

## **Programas De Relacionamento: Uma avaliação Multi-setorial Envolvendo Satisfação, Lealdade E Custos De Mudança Segundo A Percepção Dos Clientes**

**Autoria:** André Luiz Moura Junior, Roseli de Souza Maia

### **Resumo**

Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de entender a opinião dos consumidores de Belo Horizonte sobre os programas de relacionamento bem como o comportamento dos mesmos em relação à escolha de uma empresa, satisfação versus insatisfação, lealdade e custos de mudança. Foi um trabalho exploratório dividido em duas etapas, uma qualitativa, por meio de entrevistas e outra quantitativa, por meio de um survey. Obteve-se uma amostra de 157 respondentes. As principais conclusões do estudo foram que os programas de relacionamento são, na realidade, programas de recompensa, que fornecem aos clientes brindes em troca de pontos acumulados com a aquisição de novos produtos ou serviços e que há intenção do cliente em continuar como cliente da empresa quando há envolvimento pessoal, relação de confiança, satisfação implícita na relação e liberdade.

### **1. Introdução**

As transformações sofridas pelo mercado brasileiro a partir da década de 1990 – a abertura a novos competidores, as privatizações, a estabilidade da moeda e a melhoria do poder aquisitivo da população – colocaram o Brasil na mira das corporações globais. Com isso, a economia brasileira, nos mais diversos setores – automobilístico, telecomunicações, eletro-eletrônico, têxtil, serviços financeiros, hotelaria, e varejo dentre outros – foi forçada, assim, a passar de uma orientação para produto a uma orientação para cliente.

É a chamada era do cliente, que traz desafios não só para os países emergentes como o Brasil, mas para todo o mundo. É preciso tratar o cliente como um recurso escasso, o que significa tratá-lo não só como único, mas também como raro. A concorrência passa a disputar clientes de outras empresas, dada a redução crescente do número de clientes virgens, ou seja, que nunca experimentaram o produto ou serviço em questão.

Isto tem levado as empresas a criar barreiras que impeçam ou dificultem os clientes de mudar para a concorrência, e a tentar estabelecer vínculo com seus clientes através de programas de relacionamento. No entanto, tais programas não atuam de acordo com o conceito de marketing de relacionamento proposto por vários autores.

Berry (1983) definiu o marketing de relacionamento como a ação de “atrair, manter e melhorar os relacionamentos com os clientes”. Observando-se que Berry (1983) ressaltou a aplicação do conceito para a área de serviços, mostrando assim a importância da retenção e manutenção dos clientes e não somente a aquisição de novos, destacando também a necessária alocação de recursos para tanto.

Contudo, percebe-se que ações de marketing de relacionamento existentes hoje, não buscam a retenção do cliente baseada na satisfação com a prestação de serviços. Os programas de relacionamento, ferramenta cada vez mais utilizadas pelas empresas atualmente, são na verdade mecanismos de troca. À medida que gastam e adquirem novos serviços, os clientes acumulam pontos que podem ser trocados por serviços ou brindes. No entanto, essa forma de relacionamento não garante a lealdade e a satisfação dos clientes e está muito distante dos conceitos de marketing de relacionamento propostos.

De acordo com Nunes e Drèze (2006), nos últimos anos, há empresas de todos os tipos “matando” seus programas de lealdade desenvolvidos para inspirar maior fidelidade dos seus clientes. Estes programas, em muitos casos, foram criados por profissionais de marketing muito competentes em outro negócio de sucesso. Segundo os autores é sabido que um cliente

antigo retido é “pior” do que um cliente novo ganho, em razão dos altos custos para se manter um cliente retido.

Assim, o problema de pesquisa adotado para este trabalho foi: Qual é a percepção dos clientes sobre os programas de relacionamento e as ações de marketing correlatas? Especificamente, a pesquisa realizada teve como objetivo investigar a eficácia dos programas de relacionamento como instrumento de manutenção dos clientes. Buscou-se ainda ampliar o entendimento sobre a influência da satisfação, dos custos de mudança e da propensão à lealdade sobre a permanência das pessoas como clientes nos segmentos de oficina mecânica, odontologia (dentista), salão de beleza / cabeleireiro, farmácia, academia de ginástica, acesso a internet, banco comercial, cartão de crédito, telefonia fixa, telefonia celular e aviação civil, que tivessem ou não programas de relacionamento com clientes.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. Satisfação

As definições sobre satisfação de clientes são apresentadas em duas abordagens: transação-específica e satisfação cumulativa. Oliver (1980) considera a satisfação como um julgamento avaliativo de pós-escolha de uma ocasião específica de compra, ou seja, o consumidor percebe que, após o consumo, há um complemento de uma necessidade, de um desejo ou de um objetivo, e isso pode lhe causar prazer, caracterizando, assim, a transação-específica, que define a satisfação como uma resposta emocional do consumidor a sua mais recente experiência transacional (OLIVER, 1993). Dessa forma, Oliver (1999) define a satisfação como “um sentimento do consumidor de que o consumo proporciona resultados contra um padrão de prazer *versus* desprazer”. A resposta associada ocorre em determinado tempo depois do consumo, após o processo de escolha ter se completado. Dessa maneira, a resposta afetiva varia em intensidade, dependendo das variáveis situacionais que se fazem presentes (YANG & PETERSON, 2004).

A satisfação cumulativa ou satisfação geral reflete as impressões acumuladas por parte dos clientes a respeito do desempenho do serviço de uma empresa, ou seja, os consumidores requerem experiências com o produto ou serviço para determinar o grau de satisfação, pois ela está baseada em experiências presentes e passadas (ANDERSON; FORNELL & LEHMAN, 1994).

Na construção do *American Customer Satisfaction Index* (ACSI), Fornell *et al.* (1996), definem a satisfação global como sendo composta por três elementos: 1) A qualidade percebida: avaliação pelo cliente do desempenho do produto em uma experiência de consumo recente; 2) O valor percebido: diz respeito ao nível de qualidade relativo ao preço pago. Com isso, um componente de preço é incluído na definição de satisfação global; 3) As expectativas do cliente: representam tanto as expectativas prévias ao momento de consumo em relação à oferta – por exemplo, propaganda e recomendações – como uma expectativa futura da habilidade do fornecedor em entregar qualidade. Dessa forma, o conceito de satisfação global do modelo ACSI é um índice que capta experiências passadas e também preocupações futuras do cliente.

