

ANDRÉ LUIZ MOURA JÚNIOR

PROGRAMAS DE RELACIONAMENTO: Uma Avaliação Multi-
Setorial Envolvendo Satisfação, Lealdade e Custos de Mudança
Segundo a Percepção dos Clientes

Belo Horizonte
UNIVERSIDADE FUMEC
2008

ANDRÉ LUIZ MOURA JÚNIOR

PROGRAMAS DE RELACIONAMENTO: Uma Avaliação Multi-
Setorial Envolvendo Satisfação, Lealdade e Custos de Mudança
Segundo a Percepção dos Clientes

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Orientador: Professor Doutor Mário Teixeira Reis Neto

Dissertação intitulada “**PROGRAMAS DE RELACIONAMENTO: Uma Avaliação Multi-Setorial Envolvendo Satisfação, Lealdade e Custos de Mudança Segundo a Percepção dos Clientes**”, de autoria do mestrando André Luiz Moura Júnior, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores.

Professor Doutor Mário Teixeira Reis Neto - Orientador

Professor Doutor Luiz Antônio Antunes Teixeira

Professor Doutor José Edson Lara

À minha esposa Marina, pelo incentivo e amor.
Aos meus pais, Sônia e André, pilares da minha
formação.

AGRADESCIMENTOS

Agradeço a Deus por iluminar meu caminho;

À minha esposa, Marina, por participar e me incentivar em tudo;

Aos meus pais, Sônia e André, e meus irmãos, Adriano e Virgínia, pelo amor e apoio;

Aos professores e funcionários da FUMEC, por todo o empenho demonstrado com os mestrandos;

Aos colegas da FUMEC pelo incentivo constante;

À Roseli, pelo apoio na pesquisa quantitativa e análise dos dados;

Ao meu orientador, Professor Doutor Mário Teixeira Reis Neto, pela atenção, empenho, paciência, interesse e por ter sempre críticas construtivas para este trabalho. Sem suas orientações dificilmente conseguiria um resultado relevante.

“Os ares fogem, viram-se as águas,
mesmo as pedras, com o tempo, mudam.”
Cecília Meireles

RESUMO

Desde a década de 1990, os programas de relacionamento com clientes vêm sendo utilizados por grandes empresas com o objetivo de manter os clientes, no entanto, recentemente várias destas empresas têm eliminado os seus programas. 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 participassem ou não de programas de relacionamento com clientes. A metodologia adotada foi um trabalho exploratório dividido em duas etapas, uma qualitativa, por meio de entrevistas e outra quantitativa, por meio de uma pesquisa *survey* com 157 respondentes em Belo Horizonte – MG. Os resultados deste estudo apontam 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 de uma lealdade circunstancial. Outra contribuição importante do estudo é que há intenção em continuar como cliente da empresa quando há envolvimento pessoal, relação de confiança, satisfação implícita na relação e liberdade. Os resultados da pesquisa mostram que as razões que fazem com que os clientes permaneçam com 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. 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. Clientes que migraram para um concorrente, não o fizeram por insatisfação, mas sim por uma oferta melhor de preço, produto e serviços.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento. Programas de Relacionamento. Satisfação. Lealdade. Custos de Mudança.

ABSTRACT

Since the 1990's, customer relationship programs have been used by large companies with the goal of keeping customers, however, recently several of these companies have eliminated their programs. Thus, the problem of search adopted for this work was: What is the perception of the customers about the programs and the related relationship marketing actions? Specifically, the survey aimed to investigate the effectiveness of the relationship programs as a tool for keeping customers. The aim was to further expand the understanding of the influence of satisfaction, switching costs and propensity to stay on the loyalty of people as customers in the segments of mechanical workshop, dental, beauty salon / hairdresser, pharmacy, gym, Internet access, commercial bank, credit card, telephony, mobile telephony and civil aviation, which participate or not of customer relationship programs. The methodology adopted was an exploratory work divided into two stages, a qualitative, through interviews and other quantitative, through a poll survey with 157 respondents in Belo Horizonte – MG, Brazil. The results of this study suggest that the relationship programs are not effective in retention of customers, unless they offer discounts so that the product will be the cheapest in the market. This is a circumstantial loyalty. Another important contribution of the study is that there is intention to remain a client of the company when there is personal involvement, relationship of trust, satisfaction and implicit freedom in the relationship. The survey results show that the reasons why customers remain with a particular company have no relation with the current relationship program. Price, service, promotions, product quality and services, are the attributes cited as responsible both for the exchange as the retention of customers. The satisfaction of the consumer, despite being one of the factors influencing their behaviour with respect to switch to the competitor, is not the determinant of permanence. Customers who migrated to a competitor did that because they were offered better price, product, and services rather than plain dissatisfaction.

Keywords: Relationship Marketing. Relationship Programs. Satisfaction. Loyalty. Switching Costs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo integrativo dos determinantes-chave do resultado do marketing de relacionamento	20
Figura 2 - Modelo proposto ao mercado hoteleiro	21
Figura 3 - O processo de mudança sob a ótica dos consumidores	34
Figura 4 - Modelo proposto pelo estudo.....	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização da amostra - Sexo	36
Tabela 2 - Caracterização da amostra - Faixa Etária	36
Tabela 3 - Caracterização da amostra - Classe Sócio-Econômica.....	36
Tabela 4 - Caracterização da amostra - Grau de Escolaridade	37
Tabela 5 - Vem efetuando compras repetidas (utilizando o serviço)	38
Tabela 6 - Principais motivos para continuar como cliente de uma determinada empresa.....	40
Tabela 7 - Motivos que fizeram mudar para a concorrência	41
Tabela 8 - Participa de programa de relacionamento	43
Tabela 9 - Intenção em mudar para a concorrência.....	44
Tabela 10 - Grau de satisfação	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de Custos de Mudança.....	32
--	----

LISTA DE SIGLAS

BTB	Bottom Two Boxes. Somatório das notas negativas (1 e 2).
TTB	Top Two Boxes. Somatório das notas positivas (4 e 5).

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	Objetivos do Estudo	16
1.1.1	Objetivo Geral.....	16
1.1.2	Objetivos Específicos.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	Satisfação	17
2.2	Lealdade	18
2.2.1	Antecedentes da Lealdade.....	19
2.3	Marketing de Relacionamento.....	21
2.3.1	Retenção de clientes.....	23
2.3.2	Programas de Fidelização de Clientes.....	24
2.3.2.1	Ineficácias e ineficiências	25
2.4	Os Mediadores da Mudança	27
2.4.1	Existência de Alternativas.....	29
2.4.2	Custos de Mudança	30
3	METODOLOGIA.....	35
3.1	Tipo de Pesquisa.....	35
3.2	Caracterização da Amostra.....	36
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	38
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
5.1	Conclusões	46
5.2	Sugestões para Estudos Futuros	47
5.3	Limitações	48
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
	ANEXOS	54

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 o autor 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 diversos setores eliminando 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 conservado vale mais do que um novo cliente.

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.

1.1 Objetivos do Estudo

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral adotado para este trabalho foi avaliar a percepção dos clientes e os efeitos dos programas de relacionamento junto à segmentos da população de Belo Horizonte.

1.1.2 Objetivos Específicos

Além do objetivo geral, este estudo pode se desmembrar em alguns objetivos específicos, os quais relacionam-se abaixo:

- Identificar e avaliar os programas de relacionamento existentes;
- Conhecer como cada segmento percebe o programa de relacionamento, suas vantagens e desvantagens;
- Avaliar como (quanto) o custo de mudança influencia o comportamento do consumidor;
- Verificar o que a população entende como iniciativas de relacionamento das empresas;
- Conhecer os efeitos dos programas de relacionamento.

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 da performance 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. Qualidade percebida: avaliação pelo cliente do desempenho do produto em uma experiência de consumo recente;
2. 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. 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.

Por outro lado, a satisfação apenas não é suficiente para manter um cliente apesar de toda a importância dada a este conceito no meio acadêmico e por profissionais de marketing, (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. Neste contexto, a satisfação é um elemento central da investigação proposta neste trabalho estando ou não associada aos programas de relacionamento. Trata-se de uma questão intrínseca ao consumo de produtos e serviços e determinante antes de cada compra, conforme amplamente já analisado pela literatura.

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. Enquanto 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)

Uma outra proposta para a lealdade dinâmica que descreve o processo de desenvolvimento da lealdade do cliente foi feita por Costabile (2000). A autora entende que as contribuições de lealdade até então existentes pouco explicam como e porque diferentes formas de lealdade, como as propostas por Dick e Basu (1994) emergem. Costabile parte da definição de lealdade do cliente como sendo “a forma mais forte de relação entre o cliente e a empresa” (2000, p.7). O modelo proposto por Costabile (2000) identifica quatro fases ao longo do *continuum*: 1) fase de satisfação e confiança; 2) fase de confiança e compra repetida; 3) fase de lealdade mental; e 4) fase de lealdade cooperativa.

