

“Pois o Senhor é quem dá sabedoria; de sua boca
procedem o conhecimento e o discernimento.”

Provérbios 2.6

“*Knowledge is a treasure, but practice is the key to
it.*”

Thomas Fuller

RESUMO

Considerando a importância do desenvolvimento do relacionamento entre a empresa e seus clientes, este trabalho tem por objetivo validar um instrumento científico capaz de mensurar o relacionamento com os clientes, destacando a satisfação e a lealdade como pressupostos para a construção e a manutenção desse relacionamento. A pesquisa, de natureza quantitativa, utilizou-se de Análise Fatorial Exploratória para a validação experimental do instrumento e de uma amostra de 627 clientes de diversas empresas. Os resultados encontrados mostram que a Escala de Relacionamento com o Cliente (ERC) possui uma estrutura unifatorial, explicando cerca de 62% da variância e com confiabilidade de 0,93 (α de *Cronbach*), que realça a significativa correlação entre satisfação, lealdade e relacionamento, apontando os dois primeiros construtos como dimensões do terceiro. O trabalho contribui com a produção científica nas áreas de Marketing e afins, uma vez que a ERC pode ser utilizada em futuros estudos sobre a Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM), Comportamento Organizacional, ou mesmo ser validada novamente em diferentes amostras. Ainda, a contribuição do estudo estende-se à área organizacional, visto que o instrumento pode auxiliar gestores no sentido de incrementar o relacionamento que desenvolvem com seus clientes e melhorar seus resultados.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento, Satisfação, Lealdade, Análise Fatorial, Construção e Validação de Instrumentos.

SUMÁRIO

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.1 | Contextualização do Assunto | 13 |
| 1.2 | Descrição da situação problemática | 15 |
| 1.3 | Objetivo Geral..... | 17 |
| 1.4 | Objetivos Específicos | 17 |
| 1.5 | Justificativa | 17 |
| 1.6 | Metodologia de Pesquisa | 18 |
| 1.7 | Estrutura e Organização do Trabalho..... | 18 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO..... | 19 |
| 2.1 | Estado da Arte..... | 19 |
| 2.1.1 | Satisfação do Cliente | 19 |
| 2.1.2 | Lealdade do Cliente | 24 |
| 2.1.3 | A Relação entre Satisfação e Lealdade | 28 |
| 2.1.4 | Relacionamento com o Cliente | 30 |
| 2.2 | Revisão da Produção Nacional | 40 |
| 3 | MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA | 49 |
| 3.1 | Delineamento da pesquisa | 52 |
| 3.2 | Caracterização da amostra..... | 52 |
| 3.3 | O instrumento de pesquisa..... | 53 |
| 3.4 | Procedimentos de coleta e de análise de dados | 54 |
| 4 | RESULTADOS..... | 58 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 65 |
| 6 | REFERÊNCIAS..... | 66 |
| | APÊNDICES..... | 74 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-------------------------------------|
| Figura 1: Paradigma da Desconfirmação das Expectativas | 23 |
| Figura 2: A transição para o Marketing de Relacionamento..... | 30 |
| Figura 4: O <i>continuum</i> do CRM..... | Error! Bookmark not defined. |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Efeito da redução da deserção de clientes na lucratividade | 34 |
| Gráfico 2: Quantidade de artigos por publicação | 49 |
| Gráfico 3: Quantidade de pesquisas por assunto..... | 50 |
| Gráfico 4: Quantidade de pesquisas por região do Brasil nos últimos cinco anos | 50 |
| Gráfico 5: Relação dos questionários respondidos por empresa | 54 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1: Fases da lealdade e suas respectivas características e vulnerabilidades | 26 |
| Quadro 2: Mudanças nas questões gerenciais a partir do CRM | 39 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Critérios para retenção de fatores e quantidade de fatores sugeridos | 59 |
| Tabela 2: Matriz <i>pattern</i> e comunalidades (h^2) das variáveis na Análise A..... | 60 |
| Tabela 3: Matriz <i>pattern</i> e comunalidades (h^2) das variáveis na Análise B..... | 61 |
| Tabela 4: Matriz de correlação entre os fatores na Análise A..... | 62 |
| Tabela 5: Matriz de correlação entre os fatores na Análise B..... | 62 |
| Tabela 6: Detalhamento do fator “relacionamento com o cliente” | 64 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACSI – *American Customer Satisfaction Index*

AFC – Análise Fatorial Confirmatória

AFE – Análise Fatorial Exploratória

AIC – Esfericidade de Barlett

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

BSC – *Balanced Scorecard*

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CRM – Gestão do Relacionamento com o Cliente

DBM – Banco de dados de Marketing

EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração

FGV – Fundação Getúlio Vargas

KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin*

PCA – Análise dos Componentes Principais

PAF – Análise dos Eixos Principais

RAC – Revista de Administração Contemporânea

RAE – Revista de Administração de Empresas

SEM – Modelagem de Equações Estruturais

SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*

TI – Tecnologia da Informação

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

1 INTRODUÇÃO

O foco do marketing vem mudando ao longo dos anos. Kotler (1972) já afirmara que o marketing evoluiu de um foco em *commodity* (produtos e serviços sem diferenciação patente como os agrários, minerais, bens manufaturados e as matérias-primas) para um foco social, que abrange eficiência de mercado, qualidade do produto e impacto social.

McKenna (1999) ressalta que a tecnologia tem transformado as escolhas, as quais têm modificado o mercado. Surge então, um novo paradigma de marketing, “não um marketing do ‘faça mais’, que simplesmente aumenta o volume dos discursos de vendas do passado, mas um marketing baseado na experiência e no conhecimento” (p. 1).

Não há, contudo, uma única definição para marketing ou um consenso entre todos os autores, o que, por vezes, dificulta a compreensão do conceito. Segundo Webster Jr. (1988), o entendimento incompleto do conceito de marketing por parte das empresas está entre as principais barreiras para o desenvolvimento da orientação do foco no cliente.

O conceito de marketing como sinônimo de vendas, predominante até a década de 1950, levantou muitos questionamentos que deram margem ao surgimento de novas abordagens. Nesse sentido, um dos primeiros conceitos de marketing como uma filosofia de negócios foi elaborado por Drucker (1954):

Há apenas uma definição válida de propósito de negócio: criar um cliente satisfeito.[...] É o cliente quem determina o que o negócio é.[...] Visto que é o seu propósito criar um cliente, qualquer empresa tem duas – e apenas essas duas – funções básicas: marketing e inovação. [...] Marketing não é apenas tão mais amplo que vendas, como também uma atividade nem um pouco especializada. É o negócio inteiro visto do ponto de vista do resultado final, que é o ponto de vista do cliente (p. 37-39, tradução nossa).

Hunt (1983) revela que nos anos seguintes inúmeras definições foram esboçadas e levantaram-se discussões a respeito do que o conceito de marketing englobaria. Após divergências a respeito da aplicação do conceito apenas a empresas ou a organizações no geral, Kotler (1972) desenvolveu a idéia de marketing como uma transação definida como a troca de valores entre duas partes: “Marketing está especificamente preocupado em como as transações são criadas, estimuladas, facilitadas e valoradas” (p. 49, tradução nossa).

A visão de Marketing como sendo uma troca presume que ambas as partes receberão valor uma da outra. Entretanto, como não há tradição em pesquisas com os clientes nas organizações, as empresas não conhecem as necessidades e preferências deles e não conseguem entregar produtos e serviços que representem valor para os consumidores. Para Grönroos (2003), conhecer melhor as necessidades e desejos de longo prazo dos clientes é um requisito-chave para a estratégia de marketing.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) defendem que o conhecimento das expectativas dos clientes é o primeiro passo e, possivelmente, o mais crítico na entrega de um serviço de qualidade. Os autores afirmam que apenas um pequeno erro em relação ao que o cliente quer pode significar não só perda de dinheiro, tempo e outros recursos como também um risco à sobrevivência das empresas.

Assim, por mais que não seja estabelecida uma única definição para marketing, é notável que sua prática envolva o relacionamento com o cliente a fim de conhecê-lo e proporcionar-lhe uma experiência que o deixe não só satisfeito, mas desejoso de continuar relacionando-se com a organização.

Não apenas deve a empresa ser definida pelas necessidades do cliente a quem ela está comprometida a servir, mas deve também definir sua competência distintiva em satisfazer essas necessidades, o único caminho para entregar valor ao cliente (WEBSTER JR., 1988, p. 36, tradução nossa).

Para McKenna (1999), “o marketing é orientado à criação, e não ao controle de um mercado; [...] e o que é mais importante: baseia-se no conhecimento e na experiência existentes na organização” (p. 3).

Proporcionar uma experiência mais que satisfatória ao cliente é umas das bases para o Marketing de Relacionamento, que se apresenta como uma evolução às definições tradicionais de marketing. É, segundo Payne (2006), uma abordagem de negócios que busca criar, desenvolver e aprimorar o relacionamento com os clientes centrais (*core customers*) a fim de otimizar o valor do cliente ao longo do tempo, aumentar a lucratividade da organização e maximizar o valor para o acionista.

1.1 Contextualização do Assunto

Após a Segunda Guerra Mundial, já na década de 1960, as economias enfrentaram um grande processo de expansão que foi suportado pela volta da

possibilidade de compra de bens e serviços por parte dos consumidores. Novos produtos e serviços eram lançados freneticamente, mas ainda não havia preocupação com o serviço ao cliente e sua satisfação.

Na década de 1980, teorias gerenciais eclodiram trazendo significativas mudanças ao mundo dos negócios. Percebeu-se que o serviço ao cliente poderia gerar vantagem estratégica se deixasse de ser tratado apenas como uma atividade de apoio às organizações. Técnicas de pesquisas de mercado foram desenvolvidas a fim de analisar como as empresas recuperavam seus serviços ou corrigiam suas falhas em relação ao cliente.

Webster Jr. (1988) diz que:

volume, preço e orientações promocionais eram vistas como menos rentáveis que uma orientação que focava nas necessidades particulares dos clientes. Esta orientação para o cliente ofereceu produtos cuidadosamente desenhados e um mix integrado de elementos de marketing – produtos, preços, promoção e distribuição. Uma orientação de curto prazo e ponto de vista tático foi substituída por uma orientação estratégica e de longo prazo (p. 31, tradução nossa).

Alguns anos depois, na década de 1990, um novo período de recessão e a adoção do *downsizing* (achatamento, racionalização de níveis hierárquicos) em resposta à reengenharia contribuíram para que muitos perdessem seus empregos. Szwarc (2005) ressalta que foi nessa época que começaram as discussões acerca do conceito de lealdade no que tange à relação entre as empresas e seus funcionários - apesar das pesquisas explorando o significado psicológico da lealdade do cliente já terem se iniciado mais de vinte anos antes, com o trabalho de Jacob Jacoby e Robert Chestnut em 1978 (OLIVER, 1999).

Ainda na década de 1990, dois importantes conceitos surgiram no mundo dos negócios: o *Balanced Scorecard* (BSC) e a Gestão de Relacionamento com o Cliente, *Customer Relationship Management*, (CRM). Enquanto o BSC propunha uma visão mais holística da organização ao complementar as medidas financeiras e operacionais com a medida de processos que agreguem valor aos clientes, o CRM sugeria que os funcionários de linha de frente compreendessem melhor os clientes por meio de uma integração com sistemas de computador que pudesse prover uma experiência mais agradável a eles.

A satisfação já não era o suficiente. Era preciso descobrir como ela impactava na lealdade dos clientes e, conseqüentemente, nos lucros. Em 1991, depois de uma análise de mais de 500.000 respostas coletadas ao longo dos anos, a gerência da

Xerox chegou à descoberta de que os índices de lealdade entre os clientes “satisfeitos” eram seis vezes menores que entre os clientes “completamente satisfeitos” (MCCARTHY, 1997 apud SZWARC, 2005).

Poucos anos depois, Reichheld (1996) expôs que um trabalho conduzido pela *Bain & Company* em 1993, nos Estados Unidos, revelou que entre 60% e 80% dos clientes perdidos, dependendo da indústria, diziam-se “satisfeitos” ou “completamente satisfeitos” antes da deserção.

Muitas empresas, entretanto, não sabiam como agir frente a dados aparentemente paradoxais e começaram, então, por cortar custos, assumindo que quanto menor o preço, maior a probabilidade de o cliente permanecer com a empresa. Os índices de insatisfação, contudo, aumentavam.

Szwarc (2005) acredita que as empresas não perceberam que a satisfação dos clientes não era necessariamente uma reflexão de um sentimento positivo em relação à organização, mas a ausência de um sentimento negativo.

Tanta divergência em relação ao conceito de satisfação e sua relação com a lealdade do cliente abriu espaço para que muitos estudos surgissem comparando os dois conceitos e o tipo de relacionamento entre eles além de sua contribuição para a construção de um relacionamento duradouro entre a empresa e o cliente.

1.2 Descrição da situação problemática

Apesar de conhecerem a importância de ter clientes satisfeitos e fiéis, que possuem um relacionamento duradouro com a organização, muitas empresas não são capazes de mensurar ou avaliar o nível de satisfação do cliente, o quão leal ele é e que tipo de relacionamento ele desenvolve com a empresa.

Os trabalhadores da linha de frente desconhecem não só as necessidades e os desejos do cliente, como também a importância do seu trabalho para o sucesso da organização. Demo e Ponte (2008) afirmam que os colaboradores da linha de frente ou do atendimento “possuem um papel fundamental nas interações que gerenciam com os clientes, sendo responsáveis por formar uma imagem da organização na mente dos clientes” (p. 2). Sem esse conhecimento, contudo, o relacionamento entre a empresa e o cliente é, em sua maioria, superficial e temporário.

Na busca pela oferta de maior valor, os clientes experimentam produtos e serviços de diferentes fornecedores. Todavia, as empresas, ao tentarem aumentar o valor de sua oferta, em sua maioria, pensam na redução dos custos para que os preços caiam e não investem no proporcionamento de uma experiência que cativa o cliente. Muitos, então, decidem sua compra por conveniência, preço ou mesmo disponibilidade, não criando nenhum vínculo de comprometimento com aquela empresa ou marca.

Demo e Ponte (2008) concordam que:

mais que produtos inovadores, serviços rápidos e flexíveis, preços bons, conveniência, tecnologia e atendimento customizado, o que efetivamente “ganha” clientes é a integração de todos estes fatores através da experiência entregue a eles nos seus momentos de interação com a organização (p. 3).

Vale destacar que os conceitos das ciências sociais e comportamentais (no caso, satisfação, lealdade e relacionamento), na linguagem técnica, são transformados em construtos que apóiam a construção de medidas, as quais, em modelos estatísticos de investigação, freqüentemente transformam-se em variáveis latentes (NEIVA; ABBAD; TRÓCCOLI, 2008).

Contudo, há, na literatura, patente carência de instrumentos que auxiliem as organizações na avaliação do relacionamento com os clientes, englobando, principalmente, as dimensões de satisfação e lealdade.

Uma escala existente é a de Wilson e Vlosky (1997). Entretanto, esse instrumento é direcionado à mensuração do relacionamento com o cliente no mercado corporativo, não suprimindo a necessidade de avaliação do relacionamento entre o cliente pessoa física e a empresa.

As empresas encontram-se, então, em uma situação de desnorteio, onde são incapazes de mensurar os construtos em seus clientes, apesar, entretanto, de compreenderem a relevância de clientes satisfeitos e leais para o benefício de seus resultados financeiros e para o sucesso geral da organização.

A carência de instrumentos de pesquisa que avaliem o relacionamento com o cliente, apesar da notável relevância dessa mensuração, constitui-se na problemática que direciona essa pesquisa.

1.3 Objetivo Geral

Desenvolver um instrumento científico para avaliar o relacionamento dos clientes com empresas e marcas em geral.

1.4 Objetivos Específicos

- Adaptar itens de instrumentos científicos já validados sobre o tema proposto;
- Desenvolver novos itens para o instrumento;
- Validar, por meio de Análise Fatorial Exploratória, o instrumento proposto.

1.5 Justificativa

Em um contexto em que os clientes possuem inúmeras opções de produtos e serviços, bem como facilidade no acesso a fontes variadas, a satisfação dos clientes e a construção de um relacionamento duradouro com eles são fundamentais para a sobressalência das empresas.

Estudos mostram a importância de construir um relacionamento que foque a satisfação e a lealdade do cliente para o sucesso financeiro das empresas. Hallowell (1996), por exemplo, em uma pesquisa feita em bancos, mostrou que a melhora de um ponto percentual no nível de satisfação aumenta o Retorno sobre Ativos (ROA) em 0.59 ponto percentual. Gummesson (1994) expõe que conquistar um novo cliente custa de cinco a dez vezes mais que manter um cliente atual.

A dificuldade, entretanto, de relacionar esses conceitos e avaliá-los no contexto organizacional é generalizada e há necessidade de instrumentos que auxiliem as empresas no processo de identificação tanto do estado de satisfação de seus clientes quanto do nível de lealdade em que eles se encontram, bem como sua percepção quanto ao relacionamento com a empresa ou marca.

A relevância deste trabalho está na proposta de validação de um instrumento que seja capaz de avaliar e analisar o relacionamento do cliente, no que tange à sua satisfação e à sua lealdade, com uma empresa ou marca, indo ao encontro de uma lacuna existente na literatura e sendo útil para as organizações.