No entanto, apesar de toda a importância dada ao conceito de satisfação no meio acadêmico e por profissionais de marketing, a satisfação apenas não é suficiente para manter um cliente (REICHHELD, 1996). Conforme demonstrado por Davids (2007) entre 65% e 85% dos clientes que escolheram um novo fornecedor disseram que estavam satisfeitos ou muito satisfeitos com o seu fornecedor atual.

### 2.2. Lealdade

Lealdade é um relacionamento forte entre atitudes individuais e a repetição de compra, que representa a proporção, a sequência e a probabilidade de compras realizadas de um mesmo fornecedor (DICK; BASU, 1994). A lealdade está relacionada a um sentimento de afinidade ou ligação com produtos ou serviços de uma empresa e que pode ser notado quando os clientes gastam a maior parte ou a totalidade de seus orçamentos com a empresa, ou ainda quando o desejo do consumidor é de permanecer com a empresa mesmo quando a decisão totalmente racional seria deixá-la (DAY, 2001).

Lejeune (2001) ressalta a diferença existente entre “retenção do consumidor” e a “conquista de sua lealdade”, salientando que clientes leais permanecem com a empresa, apesar de ofertas mais atrativas. Já os clientes apenas retidos, estariam suscetíveis às ações da concorrência.

Day (2001, p. 149) expõe que variáveis como inércia ou falta de alternativas mais adequadas apresentadas pela concorrência também exercem influência sobre a inclinação do cliente em se manter fiel à empresa.

Oliver (1999) propõe, então, o conceito de lealdade como um processo dinâmico. Para ele:

“lealdade é um profundo compromisso de recomprar um produto/serviço consistentemente no futuro, causando, assim, compras repetidas da mesma marca ou do mesmo conjunto de marcas, independentemente de influências situacionais ou de esforços de marketing que teriam potencial para causar um comportamento de mudança”. Oliver (1999, p.34)

### 2.2.1. Antecedentes da Lealdade

Segundo Gonçalves Filho, Elias e Leite (2006) a maioria dos estudos sobre marketing de relacionamento abordava essencialmente uma variável como preditora da lealdade do cliente, como, por exemplo, a satisfação do consumidor. Porém, Hennig-Thurau *et al* (2002) sugeriram a importância de diversos antecedentes da lealdade e conseguiram detectar alguns modelos conceituais promissores que podem ser relacionados ao sucesso ou ao fracasso do relacionamento entre os provedores e os seus clientes.

Hennig-Thurau *et al* (2002) desenvolveram um modelo integrativo que combina benefícios relacionais e perspectivas da qualidade do relacionamento e especifica como eles podem influenciar os dois importantes resultados do relacionamento, que seriam a lealdade do consumidor e a comunicação boca-a-boca. O modelo integrativo é mostrado na Figura 1.

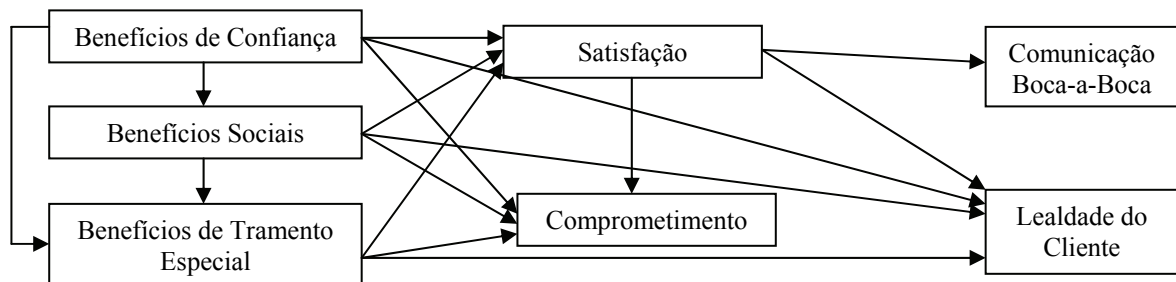


FIGURA 1 - Modelo integrativo dos determinantes-chave do resultado do marketing de relacionamento  
FONTE: Hennig-Thurau et al (2002).

Gonçalves Filho, Elias e Leite (2006) avaliaram o modelo de Hennig-Thurau em um estudo realizado com empresas varejistas do Brasil e concluíram que as hipóteses propostas por Hennig-Thurau et al. (2002) são válidas para empresas de varejo e que os principais antecedentes da lealdade observados foram os benefícios de tratamento especial, benefícios sociais e comprometimento, com importantes implicações gerenciais.

Outra conclusão importante do estudo de Gonçalves Filho, Elias e Leite (2006) é que os benefícios de tratamento especial referentes à redução de preços, descontos ou programas de

relacionamento apenas criem lealdade temporária, isto é: “estes clientes apenas serão leais enquanto a empresa lhes fornecer essas vantagens ou a concorrência passar a disponibilizar maiores vantagens econômicas” (GONÇALVES FILHO, ELIAS e LEITE, 2006).

Entretanto Cabral (2007) concluiu em seu estudo realizado em hotéis de Belo Horizonte que:

- Os benefícios sociais não geram satisfação se estiverem dentro do esperado. Se os benefícios sociais estiverem aquém do padrão esperado no mercado ocorrerá insatisfação. Desta forma, não há uma relação direta entre os benefícios sociais e a satisfação;
- O comprometimento foi percebido como intimamente ligado à lealdade. Quem tem comprometimento tem lealdade e vice-versa.
- Verificou-se uma relação direta entre qualidade percebida pelo cliente e o benefício de confiança;
- Observou-se que existe uma relação biunívoca entre custos e qualidade percebida pelo cliente. Trata-se da relação custo / (benefícios + qualidade);
- Percebeu-se que os custos têm uma relação direta com o comprometimento e a lealdade (circunstancial).

