



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

CARLA PEREZ FURLAN

**RELACIONAMENTO COM CLIENTES: um estudo de caso  
em empresa de mergulho recreativo**

Brasília – DF  
2010

CARLA PEREZ FURLAN

**RELACIONAMENTO COM CLIENTES: um estudo de caso  
em empresa de mergulho recreativo**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à revalidação de título  
estrangeiro em Administração.

Professor Orientador: Prof<sup>a</sup> Késia Rozzet  
Oliveira

Brasília – DF

2010

Furlan, Carla Perez.

Relacionamento com clientes: um estudo de caso em empresa de mergulho recreativo

Carla Perez Furlan. – Brasília, 2010.

72 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2010.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Bel. Késia Rozzett Oliveira, Departamento de Administração.

1. Marketing de Relacionamento. 2. Mergulho Recreativo. 3. Fidelização e lealdade de clientes. I. Título.

# **RELACIONAMENTO COM CLIENTES: um estudo de caso em empresa de mergulho recreativo**

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

**Carla Perez Furlan**

Profª. Késia Rozzett Oliveira  
Professora-Orientadora

Profª. Dra. Gisela Demo Fiuza,  
Professora-Examinadora

Prof. MSc. Walter Eustáquio Ribeiro  
Professor-Examinador

Brasília, 01 de Setembro de 2010

Dedico este trabalho aos meus pais pelo exemplo de persistência, coragem, amor incondicional e sabedoria.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a professora Késia Rozzett Oliveira por toda a orientação, paciência e pela cooperação e profissionalismo sempre presentes, e a Guilherme por ser minha âncora em todos os momentos de minha vida.

## RESUMO

Considerando a necessidade atual das escolas/operadoras de mergulho, de fidelizar os clientes para, assim, melhor servir e otimizar os seus lucros, realizou-se uma pesquisa com o objetivo de coletar a opinião dos clientes da escola de mergulho *Dolphins Scuba Diving* (nome fictício a pedido do representante da instituição) para com isso, detectar o seu nível de relacionamento com a empresa. Este trabalho teve como objetivo a avaliação do relacionamento entre a escola de mergulho e seus clientes e a elaboração de idéias para aproximar e manter estes clientes. A pesquisa foi de natureza quantitativa, através de questionário composto por uma escala de concordância de cinco pontos tipo Likert, validado por Rozzett e Demo (2010), com os seguintes índices psicométricos: 93% de confiabilidade, explicando 39,74% da variância do construto. Espera-se com este estudo, propiciar ao leitor um melhor entedimento das relações entre as partes provedora e consumidora deste determinado nicho de mercado e propor idéias para que se alcance os melhores resultados para ambas partes.

Palavras-chave: Mergulho Recreativo. Marketing de Relacionamento. Lealdade do consumidor.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução do Marketing.....	17
Figura 2: Mapa do valor-cliente .....	35

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Análise - satisfação versus lealdade.....	34
Gráfico 2: Qual a sua idade? .....	41
Gráfico 3: Sexo.....	42
Gráfico 4: Local de residência .....	43
Gráfico 5: Quantas vezes você viaja a mergulho por ano? .....	44
Gráfico 6: Pretendo adquirir outros produtos/serviços dessa empresa .....	45
Gráfico 7: As experiências/contatos com essa empresa superam as minhas expectativas .....	46
Gráfico 8: Essa empresa preocupa-se com a sociedade e o meio ambiente.....	47
Gráfico 9: A empresa é honesta e correta com os seus clientes.....	48
Gráfico 10: Identifico-me com essa empresa .....	49
Gráfico 11: Essa empresa me trata como um cliente importante .....	50
Gráfico 12: Essa empresa recompensa a minha fidelidade .....	51
Gráfico 13: Essa empresa estimula a interação e o contato entre os seus clientes..	52
Gráfico 14: Há poucas empresas concorrentes que têm a mesma importância para mim .....	53
Gráfico 15: Dou atenção às informações sobre essa empresa.....	54
Gráfico 16: A empresa procura conhecer minhas preferências, dúvidas e sugestões .....	55
Gráfico 17: Essa empresa (produtos, serviços, informações, procedimentos), merece a minha confiança .....	56
Gráfico 18: Eu recomendo essa empresa a amigos e familiares .....	57
Gráfico 19: Essa empresa me oferece atendimento personalizado .....	58



Gráfico 20: Os produtos e serviços oferecidos por essa empresa têm qualidade.....	59
Gráfico 21: Essa empresa disponibiliza informações sobre os seus produtos e serviços .....	60
Gráfico 22: Essa empresa oferece conveniência aos seus clientes (ex.: venda pela internet, bom estacionamento, entrega a domicílio, atendimento 24 horas, etc.) .....	61
Gráfico 23: Essa empresa possui boas instalações (ambiente físico e virtual) .....	62
Gráfico 24: Essa empresa possui canais de comunicação para sugestões e reclamações.....	63
Gráfico 25: Essa empresa é rápida na solução de problemas .....	64

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de clientes conforme a fase de interação com a empresa.....	20
Quadro 2: Identificação dos melhores clientes.....	22
Quadro 3: Estratégias para implantação de CRM em 4 etapas .....	28
Quadro 4: Tipos de Lealdade .....	30
Quadro 5: : Fases da formação da lealdade .....	31

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMA – *American Marketing Association*

B2B – *Business to Business*

CRM – *Customer Relationship Management*

DAN – *Divers Alert Network*

EFR – *Emergency First Response*

FCS – *Fator Chave de Sucesso*

IANTD – *International Association of Nitrox and Technical Divers*

LVT – *Life time Value*

PADI – *Professional Association of Diving Instructors*

PRM – *Partner Relationship Management*

ROI – *Return Over Investment*

TDI – *Technical Diving International*

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	12
1.1	Formulação do problema .....	13
1.2	Objetivo Geral .....	13
1.3	Objetivos Específicos .....	14
1.4	Justificativa .....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	16
2.1	Estado da arte sobre CRM .....	16
2.1.1	Marketing tradicional e de relacionamento: características e conceitos.....	16
2.1.2	Benefícios do CRM .....	19
2.1.3	CRM – Aspectos Relacionados .....	19
2.1.4	CRM: Processos e definição da estratégia .....	21
2.2	Estado da arte sobre Lealdade do Consumidor .....	28
2.2.1	Lealdade do consumidor .....	28
2.2.2	A Satisfação como Antecedente da Lealdade .....	33
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	38
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	38
3.2	Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo.....	38
3.3	População e amostra (ou participantes do estudo) .....	39
3.4	Instrumento(s) de pesquisa .....	39
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	40
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	41
4.1	Dados Pessoais.....	41
4.2	Dados sobre o relacionamento cliente-empresa .....	44
4.3	Sugestão de Programas de Fidelização .....	64
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	66
	REFERÊNCIAS .....	68

ANEXO A .....	73
---------------	----

# 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho abordou aspectos relacionados a estratégias de fidelização de clientes que inscrevem-se em curso de mergulho recreativo em uma determinada empresa prestadora deste serviço.

Tendo em vista o ambiente competitivo e dinâmico que as empresas se encontram e as amplas opções de produtos disponíveis, é fundamental ter ferramentas para elaborar e assegurar a aceitação e consequentemente a satisfação e lealdade dos clientes, despertando nos mesmos, o desejo de repetição de consumo.

Com contribuição considerável para o avanço da teoria na área de comportamento do consumidor, o tema satisfação do consumidor já foi amplamente abordado na literatura internacional e nacional e trouxe consigo uma gama de outros tópicos relacionados ao assunto. Dentre os assuntos mais estudados, encontram-se os antecedentes da satisfação e as teorias que procuram explicar a formação desta, por meio de fatores cognitivos e emocionais. Por outro lado, as consequências da satisfação não obtiveram o mesmo grau de destaque e são consideradas igualmente importantes, sobretudo para a abordagem gerencial de comportamento do consumidor, que visa a uma aplicação mais direta das teorias desenvolvidas.

Oliver (1997, p.13) define satisfação como:

A 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.

Atualmente, grande parte dos estudiosos de marketing e gerentes de organizações concordam em um ponto: a melhor estratégia para captar a lealdade do consumidor é satisfazer com qualidade e eficiência o gosto do cliente. Porém a maioria das empresas não consegue efetivamente transferir essa orientação para a prática. Devido a isso, as estratégias mercadológicas ramificaram-se de forma tal a estudar aspectos relacionados à criação e à manutenção de um cliente satisfeito. Uma das estratégias que visa construir esta relação duradoura entre cliente e fornecedor chama-se Marketing de Relacionamento. Com isso surgem novos

modelos ou evoluções dos existentes, com o intuito de promover uma maior adesão e conseqüente estruturação competitiva das empresas.

A finalidade deste trabalho foi identificar as ações realizadas por determinada empresa, que estariam proporcionando a captação e manutenção de clientes fiéis aos serviços prestados, embasando o conhecimento para tal análise nos conceitos relacionados ao Marketing de Relacionamento e à lealdade do consumidor.

Como objeto de estudo de caso, utilizou-se a empresa *Dolphins Scuba Diving* (nome fictício criado a pedido do representante da empresa), apresentando informações sobre a prestação de serviços por parte da mesma, bem como os problemas enfrentados na captação e, principalmente, manutenção de clientes.

## **1.1 Formulação do problema**

Por tratar-se de um esporte aquático, associado a férias e a lindas paisagens marítimas, o mergulho recreativo é frequentemente associado a viagens, já que Brasília carece de tais recursos naturais. Para que o turista obtenha permissão para mergulhar no seu destino de férias, é necessário que ele porte consigo uma certificação, emitida por empresa representante de entidade certificadora internacional de mergulho. Devido a isso, muitos clientes de tais escolas certificadoras são consumidores não recorrentes. Uma vez que a certificação básica de mergulho recreativo é emitida, a probabilidade de retorno do aluno à escola é bastante baixa, já que o desejo inicial de mergulhar em viagem foi satisfeito. Considerando essa situação, surge o questionamento: Qual a percepção dos clientes quanto ao relacionamento com a escola de mergulho?

## **1.2 Objetivo Geral**

Avaliar a percepção dos clientes sobre o seu relacionamento com a escola de mergulho *Dolphins Scuba Diving*.

### 1.3 Objetivos Específicos

- Caracterizar a amostra pesquisada
- Analisar o grau de satisfação e lealdade dos clientes da *Dolphins Scuba Diving* através da utilização de instrumento científico capaz de avaliar estes aspectos do relacionamento
- Expor diagnóstico da análise que permita sugerir um programa de melhoria da relação instituição-clientes buscando melhorar a satisfação no consumo e com isso a fidelização de clientes.

### 1.4 Justificativa

Este estudo demonstrou-se útil ao desenvolver formas de avaliar o relacionamento entre a escola de mergulho *Dolphins Scuba Diving* e seus clientes,

Swarbook e Horner (1999 apud GARROD, 2008) identificam três grupos de variáveis que melhor representam a segmentação de mercado referente à prática do mergulho recreativo:

- Aspectos geográficos: o mercado está segmentado de acordo com o local de residência do praticante. A proximidade do oceano está associada ao maior interesse pela prática do esporte.
- Aspectos socio-econômicos: devido a que o esporte exige formação e utilização de equipamentos, ambos de custos relativamente altos, é razoável inferir que a renda dos praticantes em geral, também seja alta.
- Aspectos demográficos: o esporte é mais praticado por jovens do sexo masculino.

Levando em consideração a posição geográfica de Brasília, que pouco tem a oferecer à prática do esporte e a peculiar segmentação do perfil dos praticantes do mesmo, a manutenção dos clientes é vital para bom andamento da instituição.

Devido a escassez de pesquisas científicas sobre satisfação e lealdade do consumidor neste determinado nicho de mercado, esta pesquisa servirá como objeto válido de consulta para as empresas do ramo de mergulho.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico buscar-se-á analisar a evolução do estado da arte sobre a Gestão do Relacionamento com o Cliente, do inglês, *Customer Relationship Management* (CRM) e sobre lealdade do consumidor, através de publicações e artigos de produção internacional e nacional.

### 2.1 Estado da arte sobre CRM

Neste tópico mostrar-se-á a evolução do marketing tradicional ao Marketing de Relacionamento, os benefícios oferecidos pelo CRM às organizações, os aspectos relacionados ao marketing relacional e os processos e definição de estratégia para a implantação do CRM nas organizações.

#### 2.1.1 Marketing tradicional e de relacionamento: características e conceitos

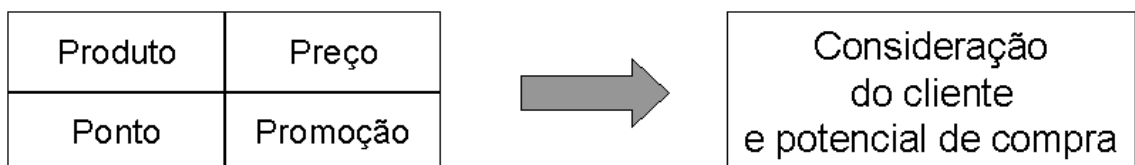
O pensamento e concepção do marketing sofreram diversas alterações desde a definição de marketing, proposta em 1985 pela *American Marketing Association* (AMA, 1985 apud ANTUNES; RITA, 2008). O marketing era definido como o processo de planificação e execução da concepção, fixação de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar intercâmbios que satisfaçam os objetivos do indivíduo e da organização.

De acordo com Kotler (1999) o marketing tradicional equiparava marketing a vendas, enfatizava a conquista de clientes e não a manutenção dos mesmos, tentava lucrar em cada transação ao invés de lucrar gerenciando o valor do tempo de vida de um cliente, elevava preços com base em *markup* (porcentagem do custo ou preço de um produto acrescentada ao custo para obter o preço de venda) em vez de determinar preços por metas, planejava cada ferramenta de comunicação

separadamente em vez de integrá-las, vendia o produto em vez de tentar compreender e atender às reais necessidades dos clientes.

Ainda segundo Kotler (1999), esse antigo pensamento de marketing está cedendo lugar a novas maneiras de pensar. As empresas inteligentes estão melhorando seu conhecimento do cliente, e as tecnologias de conexão com o mesmo, além da compreensão dos seus fatores econômicos. O novo conceito de marketing consiste em convidar o cliente a participar do projeto do produto. As novas empresas estão prontas para tornar seus produtos, serviços e condições mais flexíveis, fazendo uso de meios de comunicação mais direcionados, integrando suas atividades de marketing para transmitir uma mensagem mais coerente para os clientes. A figura 1 demonstra com mais clareza essa evolução.

### **Foco do Marketing Tradicional**



### **Foco na Experiência do Cliente**

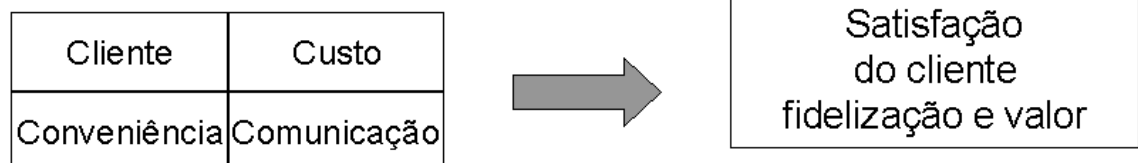


Figura 1: Evolução do Marketing  
Fonte: Moutella (2002, p. 4)

Embora conceitos de parceria e contratos de longo prazo já estejam sendo praticados há bastante tempo principalmente no mercado industrial, a terminologia Marketing de Relacionamento surgiu com Leonard Berry, na literatura de marketing de serviços, em 1983. O autor reconhece a fidelização de clientes como forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes. Berry (1983) definiu Marketing de Relacionamento como a atração, a manutenção e - em organizações multiserviços - o realce (aumento) de relacionamentos com clientes. Berry (1983, apud BRETZKE; RIBEIRO; DOURADO, 1998) enfatizou que a atração de novos clientes deveria ser vista apenas como um passo intermediário no

processo de marketing. Solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los é que deveria ser considerado marketing.

Marketing de Relacionamento também pode ser definido como uma estratégia de marketing que visa construir uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos. (LIMEIRA, 2003).

Complementando esse conceito, Kotler (2000) agrega que as empresas inteligentes tentam desenvolver confiança e relacionamentos 'ganha-ganha' a longo prazo com os consumidores, distribuidores, revendedores e fornecedores. E ainda finaliza dizendo que o Marketing de Relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua.

Para Poser (2001, apud GARRAFONI et al., 2005), CRM pode ser interpretado como um modelo estratégico para facilitar o gerenciamento do conhecimento e tomadas de decisões de ações que almejem as premissas do Marketing de Relacionamento. Para Plata (2003) o gerenciamento do relacionamento com o cliente é uma estratégia cujo propósito é transformar os processos de negócios para conservar e conseguir mais clientes. Swift (2001), por sua vez, aborda o conceito não como uma estratégia, mas com uma ferramenta administrativa para entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar além da retenção, as compras, lealdade e a lucratividade.

Para Thompson (2001 apud GREENBERG, 2001), o CRM está relacionado à oferta de valor ao cliente. Ele diz que o CRM é um método para selecionar e administrar os clientes, buscando otimizar o valor a longo prazo. O autor ainda complementa dizendo que CRM requer uma filosofia e cultura empresariais centradas no cliente para dar suporte aos processos eficazes de marketing, vendas e serviços.

McKenna (1993) deu atenção a outros relacionamentos relevantes para a oferta de valor aos clientes. Segundo o autor, o Marketing de Relacionamento deve considerar todos os relacionamentos que possam influenciar na satisfação dos clientes, tais como: relacionamentos com fornecedores (fornecedores de bens e serviços), relacionamentos laterais (concorrência, organizações não lucrativas, governo) relacionamentos internos (unidades de negócios, áreas funcionais, empregados), e relacionamentos com compradores (intermediários e consumidores finais).

Assim, pode-se afirmar que CRM é a administração de uma estratégia que envolve toda a organização com o objetivo de atender bem seus clientes para trazer maiores lucros a longo prazo.

### 2.1.2 Benefícios do CRM

Pode-se apontar, segundo Swift (2001), pelo menos dois grandes benefícios para a própria organização advindos da implantação do CRM: primeiramente, o aumento da lealdade e confiança e conseqüentes receitas maiores em decorrência de produtos mais convenientes e clientes mais satisfeitos através da preocupação e carinho demonstrado para com o cliente; e em segundo lugar, a geração de menores custos, pois os esforços e verbas são mais direcionados, o que melhora muito a alocação de recursos e eficiência da empresa. Segundo Kotler (2000, p.35):

O Marketing de Relacionamento estabelece sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes. Ele reduz o dinheiro e o tempo investidos nas transações. Nos casos mais bem sucedidos, as transações deixam de ser negociadas de tempos em tempos e se tornam rotineiras.

O autor complementa da seguinte forma:

Cada vez mais, a concorrência não é entre empresas, mas entre redes de marketing, sendo o prêmio conferido à empresa que tiver construído a melhor rede de relacionamentos. O princípio operacional é simples: construa uma rede efetiva de relacionamentos com os principais públicos interessados e os lucros serão uma conseqüência (KOTLER, 2000, p. 35).

