



Universidade do Porto
Faculdade de Economia

Mestrado em Análise de Dados e Sistemas de Apoio à Decisão

Antecedentes da Fidelização de Clientes: Um Estudo no Sector das Telecomunicações Móveis

Tese de Mestrado



Mestranda: Lara Sofia Mendes Bacalhau

Orientadores: Prof.^a Doutora Dalila B. M. M. Fontes
Prof. Doutor Carlos Brito

Porto – Portugal
Dezembro de 2009

Nota Biográfica

A autora desta dissertação iniciou a sua vida académica ao nível do ensino superior no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC) - Instituto Politécnico de Coimbra ao concluir, em 1998, o Bacharelato em Contabilidade e Auditoria – via Gestão de Empresas. No ano seguinte terminou, na mesma instituição, a Licenciatura em Gestão de Empresas e ingressou na Licenciatura em Matemática – Ramo Educacional ministrada na Faculdade de Ciência e Tecnologia de Coimbra – Universidade de Coimbra.

Profissionalmente, a autora desta dissertação iniciou as suas funções docentes no ISCAC em Janeiro de 2003, cargo que ainda hoje ocupa, tendo já ministrado desde a data da sua integração como docente nessa instituição uma extensa lista de unidades curriculares da área da gestão, contabilidade e fiscalidade. Estas funções levaram a que a autora aprofundasse o seu interesse pela área da gestão em geral e do marketing em particular, interesse esse que motivou a frequência do Mestrado em Análise de Dados e Sistemas de Apoio à Decisão na Faculdade de Economia do Porto – Universidade do Porto.

Agradecimentos

Meus sinceros agradecimentos:

Aos meus orientadores Prof. Doutor Carlos de Melo Brito e Prof.^a Doutora Dalila Fontes por tudo que me ensinaram e pela confiança depositada, o que fez brotar a segurança de que eu seria capaz. Muito mais do que mestres, eles foram pessoas que jamais esquecerei.

À minha mãe pelo amor, dedicação, carinho, paciência, exemplo de vida, apoio e incentivo na realização dos meus sonhos mesmo quando estes resultaram em caminhos tortuosos que sempre fizeram com ela que pensasse mais em mim do que em si própria.

Ao Filipe, por ter feito os meus olhos brilharem mais cada dia.

A todos meus amigos, pelos bons momentos compartilhados, pelos momentos de descontração, pelos conselhos e pela troca de experiências.

A todos aqueles que, directa ou indirectamente, contribuíram para a concretização deste trabalho.

Resumo

Longe vai o tempo em que os clientes eram tão devotos aos seus fornecedores que alguns chegavam mesmo a tatuar o nome ou o logótipo da sua marca, produto ou empresa no braço como acontece com muitos dos clientes da Harley Davidson. Assiste-se



actualmente a uma crescente globalização dos mercados em que é visível a forte concorrência quer ao nível do número de concorrentes quer ao nível das diferentes e vastas opções de produtos e serviços disponibilizados aos clientes, os quais se revelam cada vez mais exigentes e informados e determinados em satisfazer cabalmente as suas necessidades, recebendo o maior valor possível. Estes aspectos, coadjuvados com a reduzida taxa de crescimento dos mercados e com os elevados custos de aquisição de novos clientes levaram a que as empresas passassem de uma ideologia assente na contínua conquista de novos clientes em que era suficiente uma única transacção para se centrarem na manutenção dos actuais clientes, por considerarem que estes estavam na base da maioria dos negócios da empresa, sendo de extrema importância para garantirem a sobrevivência e o sucesso da empresa.

Assim, nesta dissertação propomo-nos clarificar o conceito de fidelização de clientes no mercado do business-to-consumer, observada quer a nível comportamental quer a nível atitudinal. Em seguida indicamos os antecedentes desta fidelização, por muitos investigadores reconhecidos como sendo a satisfação, valor percebido, qualidade percebida e preço percebido, imagem organizacional, barreiras à mudança de fornecedor, confiança e comprometimento. Posteriormente, apontamos o que alguns estudiosos indicam como sendo consequentes da fidelização dos clientes, ou seja, o elevado desempenho organizacional e a vantagem competitiva da empresa fornecedora. Em seguida apresentaremos um modelo integrado destes antecedentes e consequentes da fidelização dos clientes, do qual é retirado um conjunto de variáveis relativas aos antecedentes da fidelização para avaliar a percepção dos clientes jovens do sector das telecomunicações móveis sobre esses antecedentes através de uma pesquisa quantitativa de carácter descritivo-conclusivo.

Palavras-chave: Fidelização, Imagem Organizacional, Barreiras à Mudança, Satisfação, Confiança, Comprometimento, Valor Percebido, Qualidade Percebida, Preço Percebido, Desempenho Organizacional, Vantagem Competitiva.

Índice

Lista de Figuras

Lista de Quadros

Capítulo I - Introdução.....	2
1.1 Motivação	2
1.2 Contexto da Pesquisa	3
1.3 Problema e Objectivos de Pesquisa	10
1.4 Estrutura da Dissertação	11
 Capítulo II – Fidelização de Clientes.....	13
2.1 Introdução	13
2.2 Fidelização	14
2.2.1 Investigação sobre Fidelização	14
2.2.2 O conceito de Fidelização	17
2.3 Antecedentes da fidelização.....	25
2.3.1 Satisfação	25
2.3.2 Valor Percebido	32
2.3.3 Confiança	42
2.3.4 Comprometimento	49
2.3.5 Barreiras à Mudança de Fornecedor	51
2.3.6 Imagem da Organização	62
2.4 Consequentes da Fidelização	63
2.4.1 Desempenho Organizacional	63
2.4.2 Vantagem Competitiva	71
2.5 Conclusão.....	73
 Capítulo II – Modelo.....	77
3.1 Hipóteses de Investigação.....	77
 Capítulo IV – Metodologia	84

4.1 Introdução	84
4.2 Estruturação da Pesquisa	84
4.3 Elaboração do Instrumento de Recolha de Dados	85
4.4 Operacionalização das variáveis	88
4.4.1 Fidelização	90
4.4.2 Satisfação	92
4.4.3 Qualidade Percebida	93
4.4.4 Preço Percebido	94
4.4.5 Valor Percebido	95
4.4.6 Imagem Organizacional	95
4.5 Definição da Amostra	96
4.6 Método de recolha e tratamento de dados	98
4.7 Método de análise de dados	99
4.8 Conclusão.....	102
 Capítulo V – Discussão dos Resultados	 104
5.1 Introdução	104
5.2 Caracterização da amostra e análise descritiva dos dados.....	106
5.3 Discussão dos resultados	133
5.4 Conclusão.....	143
 Capítulo VI – Conclusão.....	 146
6.1 Síntese dos resultados e principais contributos desta dissertação.....	146
6.2 Limitações e Sugestões de Investigação Futura	150
 Referências.....	 152
 Anexo A - Questionário	 176

Lista de Figuras

Figura 1.1 – Taxa de Penetração de Serviços Móveis nos Países Europeus em 31/12/2008

Figura 1.2 – População Total vs Número de Assinantes de Serviços Móveis e correspondente Taxa de Penetração em Portugal em 31/12/2008

Figura 1.3 – Relação de Fidelidade dos Clientes, 2007

Figura 2.1 – Modelo de Fidelização de Dick e Basu

Figura 2.2 – Modelo Comportamental e Atitudinal de Fidelização de Dick e Basu

Figura 2.3 - Modelo Comportamental e Atitudinal de Fidelização de Baldinger e Robinson

Figura 2.4 – Escalas de Fidelização

Figura 2.5 – Relação entre repetição de compra e satisfação segundo Neal

Figura 2.6 - Preço Percebido vs Valor Percebido segundo Gale

Figura 2.7 – Impacto da Retenção de Clientes no Lucro

Figura 2.8 - Fidelização de clientes, seus antecedentes e consequentes

Figura 3.1 - Modelo de Análise da Pesquisa

Figura 4.1 - Total de inscritos no ensino superior, em 2008-2009, por tipo de curso e sexo

Figura 4.2 - Total de inscritos no ISCAC, em 2008-2009, por género

Figura 5.1 – Inquiridos por Idade e Género

Figura 5.2 – Distribuição por operadora principal

Figura 5.3 – Distribuição por operadora secundária e género

Figura 5.4 – Distribuição por operadora principal e secundária

Figura 5.5 – Tempo de posse de telemóvel e tempo de permanência como cliente da operadora principal

Figura 5.6 – Distribuição por género dos inquiridos clientes de uma única operadora

Figura 5.7 – Número de aquisições no último ano e montante médio dispendido em cada aquisição

Figura 5.8 – Fidelização Cognitiva

Figura 5.9 – Fidelização Afectiva

Figura 5.10 – Fidelização Conativa

Figura 5.11 – Fidelização Acção

Figura 5.12 – Fidelização Percepção

Figura 5.13 – Satisfação

Figura 5.14 – Qualidade técnica da rede / do sinal / da ligação

Figura 5.15 – Qualidade de atendimento e capacidade de aconselhamento

Figura 5.16 – Qualidade de diversidade e fiabilidade dos produtos e serviços disponibilizados

Figura 5.17 – Qualidade clareza e transparência da informação prestada e segurança relacional

Figura 5.18 – Qualidade Global

Figura 5.19 – Preço Percebido

Figura 5.20 – Valor Percebido

Figura 5.21 – Imagem Organizacional

Figura 5.22 – Fidelização Calculada

Figura 5.23 – Fidelização Calculada vs Fidelização Percebida

Figura 5.24 – Satisfação Global Calculada vs Fidelização Calculada

Figura 5.25 – Qualidade Calculada e Fidelização Calculada e Percebida

Figura 5.26 – Qualidade Calculada e Fidelização Calculada e Percebida por Operadora

Figura 5.27 – Preço percebido vs Fidelização Calculada e Percebida

Figura 5.28 – Preço percebido vs Fidelização Calculada e Percebida por Operadora

Figura 5.29 – Valor Percebido vs Fidelização Calculada

Figura 5.30 – Imagem Organizacional vs Fidelização Calculada

Lista de Quadros

Quadro 1.1 – Evolução da Taxa de Penetração de Serviços Móveis nos Países Europeus

Quadro 2.1 – Comportamento do consumidor em conformidade com o preço percebido

Quadro 2.2 - Factores identificados como sendo Barreiras à Mudança

Quadro 4.1 – Escala Bietápica de Likert

Quadro 4.2 – Operacionalização da variável fidelização

Quadro 4.3 – Operacionalização da variável fidelização percebida

Quadro 4.4 – Interpretação da escala de avaliação da fidelização percebida pelos clientes

Quadro 4.5 – Operacionalização da variável satisfação

Quadro 4.6 – Operacionalização da variável qualidade percebida

Quadro 4.7 – Operacionalização da variável preço percebido

Quadro 4.8 – Operacionalização da variável valor percebido

Quadro 4.9 – Operacionalização da variável imagem organizacional

Quadro 4.10 – Pesos ROC de acordo com o número de atributos

Quadro 5.1 – Tarifários vocacionados para clientes jovens das diferentes operadoras

Capítulo I – Introdução

Capítulo I - Introdução

“Loyalty is dead, the experts proclaim, and the statistics seem to beat them out. (...) We seem to face a future in which the only business relationships will be opportunistic transactions between virtual strangers”. Esta é a frase com que Reichheld (1996, pp. 1) abre o seu livro *“The loyalty effect – the hidden force behind growth, profits and lasting value”*. Apesar de uma frase inicial contundente sobre a morte da fidelização dos clientes para com uma organização, este autor consegue mostrar, além de não estar morta a fidelização dos clientes (apesar de em média as empresas americanas perderem metade dos seus clientes actuais no prazo de 5 anos), esta é importante para o crescimento económico-financeiro sustentado de uma organização que visa o lucro e portanto, é um dos principais motores do sucesso de uma organização.

A leitura deste livro despoletou este trabalho! Como seria possível, volvidos mais de uma década após a comprovação da importância da fidelização do cliente, haver ainda tanto por descobrir nesta área científica, porque é que continuam à haver tantas vozes dissonantes sobre se o caminho a seguir por uma organização é ou não a tentativa de fidelização dos clientes...