Assim, a autora apresenta um modelo proposto para ilustrar melhor estas relações de lealdade no setor de hotelaria para negócios que se encontra na FIG. 2 a seguir:

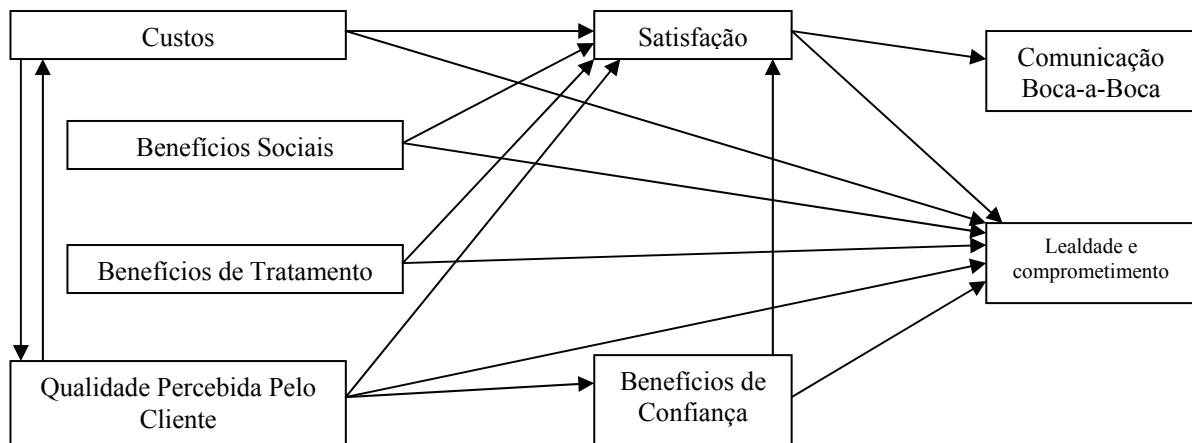


FIGURA 2 - Modelo proposto para a hotelaria de negócios  
FONTE: Cabral (2007)

### 2.3. Retenção de Clientes

A importância atribuída pelas organizações aos relacionamentos de longo prazo com clientes, significa ter por objetivo de marketing, a manutenção do relacionamento entre as partes, ou seja, reter os clientes (PAYNE et al, 1998).

O conceito de pós-marketing de Vavra (1993) tem por essência a retenção e recuperação de clientes, na medida em que é definido como sendo o processo que visa a satisfação contínua dos clientes atuais ou daqueles que já foram clientes, devendo contemplar também a identificação e reconhecimento deles, através da tecnologia da informação.

O objetivo do pós-marketing, segundo seu mentor Vavra (1993), é a construção de relacionamentos de longa duração, os quais têm por objetivo a retenção de clientes. Endossando esta linha de pensamento Levitt (1995, p.55), considera que “[...] um crédito de relacionamento tem que ser descontado senão expira, além disso, precisa ser utilizado logo, do contrário, depreciará [...]”.

No ponto de vista de Conway e Swift (2000), ao invés de empregar a análise de fatia de mercado como medida de sucesso de marketing, a abordagem de marketing de relacionamento utiliza a retenção de clientes como parâmetro.

A retenção de clientes recebe de Pepper e Rogers (2005) uma abordagem inédita, por considerarem-na garantida, através de uma relação de aprendizado. Segundo os autores, o termo relação de aprendizado significa a relação estabelecida que motiva os clientes a ensinar a organização a personalizar os serviços que lhe presta, de acordo com as preferências de cada um. Uma vez aprendido este ensinamento, torna-se conveniente para o cliente manter-se fiel a ela. Para que uma relação de aprendizado possa ser desenvolvida, são necessárias mudanças ativas e contínuas, assim como a intensiva utilização de recursos de tecnologia da informação. Entretanto Reichheld (2003) acredita que a avaliação de taxas de retenção não é suficiente para garantir o desempenho organizacional.

#### 2.4. Programas de relacionamento com clientes

De acordo com Parvatyiar e Sheth (2000), os programas de relacionamento se enquadram na categoria de marketing de continuidade voltado aos clientes. Schiffman e Kanuk (2000) conceituam programa de relacionamento como o programa direcionado para a criação de relacionamentos contínuos com um grupo de clientes procurando estimular a lealdade do uso e um alto grau de lealdade com os produtos e serviços da empresa. De acordo com esses autores, existem três elementos que estão presentes na maior parte dos programas de relacionamento: uma comunicação constante com os clientes; uma busca da lealdade através de negócios extras, aperfeiçoamentos e outros estímulos; o sentimento do cliente de fazer parte de um clube especial.

O desenvolvimento de programas de relacionamento na década de 90 foi associado à concessão de prêmios aos clientes, proporcionais ao volume de negócios realizados. Na opinião de Palmer *et al* (2000), a dificuldade de mensurar as informações obtidas com estes programas tem acelerado o desenvolvimento de incentivos feitos sob medida para as necessidades de grupos de clientes cuidadosamente estudados. Dessa forma, muitos programas de relacionamento aparentemente desempenham funções similares às tradicionais ferramentas de promoção de vendas. Assim, tem surgido um paradoxo na utilização destes programas. Por serem freqüentemente introduzidos como parte da estratégia de marketing de relacionamento, no entender de Palmer *et al* (2000), os clientes se recusam a associá-los como percepção de qualidade de seus relacionamentos com a organização.

Uma vez estabelecido em um setor, os programas de relacionamento rapidamente se expandem. Uma organização que implanta um programa deste tipo se sobressai em relação à concorrência, mas como são facilmente copiados, esta posição por si só não se sustenta. Assim que os competidores o imitem, a perda da margem competitiva é inevitável (PALMER *et al*, 2000).

Shugan (2005) acredita que o conceito da lealdade permite a construção de programas de relacionamento, enquanto que a competição destrói. A competição também vai diminuir ou eliminar discriminações simples de preço e formas de discriminação relacionadas. A razão é simples. O segmento que permite discriminação é atrativo para a entrada de competidores e facilmente capturado pelos competidores. No caso dos programas de relacionamento, que discriminam clientes não leais, competidores apontarão para os clientes não leais e deixarão a empresa somente com os clientes leais (como definido pelo programa de relacionamento). Consequentemente, a discriminação gradualmente diminui até que a empresa original é deixada somente com os clientes que ganham a recompensa. Neste ponto a recompensa se torna parte padrão do serviço prestado.