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, Gwinner e Gremler (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.

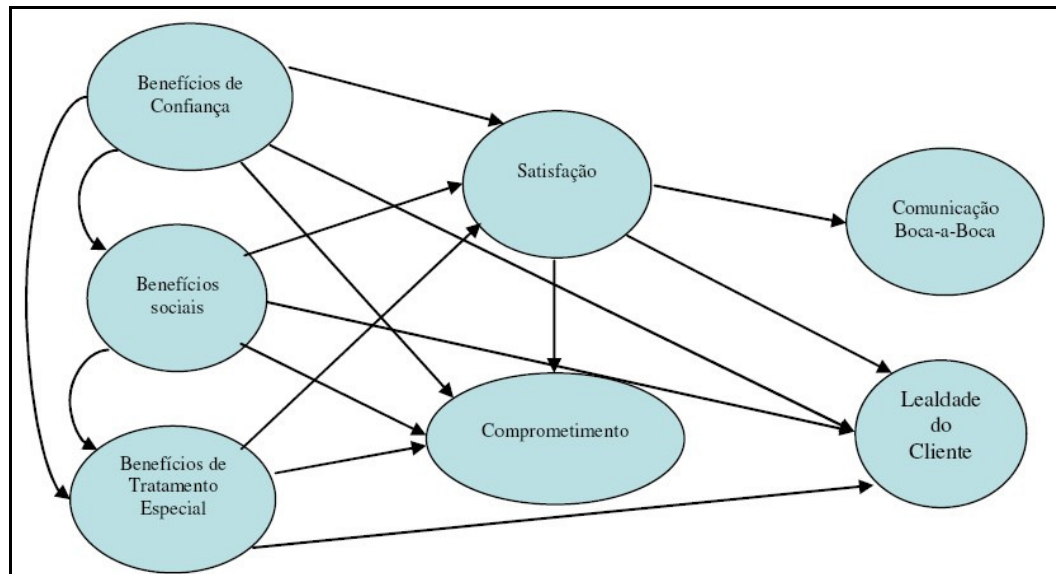


Figura 1 - Modelo integrativo dos determinantes-chave do resultado do marketing de relacionamento
 Fonte: Hennig-Thurau *et al.*, 2002.

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 fidelidade 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; LEITE, 2006).

A partir destes resultados, Cabral (2007) desenvolveu um trabalho qualitativo e sugeriu o modelo da Figura 2 para a hotelaria de negócios conforme segue:

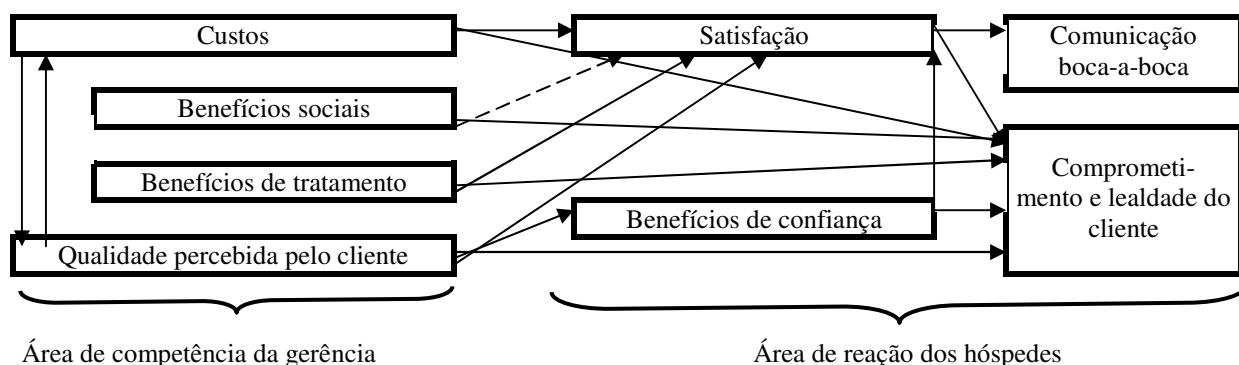


Figura 2 - Modelo proposto ao mercado hoteleiro
 Fonte: Cabral, 2007.

Assim, ela concluiu 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).

Em outras palavras, o que este modelo sugere é que há uma racionalidade circunstancial própria do consumidor em uma nova escolha.

2.3 Marketing de Relacionamento

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 (GUMMESSON, 1999, p. 243-244).

Jackson (1985) expôs que o “marketing de relacionamento é o marketing para ganhar, construir e manter relacionamentos fortes e duradouros com clientes industriais”, contemplando clientes industriais e o entendimento de como o fornecedor escolhe a melhor estratégia para cada cliente individualmente e, em cada situação específica, utilizando tanto o marketing de transação quanto o marketing de relacionamento (GUMMESSON, 1999, p. 244-245).

Para Grönroos (1996, p. 11) marketing de relacionamento é “identificar e estabelecer, manter e melhorar relacionamentos com os consumidores e outros interessados com lucratividade, de maneira que os objetivos em todas as partes envolvidas sejam atingidos; isto se dá por meio de uma troca mútua e o cumprimento de promessas.” (GUMMESSON, 1999, p. 244-245)

Para Kotler e Armstrong (1999, p. 397), “marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos”. De forma sintética, seria “a atividade de criar fidelidade de clientes” e envolve todas as etapas que as empresas executam para melhor conhecer seus clientes de valor e atendê-los da melhor maneira (KOTLER, 2000, p. 71).

Gummesson (2005, p. 22-25) também desenvolveu sua própria definição de marketing de relacionamento como “o marketing baseado em relações dentro da rede de relacionamentos”. O autor expõe que relacionamentos exigem que pelo menos duas pessoas estejam em contato. Redes são grupos de relacionamentos que podem se transformar em modelos extremamente complexos. E, interações ocorrem quando as partes, sejam duas pessoas ou redes, entram em contato entre si, por meio de contatos pessoais ou da tecnologia de informação. Estas variáveis são válidas para mercados de bens de consumo, de serviço e industrial.

Sabe-se que na realidade o marketing de relacionamento é difícil de administrar, não é utilizável por todas as empresas e nem todos os clientes justificam o investimento no relacionamento. Trabalhos como o de Grayson e Ambler (1999) e Moorman, Zaltman e Deshpande (1992) questionam a utilização da estratégia de marketing de relacionamento, alegando que relacionamentos de longo prazo neutralizam o impacto positivo da confiança, comprometimento e envolvimento. Segundo esses autores, os relacionamentos de longo prazo podem apresentar características intituladas por eles de *o lado negro* do relacionamento entre

clientes e empresas. São elas: oportunismo, perda de objetividade e aumento das expectativas do cliente.

Na visão de Berry e Parasuraman (1995, p.161-168), o *marketing* de relacionamento possui três diferentes níveis. No nível um é praticado o *marketing* de frequência ou retenção, sendo oferecidos **incentivos monetários** para estimular os clientes a negociar mais com a organização. Neste nível a organização passa no teste da importância para o cliente, mas perde na diferenciação no mercado.

No nível dois, são priorizados os **elos sociais** acima dos elos financeiros, mediante a ênfase na prestação de serviços personalizado e à transformação dos consumidores em clientes, considerado pelos autores como sendo o “[...] produto da alma e da ciência [...]”. Neste nível surge o relacionamento um-a-um.

No nível três, os relacionamentos são consolidados com **elos estruturais**, além dos elos financeiros e sociais. Os elos estruturais são os criados para tornar os serviços valiosos para os clientes, mas nem sempre disponíveis prontamente em outras fontes, o que torna alto e desinteressante o custo da mudança. Tem por base a tecnologia da informação.

2.3.1 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 à empresa. 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.

O fato é que muitas organizações estão empenhadas em reter clientes, entretanto esta tarefa não tem sido fácil atualmente. Cada cliente tem sido atraído por diferentes maneiras, de tal sorte que a idéia de desenvolver programas de relacionamento foi utilizada como uma ferramenta a mais instrumento neste sentido, conforme será abordado no próximo subitem.

2.3.2 Programas de Fidelização de Clientes

De acordo com Parvatyiar e Sheth (2000), os programas de fidelidade são um tipo de programa de marketing de relacionamento que se enquadram na categoria de marketing de continuidade voltado aos clientes. Schiffman e Kanuk (2000) conceituam programa de fidelidade 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 fidelidade:

1. uma comunicação constante com os clientes;
2. uma busca da lealdade através de negócios extras, aperfeiçoamentos e outros estímulos;
3. o sentimento do cliente de fazer parte de um clube especial.