Donde, esta dissertação tem por objectivo analisar a fidelização dos clientes, procurando identificar os seus antecedentes no contexto do sector das telecomunicações móveis português.

1.1 Motivação

Esta dissertação partindo de uma revisão bibliográfica sobre os principais elementos constituintes dos antecedentes e consequentes da fidelização, por certo, não apresentaria ideias novas. Todavia, a riqueza deste estudo prende-se com as seguintes duas vertentes. A primeira vertente, mais teórica, em que se pretende apresentar conceitos que na teoria são de fácil compreensão dada a sua vasta utilização diária na nossa vida, como sejam o conceito de fidelização, satisfação, confiança, entre outros, mas cuja aplicação prática em termos de mensuração é de difícil implementação.

A outra vertente, de índole mais prática, que constituiu uma forte motivação para a execução deste trabalho, foi a realização do estudo focado na análise da perspectiva dos

clientes jovens de operadoras de telecomunicações móveis relativamente ao seu grau de fidelização a uma dada operadora e sobre a sua percepção relativa a alguns dos antecedentes dessa fidelização.

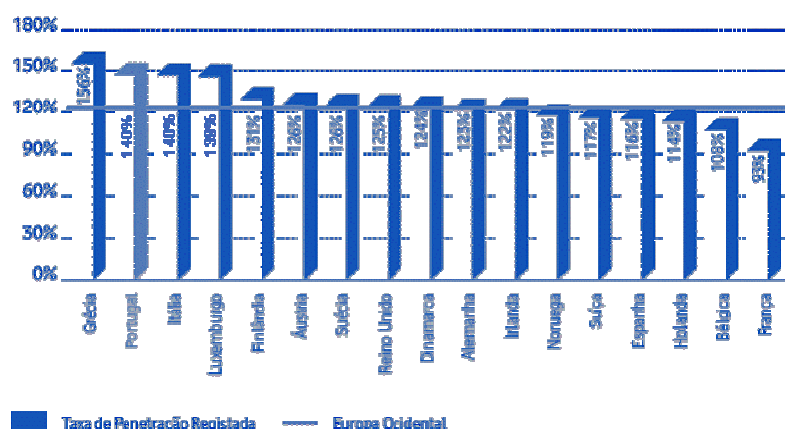
A escolha deste sector de negócios deve-se ao seu elevado dinamismo e por existirem estudos que afirmam que os jovens são os clientes menos fiéis, como se pode observar na secção seguinte.

1.2 Contexto da Pesquisa

Jahromi (2009), aludindo a Kim e Yoon (2004), afirma que o sector das telecomunicações móveis é um dos segmentos da indústria das telecomunicações que apresenta um crescimento mais rápido, observando que 75% das chamadas telefónicas potenciais em todo mundo são realizadas através de telefones móveis.

Observando o panorama europeu ocidental, segundo a Vodafone (Vodafone Portugal, 2009), constatamos que os analistas estimam que só nos 17 países da Europa Ocidental existam cerca de 495 milhões de clientes (99% dos clientes europeus de serviços móveis) e que, à excepção de França, a taxa de penetração nestes países é superior a 100%, como podemos observar no gráfico seguinte:

Figura 1.1 – Taxa de Penetração de Serviços Móveis
nos Países Europeus em 31/12/2008



Fonte: Relatório de Contas Vodafone 2008 (Vodafone Portugal, 2009), pp. 14.

Aliás, Portugal sempre se destacou por a sua taxa de penetração de telecomunicações móveis se situar acima da média dos 27 países europeus, como se constata no quadro abaixo:

Quadro 1.1 – Evolução da Taxa de Penetração de Serviços Móveis
nos Países Europeus

<i>geo\ano</i>	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
União Europeia (27 países)	0	7	12	20	33	53	65	71	78	87	96	106
Bélgica	2	5	10	17	31	51	68	71	75	81	84	89
Bulgária	0	0	0	2	4	9	20	32	45	62	80	107
República Checa	0	2	5	9	19	42	68	84	95	106	115	124
Dinamarca	16	25	27	36	49	63	74	83	89	96	101	107
Alemanha	5	7	10	17	29	59	68	72	79	90	96	104
Estónia	2	5	10	18	28	41	54	65	77	93	107	117
Irlanda	4	8	15	26	38	63	73	77	86	94	103	112
Grécia	3	5	9	19	36	54	73	85	81	84	93	99
Espanha	2	8	10	16	38	61	73	82	89	91	99	106
França	2	4	10	19	34	49	61	63	68	72	77	82
Italia	7	11	21	36	52	77	90	95	99	108	122	134
Chipre	7	11	14	17	22	32	45	59	77	90	104	113
Letónia	1	1	3	7	12	17	26	39	52	66	81	95
Lituania	0	1	4	8	10	14	29	47	61	89	127	139
Luxemburgo	7	11	16	50	49	70	93	107	120	143	158	155
Hungria	3	5	7	10	16	30	49	68	78	86	92	99
Malta	3	3	5	5	6	29	57	70	73	77	81	86
Holanda	3	7	11	22	43	68	76	76	83	91	97	113
Áustria	3	7	15	29	53	76	82	84	88	98	106	112
Polónia	0	1	2	5	10	17	25	36	46	60	76	96
Portugal	3	7	15	30	46	65	81	83	90	93	111	116
Roménia	0	0	1	3	5	9	21	23	32	47	62	81
Eslovénia	1	2	5	10	33	57	76	77	87	93	88	91
Eslováquia	0	1	4	9	12	21	41	54	68	79	84	91
Finlândia	20	29	41	55	63	72	81	87	91	96	103	108
Suécia	23	28	36	44	58	72	81	89	98	98	101	106
Reino Unido	10	12	15	25	41	68	76	84	91	100	109	115
Croácia	0	1	3	4	8	25	39	53	57	64	82	99
Turquia	0	1	3	5	12	23	27	34	40	49	61	73
Islândia	12	17	24	38	59	77	88	91	97	100	104	108
Liechtenstein	0	0	0	24	30	0	0	34	0	0	0	0
Noruega	23	28	38	48	62	75	84	86	89	99	103	109
Suíça	6	9	15	24	43	65	73	79	85	85	92	100

Fonte: EuroStat (2006)

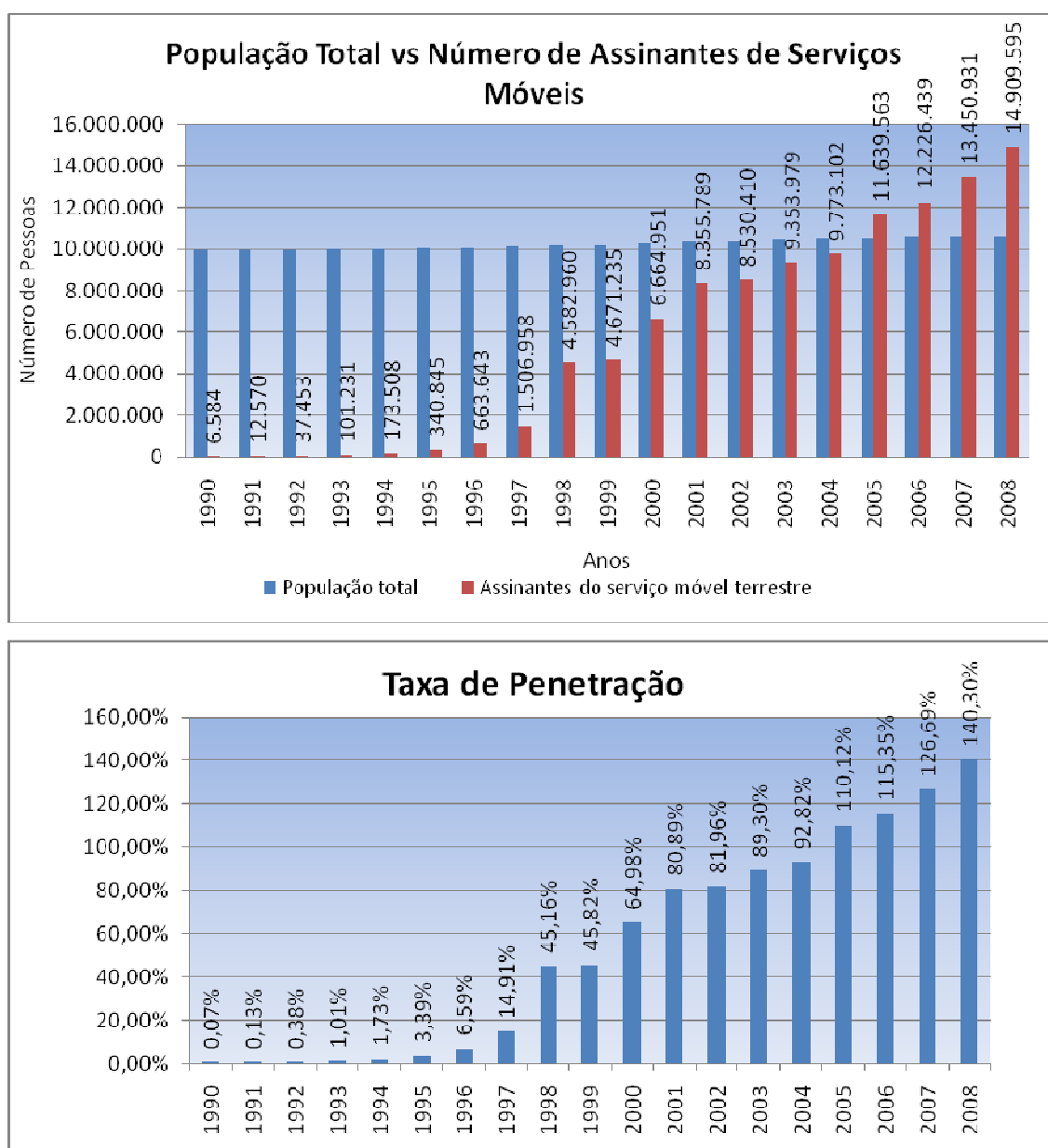
Assim, claramente se conclui que o sector das telecomunicações é determinante para a economia dos países europeus que, além deter um elevado número de clientes, representa, em média, 2% do PIB europeu. Em Portugal o peso deste sector é superior à média europeia, cifrando-se em cerca de 5% do PIB (Sol, 2008), pelo que é indiscutível o interesse do estudo do sector das comunicações móveis português, o qual é visto como um dos mais desenvolvidos, dinâmicos e competitivos no panorama mundial e europeu (Superbrands, 2009)

Este sector em Portugal surgiu em 1989 com o “lançamento do Serviço Móvel Terrestre, pelo operador constituído pelos CTT e TLP, em consórcio, que daria posteriormente origem à TMN” (ANACOM, 2009). Em 1992, a Telecel inicia a sua actividade como operadora de telecomunicações, dando posteriormente origem à Vodafone Portugal em 2001 (Vodafone Portugal, 2009). A terceira operadora a entrar em actividade no nosso país foi, em 1998, a Optimus pertencente ao grupo Sonaecom. Por fim, em 2008, surge a Zon Multimédia (ANACOM, 2009; TMN 2009).

Apesar da actual existência de quatro operadoras no negócio das telecomunicações, observa-se que este é um mercado bicéfalo onde a TMN lidera com 42% da quota de mercado seguida de perto pela Vodafone com 40% e as restantes operadoras com 18% (Diário Económico, 2008).