De acordo com Nunes e Drèze (2006), nos últimos anos, há empresas de todos os tipos “matando” seus programas de lealdade desenvolvidos para inspirar maior fidelidade dos seus clientes. Estes programas, em muitos casos, foram criados por profissionais de marketing muito competentes em outro negócio de sucesso. Segundo os autores é sabido que um cliente

antigo retido é pior do que um cliente novo ganho, em razão dos altos custos para se manter um cliente retido.

Para Reichelt, Christopoulos e Kim (2005) os programas de relacionamento acabaram se tornando *comodities* para as empresas aéreas que utilizam essa forma de relacionamento com o consumidor. Esses programas deixaram de ser um diferencial ou vantagem competitiva para se tornarem uma condição mínima de demonstração de interesse em relacionar-se com o cliente.

## 2.5. Custos de Mudança

De acordo com Day (2001) não há uma razão dominante para a mudança e sim uma série de desapontamentos ou frustrações que conduzem à decisão de buscar melhores bens ou serviços em outro lugar. O autor também aponta que a mudança pode ocorrer pela ação de um concorrente capaz de persuadir o cliente de que pode lhe prestar melhores serviços.

De qualquer maneira, sejam quais forem os motivos que levam o cliente a optar pela mudança, essa decisão irá passar necessariamente pela consideração de pontos como a disponibilidade de alternativas, a eventual perda de benefícios ou, ainda, a perda do número atual do telefone no caso de telefonia celular. A existência destes mediadores compõe o que Colgate e Lang (2001) denominam *dilema da mudança*.

Os mediadores são também chamados de barreiras à mudança. Como afirmam Jones et al. (2000, p. 261), as barreiras à mudança “são qualquer fator que torne mais difícil ou custoso para o consumidor mudar de prestador de serviços”.

Segundo Roos (1999) a mudança pode ser revogável ou irrevogável, significando que o cliente que muda pode ter a intenção ou não de voltar ao antigo prestador de serviços. A mudança pode ser também completa ou parcial (STEWART 1998). Finalmente, a mudança pode ser também voluntária ou involuntária (ROOS, 1999).

Custos de mudança são conceituados como a percepção que o cliente tem quanto à magnitude dos custos adicionais necessários para encerrar a relação atual e garantir uma relação alternativa altos custos percebidos impedem que os clientes migrem para a concorrência (YANAMANDRAM & WHITE, 2006). Custos de mudança incluem não somente aqueles que podem ser mensurados monetariamente, mas também o efeito psicológico de se tornar cliente de uma nova empresa, bem como o tempo e o esforço envolvidos na aquisição de um novo produto (DICK & BASU, 1994). Burnham, Frels e Mahajan (2003, p.110) conceituam os custos de mudança como “custos que os clientes associam com o processo de troca de um fornecedor para outro”.

Nesse sentido, barreiras à mudança representam qualquer fator que torne mais difícil ou dispendioso para o cliente trocar de fornecedor, ou seja, custos de mudança são “percepções do cliente acerca do tempo, dinheiro e esforço associados à troca de fornecedores de serviços” (JONES, MOTHERSBAUGH & BEATTY, 2000), ou são os custos diretos que os consumidores associam aos processos de mudanças de um fornecedor para outro (BURNHAM; FRELS & MAHAJAN, 2003).

Especificamente para serviços, por sua natureza experiencial, os clientes podem enfrentar consideráveis riscos em mudar para um fornecedor alternativo, porque um serviço não pode ser avaliado antes da compra propriamente dita (CARUANA, 2004).

Em seu trabalho que estabelece uma tipologia, antecedentes e conseqüências dos custos de mudança e que foi utilizado como ponto-de-partida para este estudo, Burnham, Frels e Mahajan (2003, p. 110) falam da “lealdade passiva” gerada pelos custos de mudança, conceituados como “custos que os clientes associam com o processo de troca de um fornecedor para outro”.

Jones e Sasser (1995, p.97) chamam de *refêns* os consumidores que estão presos a uma empresa pelas altas barreiras à saída. Segundo os autores, “esses indivíduos [os refêns] experimentam o pior que a empresa tem a oferecer e precisam aceitar isso”. Há dois problemas principais em se ter uma base composta de refêns. O primeiro está ligado ao fato de que grande parte dos clientes deve mudar de empresa no momento em que surja uma alternativa no mercado percebida como superior. O segundo é que, como defendem os autores, mesmo estando presos a oferta da firma, esses clientes tendem a reclamar e a pedir serviços especiais muito mais freqüentemente do que aqueles que escolhem a empresa de maneira deliberada.

Bendapudi e Berry (1997) concordam que o problema dos relacionamentos construídos à base de restrições à saída é que eles são altamente susceptíveis à dissolução assim que as barreiras deixam de existir. Além disso, defendem que os consumidores que se sentem presos a um relacionamento com uma empresa tendem a ser mais receptivos a ofertas e ações dos concorrentes. Já os clientes que estão em uma relação por escolha, mesmo estando expostos às ações dos concorrentes, são menos propensos a procurar por alternativas.

### 3. Metodologia

Este trabalho de pesquisa foi organizado em duas fases. A primeira fase, de caráter exploratório, visou estudar o fenômeno com maior profundidade, proporcionar maior familiaridade com o problema, com o objetivo de torná-lo explícito e auxiliar na identificação de variáveis. Foram realizadas 8 entrevistas com especialistas de 5 empresas diferentes (1 montadora de veículos, 3 operadoras de telefonia celular, 1 hotel). A aplicação de entrevistas com especialistas na fase exploratória é recomendada por Malhotra (2001) como importante fonte de levantamento de itens e fatores para construção de instrumentos de pesquisa. Na etapa seguinte, de desenvolvimento das medições, conduziu-se e analisou-se um pré-teste com 15 pesquisas.

A segunda fase teve como objetivo validar os instrumentos da pesquisa. Seguiu-se uma estratégia quantitativa por meio de *survey*. O método de *survey* apresentou-se como adequado para esta fase, pois se aplica à quantificação dos dados e permite generalização dos resultados para a população (MALHOTRA, 2001). Utilizaram-se escalas *Likert*, pois, segundo Malhotra (2001), são fáceis de construir e aplicar e os entrevistados entendem rapidamente como utilizá-la.

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa é exploratória. A natureza desta pesquisa é considerada aplicada, pois objetivou gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos (MENEZES e SILVA, 2000).