### 2.1.3 CRM – Aspectos Relacionados

Antes de aprofundar em alguns processos de gerenciamento é fundamental fixar corretamente, a seguir, alguns aspectos importantes dentro do Marketing de Relacionamento.

#### a) Ciclo de Vida do Cliente

Para Gordon, (1998, p. 129 apud GARRAFONI et al., 2005 p. 18-19) “todo projeto de CRM começa com a observação de que os consumidores diferem em grau de importância para cada empresa”. O Quadro 1 mostra como o autor agrupa

os clientes em seis categorias diferenciadas, levando em consideração, principalmente, a fase de interatividade com a organização, ou seja, o ciclo de vida de cada cliente.

<i>Prospects</i>	"pessoas identificadas dentro da população em geral, cujo perfil combina com o que a organização está procurando"
Experimentadores	" <i>prospects</i> que tomaram conhecimento da empresa e suas ofertas e começaram a explorar até que ponto ela é relevante para eles, talvez através de primeiras compras experimentais"
Compradores	"experimentadores que estão satisfeitos com a experiência inicial e passaram a fazer negócios com a empresa, mas não efetivamente. Considera a empresa uma adequada segunda alternativa (caso o seu vendedor principal deixe de satisfazer de algum modo)".
Clientes Eventuais	"neste estágio, a empresa já o conquistou, mas ainda não sua inteira confiança. Como resultado, ele mantém fontes alternativas para os negócios que faz com a organização".
Clientes Regulares	"que comprem da empresa há muito tempo, cuja confiança foi conquistada e que adotou como seus, os processos e valores da organização."
Clientes Defensores	"estará sempre ao lado da empresa e contará aos outros maravilhas sobre ela. Considera o negócio da empresa uma referência. Estão tão comprometidos com a organização que somente uma grave violação da confiança poderia prejudicar essa boa vontade".

Quadro 1: Tipos de clientes conforme a fase de interação com a empresa

Fonte: (GORDON, 1998, p.129)

Kotler (2003) afirma que os produtos surgem e desaparecem. O desafio da empresa é reter seus clientes durante mais tempo do que retém seus produtos. Portanto é necessário estar mais atento ao ciclo de vida do cliente do que ao dos produtos. Infelizmente, explica o autor, as organizações, em geral, dispensam mais atenção e recursos à conquista de novos clientes do que à retenção e ampliação dos negócios com os atuais clientes. Algumas empresas chegam a gastar 70% de suas verbas de marketing com a conquista de novos clientes embora 90% da receita decorra de clientes atuais. Como consequência, muitas empresas perdem dinheiro com novos clientes durante os primeiros anos. Concentrando-se excessivamente na captação e novos clientes e negligenciando os já conquistados, as empresas encontram-se, ao fim do ciclo, forçadas a redobrar o esforço para captação dos novos, visando com isso, substituir os clientes antigos perdidos.

Devido a isso, como etapa inicial para a implantação do CRM, é fundamental identificar a fase em que cada cliente se encontra para poder atender suas expectativas eficientemente, e administrá-los adequadamente.

#### b) *Life-Time Value* (LTV)

Para Greenberg (2001), o *Life-Time Value* (LTV), ou valor do ciclo de vida do cliente, é o lucro gerado por um cliente durante seu ciclo de vida na empresa. Esse

conceito é essencial para o CRM pois facilita o entendimento de quanto significa financeiramente perder um cliente. Através de estudos de perfil de consumo pode-se estimar o LTV dos consumidores e assim concluir a potencialidade de consumo de cada cliente. Desta forma, todas as estratégias podem focar na retenção dos prováveis melhores clientes, e assim canalizar os esforços para os melhores resultados. É importante salientar que nessas análises considera-se a probabilidade dos fatos, onde a freqüente reavaliação e correção é fundamental para o sucesso do retorno financeiro.

#### c) Custo Permissível

Para se entender a importância do custo permissível, é necessário primeiro esclarecer que todo cliente rentável é importante para a organização. Com o entendimento do LTV, pode-se determinar para cada cliente qual é o custo permissível de uma ação promocional e/ou relacionamento durante um período para ele. Com a aplicação do custo permissível pode-se otimizar os resultados, através do entendimento da melhor oferta para cada cliente ou *cluster* (grupo) de consumidores, com a utilização das ações mais rentáveis (GARRAFONI et al., 2005).

### 2.1.4 CRM: Processos e definição da estratégia

Segundo Greenberg (2001) as estratégias de CRM têm como objetivo principal criar uma visão de 360 graus do cliente, ao mesmo tempo unificada e multidepartamental. O autor apresenta 4 elementos fundamentais para a elaboração de uma estratégia de CRM:

#### 2.1.4.1 Definição de cliente

A elaboração de uma estratégia de CRM começa pela definição de cliente. Por mais básico que isso possa parecer, é preciso ter em mente as mudanças que ocorreram nos últimos anos, causando uma verdadeira reviravolta nesse conceito. De acordo com a definição clássica, cliente –ou consumidor– é o indivíduo ou grupo

que paga por bens e serviços. Este, porém, é um conceito ultrapassado. No vocabulário do século XXI, cliente é o indivíduo ou grupo que troca valor com outra pessoa ou grupo. Incluem-se aí funcionários, clientes (no sentido clássico do termo), fornecedores ou vendedores, bem como parceiros de aliança ou canal. Juntos, todos esses indivíduos ou grupos acrescentam várias camadas de complexidade à tarefa de determinar a estratégia de CRM a ser implantada. As implicações são imensas. Nunca é demais ressaltar a importância de saber o que, e não apenas quem, são os clientes de uma organização. Porém, o processo de implantação do CRM geralmente passa pelas seguintes etapas: classificar e ordenar os clientes ou *clusters* (*agrupamentos*) mais lucrativos e segmentar o mercado, tomando por base os fatores mais adequados para o tipo de produto/serviço oferecido (GREENBERG, 2001)

O Quadro 2, considera três variáveis: comprometimento, intervalo de compra e valor de compra.

Grupo	Comprometimento	Intervalo de compra	Valor de compra
A	Alto	Baixo	Alto
B	Alto	Baixo	Baixo
C	Alto	Alto	Alto
D	Alto	Alto	Baixo
E	Baixo	Baixo	Alto
F	Baixo	Baixo	Baixo
G	Baixo	Alto	Alto
H	Baixo	Alto	Baixo

Quadro 2: Identificação dos melhores clientes

Fonte: Adaptada de LOBO (2002).

No Quadro 2, o nível de comprometimento pode ser medido, por exemplo, através do número de produtos comprados, ou até da frequência de compra. No Marketing Industrial, que ocorre entre organizações, no chamado B2B (*Business to Business*), é mais fácil identificar os *clusters* ou os grupos de clientes com maior índice de comprometimento (LOBO, 2002). No exemplo citado no Quadro 2, os clientes do *cluster* E têm um baixo comprometimento com a marca, ou seja, pode significar que compram poucos produtos da empresa. Pode-se adotar táticas de *cross-sellings* (vendas cruzadas) com o intuito de migrá-lo para o *cluster* A. Porém somente através da identificação das características do *cluster* E pode-se identificar os valores (comportamental, demográfico, geográfico e psicográfico) que melhor respondem em uma oferta de venda cruzada. Essa passagem de um grupo para

outro deve ser planejada para não comprometer o custo permissível do cliente e acarretar um pesado investimento financeiro (LOBO, 2002).

Segundo Lobo (2002), após identificar os grupos mais interessantes, deve-se buscar características em comum para um deles, ou seja, segmentá-lo, com o intuito de aumentar a previsibilidade de resposta para as ações adotadas. Com as estratégias traçadas e os *clusters* ordenados e segmentados, pode-se traçar táticas diferenciadas – como incentivos a degustação, *cross-selling*, *bundling* (pacotes), recompensas, descontos, reconhecimento, serviços diferenciados, flexibilidade, entre outras – para migrar clientes de um grupo para outro mais lucrativo.

Contudo com as bases de consumidores cada vez maiores, as empresas são obrigadas a traçar estratégias para grupos com características similares, e oferecer no atendimento ou ponto de contato a personalização desejada pelos segmentos específicos de consumidores. Por outro lado, na prática observa-se que grande parte das organizações tratam a sua base de clientes sem nenhuma distinção. A partir daí elabora-se a segmentação tomando bases diferenciadas para isso, tais como comportamental (ciclo de vida, frequência de utilização, comprometimento, estágio de prontidão, LTV etc.), demográfica (idade, tamanho da família, sexo, rendimento, ocupação, religião, raça etc.), geográfica (região, porte da cidade, densidade, área etc.) e psicográfica (estilo de vida, personalidade etc.).

Segundo Brown (2001), o CRM permite que uma empresa aborde todos os tipos de clientes que ela atendeu ou atende em momentos diferentes de seu ciclo de vida, que escolha o programa de marketing que melhor se enquadre com o ponto de vista de um cliente em relação à empresa e sua vontade de comprar os serviços e produtos oferecidos. O autor completa dizendo que três principais estratégias de programas de CRM permitem que a companhia reconquiste os clientes que a abandonaram ou que estão planejando abandonar: (1) criar mais fidelidade entre os clientes já existentes; (2) vender mais ou fazer a venda cruzada de serviços para esses clientes; e (3) explorar a possibilidade de novos clientes. Na verdade, isso implica na identificação de quatro grandes grupos de objetivos em relação aos clientes:

- Reconquistar ou recuperar: processo de convencer um cliente a ficar com a organização; requer maior sensibilidade; deve ser ágil e seletivo; deve-se procurar identificar características do início do processo de desligamento.



- Busca de clientes em potencial: busca por novos clientes; principais elementos de busca: segmentação, seletividade e fonte.
- Busca de fidelização: apoiada em três dispositivos: segmentação com base no valor, nas necessidades do cliente e previsão de desistência.
- *Cross-Selling / Up-Selling*: implica em identificar ofertas complementares e necessidades do cliente; aumento de lucratividade do cliente.

#### 2.1.4.2 Objetivos da estratégia

Segundo Greenberg (2002), depois de determinar o que e quem são os clientes, é hora de concentrar-se na estratégia principal: estabelecer quais devem ser os principais objetivos e resultados a serem alcançados com o sucesso da implementação de um sistema de CRM. Os principais objetivos são: proposição de valor e realização de um estudo de caso que proponha parâmetros e medidas.

##### a) Proposição de valor

Definir se o objetivo é aumentar o número de clientes “x vezes”, ou aumentar em “x%”? É reduzir o tempo necessário para resolver problemas dos clientes? Ou reduzir o número de horas dedicadas ao trabalho administrativo, para que a equipe de vendas possa sair e vender mais? Aumentar a satisfação do cliente, resguardando também os objetivos da empresa?

##### b) Case e medidas

Realizar estudos formais para calcular o retorno sobre o investimento (ROI, na sigla em inglês) e implantar indicadores-chave de desempenho. Infelizmente, porém, muitas empresas não conseguem concentrar-se na determinação de critérios formais e, dessa maneira, praticamente selam seu fracasso, antes mesmo de haver escolhido o pacote que usarão. Apesar disso, Peppers e Rogers (2003) advertem que o *CRM* não é um mega-projeto a ser digerido e justificado financeiramente de uma só vez. Esperar por um estudo de caso incontestável com cronogramas de vários anos e investimentos de muitos milhões pode ser fatal.

### 2.1.4.3 Elementos da estratégia

Segundo Greenberg (2002), depois de estabelecer objetivos e critérios para medir o sucesso de sua realização, é preciso determinar os elementos do planejamento estratégico. O CRM é uma estratégia apoiada na tecnologia, que abrange a empresa em suas dimensões vertical e horizontal. Por se tratar de uma estratégia baseada no cliente, implica uma visão unificada dele, acessível a vários departamentos, a partir de diversos meios de comunicação. Uma boa estratégia deve sempre ter em vista não apenas as necessidades da alta direção, mas também dos usuários – que podem ser funcionários, parceiros ou clientes. Os processos de negócios podem ser mudados, mantidos, eliminados ou acrescentados. A cultura da empresa pode ser alterada radical e inesperadamente. A tecnologia de CRM escolhida tem implicações que vão muito além da tecnologia e até da abordagem selecionadas, contando com alguns elementos estratégicos:

#### a) Comitês das partes interessadas

Para garantir que a reengenharia dos processos de negócio seja feita de acordo com a visão da empresa e tendo em mente os indicadores-chave de desempenho, é preciso formar uma equipe que inclua representantes das diversas partes interessadas, para conduzir a implementação do CRM. Surge então o dilema: como o CRM é, em última instância, um projeto que abrange toda a empresa, precisa ser conduzido pela direção. Porém, como o principal motivo do alto índice de falhas na implantação de CRM é a falta de uso, é preciso envolver os usuários desde o início do projeto. Para o sucesso de qualquer projeto de CRM, não deve-se pensar: quem são os usuários? São os funcionários que vão acessar os aplicativos de CRM escolhidos para realizar as mudanças necessárias nos processos de negócios. São os clientes que pagam pelos produtos e serviços. São os parceiros, que trabalham em consonância com a equipe de vendas da empresa. Já que um dos objetivos expressos na estratégia de CRM é aumentar a satisfação do cliente, vale a pena contar com o envolvimento dele desde o início. Peppers e Rogers (2003) sugerem que esta é uma jornada de transformação. Iniciativas planejadas, coordenadas e executadas pelas e para as partes interessadas de forma incremental, de acordo com um programa, levam a organização a seus objetivos com mais agilidade e segurança.

#### b) Processos empresariais

Um profundo exame sobre a forma como a empresa faz negócios deve acontecer antes da escolha da estratégia. Isso significa que poderá ser preciso realizar uma reforma geral na maneira de conduzir os negócios da empresa, o que pode significar a eliminação de alguns processos, práticas e regras que não se coadunam com a nova missão da empresa ou a alteração daqueles que têm algum mérito, mas não são adequados. Segundo Bretzke (2000) o sucesso do CRM pressupõe uma mudança de filosofia de administração da empresa, indispensável para a viabilização do Marketing de Relacionamento e isso significa coragem para mudar antigos processos empresariais.

#### c) Avaliação de risco

A etapa seguinte é a avaliação dos fatores de risco. Os fatores de risco do CRM precisam ser individualmente segmentados. Ao lidar com um ou vários módulos, os riscos podem envolver a cultura, os processos, a tecnologia, os objetivos e as metas. Alguns fatores a observar a respeito do risco: Falta de planejamento interfuncional – compartimentando coisas em nichos individuais. Inexistência de uma estratégia formal de negócios de CRM – levando a abordagens arbitrárias e “palpites fundamentados”. Pouco ou nenhum apoio da diretoria – levando a uma falta de visão corporativa e pouco conhecimento dos fatores financeiros. Pouco ou nenhum apoio ao usuário – levando à falta de uso do produto final (GREENBERG, 2002).

#### d) Cultura corporativa

Segundo Whiteley, (1996) “organizações voltadas para o cliente precisam passar por uma mudança fundamental das crenças e valores, isto é, uma transformação significativa na cultura organizacional”. Para garantir a participação dos funcionários, porém, deve haver incentivos de remuneração que mostrem duas coisas àqueles que são leais e produtivos: que eles podem, ser mais produtivo ainda e que há vantagem pessoal em mudar, pois a empresa deseja manter os bons funcionários. Em geral, a cultura da empresa será profundamente afetada pelo CRM, e todas essas mudanças, tanto positivas como negativas, precisam ser planejadas. Igualmente os novos valores organizacionais precisam ser assimilados, afirmam Angelo e Giangrande (1999), passando a compor a cultura da empresa, mas existirão valores tradicionais que devam ser preservados e reforçados para não descaracterizar entidade em suas bases.

#### e) Tecnologia

Este é também um parâmetro importante para o planejamento estratégico do CRM. Quais são a arquitetura e a infra-estrutura tecnológicas já implantadas na empresa? Qual o pacote mais adequado? É provável que tenha havido investimentos recentes em sistemas antigos e talvez também existam aplicativos terceirizados. Um levantamento do estado tecnológico da empresa é necessário para que se possa avaliar plataformas, aplicativos e *hardware*. A variável “Seleção do *Software*”, segundo Bretzke (2000), é determinada pelo modelo de relacionamento que a empresa pretende estabelecer com seus clientes. A autora afirma que no processo de seleção da solução de software, deve-se levar em conta fatores como a integração do mundo através da Internet e a sincronização de todos os pontos de contato com os clientes. Para ela, essa plataforma deve ser aberta e sincronizada, capaz de acessar, interpretar e propagar todos os dados relevantes para gerenciamento do relacionamento com o cliente, seja através da Internet, telefone ou equipamentos móveis.

#### 2.1.4.4 Implantação

Segundo Greenberg (2002), depois de escolhido o pacote, a etapa seguinte e final, é a estratégia de implantação do CRM. As primeiras perguntas a serem feitas são quem implementará e com que eficiência. Alguns tipos de são:

- Implantação interna: é a opção menos viável. Raramente um grupo de funcionários tem experiência e/ou tempo para realmente implementar um sistema complexo de CRM sozinho.
- Implantação por serviços profissionais do fornecedor: pode ser uma boa alternativa, acrescentando o benefício da experiência de uma equipe com acesso às últimas informações do fornecedor, mas pode ser uma alternativa cara.
- Implantação por integradores: integradores estilo “boutique” são a melhor opção quanto a preço e compromisso. Deve-se escolher um parceiro que seja credenciado pelo fornecedor do *software*.

Ainda, Bretzke (2000) recomenda uma estratégia de implantação de CRM de 4 etapas, demonstrada no Quadro 3:

1	Definição e planejamento do modelo de relacionamento: envolve definições do modo como o cliente será tratado, quais eventos de relacionamento e plano de comunicação serão utilizados, e da coerência com o posicionamento, a segmentação e o plano de marketing da empresa.
2	Redesenho dos processos de atendimento (entendido como conjunto de atividades que visam atender ao cliente).
3	Seleção da solução: a partir da seleção do software, determina-se qual é o melhor hardware (incluindo computadores, equipamento de telefonia, etc.) para compor a solução.
4	Implantação da tecnologia de CRM: envolve enfrentar obstáculos como a resistência organizada à mudança de cultura, a aprendizagem lenta e o esquecimento rápido (não consolidando a nova cultura).

Quadro 3: Estratégias para implantação de CRM em 4 etapas  
Fonte: Adaptada de Bretzke (2000)

## 2.2 Estado da arte sobre Lealdade do Consumidor

Neste tópico mostrar-se-á definições de lealdade do consumidor, bem como sua associação à confiança e satisfação do cliente e os aspectos comportamentais dos mesmos que levam ou não à fidelização por produtos e serviços.

### 2.2.1 Lealdade do consumidor

O comportamento definido como lealdade representa não apenas significado comportamental, caracterizado pela repetição da compra, mas também significado psicológico (JACOBY; CHESTNUT, 1978 apud OLIVER, 1999). De acordo com essa visão, não é correto fazer qualquer inferência sobre lealdade apenas com base em padrões de compra repetida, uma vez que a lealdade verdadeira inclui, além do comportamento, uma resposta atitudinal, constituída por componentes cognitivos e afetivos. Esses componentes apresentam dimensões como acessibilidade, confiabilidade, emoções e sentimentos, caracterizando a lealdade como construto multidimensional (ELLIS, 2000; DICK; BASU, 1994).