1.6 Metodologia de Pesquisa

A metodologia utilizada para o atendimento dos objetivos foi de pesquisa instrumental com natureza quantitativa e caráter transversal. A amostra compôs-se de 627 participantes, cumprindo o que Pasquali (1999) postulava a respeito do tamanho mínimo de uma amostra ser de aproximadamente 200 pessoas para que haja validação fatorial.

1.7 Estrutura e Organização do Trabalho

Para realizar os objetivos propostos, este trabalho está assim estruturado:

O Referencial Teórico divide-se em duas partes. O Estado da Arte compreende teorias, estudos e conceitos a respeito de satisfação, lealdade e relacionamento do cliente com as empresas, encontrados em obras de autores renomados e em periódicos internacionais e nacionais. A Revisão da Produção Nacional expõe os resultados de pesquisas realizadas no Brasil nos últimos cinco anos, tomando por base periódicos científicos brasileiros enquadrados no estrato B1 pela Qualis, que é “o conjunto de procedimentos utilizados pela Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) para estratificação da qualidade da produção intelectual dos programas de pós-graduação” (QUALIS, 2009) e anais do EnANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração).

O capítulo Métodos e Técnicas de Pesquisa descreve a metodologia utilizada na realização da pesquisa. Detalha-se o tipo de pesquisa, a caracterização da amostra, bem como do instrumento desenvolvido e os processos de coleta e análise dos dados.

No capítulo Resultados são apresentados todos os resultados do processo de validação exploratória, desde a limpeza e o tratamento de dados, até a solução final para o instrumento validado.

As Considerações Finais apresentam um resumo dos resultados encontrados, as principais contribuições desse trabalho, suas limitações e recomendações para futuras pesquisas.

A seção ulterior apresenta o Referencial Teórico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico apresenta a revisão de literatura relevante nacional e internacionalmente, expondo as principais teorias, definições e pesquisas a respeito dos conceitos estudados, a saber: satisfação, lealdade e relacionamento com o cliente. É apresentado o Estado da Arte ou Estado do Conhecimento e a Revisão da Produção Nacional, com resultados encontrados nas pesquisas nacionais dos últimos cinco anos: 2004 a 2008.

2.1 Estado da Arte

O Estado da Arte engloba a teoria predominante a respeito do assunto, bem como a evolução dos conceitos. Sua fundamentação está em obras internacionais e nacionais, as quais contêm tanto as definições atuais quanto os achados dos primeiros estudos teóricos, e também em periódicos científicos internacionais, classificados, em sua maioria, no estrato de excelência pelos procedimentos da Qualis.

2.1.1 Satisfação do Cliente

É inegável a importância dos esforços em manter os clientes satisfeitos. Segundo Rossi e Slongo (1998, p. 102), “a pesquisa sobre satisfação de clientes insere-se entre os pré-requisitos que sustentam ações eficazes de marketing”. A satisfação do cliente é um conceito central para a prática do marketing, configurando-se, segundo Churchill e Suprenant (1982 apud BORGES, 2005) como o resultado mais importante de suas atividades. A percepção dessa importância tem levado inúmeros autores a desenvolverem estudos e teorias no sentido de analisar a satisfação do cliente e explicar como ela é formada.

2.1.1.1 Teorias de Satisfação

Em sua revisão de literatura, Chauvel (1999) compila três importantes teorias a respeito da satisfação: a Teoria Econômica, a Teoria Behaviorista e a Teoria Cognitivista.

A Teoria Econômica pressupõe que toda compra envolve uma escolha, efetuada em função da busca de maximização de sua utilidade. Essa busca é o princípio que orienta as escolhas. De acordo com essa teoria, a satisfação resulta de um processo essencialmente racional: quando a utilidade é maximizada, a satisfação também é maximizada.

A Teoria Behaviorista, por sua vez, defende que o ser humano é “uma página em branco” (CHAUVEL, 1999, p. 2), preenchida ao longo do seu desenvolvimento, pela interação com o ambiente. A satisfação é, então, restrita ao reforço, ou seja, à recompensa obtida em decorrência de determinada transação. A obtenção desse reforço levará à repetição do comportamento.

Já a Teoria Cognitivista admite que entre o estímulo e a resposta existem elementos hipotéticos, característicos do indivíduo, que orientam sua resposta. A satisfação é vista como o resultado da comparação entre aspectos internos e pré-existentes com os elementos resultantes da transação. A Teoria Cognitivista não reduz o homem à sua racionalidade, nem ao seu comportamento é a base que prevalece até os dias atuais.

Ainda, na busca pela conceituação da satisfação, encontra-se a Teoria da Atribuição, lançada inicialmente por Heider (1958 apud PERILLO, 2007): o consumidor percebe os resultados de uma transação e atribui a responsabilidade por sua ocorrência a si próprio ou a agentes externos. A satisfação é geralmente atribuída ao próprio consumidor, enquanto que a insatisfação é incorrida como responsabilidade de agentes externos. Essa teoria, entretanto, não tem sido alvo de atenção de estudos recentes.

Outra teoria referente à satisfação é a Teoria da Equidade, que trabalha com o senso de justiça: há satisfação quando o esforço percebido pelo consumidor para obtenção do produto ou serviço é compatível ao valor por ele recebido. Perillo (2007) afirma que a combinação da Teoria da Equidade com a Teoria da Atribuição deu origem à Teoria da Afetividade, a qual propõe que o nível de satisfação ou insatisfação é fortemente relacionado a sentimentos que o consumidor associa ao produto.

Yi (1990), em revisão crítica a respeito da satisfação do consumidor, revela dois tipos de definições: a satisfação como um resultado da experiência de consumo e a satisfação como um processo. Para ele, as definições de satisfação como sendo um resultado enfocam o estado psicológico que decorre da experiência de consumo,

enquanto que as definições que abordam o conceito como um processo concentram-se em questões perceptuais, avaliativas e em processos psicológicos que se combinam para a geração da satisfação do consumidor.

Considerando-a como um processo, a satisfação do cliente já foi definida como “uma avaliação de que a alternativa escolhida é consistente com crenças anteriores a respeito daquela alternativa” (ENGEL; BLACKWELL, 1982, p. 501 apud YI, 1990, p. 2, tradução nossa) e “uma avaliação de que a experiência (de consumo) foi tão boa quanto deveria ter sido” (HUNT 1977, p. 459 apud YI, 1990, p. 2, tradução nossa). Essas definições levam em conta um processo de avaliação da experiência e, segundo Yi (1990), parecem ser mais úteis do que a abordagem orientada para o resultado, pois analisam toda a experiência de consumo.

Oliver (1996 apud RUSSEL-BENNET; RUNDLE-THIELE, 2004), entretanto, não considera a satisfação como um processo, mas como uma resposta emocional pós-consumo que pode ocorrer como o resultado da comparação entre o desempenho esperado com o real ou mesmo um resultado que ocorre sem a comparação das expectativas.

Oliver (1997, p. 13, apud LARÁN; ESPINOZA, 2004, p. 53) também relaciona satisfação ao contentamento do consumidor, definindo-a como

resposta ao contentamento do consumidor, o julgamento de que uma característica do produto ou serviço, ou o produto ou serviço em si, ofereceu (ou está oferecendo) um nível prazeroso de contentamento relativo ao consumo, incluindo níveis maiores ou menores de contentamento.

Há também teorias divergentes quanto à estrutura da satisfação do cliente: qual é a sua dimensão? Unidimensional ou multidimensional? Yi (1990) apresenta duas teorias: a teoria de dois fatores, que diz que satisfação e insatisfação são conceitos diferentes; e a teoria do fator único, que postula que satisfação e insatisfação são opostos em um único e bipolar *continuum* (contínuo). Chauvel (1999) afirma que, por ser a satisfação definida como uma avaliação, um julgamento, é amplamente aceito expressá-la em uma única dimensão, indo do extremo positivo ao extremo negativo.

Há, no entanto, necessidade de mais pesquisas para esclarecimento da dimensão do construto. Ao considerar a satisfação e a insatisfação como diferentes conceitos, é preciso objetivar a minimização da insatisfação além da maximização

da satisfação. Se, no entanto, a satisfação é aceita como um único construto, apenas o objetivo de maximização da satisfação do cliente já seria suficiente.

A maioria dos estudos realizados nas últimas duas décadas parecem concordar com a abordagem multidimensional, visto que consideram simultaneamente diversas variáveis e tendem a excluir a possibilidade de se aprender algo significativo sobre o assunto a partir da investigação de um único fator (BORADBRIDGE; MARSHALL, 1995; KOLODINSKY, 1995; BLODGETT et al., 1995; SWAN; OLIVER, 1989; RICHIN, 1983 apud CHAUVEL, 1999).

Apesar da variedade de teorias relativas à satisfação, é o paradigma da desconfirmação das expectativas que possui maior aceitação e permanece como um suporte teórico consistente. Sendo assim, neste trabalho, adotar-se-á o paradigma da desconfirmação das expectativas como teoria fundamental para a definição de satisfação e considerar-se-á este construto como um resultado da avaliação da experiência de consumo. É válido ressaltar, entretanto, que a consideração da satisfação como um resultado não rejeita a sua relação com o conceito de processo, visto que a avaliação da experiência de consumo ao longo tempo pode ser considerada um fenômeno processual.

2.1.1.2 O paradigma da desconfirmação das expectativas

Os primeiros estudos relacionados ao paradigma da desconfirmação das expectativas surgiram antes da década de 1970, quando procurava-se entender quais eram os preditores da satisfação.

Segundo Borges (2005), os antecedentes da satisfação do consumidor encontrados na literatura englobam, entre outras variáveis, o desempenho percebido, as expectativas, a desconfirmação, as necessidades, a completude de necessidades, a qualidade percebida e a equidade. A autora realça, entretanto, que não há um modelo geral que tenha sido plenamente testado e que reúna todos esses preditores da satisfação, afirmando que o paradigma da desconfirmação é a abordagem dominante no estudo da satisfação do consumidor.

Yi (1990) explica que o paradigma da desconfirmação das expectativas pressupõe que a satisfação resulta de um processo de comparação: os clientes comparam a percepção que possuem do serviço ou produto com os padrões que eles já possuíam, ou seja, suas expectativas. A confirmação (ou desconfirmação

zero) acontece quando a percepção está de acordo com os padrões estabelecidos pelo cliente, enquanto que a desconfirmação é resultado de uma diferença entre o percebido e o esperado. Se a percepção for melhor que as expectativas a respeito do produto ou serviço, acontece a desconfirmação positiva. Se for pior, ocorre a desconfirmação negativa. A satisfação é, assim, resultado ou da confirmação ou da desconfirmação positiva, enquanto que a insatisfação resulta da desconfirmação negativa. A Figura 1 representa um esquema de como funciona o Paradigma da Desconfirmação das Expectativas.



Figura 1: Paradigma da Desconfirmação das Expectativas
Fonte: Adaptado de Borges (2005)

Segundo Evrard (1995 apud CHAUVEL, 1999), o paradigma da desconfirmação possui um conjunto de abordagens: comparação com as expectativas anteriores; comparação com normas baseadas na experiência do consumidor; comparação entre a razão custos/benefícios da transação e o valor desta razão para o vendedor; e a comparação com desejos e com valores.

Oliver (1980, p. 460), por sua vez, descreve a teoria da desconfirmação da seguinte forma: as expectativas “criam um quadro de referência a partir do qual é efetuado um julgamento comparativo”.

Para Larán e Espinoza (2004), a combinação da desconfirmação positiva das expectativas e das emoções prediz melhor a satisfação do que a avaliação do desempenho por si só.

Contudo, é interessante destacar os resultados obtidos por Ringham, Johnson e Morton (1994 apud RUSSELL-BENNETT; RUNDLE-THIELE, 2004) em sua

pesquisa no setor de serviços, onde a desconfirmação de expectativas teve um efeito direto maior na lealdade que na satisfação. A partir do método de regressão múltipla, os autores chegaram a um coeficiente de regressão de 0,12 para satisfação e 0,28 para lealdade.

Esses resultados realçam a idéia apresentada por Russell-Benett e Rundle-Thiele (2004) de que a satisfação dos clientes não deveria ser o único objetivo a ser alcançado, mas um dos passos importantes no sentido de reter clientes leais.

2.1.2 Lealdade do Cliente

Nos últimos anos, a fidelização¹ de clientes tornou-se um assunto preconizado pela maioria das empresas. Programas de fidelização e benefícios para os clientes leais são bastante comuns e parecem ser o caminho perfeito a ser trilhado: as empresas conseguem incentivar o comprometimento do cliente e os clientes sentem-se privilegiados pelo tipo de tratamento personalizado que recebem.

Entretanto, o que realmente significa lealdade? Pode a compra repetida classificar um cliente como leal?

“Assim como emoção e satisfação, lealdade é um outro conceito que é fácil para ser discutido em conversas do dia-a-dia, mas torna-se complicado para ser analisado visando sua compreensão” (OLIVER, 1997, p. 389 apud PERILLO, 2007, p. 32).

Há duas principais vertentes nos estudos sobre lealdade do cliente: a das definições comportamentais, que caracterizam as compras repetidas e a das definições atitudinais, que caracterizam o comprometimento predisposto em termos de algum valor único associado a uma marca ou fornecedor (PRADO; SANTOS, 2003). Há, ainda, autores que combinam as duas definições. Em uma avaliação da relação entre satisfação e lealdade de clientes, Perillo (2007), baseado na taxonomia feita por Alan Dick e Kunal Basu, defende a idéia de que somente quando a lealdade comportamental e a atitudinal ocorrem simultaneamente é que se pode afirmar que existe lealdade sustentável ou lealdade verdadeira.

¹ Os termos fidelização e lealdade serão usados indistintamente, ambos referindo-se ao conceito de “*loyalty*”.

Em um dos primeiros estudos sobre o assunto, o significado psicológico de lealdade foi explorado por Jacoby e Chestnut (1978 apud OLIVER, 1999) em um esforço de distingüí-lo das definições comportamentais. Sua análise concluiu que poderia ser inválido considerar a compra consistente como um indicador de lealdade e que a compra inconsistente poderia até mesmo mascarar a lealdade no caso de consumidores leais a diversas marcas. Por isso, os autores concluíram que não se deveria inferir lealdade ou deslealdade somente a partir de compras repetitivas sem analisá-las mais profundamente, questionando, portanto, o conceito comportamental do construto.

Seguindo o mesmo pensamento, Larán e Espinoza (2004) destacam que a recompra pode ser baseada em fatores como preço, conveniência ou lealdade a mais de uma marca. Johnson e Gustafsson (2000 apud SZWARC, 2005) associam a recompra à retenção e a lealdade à intenção ou predisposição a comprar.

Lovelock e Wirtz (2007) descrevem a lealdade como um desejo de continuar sendo cliente de determinada empresa ao longo do tempo, preferencialmente de forma exclusiva, e recomendar os produtos dessa empresa a amigos.

Em uma definição mais completa, tem-se que:

A lealdade do cliente não é uma mera função do comportamento passado, mas sim um conceito multidimensional que deve incorporar o compromisso do cliente em relação a uma marca. Lealdade implica compromisso, e não apenas um comportamento repetitivo (ASSAEL, 1992 apud MILAN; TREZ, 2005).

Para Oliver (1997 apud OLIVER, 1999), a lealdade é um compromisso profundamente arraigado, associado à repetição de compras ou a continuar dando preferência a um produto ou serviço ao longo do tempo, mesmo que influências situacionais e esforços dos concorrentes tenham potencial para provocar um comportamento de troca.

Já o conceito de lealdade de Reichheld (1996) é diretamente ligado à criação de valor. Segundo ele, “a chave para a lealdade dos clientes é a criação de valor”. (p.13, tradução nossa). É preciso que os clientes percebam valor nas atitudes da organização em relação a ele e não apenas digam que estão satisfeitos. Para o autor, esse valor recebido e percebido é o que manter-los-á leais.

Kotler e Keller (2006, p. 141) também concordam que “o segredo para gerar um grande nível de fidelidade é entregar um alto valor para o cliente”.

No processo de criação de valor, é necessário definir os clientes centrais (*core customers*) e dar a eles razões para que permaneçam leais. A grande dificuldade, no entanto, é que muitas organizações não trabalham com Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente (CRM) e, muito menos, com Banco de Dados de Marketing, *Database Marketing*, (DBM) e são incapazes de segmentar seus clientes, identificando os mais lucrativos, que são os centrais ou estratégicos. Reichheld (1996) enfatiza que um dos segredos do crescimento sustentável é conquistar e manter os clientes certos como clientes centrais.

Uma proposta de valor, de acordo com Kotler e Keller (2006) consiste de vários benefícios que a empresa está comprometida a entregar. Vai além do posicionamento central da oferta e inclui todas as experiências que o cliente terá ao longo do processo de obter e usar a oferta.

Reichheld (1996) ressalta ainda que as empresas que são sérias em relação à medição do valor que entregam aos clientes não se baseiam apenas em pesquisas de satisfação. Elas reconhecem que a satisfação é um estado mental instável e temporário e, por isso, de difícil medição. Em vez disso, elas acompanham a lealdade de recompra para determinar o verdadeiro valor de seus produtos e serviços em relação aos concorrentes.

Mown e Minor (1998 apud LARÁN; ESPINOZA, 2004) identificam a lealdade quando o cliente apresenta comprometimento (vínculo emocional) e pretende continuar comprando.