Foram entrevistados moradores da cidade de Belo Horizonte, participantes ou não de programas de relacionamento dos mais variados setores (telefonia, aviação, lojas de varejo, setor bancário, etc...), pertencentes a ambos os sexos, de diversas faixas etárias e proporcionalmente distribuídos entre as classes sócio-econômicas de acordo com o Censo 2000 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

A amostra foi probabilística por quotas. Foram realizadas 157 entrevistas pessoais através de questionários estruturados. O estudo tem margem de erro de 7.8 pontos percentuais.

Os dados foram coletados no período de 8 de fevereiro a 9 de março de 2008 em pontos de grande fluxo de pessoas na cidade de Belo Horizonte visando garantir a representatividade da amostra.

### 4. Apresentação e Análise dos Resultados da Pesquisa

Os resultados obtidos com a pesquisa demonstram que a grande maioria dos clientes não vem efetuando compras repetidas, ou seja, por “padrão” os clientes não são fiéis. O setor que apresenta a menor lealdade é o das companhias aéreas, com apenas 11,5% de clientes fiéis. E, ao contrário do esperado, as empresas que apresentam maior lealdade são as operadoras de telefonia celular, seguidas pelos bancos, cabeleireiros e empresas de internet.

O baixo índice de lealdade das empresas aéreas poderia ser explicado pelo fato de o ciclo do serviço ser muito pequeno, permitindo que os clientes escolham a companhia que desejam utilizar de acordo com a sua conveniência. Estes clientes citaram que o maior motivo para a escolha da empresa aérea é o melhor preço, seguido pelas melhores promoções, horários disponíveis e pelo programa de relacionamento (milhagem).

No caso dos salões de beleza, dentista e oficina mecânica a lealdade se justificou pela confiança, pelo bom atendimento e pela proximidade de casa ou do trabalho. Principalmente para dentistas e salões de beleza o relacionamento entre os clientes e os prestadores de serviço é muito pessoal, isso também contribui para a lealdade.

Já para as empresas de telefonia celular os clientes justificaram a sua lealdade a uma empresa pelos melhores preços e promoções e a um custo de mudança, que é a perda do número do telefone. Outro custo de mudança muito utilizado pelas empresas deste setor e que não foi citado pelos entrevistados é o “contrato de fidelização”, que obriga o cliente a continuar com a empresa por períodos que variam de 12 a 24 meses, caso não seja cumprido esse período uma multa é aplicada.

Os resultados obtidos com a pesquisa vão de encontro ao estudo de Gonçalves Filho, Elias e Leite (2004). Os entrevistados citaram que os principais motivos para que continuem efetuando compras repetidas de um mesmo fornecedor, estão relacionados a preço, atendimento, confiança no fornecedor, qualidade dos serviços prestados e localização (QUADRO 1). Na maioria, são razões circunstanciais e que podem ser facilmente combatidas pela concorrência não garantindo, portanto, a lealdade dos clientes a marca.



QUADRO 1

Principais motivos para continuar como cliente de uma determinada empresa

Setor	1. Motivo	2. Motivo	3. Motivo
Oficina Mecânica	Confiança / Honestidade do fornecedor	Tem amigos / parentes que trabalham na empresa	Pelo bom atendimento (rápido, gentil)
Dentista	Tem amigos / parentes que trabalham na empresa	Melhores profissionais / Atendentes competentes	Pelo bom atendimento (rápido, gentil) e Confiança / Honestidade do fornecedor
Salão de Beleza / Cabeleireiro	Pelo bom atendimento (rápido, gentil)	Melhores profissionais / Atendentes competentes	É próximo de casa / Trabalho
Farmácia	É próximo de casa / Trabalho	Tem amigos / parentes que trabalham na empresa	Possui os melhores preços
Academia de Ginástica	É próximo de casa / Trabalho	Tem amigos / parentes que trabalham na empresa	Possui melhores produtos / serviços do que o da concorrência
Banco	Possui conta-salário no banco	Possui vários pontos de atendimento	Pelo bom atendimento (rápido, gentil)
Cartão de Crédito	É aceito em vários lugares	Possui bom limite de crédito	Taxa de juros mais baixa
Companhia de Telefonia Fixa	Por falta de opção / É a única	Possui os melhores preços	Para não ter que mudar o número
Companhia de Telefonia Celular	Possui as melhores promoções	Possui os melhores preços	Para não ter que mudar o número
Empresa de Internet	Possui melhores produtos / serviços do que o da concorrência	Possui os melhores preços	Influência / Indicação de parentes e amigos
Empresa Aérea	Possui os melhores preços	Pelo programa de relacionamento / Possui as melhores promoções / Pelos horários disponíveis de vôo	Pelo bom atendimento (rápido, gentil)

FONTE: Dados da pesquisa 2008.

As razões que fizeram os entrevistados trocarem de fornecedor, corroboram essa afirmativa: preços do concorrente eram menores, melhores produtos e serviços ofertados pelo concorrente, baixa qualidade dos produtos e serviços da empresa da qual era cliente. Estes dados estão disponíveis na TAB. 1.

TABELA 1

Motivos que fizeram mudar para a concorrência

Motivo	Percentual
Melhores produtos e serviços ofertados pelo concorrente	43,6
Preços do concorrente eram menores	33,3
Baixa qualidade dos produtos e serviços da empresa da qual era cliente	28,2
Por um processo inadequado de atendimento aos clientes	10,3
Razões de mercado: Mudança de endereço / Mudança de emprego	10,3
Desejo de experimentar novo fornecedor / concorrente	7,7
Por ter conhecidos / parentes / amigos que trabalhavam na concorrência	7,7
Maior atratividade de alternativas/opções do concorrente	5,1
Melhor cobertura de distribuição, maior proximidade do concorrente	5,1
Necessidade de produtos de outra tecnologia	2,6

FONTE: Dados da pesquisa 2008

A satisfação dos consumidores, bem como a intenção em trocar de fornecedor dos diversos segmentos estudados foram medidas. Os resultados mostram que na maioria dos casos,

clientes satisfeitos com os serviços não manifestam intenção de mudança (GRAF. 1). O setor que tem o menor número de clientes satisfeitos ou totalmente satisfeitos (48,6%) é o de telefonia fixa, que é um setor que contava com monopólio até pouco tempo atrás, com a recente entrada de concorrentes no setor de telefonia fixa, o número de clientes de clientes fiéis deste setor pode ser considerado pequeno (45,9%). E este grande número de clientes não satisfeitos é uma ótima oportunidade para as empresas concorrentes. Os setores que apresentam maior índice de satisfação são os de salão de beleza, dentista e oficina mecânica.