Nestes dez anos de história do sector das telecomunicações móveis em Portugal assistiu-se a um crescimento exponencial do número de assinantes, que levou a que se ultrapassasse rapidamente o número de habitantes residentes em Portugal, como se pode verificar na figura abaixo:

Figura 1.2 – População Total vs Número de Assinantes de Serviços Móveis e correspondente Taxa de Penetração em Portugal em 31/12/2008



Fonte: Elaboração própria, adaptado de INE (2008)

No entanto, a elevada taxa de penetração actual no mercado das telecomunicações patenteada na figura anterior pode ser incorrectamente interpretada, podendo ser a real taxa de penetração bastante inferior, como é explicado no Relatório e Contas da Vodafone Portugal de 2008 (Vodafone Portugal, 2009, pp. 15):

“Importa, contudo, sublinhar que a taxa de penetração acima referida é superior à taxa de penetração real, entendida como a proporção da população que utiliza

telemóvel, e que se estima que ronde os 90%. Na verdade, existem vários factores que ajudam a explicar esta acentuada diferença entre as duas taxas:

- *A existência de clientes que dispõem de mais do que um cartão de acesso a serviços móveis. São os casos dos clientes que possuem diversos cartões afectos a diferentes utilizações (tipicamente para uso pessoal e profissional) e, ainda, os cartões dedicados a placas de acesso à Internet em mobilidade. Segundo estimativas da ANACOM, cerca de 16% dos utilizadores possuem 2 cartões activos, enquanto 5% dos utilizadores possuem 3 ou mais cartões.*
- *Existência de cartões inactivos (não geradores de qualquer evento de comunicação taxado).*
- *Existência de cartões afectos exclusivamente a máquinas, equipamentos ou viaturas. São exemplos, os terminais de pagamento automático com recurso à rede móvel, bem como os equipamentos de alarme, de segurança, de telemetria e de telemática.”*

No entanto, considerando que taxa de penetração é de 140% como indicam os dados do INE ou de 90% como afirma a Vodafone, observa-se que a utilização de telemóveis é bastante elevada nos portugueses, que em muitos casos possuem mais do que um cartão activo e frequentemente de operadoras diferentes.

Esta breve análise do mercado das telecomunicações permite concluir que este sector atingiu a maturidade no que respeita ao crescimento das receitas (Vodafone Portugal, 2009). Portanto, como afirma Jahromi (2009, pp. 8 e 9), ao “contrário das empresas que operam em mercados em expansão que se concentram na aquisição de novos clientes, as empresas que operam em mercados maduros devem focar-se na retenção dos actuais clientes com vista a poderem ter uma oportunidade de fazer vendas cruzadas (“*cross-selling*”)), nomeadamente porque “o custo de aquisição de um novo cliente é oito vezes maior do que manter um cliente actual”.

Assim, com vista a reter esses clientes, as empresas devem empreender esforços para identificar quais são os clientes que lhe são fiéis, pois de entre os actuais esses são os que lhe proporcionarão maior rentabilidade (Reichheld (1996)).

Portanto, devemos começar por definir o que consideramos como cliente fiel. Neste contexto, facilmente podemos estabelecer que um cliente fiel é o que não é classificado

como desertor. Segundo Jahromi (2009), na generalidade das indústrias, os clientes desertores são aqueles que cessam o seu contrato de fornecimento ou que no fim do contrato não o renovam. No entanto, no sector das telecomunicações móveis, a deserção, como defendem Wei e Chiu (2002), é apenas o movimento dos assinantes de uma operadora para outra, havendo poucos casos em que existe um contrato firmado entre cliente e operadora. Onde, para um cliente mudar de operadora basta que adquira um cartão SIM (*Subscriber Identity Module*) e comece a utilizá-lo. As operadoras geralmente verificam que o consumidor já mudou de fornecedor, não por este ter declarado explicitamente que não pretende manter-se como cliente mas porque este deixa gradualmente de fazer chamadas (Wei e Chiu (2002)). Jahromi (2009), aludindo ao SAS (2000) e a Groth (1999), afirma que a taxa anual de deserção do sector varia entre 25% a 30%, podendo mesmo aumentar com o crescimento deste mercado.

Mostra-se assim imperioso tentar manter os clientes que querem ser fiéis à empresa, e de entre estes escolher os que devemos apostar. De acordo com a leitura dos relatórios e contas de 2008 da TMN, Vodafone e Optimus, as principais operadoras de telecomunicações móveis portuguesas decidiram apostar nos jovens e essa aposta é claramente visível no público em geral, como sugerem as seguintes frases:

“A TMN lançou várias iniciativas de marketing durante o período com o objectivo de continuar a reforçar a notoriedade da sua marca, em especial no segmento jovem” (TMN, 2009, pp. 22)

“Ter o mercado dos jovens como alvo significa que tivemos de angariar clientes em mercados totalmente novos” (Sonaecom - Optimus, 2009, pp. 37)

“Assumindo a sua posição de liderança no segmento jovem, a Vodafone lançou em 2008 os planos tarifários Vitamina Extreme e Yorn Extravaganza, de reduzido encargo mensal e com utilização ilimitada intra-grupo (voz; vídeo-chamada; MMS e Instant Messaging).” (Superbrands, 2009, pp. 72)

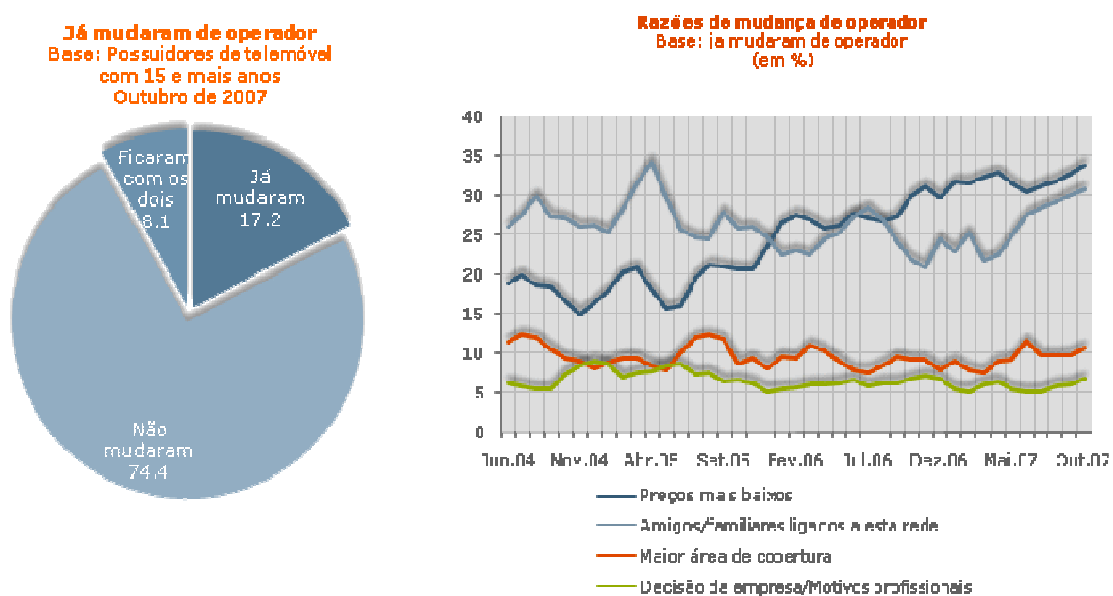
“Moche, Tag, Extravaganza e Extreme. São nomes de tarifárias mas funcionam também como marcas que se vêm afirmando junto das franjas mais jovens do mercado. Os preços mantêm-se estáveis mas os serviços associados multiplicam-se. Os chamados tarifários jovens estão de pedra e cal no mercado. São uma aposta dos três operadores móveis - no caso da Vodafone até com dois

sabores - e ao longo do último ano têm-se tornado cada vez mais propostas de comunidade. Já o eram pelo conceito subjacente - comunicações gratuitas entre clientes do mesmo tarifário - e são-no cada vez mais também pela oferta de serviços que os operadores lhes associam.” (Jornal de Negócios, 2009)

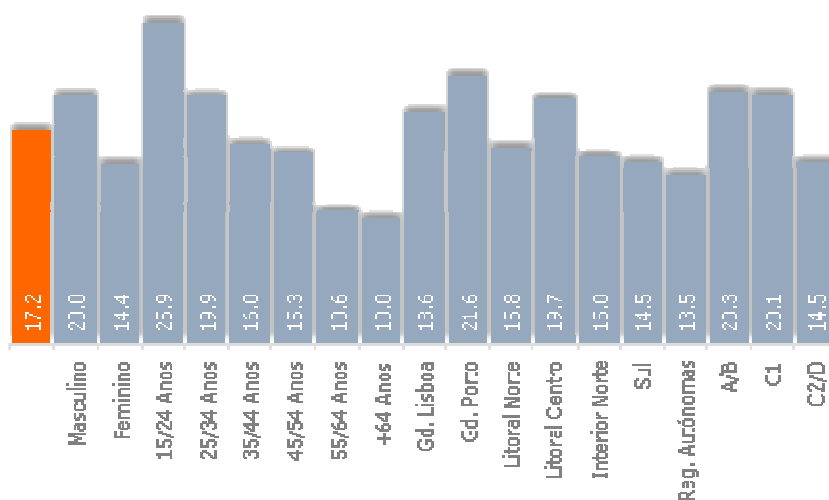
Esta aposta na conquista e fidelização dos clientes jovens, levou a que neste estudo, decidíssemos centrar a nossa atenção neste tipo de consumidores, tentando analisar a percepção que estes consumidores tinham da sua fidelização e sobre alguns dos antecedentes dessa fidelização.

Por outro lado, a escolha dos jovens para este estudo prendeu-se com a leitura de um estudo da Marktest (2007) onde se afirmava que 74,4% dos inquiridos era fiel à sua operadora, 8,1% já tinham mudado de operadora mas tinham ficado clientes de ambas e 17,2% tinham mudado definitivamente de operadora apontando o preço mais baixo e a rede social de contactos como sendo as principais razões desta mudança. Além disso, este estudo indicava que destes clientes que tinham mudado de operadora, os menos fiéis situavam-se na região litoral centro e eram jovens entre os 15 e os 34 anos.

Figura 1.3 – Relação de Fidelidade dos Clientes, 2007



Já mudaram de operador
Base: Possuidores de telemóvel com 15 e mais anos
Outubro de 2007
(em %)



Fonte: Marktest (2007), “Barómetro de Telecomunicações – Outubro 2007”

Assim, aliada à vontade de contribuir para eliminar a escassez de estudos que apresentam uma visão global dos antecedentes e consequentes da fidelização, será com esta dissertação apresentada uma investigação relativa à análise da fidelização e de alguns dos seus antecedentes aplicada à área de negócio das telecomunicações móveis portugueses.

1.3 Problema e Objectivos de Pesquisa

Este trabalho visa encontrar uma resposta (ou um conjunto de respostas) para explicar “*Como o cliente jovem do sector das telecomunicações móveis português percebe a o seu nível de fidelização?*”.

Para responder a esta questão o trabalho será desenvolvido enfatizando os seguintes objectivos:

- Objectivo geral: identificar, descrever e testar a percepção dos clientes no mercado das telecomunicações móveis português relativamente à fidelização e dos seus antecedentes.

- Objectivos secundários: dado que não é possível satisfazer o objectivo principal sem fazer uma análise parcelar propomo-nos a atingir os seguintes objectivos específicos:
 - Identificar e descrever o conceito de fidelização de clientes.
 - Identificar e descrever os antecedentes da fidelização e as suas inter-relações.
 - Identificar e descrever (apenas ao nível teórico) os consequentes da fidelização e as suas inter-relações.
 - Desenvolver e testar um modelo que permita testar se os clientes jovens de operadoras de telecomunicações móveis têm uma percepção correcta do seu nível de fidelização e dos seus antecedentes.

1.4 Estrutura da Dissertação

No sentido de alcançar os objectivos propostos, esta dissertação iniciar-se-á no Capítulo dois por uma revisão bibliográfica no sentido de estabelecer uma noção da fidelização e explorar seus os antecedentes e consequentes. No Capítulo três será apresentada e discutida a nossa proposta de modelo de análise que suporta este estudo e, em seguida, no Capítulo quatro será revelada a metodologia que usaremos para analisar os conceitos propostos no modelo. No Capítulo cinco procederemos à discussão dos resultados e terminaremos apresentando os contributos desta pesquisa bem como algumas das limitações do estudo realizado e indicando algumas linhas de investigação futura.