Na concepção de Freitas (2001) existem condições essenciais para se iniciar um programa de fidelização:

1. a identificação do nível de satisfação dos clientes;

2. a existência de interatividade entre o cliente e a organização;
3. a oferta de recompensas aos clientes mais fiéis através de produtos, serviços e/ou benefícios emocionais realmente atrativos para garantir a fidelidade daqueles que interessam à organização.

Para Rapp e Collins (1994) existem seis tipos de programas de fidelidade:

1. O programa de recompensa visa a repetição de compra através da concessão de prêmios, bônus, incentivos e pontuações.
2. O educacional cria uma comunicação interativa com o cliente, através do fornecimento de informações sobre a organização e ao mesmo tempo alimenta seu banco de dados com as respostas obtidas.
3. O tipo contratual prevê o pagamento de taxas, para que o cliente possa usufruir alguns benefícios tais como: eventos exclusivos, redução de preços e informações diferenciadas.
4. O modelo de afinidade reúne grupos de clientes que compartilham interesses comuns relacionados ao produto/serviço.
5. O de serviço de valor agregado, que prevê a inclusão de serviços que agregam valor para o cliente, a exemplo de hotéis que fornecem transporte até o aeroporto.
6. O de alianças, que fornece serviços complementares através de alianças com não concorrentes, como exemplo, as companhias aéreas que fazem alianças com hotéis.

2.3.2.1 Ineficácias e ineficiências

O desenvolvimento de programas de fidelização 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 fidelização 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 estabelecidos em um setor, os programas de fidelização 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 diversos setores eliminando 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 conservado vale mais do que um novo cliente.

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.

Como se pode ver, os programas de relacionamento continuam sendo estudados e muitos questionamentos têm sido feitos a este respeito. Novamente, é neste contexto que se insere a investigação deste trabalho que pretende preencher lacunas no conhecimento, bem como captar eventuais mudanças de comportamento dos consumidores. Outra linha de investigação pertinente é a crescente retenção do cliente por meio dos custos de mudanças.

2.4 Os Mediadores da 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.

DeSouza (1992) enumera as possíveis razões que fazem os consumidores desertarem:

1. Preços menores;
2. Melhores produtos e /ou serviços;
3. Por um processo inadequado de atendimento aos clientes;
4. Razões de mercado: mudança de endereço ou falência da empresa;
5. Necessidade de produtos de outra tecnologia;

Para Strouse (1999, p. 272), Michalski (2004) e Asaari e Karia (2000) os fatores que contribuem para o abandono da empresa são:

1. Ao declínio da qualidade dos produtos e/ou serviços prestados pela empresa;
2. À maior atratividade de alternativas ofertadas por concorrentes como ofertas concorrentes de menor risco, melhores, mais baratas e com serviços superiores;
3. À percepção do consumidor de baixos custos de troca de fornecedores;
4. Ao baixo valor percebido dos produtos e/ou serviços atuais ofertados pela empresa;
5. À forma com que a empresa reage a tentativas de abandono e responde a reclamação de clientes;
6. Aos elevados custos envolvidos na atratividade de realizar compras, tais como os gerados pela baixa cobertura de distribuição, impactando em custos de locomoção;
7. À mudança nas expectativas dos clientes e baixo esforço da empresa em atender a suas novas exigências e preferências; e
8. À desregulamentação de mercados que fomenta a concorrência entre as empresas e facilitam alguns consumidores, que desejam simplesmente

testar um novo fornecedor, a ceder aos apelos promocionais de empresas concorrentes.

Vale ressaltar que a probabilidade de deserção não está diretamente associada ao grau de satisfação do cliente alegado em pesquisas. Reichheld (1996, p. 268) defende que “as pesquisas de satisfação são um teste de satisfação menos preciso do que o comportamento [porque] nossas pesquisas mostraram que de 60 a 80% dos clients que desertaram disseram em uma pesquisa anterior à deserção que estavam satisfeitos ou muito satisfeitos”.

A mudança do cliente por outra empresa prestadora de serviço pode ser motivada por insatisfação com um ou diversos aspectos do serviço. Mas mesmo estando muito satisfeito ele pode mudar simplesmente porque deseja experimentar uma nova empresa ou porque está em busca de um melhor negócio em termos de preço (FERREIRA, 2004).

Stewart (1998) afirma que a insatisfação não é condição nem necessária nem suficiente para gerar mudança. Segundo a autora, a mudança pode ser provocada pela sensação de saciedade, fadiga ou cansaço com a interação com a empresa. Assim há um comportamento de mudança motivado pela busca de variedade .

Roos (1999) também concorda que nem todos os clientes que mudam estão insatisfeitos. Segundo ele, o fato dos clientes mudarem pode estar ligado à expressão da sua necessidade de variedade. A perda desses clientes pode ser tão danosa para a empresa como a perda dos clientes insatisfeitos. Porém, o autor destaca que a diferença entre o cliente que muda insatisfeito e o que muda buscando variedade é que este último pode ser reconquistado por ações da empresa.

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).

2.4.1 Existência de Alternativas

Um dos mediadores do processo de mudança de prestador de serviços é a existência de prestadores alternativos que sejam percebidos como superiores. Stewart (1998) argumenta que não basta a existência real de alternativas. Duas condições são necessárias para que as alternativas existentes no mercado operem como mediadores no processo de mudança. A primeira é que os consumidores tenham conhecimento destas alternativas, ou seja, devem saber que elas existem. A segunda é que as alternativas sejam percebidas pelo consumidor como sendo superiores. Como destaca a autora, “se, por exemplo, o consumidor desconhece fornecedores alternativos, ou se as alternativas são percebidas como inferiores ou semelhantes, o consumidor deverá agir como se não houvesse alternativas” STEWART (1998, p.240).

Em um estudo sobre os serviços de aconselhamento financeiro, Sharma e Patterson (2000) defendem que os clientes podem decidir encerrar um relacionamento com um prestador se perceberem que há alternativas mais atraentes pela disponibilidade de melhores serviços, pela localização do escritório, por oferecer uma gama maior de serviços adicionais ou ainda menores taxas de administração e promessas de retornos financeiros mais elevados.

Colgate e Norris (2001) propõem um modelo de reação do consumidor à falhas de serviços de bancos comerciais. Eles observaram que a maioria dos clientes que permaneceram no mesmo banco após uma tentativa frustrada de recuperação, declarou perceber que “banco era tudo igual” e que “todos oferecem os mesmos serviços”. Ou seja, mesmo sabendo da existência de alternativas, o fato de as julgarem semelhantes ao banco de que já eram clientes fez com que permanecessem com o serviço ainda que insatisfeitos.

Ferreira (2004) concluiu em seu trabalho que as operadoras de telefonia celular estão atraindo clientes através de baixos preços nos serviços, mas que isso pode ter duas implicações. A primeira é a redução da rentabilidade dos clientes e a segunda é que o consumidor vem aprendendo a se comportar de maneira mais oportunista e está cada vez menos fiel às operadoras. Estão assim, se comportando como o que Jones e Sasser (1995) rotulam de “consumidor mercenário”, ou seja, como consumidores que apresentam pouca ou nenhuma lealdade mesmo quando completamente satisfeitos com a empresa.

Ainda de acordo com Ferreira (2004), a maioria dos clientes que mudaram de operadora de telefonia celular teve como determinante o desejo por um novo aparelho celular.

Para as empresas, oferecer aparelhos que despertem o desejo dos consumidores pode ser uma estratégia adicional de atrair novos consumidores mesmo quando o pacote de serviços oferecido não é tão atraente financeiramente como o oferecido por operadoras concorrentes.

2.4.2 Custos de Mudança

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).

Alguns aspectos do comportamento do consumidor favorecem a percepção que ele tem quanto ao risco e custos de mudança. Para White e Yanamandram (2004) os fatores que determinam a percepção de riscos na mudança de fornecedores são:

1. Dificuldade de avaliação pós-compra da qualidade do serviço ou produto;
2. Experiências de compra anteriores;
3. Nível de envolvimento com o serviço ou produto;
4. Aversão do consumidor ao risco;

5. Força da marca; e
6. Comunicação boca-a-boca de amigos e familiares.

Para White e Yanamandram (2004) quanto mais fortes forem estes fatores, menos propensos a mudanças de fornecedores estão os clientes.