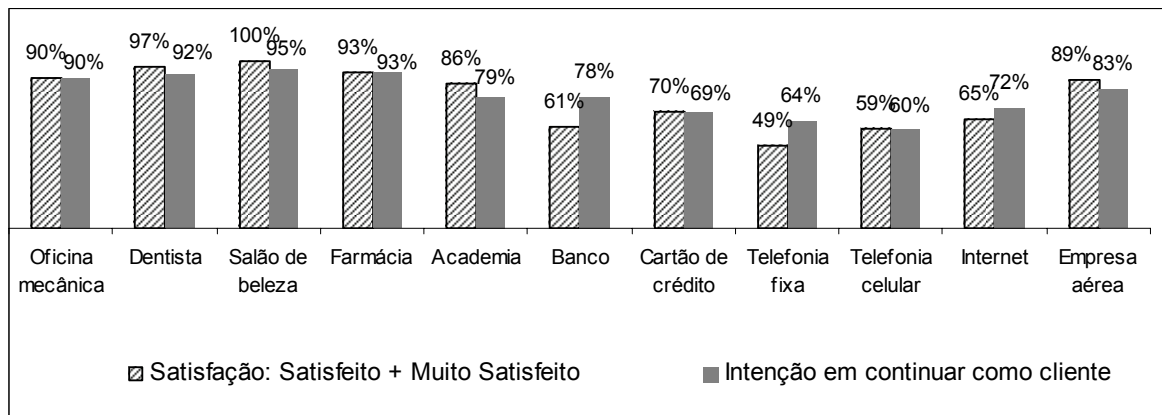


GRÁFICO 1 - Satisfação versus intenção em continuar como cliente  
 FONTE: Dados da pesquisa 2008.

O coeficiente de correlação de Pearson, medida estatística que indica a relação linear entre duas variáveis, foi de 0,947. Isto mostra a existência de uma forte correlação positiva entre essas duas variáveis, ou seja, altos índices de satisfação contribuem positivamente para a permanência do cliente com um determinado fornecedor (GRAF. 2).

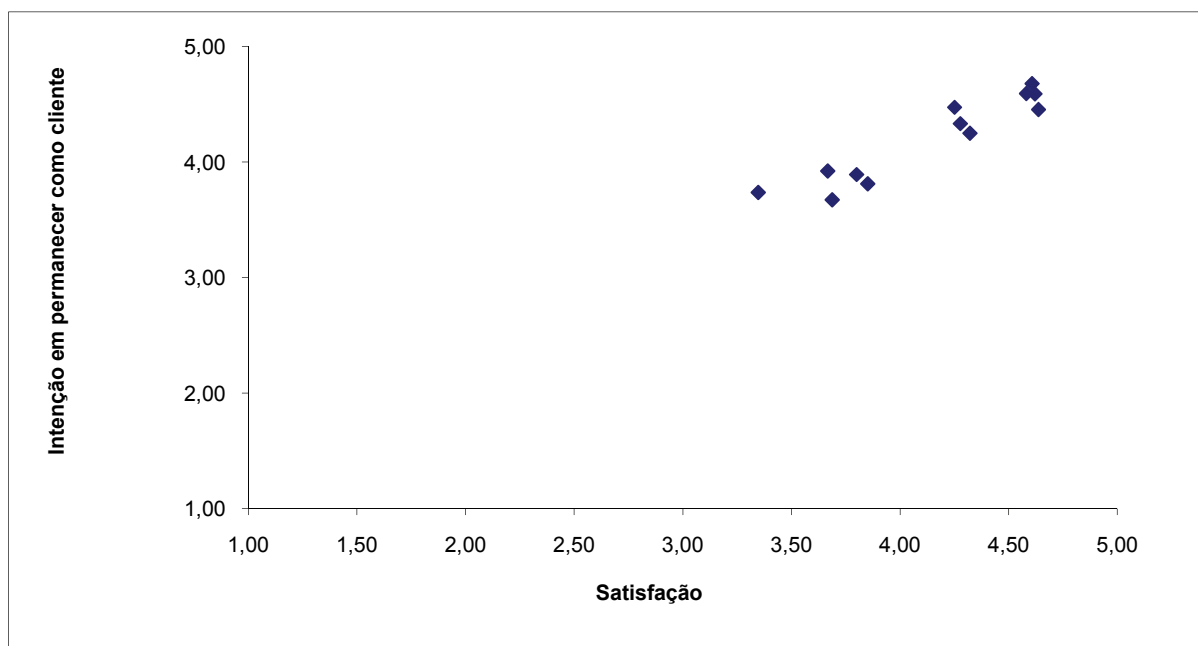


GRÁFICO 2 - Satisfação versus intenção em continuar como cliente – correlação linear positiva  
 FONTE: Dados da pesquisa 2008.

Em compensação, 43% dos clientes que trocaram recentemente de fornecedor, disseram estar satisfeitos ou muito satisfeitos com o fornecedor anterior. Somente 23,1% destes clientes estavam insatisfeitos ou totalmente insatisfeitos, e 33,3% disseram não estar nem satisfeitos nem insatisfeitos. Comprovando o estudo de Davids (2007) citado anteriormente, que comprovou que os clientes mesmo estando satisfeitos mudam para a concorrência.

Foram estudados também quais os maiores custos de mudanças na percepção dos entrevistados. Os respondentes da pesquisa foram questionados sobre os motivos que fazem com que eles permaneçam como clientes de um determinado fornecedor, ou seja, o que dificulta a troca por outro. Os principais resultados obtidos foram:

- a) 32% dos entrevistados consideram que um atendimento gentil, rápido e eficiente é o principal motivo que faz com que não troquem de fornecedor. Não há garantias de se obter este mesmo atendimento no concorrente.
- b) 20% citam que é a satisfação com os produtos e serviços atuais.
- c) 17% citam que o principal motivo de não trocarem de fornecedor é o preço dos produtos e serviços atuais (melhor relação custo benefício que o da concorrência).