Oliver (1999) define fases da lealdade, conforme o Quadro 1:

| Fases | Características |
|--------------|---|
| Cognitiva | Lealdade à informação, como preço, características, etc. Uma marca é preferível perante suas alternativas. |
| Afetiva | Lealdade a um gosto: "Eu compro porque gosto." O afeto à marca diminui as chances de substituição diante de outras alternativas. |
| Conativa | Lealdade a uma intenção: "Estou comprometido a comprar." Episódios repetidos de afeto positivo junto à marca influenciam a escolha. |
| Ação | Lealdade à inércia de ação, complementada com a superação de obstáculos. A intenção motivacional das fases anteriores é transformada em prontidão para agir. |

Quadro 1: Fases da lealdade e suas respectivas características e vulnerabilidades

Fonte: Adaptado de OLIVER (1999)

Na primeira fase, da lealdade cognitiva, os atributos de marca disponíveis ao consumidor indicam que uma marca é preferível em relação às outras. Na segunda fase, da lealdade afetiva, uma atitude em relação à marca é desenvolvida a partir de ocasiões de uso cumulativamente satisfatórias. Na fase seguinte, da lealdade conativa, há influência dos episódios repetidos afetando positivamente a lealdade

em relação à marca. Na quarta fase, da lealdade de ação, tem-se, por fim, o estudo do mecanismo pelo qual as intenções são convertidas em ações.

McKenna (1999) defende a criação de uma relação entre a empresa e o cliente como uma solução para a dificuldade de fidelização, que é consequência da imensa variedade de escolhas existentes. Ele diz que

para combater essa ameaça, elas podem aumentar seu pessoal de vendas e de marketing, lançando recursos caros no mercado como uma forma de manter seus clientes. Porém, a solução real obviamente não é mais marketing, e sim o melhor marketing. E isso significa um marketing que encontra um modo de interagir o cliente à empresa, como forma de criar e manter uma relação entre a empresa e o cliente (p. 4).

Payne (2006) acredita que os “clientes leais são um ativo intangível que adicionam valor ao balanço patrimonial” (p. 9). Para ele, esses clientes não apenas contribuem para a receita com suas compras repetidas, mas agem como defensores (*advocates*), indicando novos clientes e reduzindo os custos de aquisição.

Demo e Ponte (2008) citam, ainda, um estudo feito pelo *Peppers & Rogers Group* com 53 empresas brasileiras no início de 2004. Analisou-se como os programas de fidelidade podem impulsionar a estratégia da empresa e também determinar mudanças de foco. O estudo encontrou que os principais objetivos dos programas de fidelidade eram: garantir a retenção e a fidelidade dos clientes (98%); aprofundar o relacionamento com os clientes (91%), criar um diferencial em relação à concorrência (71%); e aumentar a satisfação dos clientes (67%).

Outras importantes constatações foram: algumas empresas iniciaram um processo de diferenciação ao escolher apenas uma parte de seus clientes para participarem do programa de fidelidade; a maioria das empresas (89%) possuía programas próprios de fidelidade; a administração do programa era feita internamente em 73% delas; pouco mais da metade (52%) tinham uma área dedicada exclusivamente ao programa.

Entre os fatores de sucesso citados pelas empresas pesquisadas na utilização de programas de fidelização de clientes, encontraram-se: comunicação contínua e efetiva com a base de clientes; treinamento e comunicação interna; infraestrutura tecnológica; medição, avaliação e demonstração dos resultados e possíveis redirecionamentos; comprometimento da liderança da empresa; definição e divulgação de políticas e mecânicas do programa; integração com as atividades de marketing da empresa; constante avaliação financeira do programa; competitividade

do programa comparado aos programas dos concorrentes; e participação dos clientes.

2.1.3 A Relação entre Satisfação e Lealdade

É certo que toda empresa gostaria de ter clientes leais e satisfeitos com seus produtos e/ou serviços. Clientes satisfeitos provavelmente promoverão a empresa por meio do marketing boca-a-boca, enquanto clientes leais possuem maior probabilidade de comprar mais produtos sem visitarem várias outras empresas antes, o que pode fazê-los mais lucrativos. Para Johnson et al., (2000), qualidade, satisfação de cliente e lealdade não trabalham separadamente um do outro.

Mas como é estabelecida a relação entre satisfação e lealdade? A satisfação é um antecedente da lealdade? Clientes leais são sempre satisfeitos?

Hallowell (1996) divide em dois grupos a literatura pertinente aos relacionamentos entre a satisfação de clientes, a lealdade e a lucratividade: a literatura de gerenciamento de serviços, que propõe que a satisfação influencia a lealdade dos clientes, o que, por sua vez, afeta a lucratividade; e a literatura encontrada no domínio do marketing, que discute o impacto da satisfação dos clientes na lealdade e sugere que a lealdade pode ser definida ou como uma atitude ou como um comportamento.

Oliver (1999) acredita que mesmo que a satisfação possa não se configurar como um elemento central da lealdade, após a lealdade ter sido estabelecida, é difícil que a sua manutenção se desenvolva sem a satisfação. “Para que a satisfação afete a lealdade, é exigida satisfação freqüente ou cumulativa a fim de que os episódios de satisfação individuais tornem-se agregados ou misturados” (OLIVER, 1999, p. 34, tradução nossa).

A natureza do relacionamento entre satisfação e lealdade é complexa. Pesquisas sugerem que o relacionamento entre ambos os construtos não é linear e unidirecional, mas curvilíneo, mediado por diversas variáveis psicológicas e situacionais reagindo entre si (OLIVER, 1999). São construtos divergentes, cujo relacionamento depende de fatores psicológicos e situacionais externos aos próprios construtos, segundo Russell-Bennett e Rundle-Thiele (2004).

Níveis mais elevados de satisfação levam à maior retenção e lealdade de clientes e, a partir do aumento da lealdade, a satisfação de clientes pode ajudar a

assegurar receitas ao longo do tempo, reduzir custos de transações futuras, diminuir a elasticidade de preços e minimizar a probabilidade de os clientes trocarem de fornecedor caso haja uma queda no nível da qualidade (ANDERSON; FORNELL; RUST, 1997).

Em um estudo no ramo de telecomunicações, bancos e supermercados, Gronholdt, Martensen e Kristensen (2000 apud RUSSELL-BENNETT; RUNDLE-THIELE, 2004) concluíram que a lealdade é um resultado da satisfação. A correlação mostrou que o relacionamento entre lealdade e satisfação era fortemente significativo ($r^2=0.7$).

Ainda, Demo e Ponte (2008) apontam estatísticas que dizem que 91% dos clientes insatisfeitos jamais comprarão dessa mesma empresa – o que realça a relação entre satisfação e retenção – e comunicarão sua insatisfação a, no mínimo, mais nove pessoas.

Satisfação e lealdade são divergentes, o que sugere que os gerentes de marketing deveriam testar tanto os níveis de um, quanto os do outro, pois altos níveis de satisfação nem sempre traduzem altos níveis de lealdade atitudinal, como já comprovado empiricamente por Reichheld (1996).

Russel-Bennett e Rundle-Thiele (2004) apresentam, ainda, o fato curioso de, na literatura, não se encontrar evidência de antecedência temporal entre satisfação e lealdade, apesar de haver tantas afirmações de que a satisfação leva à lealdade.

Perillo (2007) também defende que satisfação não garante lealdade, visto que há outros elementos que interferem na formação desse construto, como a confiança, os valores e a percepção de equidade, por exemplo.

Reichheld (1996), em seus estudos sobre lealdade e deserção de clientes, criou o conceito da “armadilha da satisfação” (p. 15). Para ele, “empresas podem evitar a armadilha da satisfação se elas lembrarem-se de que o que interessa não é quão satisfeitos elas mantêm seus clientes, mas quantos clientes satisfeitos e lucrativos elas mantêm” (p.17, tradução nossa).

“Se as empresas soubessem quanto realmente custa perder um cliente, elas seriam capazes de fazer avaliações precisas dos investimentos designados a reter os clientes” (REICHHELD; SASSER, 1990, p. 106).

Em tese, percebe-se que a satisfação não garante por si só a lealdade, não obstante a influencia fortemente.

2.1.4 Relacionamento com o Cliente

Apesar de ter emergido como um novo fenômeno, o Marketing de Relacionamento remonta à Era Pré-Industrial, onde a economia era baseada na agricultura e na troca de produtos primários e artesanais. Consumidores e produtores mantinham contato e desenvolviam relacionamentos que influenciavam a produção customizada. Reter clientes, influenciar na repetição de compra e aumentar a confiança eram as preocupações dos produtores e vendedores daquela Era (SHETH; PARVATIYAR, 1995).

O advento da produção em massa e o crescimento do consumo em massa da Era Industrial fizeram com que o mercado adotasse uma abordagem transacional em detrimento da relacional, praticada anteriormente. Sheth e Parvatiyar (1995) acreditam que o crescimento da orientação de marketing para o relacionamento na Era Pós-Industrial significa o renascimento do marketing direto entre fornecedores e consumidores. O desenvolvimento do marketing como um campo de estudo e prática sustenta a reconceitualização de uma orientação transacional para uma orientação relacional (SHETH; PARVATIYAR, 1995; PAYNE, 2006).

A Figura 2 ilustra a transição do marketing transacional para o marketing de relacionamento, de acordo com Payne (2006).



Figura 2: A transição para o Marketing de Relacionamento

Fonte: Adaptado de Payne (2006)

Grönroos (2003) esclarece que o marketing transacional é um efeito resultante da visão básica e limitada da década de 1970 de marketing como uma troca e tem como foco fazer com que os clientes comprem, não interessando se são

antigos ou novos. Muitas vezes o preço se torna um argumento importante e a preocupação em facilitar as compras é maior do que em manter um relacionamento com os clientes já existentes. O autor sumariza que “o foco do marketing [transacional] é distribuir ou entregar efetivamente aos clientes um valor já pré-produzido” (p. 39).

Em uma visão voltada para o relacionamento, entretanto, Grönroos (2003) realça que o valor não é pré-produzido em uma fábrica, ou seja, não está embutido nos produtos. “O valor para os clientes é criado pelo cliente durante todo o relacionamento, parcialmente em interações entre ele e o fornecedor ou provedor do serviço” (p.39). Há claramente uma mudança de foco, dos produtos para os processos de criação de valor. O marketing serve como facilitador dos processos de consumo e utilização pelos clientes durante todo o relacionamento.

Para Grönroos (1994), Sheth e Parvatiyar (2002) e Payne (2006), Marketing de Relacionamento representa uma mudança de paradigma dos conceitos de marketing desenvolvidos desde a década de 1960. A visão limitada dos 4P's do mix de marketing (produto, preço, praça, promoção), voltada para a maximização das vendas evoluiu para um conceito mais abrangente que foca um relacionamento duradouro com um cliente satisfeito.

Nesse sentido, Vavra (1993 apud DEMO; PONTE, 2008), precursor da proposta de Marketing de Relacionamento, defende uma mudança do marketing voltado à conquista de clientes para o marketing focado na retenção. O autor propõe um novo composto de marketing que engloba: produto/serviço (qualidade, confiabilidade, características), preço, praça, promoção, comunicações com o cliente, satisfação do cliente e serviço (serviço pré-venda e pós-venda). Para o autor, esse novo composto de marketing abrange também o valor das atividades de retenção dos clientes. Kotler e Keller (2006) também incrementaram a idéia do mix de marketing ao proporem os dos 4C's do Marketing: cliente, custo, conveniência e comunicação.

McKenna (1999) divide o novo paradigma em duas partes, baseando a abordagem relacional no conhecimento e na experiência. Ele diz que

o marketing baseado no conhecimento exige que uma empresa domine uma escala de conhecimento: da tecnologia pertinente; da concorrência; de seus clientes; das novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo; e de sua própria organização, recursos, planos e forma de fazer negócios (p. 4).

A partir desse conhecimento, as empresas podem integrar o cliente no processo de desenvolvimento, garantindo um produto não só específico às suas necessidades, como também às suas estratégias. O marketing baseado na experiência enfatiza a interatividade, a conectividade e a criatividade. “As empresas dedicam-se aos seus clientes, monitoram constantemente seus concorrentes e desenvolvem um sistema de análise de *feedback* [retorno]” (p. 4).

O fato é que quando consumidores e produtores lidam um com o outro, há um grande potencial para o desenvolvimento de um laço emocional que transcende a troca econômica. Uma parte consegue entender melhor as necessidades da outra, o que faz com que ambas sejam mais propensas a cooperarem mutuamente e fortalecerem seu relacionamento.

Grönroos (2003) concorda que se um cliente sentir que há algo especial e de valor nos contatos que ele mantém com uma dada empresa, então um relacionamento pode se desenvolver.

Para Payne (2006), o Marketing de Relacionamento dá ênfase a dois importantes aspectos: (1) só é possível otimizar relacionamentos com os clientes a partir do entendimento e gerenciamento de relacionamentos com outros *stakeholders* (todo e qualquer público interessado ou afetado pela organização) relevantes, não só os funcionários; (2) as ferramentas e técnicas usadas no marketing para os clientes, como o plano de marketing, podem ser igualmente efetivas se utilizadas no gerenciamento de relacionamentos com outros, que não os clientes.

Essa visão confirma a idéia holística do Marketing de Relacionamento, em que há integração entre todas as partes da organização. Nesse sentido, Grönroos (2003) endossa que “a responsabilidade de desenvolver e manter relacionamentos com clientes, chamada de marketing, já não está unicamente relacionada com o departamento de marketing e com o diretor de marketing” (p.23).

E um relacionamento integrativo, de acordo com Sheth e Parvatiyar (1995), reflete interdependência em vez de independência de escolha entre as partes e enfatiza a cooperação ao invés de competição e conflito, representando assim uma mudança significativa nos axiomas do marketing.

Levitt (1990) utiliza-se de uma metáfora em que o relacionamento com o cliente é comparado a um casamento:

a venda meramente consuma o namoro. Depois começa o casamento. O quanto o casamento tem de bom depende do quão bem o relacionamento é administrado pelo vendedor. Isso determina se haverá negócios continuados e serão expandidos, ou problemas e divórcio, e se aumentam os custos ou os lucros (p. 114).

Tal comparação fortalece a idéia de cultivar relacionamentos que representem valor para os clientes e que sejam duradouros. O foco nas interações entre produtor e cliente, de acordo com Grönroos (2003), possibilita à empresa ver seu cliente não só como alguém que periodicamente faz uma compra, mas como um parceiro do relacionamento.

Vavra (1993 apud DEMO; PONTE, 2008) também considera a compra como o início de um relacionamento. A interação continuada pós-venda representa uma parte importantíssima para que o relacionamento seja firmado, sendo tão necessária quanto a venda. Ele defende a mudança na mentalidade de “completar uma venda” para a de “iniciar um relacionamento” e de “fechar um negócio” para “construir lealdade”. Essa mudança reflete a passagem do marketing transacional para o relacional.

Para Ravald e Grönroos (1996), o Marketing de Relacionamento é uma maneira das empresas desenvolverem relacionamentos a longo prazo, mutuamente benéficos e válidos, com os clientes, objetivando o aumento da lucratividade por meio da melhoria nos serviços e produtos providos aos clientes.

Parvatiyar e Sheth (1999) advertem sobre ter uma perspectiva estreita do Marketing de Relacionamento e considerá-lo como sinônimo do marketing de banco de dados ou de retenção de clientes. Uma perspectiva mais abrangente, por exemplo, é tida por McKenna (1993), que apresenta uma visão estratégica do Marketing de Relacionamento colocando o cliente em primeiro lugar e mudando o papel do marketing de manipular os clientes para um envolvimento genuíno com eles.

Cabe ressaltar também a idéia de Payne (2006), que defende princípios que enfatizam a retenção de clientes lucrativos, múltiplos mercados e uma abordagem de marketing multi-funcional, em que a responsabilidade pelo desenvolvimento de estratégias de marketing e relacionamento com o cliente não se limita ao departamento de marketing.

Assim, o propósito geral do Marketing de Relacionamento, segundo Parvatiyar e Sheth (1999), é “aumentar a produtividade de marketing e melhorar o valor mútuo entre as partes envolvidas no relacionamento” (p. 18, tradução nossa).

A construção do relacionamento, entretanto, deve ser cuidadosa. Bolton (1998) afirma que, nos primeiros estágios do relacionamento, a satisfação possui papel essencial: se as expectativas do cliente não forem satisfeitas logo de início, ele tenderá a permanecer menos tempo com a empresa. Seus resultados indicam que os índices de satisfação levantados anteriormente a qualquer decisão de cancelar ou continuar leal à empresa são positivamente relacionados à duração do relacionamento.

Nesse sentido, Vavra (1993 apud DEMO; PONTE) afirma que o aumento da satisfação dos clientes através das interações com a empresa é o principal mecanismo para manter relacionamentos de longa duração com eles.

Levitt (1990) também considera fundamental que a empresa reconheça, logo de início, a necessidade de administrar bem seu relacionamento com o cliente a fim de evitar problemas e realçar sua posição.