Capítulo II – Fidelização de Clientes

Capítulo II – Fidelização de Clientes

2.1 Introdução

Remontando a algumas décadas atrás, observamos que as empresas procuravam apenas fazer transacções únicas com os consumidores e a procura de novos clientes no mercado ou de entre os clientes da concorrência era contínua e diária (Fornell (1992)). Posteriormente, as empresas começaram a perceber que uma grande diversidade de negócios dependia dos clientes actuais (cerca de 65% de acordo com Tschohl (1991)) e que manter um cliente era mais barato do que atrair um novo (5 vezes menos, segundo Shapiro e Sviokla (1993)) pelo que se assistiu a uma mudança de paradigma, passando as empresas a enfatizar a manutenção dos clientes actuais através da tentativa de desenvolverem relações duradouras com estes (Gounaris (2005)). A obtenção da fidelização dos clientes passou a ser o lema das empresas. Fornell (1992) afirma que actualmente as empresas empregam uma combinação de estratégias ofensivas e defensivas para fazer face a um cada vez mais lento crescimento da dimensão dos mercados, a uma crescente concorrência e maturidade dos mercados. As estratégias defensivas, como por exemplo a existência de barreiras à mudança de fornecedor ou o aumento da satisfação dos clientes, visam proteger a base dos clientes actuais enquanto que as ofensivas visam a conquista de novos clientes para repor a base dos que desertaram. No entanto, Reichheld (1996) salienta que as empresas não devem querer reter todos os clientes mas apenas os “clientes certos”, isto é, os clientes que podem proporcionar maior rentabilidade à empresa a médio e longo prazo, agrupando-os em três categorias: os clientes previsíveis e leais que preferem relacionamentos estáveis e duradouros; os clientes mais rentáveis que gastam mais, pagam as contas e procuram menos serviços e; os clientes com percepção de que o valor dos produtos e serviços da empresa é superior ao da concorrência.

Assim, a fidelização dos consumidores passou a ser interpretada como um importante objectivo das empresas (Yang e Peterson (2004)). A revisão bibliográfica apresentada neste capítulo visa apresentar um levantamento teórico sobre os principais conceitos envolvidos neste trabalho e permite-nos concluir que a maioria dos autores se foca nos antecedentes da fidelização deixando completamente de parte os seus consequentes.

Assim, começaremos este capítulo por realizar uma pequena incursão pela história do conceito de fidelização do cliente, concluindo com o estabelecimento da sua definição e

salientando os seus aspectos comportamentais e atitudinais. Por fim, esclareceremos quais os antecedentes e consequentes da fidelização do consumidor propostos pelos diversos investigadores consultados.

2.2 Fidelização

2.2.1 Investigação sobre Fidelização

Uma pequena pesquisa sobre o conceito de Fidelização pode levar-nos a uma vastíssima panóplia de artigos científicos e teses mestrado e doutoramento sobre este assunto observando diferentes pontos de vista desta área do conhecimento. Caruana (2004, pp. 258) explica esta diversidade dizendo “O conceito de fidelização evoluiu em largura e profundidade ao longo dos anos. A largura reflectiu-se na multi-focagem que pode incluir a fidelização às marcas, produtos, vendedores, lojas e serviços entre outras. [...]. Mas o desenvolvimento histórico da disciplina de marketing também resultou numa conceptualização e operacionalização da fidelização mais profunda e rica”.

Donde se conclui que, esta profusão de vertentes observadas se deve à longa evolução histórica deste conceito ao nível do marketing. Veja-se que a primeira investigação sobre esta temática data de 1923 com o artigo de Copeland (1923) apresentado na Harvard Business Review intitulado “*Relation of Consumer's Buying Habits to Marketing Methods*”. Segundo Homburg e Giering (2001), neste estudo e nas investigações realizadas na primeira metade do século XX, a fidelização do consumidor era entendida em termos comportamentais, onde a fidelização do consumidor se traduzia inicialmente apenas na repetição da compra de um dado produto ou serviço, destacando-se neste âmbito os estudos de Brown (1952) e Churchill (1942) (*apud* Homburg e Giering (2001)) que incidiram na sequência de aquisição de dadas marcas com vista a prever a fidelização a uma determinada marca: Brown (1952) estabeleceu uma escala de quatro patamares de fidelização com base nos padrões de compra dos consumidores: Fidelização não dividida, fidelização dividida, fidelização instável e falta de fidelização.

A segunda metade do século XX inicia-se com variadíssimas investigações que procuravam identificar e ou prever o comportamento dos consumidores, oferecendo-se

pequenas incursões para o estabelecimento de modelos explicativos do processo de compra dos consumidores, como por exemplo:

- a percentagem das compras totais referente a uma determinada marca com vista a prever a fidelização a essa marca (Cunningham (1956); Brody e Cunningham (1968) *apud* Homburg e Giering (2001));
- o cálculo estatístico da probabilidade de comprar ou recomprar (Farley (1964); Frank (1962); Lipstein (1959); Homburg e Giering (2001); Kuen (1962));
- identificação dos factores de fidelização a uma loja na área dos supermercados, com vista a aumentar o volume de vendas (Tate (1961)). Estudos neste âmbito foram mais tarde desenvolvidos na década de 70 com vista a explicar a fidelização a determinadas lojas (Fry, *et al.* (1973); Lessig (1973); Bellenger, *et al.* (1976); Goldman (1977));
- variações de fidelização à marca entre classes de produtos, utilizando análise factorial (Farley (1964));
- combinação de critérios comportamentais testados com estudos empíricos (Frank, *et al.* (1969) e Tucker (1964) *apud* Homburg e Giering (2001)).

O final da década de 60 ficou então marcada pelas primeiras investigações voltadas para a mensuração da fidelização e pelos primeiros trabalhos científicos que visavam iminentemente a modelação do processo de decisão de compra, como são os casos dos estudos inovadores para a época apresentados por:

- Sheth (1968), o qual apresenta o desenvolvimento de um modelo empírico de medição da fidelização a uma determinada marca com base na frequência e no padrão de compra de consumidores individuais, recorrendo à análise factorial. A utilização deste modelo foi posteriormente estendida pelo próprio Sheth (1970), ao aplicar o modelo descrito a dados multidicotómicos com vista a estimar o grau de fidelização a várias marcas, e por Farley e Ring (1970) que o aplicaram a dados sobre um produto num determinado mercado com recurso à regressão multivariada.
- Grahn (1969), o qual desenvolveu um modelo longitudinal que explicava a fidelização com base na repetição das compras.

Como foi observado, até este momento só os aspectos ligados ao comportamento do cliente eram considerados como factores de medição da fidelização, no entanto, em 1969 Day (1969) no seu artigo seminal “*A two-dimensional concept of brand loyalty*”

faz uma forte crítica a esta situação afirmando que tal procedimento não permitia distinguir entre a verdadeira fidelização e a fidelização espúria, contrapondo com um modelo bi-dimensional em que não só o comportamento mas também a atitude dos consumidores eram tidos em conta para a medição da fidelização. Na mesma corrente de pensamento pudemos encontrar outros estudos posteriores: Jacoby (1970, 1971, 1978, 1973); Tankereley (1977); Dick e Basu (1994); Oliver (1997); Pritchard, *et al.* (1992) *apud* Homburg e Giering (2001)).

Saindo um pouco do âmbito dos estudos anteriores, apareceram também na década de 70 outros estudos relacionados com outros aspectos da fidelização como:

- Medição da fidelização e segmentação de mercados;
- Antecedentes da fidelização;
- Consequentes da fidelização à marca;
- Satisfação e Fidelização a dada marca.

Os anos 80 ficaram marcados por uma evolução inesperada na teoria da fidelização do consumidor, dado que os elementos essenciais desta teoria não sofreram avanços emblemáticos (Oliver (1997)) mas a fidelização surge agora ligada ao Marketing de Relacionamento estreitamente relacionado com o paradigma da troca (Bagozzi (1974), (1975)).

Nas décadas de 1990 e 2000 reacendeu-se o interesse pelos antecedentes e consequentes da fidelização, ressaltando-se as tentativas de comprovação das relações entre a fidelização e os seguintes conceitos:

- Satisfação do consumidor;
- Valor Percebido, Qualidade Percebida e Preço Percebido;
- Confiança;
- Comprometimento;
- Barreiras à Mudança de Fornecedor;
- Imagem Organizacional;
- Desempenho Organizacional;
- Vantagem Competitiva.

Ao longo deste capítulo estes conceitos e interrelações serão aprofundados, mas em primeiro lugar devemos deter-nos na clarificação do conceito de fidelização.

2.2.2 O conceito de Fidelização

Vários são os profissionais de marketing e os investigadores que continuamente pontuam o seu discurso sob a égide da relevância da *Fidelização do Cliente*¹. Esta expressão tornou-se mesmo de tal forma popular que o cidadão comum a utiliza tendo apenas uma noção intuitiva do seu significado. Nesta secção deste trabalho propomos a estabelecer uma definição científica para este conceito. Para isso começaremos por identificar algumas das noções dadas para este conceito ao longo dos anos com vista a redigir uma definição abrangente deste termo.

Segundo Aurélio Ferreira, citado por Bogmann (2000, pp. 21), “fiel é aquele que é digno de fé; cumpre aquilo a que se propõe, sendo leal, honrado, íntegro, seguro, certo, firme, constante, perseverante, verdadeiro, amigo.” Afirma ainda Bogmann (2000, pp. 21), que “o dicionário Oxford traduz *fidelity* por: qualidade daquele que é leal, verdadeiro, presente”. Este autor atribui, portanto, a fidelização a uma qualidade que o cliente deve possuir.

Para Jacoby e Kyner (1973, pp. 2) a fidelização é uma “(1) enviesada (isto é, não aleatória), (2) resposta comportamental (isto é, compra), (3) expressa ao longo do tempo, (4) por uma unidade de tomada de decisão, (5) relativamente a uma ou mais alternativas de marcas num grupo dessas marcas e (6) é uma função de um processo psicológico (processo de decisão e avaliação)”. Observa-se nesta definição, não só uma dimensão comportamental, mas também uma alusão a um processo psicológico revelador da fidelização.

Oliver (1999, pp. 34) indica que fidelização é “um profundo comprometimento para recomprar ou favorecer um determinado produto/serviço consistentemente no futuro, causando portanto uma compra repetitiva da mesma marca ou conjunto de marcas,

¹ Observe-se que utilizaremos fidelidade e lealdade com conceitos sinónimos, apesar de etimologicamente poderem existir diferenças semânticas, como pudemos constatar pelas definições fornecidas no Dicionário da Língua Portuguesa (Porto Editora, 5ª Ed.): **Fidelidade** deriva do termo latino *fidelitate* que se traduz na “qualidade daquele que é fiel, probabilidade, exactidão, veracidade, lealdade”, enquanto que a **Lealdade** tem a sua raiz etimológica no termo latino *legale*, o qual manifesta “a qualidade daquele que é leal”, ou seja, daquele que age “em conformidade com lei, que não falta às suas promessas, sincero, franco, honesto, dedicado, fiel”. Ao adaptar estas duas noções ao campo comercial, verificou-se que, um cliente fiel é aquele que tem uma elevada probabilidade de voltar, enquanto que um cliente leal é aquele que não falta às suas promessas (tácitas ou explícitas) de voltar a comprar à empresa e que pretende estabelecer uma relação duradoura (e por vezes monogâmica) com uma empresa ou com uma marca e que, resistindo às abordagens dos concorrentes, defende e recomenda o actual fornecedor aos outros potenciais clientes. Observa-se assim uma convergência semântica entre estes dois conceitos ao nível da linguagem écnica comercial, justificando-se portanto o uso generalizado em inglês do vocábulo *loyalty*, que frequentemente é traduzido para português por Lealdade ou Fidelização de forma indistinta.

apesar das influências situacionais e esforços de marketing que potencialmente podem causar o comportamento de mudança”. Nesta noção é destacado o papel do comprometimento na criação de um padrão de compra repetida, não sendo esta influenciável pelos estímulos externos da concorrência para romper o relacionamento com o actual fornecedor.

Kotler, *et al.* (1999) referem ainda que a *fidelização do consumidor* mede a intenção dos consumidores voltarem a fazer compras à organização e a sua vontade em estabelecer actividades de parceria com a organização.