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”, e propõem que os mesmos podem ser dos tipos apresentados no quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Tipos de Custos de Mudança

Custos de Mudança de Procedimento: envolvem a perda de tempo e esforço	Custos de Avaliação: relacionados ao tempo e ao esforço necessários para buscar e avaliar alternativas de mudança, tanto na busca de informações como no processamento mental requerido para estruturar e analisar a informação coletada e chegar a uma decisão.
	Custos de Aprendizagem: relacionados ao tempo e ao esforço necessário para aprender a usar o novo produto ou serviço com eficácia, quando investimentos são necessários para adaptar-se a um novo fornecedor.
	Custos de Inicialização: relacionados ao tempo e esforço necessários para o desenvolvimento de um novo relacionamento com um novo fornecedor ou para a instalação do produto.
Custos de Mudança Financeiros: associados à perda financeira quantificável de recursos	Custos de Risco Econômico: custos de aceitar a incerteza de um potencial resultado negativo, ligados ao risco do desempenho, risco financeiro e risco de conveniência.
	Custos de Benefícios Perdidos: devido a possíveis benefícios financeiros existentes em permanecer com o fornecedor atual, como pontos em programas de fidelidade ou descontos e benefícios que não são fornecidos para novos clientes.
	Custos de Perdas Monetárias: devido a gastos iniciais incorridos na mudança de fornecedor, como taxas de adesão ou matrículas para novos clientes, que não são aqueles necessários para a compra do produto em si.
Custos de Mudança Relacionais: envolvem desconforto psicológico ou emocional devido à perda de identidade e à ruptura de laços.	Custos de Perda de Relacionamento Pessoal: perda afetiva relacionada com a quebra de laços pessoais que tenham sido formados com as pessoas da empresa com as quais o cliente interage.
	Custos de Perda de Relacionamento com a Marca: perda afetiva pela quebra de identificação que havia sido formada pela associação do indivíduo com a marca ou com uma organização, a qual lhe fornecia um senso de identidade e que é perdida com a mudança de fornecedor.

Fonte: adaptado de Burnham, Frels e Mahajan (2003)

Burnham, Frels e Mahajan (2003) confirmam que a satisfação conduz à intenção do consumidor em permanecer com um prestador de serviço, mas o efeito mais forte na retenção do cliente é observado pela existência de custos de mudança, e não são encontradas evidências de interação entre os custos de mudança e a satisfação. A satisfação por si só explica 16% da variância nas intenções de mudança do consumidor, valor dentro dos limites reportados na meta-análise de Szymanski e Henard (2001). Em contrapartida, 30% da variância na intenção do consumidor em permanecer com o fornecedor do momento é explicada pelos custos de mudança. Além disso, quanto maiores os custos de mudança, qualquer que seja o tipo, maior a intenção do cliente em permanecer com o fornecedor do momento. Então, “custos de mudança, assim como os compromissos do casamento, podem favorecer melhores relacionamentos ao longo do tempo” (BURNHAM; FRELS; MAHAJAN, 2003, p. 120).

Além da relação direta entre satisfação e lealdade e entre custos de mudança e lealdade, poder-se-ia esperar uma possível relação negativa entre a existência de custos de mudança e a satisfação, uma vez que, quanto maiores os custos de mudança, mais o cliente sentir-se-ia preso ao fornecedor, levando a uma menor satisfação. Burnham, Frels e Mahajan

(2003) testaram este efeito dividindo a amostra em diferentes níveis de percepção de custos de mudança, e não obtiveram interação entre os dois constructos. Lam *et al.* (2004) também testaram a possível moderação dos custos de mudança no impacto da satisfação na lealdade, mas os dados não suportaram essa hipótese. Esses resultados sugerem que os custos de mudança são uma ferramenta útil para lutar contra a perda de clientes satisfeitos, mas com baixa lealdade verdadeira (JONES; SASSER, 1995), desde que de forma ética e sem deixar de lado a gestão da satisfação (BURNHAM, FRELS; MAHAJAN, 2003).

Jones e Sasser (1995, p.97) chamam de *reféns* os consumidores que estão presos a uma empresa pelas altas barreiras à saída. Segundo os autores, “esses indivíduos [os reféns] experimentam o pior que a empresa tem a oferecer e precisam aceitar isso”. Há dois problemas principais em se ter uma base composta de reféns. 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.

Com relação aos custos de mudança de operadora de celular no Brasil, Ferreira (2004) demonstrou que a necessidade de trocar o número de telefone celular ao optar por uma nova operadora foi descrita como contornável porém não trivial. No trabalho do autor, o investimento no aparelho antigo foi o custo de mudança percebido como mais relevante pelos entrevistados do que a portabilidade de número.

Vale destacar que os custos de mudança só têm importância para a decisão de mudar à medida que o consumidor tem alternativas atraentes à sua disposição. Ou seja, a existência de alternativas antecede a consideração dos custos e benefícios da mudança (LEE *et al.* 2003, p.38).

Ferreira (2004) propôs um modelo que resume o processo de mudança sob a ótica dos consumidores, mostrado na figura 3 a seguir.

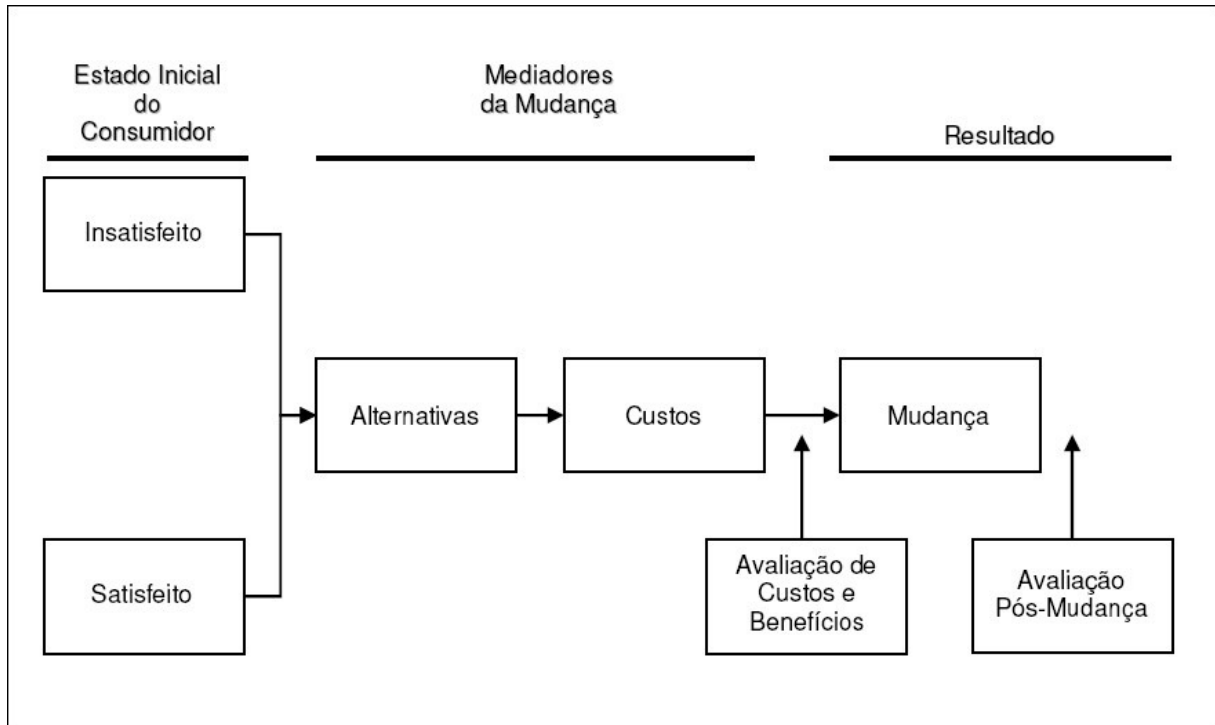


Figura 3 - O processo de mudança sob a ótica dos consumidores

Fonte: Ferreira, 2004 p. 79

No modelo proposto pelo autor os clientes estando satisfeitos ou insatisfeitos avaliam as alternativas disponíveis e os custos de mudança (avaliação de custos e benefícios) para então decidir pela mudança.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

Este trabalho é exploratório sob o ponto de vista de seus objetivos. Quanto a sua natureza, ele pode ser considerado como aplicado, pois objetivou gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos (MENEZES e SILVA, 2000).

Em uma primeira fase da pesquisa de campo procurou-se uma maior familiaridade com o fenômeno. Para tornar o problema explícito e identificar e selecionar as variáveis a serem estudadas, foi feita uma pesquisa qualitativa exploratória com 8 especialistas em 5 empresas diferentes (Uma montadora de veículos, três operadoras de telefonia celular e um hotel). As entrevistas com especialistas na fase exploratória são recomendadas por Malhotra (2001) como importante fonte de levantamento de itens e fatores para construção de instrumentos de pesquisa. Nesta etapa, foram selecionados para a investigação quantitativa, apresentada a seguir, os segmentos de oficina mecânica, odontologia (dentista), salão de beleza, 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.

Na segunda fase, foi realizado um *survey* com um questionário com escalas *Likert*, pois, segundo Malhotra (2001), são fáceis de construir e aplicar e os entrevistados entendem rapidamente como utilizá-la.