De acordo com Reichheld e Sasser (1990), à medida que o relacionamento do cliente com a empresa estende-se, os lucros crescem. Eles afirmam que “as empresas podem aumentar seus lucros em quase 100% retendo apenas mais 5% de seus clientes” (p. 105, tradução nossa). Os autores defendem ainda que os clientes geram lucros cada vez maiores cada ano a mais que eles permanecem com a empresa. O Gráfico 1 mostra os resultados obtidos por eles:

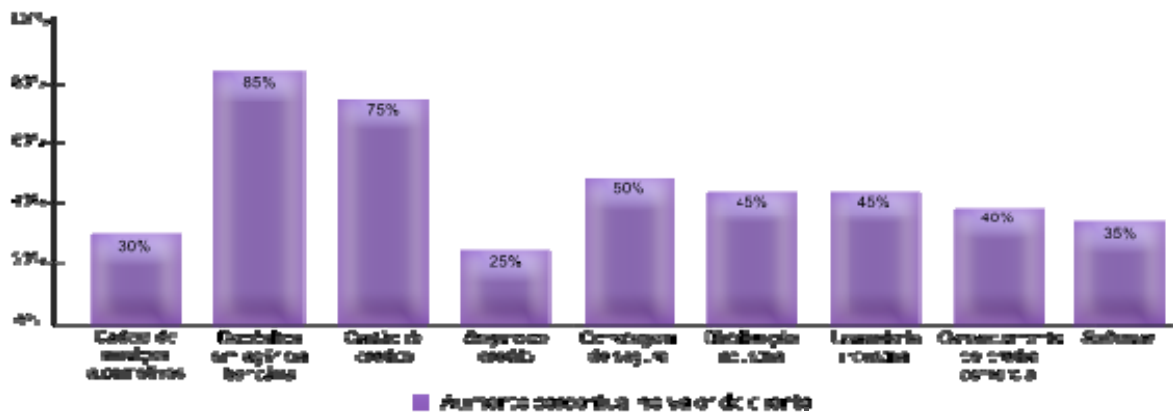


Gráfico 1: Efeito da redução da deserção de clientes na lucratividade
Fonte: Adaptado de Reichheld e Sasser (1990)

Por causa do grande aumento da concorrência e do constante aprimoramento tecnológico, os clientes possuem um leque muito maior de escolhas do que possuíam há duas décadas. Para Payne (2006), o fator diferenciador, então, torna-se a entrega de um serviço excepcional, distinta e consistentemente. Vantagem competitiva pode ser adquirida por meio do conhecimento das expectativas, preferências e comportamento do cliente.

Segundo Zineldin (2006), uma empresa precisa criar relacionamentos com os clientes que entreguem um valor superior àquele provido pelo produto central. Não é suficiente ter produtos que representem uma alta oferta de valor ao cliente se um relacionamento com ele não for desenvolvido. Sem relacionamento, o cliente fica suscetível a qualquer oferta que apresente valor maior que o que ele está recebendo no momento e a deserção torna-se natural.

Reter os clientes, desenvolver um relacionamento com eles e satisfazê-los continuamente podem ser consideradas as bases de uma trajetória bem-sucedida na maioria das organizações. “Clientes a longo prazo compram mais, tomam menos tempo da empresa, são menos sensíveis ao preço e trazem novos clientes, além de não possuírem custo de aquisição” (REICHHELD, 1996, p. 02, tradução nossa).

Para Kotler e Keller (2006), o forte relacionamento com os clientes traduz-se na essência de uma orientação de marketing bem concebida.

2.1.4.1 Gestão do Relacionamento com o Cliente – CRM

Ná década de 1990, a evolução tecnológica combinada à mudança nos paradigmas de marketing trouxe um novo conceito no que tange ao desenvolvimento de relacionamento com os clientes. Originada nesse período, a Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM) rapidamente tornou-se um tópico de grande importância.

Empresas com grande número de clientes e instalações em múltiplas localizações geográficas, por muito tempo, tiveram carência de ferramentas que as auxiliasse na prática do Marketing de Relacionamento. (LOVELOCK; WIRTZ, 2007) Com o surgimento do CRM, vieram também os sistemas de informação, visto que o CRM requer uma boa estrutura de TI (Tecnologia de Informação) para que haja exploração deliberada das informações sobre os clientes (PAYNE, 2006).

Payne (2006) também acredita que o desenvolvimento de relacionamentos estratégicos é possível por meio de oportunidades adquiridas pelos avanços em TI.

“Novas tecnologias de informação freqüentemente fazem com que fique mais fácil manter relacionamentos com clientes, bem como criar novas maneiras de fazê-lo” (GRÖNROOS, 2003, p. 23).

No entanto, a compreensão do que o CRM significa ainda se faz limitada. Muitas empresas não entendem o CRM como um sinônimo do Marketing de Relacionamento e o encaram como uma solução tecnológica, confundindo a Gestão do Relacionamento com o Cliente com os sistemas de apoio para implementação do CRM.

Para Payne (2006), é certo que o CRM trata de uma abordagem estratégica holística para gerenciar o relacionamento com clientes a fim de criar valor para o acionista. Ele defende que o CRM provê mais oportunidades para o uso de dados e informações no sentido de entender o cliente e implementar melhor as estratégias de Marketing de Relacionamento, mas isso não o limita a um sistema de informação ou a uma ferramenta tecnológica. Essa idéia alarga a visão do que o CRM realmente é. A Figura 3 ilustra a idéia abrangente de Payne (2006):



Figura 3: O *continuum* do CRM
Fonte: Adaptado de Payne e Frow (2005)

Nesse sentido, Lovelock e Wirtz (2007) afirmam que o CRM não se limita a complexos sistemas de informação, mas significa o processo pelo qual relações com clientes são construídas e mantidas.

Payne (2006) aponta que o CRM objetiva um aumento na aquisição e retenção de clientes lucrativos ao, respectivamente, iniciar e melhorar os relacionamentos com eles.

Já Kotler e Keller (2006) relacionam o CRM ao valor do cliente e afirmam que o seu objetivo é produzir um alto valor do cliente. Maximizar o valor do cliente, para os autores, significa cultivar um relacionamento de longo prazo com ele.

Contudo, por vezes, a implementação do CRM nas empresas é totalmente atribuída à área de TI, não havendo a integração necessária entre todas as partes da organização, o que, segundo Demo e Ponte (2008), é a principal causa de insucesso na implantação do CRM nas empresas.

Reinartz, Krafft e Hoyer (2004) ressaltam que tanto a literatura quanto as aplicações práticas do CRM não indicam claramente em que constitui seu processo de implementação. Os autores também afirmam que algumas empresas vêem o CRM principalmente como um investimento em tecnologia, enquanto outras o tratam de forma mais expansiva, sendo agressivos em desenvolver relacionamentos com os clientes.

Para Payne (2006), há cinco processos-chave que precisam ser considerados quando da implementação do CRM: o processo de desenvolvimento de estratégia; o processo de criação de valor; o processo de integração de multi-canais; o processo de gerenciamento da informação; e o processo de avaliação da performance.

Grönroos (2003) distingue, ainda, três requisitos estratégicos que, segundo ele, estabelecem a base estratégica para uma gestão de relacionamentos bem-sucedida: (1) redefinir o negócio como um negócio de serviço; (2) ver a organização a partir de uma perspectiva de gerenciamento de processo e não de uma perspectiva funcional; (3) estabelecer parcerias e uma rede para cuidar de todo o processo de serviço.

Grönroos (2003) também lista três elementos táticos de uma estratégia de relacionamento: (1) buscar contatos diretos com clientes; (2) montar um banco de dados; (3) desenvolver um sistema de serviço orientado para o cliente.

Para Vavra (1993 apud DEMO; PONTE), o banco de dados de clientes torna possível a execução das atividades de pós-marketing e traz melhorias na prática atual de marketing, como por exemplo, a acessibilidade às informações sobre os clientes e a flexibilidade ao conhecer as preferências e gostos dos clientes. O autor ressaltava, entretanto, que os dados do DBM (Banco de Dados de Marketing) nunca deveriam ser usados a fim de propor negócios aos novos clientes.

Kotler e Keller (2006), por outro lado, apresentam quatro problemas que podem impedir uma empresa de implantar o CRM eficientemente. Primeiramente,

construir e manter um banco de dados de clientes requer um grande investimento em *hardware* (parte física do computador), *software* (programa de computador), banco de dados, programas analíticos, links de comunicação e pessoal habilitado. Segundo, há a dificuldade de fazer com que todos na empresa tenham uma orientação voltada para o cliente e que usem as informações disponíveis. Terceiro, o fato de os clientes não quererem desenvolver um relacionamento com a empresa e não gostarem de saber que a empresa possui tantos dados seus. E quarto, o fato de que algumas premissas do CRM, segundo os autores, nem sempre se comprovam na prática.

Se o CRM está diretamente ligado ao alto valor do cliente, empresas com valor do cliente baixo ao longo do tempo e sem contato direto entre vendedor e comprador não seriam muito beneficiadas pelo CRM. Para Kotler e Keller (2006), essas empresas podem correr riscos advindos da implementação errada. Entre os principais riscos, eles citam: (1) implementar o CRM antes de criar uma estratégia de cliente; (2) introduzir o CRM antes de adaptar a organização; (3) supor que mais tecnologia de CRM é sempre melhor; e (4) espreitar os clientes em vez de cortejá-los.

Contudo, apesar das dificuldades, o avanço da tecnologia atrelado ao aumento da competição, entre outras causas, não dão outra escolha às empresas a não ser a de gerar vantagem competitiva por meio de serviços excelentes que excedam as expectativas dos clientes e funcionem como uma ferramenta de retenção. Esse contexto elimina as empresas que não investem no incremento do valor do cliente ao longo do tempo ou em um relacionamento duradouro com ele.

O CRM provê oportunidades para utilizar informações, conhecer melhor os clientes, oferecer valor por meio de ofertas customizadas e desenvolver um relacionamento. É então necessário que a empresa tenha processos, operações e pessoas integradas para que a essência do marketing possa ser a filosofia que norteia o negócio (PAYNE, 2006).

Sumarizando, o Quadro 2 mostra as mudanças que a adoção de uma visão voltada para CRM provoca nas questões gerenciais da empresa.

| | De | Para |
|-------------------------------|--|--|
| Estratégia | Focar no mercado para significativos segmentos de clientes. | Adicionar valor ao relacionamento individual com o cliente por meio de interações customizadas. |
| Valores compartilhados | Servir bem os clientes. | Servir os clientes diferenciadamente; servir os melhores clientes muito bem. |
| Estrutura | Orientação para o produto com foco nos aspectos econômicos correntes. | Orientação para o segmento de cliente com foco no valor do cliente ao longo do tempo. |
| Habilidades | Orientação analítica com foco nos aspectos econômicos correntes. | Habilidade para juntar, analisar e interpretar dados e para explorar uma grande base de informações de clientes que esteja constantemente evoluindo; habilidade para reagir em um nível de cliente individual (ou pelo menos de micro segmento). |
| Pessoal | Análise de marketing gerenciada estatisticamente; Tecnologia da Informação como um suporte, mas não como um parceiro ativo. | Integração da criatividade do marketing com competências de sistemas para criar capacidade que é tanto direcionada por idéias quanto analiticamente intensa. |
| Sistemas | Detalhados, segmentados, mas com ferramentas de apoio à decisão relativamente estáticas. | Ferramentas de apoio ao marketing extensivas, dinâmicas e flexíveis, sistemas de execução e gerenciamento de programas e ligações operacionais que apóiam ações da linha de frente. |
| Estilo | Orientação do plano de marketing com ênfase em programas para maiores segmentos entregue dentro do período padrão; foco em mídia de massa. | Abordagem analítica e atitude experimental com ênfase em aprendizado contínuo (faça, teste, meça, conserte) e valor de dados. |
| Principais medidas de sucesso | <i>Market share</i> e lucros do exercício. | <i>Share</i> dos clientes mais atrativos (baseados no potencial de lucro ao longo do tempo); marketing customizado e de aprendizado contínuo; grande impacto em uma pequena quantidade de clientes. |

Quadro 2: Mudanças nas questões gerenciais a partir do CRM

Fonte: Adaptado de Payne (2006)

Assim, nota-se que os conceitos de satisfação, lealdade e relacionamento são estreitamente relacionados, sendo a satisfação uma parte importante na construção e na manutenção de um relacionamento (BOLTON, 1998; LEVITT, 1990; VAVRA, 1993 apud DEMO; PONTE, 2008) e o relacionamento, uma solução para a fidelização dos clientes (MCKENNA, 1999).

É possível, então, afirmar que satisfação e lealdade são fundamentais na construção de um relacionamento. E nesse sentido, Levitt (1990) ressalta que é bastante difícil que o relacionamento entre a empresa e o cliente perdure se uma das partes não estiver satisfeita ou for infiel à outra.

2.2 Revisão da Produção Nacional

Este capítulo expõe os objetivos e os resultados de 30 pesquisas nacionais sobre satisfação, lealdade e relacionamento dos clientes com as empresas, realizadas no período de 2004 a 2008, publicadas nos periódicos científicos Revista de Administração Contemporânea (RAC) e Revista de Administração de Empresas (RAE), classificados no estrato B1 pela Qualis, e nos anais do EnANPAD.

D'Angelo, Schneider e Larán (2004), tomando por base as prescrições da literatura dominante no que tange ao Marketing de Relacionamento, descreveram e analisaram a postura de grandes empresas brasileiras para desenvolver relacionamentos com consumidores finais. Eles encontraram resultados que indicam que as empresas enfrentam dificuldades em todas as instâncias do Marketing de Relacionamento e que, apesar de reconhecerem sua importância, não foram capazes ainda de inseri-lo na cultura e na estratégia organizacionais, depositando maior atenção às ferramentas operacionais. Para eles, a cultura baseada em conquistar novos clientes ainda está muito presente e dificulta a adesão aos princípios do Marketing de Relacionamento.

Em seu experimento de campo, Larán e Espinoza (2004) avaliaram a relação entre satisfação e lealdade. O objetivo era esclarecer a formação da lealdade conativa (intenção de compra) em função da satisfação. O trabalho apresenta base teórica que sustenta o relacionamento entre os construtos. Os resultados por eles obtidos indicaram uma relação positiva entre satisfação e lealdade e mostraram que a satisfação explica 44% da lealdade.

Marchetti e Prado (2004) apresentaram um modelo de avaliação da satisfação do consumidor quanto ao setor elétrico brasileiro, baseado no Modelo de Equações Estruturais (SEM). Os resultados obtidos indicaram um modelo de validade, consistência interna e flexibilidade. É importante ressaltar que a avaliação da relação entre a Desconfirmação Percebida e a Satisfação do Consumidor foi forte, com um coeficiente padronizado acima de 0,60 para a maior parte das companhias pesquisadas.

Nogueira, Mazzon e Terra (2004), baseando-se em estudos que evidenciaram que grande parte das empresas que implantaram o CRM haviam se mostrado insatisfeitas, testaram duas hipóteses relacionadas à operacionalização da tecnologia de informação em empresas de grande porte do setor financeiro: (1)

existem segmentos distintos de seguradoras com perfis diferentes de visão estratégica no uso do CRM em relação aos seguintes construtos: planejamento do relacionamento com o cliente, nível de formalização do planejamento e controle de CRM, direcionamento estratégico para o futuro, administração de recursos humanos e da força de vendas, escopo da aplicação do CRM, administração de dados de clientes e resultados obtidos com o uso de CRM; e (2) existem relacionamentos entre os diferentes construtos de orientação para a estruturação de um CRM. Seus resultados apontaram que esses construtos são percebidos distintamente entre os segmentos de seguradoras denominados de “ousadas”, “consistentes”, e “conservadoras” e que a implementação do CRM encontra-se ainda em fase inicial nesse segmento.

Rossi, Luce, Mazzon, Slongo (2004) apresentaram os resultados de uma pesquisa para a segmentação de mercado do serviço móvel celular pré-pago, tendo como variável de segmentação a satisfação dos usuários do serviço. Os autores testaram três hipóteses relacionadas à segmentação de mercado: (1) há diferenças significativas no nível de satisfação dos usuários; (2) há diferenças no perfil dos usuários de cada segmento; (3) as diferenças no índice de satisfação são mais elevadas entre segmentos de mercado do que entre as áreas geográficas de atuação das prestadoras do serviço móvel celular pré-pago. Todas as hipóteses foram confirmadas pelas análises estatísticas utilizadas no tratamento dos dados. Os resultados confirmaram os efeitos das diferenças nos consumidores sobre a satisfação e a importância de segmentar mercados com base em atributos comportamentais.

O artigo de Botelho e Urdan (2005), a partir de dados coletados em domicílios, estimou e analisou a elasticidade-preço da escolha da marca em dois grupos de clientes: os leais e os não leais à marca de uma categoria de bem de consumo. Seu principal objetivo foi verificar diferenças de sensibilidade ao preço entre os grupos de consumidores na escolha da marca. Os resultados indicaram que a diferença de sensibilidade ao preço entre os consumidores varia de acordo com as marcas e que o aumento do preço reduz a probabilidade de escolha das marcas. Os autores destacaram, ainda, que os profissionais de marketing podem tomar decisões mais efetivas de apereçamento levando em conta as características dos domicílios e os atributos das marcas.

Brei e Rossi (2005) desenvolveram e testaram um modelo teórico baseado em hipóteses que analisaram a relação entre a confiança, o valor percebido e a lealdade de usuários de *Internet Banking* (operações bancárias pela Internet) em situações de trocas relacionais de serviço no Brasil. As relações testadas no modelo levaram à conclusão de que a confiança possui forte impacto no valor percebido pelos clientes, o qual possui forte impacto na lealdade desses clientes à empresa. Os autores sugeriram que a pesquisa fosse feita com corte longitudinal, visto que sua realização com corte transversal representou uma limitação ao estudo.