A lealdade pode ser definida como o grau em que o cliente possui uma atitude positiva, apresenta comprometimento (vínculo emocional) e pretende continuar comprando no futuro (MOWEN; MINOR, 1998), ou seja, é a resposta comportamental resultante de um processo elaborado sobre uma ou mais opções alternativas. Essa situação implica compras repetidas baseadas em fatores cognitivos, afetivos, avaliativos e disposicionais, que são os componentes clássicos de uma atitude. A definição de Oliver (1999) integra esses fatores no conceito de lealdade.

Lealdade é um comprometimento profundo em recomprar ou favorecer um produto/serviço no futuro, causando repetição de marca ou compra do mesmo conjunto de marcas, não obstante influências situacionais e esforços de marketing tenham potencial para causar um comportamento de troca (OLIVER, 1999, p.34).

Ao tentar identificar os papéis de satisfação, lealdade e confiança e suas conseqüências em trocas relacionais, Garbarino e Johnson (1999 apud BREI; ROSSI, 2005) concluíram que diferentes fatores mediam as intenções futuras de clientes com fracos e fortes relacionamentos com as empresas (também denominados clientes transacionais e relacionais). A primeira importante conclusão é de que a satisfação geral determina as intenções futuras de clientes com pouco relacionamento com a empresa. Já para os clientes relacionais, os grandes responsáveis pelas intenções futuras são a confiança e comprometimento. Assim, programas de marketing transacionais baseados na gestão da satisfação seriam mais efetivos para clientes com pouco relacionamento, ao passo que programas de Marketing de Relacionamento voltados para clientes relacionais deveriam ter como foco a construção e manutenção da confiança e do comprometimento, e não da satisfação. Sirdeshmukh et al. (2002 apud BREI; ROSSI, 2005) ratificaram o trabalho de Garbarino e Johnson (1999), testando a relação entre confiança e lealdade em trocas relacionais. Aqueles autores verificaram que a relação entre confiança e lealdade é baseada em argumentos de reciprocidade. Quando um provedor de serviço age de maneira a construir a confiança do consumidor, o risco percebido tende a diminuir e permite que o consumidor faça predições mais confiantes sobre os comportamentos futuros dessa empresa. Para manter essa confiança, estudos sobre reciprocidade sugerem que os consumidores tendem a agir de maneira cooperativa diante do provedor de serviço, oferecendo evidências comportamentais de lealdade (1998, GASSNHIEMER et al. apud BREI; ROSSI, 2005). Brei e Rossi

(2005) levaram a cabo uma pesquisa que visou verificar a relação confiança-lealdade. O resultado demonstra que esta relação é verdadeiramente forte e significativa.

No que se refere ao processo de decisão do consumidor relacionado à intenção ou comportamento de recompra, pode-se afirmar que os componentes atitudinais e comportamentais nem sempre são considerados com a mesma intensidade. A combinação desses dois fatores leva a quatro situações diferentes, ilustradas no Quadro 4.

Atitude	Comportamento		
	Forte	Forte	Fraco
		Lealdade verdadeira	Lealdade latente
	Fraca	Lealdade falsa	Sem lealdade

Quadro 4: Tipos de Lealdade  
Fonte: Adaptada de Dick e Basu (1994)

Na lealdade verdadeira, a atitude é favorável e a recompra é consistente. Esta perspectiva considera, além do comportamento de recompra, os antecedentes de atitude que levam ao comprometimento do consumidor. Na lealdade falsa, também chamada de espúria, o cliente compra (forte comportamento), mas possui baixo comprometimento atitudinal (não possui preferência). Isto significa que outros fatores estão influenciando a compra deste cliente, como, por exemplo, preço mais baixo. Estas pessoas estão mais propensas a trocar de fornecedor em face de melhores alternativas. Portanto o índice de recompra nem sempre indica lealdade, porquanto a compra pode ter sido baseada em preço, conveniência, ou lealdade a mais de uma marca. No nível de lealdade latente, apesar de possuir forte atitude, o cliente demonstra baixo nível de recompra, possivelmente devido a barreiras de acesso, como preço ou conveniência de compra. E, por fim, identifica-se o comportamento sem lealdade, que se refere a indivíduos que demonstram baixa atitude - não há preferência e baixo comportamento - a compra não é regular (DICK; BASU, 1994).

O processo de formação da lealdade, segundo Oliver (1999), constitui-se de quatro fases, descritas no Quadro 5. Conforme esse processo, percebe-se que a consistência do comportamento de lealdade se acentua à medida que o consumidor avança em direção à fase ação. Na fase cognitiva, o consumidor processa informações a respeito do produto. As dimensões emocionais, sobretudo da satisfação, têm influência na formação da lealdade afetiva, derivada de atitude

positiva. A partir dessas duas fases, origina-se a intenção de compra, caracterizando a lealdade conativa.

Fase	Características
Cognitiva	Lealdade à informação como preço, benefício, qualidade etc.
Afetiva	Lealdade causada por afeto: "Eu compro porque eu gosto"
Conativa	Lealdade com intenção: "Eu estou comprometido a comprar"
Ação	Lealdade como ação inercial. Sustentada pela inércia e custos perdidos

Quadro 5: Fases da formação da lealdade

Fonte: Adaptada de Oliver (1997; 1999)

A lealdade conativa é estabelecida como intenção de recompra do consumidor por meio de um processo de aprendizagem. Basicamente duas teorias existentes na psicologia sustentam os principais modelos de aprendizagem: o modelo comportamental e o modelo cognitivo (ASSAEL, 1992).

O primeiro estuda apenas os aspectos comportamentais, por serem eles observáveis e mensuráveis. Essa teoria apregoa que o conhecimento dos processos mentais e fisiológicos que levam à ação não teriam influência relevante no estudo dos comportamentos. Portanto a aprendizagem consistiria apenas em se condicionar comportamentos. Existem dois tipos de condicionamento: o condicionamento clássico, associado a reflexos condicionados e a respostas naturais; e o condicionamento instrumental, que busca resposta ou reação nova por meio do aprendizado e é conseguido mediante reforços e repetições.

Desempenhando importante papel na formação da lealdade, a aprendizagem comportamental envolve a relação entre estímulo e resposta, onde o estímulo é o produto e a resposta é o comportamento de compra. No condicionamento instrumental, a consequência da ação influencia o comportamento futuro e, em tal contexto, sentimentos de recompensas e punições são fatores essenciais para prever o comportamento (ELLIS, 2000). Por exemplo, se o consumidor está satisfeito com o produto ou compra, ele se sentirá recompensado e aumentará a probabilidade de que ele venha a repetir a compra. Se o consumidor está insatisfeito com o produto ou compra, ele se sentirá punido e a chance de recompra diminui. Assim, a satisfação ou insatisfação deriva de resultados agradáveis ou desagradáveis da experiência com o produto (o que é visto como recompensa ou punição); a lealdade é vista como busca de continuidade do ato recompensador, no



caso de experiências positivas com o produto. Se a insatisfação ocorre, a probabilidade de compra subsequente ao consumo diminui.

No que tange à aplicação do condicionamento instrumental em comportamento do consumidor, é importante entender que os consumidores geralmente recomprarão, quando a compra é reforçada. Então, a satisfação, se for considerada um reforço da avaliação pós-compra, pode ser fundamental para prever a lealdade, pois o consumidor satisfeito mantém o produto em mente e a probabilidade de ele vir a comprar este produto aumenta (ELLIS, 2000).

O modelo cognitivo busca explicar fenômenos internos mais complexos, como a gênese da aprendizagem de conceitos e soluções de problemas. Considera aspectos inerentes ao indivíduo (como crenças e percepções) como determinantes do modo de apreensão da realidade (ASSAEL, 1992). A aprendizagem cognitiva também apresenta influência na formação da lealdade. Atitudes são formadas a partir de predisposições aprendidas a responder de uma maneira consistentemente favorável ou desfavorável a determinado objeto (FISHBEIN; AJZEN, 1975). No desenvolvimento desse processo, são consideradas as crenças dos consumidores em relação às conseqüências da compra (ASSAEL, 1992). Uma vez que o processamento de informação é inerente à concepção de atitude, pode-se dizer que a atividade cognitiva facilita a formação da lealdade. Conforme Ellis (2000), a lealdade pode ser formada a partir da satisfação, tanto pelo aprendizado comportamental como pelo cognitivo (atitudinal). Os resultados da autora revelam que a lealdade formada com base na atitude é mais forte do que a lealdade baseada no comportamento.

A teoria de aprendizagem fornece alguns indicadores de que a satisfação leva à lealdade, quando mostra que um cliente satisfeito se sente recompensado pelo consumo do produto e tende a buscar essa experiência novamente. No item seguinte, a relação entre satisfação e lealdade está abordada de maneira mais contígua, permitindo visualizar os principais achados teóricos relativos ao tema.

### 2.2.2 A Satisfação como Antecedente da Lealdade

Diversos estudos tratam a satisfação como importante fator para predizer as intenções de comportamento de recompra dos consumidores. Recentemente, Oliver (1999) analisou seis diferentes modelos, supondo relações possíveis entre os dois conceitos, afirmando que a satisfação é passo necessário na formação da lealdade, além de ser relativamente fácil de ser alcançada. O autor concluiu que a melhor explicação para essa relação é uma transformação da satisfação em lealdade, "como uma lagarta se transforma em uma borboleta" (OLIVER, 1999, p.42). Depois da transformação, os dois conceitos não se misturam e não têm características comuns, a não ser pelas suas origens. Embora o autor tenha salientado que a satisfação não é o único antecedente da lealdade, a sua conclusão fornece sustento para a relação proposta nesta investigação.

Na visão de alguns autores, quando os valores e expectativas do usuário são satisfeitos a partir da compra ou consumo do produto, o resultado é a lealdade (1998, MOWEN; MINOR apud SHET; MITTAL; NEWMAN, 2001). Resultados de testes empíricos sugerem forte relação entre as variáveis em estudo. Bolton (1998) comprovou que a satisfação com o serviço de uma empresa de telefonia móvel estava positivamente relacionada ao tempo que o indivíduo permanece como cliente da companhia. Outros estudos mostram que as intenções de recompra dependem das atitudes e do grau de satisfação anterior do consumidor (BEARDEN; TEEL, 1983; OLIVER, 1980). Bitner (1990) afirma que a satisfação é um antecedente da lealdade, uma vez que uma das maneiras de ocorrência da resposta pós-compra do consumidor é por meio da confirmação de expectativas e qualidade percebida. Ao testar essa relação, Bolton e Drew (1991) encontraram correlação positiva entre os dois construtos.

Bloemer e Kasper (1994) realizaram um estudo que confirma que a satisfação manifesta (resultado de avaliação mais elaborada) tem mais influência na lealdade verdadeira do que a satisfação latente (a avaliação não é elaborada, não há comparação explícita das expectativas com o desempenho). De acordo com tais autores, a avaliação mais elaborada entre as expectativas e o desempenho, caso seja positiva, leva ao comprometimento, que é condição necessária da lealdade verdadeira.

De acordo com Mittal e Kamakura (2001), a relação existe, mas é assimétrica. Oliva, Oliver e MacMillan (1992) também sugerem que a relação entre satisfação (com um serviço) e lealdade não é linear. Uma relação assimétrica ocorre, quando a satisfação supera determinado limite superior ou inferior e, ao mesmo tempo, a lealdade também aumenta ou diminui consideravelmente; entre esses níveis críticos de satisfação, a lealdade permanece praticamente inalterada.

Apesar disso, e mesmo após a publicação de alguns trabalhos que buscaram outras variáveis para explicar a lealdade, a satisfação continua sendo o seu principal prognóstico. A partir dessas evidências, sabe-se que a lealdade e a satisfação do consumidor estão conectadas inextricavelmente.

Neal (1999 apud DOMINGUEZ, 2000) analisa a linearidade parcial desta relação, apontando um nível mínimo de satisfação abaixo do qual os índices de satisfação não se transformam em recompra (lealdade), e outro ponto (nível de aceitação universal) acima do qual acréscimos de satisfação pouco adicionam à recompra (lealdade). Isto é melhor visualizado no gráfico 1.

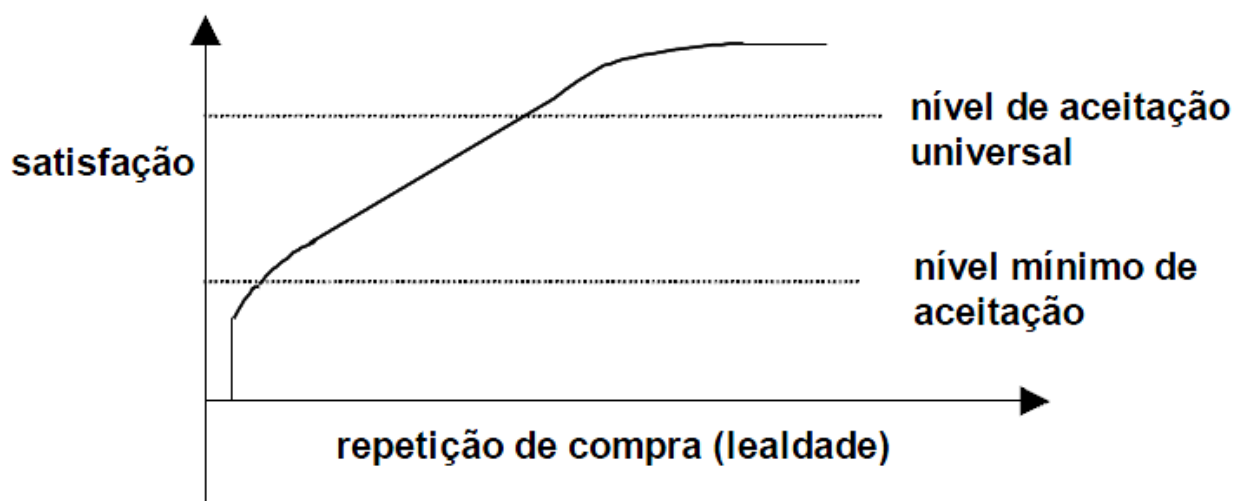


Gráfico 1: Análise - satisfação versus lealdade

Fonte: Adaptada de (NEIL, 1999 apud DOMINGUEZ, 2000, p. 62)

A relação entre insatisfação e deserção é muito forte e linear. O grau de insatisfação pode ser usado para indicar se o produto ou serviço continua sob consideração de compra do consumidor. O autor indica que o valor percebido (e não a satisfação do cliente) é o elemento impulsionador da lealdade. Se o cliente não estiver satisfeito em sua experiência anterior com o produto, não vai considerar este produto em seu conjunto de opções de escolha numa recompra futura. (exceto se

não houver opções). Contudo, estar muito satisfeito não significa necessariamente recomprar o produto numa futura oportunidade: Significa apenas que o produto integrará o conjunto de opções. O consumidor analisa este conjunto de opções de escolha existentes e desenvolve uma hierarquia de escolha baseada em suas percepções de valor de cada produto, num processo cognitivo que tanto pode ser racional quanto pode envolver elementos emocionais. A chave para aumentar a lealdade é obter o melhor valor percebido pelo cliente, relativamente à concorrência.

Gale (1996, apud DOMINGUEZ 2000) afirma que é necessário migrar da satisfação dos clientes para o valor percebido (pelo cliente) para aumentar a sua lealdade. Ele defende a necessidade de substituir as pesquisas simplistas de satisfação de clientes pela determinação das percepções de valor e preço relativos (à concorrência) pelo mercado.

Para o autor, a análise do valor do cliente consiste em 2 partes: o perfil da qualidade percebida pelo mercado (correspondente aos benefícios para o cliente) e o perfil do preço percebido pelo mercado (correspondente aos sacrifícios do cliente), relativamente à concorrência. Ele utiliza um mapa de valor do cliente (Figura 2) que permite visualizar o posicionamento relativo da empresa e da concorrência: qualquer ponto abaixo da linha do valor justo está numa forte posição competitiva (para ganho de participação de mercado), e acima está em posição de perda de mercado.

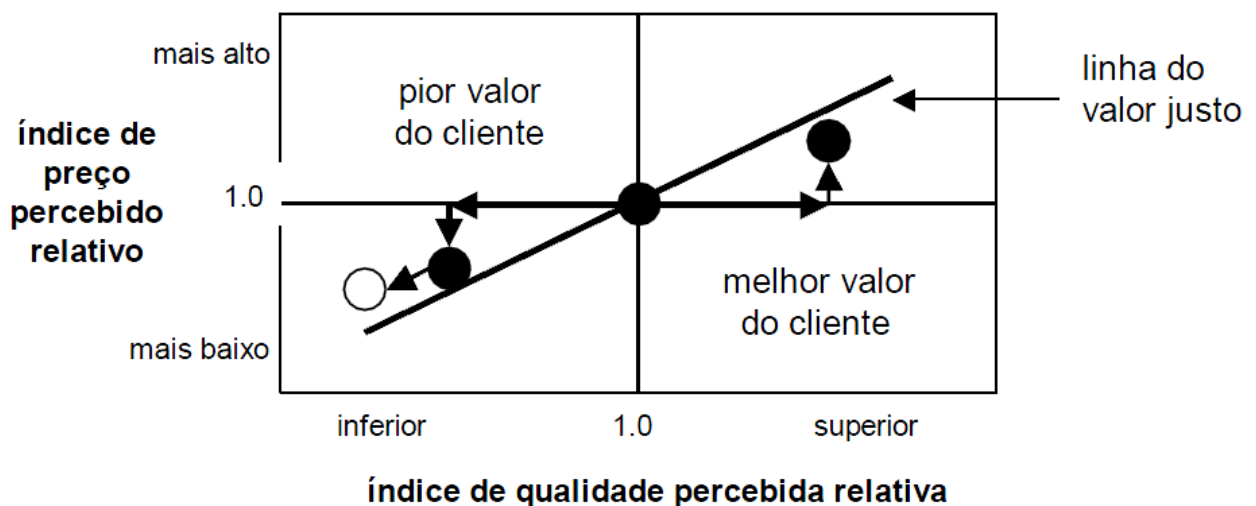


Figura 2: Mapa do valor-cliente  
Fonte: (GALE, 1996 apud DOMINGUEZ, 2000, p. 62)

Gale (1996 apud DOMINGUEZ, 2000) elenca 4 princípios estratégicos de sua gestão do valor do cliente:

- a) As empresas prosperam fornecendo valor superior ao cliente;

b) As empresas devem monitorar o valor do cliente. Este princípio apresenta, como método, a análise do valor do cliente, abrangendo como ferramentas:

- O perfil da qualidade relativa percebida pelo mercado: consiste na avaliação, pelo cliente, dos atributos de qualidade relevantes, sua hierarquização e o posicionamento da empresa e dos principais concorrentes em cada atributo;
- O perfil do preço relativo percebido pelo mercado: análogo ao anterior, considerando os fatores relevantes de custo ao invés dos atributos de qualidade. Nesse sentido, cabe ressaltar que Botelho e Urdan (2005) propuseram um modelo de pesquisa com foco no efeito do preço na escolha da marca, levando-se em conta a lealdade do consumidor. Quanto ao objetivo principal, concluíram que domicílios leais e não leais a uma marca de um bem de consumo geral, podem ser diferentemente sensíveis às promoções de preços de suas marcas preferidas e das demais para a escolha da marca. Tal sensibilidade varia de marca para marca. A implicação gerencial disto é que gerentes de categoria de redes varejistas, com a posse de dados escaneados, podem tomar decisões específicas de promoção de preços para cada marca. Por exemplo, se para uma determinada marca, clientes leais não são sensíveis à variação de preço para a escolha da marca, promoções de preços que visem à troca de marca pelo cliente (típico em caso de marcas próprias dos supermercados) podem ser ineficazes. Caso a empresa segmente seus clientes por níveis de lealdade, as estratégias de promoção de preços podem não ser inteligentes, se aplicadas a segmentos diferentes quando visam à mudança de marca;
- O mapa do valor do cliente: usa os dados das duas ferramentas anteriores para localizar a empresa em relação à concorrência numa matriz preço percebido X qualidade percebida;
- A análise de clientes perdidos em concorrências recentes;
- O gráfico de área frente a frente do valor do cliente: mostra para cada concorrente, em quais atributos a empresa está melhor ou pior, auxiliando a priorizar ações de melhoria;

- A linha do tempo dos enetos-chave;
  - A matriz de acompanhamento de melhoria de processos (matriz o que/quem).
- c) As empresas devem usar um método de planejamento de negócios que permita aprendizado ativo. O Princípio defende o uso de um ambiente (sala de guerra) contendo um painel com o resumo das principais informações, para análise interativa do grupo de executivos;
- d) As empresas necessitam de um sistema de navegação estratégica (sistema de informações), com dados do desempenho e do valor do cliente.