Assim, nas definições apresentadas, observa-se claramente que se pode encarar a fidelização segundo duas ópticas que se complementam:

- como um comportamento (*Fidelização Comportamental*), o qual se traduz na elevada preferência pelo produto ou serviço materializada na repetição da compra (em que pudemos, por exemplo, avaliar a proporção de compra de determinada marca, produto ou serviço em relação ao número total das aquisições quando o cliente se encontra numa situação em que existem alternativas viáveis (isto é, a taxa de recompra); a sequência de compra entre marcas, produtos e / ou serviços; frequência de compra, entre outros);
- como uma atitude (*Fidelização Atitudinal*) do cliente em manter a sua relação com um fornecedor e que se pode observar, por exemplo:
 - nas intenções de compra estáveis no longo prazo, resistindo às tentações dos fornecedores concorrentes (por exemplo respondendo com indiferença às variações do preço);
 - e nas referências favoráveis à empresa fornecedora realizadas pelos clientes a outros potenciais consumidores (*favorable word-of-mouth – WOM, boca-a-boca*) para os encorajar a experimentar e utilizar o produto ou serviço (*level of advocacy*);

Donde se conclui que na abordagem comportamental se considera que a existência de um padrão de recompra consistente ao longo do tempo é revelador da existência de fidelização, e que pode ser avaliado com base na recolha de dados, geralmente, com base nos registos diários das compras em papel ou provenientes dos scanners de dados (Dubois e Laurent (1999)).

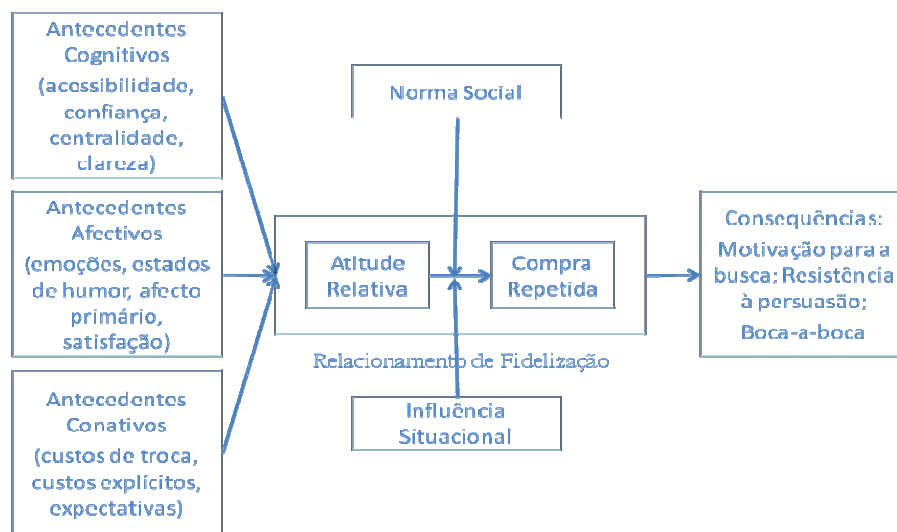
Contudo, os defensores da abordagem atitudinal (maioritariamente desenvolvida com base na preferência por uma dada marca ou conjunto de marcas mas que entendemos ser válida a generalização à fidelização relativa a produtos, serviços ou empresas fornecedoras) criticam a abordagem comportamental por considerarem que esta última não toma em consideração a intenção subjacente a determinado comportamento, pois desconsidera os aspectos cognitivos e afectivos na geração de preferências envolvidas no processo de compra e que são essenciais para distinguir a verdadeira fidelização da fidelização espúria (Bennett e Rundle-Thiele (2002); Day (1969)). Neste último tipo de fidelização, o comportamento de recompra pode ser explicado por diversos factores como indiferença, elevados custos de mudança de fornecedor, ausência de alternativas, melhor exposição do produto na loja, preços mais baixo, conveniência, hábito do consumidor, entre outros (Day (1969); Bei e Chiao (2001)). Neste sentido, podemos citar Yang e Peterson (2004) e Kotler (2003). Yang e Peterson (2004, pp. 802) atestam taxativamente que “as intenções podem não levar à acção e a compra repetida pode não reflectir intenções”, por seu turno, Kotler (2003, pp. 74) referindo-se à fidelização a uma dada marca observa que a “fidelização [à marca] se reflecte aproximadamente na taxa de retenção dos clientes [...], contudo, taxas de retenção elevadas podem significar outras coisas além da fidelidade [à marca]. Alguns clientes não vão embora por inércia ou indiferença e, não raro, por serem reféns de contratos de longo prazo”.

Adicionalmente, os defensores da dimensão atitudinal chamam a atenção de que a consideração isolada de aspectos comportamentais não permite a correcta articulação da noção de fidelização com os seus possíveis antecedentes (por elevadas taxas de retenção de clientes poderem não traduzir uma verdadeira fidelização), o que dificulta a elaboração de programas de marketing que procurem incrementar a fidelização (Bennett e Rundle-Thiele (2002)). Observa-se ainda que a importância da fidelização atitudinal é sublinhada por vários autores. Por exemplo, Money (2004) chama a atenção para a importância da comunicação ao nível da publicidade e das referências positivas (WOM) no processo de decisão do consumidor. Citando Jacoby e Chestnut (1978), Money (2004, pp. 298) afirma que as referências positivas “são sete vezes mais eficazes do que a publicidade impressa e quatro vezes mais eficazes do que o pessoal de vendas a levar os clientes a mudarem de marca” conduzindo, de acordo com Raymond e Tanner (1994), a 61,4% das novas vendas directas e, aludindo a Reingen e Keman (1986), afirma que esta importância é especialmente preponderante na escolha de “alguns serviços profissionais, em que a publicidade nos *mass media* é incomum ou ineficaz”.

Todavia não nos pudemos esquecer a chamada de atenção feita por Swan e Oliver (1989) que afirmam que nem todos os clientes com uma atitude positiva perante o produto o recomendam a outros.

Assim, Dick e Basu (1994) foram os primeiros a defender a análise conjunta das dimensões comportamental e atitudinal, afirmando que esta abordagem agregada permite uma melhor avaliação da fidelização (à marca) e dos seus antecedentes e consequentes. Estes autores propuseram um modelo integrado destas relações para os consumidores finais:

Figura 2.1 – Modelo de Fidelização de Dick e Basu



Fonte: Dick e Basu (1994), pp. 100

Como pudemos observar no esquema anterior, na abordagem de Dick e Basu (1994) a fidelização baseia-se em aspectos cognitivos, afectivos e conativos.

No primeiro caso, os aspectos cognitivos incluem as crenças e conhecimentos em relação ao objecto que levam a uma avaliação tanto mais positiva da marca, produto, serviço ou empresa quanto maior for a presença deste na memória do cliente, a compatibilidade com o sistema de valores do cliente e a confiança depositada pelo cliente. Para analisar os aspectos cognitivos, os autores propõem que se analisem quatro dimensões: a acessibilidade (facilidade com que a atitude de adopção de uma marca pode ser desfeita); a confiança (grau de certeza associado à atitude); a centralidade (nível de compatibilidade entre a marca e o sistema de valores do cliente) e a clareza (grau de clareza das atitudes em relação a outros produtos e serviços alternativos disponíveis).

No caso dos aspectos afectivos, são salientados componentes emocionais, estados de humor, afectos primários e a satisfação.

Por fim, os antecedentes conativos envolvem as crenças (cognições) sobre os custos de mudança, os custos implícitos e as expectativas relativas ao desempenho.

Complementarmente, são apresentadas as normas sociais e os aspectos situacionais como mediadores da fidelização e apresentadas a motivação para a pesquisa de novas soluções para a satisfação das necessidades do cliente, a resistência do cliente à persuasão dos concorrentes e as referências favoráveis dos clientes a outros potenciais compradores como consequências da fidelização, a qual se divide num padrão de compra repetida (fidelização comportamental) e numa atitude favorável para com a empresa fornecedora, marca, produto ou serviço (fidelização atitudinal). Com base neste modelo, estes autores sugerem que a fidelização não é um conceito dicotómico em que se classifica a fidelização em fidelização (verdadeira) ou não fidelização, mas que existem também duas posições intermédias que são a fidelização latente e a fidelização espúria, como se pode observar no esquema seguinte:

Figura 2.2 – Modelo Comportamental e Atitudinal de Fidelização de Dick e Basu

		<i>Padrão de Compra Repetida</i>	
		<i>Elevado</i>	<i>Baixo</i>
<i>Atitude Favorável</i>	<i>Elevado</i>	<i>Fidelização verdadeira</i>	<i>Fidelização latente</i>
	<i>Baixo</i>	<i>Fidelização espúria</i>	<i>Inexistência de Fidelização</i>

Fonte: Dick e Basu (1994), pp. 101.

Dois anos mais tarde, Baldinger e Robinson (1996) apresentam também um modelo que inclui o conceito bidimensional de fidelização (à marca), classificando os clientes em realmente leais, vulneráveis e potenciais, da seguinte forma:

Figura 2.3 - Modelo Comportamental e Atitudinal de Fidelização de Baldinger e Robinson

		Fidelização Atitudinal		
		Baixa	Moderada	Alta
Fidelização Comportamental	Baixa		Possíveis	
	Moderada			
	Alta	Vulneráveis		Realmente leais

Fonte: Baldinger e Robinson (1996), pp. 32.

Semelhante à tipologia de fidelização apresentada por Dick e Basu (1994), o principal contributo de Baldinger e Robinson (1996) foi o de revelar evidências empíricas de que as dimensões atitudinal e comportamental devem ser consideradas para garantir a fidelização do cliente, mostrando também que só é possível converter clientes não leais em clientes fiéis se estes tiverem uma atitude favorável para com a marca.

Mais tarde, Oliver (1997) com base nos factores cognitivo, afectivo e conativo propõe uma nova sequência para a classificação dos clientes fiéis (à marca) que se hierarquiza da seguinte forma:

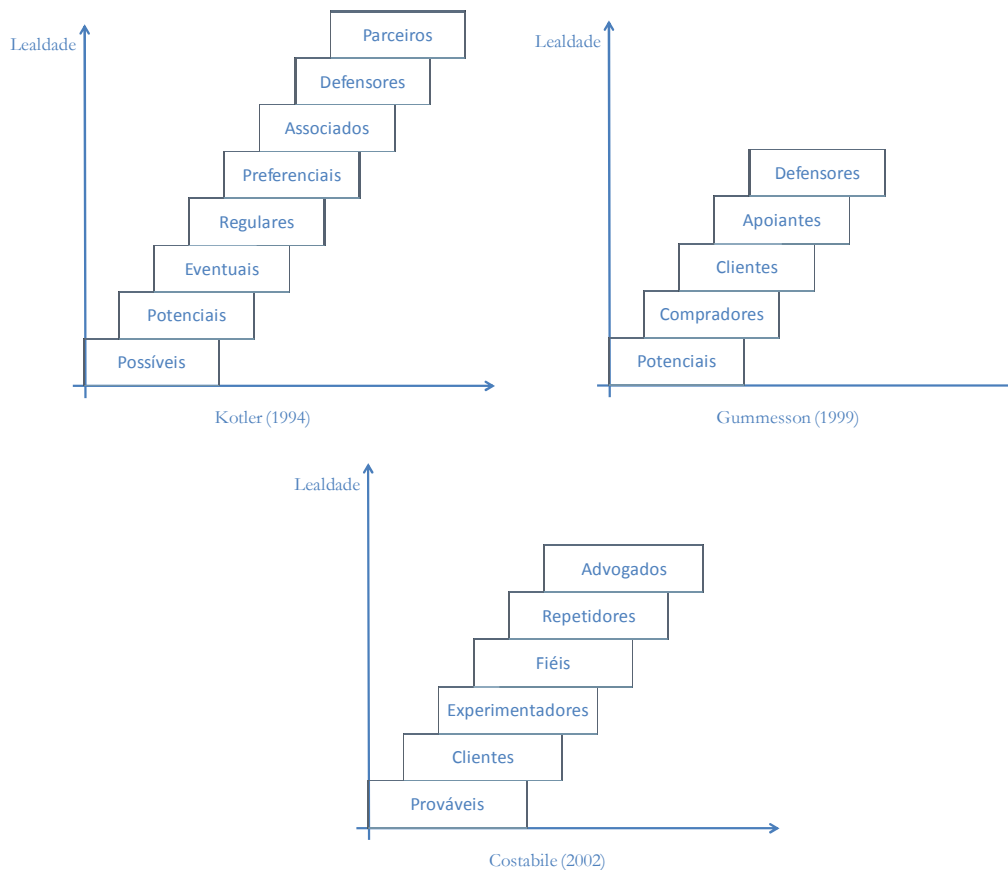
- Fidelização cognitiva: onde a fidelização está associada à convicção de que a marca/produto/serviço apresenta um desempenho superior na generalidade dos atributos relativamente às alternativas disponíveis. Tal convicção é formada com base em informações disponíveis sobre o preço, qualidade e atributos do produto. Caso a satisfação reforce esta fase, o cliente passa à etapa seguinte.
- Fidelização afectiva: traduz-se no sentimento de afecto que o cliente cria relativamente a dada marca em consequência da acumulação de experiências satisfatórias aquando da aquisição e consumo do produto;
- Fidelização Conativa: a qual indica a intenção comportamental de recomprar o produto nascida a partir das repetidas experiências afectivas positivas. Note-se que estas boas atitudes/comprometimento em relação à compra podem não se transformar em acção;
- Fidelização de acção: sendo o nível de fidelização mais elevado, observa-se quando a intenção de voltar a comprar a marca se torna numa realidade,

superando todos os obstáculos que se colocarem no caminho para a realização da compra.