Em uma pesquisa de satisfação aplicada a planos de saúde, Milan e Trez (2005) objetivaram identificar os principais atributos do serviço que compõem a avaliação da satisfação dos associados de um plano de saúde, bem como as dimensões de análise que compõem a avaliação da satisfação por parte dos usuários dos serviços de saúde, além de desenvolver um modelo de avaliação de satisfação de clientes para empresas de medicina de grupo no Brasil. A partir da Análise Fatorial, foram extraídos seis fatores considerados relevantes (e até determinantes) para a satisfação do cliente. Os fatores e seus respectivos índices de confiabilidade (alfa de *Cronbach*) foram: atendimento (0,93), estrutura (0,91), médicos (0,90), preço (0,89), comunicação (0,90) e conveniência (0,73).

Ainda em relação à satisfação dos clientes, Moura e Gonçalves (2005) validaram o modelo de satisfação ACSI (*American Customer Satisfaction Index* – Índice Americano de Satisfação do Cliente) modificado. Incluiu-se o construto conveniência e a fase qualitativa da pesquisa. Os resultados sugeriram pares de relacionamentos do modelo, tais quais: qualidade-valor percebido, qualidade-satisfação, valor percebido-satisfação, e satisfação-lealdade. Notou-se que a qualidade percebida afetou mais a satisfação que o valor percebido.

Slongo e Müssnich (2005) realizaram um estudo com o objetivo de examinar as correlações entre serviços ao cliente e Marketing de Relacionamento nas transações comerciais entre redes hoteleiras de Porto Alegre e seus clientes organizacionais. Por meio de modelagem de equações estruturais, chegou-se ao resultado de que a oferta de serviços ao cliente do pólo fornecedor afeta os investimentos no relacionamento e os sentimentos de dependência e confiança do pólo comprador. Em especial, concluiu-se que a variável latente confiança desempenha papel determinante na manutenção e desenvolvimento de relacionamentos contínuos, duradouros e com benefícios mútuos.

Em um estudo exploratório sobre a insatisfação dos consumidores com o Serviço de Assistências Técnicas de Autorizadas de Automóveis, Beber e Rossi (2006) investigaram as causas, o nível e as conseqüências da insatisfação desses consumidores. Os resultados apresentaram o perfil dos consumidores, a relação entre o nível geral de insatisfação, a caracterização da amostra e as reações à insatisfação, o relacionamento entre causas e nível de insatisfação e a formação das dimensões de atributos da insatisfação. Na análise fatorial exploratória, a dimensão equivalente à junção das dimensões Atendimento e Tempo explicou mais de 30% da variabilidade das respostas, sendo considerada a mais significativa. Ainda, constatou-se que os consumidores desse serviço, quando insatisfeitos, não apenas fizeram boca-a-boca negativo, mas, na maioria dos casos, reclamaram no Procon ou iniciaram um processo judicial.

Em um teste de um novo modelo da influência das surpresas positiva e negativa no processo de formação da satisfação, Larán e Rossi (2006) chegaram a resultados que demonstraram uma influência negativa da surpresa negativa na satisfação, totalmente mediada pelo afeto negativo, e uma influência positiva da surpresa positiva na satisfação, totalmente mediada pelo afeto positivo. Assim, o artigo contribuiu para o entendimento das principais emoções que determinam a satisfação com o foco na surpresa, tanto positiva quanto negativa.

Xavier e Dornelas (2006) investigaram o papel do gerente no que concerne ao tratamento dado ao cliente em face da utilização de um sistema de Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM). Foi feito um estudo de caso em profundidade em uma empresa que é tanto usuária quanto fornecedora de tecnologia e que estava implantando um sistema de CRM. Os autores chegaram a resultados significativos sobre a potencialidade de uso do sistema, que requer mudanças nos processos e inclui uma postura gerencial mais proativa em relação ao contato e atendimento do cliente, possibilitando, então, o gerenciamento mais efetivo e melhor planejamento das atividades.

Partindo do pressuposto de que o *Internet Banking* é visto pelos bancos como um canal oportuno para manter relacionamento *online* (via Internet) com clientes, Diniz, Porto e Santos (2007) avaliaram a capacidade de resposta dos bancos às solicitações via *e-mail* (correio eletrônico), considerando que o nível de respostas aos *e-mails* poderia auxiliar a mensurar o grau de relacionamento virtual da instituição. Os resultados apontaram um índice médio de resposta de 83%, com

tempo médio de 44 horas e índice médio de qualidade de 48%. Os autores concluíram que o relacionamento via *Internet Banking* no Brasil ainda está em estágio inicial.

Francisco-Maffezzolli (2007) buscou compreender as possíveis relações entre a Qualidade do Relacionamento e a Lealdade sobre o resultado financeiro dos usuários de telefonia celular. Apesar de considerado positivo e significativo pela literatura em marketing, o impacto da satisfação sobre a lealdade e o da lealdade sobre o resultado financeiro não foi registrado de forma significativa, o que demonstra algumas particularidades da avaliação do relacionamento de clientes de operadoras de celular no Brasil.

Gosling e Souza (2007) verificaram qual a relação entre as variáveis do composto de marketing de serviços, a saber: produto, preço, praça, promoção, evidência física (aparência das instalações físicas), processos e pessoas e a satisfação, além de avaliarem também a relação entre a satisfação e a lealdade de acordo com a percepção de diferentes segmentos de clientes, agrupados por renda, em um banco de varejo brasileiro. Os resultados indicaram que as variáveis, exceto evidência física, impactam positivamente na satisfação dos clientes. Ainda, a satisfação teve impacto positivo na lealdade. Os autores sugeriram formas de segmentação diferentes para os bancos, uma vez que os resultados apontaram que os segmentos A, B e C respondem de forma bastante similar às estratégias de marketing do banco, havendo apenas diferenças em relação ao construto produto.

Leite e Arruda (2007) investigaram a relação entre as experiências emocionais ativadas em consultórios médicos de ginecologia do setor privado de saúde e a satisfação da paciente. Seus resultados mostraram que 10% da variação da satisfação foi explicada pelas emoções. Três categorias de estados emocionais foram identificadas nos consultórios: emoções de alto astral, emoções de baixo astral e estado de tensão. A análise de regressão apresentou que 10% da variância da satisfação é explicada pelas emoções de alto e baixo astral, sendo identificada uma relação direta e inversa, respectivamente, entre esses estados emocionais e a satisfação. As emoções de estado de tensão não influenciaram significativamente a satisfação das pacientes.

Matos, Henrique e Rosa (2007) realçaram a falta de uniformidade nos estudos que tratam dos efeitos do custo de mudança de empresa na conexão entre satisfação e lealdade. Assim, objetivaram testar e comparar os diferentes papéis, de

antecedente, mediador e moderador, do custo de mudança na relação entre satisfação e os componentes atitudinal e comportamental da lealdade. Os resultados mostraram que o custo de mudança é um antecedente relevante da lealdade e que desempenha um papel mediador entre satisfação e lealdade, especialmente na lealdade atitudinal. O papel moderador dos custos de mudança foi mais significativo no caso da influência da satisfação na lealdade comportamental.

Mazza e Freitas (2007) alertaram que o uso inadequado do termo relacionamento dentro da disciplina de marketing pode confundir os relacionamentos comerciais com aqueles socialmente construídos. O artigo descreveu como provedores de serviço e seus clientes percebem o desenvolvimento de seus relacionamentos comerciais à luz da Teoria das Trocas Sociais. A contribuição teórica do artigo apresenta-se na diferenciação para as noções de transação, relação e relacionamento de trocas. Para as autoras, a transação de troca se caracteriza por ser uma unidade de interação entre dois indivíduos que envolve apenas a transferência da propriedade ou uso de um produto ou serviço; a relação de troca é uma interação inserida em um sistema social, sendo, assim, influenciada por variáveis endógenas; e o relacionamento de troca acontece através do tempo e do espaço social, havendo o compartilhamento de uma história de interações passadas. Além disso, os resultados da pesquisa permitiram descrever relacionamentos comerciais como precedidos pela prestação de um serviço, motivados pela antecipação de resultados favoráveis, desenvolvidos através de trocas mútuas, mantidos devido à satisfação com as interações compartilhadas ao longo do tempo e limitados ao ambiente de negócios.

Almeida e Botelho (2008) examinaram a confiança tanto no vendedor quanto na empresa; e a qualidade e o valor percebidos do produto pelos clientes, como antecedentes da satisfação em compras de alto valor monetário, como, por exemplo, as do mercado imobiliário. Os resultados indicaram que a satisfação com o corretor de imóveis influencia a confiança do consumidor, mas experiências anteriores e características dos corretores, em geral, não tiveram impacto sobre essa variável. Ainda, o valor percebido do produto e a confiança no corretor e na construtora possuem influência sobre a satisfação com a compra, mas não sobre a qualidade percebida do produto. Em uma análise comparativa das dimensões de cada efeito, notou-se que a maior influência foi a variável satisfação com o corretor sobre a variável confiança no corretor, o que pode implicar aos gestores de marketing

imobiliário que a tranquilidade na negociação bem como o nível do serviço prestado pelo corretor deveriam ser ressaltados em um treinamento de vendas, a fim de incrementar a confiança do cliente no corretor.

Flores e Damacena (2008) analisaram os efeitos da relação entre a percepção de valor de um programa de fidelidade e a lealdade à marca em meio aos consumidores brasileiros. Os resultados confrontaram a teoria existente, indicando que não há relação direta entre a percepção de valor de um programa de fidelidade e a lealdade à marca. Comprovou-se, ainda, que a satisfação influencia positivamente a lealdade à marca.

Considerando o construto identidade fundamental para a compreensão das maneiras pelas quais as relações comerciais são desenvolvidas, mantidas e desenvolvidas ao longo do tempo, Fonsêca (2008) buscou o significado da identidade do relacionamento entre marca e consumidor a fim de compreender quais as propriedades relacionais relevantes de acordo com os parceiros que pretendiam engajar nessa relação. Observou-se que nas interações marca-consumidor, a identidade da relação é constituída por identificação, valência (caráter atrativo ou repulsivo do objeto) e relevância, marca-signo (poder da marca), convergência de valores e reconhecimento. Quando aos parceiros era proporcionada a identificação e a confiança, por exemplo, a identidade do relacionamento assegurava a longevidade do relacionamento.

Em uma investigação junto à classe médica, Gomes, Rezende e Oliveira (2008) apresentaram o resultado da influência das práticas do Marketing de Relacionamento desenvolvidas pelas empresas farmacêuticas na conquista da lealdade dos médicos. A pesquisa avaliou a percepção de 452 médicos quanto às práticas de Marketing de Relacionamento das empresas farmacêuticas, sumarizadas em dez variáveis, a saber: o conhecimento do cliente, o atendimento ao cliente, a frequência da visita, as informações científicas fornecidas, a ajuda financeira, as amostras grátis, o relacionamento do representante, o conhecimento técnico do representante, a habilidade de comunicação do representante e o respeito ao tempo do médico. Os médicos foram classificados em “médico leal” ou “não leal” ao laboratório farmacêutico. Os resultados comprovam a influência das práticas do Marketing de Relacionamento que as empresas farmacêuticas desenvolvem na lealdade dos médicos (clientes).

Gonçalves Filho et al. (2008) propuseram um modelo de pesquisa que inclui características pessoais como a inércia e a identidade como antecedentes das intenções de lealdade e da lealdade real (que expressa os fatores que levaram ao estado de lealdade no presente e não necessariamente os motivos que farão com que o cliente se mantenha leal a curto, médio e longo prazo) no mercado de telefonia móvel. Os resultados revelaram que a maioria das operadoras falha ao criar a lealdade real, sendo que os custos da mudança e a inércia do consumidor apresentaram os impactos mais significativos na lealdade real. Os principais fatores atrelados à qualidade dos serviços, de acordo com os consumidores, foram a qualidade das ligações, os serviços de valor agregado e a qualidade no atendimento. Ainda, os consumidores demonstraram baixa identidade com as operadoras caracterizando uma relação meramente comercial.

Baseando-se em teorias rivais expostas na literatura de Marketing de Relacionamento e em publicações recentes que questionam os benefícios da retenção de clientes e, ainda, argumentado que os compradores esporádicos podem mostrar-se mais valiosos do que os freqüentes, Joia e Sanz (2008) investigaram a rentabilidade transacional associada aos clientes freqüentes e esporádicos no varejo eletrônico brasileiro de eletrodomésticos. A análise quantitativa mostrou que os clientes esporádicos propiciam maior lucratividade transacional do que os consumidores freqüentes. Contudo, a investigação das práticas gerenciais demonstrou que os varejistas eletrônicos não interagem de forma relacional com seus clientes. Sendo assim, visto que não foi encontrada conformidade entre a prática no setor pesquisado e a teoria sobre marketing em ambientes digitais, os autores sugeriram que o declínio do valor dos consumidores está associado à forma como os varejistas eletrônicos se relacionam com eles.

Moura Júnior e Maia (2008) buscaram entender a opinião dos consumidores de Belo Horizonte sobre os programas de relacionamento, seu comportamento em relação à escolha de uma empresa, satisfação *versus* insatisfação, lealdade e custos de mudança. O estudo concluiu que há intenção do cliente em continuar com a empresa quando há envolvimento pessoal, relação de confiança, satisfação implícita na relação e liberdade. O coeficiente de Pearson de 0,947 entre a satisfação e a intenção de continuar com a empresa mostrou uma forte correlação significativa entre essas duas variáveis. Trinta e dois por cento dos entrevistados

considerou que um atendimento gentil, rápido e eficiente é o principal motivo para que não haja deserção.

Santos e Fernandes (2008) relacionaram a recuperação de serviços à confiança e à lealdade dos clientes sob uma perspectiva estratégica, como uma ferramenta de relacionamento. De acordo com os resultados, a formação de confiança e lealdade do consumidor é afetada pela forma como as reclamações são resolvidas. As percepções de justiça afetaram a satisfação com o gerenciamento da reclamação e a confiança do consumidor foi fortemente influenciada pela satisfação pós-reclamação. Tanto a intenção de recompra como a comunicação boca-a-boca mostraram-se influenciadas por confiança, satisfação e valor percebido. Os custos de mudança não moderaram as relações entre satisfação, confiança e lealdade e demonstraram ter baixa influência nas intenções de recompra, indicando que a criação de mecanismos que dificultem a saída do cliente não é suficiente para mantê-lo, e que um gerenciamento adequado da reclamação pode ser uma ferramenta eficaz para desenvolver relacionamentos a longo prazo.

Ainda em uma pesquisa no setor bancário, Santos, Fernandes e Meller (2008) buscaram entender como o tipo de conexão entre clientes e empresas pode influenciar nos relacionamentos entre as avaliações a respeito do processo de gerenciamento de reclamação e suas conseqüências. Seus resultados sugeriram que os clientes com fortes relacionamentos (relacionais) não avaliam de maneira mais amena as transgressões que a empresa comete, mas valorizam mais os resultados tangíveis provenientes da recuperação de serviços, percebem maiores custos de mudança e possuem maiores níveis de recompra e boca-a-boca. A confiança na empresa sofre maior impacto da satisfação pós-recuperação entre clientes com menor relacionamento do que entre clientes com maior relacionamento com a empresa.

Vieira (2008) verificou a dimensionalidade, a associação e a seqüência dos estágios de hierarquia da lealdade de acordo com o esquema teórico proposto por Oliver (1999) de Cognição-Afeto-Conação-Ação. Os resultados rejeitaram o esquema tradicional de Oliver (1999), sugerindo dois outros rivais: “afeto-cognição-conação-ação”, classificado como Hierarquia da Decisão Afetiva, e “ação-conação-cognição-afeto”.

Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008) objetivaram apresentar os resultados de uma pesquisa que investiga o papel de vários aspectos do serviço na satisfação

do cliente de bancos de varejo. A pesquisa mostrou que a forma como os bancos resolvem os problemas (suas práticas de recuperação do serviço) é o fator que mais influencia a satisfação geral dos clientes. Fatores como a satisfação com os gerentes, com os produtos e serviços oferecidos e com os caixas eletrônicos foram também identificados como importantes. Porém, a satisfação com o atendimento por telefone e com o atendimento nos caixas não foram considerados significativos.

As 30 pesquisas sumarizadas foram extraídas dos periódicos RAC, RAE e dos anais do EnANPAD. O gráfico 2 mostra a quantidade de pesquisas advindas de cada uma das publicações.

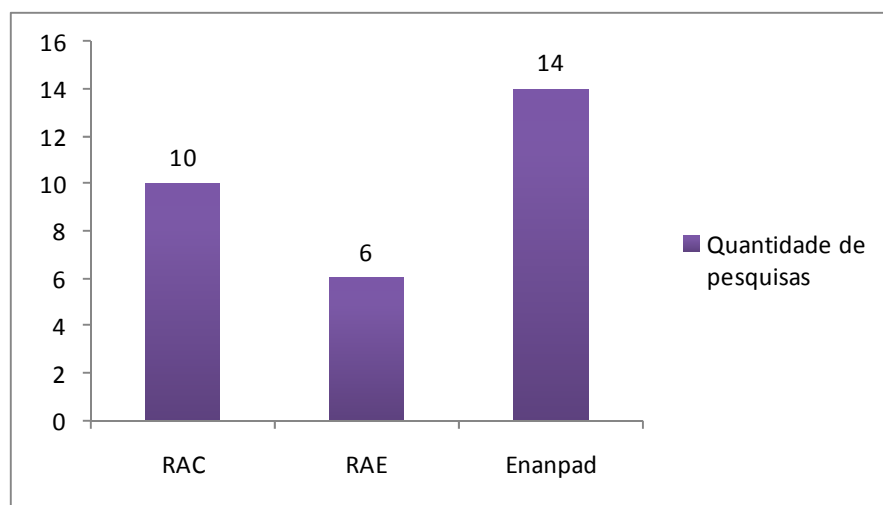


Gráfico 2: Quantidade de artigos por publicação

A partir dessa revisão, é possível obter uma idéia a respeito da produção nacional dos últimos cinco anos no que tange à satisfação, à lealdade e ao relacionamento entre o cliente e a empresa. Não apenas artigos que tratam de relacionamento, satisfação e lealdade separadamente foram revisados, como também pesquisas relacionando os construtos. O gráfico 3 apresenta a quantidade de pesquisas feitas por cada assunto.