Com isso, a compreensão do conceito de linearidade parcial entre satisfação e lealdade, do valor percebido e do seu papel de grande impulsionador da lealdade dos clientes e, conseqüentemente, da lucratividade da empresa, é um passo relevante na cultura empresarial.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Neste capítulo, expõe-se a natureza da pesquisa, bem como o seu objetivo, processo de coleta e análise dos dados, a caracterização da empresa, do instrumento de pesquisa e da amostra.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Com base nos objetivos, a pesquisa foi descritiva pois buscou descrever as características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1996) .

Quanto aos meios investigativos, a pesquisa foi de campo, pois foi uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno, ou que dispõe de elementos para explicá-lo (VERGARA, 2000) e bibliográfica por ser baseada em material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 1996).

Quanto à natureza, a pesquisa foi quantitativa, pois buscou apurar a opinião dos entrevistados através de questionário.

Quanto ao caráter, apresentou corte transversal pois os dados foram coletados em um único momento da realidade (DRENTH, 1984).

#### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo**

Segundo os dados obtidos através do representante da escola de mergulho *Dolphins Scuba Diving* (nome fictício, a pedido do diretor da empresa), sua missão é treinar mergulhadores e iniciantes do mergulho tendo em mente o máximo desempenho, as mais modernas técnicas de ensino e de mergulho, formando mergulhadores hábeis e responsáveis com o próximo e com o meio ambiente.

A escola possui mais de 13 anos de existência e já formou mais de 2.000 alunos, mais de 200 instrutores em diversos níveis, mais de 100 mergulhadores técnicos e incontáveis mergulhadores ocasionais (mergulho a turismo) através de múltiplos cursos das certificadoras internacionais: PADI, IANTD, TDI, EFR e DAN.

Sendo a *Dolphins* a única escola que realiza todos os anos o Dia Internacional de Limpeza de Praia e Subaquática (desde 2000), esta ensina os alunos e mergulhadores a terem respeito pelo meio ambiente. Ministra também, cursos de educação ambiental e forma parcerias com escolas, tudo isso além de abdicar do direito de vender armas de pesca subaquática almejando o mérito de ser a escola de mergulho que mais respeita o meio ambiente em Brasília.

A empresa conta com o seguinte *staff*: um especialista em formação de instrutores, cinco instrutores e três *divemasters* (assistente de instrutor).

### **3.3 População e amostra (ou participantes do estudo)**

Para que os dados obtidos em certo levantamento sejam significativos, é necessário que a amostra seja constituída por um número adequado de elementos e a estatística disponha de procedimentos que possibilitem estimar esse número (GIL 1996).

Barbetta (2002) fala que não faz sentido utilizar técnicas de amostragem para populações muito pequenas. Visto que o número de alunos frequentadores da escola *Dolphins Scuba Diving* é menor que 5 a cada semana, decidiu-se por aplicar o questionário a todos os alunos e clientes que frequentaram a escola durante o período de aplicação da pesquisa. O número final de questionários aplicados foi 23.

### **3.4 Instrumento(s) de pesquisa**

O instrumento de pesquisa utilizado neste trabalho foi um questionário estruturado (Anexo A), unifatorial de 20 ítems, composto por uma escala de concordância de cinco pontos tipo Likert, que avalia o relacionamento com os



clientes. O questionário foi elaborado por Rozzett e Demo (2010) e possui 93% de confiabilidade, explicando 39,74% da variância do construto.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

A aplicação do questionário ocorreu durante o expediente da escola de mergulho entre os dias 28 de junho e 23 de julho por um funcionário responsável pelo atendimento aos alunos. A tabulação dos dados obtidos foi feita eletronicamente através do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 13.

A análise dos dados resultantes das respostas dadas pelos clientes, foi feita por meios de recursos de estatística descritiva, a saber: frequência, média e desvio padrão.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo trata da descrição e análise dos resultados obtidos através da pesquisa de campo. Esta análise foi elaborada através de gráficos, para facilitar a visualização dos dados. Além da apresentação da informação, buscou-se relacionar os dados coletados com o conteúdo do referencial teórico exposto neste mesmo trabalho.

### 4.1 Dados Pessoais

Buscou-se averiguar previamente à escala de valores, algumas informações pessoais do entrevistado.

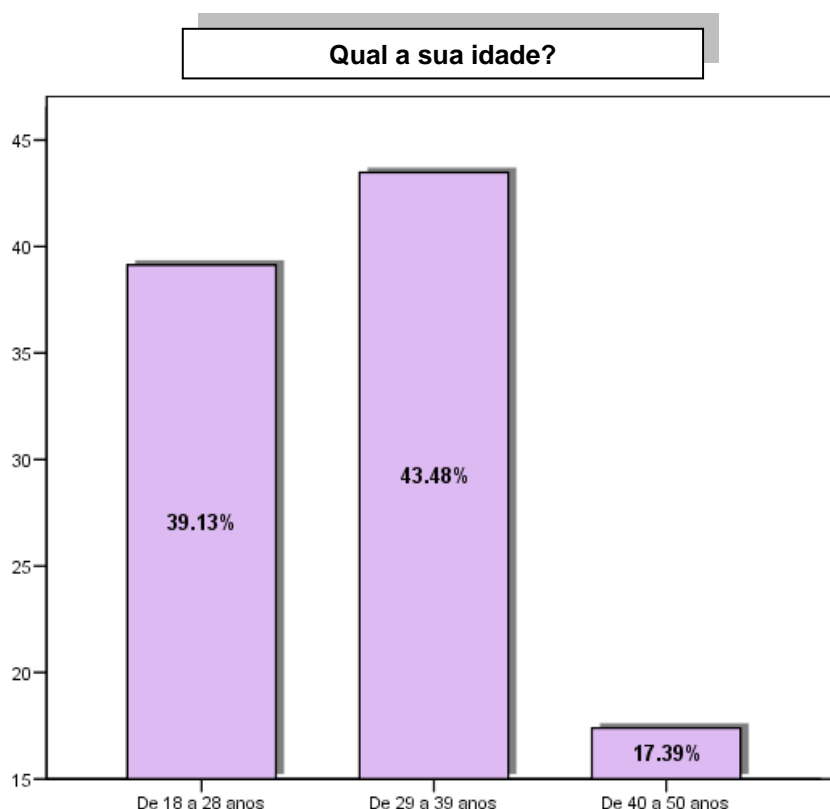


Gráfico 2: Qual a sua idade?

O gráfico 2 mostra que a maioria dos entrevistados possuem entre 29 e 39 anos.

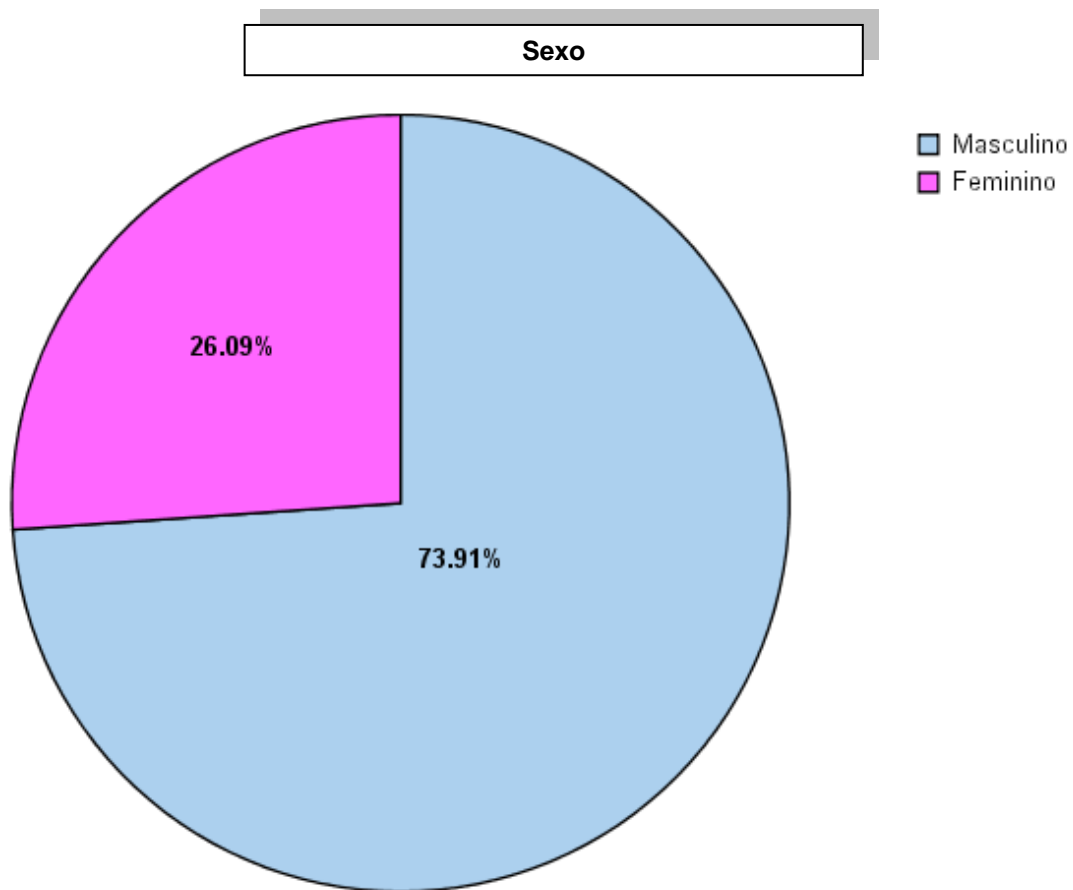


Gráfico 3: Sexo

O gráfico 3 mostra que a grande maioria dos entrevistados é do sexo masculino.

Ambos os dados apresentados acima, corroboram com o exposto por Swarbook e Horner (1999 apud GARROD, 2008), cujo estudo identificou que indivíduos jovens e do sexo masculino representam uma das variáveis associadas à segmentação de mercado referente à prática do mergulho recreativo.

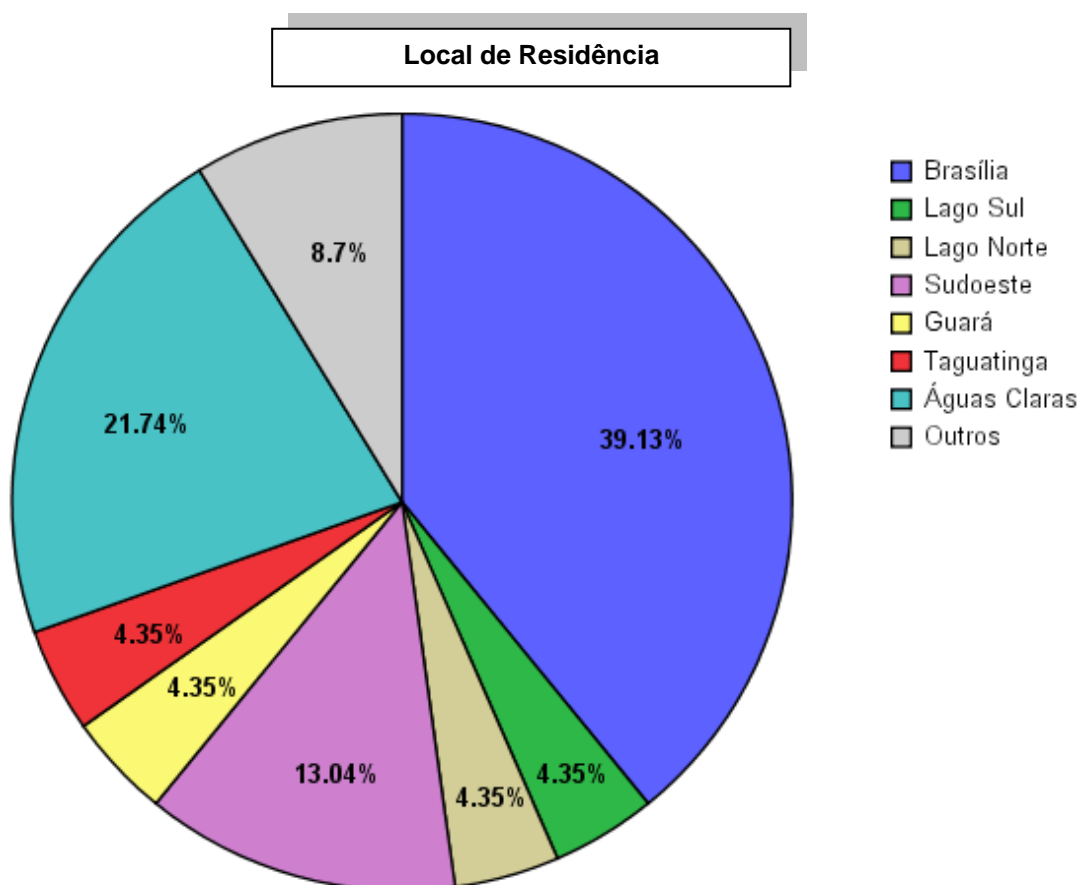


Gráfico 4: Local de residência

Conforme o gráfico 4, a maioria dos entrevistados moram em Brasília, seguido em segundo lugar por Sudoeste e em terceiro Águas Claras, áreas consideradas nobres no Distrito Federal. Esta informação pode sugerir relação com uma segunda variável associada à segmentação de mercado referente à prática do mergulho recreativo segundo Swarbook e Horner (1999 apud GARROD, 2008): a de que o esporte exige formação e utilização de equipamentos, ambos de custos relativamente altos. Devido a isso, a tendência é de que a renda dos praticantes em geral, também seja alta.

Infelizmente não foi possível coletar dados diretos sobre a renda dos entrevistados, devido à oposição intransponível do representante da escola que temia que a pergunta pudesse ser fonte de constrangimento para os clientes.

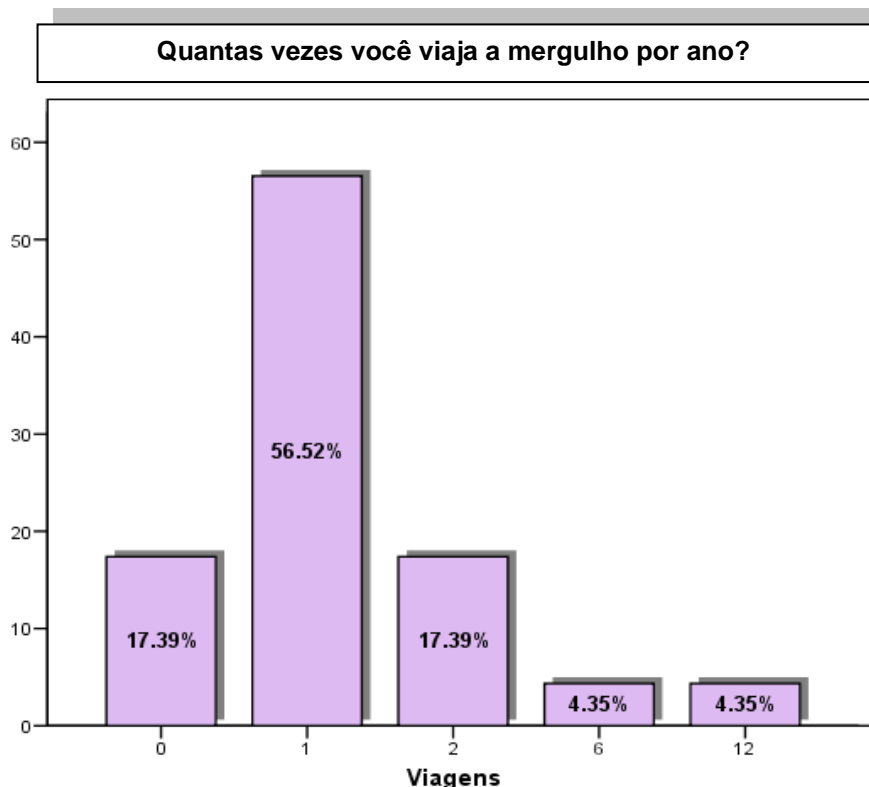


Gráfico 5: Quantas vezes você viaja a mergulho por ano?

Segundo o gráfico 5, a maioria dos entrevistados revelaram que viajam apenas uma vez por ano com a intenção de mergulhar no destino da viagem. Esse resultado era esperado, uma vez que a maioria dos alunos procuram a escola a fim de obter a certificação de mergulho, não encarando o mergulho como a razão da viagem, mas como uma das muitas atividades a serem realizadas no período de férias. Nota-se que apenas 9% da população entrevistada é composta de pessoas que possivelmente são profissionais da área de mergulho, visto que viajam uma vez por mês ou a cada dois meses.

## 4.2 Dados sobre o relacionamento cliente-empresa

Nesta seção são expostos os dados coletados através do questionário com escala de tipo-likert de 5 pontos, utilizado para avaliar o relacionamento entre o cliente e a empresa. Os gráficos contêm informações relativas à frequência de resposta, número de questionários aplicados (Nº), média e desvio padrão (D.P.).