Durante a sua análise, Oliver (1999) salienta que nos dois níveis iniciais a propensão para o cliente procurar outras alternativas é elevada mesmo que alegue estar satisfeito. Todavia, à medida que o grau de fidelização aumenta esta vulnerabilidade do fornecedor diminui até chegar ao último nível em que é notório o elevado comprometimento do cliente no acto da compra. Observa, contudo, este autor que no mercado actual, caracterizado pela diversidade de ofertas concorrentes e novidades contínuas, existe uma tendência decrescente para os consumidores se tornarem leais e os actuais clientes só se tornam fiéis se conseguirem perceber que a empresa continua a ser a melhor alternativa de mercado. Yang e Peterson (2004, pp. 802) enfatizam que o nível ideal de fidelização é a fidelização de acção mas esta “é difícil de observar e igualmente difícil de medir. Assim, muitos investigadores tendem apenas a utilizar medidas de fidelização conativa”.

A sequenciação do comportamento do consumidor até à conquista da sua fidelização também é proposta por outros autores que partem do pressuposto de que um comprador, com base nas suas expectativas, escolhe inicialmente um fornecedor para satisfazer dada necessidade, em seguida, caso as expectativas sejam confirmadas o cliente passará a confiar no fornecedor, podendo vir a repetir a compra (fidelização comportamental) e à medida que vai experienciando situações positivas de compra em que verifica que o valor oferecido pelo fornecedor é superior ao da concorrência, desenvolve uma fidelização atitudinal. Podemos referir neste âmbito as escalas de fidelização (à marca) propostas por Kotler (1994) e Gummesson (1999), Costabile (2000), as quais são bastante semelhantes entre si:

Figura 2.4 – Escalas de Fidelização



Fonte: Elaboração Própria

Em síntese, podemos esperar que um cliente fiel seja aquele que será fiel à empresa, ou seja, aquele que volta a comprar à organização determinado produto ou similar mantendo um nível de consumo frequente por um período prolongado no tempo, de forma preferencialmente exclusiva, e que mesmo num momento de crise não muda de fornecedor tornando-se não só cliente mas acima de tudo parceiro da organização que a recomenda e defende perante outros potenciais clientes (Lovelock e Wright, 2002).

Donde se conclui que a fidelização é o processo pelo qual determinado cliente se torna fiel e, pressupondo que a fidelização é um objectivo a ser atingido pelas organizações, revela-se importante compreender de que forma as empresas podem conquistar esta fidelização, retendo os seus clientes mais valiosos, isto é, impedindo que eles desertem para um concorrente.

Para tal devemos determinar quais os principais elementos que determinam a fidelização. Por outro lado, devemos questionar-nos se a obtenção da fidelização vale a pena para as empresas, pelo que também devemos identificar as consequências da fidelização.

2.3 Antecedentes da fidelização

Ao longo dos anos vários foram os conceitos apontados como sendo os principais determinantes da fidelização. Muitos foram os autores que elegeram apenas um conceito como sendo o explicativo da obtenção da fidelização, mas com a diversidade de estudos apresentados, em direcções muito díspares, verificou-se que a fidelização era o resultado de vários conceitos inter-relacionados, chegando mesmo Hennig-Thurau, *et al.* (2002) a propor que se fizesse uma abordagem holística para a explicação da fidelização. Neste sentido, na nossa abordagem identificámos como primordiais antecedentes da fidelização os seguintes conceitos: satisfação, valor percebido, qualidade percebida e preço percebido, confiança, comprometimento, barreiras à mudança de fornecedor e imagem organizacional.

2.3.1 Satisfação

A definição de marketing tradicionalmente utilizada indica que o objectivo primordial de uma empresa não é fornecer, nem vender, nem servir, mas sim satisfazer as necessidades dos clientes levando os consumidores a fazer novos negócios (Patterson (1993)).

Vários são os autores que utilizam indistintamente os termos de fidelização e satisfação com base na ideia de que um cliente satisfeito é um cliente fiel, o que não é necessariamente verdadeiro, tal como referem Bei e Chiao (2001), Reichheld (1994), Jones e Sasser (1995) e Oliver (1999) ao defenderem que clientes leais não são necessariamente clientes satisfeitos mas clientes satisfeitos tendem a ser clientes fiéis. Sendo verdadeiro que um cliente satisfeito seria fiel, facilmente se justificaria o motivo pelo qual muitos estudos levados a cabo por diversos autores defendem que a satisfação é um antecedente indiscutível da fidelização (Anderson, *et al.* (1994); Fornell, *et al.* (1996); Szymanski e Henard (2001); Lam, *et al.* (2004); Oliver (1999)), devendo esta satisfação ser cultivada pois os clientes insatisfeitos têm uma maior probabilidade em desertar (Keiningham, *et al.* (2005)) nomeadamente quando existem alternativas viáveis no mercado e baixas barreiras à mudança. A retenção dos clientes satisfeitos e, portanto, fiéis como sustentado por vários autores, justifica-se também sob o ponto de vista da empresa fornecedora pois os benefícios gerados pela satisfação para a empresa fornecedora são enormes quando comparados com os elevados impactos negativos na

rentabilidade de longo prazo decorrentes da insatisfação (Andreassen e Lindestad (1998)). Reforçando este pensamento, Neal (1999) observa que a relação entre a insatisfação e a deserção é bastante forte e linear, pelo que se pode utilizar o índice de insatisfação para verificar se o cliente continua a ponderar recomprar o produto e ou o serviço.

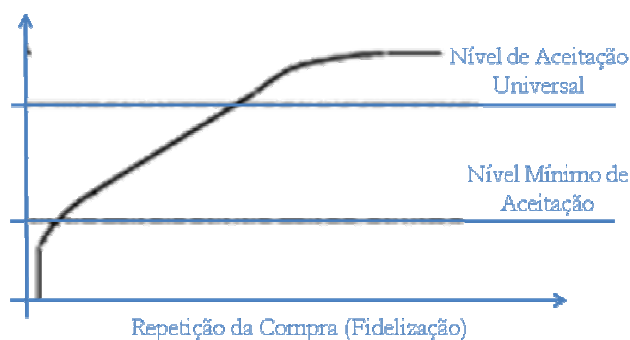
Note-se ainda que, segundo, por exemplo, Anderson, *et al.* (1994), Fornel (1992) e Kotler (2005), os principais benefícios para a empresa decorrentes da elevada satisfação dos clientes e fidelização dos consumidores são:

- redução da sensibilidade ao preço (os clientes satisfeitos são mais tolerantes aos aumentos de preço e estão dispostos a pagar pelos benefícios que recebem, o que leva à fidelização dos clientes e à consequente obtenção de margens superiores, geradas com a redução dos custos de aquisição de novos clientes);
- imunização dos clientes em relação aos esforços da concorrência, levando os clientes a permanecer por mais tempo com o fornecedor actual;
- aquisição (e/ ou repetição da compra de) produtos da mesma marca ou novos produtos dado que os clientes satisfeitos esperam um determinado nível padrão de qualidade dos produtos da empresa, pelo que quando confrontados com novos produtos, os clientes encararão a sua aquisição como sendo de menor risco do que comparada com a experimentação de produtos de um fornecedor que desconhecem;
- redução da taxa de rotação de pessoal pois a satisfação dos clientes afecta a satisfação dos empregados que passam a querer manter-se na empresa;
- custos de transacção mais baixos (como os clientes satisfeitos tendem a comprar mais e com maior frequência produtos da empresa e esta não tem de investir fortemente na conquista de novos clientes pelo que se assiste à uma redução dos custos de realizar uma transacção (custos de negociação de contractos, custos de processamento de encomendas, entre outros));
- redução dos custos decorrentes de falhas (sabendo quais as expectativas dos clientes, basta à empresa fornecer consistentemente produtos e serviços que satisfaçam os clientes, reduzindo por esta via os custos relacionados com as devoluções, as reclamações no período de garantia, a gestão de reclamações, com os produtos defeituosos, entre outros);

- melhor reputação da empresa decorrente das referências favoráveis sobre a empresa a outros clientes potenciais;
- custos mais baixos para atrair novos clientes (dado que as referências positivas dadas por clientes positivos podem tornar a publicidade mais eficaz na conquista de novos clientes e os próprios *media* tendem a apresentar, de forma gratuita, assuntos relativos ao sucesso da empresa na satisfação dos clientes).

Contudo, Anderson, *et al.* (1994) reportam no seu artigo que a obtenção dos benefícios supracitados deveria ser comprovada para que as empresas não se esforçassem em vão. Coadjuvando esta ideia pudemos referir os estudos de Neal (1999), em que mostra uma relação não linear entre a satisfação e a fidelização. De acordo com o defendido por Neal, existe um ponto (nível mínimo de aceitação) abaixo do qual a satisfação não se transforma em recompra (fidelização) e outro ponto (nível de aceitação universal) acima do qual os acréscimos à fidelização provocados pela satisfação são diminutos, donde atingido o nível de aceitação universal a empresa deve esforçar-se por conquistar outros aspectos indutores de fidelização.

Figura 2.5 – Relação entre repetição de compra e satisfação segundo Neal



Fonte: Neal (1999), pp. 23.

Por outro lado, a análise dos benefícios indicados leva a concluir que os clientes satisfeitos têm tendência a ficar e que facilmente se conquistam novos clientes, o que resulta numa maior quota de mercado e numa elevada lucratividade. No entanto, Anderson, *et al.* (1994), aludindo aos estudos de Fornell (1992) e Griffin e Hauser (1993), chamam a atenção para o facto de que esta relação entre satisfação, elevada quota de mercado e lucratividade nem sempre é conseguida: ao operar num nicho de mercado ou num mercado em que os clientes têm necessidades similares a empresa

facilmente vai ao encontro das necessidades dos seus clientes e o aumento de 1% na quota de mercado pode levar à obtenção de grandes economias de escala que levam ao aumento do retorno financeiro podendo posteriormente a empresa baixar os preços dos seus produtos e consequentemente aumentar ainda mais a satisfação dos clientes, porém, se operar num grande mercado em que os clientes têm necessidades muito heterogéneas, ao tentar servir cada vez mais clientes pode verificar-se uma redução na satisfação destes e levar a uma quebra nos benefícios para a empresa. A empresa deve, portanto, balancear os custos e os benefícios de tentar satisfazer mais clientes.