O estudo também mostrou que a maior parte dos clientes (71,3%) não participa de programas de relacionamento. O setor que mais se destaca é o das companhias aéreas, com 66,7% dos clientes participando destes programas, mas é importante citar que este é o setor em que foi detectada a menor lealdade. Ou seja, o fato de os clientes participarem dos programas de relacionamento não tem relação direta com a lealdade.

De forma geral, os entrevistados demonstram estar satisfeitos com as empresas das quais participam de programas de relacionamento e não manifestam intenção em trocá-las pelos concorrentes. Por outro lado, não há indicativos de que a permanência como cliente se dá por causa dos programas de relacionamento, mas sim pelos motivos citados anteriormente neste estudo: preço, qualidade, promoções, motivos que podem ser combatidos facilmente pelos concorrentes.

O incentivo que mais influenciaria na decisão em continuar como cliente de um fornecedor é o atendimento. Um atendimento eficaz, buscando soluções para as reclamações, é na opinião dos entrevistados um dos fatores que mais influenciam os consumidores. Incentivos monetários (descontos, brindes, trocas por produtos, etc...) são os mais recebidos pelos consumidores, mas estes não exercem tanta influência na decisão dos consumidores quanto o atendimento.

## 5. Discussões Complementares

Analisando-se os resultados deste estudo e comparando-os ao modelo integrativo de Hennig-Thurau et al (2002), é possível propor uma complementação a este modelo incluindo a comodidade como componente importante que gera maior satisfação e comprometimento e leva à lealdade do cliente.

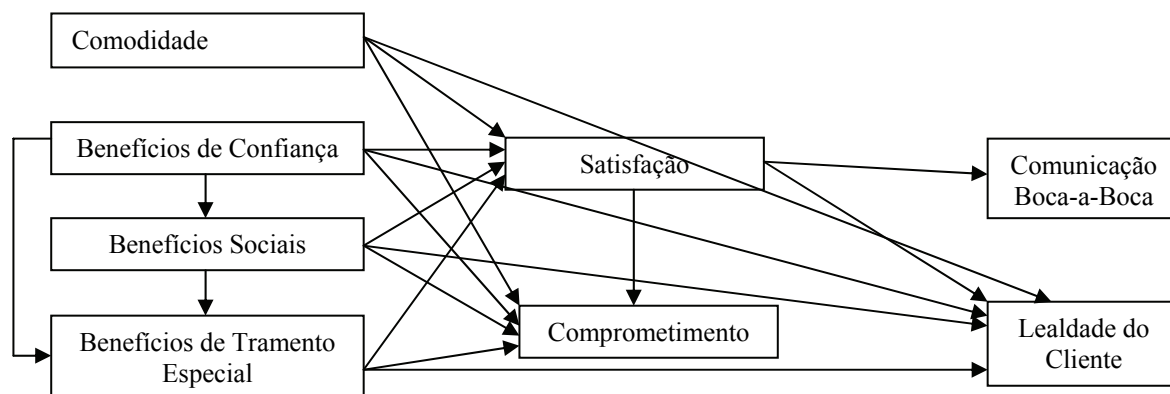


FIGURA 3 – Modelo proposto pelo estudo

FONTE: Pesquisa

O QUADRO 1 demonstra os dados que levaram à proposição deste modelo. Os motivos que foram considerados comodidade são: proximidade de casa / trabalho, ser aceito em vários lugares (cartão de crédito) e possuir vários pontos de atendimento.

No que se refere aos custos de mudança, a TAB. 1 demonstra dois casos interessantes. No caso dos bancos, o primeiro motivo que faz com que os clientes não mudem para a concorrência é o fato de possuir conta-salário neste banco. Os gastos e o tempo necessário para transferir o dinheiro para outro banco faz com que os clientes se mantenham no banco em que possuem a conta-salário. Outro caso interessante é o das companhias de telefonia fixa em que o primeiro motivo para os clientes não mudarem para a concorrência é a falta de opção, já que em algumas regiões só existe uma empresa deste setor.

## 6. Conclusão

Os avanços, cada vez maiores, da tecnologia tem feito com que as diferenças entre a qualidade dos produtos seja cada vez menor. Isto fez com que produtos e principalmente o setor de serviços se transformassem em commodities. Os profissionais de marketing das empresas desenvolveram então, alternativas para atrair e manter seus clientes. Neste contexto surgiram os programas de relacionamento.

Os programas existentes hoje foram criados com o intuito de fidelizar clientes. Mas na verdade, são programas de recompensa, que fornecem aos clientes brindes em troca de pontos acumulados com a aquisição de novos produtos ou serviços. A base dos programas de relacionamento são fundamentadas em alicerces frágeis que podem ser facilmente abalados pelos concorrentes. Bastam que estes ofereçam produtos melhores, melhor atendimento e promoções, ou ainda, criem seus próprios programas de recompensas mais atrativos para os clientes.

As informações presentes neste estudo permitem concluir que os programas de relacionamento não são eficazes na retenção de clientes, salvo quando oferecem descontos de tal forma que o produto passe a ser o mais barato do mercado. Trata-se, portanto, de uma lealdade circunstancial. Pode-se afirmar isso a partir da análise da TAB. 1, onde o custo (melhores preços e melhores promoções) é a primeira opção do cliente. Os programas de relacionamento existentes são no sentido de dar descontos. A empresa aérea GOL e a operadora de telefonia celular Claro são exemplos de empresas novas que entraram em mercados extremamente competitivos e conseguiram crescer de maneira surpreendente utilizando uma estratégia diferente do marketing de relacionamento. Estas empresas optaram

por atacar a concorrência pelo menor preço, seja pelo menor preço da passagem aérea (GOL) ou dando aparelhos celulares gratuitamente (Claro).

Outra conclusão importante do estudo é que há intenção do cliente em continuar como cliente da empresa quando há envolvimento pessoal, relação de confiança, satisfação implícita na relação e liberdade.