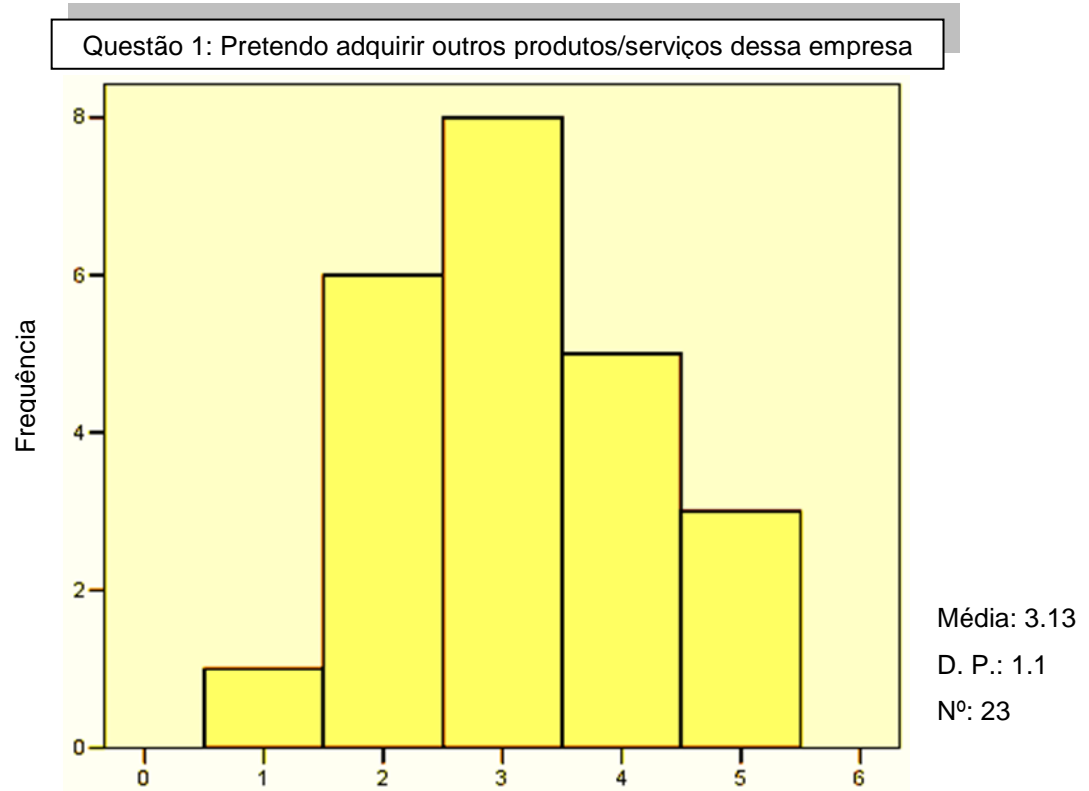


Gráfico 6: Pretendo adquirir outros produtos/serviços dessa empresa

Os dados do gráfico 6 revelam que a maioria dos clientes não sabe ao certo se voltarão a consumir outros produtos ou serviço da escola de mergulho. Isto sugere uma falha no processo no que tange à manutenção do cliente, ao despertar o desejo por novos produtos ou serviços e formar parcerias. Este estágio, segundo Berry (1983, apud BRETZKE; RIBEIRO; DOURADO, 1998), é que deveria ser considerado o novo marketing. Este resultado pode também ser a demonstração prática do dilema enfrentado pela escola de mergulho segundo seu representante: muitos clientes da escola são consumidores não recorrentes, pois uma vez que realizaram o curso para a obtenção da certificação de mergulho recreativo básico para poder mergulhar na próxima viagem à praia, a probabilidade de retorno do aluno à escola é bastante baixa, já que o desejo inicial de mergulhar em viagem foi satisfeito.

Questão 2: As experiências/contatos com essa empresa superam as minhas expectativas

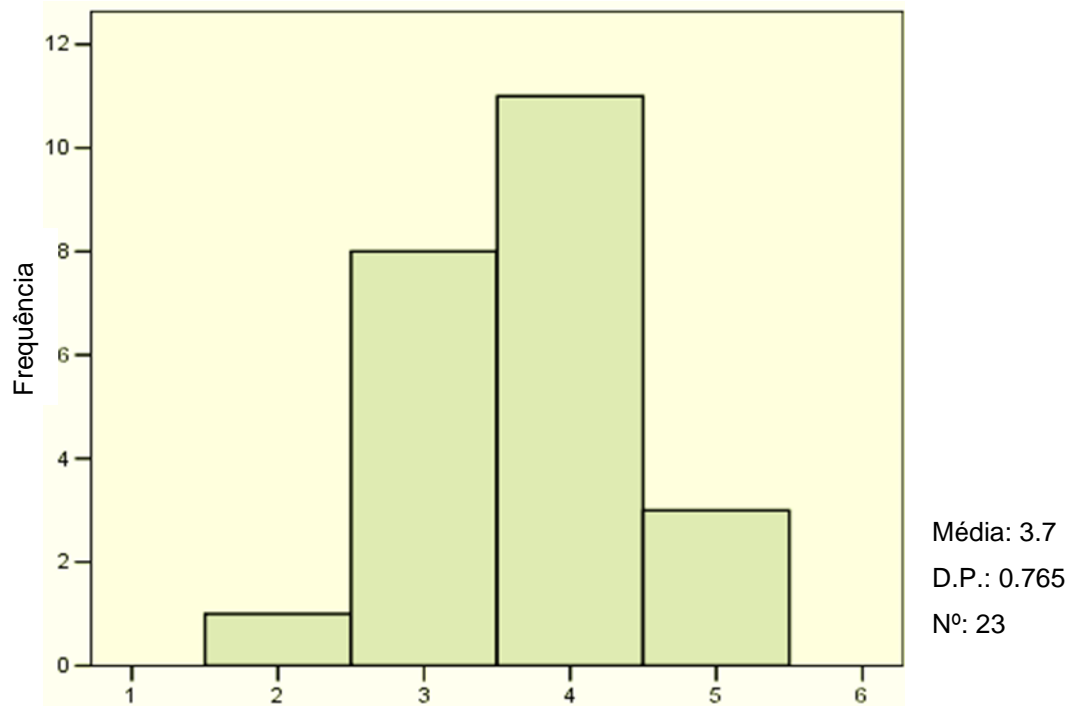


Gráfico 7: As experiências/contatos com essa empresa superam as minhas expectativas

O resultado do gráfico 7 sugere que, para a maioria dos clientes, a interação com a escola de mergulho superou as expectativas. Isso é um sinalizador positivo de satisfação, pois segundo Bitner (1990) a satisfação é um antecedente da lealdade, e a resposta positiva pós-compra do consumidor se dá também por meio da confirmação das expectativas.

Questão 3: Esta empresa preocupa-se com a sociedade e o meio ambiente

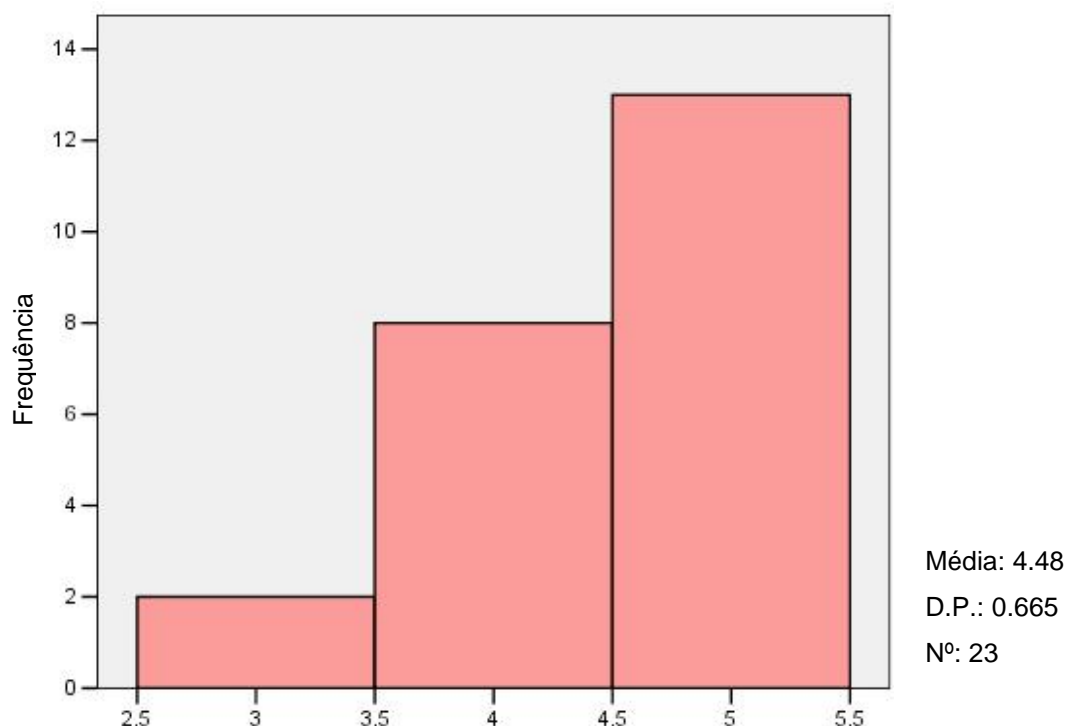


Gráfico 8: Esta empresa preocupa-se com a sociedade e o meio ambiente

O resultado do gráfico 8 sugere que uma das prioridades da empresa, a de passar ao cliente a imagem de uma escola de mergulho que respeita o meio ambiente está sendo alcançada. Seja através dos cursos ministrados, da não comercialização de armas para pesca submarina ou de programas levados a cabo pela empresa, a mensagem de ser uma instituição ambientalmente responsável está sendo fortemente percebida pelos consumidores.





Gráfico 9: A empresa é honesta e correta com os seus clientes

O resultado demonstrado pelo gráfico 9 reflete que a maioria dos clientes da escola de mergulho considera a empresa honesta e correta. Isso é um indicativo de confiança por parte dos clientes. Ao tentar identificar os papéis de satisfação, lealdade e confiança e suas conseqüências em trocas relacionais, Garbarino e Johnson (1999 apud BREI; ROSSI, 2005) através de seus estudos concluíram que para os clientes relacionais, os grandes responsáveis pelas intenções futuras em relação são a confiança e comprometimento. Assim, programas de Marketing de Relacionamento voltados para clientes relacionais ou que buscam a retenção do cliente, devem ter como foco a construção e manutenção da confiança. Levando isto em consideração, esta etapa do processo está sendo bem executada pela escola de mergulho.

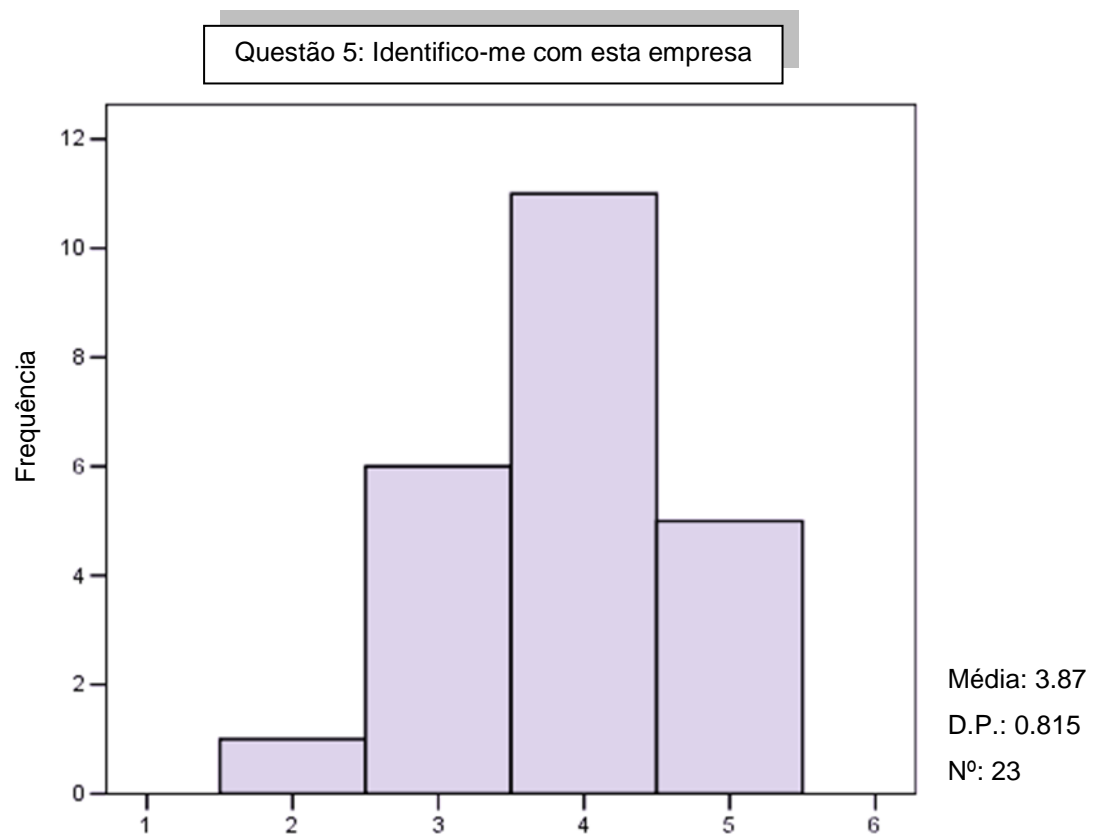


Gráfico 10: Identifico-me com essa empresa

O resultado demonstrado pelo gráfico 10 sugere que a maioria dos clientes identificam-se com a empresa. Neste caso, seria interessante investigar se esta identificação dá-se com o esporte ou realmente com a própria empresa. Mas não houve forma de fazer esta diferenciação através do instrumento de pesquisa.

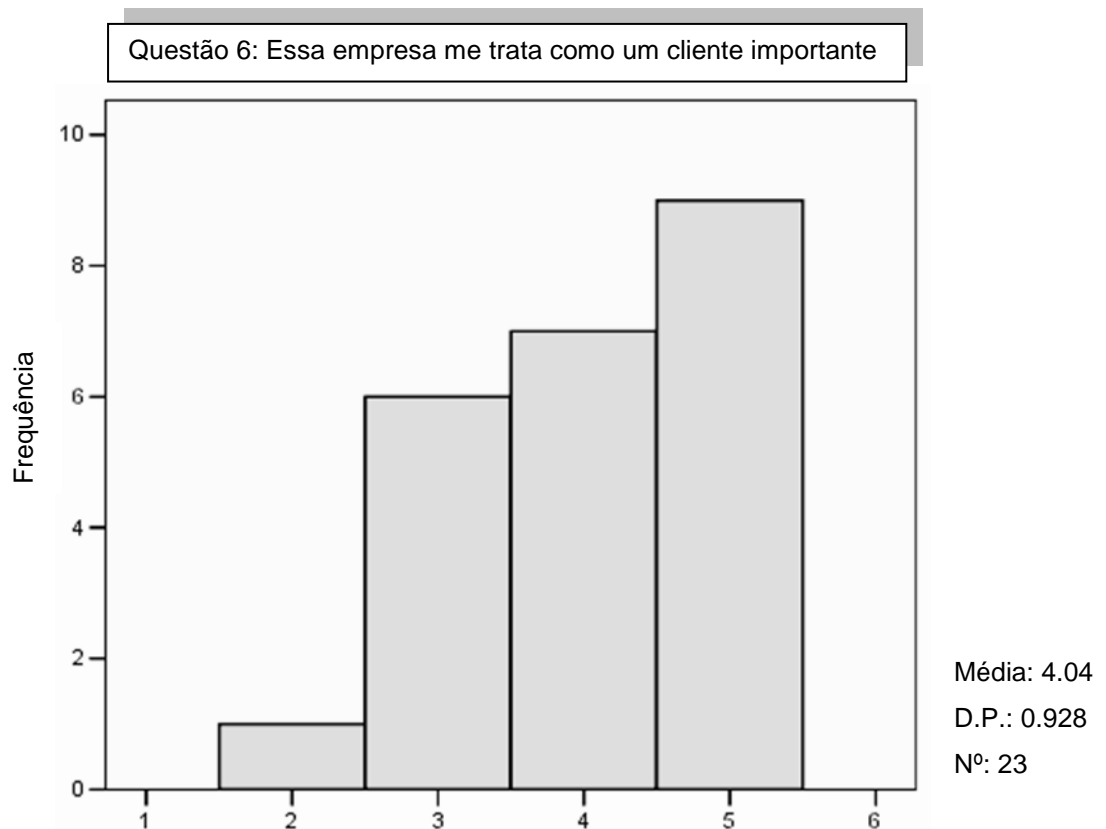


Gráfico 11: Essa empresa me trata como um cliente importante

O gráfico 11 revela que a grande maioria dos clientes sente-se importante para a empresa. Este é um passo considerável para a satisfação dos mesmos, pois o cliente que se sente relevante para uma organização é um cliente que potencialmente se tornará importante para esta organização no momento em que se tornar um fiel consumidor dos produtos e serviços que esta oferece. É então que deve-se ressaltar a premissa de Kotler (2000) de que no Marketing de Relacionamento, os clientes importantes precisam receber atenção contínua.

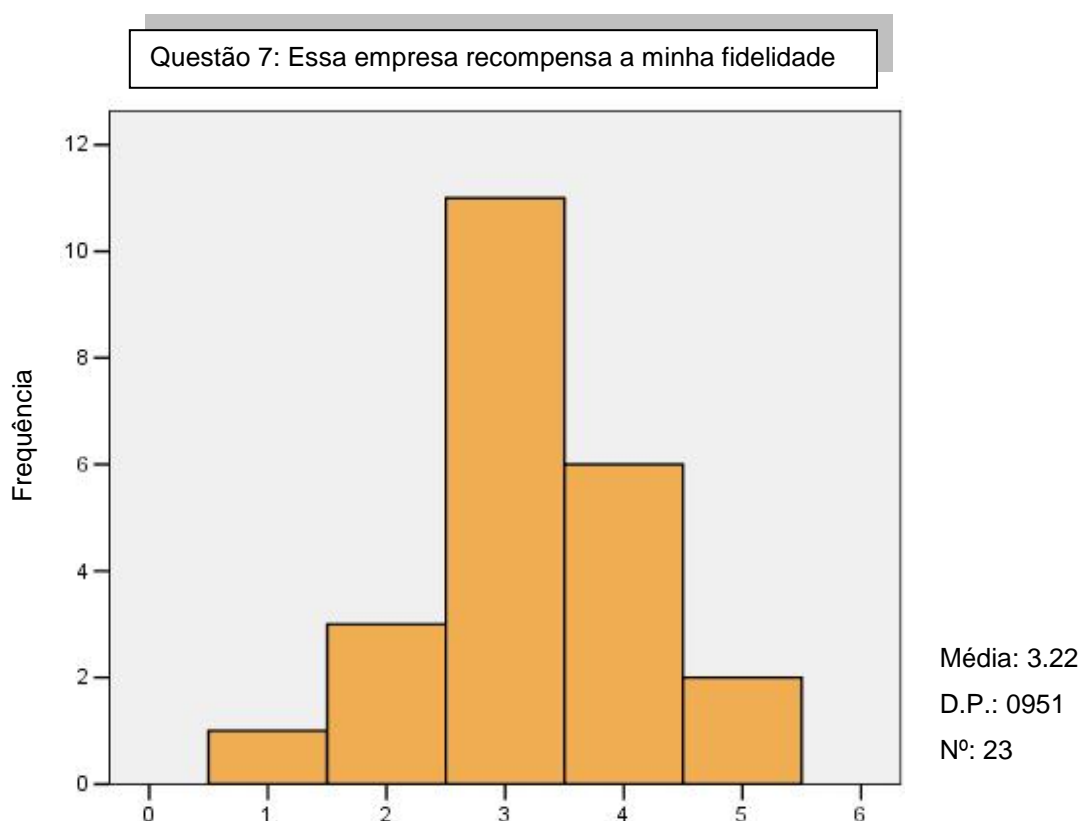


Gráfico 12: Essa empresa recompensa a minha fidelidade

De acordo com o exposto pelo gráfico 12, a maioria dos clientes da escola de mergulho desconhece medidas da empresa que visem recompensar o consumo contínuo dos produtos e serviços ofertados pela mesma.