Assim, se os benefícios da satisfação se comprovarem e sendo esta apontada como um requisito dominante para a conquista da fidelização dos consumidores devemos tentar compreender o significado do conceito satisfação. Segundo Kotler, *et al.* (1999), a *satisfação* do consumidor é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho percebido do produto face às expectativas do consumidor. Isto é, de acordo com a primeira lei de David Meister, citada por Bogmann (2000):

$$\text{Satisfação do cliente (S)} = \text{Percepção do cliente (P)} - \text{Expectativa do cliente (E)}.$$

Assim, do confronto entre desempenho e expectativas, o cliente pode vivenciar uma de três situações:

- se o desempenho ficar aquém das expectativas ($P < E$), o cliente fica insatisfeito e desapontado;
- se o desempenho faz justiça às expectativas ($P = E$), o comprador fica satisfeito;
- se o desempenho exceder as expectativas ($P > E$), o comprador fica extremamente satisfeito, ou seja, encantado.

A satisfação constitui assim uma medida da fidelização tipicamente atitudinal dado que resulta do balanceamento entre o que os clientes esperam que ocorra (expectativas de desempenho) e o que pensam que ocorreu (percepções de desempenho). Esta avaliação do desempenho percebido face às expectativas pode ser realizada a cada transacção operada entre a empresa e o consumidor quando se refere a uma avaliação imediata que decorre no momento seguinte à compra (satisfação transaccional ou pontual) ou pode ser uma avaliação integral de todas as trocas entre o cliente e a organização ao longo do tempo, onde para além da satisfação com produtos e serviços comprados estão incluídos outros aspectos do relacionamento com a empresa (satisfação global, cumulativa ou

total) (Anderson, *et al.* (1994); Fornell (1992); Fornell, *et al.* (1996); Garbarino e Johnson (1999); Hunt (1997); Oliver (1993, 1999)). É deste acumular de experiências relativas à satisfação que resulta, na mente do cliente, a qualidade percebida do produto e ou serviço da empresa, e consequentemente nos leva a afirmar que, comparativamente com a satisfação transaccional, a satisfação global é um melhor indicador da fidelização do cliente (Cronin e Taylor (1992); Yang e Peterson (2004); Parasuraman, *et al.* (1988)) Obviamente, tal como salienta Kotler (1999, 2003), não é possível conquistar a fidelização dos clientes sem antes os satisfazer ou encantar pois é com base nesta paridade ou superação das expectativas que o fornecedor obtém vantagem competitiva diferenciando-se ao oferecer um valor superior ao cliente, fidelizando-o. A satisfação é, portanto, uma resposta afectiva a uma situação de compra e consumo que influencia as atitudes de fidelização (à marca) e a recompra do produtos e ou serviços (Ganesan (1994); Bennett e McColl-Kennedy (2005) citando Babin e Griffin (1998), Bagozzi, *et al.* (1999), Weiss e Cropanzano (1996), Zeithaml (1981), entre outros), dado que os clientes que têm experiências positivas com o uso de um dado produto e ou serviço ao nível da adequação do desempenho deste na satisfação das suas necessidades e desejos e, consequentemente, da adequação às suas expectativas facilmente volta a comprar para obter de novo essa recompensa.

A identificação da satisfação como uma resposta afectiva a uma situação de compra e consumo deu origem à Teoria da Desconfirmação defendida por Oliver (1989, 1996) (*apud* Bennett e McColl-Kennedy (2005)), que ao comparar as expectativas anteriores à compra com desempenho percebido classifica a satisfação num dos seguintes estados:

- contentamento: quando não há insatisfação (observado geralmente nas aquisições diárias);
- prazer: quando há uma situação de bem-estar provocada pela aquisição de um produto ou serviço;
- alívio: quando se evita um estado negativo através da aquisição de um produto ou serviço;
- novidade: quando o cliente procura uma experiência nova com a aquisição de um produto ou serviço;
- surpresa: quando o consumidor se depara com uma situação pela qual não espera, como por exemplo, a obtenção de um brinde.

Assim, de acordo com esta teoria, a satisfação (desconfirmação positiva) é obtida nos estados de prazer, alívio e surpresa, nos restantes casos o desempenho fica aquém das expectativas provocando insatisfação (desconfirmação negativa) (Bennett e McColl-Kennedy (2005); Oliver (1980, 1989, 1996); Patterson, *et al.* (1997)).

Para se obter a referida paridade ou superação das expectativas e, consequentemente, satisfazer o cliente torna-se relevante conhecer o processo de formação das expectativas dos clientes e a forma como a organização lhes pode tentar responder. Sabemos que os clientes ao sentir determinada necessidade procuram um determinado produto ou serviço que a possa resolver. As expectativas dos clientes são estabelecidas e moldadas a partir das acções de comunicação que a própria empresa realiza ou efectuadas pela concorrência (ex.: publicidade, situações de venda, programas de pós-venda), das experiências anteriores que o cliente manteve com a organização ou a partir das referências dadas e nos *media* e por outros clientes, entre outros (Anderson, *et al.* (1994); Balabanis, *et al.* (2006); Oliver (1980)). Em cada contacto cliente-fornecedor, por muitos indicados como “momentos de verdade” (Zeithamal e Bitner (1996)), se a empresa vai ao encontro das expectativas do cliente, a confiança depositada no fornecedor tende a solidificar-se (Cortimiglia, *et al.* (2003)). Por este motivo, a empresa deve ter cuidado quando implementa programas de medição sistemática da satisfação dos clientes para estes darem uma imagem correcta do grau de satisfação dos clientes.

Estes programas consistem, em geral, em levantamentos periódicos do nível de satisfação dos clientes com recurso a métodos objectivos (como à análise das reclamações, nas taxas de recompra ou monitorizações periódicas do índice de perda de clientes) e a métodos subjectivos (como indicadores do relacionamento do cliente com os produtos ou serviços da organização ou utilização de “clientes mistério”). Observe-se que os dois tipos de métodos, objectivos e subjectivos, devem ser utilizados conjuntamente pois ambos são usados como indicadores indirectos da satisfação já que esta não pode ser medida directamente por ser um conceito mental. Os dois tipos de métodos têm vantagens e inconvenientes. Os métodos objectivos são imunes aos enviesamentos que podem ser provocados com o contacto directo com o consumidor, no entanto, por vezes observam-se resultados comparativos ambíguos dada a influência que pode ser provocada pela verificação de dados factores pessoais, situacionais e ambientais, como a assertividade do conhecimento do consumidor, a disponibilidade da marca ou produto ou as actividades promocionais da empresa (Yi, 1990). Um desses resultados apontados como ambíguos por Mittal e Kamakura (2001), é que clientes com

o mesmo grau de satisfação podem apresentar taxas de recompra diferentes. Por seu turno, os métodos subjectivos sofrem do possível enviesamento decorrente do contacto pessoal durante o processo de recolha de informações e muitas vezes são criticados por a sua estrutura de item único (medido por uma escala que varia entre “muito satisfeito” a “muito insatisfeito”) não permitir a análise de várias dimensões da satisfação. No entanto, estes métodos são apontados como tendo a vantagem de permitirem uma avaliação directa das opiniões dos clientes. Para fazer face aos inconvenientes apontados aos métodos subjectivos, muitos investigadores estão agora a recorrer a escalas multi-atributos como as propostas por Oliver (1980, 1997) ou a índices de satisfação do cliente como o apresentado por Fornel, *et al.* (1996).

O cuidado na implementação dos programas de medição sistemática da satisfação anteriormente referido justifica-se pois, estes programas além de verificarem o grau de satisfação actual destes consumidores, devem ainda recolher indicadores das expectativas actuais e futuras dos mesmos, para que a empresa ofereça os produtos ou serviços adequados. Observa-se portanto um difícil equilíbrio: se a empresa estabelecer expectativas muito baixas, não atrairá compradores suficientes (embora satisfaça aqueles que efectivamente comprarem) e consequentemente terá um nível muito reduzido de vendas, se estabelecer expectativas muito elevadas pode gerar os anseios dos seus clientes e, consequentemente, estes ficarem insatisfeitos e procuraram um novo fornecedor e consequentemente a empresa verá as suas vendas diminuir (Anderson, *et al.* (1994)).

Mas, como sabemos a satisfação não chega para explicar na plenitude a fidelização, dado que facilmente se observa que clientes satisfeitos ou mesmo encantados reiteradamente mudam de marcas, produtos, serviços ou fornecedores, e sendo um indicador iminentemente atitudinal, a satisfação pode não indicar com fiabilidade o padrão de recompra do cliente (fidelização comportamental). Por exemplo, Bhote (1996) apresenta evidências empíricas de que a elevada satisfação dos clientes (cerca de 90%) não implica uma elevada fidelização (apenas 50% dos clientes se tornaram fieis), mas essa fidelização medida com base em taxas de retenção dos clientes apresentou uma forte correlação com a lucratividade. Assim, adicionalmente, vários são os autores que indicam nos seus estudos que a satisfação dos clientes tem efeitos cruzados ou deve ser complementada com outros antecedentes da fidelização.

Uma das interações entre a satisfação e outros antecedentes da fidelização reportada na

literatura é a influência que o valor percebido pode ter sobre a satisfação do cliente (Neal (1999); Yang e Peterson (2004) aludindo a Anderson e Mittal (2000), Walter, Thilo e Helfert (2002) e Woodruff (1997)), já que o cliente ao balancear os benefícios e os custos da aquisição bem como a utilização de um determinado produto e ou serviço forma a sua noção cognitiva de valor percebido, a qual influencia o sentimento global que o consumidor tem acerca do fornecedor, isto é, as expectativas do cliente e, consequente, a satisfação deste. Sublinhando a ideia pudemos também aludir a Neal (1999) que refere que se o cliente estiver satisfeito incluirá o produto, serviço, empresa ou marca entre as suas opções de recompra as quais serão hierarquizadas de acordo com as suas percepções de valor. Contudo, segundo Woodruff (1997), devemos ter cuidado pois o cliente ao dizer-se satisfeito realizou a sua avaliação de valor de acordo com as suas preferências relativas a alguns atributos do produto e de acordo com o desempenho percebido no seu uso numa situação específica, descurando se ficaria também satisfeito alcançando o valor desejado noutras situações de utilização do produto. Donde pudemos concluir que quanto maior for o valor gerado maior será a satisfação das necessidades e desejos dos cliente, porém, como os clientes não têm todos os mesmos desejos e necessidades e o contexto de compra e utilização pode influenciar a satisfação, verificamos que o mesmo produto, serviço, empresa ou marca pode ter valores percebidos diferentes entre clientes distintos e em ocasião distintas para o mesmo cliente.

2.3.2 Valor Percebido

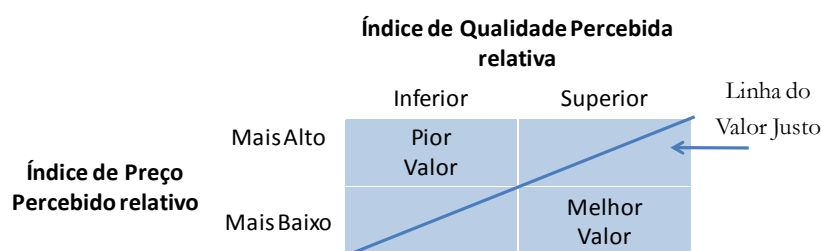
A grande diversidade de produtos e serviços oferecidos pela crescente concorrência a nível global e decorrentes de rápidas mudanças que levam a que os produtos e serviços tenham um ciclo de vida cada vez mais curto faz com que os clientes modifiquem continuamente os seus comportamentos de compra de acordo com o valor percebido que podem obter com o relacionamento com um dado fornecedor. O valor percebido torna-se então um instrumento primordial para a compreensão da fidelização dos clientes mas ainda poucas são as investigações apresentadas sobre o valor percebido. Parasuraman (1997) apresenta-o como sendo um dos elementos principais para a obtenção de vantagem competitiva por parte da empresa. Se assim for, torna-se determinante conhecer o significado de tal conceito e a forma como ele pode influenciar a fidelização

dos clientes.