Os resultados da pesquisa nos mostram que as razões que fazem com que os clientes permaneçam como clientes de uma determinada empresa, não têm relação com os atuais programas de relacionamento. Preço, atendimento, promoções, qualidade dos produtos e serviços, são os atributos citados como os responsáveis tanto pela troca quanto pela retenção de clientes. Outra razão para que o cliente não mude de fornecedor é a falta de conhecimento de alternativas. Esta foi a principal razão apontada por consumidores do segmento de telefonia fixa. A existência de alternativas, a possibilidade de avaliá-las pode se tornar uma grande porta de saída neste segmento.

A satisfação do consumidor, apesar de ser um dos fatores influenciadores do seu comportamento com relação a mudança para o concorrente, não é o determinante para a permanência. Estudos anteriores mostram que alguns clientes que migraram para um concorrente, não o fizeram por insatisfação, mas sim por uma oferta melhor de preço, produto e serviços.

### Referências Bibliográficas

- ANDERSON, E.; FORNELL, C.; LEHMANN, D.. Customer satisfaction, market share, and profitability: Finding from Sweden. **Journal of Marketing**, v.58, n.3, p.53-66, 1994.
- BENDAPUDI, N.; BERRY, L. Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. **Journal of Retailing**, vol.73, nº1, p.15-37, 1997.
- Berry, L. Relationship Marketing. American Marketing Association, Chicago, 1983
- BURNHAM, T.; FRELS, J.; MAHAJAN, V.. Consumer switching costs: A typology, antecedents, and consequences. **Journal Academy of Marketing Science**, v.31, n.2, p.109-126, 2003.
- CABRAL, L. M. **Antecedentes da lealdade em serviços de hotelaria para negócios**. 2007. 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade Fumec, Belo Horizonte.
- CARUANA, Albert. The impact of switching costs on customer loyalty: A study among corporate customers of mobile telephony. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 12, n. 3, p. 256-268, March, 2004.
- COLGATE, M.; LANG, B. Switching barriers in consumer markets: an investigation of the financial services industry. **Journal of Consumer Marketing**, vol. 18, n. 4, p. 332-347, 2001.
- CONWAY, Tony; SWIFT, Jonathan S. International relationship marketing – the importance of psychic distance. **European Journal of Marketing**. Vol.34, no. 11/12, p.1391-1413, 2000.
- DAVIDS, M. Going Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty. **Debt'**. May/June, 2007.
- DAY, G. S. **A empresa orientada para o Mercado**: Compreender, atrair e manter clientes valiosos. 1 ed. Porto Alegre: Bookman, [1999] 2001.
- DICK, A. S.; BASU, K. Customer Loyalty: Toward and integrated conceptual framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 22, p. 99-113, Winter, 1994.
- FORNELL, C; JOHNSON, Michael D.; ANDERSON, Eugene W.; CHA, Jaesung;
- GONÇALVES FILHO, C.; ELIAS, C. L.; LEITE, R. S. Antecedentes da Lealdade de Clientes: Um Estudo Empírico no Varejo. **Revista de Negócios**. Blumenau – SC, v. 11, n. 01, p. 2-17, jan/mar 2006.

- HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K. P.; GREMLER, D. Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. **Journal of Service Research**, v. 4, p. 230-247, Feb. 2002.
- JONES, M.; MOTHERSBAUGH, D.; BEATTY, S. Switching barriers and repurchase intentions in services. **Journal of Retailing**, vol. 76, n. 2, p. 259-274, 2000.
- JONES, T.; SASSER, W. E. Jr; Why satisfied customers defect. **Harvard Business Review**, v.73, n.6, p.89-99, 1995.
- LEJEUNE, M. A. P. M., Measuring the Impact of Data Mining on Churn Management, **Internet Research**, Vol. 11, No. 5, pp. 375 - 387. 2001.
- LEVITT, T., **A Imaginação de Marketing**, São Paulo: Atlas, 1995.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MENEZES, E. M., SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2000.
- NUNES, J. C., DRÈZE, X. Your Loyalty Program Is Betraying You. **Harvard Business Review**. April, 2006.
- OLIVER, R. L.. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research**, v.17, n.4, p.460-469, 1980.
- OLIVER, R. L.. Cognitive, affective and attribute bases of the satisfaction response. **Journal of Consumer Research**, v.20, n.3, p. 418-430, 1993.
- OLIVER, R. L.. Whence customer loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, p.33-44, 1999.
- PALMER, Adrian; BEATTIE, Una M; BEGGS, Rosalind. A structural analysis of hotel sector loyalty programmes. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Vol. 12, Issue 1, p.54-60, 2000.
- PARVATIYAR, A.; SHETH, J. The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing. SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. **Handbook of Relationship Marketing** Sage Publications, 2000.
- PAYNE, Adrian; CHRISTOPHER, Martin; CLARK, Moira; PECK, Helen **Relationship marketing for competitive advantage: winning and keeping customers**. Oxford: Butterworth Heinemann, 1998.
- PEPPER, D.; ROGERS, M. **Return on Customer – Creating Maximum Value From Your Scarcest Resource**. Doubleday, Random House. 2005
- REICHEL, V.; CHRISTOPOULOS T. P.; e KIM, H. N. Segmentação: Um Estudo Sobre as Empresas Aéreas e Seus Usuários. **ENAMPAD**, 2005.
- REICHHELD, F. **A estratégia da Lealdade: a força invisível que sustenta o crescimento, lucro e valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- REICHHELD, F. Quer lealdade? Seja leal. **Revista Exame**, novembro, p. 145-147. Rio de Janeiro, Editora 2003.
- ROOS, I. Switching processes in customer relationships. **Journal of Finance Research**, vol.2, nº1, p.68-85, 1999.
- SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2000.
- SHUGAN, S. M. Brand Loyalty Programs: Are They Shams? **Marketing Science**. Vol. 24. No. 2. Spring 2005, pp. 185-193.
- STEWART, K. The customer exit process: a review and research agenda. **Journal of Marketing Management**, vol.14, p.235-250, 1998.
- VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993. 324p.

YANAMANDRAM, V.; WHITE, L.. Switching barriers in business-to-business services: a qualitative study. **International Journal of Service Industry Management**, v.17, n.2, p.158-192, 2006.

YANG, Z.; PETERSON, R.T.. Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs. **Psychology & Marketing**, v.21, n.10, p.799–822, 2004.