Segundo Brown (2001), o CRM permite que uma empresa aborde todos os tipos de clientes que ela atendeu ou atende em momentos diferentes de seu ciclo de vida, e escolha o programa de marketing que melhor se enquadre com o ponto de vista de um cliente. Lobo (2002) agrega que após identificar os grupos de clientes mais interessantes, deve-se segmentá-los, com o intuito de aumentar a previsibilidade de resposta para as ações adotadas. Com as estratégias traçadas e os *clusters* (grupo de clientes) ordenados e segmentados, pode-se traçar táticas diferenciadas – como incentivos a degustação, *bundling* (pacotes), recompensas, descontos, reconhecimento, serviços diferenciados, flexibilidade, entre outras. Este resultado é um dado importante para um maior entendimento dos problemas enfrentados pela escola de mergulho e para a formulação de sugestões de melhoria.

Questão 8: Essa empresa estimula a interação e o contato entre os seus clientes

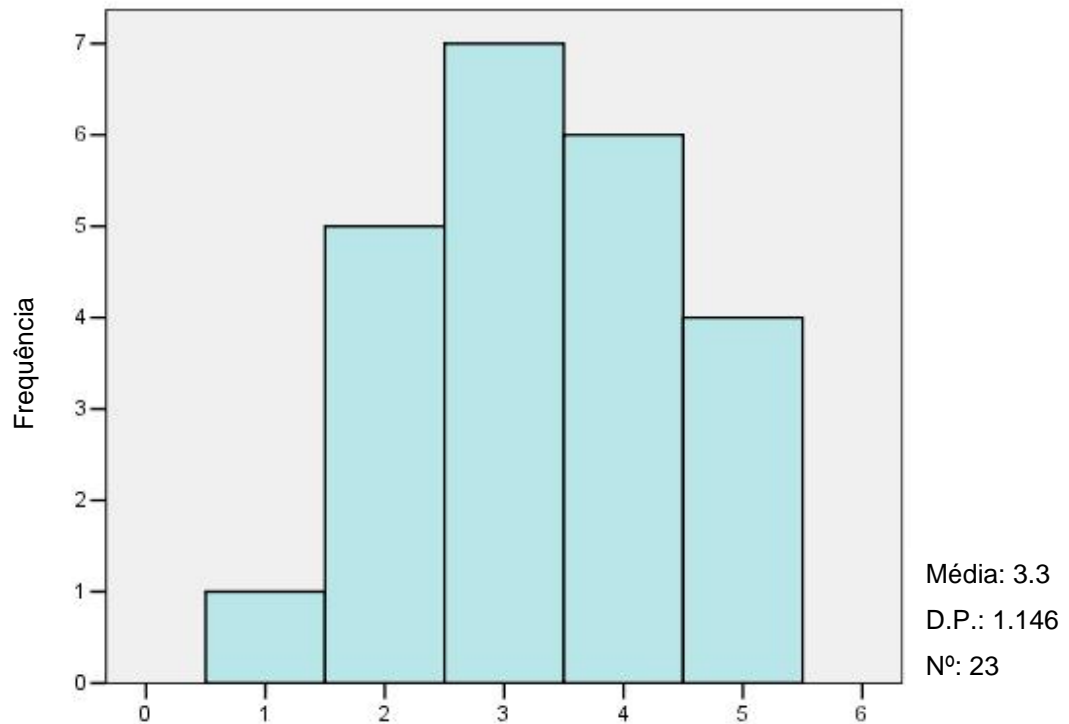


Gráfico 13: Essa empresa estimula a interação e o contato entre os seus clientes

O gráfico 13 revela que a maioria dos clientes não se sente incentivado a interagir com outros clientes. As vezes o feedback positivo de um cliente é o incentivo para outro. Ainda mais em um nicho de mercado de segmentação tão particular, as recomendações pessoais são uma ótima estratégia para se alcançar novos clientes em potencial e manter os já conquistados interessados.

Questão 9: Há poucas empresas concorrentes que têm a mesma importância para mim

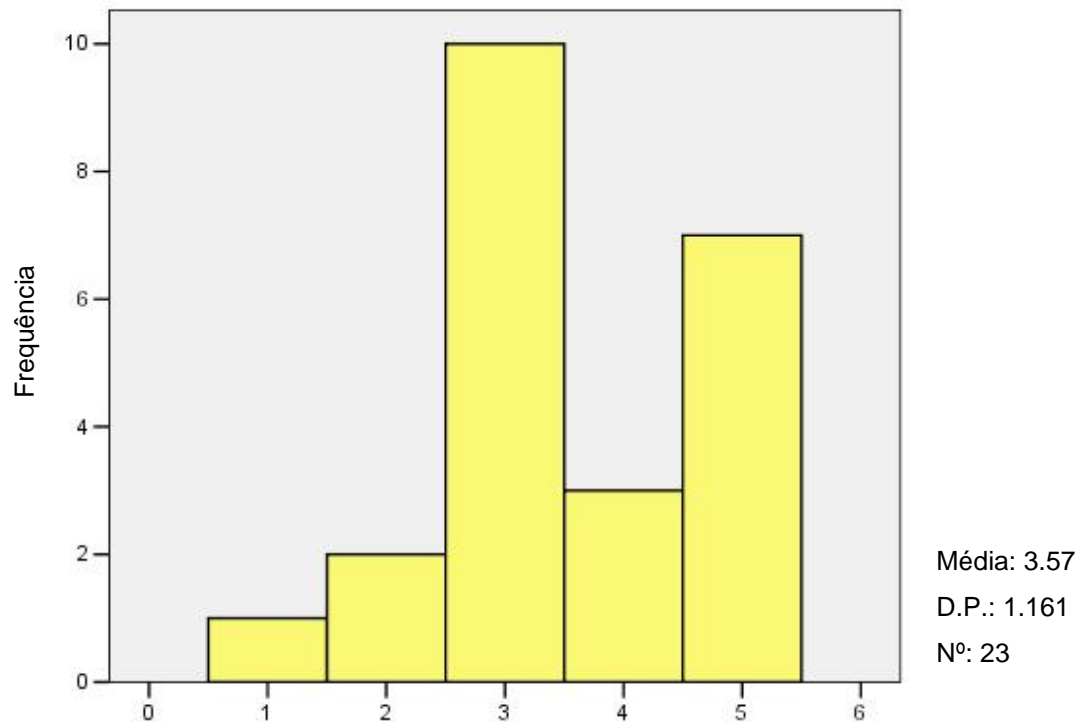


Gráfico 14: Há poucas empresas concorrentes que têm a mesma importância para mim

O gráfico 14 revela que a empresa ainda não logrou conquistar a fidelidade da maioria dos clientes. Contudo, há uma margem de clientes que, sim, são fortemente fiéis à empresa. Estes últimos podem estar relacionados aos altos índices de confiança e satisfação já constatados nas questões anteriores. Mas os indicadores inspiram que se deve buscar uma melhor manutenção dos clientes, estabelecer meios que induzam, nas formas mais adequadas a cada perfil, a um comportamento leal de consumo.

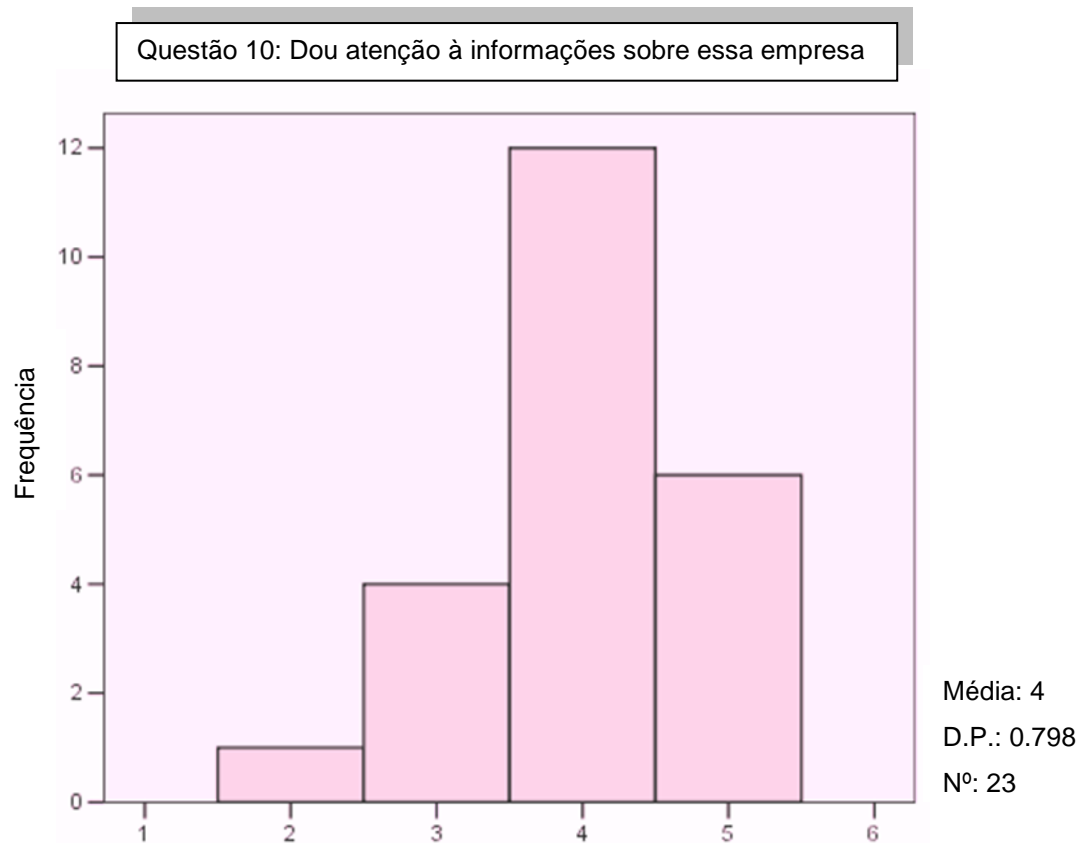


Gráfico 15: Dou atenção à informações sobre essa empresa

O gráfico 15 revela que a maioria dos clientes presta atenção às informações referentes a escola de mergulho. Isto demonstra interesse pela empresa por parte dos clientes. Com isso, é importante manter uma boa manutenção da informação, seja através de *websites*, mala direta, telefone. O importante é manter o cliente devidamente informado sobre o trabalho desenvolvido e as novidades que venham a ocorrer.

Questão 11: A empresa procura conhecer minhas preferências, dúvidas e

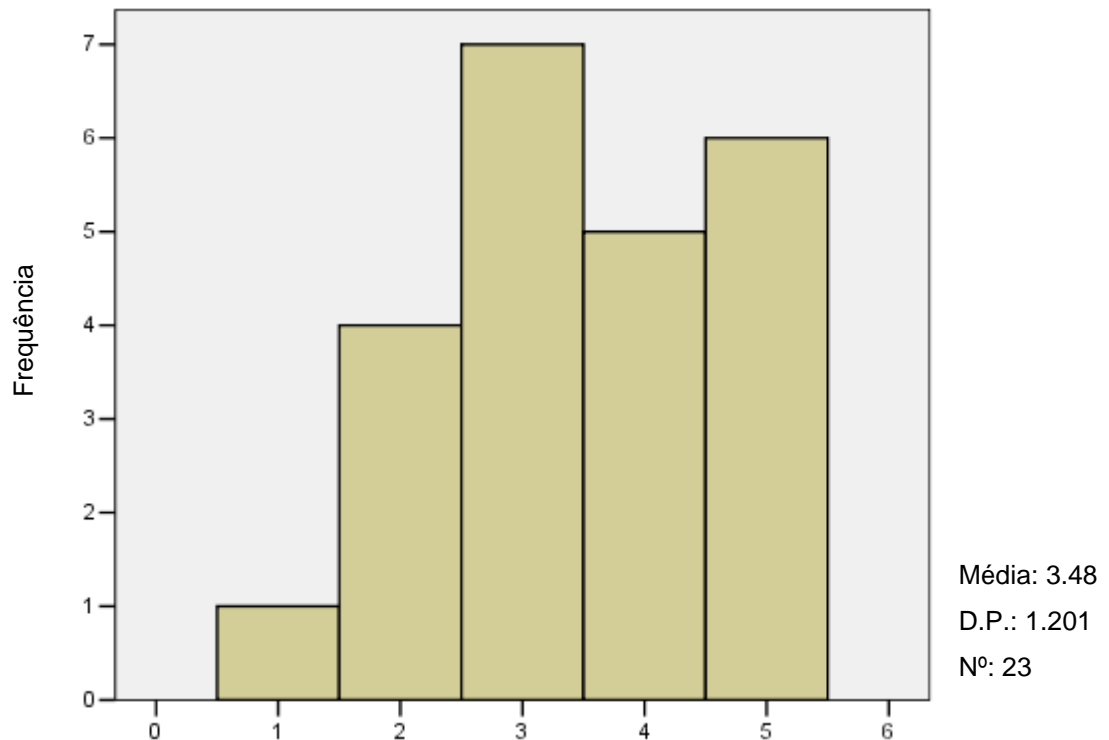


Gráfico 16: A empresa procura conhecer minhas preferências, dúvidas e sugestões

O gráfico 16 revela que os clientes tendem mais a acreditar que a empresa se interessa pela sua opinião, apesar de que a maioria dos clientes não possuem uma opinião concreta a respeito. Isto é interessante no que se refere ao conhecimento mais aprofundado do cliente. Com a interação há como formular estratégias de segmentação, há como reconhecer quais clientes são *prospects*, experimentadores, compradores, clientes eventuais, clientes regulares e clientes defensores (GORDON, 1998, p. 129). E esta é a base do processo de CRM. Reconhecer o potencial do cliente para delinear estratégias customizadas para a fidelização dos mesmos.



Questão 12: Essa empresa (produtos, serviços, informações, procedimentos), merece a minha confiança.

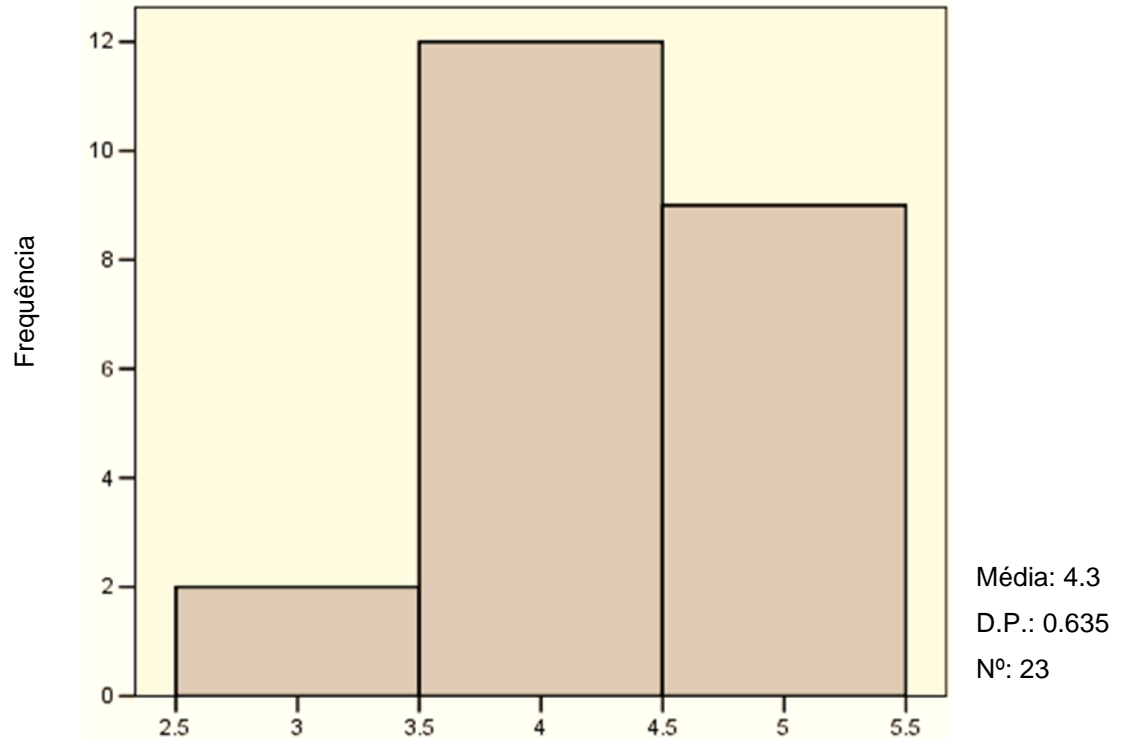


Gráfico 17: Essa empresa (produtos, serviços, informações, procedimentos), merece a minha confiança

O gráfico 17 sugere que a maioria dos clientes confiam na empresa e nos produtos e serviços prestados pela mesma. Este indicativo é importantíssimo ao que tange ao desenvolvimento de relações estreitas e fiéis entre a empresa e seus clientes. Sirdeshmukh et al. (2002 apud BREI; ROSSI, 2005) testaram a relação entre confiança e lealdade em trocas relacionais. Aqueles autores verificaram que a relação entre confiança e lealdade é baseada em argumentos de reciprocidade. Quando um provedor de serviço age de maneira a construir a confiança do consumidor, o risco percebido tende a diminuir e permite que o consumidor faça previsões mais confiantes sobre os comportamentos futuros dessa empresa. Brei e Rossi (2005) levaram a cabo uma pesquisa que visou verificar a relação confiança-lealdade. O resultado demonstra que esta relação é verdadeiramente forte e significativa.