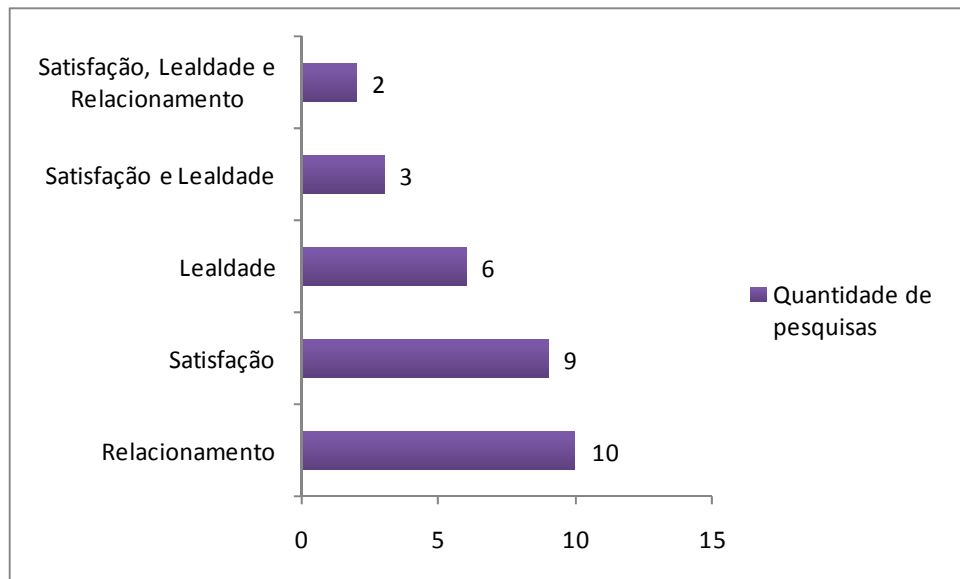


Gráfico 3: Quantidade de pesquisas por assunto

Entre os centros de pesquisa que mais produziram sobre o assunto, a região sul, e majoritariamente a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), sobressaiu-se, seguida pela região sudeste – destacando-se aí a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e a Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP) – e, então, pela região nordeste. Dentre os artigos pesquisados, nenhum originou-se das regiões norte ou centro-oeste.

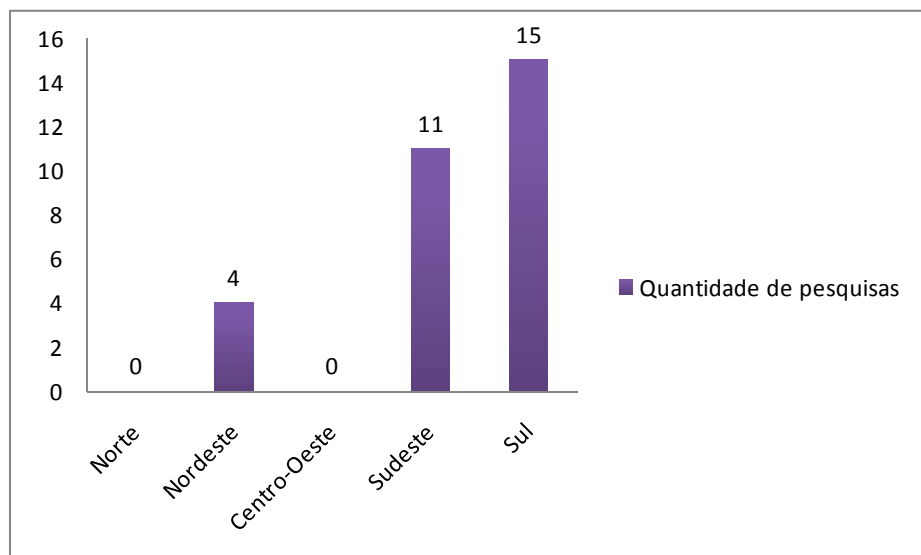


Gráfico 4: Quantidade de pesquisas por região do Brasil nos últimos cinco anos

Mais da metade dos artigos utilizou a Análise Fatorial (quer a confirmatória ou a exploratória) como técnica de pesquisa. O uso da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), por meio do método de Modelagem de Equações Estruturais (SEM), foi predominante.

A seguir, o capítulo sobre os métodos e técnicas de pesquisa utilizados.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo expõe a pesquisa realizada quanto ao seu objetivo, sua natureza e seu caráter, além de detalhar como foram desenvolvidos os processos de coleta e análise de dados e caracterizar o instrumento de pesquisa e a amostra.

3.1 Delineamento da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa instrumental, uma vez que validou, por meio de Análise Fatorial, um instrumento capaz de avaliar o relacionamento das empresas com seus clientes. A natureza da pesquisa é quantitativa, pois foram utilizados instrumentos para aferição de variáveis, de caráter transversal, visto que a coleta foi feita em um único momento da realidade (DRENTH, 1984).

Por ser instrumental, a pesquisa não foi aplicada em uma organização específica, mas em clientes de diversas empresas de setores variados, sejam elas prestadoras de serviço ou comercializadoras de produtos, físicas ou virtuais. O respondente deveria escolher uma empresa da qual fosse cliente, não importando seu nível de satisfação ou que tipo de relacionamento ele desenvolvia com a organização.

3.2 Caracterização da amostra

Quanto ao tamanho mínimo da amostra para que haja validação de instrumento, Pasquali (1999) diz que no caso de haver dúvidas em relação ao número de dimensões ou fatores que o instrumento mede, costuma-se dizer que são necessários para a amostra de 5 a 10 sujeitos por cada item do instrumento, com a ressalva de que qualquer análise fatorial com menos de 200 sujeitos dificilmente pode ser considerada adequada. Ainda, segundo Tabachnick e Fidell (2001), uma amostra com menos de 300 sujeitos compromete a Análise Fatorial.

A escolha da amostra foi não-probabilística e por conveniência dentre clientes de diversas empresas. Houve 627 participantes, atendendo satisfatoriamente tanto ao critério recomendando por Pasquali (1999), quanto ao recomendado por Tabachnick e Fidell (2001).

3.3 O instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado representa uma compilação e adaptação de itens retirados de instrumentos previamente validados cientificamente por Wilson e Vlosky (1997); Rust, Zeithaml e Lemon (2001); e Perillo (2007), além de itens criados a partir da literatura.

Do instrumento inicial, 7 itens foram adaptados do instrumento que Wilson e Vlosky (1997) desenvolveram para avaliar o relacionamento entre empresas e fornecedores, *Business to Business*, (B2B) e aplicados para o contexto empresa-cliente, *Business to Consumer*, (B2C); 9 itens basearam-se no questionário de Rust, Zeithaml e Lemon (2001) para medir o valor do cliente no mercado de empresas aéreas; 10 itens originaram-se do instrumento criado por Perillo (2007), em sua pesquisa de doutorado, que mede satisfação e lealdade de clientes em um grande banco brasileiro; e 4 itens foram criados, totalizando 30 itens.

Após a distribuição dos itens no questionário, o instrumento foi submetido à validação teórica. Segundo Pasquali (1999), a

análise teórica é feita por juízes e ela comporta dois tipos distintos de juízes, segundo a análise incida sobre a compreensão dos itens (análise semântica) ou sobre a pertinência dos itens ao construto que representam (propriamente chamada de análise dos juízes) (p. 52).

A análise semântica totalizou 50 participações de colaboradores de organizações de diversos setores com faixa etária variada e diferentes níveis de formação acadêmica – desde ensino médio incompleto até pós-doutorado. Essa diversificação objetivou reduzir os vieses e garantir a fidedignidade da análise. Entre a amostra da análise semântica, encontraram-se funcionários do Banco do Brasil, da Câmara dos Deputados, da Caixa Econômica Federal, da Faculdade Gama Filho, da IBM, do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, do Ministério da Justiça, do Ministério das Relações Exteriores, da Oi Telefonía, do Supremo Tribunal de Justiça, da *Summer Shop*, do Tribunal de Contas da União, do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, e da Universidade de Brasília, bem como alunos do curso de Administração desta instituição, os quais verificaram a clareza e a compreensão de cada item.

Simultaneamente, foi realizada a análise de juízes, também chamada por Pasquali (1999) de análise de construto, que contou com 12 pessoas especializadas em marketing, a saber: professores, especialistas, gerentes e consultores, os quais

avaliaram se os itens propostos referiam-se ou não ao traço, ou construto, em questão: relacionamento com clientes e suas dimensões de satisfação e lealdade.

Ao final da validação teórica, além da modificação dos itens com sentido dúbio ou falta de clareza, 2 itens foram excluídos do instrumento por provocarem discordância na maioria dos juízes e falta de compreensão em grande parte dos avaliadores semânticos.

Assim, o instrumento de aplicação, apresentado no Apêndice A, contou com 28 itens considerados pertinentes ao construto que representam e de claro entendimento para o respondente.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados foi feita durante o mês de maio pela própria pesquisadora, contando com o auxílio de sua orientadora, entre clientes de diversas empresas. Dos 627 questionários aplicados, 587 foram respondidos presencialmente e 40 enviados por *e-mail*.

O Gráfico 5 mostra a relação das empresas mais citadas nos questionários, os quais continham um campo aberto para que o nome da empresa escolhida fosse colocado. Empresas escolhidas menos de cinco vezes não mereceram destaque na relação de empresas citadas e enquadraram-se na categoria “outras”.

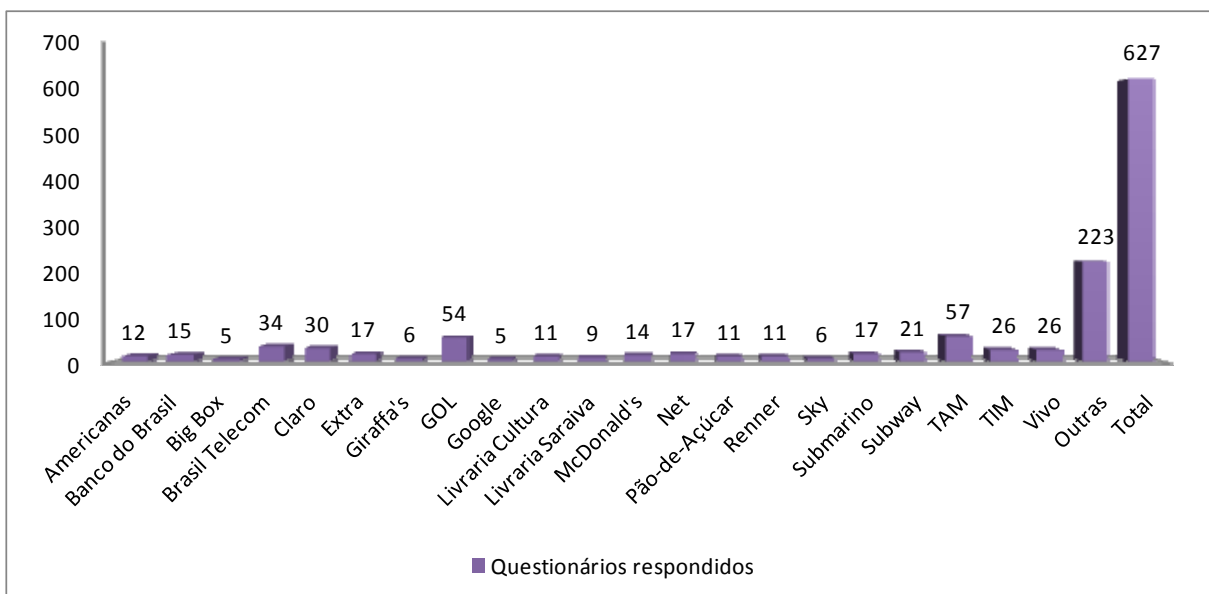


Gráfico 5: Relação dos questionários respondidos por empresa

Os dados dos questionários foram inseridos no programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 13.0, e então passaram por tratamento e limpeza, seguindo os procedimentos recomendados por Tabachnick e Fidell (2001).

O primeiro passo foi examinar a precisão dos dados por meio das estatísticas descritivas univariadas, buscando identificar anomalias provenientes de erros nos registros dos valores, verificar a plausibilidade das médias e dos desvios-padrões, identificar multicolinearidade (correlação muito alta entre variáveis), singularidade (variáveis que não se relacionam de forma alguma), omissão de informações e a presença de *outliers* (valores claramente afastados dos demais e da média) multivariados.

Para o tratamento estatístico dos dados, foi utilizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE), que, segundo Pasquali (2001), é uma técnica estatística imprescindível para a Psicometria, sobretudo no que tange à validação de instrumentos psicológicos. Na Análise Fatorial Exploratória, “busca-se descrever e sumarizar dados ao agrupar variáveis que são correlacionadas” (TABACHNICK; FIDELL, 2001, p. 583, tradução nossa).

Quanto à fatorabilidade, analisou-se a matriz de correlações, que segundo Pasquali (2001), é o primeiro passo no sentido de verificar se a matriz é fatorável. O tamanho das correlações foi inspecionado e então foram observados o determinante da matriz e os resultados do teste de adequação da amostra de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), que trabalha com as correlações parciais das variáveis. O teste de Esfericidade de *Barlett* (AIC), que testa a hipótese de que a matriz de covariâncias é uma matriz identidade, não foi considerado, visto que Tabachnick e Fidell (2001) só aconselham o uso deste teste quando a amostra é pequena, ou seja, menos de 5 casos por variável.

Para a extração de fatores, foi feita a Análise dos Componentes Principais, *Principal Components Analysis*, (PCA), que considera a variância total dos dados e procura uma combinação linear entre as variáveis a fim de que o máximo de variância seja explicado por essa combinação (DIAS FILHO; CORRAR; PAULO, 2007).

Sendo a matriz fatorável, foram, então, examinados os *eigenvalues* (autovalores), a porcentagem de variância explicada de cada fator, o gráfico *scree plot* (gráfico de declive) e a análise paralela, a fim de determinar a quantidade de fatores.

Hayton, Allen e Scarpello (2004) confirmam que há evidências de que a análise paralela seja o método mais preciso entre os métodos de retenção de fatores, mas também um dos menos utilizados. Ainda, uma pesquisa com dados

simulados feita por Zwick e Velicer (1986 apud LAROS; PUENTE-PALACIOS, 2004) mostrou a adequação de diferentes critérios para extração de fatores, encontrando que, enquanto o critério do *eigenvalue* maior que 1,0 é adequado em 22% dos casos, o critério baseado no teste do *scree plot* é adequado em 57% dos casos e o critério baseado na Análise Paralela é adequado em 92% dos casos. Neiva, Abbad e Tróccoli (2008) também recomendam a utilização da análise paralela.

Assim, por ser a análise paralela a técnica mais recomendada e adequada, a escolha de quantos fatores deveriam ser extraídos foi baseada principalmente nesse critério, bem como na relevância teórica.

Após a definição da quantidade de fatores, foi feita a Análise de Eixos Principais, *Principal Axis Factoring*, (PAF).

O método de rotação utilizado foi o oblíquo. Apesar de ser mais complexo que o ortogonal, esse método representa melhor a realidade, de acordo com Pasquali (2001), respeitando mais os fenômenos naturais estudados pela ciência que a rotação ortogonal. O autor diz ainda que “em princípio, particularmente em ciências psicossociais, a rotação ortogonal deve ser justificada, ao passo que a oblíqua é sempre adequada” (p. 74). Optou-se pelo método de rotação *Direct Oblimin*, um “critério de rotação oblíqua baseado na análise direta das cargas fatoriais nos fatores primários” (p. 81), uma vez que supunha-se correlação entre os fatores.

Sendo feita a extração e a rotação, os fatores foram interpretados a partir da verificação de estabilidade e interpretabilidade. Analisou-se a validade dos itens que compunham cada fator, baseando-se na afirmação de Pasquali (2001) de que um item válido é aquele que representa bem o fator, ou seja, um item que possui uma boa carga fatorial. Comrey (1973) classificam os itens com carga maior ou igual a 0,71 como excelentes; maior ou igual a 0,63 como muito bons; maior ou igual a 0,55 como bons; maior ou igual a 0,45 como razoáveis; e maior ou igual a 0,32 como pobres. Ainda, Tabachnick e Fidell (2001) acreditam que a carga fatorial mínima a ser considerada deve ser de 0,45 – o que exclui os itens que Comrey (1973) classificaram como pobres.

Cabe destacar que a matriz de correlação entre os fatores também foi inspecionada no sentido de identificar a presença de fatores de segunda ordem caso a correlação entre os fatores extraídos fosse significativa (próxima a 0,5).

Para analisar a fidedignidade de cada fator, foi utilizada a medida do alfa de *Cronbach*, que indica que o fator é confiável quando é maior que 0,70. Não obstante, alguns pesquisadores recomendam que o alfa seja maior que 0,75.

A análise das dimensões teóricas estudadas foi de fundamental importância para a decisão final quanto à solução ótima.

A seguir, o capítulo com os resultados da pesquisa.