Os questionários foram aplicados por entrevistador. Cada entrevistado poderia responder sobre mais de um programa de relacionamento dos quais eventualmente participasse.

O pré-teste pertinente foi feito com 15 entrevistas. Após os ajustes que se fizeram necessários no questionário foi realizado um total de 157 entrevistas, o que significa um erro 7,8%.

3.2 Caracterização da Amostra

A seleção dos elementos da amostra foi feita por conveniência e por quota, em pontos de grande fluxo de pessoas na cidade de Belo Horizonte, no período de 8 de fevereiro a 9 de março de 2008. A amostra pesquisada era composta por homens (58,6%) e mulheres (41,4%) distribuídos segundo a seguinte faixa etária: de 15 a 17 anos (10,8%); de 18 a 24 anos (31,2%); de 25 a 34 anos (26,1%); de 35 a 44 anos (15,3%); de 45 a 50 anos (14,0%) e acima de 55 anos (2,5%). A classe social segundo o critério da Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa de Mercado – ABIPME foi: classe A (8,3%); classe B (43,9%); classe C (44,6); classe D (3,2%). O grau de instrução foi: analfabeto/primário incompleto (1,3%); primário completo/ginásio incompleto (3,8%); ginásio completo/colegial incompleto (19,7%); colegial completo/superior incompleto (55,4%); superior completo (16,6%); pós-graduação (3,2%). Estes resultados estão próximos do que foi encontrado no Censo 2000 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Tabela 1 - Caracterização da amostra - Sexo

Sexo	Percentual
Masculino	58,6%
Feminino	41,4%

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Tabela 2 - Caracterização da amostra - Faixa Etária

Faixa Etária	Percentual
De 15 a 17 anos	10,8%
De 18 a 24 anos	31,2%
De 25 a 34 anos	26,1%
De 35 a 44 anos	15,3%
De 45 a 54 anos	14,0%
Acima de 55 anos	2,5%
Média	30

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Tabela 3 - Caracterização da amostra - Classe Sócio-Econômica

Classe Sócio-Econômica	Percentual
Classe A	8,3%
Classe B	43,9%
Classe C	44,6%
Classe D	3,2%

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Tabela 4 - Caracterização da amostra - Grau de Escolaridade

Grau de Escolaridade	Percentual
Analfabeto/Primário incompleto	1,3%
Primário completo/Ginásio incompleto	3,8%
Ginásio completo/Colegial incompleto	19,7%
Colegial completo/Superior incompleto	55,4%
Superior completo	16,6%
Pós-Graduação	3,2%

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

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, 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 (TAB 5).

Tabela 5 - Vem efetuando compras repetidas (utilizando o serviço)

Setor	Sim	Não
Oficina Mecânica	25,5%	74,5%
Dentista	60,5%	39,5%
Salão de Beleza / Cabeleireiro	51,6%	48,4%
Farmácia	17,8%	82,2%
Academia de Ginástica	17,8%	82,2%
Banco	82,2%	17,8%
Cartão de Crédito	46,5%	52,5%
Companhia de Telefonia Fixa	45,9%	54,1%
Companhia de Telefonia Celular	91,7%	8,3%
Empresa de Internet	47,8%	52,2%
Companhia aérea	11,5%	88,5%

Fonte: Dados da pesquisa 2008

O mercado de telefonia celular é muito competitivo, e isso influencia diretamente na maneira como as operadoras se relacionam com os seus clientes. As empresas estudadas mostraram nas entrevistas que precisam o tempo todo cuidar dos seus clientes porque a concorrência quer tomá-los a todo momento.

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 ao encontro do 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 (TAB 6). Na maioria, são razões circunstanciais e que podem ser facilmente combatidas pela concorrência não garantindo, portanto, a lealdade dos clientes a marca.

Tabela 6 - 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 voo	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. 7.

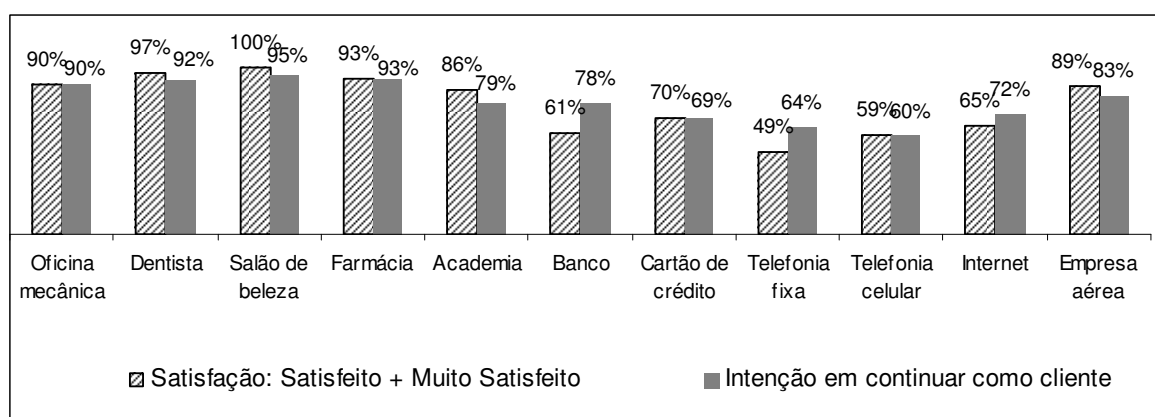
Tabela 7 - Motivos que fizeram mudar para a concorrência

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 fiéis deste setor pode ser considerado pequeno (45,9%). E este grande número de 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

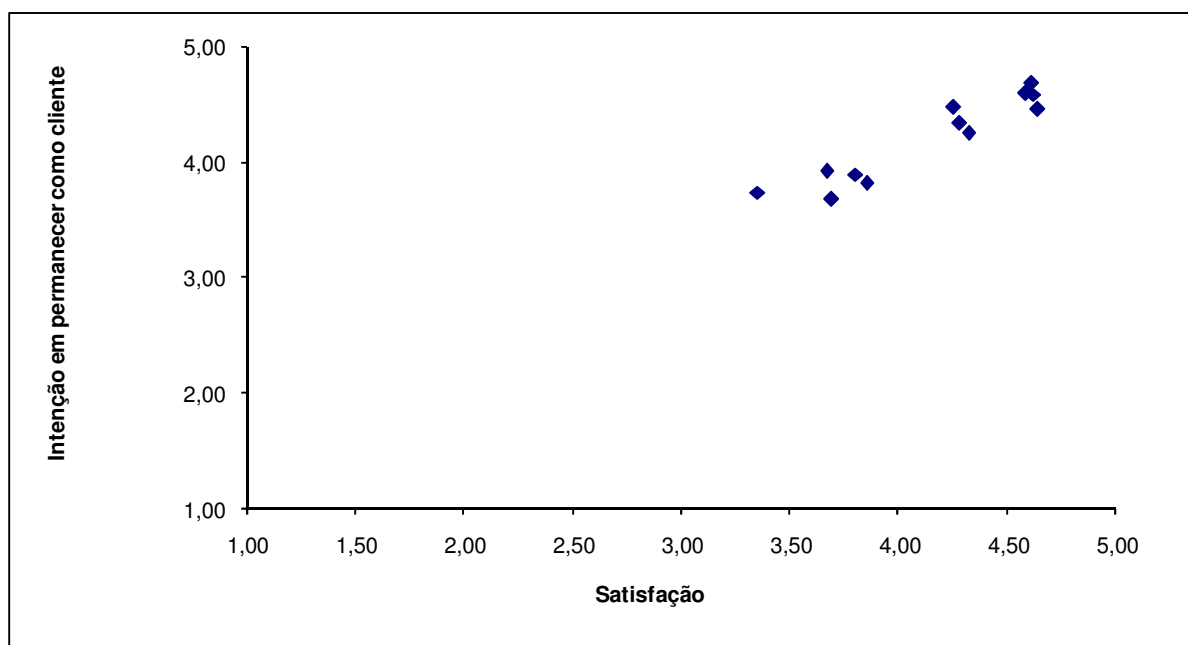


Fonte: Dados da pesquisa 2008.

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 (TAB 8). 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.

Tabela 8 - Participa de programa de relacionamento

Setor	Sim	Não	Base
Geral	45 (28,7%)	112 (71,3%)	157
Oficina Mecânica	15 (37,5%)	25 (62,5%)	40
Dentista	27 (28,4%)	68 (71,6%)	95
Cabeleireiro	21 (25,9%)	60 (74,1%)	81
Farmácia	7 (25,0%)	21 (75,0%)	28
Academia de Ginástica	8 (28,6%)	20 (71,4%)	28
Banco	41 (31,5%)	89 (68,5%)	130
Cartão de Crédito	29 (39,7%)	44 (60,3%)	73
Companhia de Telefonia Fixa	20 (27,8%)	52 (72,2%)	72
Companhia de Telefonia Celular	43 (29,9%)	101 (70,1)	144
Empresa de Internet	28 (37,3%)	47 (62,7%)	75
Companhia Aérea	12 (66,7%)	6 (33,3%)	18

Fonte: Dados da pesquisa 2008

De forma geral, os entrevistados demonstram estar satisfeitos com as empresas das quais participam de programas de relacionamento (TAB 10) e não manifestam intenção em trocá-las pelos concorrentes (TAB 9). 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.