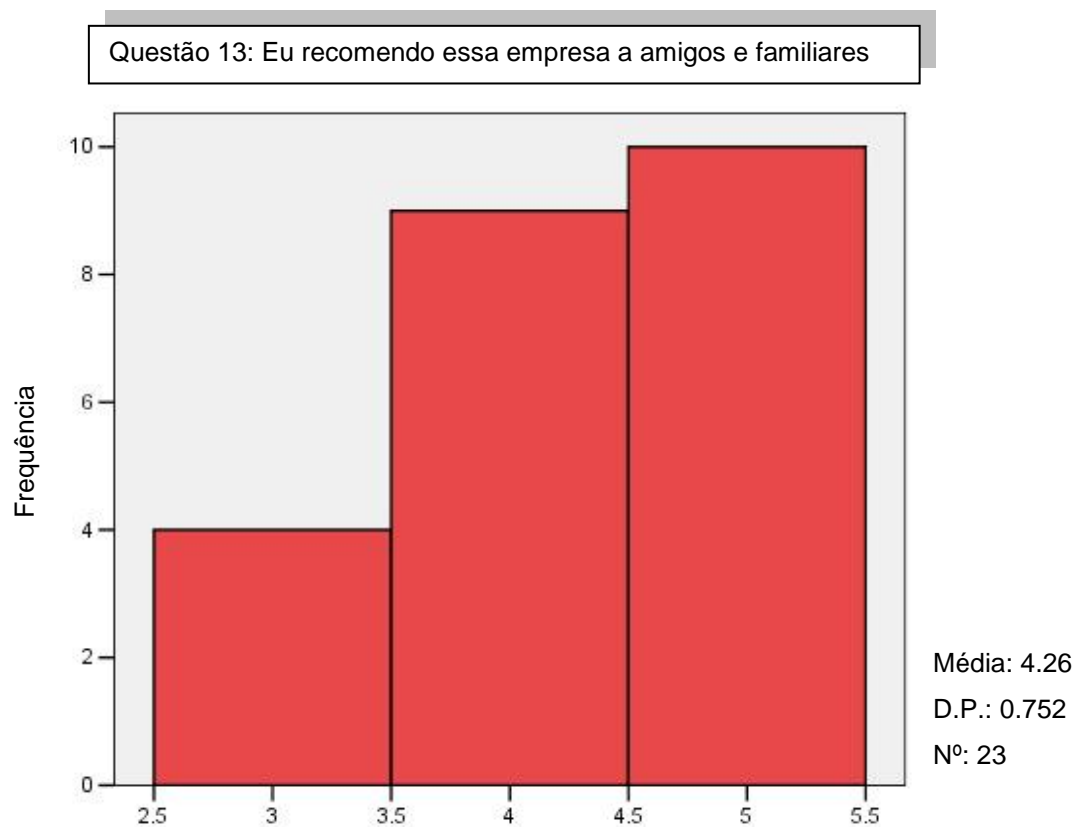


Gráfico 18: Eu recomendo essa empresa a amigos e familiares

O gráfico 18 revela que a maioria dos clientes da escola de mergulho recomendam fortemente os produtos e serviços da mesma às suas pessoas de convívio. Isso corrobora o alto índice de confiança demonstrado na questão anterior.

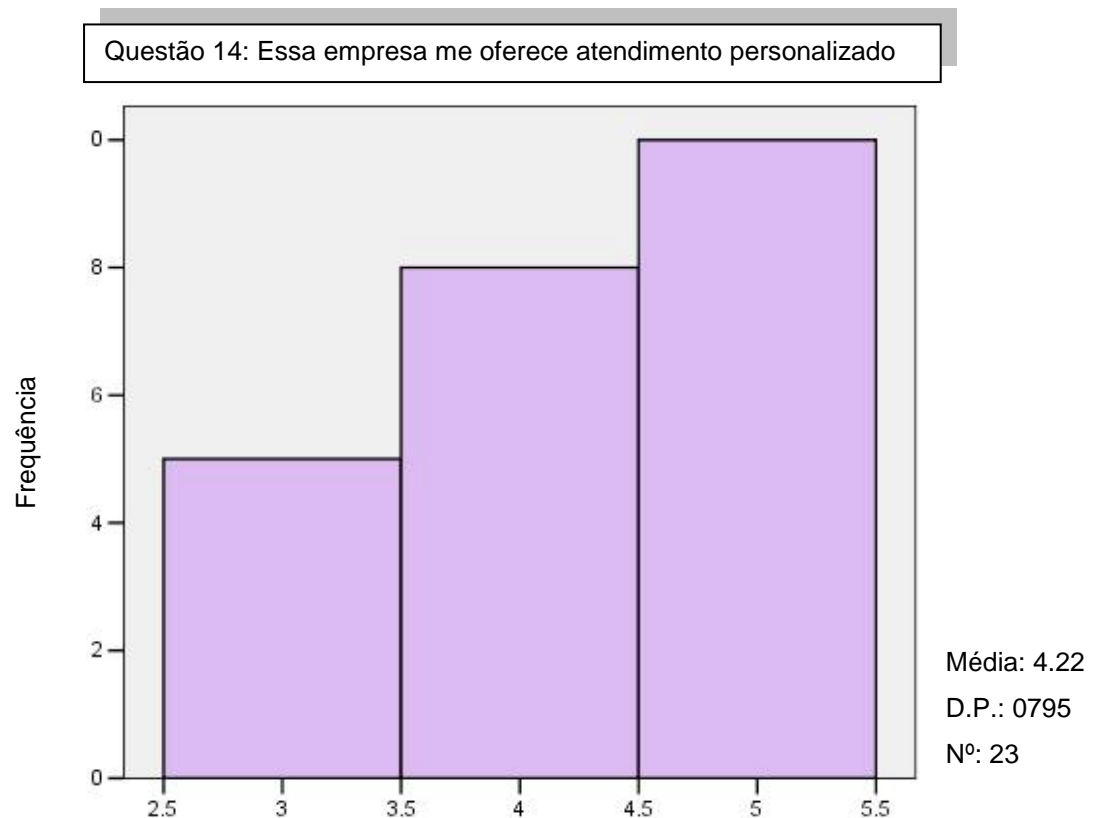


Gráfico 19: Essa empresa me oferece atendimento personalizado

O gráfico 19 sugere que os serviços da escola de mergulho são considerados fortemente customizados pela grande maioria dos clientes. As empresas com bases de consumidores cada vez maiores são obrigadas a traçar estratégias para grupos com características similares, e oferecer no atendimento ou ponto de contato a personalização desejada pelos segmentos específicos de consumidores. Já na escola de mergulho, cuja carteira de clientes é mais reduzida, existe uma possibilidade maior de atender ao cliente de forma mais personalizada sem que seja em detrimento da qualidade do serviço. Esta conquista está provavelmente relacionada aos recursos humanos da escola, ao bom atendimento e dedicação de seus atendentes, instrutores e fornecedores.

Questão 15: Os produtos e serviços oferecidos por essa empresa têm qualidade.

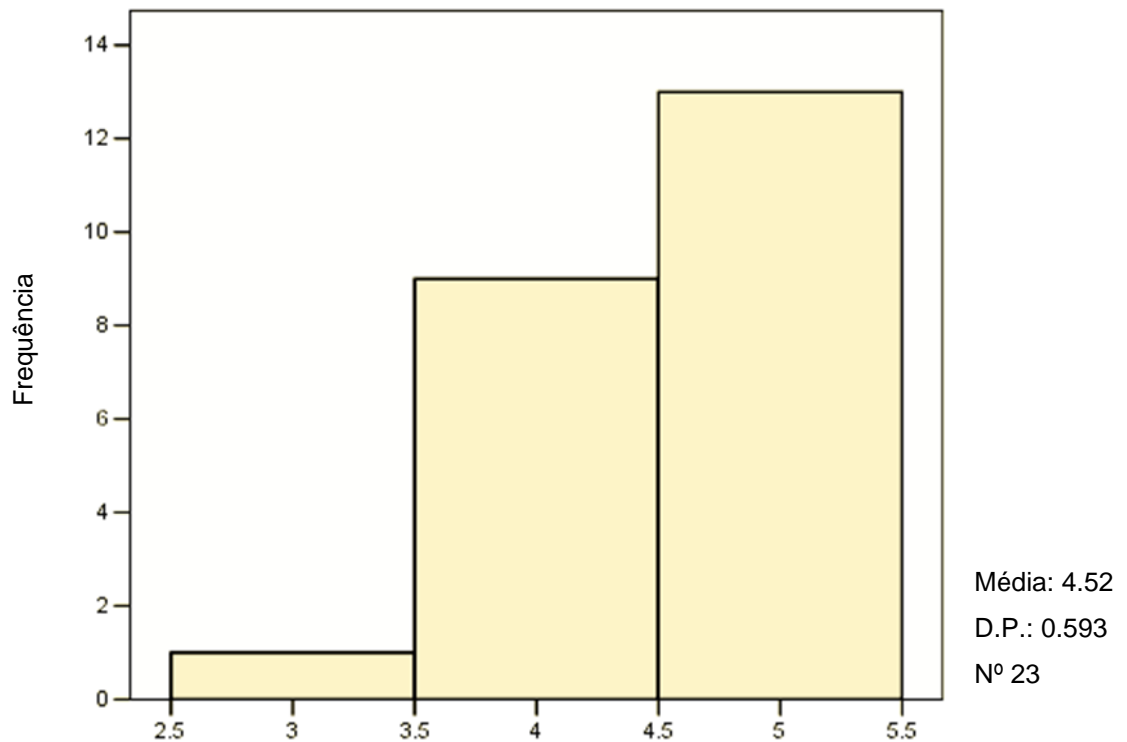


Gráfico 20: Os produtos e serviços oferecidos por essa empresa têm qualidade

O gráfico 20 sugere que a maioria dos clientes da escola *Dolphins* está fortemente satisfeita com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela escola. Este é um dos alicerces da lealdade cognitiva derivada da satisfação pós compra (lealdade à informação como preço, benefício, qualidade etc.) (OLIVER, 1999).

Questão 16: Essa empresa disponibiliza informações sobre os seus produtos e serviços

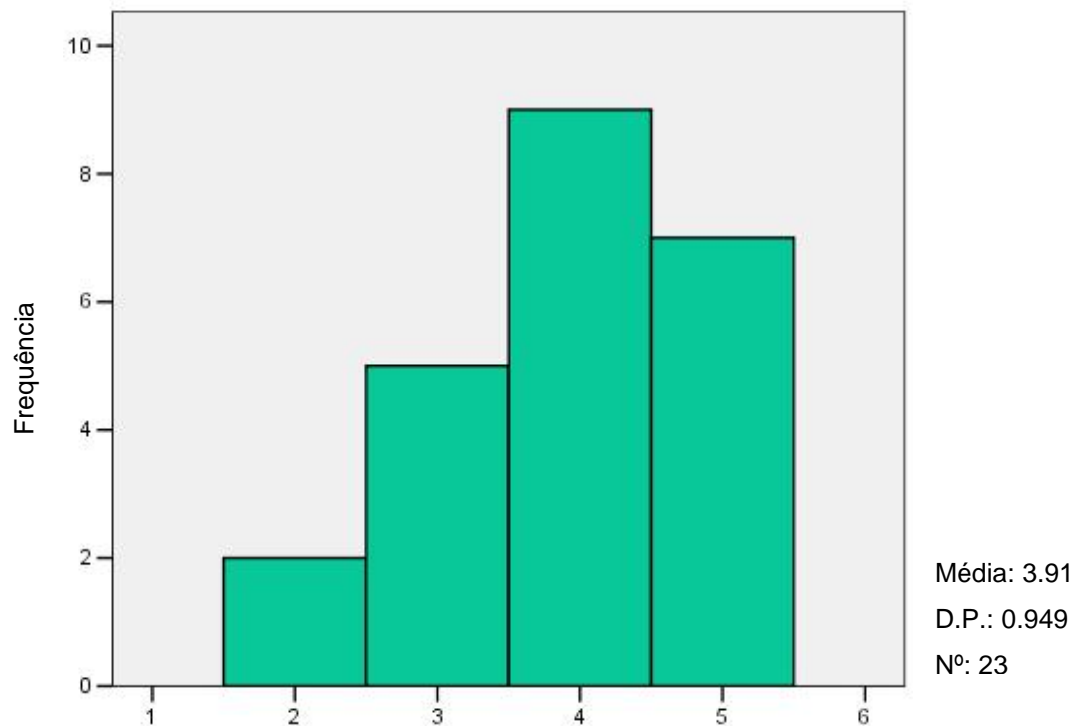


Gráfico 21: Essa empresa disponibiliza informações sobre os seus produtos e serviços

O gráfico 21 revela que a maioria dos clientes acreditam que empresa disponibiliza informação sobre seus produtos e serviços. Essa é uma forma inteligente de despertar o desejo de consumo tanto nos novos clientes como nos antigos. Também é um indicativo de transparência por parte da empresa, o que estimula a confiança por parte dos clientes.

Questão 17: Essa empresa oferece conveniência e acessibilidade aos seus clientes (ex.: venda pela internet, bom estacionamento, entrega a domicílio, atendimento 24 horas, etc.)

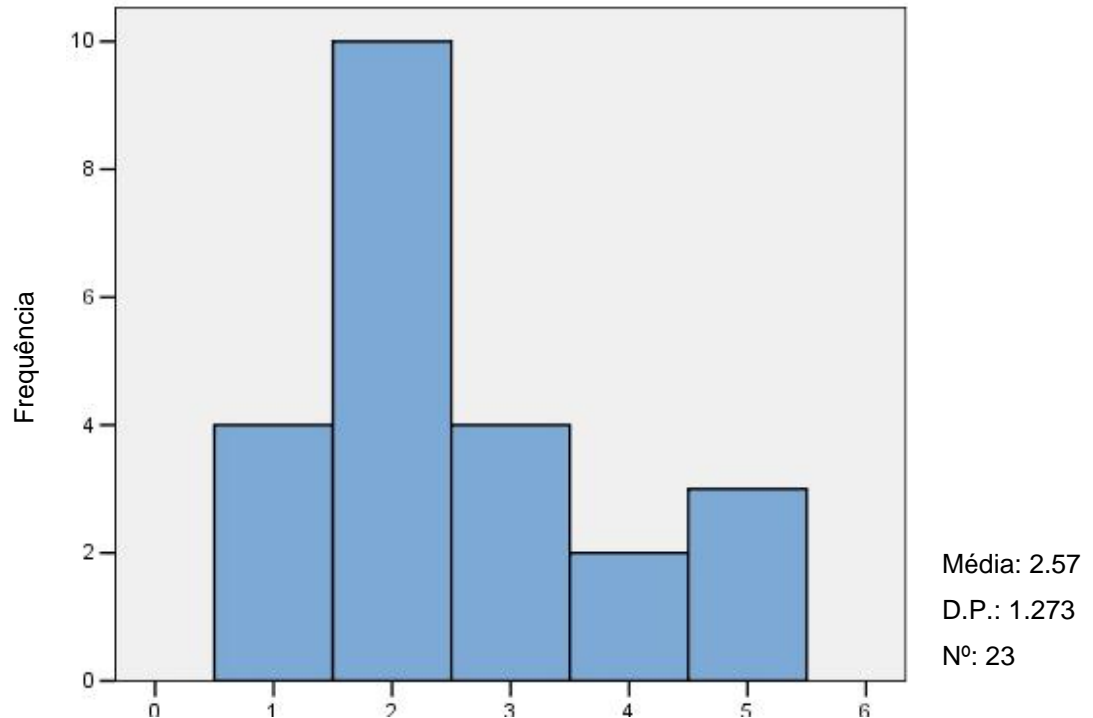


Gráfico 22: Essa empresa oferece conveniência aos seus clientes (ex.: venda pela internet, bom estacionamento, entrega a domicílio, atendimento 24 horas, etc.)

O gráfico 22 revela que a grande maioria dos clientes não considera que a empresa apresenta grandes facilidades de acesso e conveniências. Por um lado há que ponderar-se a natureza da organização: os cursos exigem a presença dos alunos. Mas certamente facilidades, como por exemplo a venda de equipamentos pela internet e seu envio por correspondência, são opções a serem avaliadas.

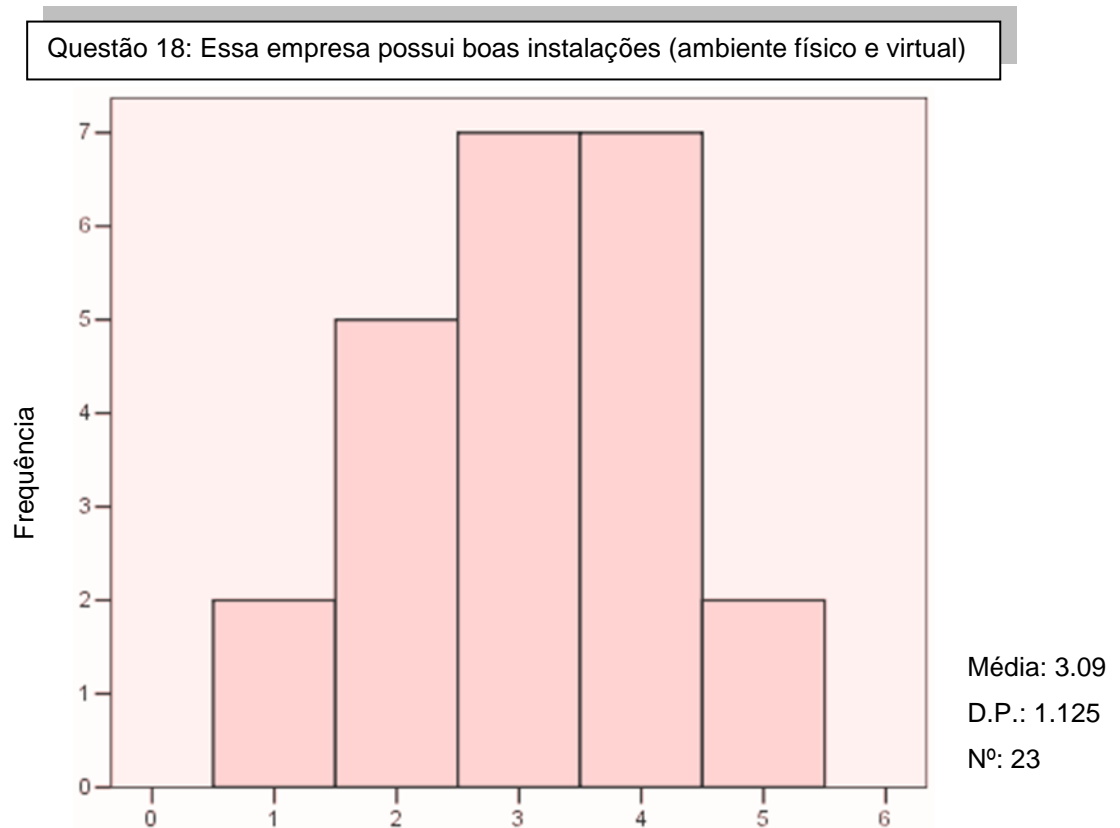


Gráfico 23: Essa empresa possui boas instalações (ambiente físico e virtual)

O gráfico 23 revela que a mesma quantidade de clientes que concordam com a afirmação é o mesmo número de clientes que não soube emitir uma opinião precisa a respeito. Isso pode dar-se por discrepâncias na qualidade dos diversos tipos de instalações como por exemplo: O ambiente virtual é melhor do que a sala de cursos. Ou pode simplesmente apontar o contraste subjetivo natural entre as opiniões. O que é bom para um pode não ser tão bom assim para outro.