4 RESULTADOS

No que tange à limpeza e ao tratamento dos dados, eles mostraram-se precisos, sem erros no registro dos valores ou discrepâncias nas medidas de média e desvio-padrão. Também não houve caso algum de multicolinearidade ou singularidade, de acordo com os testes recomendados por Tabachnick e Fidell (2001). A porcentagem de dados omissos foi de 2,4% (15 sujeitos), os quais foram excluídos por meio do tratamento *Listwise deletion*, baseando-se na recomendação de Tabachnick e Fidell (2001) que dizem que se a porcentagem de omissão for menor que 5%, então qualquer procedimento utilizado (seja a substituição pela média, ou tratamento *pairwise*, que elimina os casos omissos, ou o tratamento *listwise*, que elimina os sujeitos com casos omissos) obterá resultados similares. Ainda, considerou-se a afirmação de Pasquali (2001) de que o *listwise deletion* é o método mais honesto no tratamento dos dados omissos.

A presença de *outliers* multivariados foi identificada pela distância *Mahalanobis*, que é “a distância de um caso do centróide dos casos remanescentes, em que o centróide é o ponto criado com a interseção das médias de todas as variáveis” (TABACHNICK; FIDELL, 2001, p. 68, tradução nossa). Foram eliminados 19 sujeitos que possuíam distância *Mahalanobis* maior que 56,892, a partir das instruções de Tabachnick e Fidell (2001). Mesmo após a eliminação de 34 sujeitos, o tamanho da amostra continuou superando os critérios recomendados por Pasquali (1999) e por Tabachnick e Fidell (2001), aproveitando-se 593 sujeitos.

A inspeção visual da matriz de covariâncias mostrou que mais de 50% dos valores eram superiores a 0,30, atendendo às recomendações de Pasquali (2001). O determinante apresentou valor bastante baixo, porém diferente de zero (0,00000104), conforme recomendam Neiva, Abbad e Tróccoli (2008). O KMO foi de 0,952, enquadrando-se no nível “maravilhoso” de acordo com Kaiser (1974 apud PASQUALI, 2001). Esses resultados confirmaram a alta fatorabilidade da matriz.

Por meio da Análise dos Componentes Principais, foi possível decidir quantos fatores seriam extraídos. Diversos critérios foram analisados e confrontados com a adequação teórica. A Tabela 1 mostra os resultados obtidos a partir da análise de cada critério para extração de fatores.

Tabela 1: Critérios para retenção de fatores e quantidade de fatores sugeridos

| Critério | Quantidade de Fatores |
|--------------------------------------|-----------------------|
| <i>Eigenvalue</i> maior que 1 | 5 |
| Variância explicada maior que 3% | 7 |
| Análise do gráfico <i>Scree Plot</i> | 2 a 5 |
| Análise Paralela | 4 |

Teoricamente, uma solução com mais de 4 fatores não fazia sentido, o que descartou os resultados dos critérios do *eigenvalue* e da variância explicada. A análise do *scree plot* indicava a presença de 2 a 5 fatores. No entanto, esta análise é, segundo Pasquali (2001), demasiadamente subjetiva, dificultando a decisão. A constatação de Zwick e Velicer (1986 apud LAROS; PUENTE-PALACIOS, 2004), já citada no capítulo anterior, de que a Análise Paralela é adequada em 92% dos casos foi, então, determinante na escolha dos fatores.

Vale destacar, entretanto, que as técnicas estatísticas constituem-se de um apoio ao cientista e que a relevância do fator teoricamente é, provavelmente, o critério mais interessante e útil. Pasquali (2001) afirma que não faz sentido reter um fator que tenha apenas sentido matemático, pois o fator deve representar relevância no contexto da teoria científica e não apenas se posicionar como um parâmetro matemático.

Sendo assim, decidiu-se extrair 4 fatores e analisar suas correlações e os itens a eles atrelados a fim de que fosse identificada coerência teórica.

Após a definição da quantidade de fatores, escolheu-se o método de rotação oblíqua *Direct Oblimin* e a carga mínima para as variáveis em cada fator, a qual foi baseada nos critérios de Tabachnick e Fidell (2001) e estipulada em 0,45 – o que, conseqüentemente, excluiu os itens classificados como pobres. Como foi feita outra análise que será aqui explicitada, essa primeira análise com extração de 4 fatores e rotação *Direct Oblimin* será chamada de Análise A para facilitar a leitura e compreensão.

A Tabela 2 apresenta a matriz *pattern* com as cargas das variáveis em cada fator e suas comunalidades (h^2), que são “a porcentagem de variância da variável que contribui para a correlação com outras variáveis ou é comum às outras variáveis” (AAKER; KUMAR; DAY, 1995), na Análise A.

Tabela 2: Matriz *pattern* e comunalidades (h^2) das variáveis na Análise A

| Variável | Fator | | | | h^2 |
|--|-------|------|-------|------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 27. Satisfação geral com a empresa | ,872 | | | | ,717 |
| 6. Essa empresa é correta e honesta com seus clientes | ,811 | | | | ,595 |
| 20. Qualidade dos produtos/serviços | ,808 | | | | ,565 |
| 15. Eu recomendo essa empresa a amigos e familiares | ,775 | | | | ,724 |
| 4. As experiências/contatos com essa empresa superam minhas expectativas | ,730 | | | | ,592 |
| 14. Essa empresa (produtos, serviços, informações, procedimentos) merece minha confiança | ,702 | | | | ,704 |
| 7. Identifico-me com essa empresa | ,699 | | | | ,605 |
| 17. Atendimento pessoal | ,663 | | | | ,589 |
| 26. Rapidez na solução de problemas | ,588 | | | | ,541 |
| 16. Personalização do atendimento | ,578 | | | | ,618 |
| 3. Pretendo adquirir outros produtos/serviços dessa empresa | ,572 | | | | ,373 |
| 18. Atendimento por telefone | ,529 | | | | ,431 |
| 8. Essa empresa me trata como um cliente importante | ,472 | | -,455 | | ,618 |
| 5. Essa empresa preocupa-se com a sociedade e o meio ambiente | | | | | ,310 |
| 21. Preço dos produtos/serviços | | | | | ,295 |
| 2. Na maior parte das vezes em que compro esse produto/serviço, compro dessa empresa | | ,641 | | | ,307 |
| 1. Eu compro esse tipo de produto/serviço com frequência | | ,632 | | | ,287 |
| 10. Essa empresa estimula a interação e o contato entre os seus clientes | | | -,630 | | ,366 |
| 12. Dou atenção às informações sobre essa empresa | | | -,539 | | ,298 |
| 13. A empresa procura conhecer minhas preferências, dúvidas e sugestões | | | -,508 | | ,463 |
| 9. Essa empresa recompensa minha fidelidade | | | -,490 | | ,444 |
| 11. Há poucas empresas concorrentes que têm a mesma importância para mim | | | | | ,258 |
| 23. Conveniência e acessibilidade | | | | ,623 | ,333 |
| 19. Atendimento pela Internet | | | | ,486 | ,375 |
| 22. Informações disponíveis sobre os produtos/serviços | | | | ,455 | ,427 |
| 25. Canais de comunicação | | | | ,453 | ,504 |
| 24. Instalações | | | | | ,343 |
| 28. Há quanto tempo você é cliente dessa empresa | | | | | ,079 |
| Método de Extração: Análise dos Eixos Principais | | | | | |
| Método de Rotação: Oblimin com Normalização Kaiser | | | | | |
| Rotação convergida em 19 iterações | | | | | |

Por causa do critério de carga mínima de 0,45, os itens 5, 11, 21 e 28 não se enquadraram em nenhum fator, sendo descartados nessa primeira análise.

Para fins de comparação, uma segunda análise foi feita, utilizando-se o mesmo método de rotação (*Direct Oblimin*) e a mesma carga fatorial mínima (0,45). A extração, contudo, foi de 3 fatores, remetendo à suspeição teórica da existência de conceitos separados para relacionamento, satisfação e lealdade. Essa análise será chamada de Análise B. A tabela 3 mostra a matriz *Pattern* e as comunalidades das variáveis na Análise B.

Tabela 3: Matriz *pattern* e comunalidades (h^2) das variáveis na Análise B

| Variáveis | Fator | | | h^2 |
|--|-------|---|------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | |
| 27. Satisfação geral com a empresa | ,893 | | | ,717 |
| 20. Qualidade dos produtos/serviços | ,762 | | | ,565 |
| 15. Eu recomendo essa empresa a amigos e familiares | ,752 | | | ,724 |
| 6. Essa empresa é correta e honesta com seus clientes | ,737 | | | ,595 |
| 26. Rapidez na solução de problemas | ,712 | | | ,541 |
| 4. As experiências/contatos com essa empresa superam minhas expectativas | ,702 | | | ,592 |
| 14. Essa empresa (produtos, serviços, informações, procedimentos) merece minha confiança | ,700 | | | ,704 |
| 7. Identifico-me com essa empresa | ,636 | | | ,605 |
| 25. Canais de comunicação | ,634 | | | ,504 |
| 17. Atendimento pessoal | ,629 | | | ,589 |
| 18. Atendimento por telefone | ,604 | | | ,431 |
| 24. Instalações | ,572 | | | ,343 |
| 16. Personalização do atendimento | ,566 | | | ,618 |
| 3. Pretendo adquirir outros produtos/serviços dessa empresa | ,564 | | | ,373 |
| 22. Informações disponíveis sobre os produtos/serviços | ,520 | | | ,427 |
| 23. Conveniência e acessibilidade | ,493 | | | ,333 |
| 19. Atendimento pela Internet | ,474 | | | ,375 |
| 21. Preço dos produtos/serviços | | | | ,375 |
| 5. Essa empresa preocupa-se com a sociedade e o meio ambiente | | | | ,310 |
| 1. Eu compro esse tipo de produto/serviço com frequência | | | | ,287 |
| 2. Na maior parte das vezes em que compro esse produto/serviço, compro dessa empresa | | | | ,307 |
| 10. Essa empresa estimula a interação e o contato entre os seus clientes | | | ,619 | ,366 |
| 9. Essa empresa recompensa minha fidelidade | | | ,489 | ,444 |
| 12. Dou atenção às informações sobre essa empresa | | | ,467 | ,298 |
| 8. Essa empresa me trata como um cliente importante | ,458 | | ,459 | ,618 |
| 13. A empresa procura conhecer minhas preferências, dúvidas e sugestões | | | ,458 | ,463 |
| 11. Há poucas empresas concorrentes que têm a mesma importância para mim | | | | ,258 |
| 28. Há quanto tempo você é cliente dessa empresa | | | | ,079 |
| Método de Extração: Análise dos Eixos Principais | | | | |
| Método de Rotação: Oblimin com Normalização Kaiser | | | | |
| Rotação convergida em 16 iterações | | | | |

Percebe-se que nessa segunda análise, os itens eliminados (5, 11, 21, 28) foram os mesmos da Análise A. É válido notar, contudo, que as duas variáveis que na Análise A pertenceram ao Fator 2 não alcançaram a carga mínima de 0,45 e não apareceram na Análise B, o que fez com que este fator não fosse composto por nenhum item na segunda análise. Tabachnick e Fidell (2001) afirmam que fatores definidos por apenas uma ou duas variáveis não são estáveis. Ainda, o Fator 2 mostrou baixa correlação com todos os outros fatores em ambas as análises. Por isso, o fator em questão foi descartado, optando-se por trabalhar apenas com um fator de segunda ordem.

Outra importante observação refere-se à correlação entre os fatores. A rotação *Direct Oblimin* foi escolhida porque supunha-se que os fatores eram correlacionados. A matriz de correlação dos fatores da Análise A mostrou que, de fato, há uma correlação significativa (próxima a 0,5) entre os fatores 1 e 3 e os fatores 1 e 4. Essa constatação insinua a existência de um fator de segunda ordem do qual os fatores 1, 3 e 4 poderiam ser sub-fatores.

A tabela 4 mostra a matriz de correlação entre os fatores na Análise A.

Tabela 4: Matriz de correlação entre os fatores na Análise A

| Fator | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1 | 1,000 | ,167 | -,588 | ,433 |
| 2 | ,167 | 1,000 | -,126 | ,034 |
| 3 | -,588 | -,126 | 1,000 | -,167 |
| 4 | ,433 | ,034 | -,167 | 1,000 |

Método de Extração: Análise dos Eixos Principais

Método de Rotação: Oblimin com Normalização Kaiser

A Análise B indicou, ainda, alta correlação entre os fatores 1 e 3 e correlação quase nula (o que era esperado, visto que o fator ficou vazio nessa análise) entre o fator 2 e os demais fatores. Essa constatação endossou a existência de um fator de segunda ordem por trás dos fatores 1, 3 e 4 da Análise A e 1 e 3 da Análise B – que se traduziram nas mesmas variáveis. A tabela 5 mostra a matriz de correlação entre fatores na Análise B.

Tabela 5: Matriz de correlação entre os fatores na Análise B

| Fator | 1 | 2 | 3 |
|-------|-------|-------|-------|
| 1 | 1,000 | -,005 | ,479 |
| 2 | -,005 | 1,000 | ,189 |
| 3 | ,479 | ,189 | 1,000 |

Método de Extração: Análise dos Eixos Principais

Método de Rotação: Oblimin com Normalização Kaiser

Uma vez que a correlação entre os fatores foi confirmada, foram seguidos os procedimentos recomendados por Pasquali (2001) para a Análise Fatorial de fatores de segunda ordem, adotando-se a Análise A como parâmetro. Todos os itens correspondentes aos fatores 1, 3 e 4 foram selecionados e a análise foi feita com a extração de um só fator e sem rotação.

A partir da solução unifatorial obtida, foram realizadas outras análises e a solução ótima, congruente com a teoria visitada, após 4 iterações, apresentou 10 itens considerados representativos teoricamente e estatisticamente classificados como excelentes ou muito bons, em sua maioria (70%).

Pasquali (2001) defende que um construto com cerca de 20 itens com boas cargas fatoriais é seguramente estável e bem representado. Entretanto, ele diz que

se em um fator houver 10 itens classificados como “excelentes” e 10 itens como “pobres”, vale a pena manter o fator com 10 itens excelentes.

A confiabilidade do fator foi medida pelo alfa de *Cronbach*, que indicou um fator bastante confiável, com alfa de 0,93, visto que um alfa maior que 0,75 já indica que o fator é confiável.

Ainda, a variância total explicada do fator foi de 61,73%, permanecendo apenas 38,3% da variância inexplorada, o que pode ser considerado muito bom, principalmente no caso de uma estrutura unifatorial.

Apesar de os números terem se mostrado bastante satisfatórios, era também preciso analisar a coerência teórica do fator encontrado.

Assim, a partir da literatura revisada, pôde-se confirmar que os construtos satisfação, lealdade e relacionamento são, de fato, altamente correlacionados, sendo satisfação e lealdade pressupostos de um conceito mais abrangente, que é o relacionamento com o cliente.

Bolton (1998), Vavra (1993 apud DEMO; PONTE, 2008) e Levitt (1990) ressaltam a importância de clientes satisfeitos tanto nos primeiros estágios do relacionamento, quanto na manutenção de uma relação duradoura. Autores como Reichheld e Sasser (1990) destacam a relevância fundamental da retenção de clientes associada ao conhecimento do cliente: é preciso saber o que faz com que o cliente deixe a empresa e desenvolver estratégias para reduzir a deserção, o que, conseqüentemente, traz incrementos à retenção. McKenna (1999) também defende a estratégia do conhecimento para que um relacionamento com o cliente seja desenvolvido.

É possível, então, admitir que satisfação e lealdade são partes imprescindíveis na construção de um relacionamento e que, dificilmente, a relação empresa-cliente perdurará se uma das partes estiver insatisfeita ou for infiel à outra, como destaca Levitt (1990), quando compara o relacionamento entre comprador e vendedor a um casamento.

Por isso, visto que o fator único resultante da Análise Fatorial contém variáveis representativas tanto dos conceitos de satisfação quanto de lealdade e que o Marketing de Relacionamento é construído baseando-se, entre outros indicadores, na satisfação e na fidelização do cliente, decidiu-se nomear o fator “relacionamento com o cliente”.

A Tabela 6 detalha o fator “relacionamento com o cliente”, a solução ótima encontrada.

Tabela 6: Detalhamento do fator “relacionamento com o cliente”

| Item | Descrição | Carga Fatorial | Qualidade | Comunalidade |
|------------------------|---|----------------|-----------|--------------|
| 27 | Satisfação geral com a empresa | ,872 | Excelente | ,717 |
| 6 | Essa empresa é correta e honesta com seus clientes | ,811 | Excelente | ,595 |
| 20 | Qualidade dos produtos/serviços | ,808 | Excelente | ,565 |
| 15 | Eu recomendo essa empresa a amigos e familiares | ,775 | Excelente | ,724 |
| 4 | As experiências/contatos com essa empresa superam minhas expectativas | ,730 | Excelente | ,592 |
| 14 | Essa empresa merece minha confiança | ,702 | Muito bom | ,704 |
| 7 | Identifico-me com essa empresa | ,699 | Muito bom | ,605 |
| 16 | Personalização do atendimento | ,578 | Bom | ,618 |
| 13 | A empresa procura conhecer minhas preferências, dúvidas e sugestões | ,508 | Razoável | ,463 |
| 8 | Essa empresa me trata como um cliente importante | ,472 | Razoável | ,618 |
| Confiabilidade | | | | 0,93 |
| Autovalor | | | | 6,173 |
| Variância Total | | | | 61,73% |

A seção seguinte apresenta as considerações finais deste trabalho e recomendações para futuras pesquisas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados coligidos podem ser considerados satisfatórios no que diz respeito à qualidade dos itens que compuseram o instrumento, à porcentagem de variância explicada e à confiabilidade do fator “relacionamento com o cliente”.