Tabela 9 - Intenção em mudar para a concorrência

Setor	Com certeza trocará	Provavelmente trocará	Não sabe	Provavelmente não trocará	Com certeza não trocará	BTB ¹	TTB ²	Base
Oficina Mecânica	2,5%	2,5%	5,0%	25,0%	65%	5,0%	90,0%	40
Dentista	2,1%		6,3%	20,0%	71,6%	2,1%	91,6%	95
Salão de Beleza / Cabeleireiro		2,5%	2,5%	28,4%	66,7%	2,5%	95,1%	81
Farmácia		3,6%	3,6%	14,3%	78,6%	3,6%	92,9%	28
Academia de Ginástica	3,6%	7,1%	10,7%	17,9%	60,7%	10,7%	78,6%	28
Banco	7,0%	6,2%	8,5%	44,2%	34,1%	13,2%	78,3%	129
Cartão de Crédito	9,5%	6,8%	14,9%	31,1%	37,8%	16,2%	68,9%	74
Companhia de Telefonia Fixa	5,6%	15,3%	15,3%	27,8%	36,1%	20,8%	63,9%	72
Companhia de Telefonia Celular	8,3%	11,8%	20,1%	23,6%	36,1%	20,1%	59,7%	144
Empresa de Internet	10,7%	10,7%	6,7%	22,7%	49,3%	21,3%	72,0%	75
Empresa Aérea			16,7%	33,3%	50,0%		83,3%	18

Fonte: Dados da pesquisa 2008

Tabela 10 - Grau de satisfação

Setor	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito nem Insatisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito	BTB	TTB	Base
Oficina Mecânica			10,0%	55,0%	35,0%		90,0%	40
Dentista			3,2%	31,6%	65,3%		96,8%	95
Salão de Beleza / Cabeleireiro				42,0%	58,0%		100,0%	81
Farmácia			7,1%	25,0%	67,9%		92,9%	28
Academia de Ginástica			14,3%	39,3%	46,4%		85,7%	28
Banco	4,7%	7,0%	27,9%	38,0%	22,5%	11,6%	60,5%	129
Cartão de Crédito	5,4%	5,4%	18,9%	39,2%	31,1%	10,8%	70,3%	74
Companhia de Telefonia Fixa	9,7%	11,1%	30,6%	31,9%	16,7%	20,8%	48,6%	72
Companhia de Telefonia Celular	2,8%	6,9%	31,3%	36,8%	22,2%	9,7%	59,0%	144
Empresa de Internet	5,3%	5,3%	24,0%	34,7%	30,7%	10,7%	65,3%	75
Empresa Aérea			11,1%	50,0%	38,9%		88,9%	18

Fonte: Dados da pesquisa 2008

¹ Bottom Two Boxes. Somatório das notas negativas (1 e 2)² Top Two Boxes. Somatório das notas positivas (4 e 5)

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 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

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. Basta 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 relacionameno 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. 6, 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 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.

5.2 Sugestões para Estudos Futuros

Analizando-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. É recomendável realizar novas pesquisas para melhor determinar a influência da comodidade na satisfação, comprometimento e na lealdade do cliente.

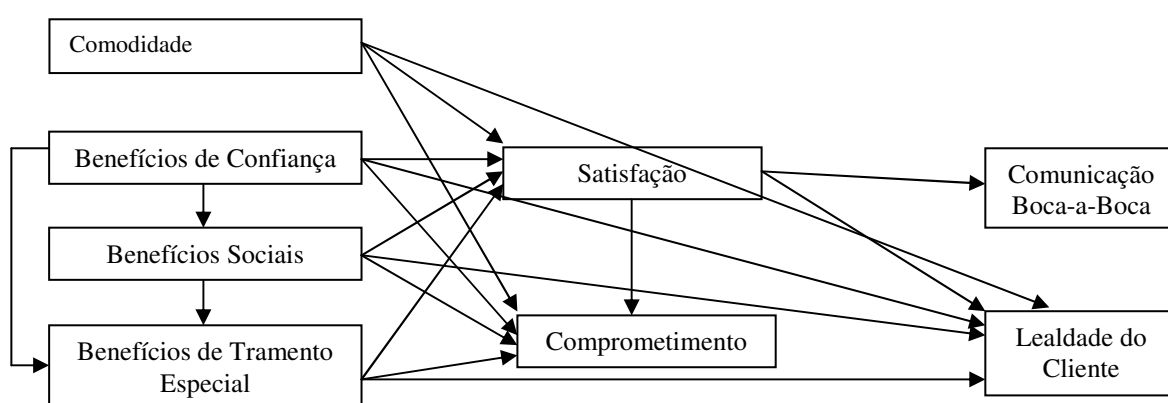


Figura 4 - Modelo proposto pelo estudo
Fonte: Pesquisa

A TABELA 6 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. 7 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.

Como sugestão para estudos futuros recomenda-se realizar esta pesquisa em outras localidades e ampliar o tamanho da amostra para realizar *cross-tabulations* como por exemplo: propensão a relacionamento x gênero x nível acadêmico x idade; motivos para mudança x gênero x renda.

5.3 Limitações

Uma limitação deste estudo é que todas as entrevistas foram realizadas em uma única cidade. De qualquer forma os resultados obtidos podem ser utilizados como referência para pesquisas futuras.

Outra limitação é que não foram realizadas estatísticas de *cross-tabulations*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, E.; FORNELL, C.; LEHMANN, D.. Customer satisfaction, market share, and profitability: Finding from Sweden. [S. l.]. **Journal of Marketing**, v.58, n.3, p.53-66, 1994.

ASAARI, M. H. A. H; KARIA, N. "Churn Management towards Customer Satisfaction: A Case of Cellular Operations in Malaysia" In: THE INTERNATIONAL CONFERENCE ON E-COMMERCE: Emerging Trends in Electronic Commerce (ETEC2000), November, 2000 Kuala Lumpur, 21-23. Conference Proceeding: **ETEC**, Kuala Lumpur, 2000. Disponível em endereço: <<http://mhasmi.tripod.com/paper/etec271-ec-churn.pdf>>. Acesso em: 11/12/2007.

BENDAPUDI, N.; BERRY, L. Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. [S. l.]. **Journal of Retailing**, v. 73, n. 1, p.15-37, 1997.

BERRY, L. **Relationship Marketing**. American Marketing Association, Chicago, 1983

BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese, 1995.

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. Dissertação (Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC) – 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 berries in consumer markets: an investigation of the financial services industry. **Journal of Consumer Marketing**, v. 18, n. 4, p. 332-347, 2001.

COLGATE, M.; NORRIS, M. Developing a Comprehensive Picture of Service Failure, **International Journal of Service Industry Management**, v. 12, n. 3, 215- 233, 2001.

CONWAY, Tony; SWIFT, Jonathan S. International relationship marketing – the importance of psychic distance. **European Journal of Marketing**. v. 34, n. 11/12, p.1391-1413, 2000.

COSTABILE, M. A Dynamic Model of Customer Loyalty, Paper Presented at the 16th Annual **IMP Conference**, Bath, England, 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.

DeSOUZA, G. Designing a customer retention plan. **The Journal of Business Strategy**, p.24-28, mar-apr 1992.

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.

FERREIRA, S. F.; **Por que os Clientes Mudam?** Um estudo sobre o comportamento de mudança de operador de telefonia celular no Rio de Janeiro. 2004. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - COPPEAD) - Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Rio de Janeiro.

FORNELL, C.; JOHNSON, Michael D.; ANDERSON, Eugene W.; CHA, Jaesung; BRYANT, Barbara E. The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. **Journal of Marketing**, v. 60, p. 7-18, October, 1996.

FREITAS, Beatriz T. **Marketing de Relacionamento**. In: ABEMD – Associação brasileira de marketing direto: Marketing direto no varejo. São Paulo: Makron Books, 2001.

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.

GUMMESSON, E. Total **Relationship Marketing**: From the 4Ps of traditional marketing management to the 30Rs of the new marketing paradigm. Oxford: Butterworth-Heinemman, 1999.

GUMMESSON, E. **Marketing de Relacionamento Total**: Gerenciamento de Marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM na economia de rede. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GRAYSON, K. e AMBLER, T. The dark-side of long-term relationships in marketing services. **Journal of Marketing Research**. 1999, n. 36, p. 132-141.