Questão 19: Essa empresa possui canais de comunicação para sugestões e reclamações

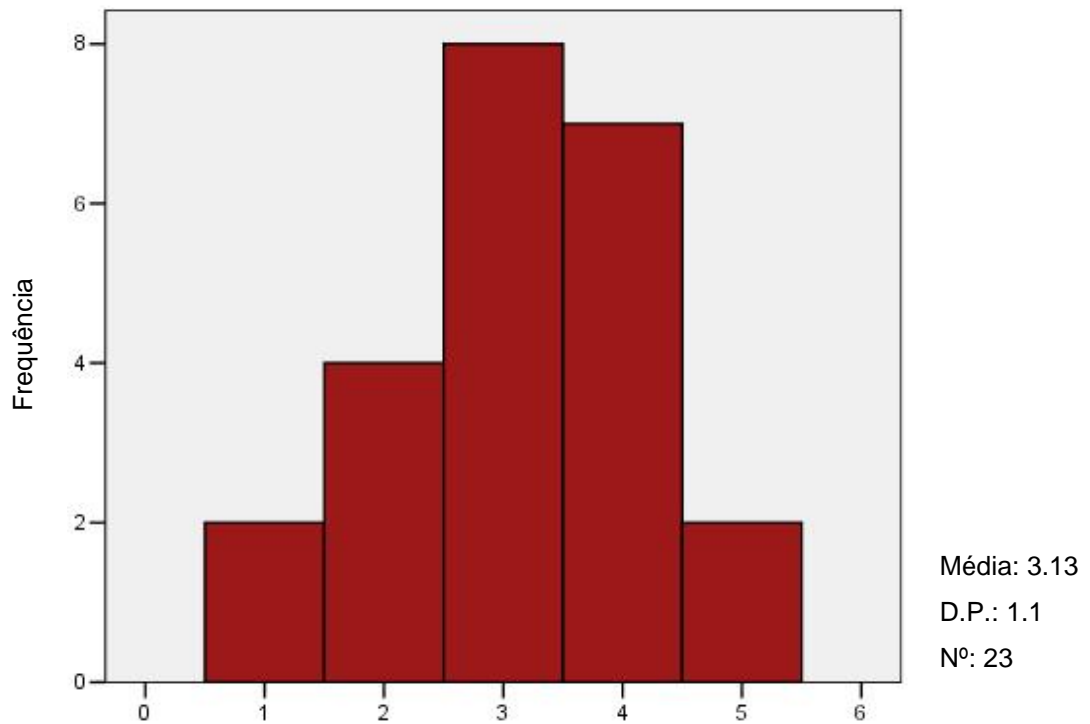


Gráfico 24: Essa empresa possui canais de comunicação para sugestões e reclamações

O gráfico 24 revela que para a maioria dos clientes a empresa desconhece os canais de comunicação formais para sugestões e reclamações. Esta opção deve ser fortemente analisada pela empresa, pois o feedback dos clientes é uma peça fundamental para a construção de um relacionamento sólido e o desenvolvimento de serviços de acordo com a demanda.



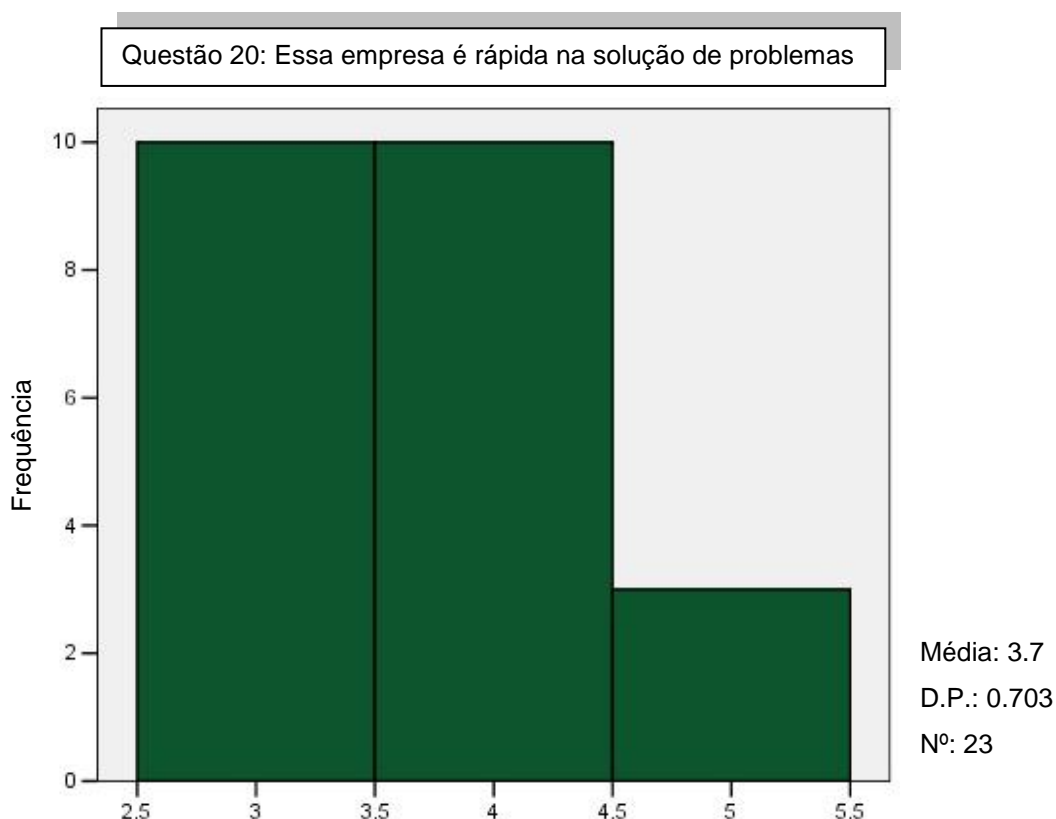


Gráfico 25: Essa empresa é rápida na solução de problemas

O gráfico 25 sugere uma discrepância de opinião entre os entrevistados. O número de clientes que concordam com a afirmação é o mesmo dos que discordam. Talvez esse fenômeno seja um reflexo da carência de canais de comunicação formais constatada na questão anterior.

### 4.3 Sugestão de Programas de Fidelização

De acordo com um dos objetivos deste trabalho, juntamente com a análise dos resultados que apontam para a necessidade de tais planejamentos, expor-se-ão a seguir, idéias de programas de melhoria da relação instituição-clientes buscando a fidelização do consumidor:

- Criação de um programa de bolhas ou pontos outorgados aos clientes na compra de cursos ou equipamentos de mergulho, cuja soma reverta em descontos, prêmios ou outro tipo de gratificação recompensante.

- Criação de um banco de dados e *mailing* (mala direta) para manter os clientes atualizados sobre as ofertas e novidades da escola fazendo com que a empresa não caia no esquecimento e gerando um canal de comunicação direto com o cliente, retendo as informações importantes sobre cada um deles e definindo assim o perfil de cada cliente e após isso, o seu *Life Time Value*.
- Parcerias com empresas de turismo para criar pacotes turísticos no estilo “mergulhe nas férias”, com diversas opções de roteiros em lindas praias nacionais e internacionais que incluam passagem aérea, hospedagem, locação de equipamentos de mergulho no destino, instrutores de diversas especialidades (exemplo: mergulho básico, de naufrágio, de caverna etc.) associando lazer e turismo ao esporte.
- Criação de uma comunidade virtual no próprio *website* da empresa para que os alunos compartilhem experiências, dúvidas, novidades na área, estimulando a comunicação cliente/cliente e cliente/escola, para solidificar o relacionamento. Pode-se utilizar o fórum para anunciar descontos especiais para os usuários e assim estimular os cadastro e interação dos clientes da escola de mergulho.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho, mediante pesquisa de marketing, visou analisar o relacionamento entre a escola de mergulho *Dolphins Scuba Diving* (nome fictício) e seus clientes.

Percebeu-se através da coleta de opinião dos clientes que as dificuldades enfrentadas na retenção dos mesmos não está relacionada a fatores como a qualidade dos serviços, confiabilidade, transparência e tratamento dispensado aos seus clientes, mas sugere estar relacionada com o nicho de mercado que é bastante limitado juntamente com a falta de um plano de marketing de fidelização de consumidores. O resultado da pesquisa também pode ser um indicador que corrobora a problemática inicial de que os clientes buscam a escola apenas para satisfazer o desejo de obter a certificação necessária, para mergulhar em uma específica viagem de férias.

Mesmo levando em consideração as limitações deste estudo de caso tais como: o curto período de tempo para a coleta de dados, o baixo fluxo de clientes e por consequência o baixo número de amostra, além de imposições da empresa que barrou informação que poderiam ser úteis para a análise dos dados (como a renda dos clientes), a contribuição deste trabalho para a comunidade de empresas/escolas de mergulho é significativa tanto na área de pesquisa, visto que há escassez de pesquisas neste nicho empresarial, quanto no nível gerencial, já que as dificuldades mostradas nos resultados e as sugestões apresentadas podem ser um importante ativo a fim de que a empresa estudada e outras empresas de mergulho invistam no relacionamento com clientes.

Recomenda-se a aplicação do questionário em amostras maiores e de diferentes empresas do ramo de mergulho recreativo. Recomenda-se também que a pesquisa seja feita com corte longitudinal, visto que o corte transversal limita os resultados aos clientes que frequentaram a empresa no período da pesquisa. Ainda, no caso das escolas de mergulho, como a rotatividade de clientes é geralmente alta, os resultados podem apresentar-se diferentes caso a pesquisa seja repetida em diferentes momentos da realidade. Outra recomendação seria a de realizar a pesquisa com um período de coleta de dados estendeu, a fim de que a amostragem seja mais representativa e os resultados possam ser mais confiáveis e úteis para o

desenvolvimento do planejamento de marketing que melhor supra as deficiências apuradas.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANGELO, C. F.; GIANGRANDE, V. **Marketing de Relacionamento no varejo**. São Paulo: Atlas, 1999.

ANTUNES, J.; RITA, P. O marketing relacional como novo paradigma. Uma análise conceitual. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, abr./jun. 2008. p. 36 -45. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rpbg/v7n2/v7n2a05.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2010.

ASSAEL, H. **Consumer behavior and marketing action**. 4. ed. Boston: Kent Pub. Co., 1992.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2002.

BEARDEN, W. O.; TEEL, J. E. Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports. **Journal of Marketing Research**, v. 20, n. 1, 1983. ,p. 21-28 Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/3151408?cookieSet=1>>. Acesso em: 2 jun. 2010.

BERRY, L. Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, 1995. p. 236-245. Disponível em: <<http://www.springerlink.com/content/l60755785282n113/>>. Acesso em: 7 jun. 2010.

BITNER, M. J. Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, 1990. p. 69-82. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1251871>>. Acesso em: 2 jun. 2010.

BLOEMER, J. M. M.; KASPER, H. D. P. The impact of satisfaction on brand loyalty: urging on classifying satisfaction and brand loyalty. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, v. 7, 1994. p.152-160

BOLTON, R. N. A dynamic model of the duration of the customer's service provider: the role of satisfaction. **Marketing Science**, v. 17, n.1, 1998. Disponível em <<http://www.jstor.org/pss/193196>>. Acesso em: 4 jun. 2010.

BOLTON, R. N.; DREW, J. H. A multistage model of customer's assessment of service quality and value. **Journal of Consumer Research**, v. 17, n. 4, 1991. p. 375-384. Disponível em: <<http://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/208564>>. Acesso em 5 jun. 2010.

BOTELHO, D.; URDAN, A. T. Lealdade a marca e sensibilidade ao preço: um estudo da escolha da marca pelo consumidor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, out./dez. 2005 p. 177-178 Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_180.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_180.pdf)>. Acesso em: 21 jun. 2010.

BREI, V. A.; ROSSI, C. A. 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, abr./jun. 2005. p. 152-163. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_204.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_204.pdf)>. Acesso em: 21 jun. 2010.

BRETZKE, M; RIBEIRO, A. H.; DOURADO, Y. **Marketing de Relacionamento: oportunidade para desenvolvimento e crescimento contínuo no setor financeiro**. 1998. Disponível em: <<http://www.bretzke-marketing.com.br/textos/artigos08.htm>>. Acesso em 10 de jun. 2010.

BRETZKE, M. **Marketing de Relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

BROWN, S. A. **CRM: customer relationship management**. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 11.

DICK, A.; BASU, K. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 22, n. 2, 1994. p. 99-114 Disponível em: < <http://www.springerlink.com/content/p00n8q847532t244/>>. Acesso em: 5 jun. 2010.

DOMINGUEZ, S. V. O valor percebido como elemento estratégico para se obter a lealdade dos clientes. **Caderno de pesquisas em administração**, v. 07, n.4, Out./Dez. 2000. p. 63-64. Disponível em: <<http://www2.ifes.com.br/webifes/conhecimento/Files/ESTRAT%C9GIA%20e%20MARKETING/Valor%20Percebido%20e%20Lealdade%20dos%20Clientes.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2010.

DRENT, 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**, 1984. p. 13-50. Disponível em: < <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=3Qwq3-bHfYAC&oi=fnd&pg=PA11&dq=Research+and+work+in+organizational+psychology>>:

+principles+and+methods&ots=9\_EcU30STM&sig=m4WPLjW1uf1ns9cgMJLUI-TZrHs#v=onepage&q=Research%20and%20work%20in%20organizational%20psychology%3A%20principles%20and%20methods&f=false>. Acesso em: 9 jun. 2010.

ELLIS, T. B. **The development, psychometric evaluation and validation of a customer loyalty scale**. Cardondale, 2000. Doctoral Dissertation (Doctor of Philosophy in Psychology), Department of Psychology in the Graduate School Southern Illinois University.

FISHBEIN, M.; AJZEN, I. **Belief, attitude, intention and behavior**: an introduction to theory and research. Menlo Park, CA: Addison-Wesley Publishing Co., 1975.

GARRAFONI, A.; SANTADE, H. O.; PIZZINATTO, N. K.; FARAH, O. E. CRM- Conceitos e métodos de aplicação no Marketing de Relacionamento. **Revista de Gestão Industrial**, v. 01, n. 03, fev./jul. 2005. p. 13-23. Disponível em: <http://www.pg.utfpr.edu.br/depog/periodicos/index.php/revistagi/article/viewArticle/150>>. Acesso em: 11 jun. 2010.

GARROD, B. Market segments and tourist typologies for diving tourism. In: GARROD B.; GOSSLIN S. (Eds.) **New Frontiers in Marine Tourism**. Oxford: Elsevier, 2008, p. 31-47.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIULIANI, A. C. **Administração**: evolução, desafios e tendências. São Paulo: Cibra, 2001.

GORDON, I. **Marketing de Relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998.

GREENBERG, P. **CRM, customer relationship management na velocidade da luz**: conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GREENBERG, P. Os 4 ases do CRM. **Revista HSM Management**, mar./abr. 2002. p. 1-6 Disponível em <<http://br.hsmglobal.com/adjuntos/14/documentos/000/060/0000060897.pdf>>. Acesso em 11 de jun. 2010.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999, p. 25-26.

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

KOTLER, P. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo o profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Disponível em:  
<<http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=5YUiQQI-G0MC&oi=fnd&pg=PA19&dq=Marketing+de+A+a+Z+%E2%80%93+80+conceitos+que+todo+o+profissional+precisa+saber&ots=FT-6OF96J5&sig=UGu6n8yol0a89RHt1KecLX4gHBA#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 13 jun. 2010.

LIMEIRA, T. M. V. **Administração das comunicações em marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOBO, A. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Seminários SSJ, 2002.

MACHADO, A. B.; ARAÚJO, R. B.; ALONSO, P. R.; FERNANDES, E. Avaliação de estratégia e fatores chave de sucesso das pequenas e medias empresas do segmento de petróleo e gás. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., 2007. **Anais...**, Foz do Iguaçu, 2007. Disponível em:  
<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007\\_TR630467\\_0121.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR630467_0121.pdf)> Acesso em 10 de Jun. 2010.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MITTAL, V.; KAMAKURA, W. A. Satisfaction, repurchase intent and repurchase behavior: investigating the moderating effect of customer characteristics. **Journal of Marketing Research**, v. 28, n.1, 2001. p. 131-142. Disponível em:  
<http://www.jstor.org/stable/1558577>>. Acesso em: 14 jun. 2010.

MOUTELLA, C. **Fidelização de clientes como diferencial competitivo**. 2002. Disponível em:  
<<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Fidelizacao%20de%20clientes%20como%20diferencial%20competitivo.htm>>. Acesso em: 15 jun. 2010.

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

MUNHOZ, C. M. **O Marketing de Relacionamento para pequenas empresas**. Disponível em: <[www.portaldomarketing.com.br](http://www.portaldomarketing.com.br)>. Acesso em: 1 jun. 2010.



OLIVA, T. A.; OLIVER, R. L.; MACMILLAN, I. C. A catastrophe model for developing service satisfaction strategies. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, 1992. p. 83-96. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1252298>>. Acesso em: 9 jun. 2010.

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

OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63 (special issue), 1999. p. 33-44. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1252099>>. Acesso em: 8 jun. 2010.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. Estudo Brasil: CRM ganha força no país. **HSM Management**, n. 38, mai./jun. 2003. Disponível em: <[www.hsmmanagement.com.br](http://www.hsmmanagement.com.br)> Acesso em: 17 jun. 2010.

PLATA, S. **De acordo com a vontade do cliente**. Disponível em: <<http://www.intermanagers.com.br/archivo/nota.jsp?id=707>>. Acesso em: 2 jun. 2010.

ROZZETT, K. DEMO, G. Escala de relacionamento com clientes (ERC): ajuste e complementação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO, 4., 2010, São Bernardo do Campo. Trabalho não publicado.

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

SOLOMON, M. R. **Consumer Behavior: buying, having and being**. 3. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.

SWIFT, R. **CRM: customer relationship management, o revolucionário Marketing de Relacionamento com o cliente**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2001.

VERGARA S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WHITELEY, R. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.



11)	A empresa procura conhecer minhas preferências, dúvidas e sugestões.	
12)	Essa empresa (produtos, serviços, informações, procedimentos) merece minha confiança.	
13)	Eu recomendo essa empresa a amigos e familiares.	
14)	Essa empresa me oferece atendimento personalizado.	
15)	Os produtos/serviços oferecidos por essa empresa têm qualidade.	
16)	Essa empresa disponibiliza informações sobre seus produtos/serviços.	
17)	. Essa empresa oferece conveniência e acessibilidade aos seus clientes (ex.: venda pela internet, bom estacionamento, entrega em domicílio, atendimento 24 horas, etc.)	
18)	. Essa empresa possui boas instalações (ambiente físico ou virtual).	
19)	Essa empresa possui canais de comunicação para sugestões e reclamações	
20)	Essa empresa é rápida na solução de problemas	