A pesquisa resultou na Escala de Relacionamento com o Cliente (ERC), que abrange a satisfação e a lealdade como pressupostos para a construção de um relacionamento duradouro e profícuo.

As contribuições deste trabalho alcançam tanto o meio acadêmico quanto o meio gerencial. A ERC pode ser utilizada em futuros estudos das áreas de Marketing, Comportamento Organizacional ou Comportamento do Consumidor, incrementando a produção de conhecimento científico, bem como em pesquisas promovidas pelas empresas no sentido de avaliar o relacionamento que elas desenvolvem com seus clientes no afã de otimizar seus resultados.

As recomendações para futuras pesquisas, delineadas pelas limitações desse estudo, são a incorporação de novos itens à escala e sua validação em outras amostras e contextos, visando incrementar sua padronização e aplicabilidade, uma vez que os resultados se aplicam exclusivamente aos participantes da amostra pesquisada e ao momento pesquisado (estudo transversal). Alguns dos itens eliminados (como o 2, por exemplo) poderiam ser reelaborados a fim de que sejam aproveitados em uma futura Análise Fatorial. O item 2 avalia se o cliente geralmente escolhe aquela empresa quando precisa comprar o produto ou adquirir o serviço. Essa preferência em relação às concorrentes também pode se mostrar como um dos indicadores de que o cliente é leal.

Considerando a importância, já ressaltada, do desenvolvimento de estratégias de Marketing de Relacionamento nas organizações e seu impacto benéfico nos resultados da empresa, a ERC constitui-se em um proeminente suporte, tanto a organizações que já têm implementado programas de relacionamento com o cliente, quanto em pequenas empresas, que desejam conhecer o estágio atual do relacionamento a fim de desenvolverem idéias e estratégias para a adoção do CRM.

6 REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Marketing Research**. 5. ed. New York: John Wiley & sons, Inc. 1995.

ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; RUST, R. T. Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services. **Marketing Science**, v. 16, n. 2, p. 129-145, 1997.

ALMEIDA, A. R. D.; BOTELHO, D. Antecedentes da Satisfação no Setor Imobiliário. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, p. 8-21, abr./jun. 2008.

BEBER, S. J. N.; ROSSI, C. A. V. Estudo da Insatisfação do Consumidor nos Serviços Prestados por Assistências Técnicas Autorizadas de Automóveis. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 33-49, abr./jun. 2006.

BOLTON, R. N. A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction. **Marketing Science**, College Park, v. 17, n. 1, p. 45-65, 1998.

BORGES, C. P. **Satisfação do consumidor em serviço de hotelaria: construção e validação de instrumentos**. 2005. 249 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)- Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

BOTELHO, D.; URDAN, A. T. Lealdade à Marca e Sensibilidade ao Preço: um Estudo da Escolha da Marca pelo Consumidor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 163-180, out./dez. 2005.

BREI, V. A.; ROSSI, C. A. V. Confiança, Valor Percebido e Lealdade em Trocas Relacionais de Serviço: Um Estudo com Usuários de Internet Banking no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 145-168, abr./jun. 2005.

COMREY, A. L. **A first course in factor analysis**. 2. ed. Hillsdale, New York: Academic Press, 1973..

CHAUVEL, M. A. A satisfação do consumidor no pensamento de marketing: revisão de literatura. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999.

D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J. A. Marketing de Relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas

brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 73-93, jan./mar. 2006.

DEMO, G.; PONTE, V. **Marketing de Relacionamento (CRM): Estado da Arte e Estudos de Casos**. Brasília: Atlas, 2008.

DIAS FILHO, J. M.; CORRAR, L. J. ; PAULO, E. **Análise Multivariada**. São Paulo: Atlas, 2007.

DINIZ, E. H.; PORTO, R. M.; SANTOS, H. M. Relacionamento Virtual Via Internet *Banking*: Uma Análise de Resposta de *E-mail*. **Revista de Administração Contemporânea Eletrônica**, v. 1, n. 1, art. 6, p. 84-99, jan./abr. 2007. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_626.pdf> Acesso em: 28 mai. 2009.

DRENTH, P. J. D. Research and work in organizational psychology: principles and methods. In: P. J. D. Drenth e cols (Eds.). **Handbook of Work and Organization Psychology**, p. 13-50, 1984.

DRUCKER, P. F. **The Practice of Management**. New York: Harper & Brothers Publishers, 1954.

FLORES, C. S.; DAMACENA, C. Análise dos Efeitos da Percepção de Valor de um Programa de Fidelidade na Lealdade à Marca. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

FONSÊCA, F. R. B. Relacionamento e Identidade: Desafios para a Identificação entre Marca e Consumidor. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

FRANCISCO-MAFFEZZOLLI, E. C. Qualidade do Relacionamento, Lealdade e Resultado Financeiro dos Usuários de Telefonia Celular; Uma Possível Contra Regra. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

GOMES, G. S.; REZENDE, D. C.; OLIVEIRA, L. H. Marketing de Relacionamento na Conquista da Lealdade do Cliente: Um Estudo comparado entre Médicos Mineiros e Paulistanos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

GONÇALVES FILHO, C.; FERREIRA, P. A. G.; CARVALHO, R. B.; VILLAÇA, V. G.; MACHADO, D. F. C. Antecedentes da Lealdade do Consumidor: Estudo Empírico no

Mercado de Telefonia Celular. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

GOSLING, M. SOUZA, B. B. P. Mix de Marketing de Serviços, Satisfação e Lealdade de Clientes em um Banco de Varejo: Um Estudo Multigrupos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

GUMMESSON, E. Making Relationship Marketing Operational. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 5, p. 5-20, 1994.

GRÖNROOS, C. From Marketing Mix to Relationship Marketing. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p.4-20, 1994.

_____. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HALLOWELL, R. The relationships of customer satisfaction, customer loyalty and profitability: an empirical study. **International Journal of Service Industry Management**, Boston, v. 7, n. 4, p. 27-42, 1996.

HAYTON, J. C.; ALLEN, D. G.; SCARPELLO, V. Factor Retention Decisions in Exploratory Factor Analysis: A Tutorial on Parallel Analysis. **Organizational Research Methods**, v. 7, n. 2, p. 191-205, 2004.

HUNT, S. D. **Marketing Theory: The Philosophy of Marketing Science**. Homewood: Irwin, 1983.

JOIA, L. A.; SANZ, P. S. S. Rentabilidade Transacional no Varejo Eletrônico Brasileiro de Eletrodomésticos. **Revista de Administração Contemporânea Eletrônica**, v. 2, n.1, art. 5, p. 68-87, 2008.

JONHSON, M. D.; GUSTAFSSON, A.; ANDREASSEN, T. W.; LERVIK, L.; CHA, J. The evolution and Future of National Customer Satisfaction Index Models. **Journal of Economic Psychology**, p. 1-43, 2000.

KOTLER, P. A Generic Concept of Marketing. **Journal of Marketing**, v. 36, abril, p.46-54, 1972.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LARÁN, J. A.; ESPINOZA, F. S. Consumidores Satisfeitos, e Então? Analisando a Satisfação como Antecedente da Lealdade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, Abr./Jun., p.51-70, 2004.

_____; ROSSI, C. A. V. Surpresa e a formação da satisfação do consumidor. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, v. 5, n. 1, art. 1, 2006. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n1/29559.pdf>>. Acesso em: 22 mai. 2009.

LEITE, F. N. H. F.; ARRUDA, D. M. O. Impacto das Experiências Emocionais na Satisfação dos Clientes: Um Estudo em Consultórios Médicos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

LEVERIN, A.; LILJANDER, V. Does relationship marketing improve customer relationship and loyalty? **International Journal of Bank Marketing**, v. 24, n. 4, p. 232-251, 2006.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 2 ed., 1990.

LOVELOCK, C. WIRTZ, J. **Services Marketing: People, Technology, Strategy**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 6 ed., 2007.

MARCHETTI, R.; PRADO, P. H. M. Avaliação da Satisfação do Consumidor Utilizando o Método de Equações Estruturais: um Modelo Aplicado ao Setor Elétrico Brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 9-32, 2004.

MATOS, C. A.; HENRIQUE, J. L. ROSA, F. Os Efeitos Direto, Mediador e Moderador do Custo de Mudança na Satisfação e Lealdade do Consumidor. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

MAZZA, A. C. A.; FREITAS, A. A. F. As Relações Interpessoais em Encontros de Serviço: Uma Abordagem à Luz da Teoria das Trocas Sociais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

_____. **Marketing de relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MILAN, G. S.; TREZ, G. Pesquisa de satisfação: um modelo para planos de saúde. **Revista Administração Empresas Eletrônica**, v. 4, n. 2, art. 17, 2005. Disponível

em:

<<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2165&Secao=A RTIGOS&Volume=4&Numero=2&Ano=2005>>. Acesso em: 18 mar. 2009.

MITTAL, B.; LASSAR, W. M. Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. **The Journal of Services Marketing**, v. 12, n. 3, p. 177-194, 1998.

MOURA, A. C.; GONÇALVES, C. A. Modelo de Satisfação ACSI modificado no setor de telefonia móvel. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45. Edição especial Minas Gerais, p. 72-85, 2005.

MOURA JÚNIOR., A. L.; MAIA, R. S. Programas de Relacionamento: Uma avaliação multi-setorial envolvendo satisfação e custos de mudança segundo a percepção dos clientes. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

NEIVA, E. R., ABBAD, G.; TRÓCCOLI, B. T. **Roteiro para Análise Fatorial de Dados**. Brasília: [S.n.], 2008. (Apostila da disciplina Análises Multivariadas e Regressão Múltipla, Programa de Pós Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília).

NOGUEIRA, A. R. R.; MAZZON, J. A.; TERRA, A. M. A gestão de CRM nas seguradoras. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 28., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Curitiba, 2004.

OLIVER, R. L. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, **Journal of Marketing Research**, v. 17, n. 4, p. 460-469, 1980.

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

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing. In: J. N. Sheth e A. Parvatiyar (Eds). **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage Publications, p. 1-49, 1999.

PASQUALI, L. **Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração**. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) – Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, 1999.

_____. **Análise Fatorial Para Pesquisadores**. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) – Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

PAYNE, A. **Handbook of CRM: achieving excellence in customer management.** Oxford: Elsevier, 2006.

_____; FROW, P. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. **Journal of Marketing**, v. 69, p. 167-176, out. 2005.

PERILLO, R. D. **Avaliando a relação entre satisfação e lealdade dos clientes: Estudo em uma população formada por consumidores de produtos e serviços bancários.** 2007. 154 f. Tese (Doutorado em Psicologia)-Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 2007.

LAROS, J. A.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. **Estudos de Psicologia**, v. 9, n. 1, p. 113-119, 2004.

PRADO, P. H. M.; SANTOS, R. C. Comprometimento e Lealdade: dois conceitos ou duas dimensões de um único conceito? In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 27., 2003, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2003.

QUALIS. 2009. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/qualis>>. Acesso em: 02 mai. 2009.

RAVALD, A.; GRONROOS, C. The Value Concept and Relationship Marketing. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 19-30, 1996.

REICHHELD, F. F. Learning from customer's defections. **Harvard Business School Press**, p. 1-22, 1996.

_____; SASSER Jr., W. E. Zero defections – quality comes to services. **Harvard Business Review**, p. 107-111, 1990.

REINARTZ, W.; KRAFFT, M.; HOYER, W. D. The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. **Journal of Marketing Research**, v. 41, p. 293-305, 2004.

ROSSI, C. A. V.; LUCE, F. B.; MAZZON, J. A.; SLONGO, L. A. Solução clássica para um problema contemporâneo: a relevância da satisfação de clientes para segmentar mercados na telefonia brasileira pós-privatizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 28., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2004.

_____; SLONGO, L. A. Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e Proposição de um Método Brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.1, p. 101-125, jan./abr. 1998.

RUSSELL-BENNETT, R.; RUNDLE-THIELE, S. Customer satisfaction should not be the only goal. **Journal of Services Marketing**, v. 7, n. 18, p. 514-523, 2004.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V. A.; LEMON, K. N. **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa - customer equity**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SANTOS, C. P. dos.; FERNANDES, D. V. H. A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade dos clientes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, p. 10-24, 2008.

_____;_____; MELLER, M. R. O Efeito do Nível de Relacionamento nas Relações entre Avaliadores da Recuperação de Serviços, Confiança e Lealdade do Cliente no Setor Bancário. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

SLONGO, L. A.; MÜSSNICH, R. Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 149-170, 2005.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. Evolving Relationship Marketing into a Discipline. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 3-16, 2002.

_____;_____.The Evolution of Relationship Marketing. **International Business Review**, v. 4, n. 4, p. 397-418, 1995.

SZWARC, P. **Researching customer satisfaction and loyalty**. London: Kogan Page, 2005.

TABACHNICK, B.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 4 ed. San Francisco: Allyn & Bacon, 2001.

VIEIRA, V. A. Afinal Existem Outras Seqüências para o Esquema Teórico de Oliver (1999): Cognição, Afeto, Conação e Ação? In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

XAVIER, R. O.; DORNELAS, J. S. O Papel do Gerente num Contexto de Mudança Baseada no Uso da Tecnologia CRM. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 9-30, 2006.

Yi, Y. "A critical review of consumer satisfaction", in Zeithaml, V. A. (Ed.) **Review of Marketing**. Chicago: AMA, p. 68-123, 1990.

ZACHARIAS, M. L. B.; FIGUEIREDO, K. F.; ALMEIDA, V. M. C. Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, v. 7, n. 2, art. 18, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482008000200002&script=sci_arttext&tlng=target=_blank>. Acesso em: 21 mai. 2009.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations**. New York: The Free Press, 1990.

ZINELDIN, M. The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. **Journal of Consumer Marketing**, v. 23, n. 7, p. 430–437, 2006.

WEBSTER Jr., F. E. The Rediscovery of the Marketing Concept. **Business Horizons**, mai./jun. 1988.

WILSON, E. J.; VLOSKY, R. P. Partnering relationship activities: building theory from case study research. **Journal of Business Research**, v. 39, n. 1, p. 59-70, 1997.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Escala de Relacionamento com o Cliente

Escolha uma empresa da qual você é cliente (física ou virtual; de produtos ou serviços):_____.

Os itens a seguir pretendem identificar aspectos de sua **satisfação**, sua **fidelidade** e seu **relacionamento** com essa empresa.

Por favor, não deixe nenhum item em branco! Obrigado(a)!

Cada uma das seguintes afirmativas deve ser avaliada de acordo com a tabela abaixo. Escolha a que reflete melhor sua percepção.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|---------------------------------|---|------------------------------------|--------------------------------------|
| Discordo totalmente da afirmativa | Discordo um pouco da afirmativa | Não concordo nem discordo da afirmativa | Concordo um pouco com a afirmativa | Concordo totalmente com a afirmativa |

| | |
|---|--|
| 1) Eu compro esse tipo de produto/serviço com frequência. | |
| 2) Na maior parte das vezes em que compro esse produto/serviço, compro dessa empresa. | |
| 3) Pretendo adquirir outros produtos/serviços dessa empresa. | |
| 4) As experiências/contatos com essa empresa superam minhas expectativas. | |
| 5) Essa empresa preocupa-se com a sociedade e o meio ambiente. | |
| 6) Essa empresa é correta e honesta com seus clientes. | |
| 7) Identifico-me com essa empresa. | |
| 8) Essa empresa me trata como um cliente importante. | |
| 9) Essa empresa recompensa a minha fidelidade. | |
| 10) Essa empresa estimula a interação e o contato entre os seus clientes. | |
| 11) Há poucas empresas concorrentes que têm a mesma importância para mim. | |
| 12) Dou atenção às informações sobre essa empresa. | |
| 13) A empresa procura conhecer minhas preferências, dúvidas e sugestões. | |

| | |
|---|--|
| 14) Essa empresa (produtos, serviços, informações, procedimentos) merece minha confiança. | |
| 15) Eu recomendo essa empresa a amigos e familiares. | |

De acordo com a tabela abaixo, indique o seu grau de satisfação com cada um dos seguintes itens.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------|--------------|------------------------------|------------|------------------|
| Muito insatisfeito | Insatisfeito | Sem opinião Não se aplica | Satisfeito | Muito satisfeito |

| | |
|---|--|
| 16) Personalização do atendimento. | |
| 17) Atendimento pessoal. | |
| 18) Atendimento por telefone. | |
| 19) Atendimento pela Internet. | |
| 20) Qualidade dos produtos/serviços. | |
| 21) Preço dos produtos/serviços. | |
| 22) Informações disponíveis sobre os produtos/serviços. | |
| 23) Conveniência e acessibilidade (ex.: venda pela Internet, bom estacionamento, entrega em domicílio, atendimento 24 horas, etc.). | |
| 24) Instalações (ambiente físico ou virtual). | |
| 25) Canais de comunicação para sugestões e reclamações. | |
| 26) Rapidez na solução de problemas. | |
| 27) Satisfação geral com a empresa. | |

Para a questão a seguir, selecione uma alternativa:

28) Há quanto tempo você é cliente dessa empresa?

- i) Menos de 1 ano
- ii) Mais de 1 ano e menos de 3 anos
- iii) Entre 3 e 5 anos
- iv) Mais de 5 anos e menos de 10 anos
- v) Mais de 10 anos