GRÖNROOS, C. Relationship Marketing: Strategic and tactical implications. **Management Decision**, v. 34, n. 3, p. 5-14, 1996.

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.

JACKSON, B. B. **Winning and keeping industrial customers**. Lexington: Lexingtons Books, 1985. 195p.

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.

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

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7 Edição. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LAM, S. Y.; SHANKAR, V.; ERRAMILLI, M. K.; MURTHY, B. Customer Value, Satisfaction, Loyalty and Switching Costs: An Ilustration From a Business-to-Business Service Context. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.32, n.3, p.293-311, 2004.

LEE, J.; LEE, J.; LAWRENCE, F. The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: mobile phone service in France. **Journal of Services Marketing**, v. 15, n. 1, p.35-48, 2001.

LEJEUNE, M. A. P. M., Measuring the Impact of Data Mining on Churn Management, **Internet Research**, v. 11, n. 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.

MICHALSKI, S. Types of Customer Relationship ending processes. **Journal of Marketing Management**, v. 20, n. 9-10, p.977-999, 2004.

MOORMAN, C., ZALTMAN, G. & DESHPANDE, R. Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. **Journal of Marketing Research**, 29 (August), 1992, p. 314-28.

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**. v. 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

RAPP, Stan; COLLINS, Thomas L. **A 5ª geração do marketing: maximarketing II – os vencedores**. São Paulo: Makron Books, 1994.

REICHELT, 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**, v.2, n. 1, p.68-85, 1999.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2000.

SHARMA, N.; PATTERSON, P. Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional consumer services. **International Journal of Service Industry Management**, v. 11, n. 5, p.470-490, 2000.

- SHUGAN, S. M. Brand Loyalty Programs: Are They Shams? **Marketing Science**. v. 24. n. 2. Spring 2005, pp. 185-193.
- STEWART, K. The customer exit process: a review and research agenda. **Journal of Marketing Management**, v. 14, p. 235-250, 1998.
- STROUSE, K. G. **Marketing Telecommunications Services**: new approaches for changing environment. Norwood, MA: Artech House, Inc., 1999.
- SZYMANSKI, D. M.; HENARD, D. H. Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence. **Journal Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 1, p.16-35, 2001.
- VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento**: aftermarketing. São Paulo: Atlas, 1993. 324p.
- WHITE, L.; YANAMANDRAM, V. Why customers stay: reasons and consequences of inertia in financial services. **Marketing Service Quality**. v. 14, n. 2/3, p. 183-194, 2004.
- 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.

ANEXOS

ANEXO 1 – Questionário de Entrevista

QUESTIONÁRIO Nº

– v_01

PROJETO DE CONCLUSÃO DE CURSO – PÓS GRADUAÇÃO

Bom dia, boa tarde. Meu nome é ..., estou fazendo uma pesquisa para fins acadêmicos e se destina a elaboração de trabalho de conclusão de curso. O objetivo é investigar os programas de relacionamento de empresas de diversos setores. O sr(a) pode colaborar respondendo sinceramente a um questionário que deve demorar aproximadamente 10 minutos?

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

1. SEXO (ANOTAR SEM PERGUNTAR):

1. Masculino

2. Feminino

2. Idade: _____

Atenção abaixo de 15 anos agradeça e encerre

1. De 15 a 17 anos

2. De 18 a 24 anos

3. De 25 a 34 anos

4. De 35 a 44 anos

5. De 45 a 55 anos

6. Acima de 55 anos

9. NR

CRITÉRIO BRASIL*Posse de Itens*

	Não Tem	Tem 1	Tem 2	Tem 3	Tem 4 ou	ESCOLARIDADE (CHEFE DA FAMÍLIA)	
TELEVISÃO EM CORES	0	1	2	3	4	Analfabeto/Primário incompleto	0
RÁDIO	0	1	2	3	4	Primário Completo / Ginásio Incompleto	1
BANHEIRO	0	2	2	2	2	Ginasial Completo / Colegial Incompleto	2
AUTOMÓVEL	0	1	2	3	4	Colegial Completo / Superior Incompleto	4
EMPREGADA MENSALISTA	0	4	5	6	7	Superior Completo	8
ASPIRADOR DE PÓ	0	4	7	9	9		
MÁQUINA DE LAVAR ROUPAS	0	3	4	4	4		
VÍDEO CASSETE/DVD	0	2	2	2	2		
GELADEIRA	0	4	4	4	4		
FREEZER (INDEPENDENTE OU PARTE DE GELADEIRA DUPLEX)	0	2	2	2	2	SOMA TOTAL Pontos	

3. Classe Sócio-econômica? (RU)☐

1. A1 (42 a 46 pts) 2. A2 (35 a 41 pts) 3. B1 (29 a 34 pts) 4. B2 (23 a 28 pts)
 5. C1 (18 a 22 pts) 6. C2 (14 a 17 pts) 7. D (8 a 13 pts) 8. E (0 a 7 pts)

4. Qual é o seu grau de escolaridade? (RU – LER AS ALTERNATIVAS) 9. NR☐

1. Analfabeto/primário incompleto
 2. Primário completo/ginásio incompleto
 3. Ginásio completo/colegial incompleto
 4. Colegial completo/superior incompleto
 5. Superior completo
 6. Pós-graduação

PROGRAMAS DE RELACIONAMENTO

O objetivo é investigar os programas de relacionamento com os clientes, ou seja “ações de empresas destinadas a melhorar o relacionamento com os clientes, mante-los, retê-los e incentiva-los a fazer novas compras”.

5. VOCÊ PARTICIPA DE ALGUM PROGRAMA DESTA NATUREZA?

1. Sim

2. Não

☐

6. DE QUAIS EMPRESAS OU FORNECEDORES O SR(A) VEM FAZENDO COMPRAS REPETIDAS, INDEPENDENTE DE ALGUMAS FALHAS OCORRIDAS, DE SITUAÇÕES DE MERCADO OU OFERTAS DOS CONCORRENTES?

SE NÃO PULAR PARA O PRÓXIMO SEGMENTO

7. E HÁ QUANTO TEMPO É CLIENTE DE TAL EMPRESA/FORNECEDOR?

8. QUAL A SUA SATISFAÇÃO COM TAL EMPRESA/FORNECEDOR?

9. QUAL SERIA A SUA INTENÇÃO EM TROCAR ESSE FORNECEDOR PELO CONCORRENTE?

SEGMENTO	6) VEM EFETUANDO COMPRAS REPETIDAS <i>1. Sim 2. Não</i>	7) HÁ QUANTO TEMPO QUE É CLIENTE	SATISFAÇÃO 1. Totalmente Insatisfeito 2. Insatisfeito 3. Nem satisfeito nem insatisfeito 4. Satisfeito 5. Totalmente Satisfeito	9) INTENÇÃO EM MUDAR 1. Com certeza trocará 2. Provavelmente trocará 3. Não sabe 4. Provavelmente não trocará 5. Com certeza não trocará
1) Oficina mecânica	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Dentista	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Salão de beleza / cabeleireiro	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Farmácia	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Academia de ginástica	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Banco	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Cartão de crédito	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Comp. de telefonia fixa	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Comp. de telefonia celular	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) Empresa de internet	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) Empresa aérea	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OUTRA (especificar)	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OUTRA (especificar)	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. PORQUE CONTINUA SENDO CLIENTE DE TAL EMPRESA?	
<u>IMPORTANTE: RESPONDER PARA CADA RESPOSTA “SIM” NA P6.</u>	
1º Segmento citado na P6 _____	<div><div></div><div></div></div>
Justificativa _____	<div><div></div><div></div></div>
_____	<div><div></div><div></div></div>
_____	<div><div></div><div></div></div>
2º Segmento citado na P6 _____	<div><div></div><div></div></div>
Justificativa _____	<div><div></div><div></div></div>
_____	<div><div></div><div></div></div>
_____	<div><div></div><div></div></div>
3º Segmento citado na P6 _____	<div><div></div><div></div></div>
Justificativa _____	<div><div></div><div></div></div>
_____	<div><div></div><div></div></div>
_____	<div><div></div><div></div></div>
4º Segmento citado na P6 _____	<div><div></div><div></div></div>
Justificativa _____	<div><div></div><div></div></div>
_____	<div><div></div><div></div></div>
_____	<div><div></div><div></div></div>
5º Segmento citado na P6 _____	<div><div></div><div></div></div>
Justificativa _____	<div><div></div><div></div></div>
_____	<div><div></div><div></div></div>

AS QUESTÕES DE 10 A 16 SERÃO APLICADAS SOMENTE PARA QUEM PARTICIPA DE ALGUM PROGRAMA DE RELACIONAMENTO.

PARA QUEM NÃO PARTICIPA PULAR PARA P17.

11. EM ALGUM DOS PROGRAMAS DOS QUAIS PARTICIPA, VOCÊ SENTE QUE FAZ PARTE DE UM GRUPO DE CLIENTES ESPECIAL? OU SEJA, VOCÊ ACREDITA QUE TEM UM TRATAMENTO DIFERENCIADO POR FAZER PARTE DE TAL PROGRAMA?

1. Sim

2. Não

☐

12. ALGUMA(S) EMPRESA(S) DA(S) QUAL(IS) VOCÊ PARTICIPA DO PROGRAMA DE RELACIONAMENTO, COSTUMA(M) ENTRAR EM CONTATO COM VOCÊ ATRAVÉS DE E-MAIL, TELEFONE OU ALGUMA OUTRA FORMA? COM QUE FREQUÊNCIA ISTO É FEITO?

1. Não costumam entrar em contato

2. Raramente entram em contato

3. Entram em contato com muita frequência

☐

13. O QUANTO VOCÊ ACHA IMPORTANTE QUE ESTAS EMPRESAS ENTREM SEMPRE EM CONTATO PARA LHE INFORMAR SOBRE NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS, PROMOÇÕES E ASSUNTOS RELACIONADOS AO PROGRAMA?

1. Nada importante

2. Pouco importante

3. Nem muito nem pouco importante

4. Importante

5. Muito importante

☐

14. VOU LER AGORA ALGUNS INCENTIVOS DADOS PELOS PROGRAMAS DE RELACIONAMENTO E GOSTARIA QUE VOCÊ ME DISSESSE QUAIS DELES VOCÊ JÁ RECEBEU DO SEU PROGRAMA.

SE NÃO PULAR PARA A PRÓXIMA AÇÃO

15. E QUANTO CADA UMA DELAS INFLUENCIA NA SUA DECISÃO EM CONTINUAR CLIENTE DA EMPRESA?

INCENTIVOS	12) RECEBEU? <i>1. Sim 2. Não</i>	13) GRAU DE INFLUÊNCIA 1. Não influencia nada 2. Influencia pouco 3. Indiferente 4. Influencia 5. Influencia muito
1) Incentivos monetários (descontos, brindes, trocas por produtos, etc...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Serviços personalizados que atendessem suas necessidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Relacionamento pessoal com algum funcionário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Produtos ou serviços especiais não disponíveis para clientes que não tem o programa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Produtos ou serviços especiais não disponíveis nos concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Atendimento de suas reclamações buscando soluções para as mesmas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OUTRA (especificar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OUTRA (especificar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OUTRA (especificar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. AGORA EU GOSTARIA DE SABER SOBRE A EFICÁCIA DOS PROGRAMAS DE RELACIONAMENTO. POR FAVOR, DÊ UMA NOTA DE 1 A 5 ONDE NOTA 1 SIGNIFICA “TOTALMENTE INEFICAZ” E NOTA 5 “TOTALMENTE EFICAZ”.

COMO VOCÊ AVALIA A EFICÁCIA DAS AÇÕES DOS PROGRAMAS DE RELACIONAMENTO COMO:

AÇÕES	14) EFICÁCIA
1) Instrumento de informação sobre produtos e serviços disponíveis da empresa;	<input type="text"/>
2) Instrumento de melhoria da qualidade dos produtos e serviços disponíveis da empresa;	<input type="text"/>
3) Instrumento de atendimento de suas necessidades pela empresa	<input type="text"/>
4) Instrumento de melhoria das condições comerciais dos produtos e serviços que lhe são ofertados.	<input type="text"/>
5) Instrumento de diferenciação da empresa frente às concorrentes	<input type="text"/>
6) Instrumento de diferenciação entre quem faz e quem não faz parte do programa	<input type="text"/>
7) Instrumento que lhe faz efetivamente permanecer como cliente	<input type="text"/>
8) Instrumento que lhe motiva a comprar novos produtos e serviços da empresa	<input type="text"/>
9) Eficácia das ações do programa de forma geral	<input type="text"/>

17. PENSANDO NAS EMPRESAS DOS MAIS DIVERSOS SEGMENTOS (TELEFONIA, AVIAÇÃO, BANCOS, SERVIÇOS DE SAÚDE, AUTOMOBILÍSTICOS, ETC...), DE QUAL DOS SEGMENTO VOCÊ CHEGOU A MUDAR PARA UM CONCORRENTE RECENTEMENTE? RU

Atenção entrevistador: pedir para que o entrevistado responda sobre a mais recente mudança.

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------|
| 1. Oficina mecânica | 2. Dentista |
| 3. Salão de beleza/cabelereiro | 4. Farmácia |
| 5. Academia de ginástica | 6. Banco |
| 7. Cartão de Crédito | 8. Companhia de telefone fixo |
| 9. Companhia de telefone celular | 10. Empresa de internet |
| 11. Empresa aérea | |

18. VOCÊ FAZIA PARTE DO PROGRAMA DE RELACIONAMENTO DE TAL EMPRESA?

1. Sim

2. Não

☐
19. QUAL FOI O MOTIVO QUE LHE FEZ TROCAR DE EMPRESA? POR FAVOR, CITE OS 3 PRINCIPAIS POR ORDEM DE IMPORTÂNCIA - ESPONTÂNEA1º ☐ ☐2º ☐ ☐3º ☐ ☐

1. Preços do concorrente eram menores
2. Melhores produtos e serviços ofertados pelo concorrente
3. Necessidade de produtos de outra tecnologia
4. Maior atratividade de alternativas/opções do concorrente
5. Por um processo inadequado de atendimento aos clientes. Reclamações não atendidas
6. Razões de mercado: mudança de endereço, mudança de emprego etc
7. Melhor cobertura de distribuição, maior proximidade do concorrente.
8. Maior condição da empresa concorrente em atender a suas exigências e preferências
9. Baixa qualidade dos produtos e serviços da empresa da qual era cliente / “desrespeitos ao cliente”
10. Desejo de experimentar novo fornecedor / concorrente
11. Maior facilidade de pagamento / As condições da concorrência eram melhores
12. Por ter conhecidos/parentes/amigos que trabalhavam na concorrência

20. HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ TROCOU DE FORNECEDOR/ EMPRESA?
 ☐ ☐
21. DE UMA FORMA GERAL, O QUANTO VOCÊ ESTÁ SATISFEITO COM ESTE(S) NOVO(S) FORNECEDOR?

1. Totalmente insatisfeito
2. Insatisfeito
3. Nem muito nem pouco satisfeito
4. Satisfeito
5. Totalmente satisfeito

☐

22. COMO VOCÊ AVALIA A SUA DISPOSIÇÃO EM CONTINUAR CLIENTE DESTA EMPRESA?

1. Com toda certeza deixarei de ser cliente
2. Provavelmente deixarei de ser cliente
3. Não sei se deixarei ou não de ser cliente
4. Provavelmente **não** deixarei de ser cliente
5. Com toda certeza **não** deixarei de ser cliente

☐

NA SUA OPINIÃO, QUAIS SÃO OS 3 PRINCIPAIS MOTIVOS QUE FAZEM COM QUE VOCÊ PERMANEÇA CLIENTE DE UMA MESMA EMPRESA OU FORNECEDOR - ESPONTÂNEA

1º ☐ ☐

2º ☐ ☐

3º ☐ ☐

1. A satisfação com os produtos e serviços atuais
2. O preço dos produtos e serviços atuais (melhor relação custo benefício)
3. Comodidade (proximidade, contatos conhecidos, produtos e serviços conhecidos, ...)
4. A marca (compromissos da marca com o cliente)
5. Os custos financeiros que a mudança acarretará
6. Contratos existentes (multas rescisórias)
7. Vínculo pessoal. Eu estou “acostumado”. Sei como ele trabalha. Ele sabe como eu quero
8. Inexistência de alternativas atraentes
9. A falta de tempo para buscar informações, avaliar, negociar e decidir a mudança
10. O desejo de evitar um desgaste psicológico / estresse do processo de mudança
11. Riscos da mudança (risco de desempenho, risco financeiro, risco de conveniência)
12. Experiências anteriores com outros fornecedores
13. Dificuldade para avaliação do produto ou serviço antes da compra
14. O tempo necessário para adaptação ao novo fornecedor
15. A influência de amigos e familiares a favor do fornecedor atual
10. Dificuldade para avaliação do produto ou serviço antes da compra
11. A perda de vantagens e benefícios conquistados com o fornecedor atual (pontos, bônus...)
12. A perda de relacionamentos pessoais

Outros

(especificar):

AGRADEÇA A ENTREVISTAS E ANOTE OS DADOS PARA RECHECAGEM

Nome: _____

Telefone: _____

Data da entrevista: _____/_____/_____

Entrevistador: _____

Rechecador: _____

Responsável pela crítica: _____

Digitação: _____