Zeithaml (1988, pp. 14) postula que o valor percebido é “a avaliação global feita pelo consumidor sobre a utilidade de um produto, baseado na percepção do que é recebido e do que é dado”, estando incluídas nesta definição as quatro dimensões de valor estudadas pela autora: valor é preço baixo; valor é tudo aquilo que quero de um produto; valor é a qualidade pelo preço que pago e valor é o que obtenho por aquilo que entrego. Esta conceptualização de valor como sendo um balanceamento entre benefícios e custos, é corroborada por outros autores:

- Bolton e Drew (1991) declaram que o valor resulta da comparação entre os benefícios que um serviço oferece e os custos monetários ou não (tempo, energia, esforço, entre outros) relacionados com a sua utilização;
- Kotler (1999) observa que o valor percebido é o valor conferido pelos clientes ao produto ou serviço, baseado na relação entre os benefícios que esse trará, segundo a óptica do consumidor, e os custos percebidos para sua aquisição, comparativamente à concorrência.
- Gale (1994) diz que o valor para o cliente é a relação entre a qualidade percebida (ou seja, a excelência do produto na satisfação dos desejos e necessidades do cliente, isto é, os benefícios) confrontada com o preço percebido (custos) comparativamente com a concorrência, sendo necessário para obter a fidelização do cliente passar da noção de satisfação para a noção de valor. Para medir este valor, o autor serve-se de um mapa que identifica a posição da empresa e dos concorrentes relativamente ao que o cliente considera como sendo justo valor: qualquer posição abaixo da linha do que os clientes consideram justo traduzir-se-á numa forte posição competitiva, pelo contrário, as empresas acima desta linha estarão numa situação de perda de quota de mercado caso existam fornecedores alternativos. Pelo que, para este autor a empresa deve procurar continuamente aumentar o valor percebido se quiser conquistar a fidelização do cliente.

Figura 2.6 - Preço Percebido vs Valor Percebido segundo Gale



Fonte: Gale (1994), pp. 31

- Gassenheimer, *et al.* (1998) testemunham que valor é o resultado de uma percepção de valor social e económico que se altera de acordo com o nível de relacionamento e se baseia na satisfação percebida e na comparação entre as alternativas existentes. Para estes autores quanto maior for o investimento na relação, menor valor económico e maior valor social terá a transacção enquanto que quanto maior for a distância relacional menor será a percepção de valor social e maior o valor económico.
- Anderson e Narus (1998, pp. 54), em mercados organizacionais, definem valor como sendo a “importância em termos monetários dos benefícios técnicos, económicos, de serviços e sociais que a empresa cliente recebe em troca do preço pago por uma oferta de marketing”.
- Sirdeshmuck, *et al.* (2002, pp. 221) sustentam que o valor percebido é a “percepção do consumidor dos benefícios deduzidos os custos de manutenção de um relacionamento existente com um fornecedor de serviços”, o que se justifica porque, mesmo quando o consumidor colhe benefícios das trocas relacionais com o fornecedor, se lhe forem impostos altos custos de manutenção, o relacionamento será menos atractivo e menores serão as evidências de fidelização (em termos de recompra e referências positivas a outros potenciais clientes);
- Yang e Peterson (2004, pp. 802) afirmam “o valor percebido tem a sua raiz na Teoria da Equidade, a qual considera o rácio dos resultados/*inputs* dos consumidores comparado com o rácio dos resultados/*inputs* dos fornecedores. O conceito de equidade refere-se à avaliação do consumidor do que é justo, correcto ou merecido como custo percebido da oferta. Os custos percebidos incluem pagamentos monetários e sacrifícios não monetários tais como o

consumo de tempo, energia e o stress experimentado pelos consumidores. Consequentemente, o valor percebido pelo consumidor resulta da avaliação dos benefícios e dos custos associados com a oferta. Os consumidores estão inclinados para se sentirem tratados com equidade se eles perceberem que o seu rácio resultados/*inputs* é comparável com o rácio dos resultados/*inputs* da empresa. E os consumidores frequentemente comparam o rácio dos resultados/*inputs* da empresa fazendo comparações com as ofertas dos concorrentes”.

Com base nestas definições, pudemos sintetizar o conceito de valor percebido como sendo o balanço feito pelos clientes entre benefícios e custos da oferta do fornecedor.

Como principais benefícios pudemos apontar (Gwinner, *et al.* (1998)):

- Benefícios Sociais obtidos quando o cliente percebe que existe uma relação amigável com os empregados de contacto da empresa;
- Benefícios Psicológicos, os quais estão relacionados com sentimentos de confiança, segurança e redução da ansiedade decorrentes do contacto com o pessoal de contacto da empresa;
- Benefícios Económicos ao nível de tempo dispendido no negócio ou ao nível financeiro como é o caso da obtenção de descontos no preço final;
- Benefícios de Personalização, onde os consumidores percebem o desenvolvimento de serviços ou produtos de acordo com suas necessidades particulares tais como inclusão de serviços ou atributos do produto adicionais, tratamento preferencial, atenção extra, entre outros;
- Benefícios de Cooperação e Transferência de Conhecimento.

Como principais sacrifícios pudemos identificar:

- Custos monetários (preço pago comparado com a qualidade do produto ou serviço);
- custos não monetários (Tempo, Energia e Esforço dispendidos).

Assim, se este balanceamento tiver um saldo positivo, isto é, se for criado valor para o cliente quando este compara o produto ou serviço com as alternativas existentes no mercado é provável que o cliente tenda a recomprar o produto ou serviço e a referenciá-lo positivamente a outros clientes potenciais. Um fornecedor cria valor para o cliente

quando aumenta os benefícios para o cliente e ou quando reduz os sacrifícios de aquisição e uso do comprador. Reicheld (1996, pp. 3) defende que o valor criado “gera fidelização e esta, por sua vez, gera crescimento, lucros e mais valor”.

Na análise do valor percebido não nos devemos esquecer de vários aspectos, tais como:

- a evolução temporal dinâmica do conceito de valor, pois sendo o valor uma medida da relação custos-benefícios obtida com a aquisição e utilização de um determinado bem ou serviço, é natural que este valor se altere se o avaliarmos antes, durante ou após o momento de compra e à medida que o cliente contacta à mais tempo com o produto, serviço ou fornecedor. Por outro lado, considerando que as expectativas dos clientes são continuamente renovadas e crescentes, o que pode ser entendido como de elevado valor num determinado momento do tempo pode não ser suficiente no momento seguinte, pelo que a empresa fornecedora no seu todo, e não apenas alguns dos seus departamentos, deve esforçar-se por interagir com o cliente para compreender o que este quer no sentido de criar, manter ou melhorar o que é oferecido ao cliente, satisfazendo-o e consequentemente, fidelizando-o.
- A diferença entre o valor percebido pela empresa e a percepção que os clientes têm deste valor percebido; como salienta Zeithamal (1988), por vezes há um hiato entre o que a empresa pensa que os clientes querem e o que estes realmente querem. Por vezes as empresas fornecedoras ao compreenderem os motivos deste hiato sentem-se incapazes de isoladamente fornecerem o que os clientes desejam, pois a qualidade de um produto ou serviço depende em muitos casos da matéria-prima utilizada para os produzir e ou fornecer. Assim, sempre que se revele necessário a empresa fornecedora deve procurar estabelecer parcerias com os seus fornecedores, com alguns dos seus concorrentes, intermediários ou distribuidores no sentido de maximizar o valor entregue.
- A diferente interpretação feita da noção de valor entre mercados de consumidores finais e organizacionais. No primeiro caso o valor percebido é fortemente influenciado pelas características pessoais do cliente como os factores relacionados com aspectos psicológico-simbólicos, referências sócio-culturais e grupos de referência. No caso dos mercados organizacionais, apesar do processo de decisão de compra poder envolver pessoas com visões distintas sobre o que é o valor, geralmente prevalece um comportamento mais racional

comparativamente com os clientes finais, pois dá-se ênfase aos atributos ligados ao desempenho e à funcionalidade do produto ou serviço.

Na análise do valor percebido são frequentemente indicados como principais determinantes a qualidade percebida e o preço percebido, pelo em seguida analisaremos particularmente estes dois conceitos.

A - Qualidade percebida

Numa primeira análise, ao pensarmos em qualidade e valor percebidos pudemos ser levados a concluir que estamos a falar da mesma coisa, no entanto, Zeithamal (1988, pp. 14) clarifica que estes termos não são sinónimos dizendo o “valor envolve a diferença entre o que se dá e o que se recebe, enquanto que a qualidade está relacionada apenas ao recebimento na equação de valor”. Por outro lado, várias outras confusões são usualmente suscitadas entre as noções de qualidade, qualidade percebida e satisfação, por termos alguma dificuldade em estabelecer fronteiras entre estes conceitos. Contudo alguns autores esclarecem claramente a distinção entre estas noções.

Por exemplo, Parasuraman, *et al.* (1988) e Anderson, *et al.* (1994) chamam a atenção que diversos investigadores, nos seus estudos, encaram qualidade (objectiva) e qualidade percebida como representando realidades distintas. Segundo estes autores, a qualidade objectiva traduz-se na superioridade ou excelência de um produto ou serviço com base nos seus atributos (adequação ao uso e confiança na inexistência de defeitos), sendo a qualidade percebida encarada como a percepção global positiva sobre o bem baseada na excelência dos benefícios recebidos pelo cliente, analisados em termos da sua utilidade. Por seu turno, Berry e Parasuraman (1991) também defendem que qualidade e qualidade percebida são distintas dado que, no primeiro caso, dever-se-ia avaliar o hiato entre as expectativas sobre o nível de serviço adequado e desejado, por exemplo através da sua Medida de Adequação do Serviço (MAS) e, no segundo caso, dever-se-ia analisar a diferença entre serviço percebido e o desejado, usando por exemplo a sua Medida de Superioridade do Serviço (MSS). Com base nestas medidas a empresa poderia conhecer a sua posição de vantagem ou desvantagem competitiva e, consequentemente, o grau de fidelização dos seus clientes. Pois, de acordo com estes

autores, o nível adequado de serviço seria considerado o nível mínimo para a oferta deste, sendo que se o desempenho do serviço caísse abaixo deste nível verificar-se-ia uma desvantagem competitiva e se o nível de desempenho fosse superior a empresa estaria em vantagem, donde a superioridade nos níveis de serviço adequado e desejado conduziria as organizações a conquistar uma verdadeira fidelização dos seus clientes, os quais ficariam imunes às ofertas dos concorrentes.

Observe-se que, apesar de estas noções terem sido apresentadas para serviços e fornecedores, acreditamos que também sejam generalizáveis para produtos, ressalve-se, contudo que, enquanto a qualidade dos produtos pode ser medida objectivamente com base em indicadores do número de defeitos e durabilidade, no caso dos serviços, devido às suas características intrínsecas (intangibilidade, relação directa entre cliente e pessoal de contacto, heterogeneidade da qualidade e inseparabilidade da produção e consumo (Kotler (2005))), a sua avaliação tem um maior pendor subjectivo só possível de determinar através do questionamento e comunicação activos com o cliente.

Por outro lado, Parasuraman, *et al.* (1985, 1988) frisam que qualidade percebida, embora seja uma atitude resultante da comparação entre as expectativas e o desempenho, está relacionada com a satisfação (transaccional) mas não é um sinónimo desta. Corroborando esta ideia, Lovelock e Wright (2002) declaram que a satisfação tem uma relação directa com a qualidade percebida pelo cliente em relação ao serviço oferecido. Para estes investigadores, a satisfação do consumidor resulta da diferença entre o serviço percebido e o serviço esperado, enquanto que, a qualidade do serviço será avaliada em conformidade com o grau de satisfação em relação ao mesmo, baseado nas expectativas do cliente. Já para Oliver (1997) a qualidade percebida depende dos atributos ou dimensões de características específicas de um produto ou serviço, enquanto que a satisfação está relacionada a todos os atributos ou características considerados de uma maneira global. Também Anderson, *et al.* (1994, pp. 54), aludindo a vários autores, esgrime argumentos a favor da divergência estes conceitos:

“o contexto teórico aqui apresentado vê a satisfação [cumulativa] do consumidor como distinta da qualidade por vários motivos. Primeiro, os consumidores têm de ter experiência com um produto para determinar até que ponto estão satisfeitos com ele. A qualidade, por outro lado, pode ser percebida sem uma experiência de consumo (Oliver 1993). Segundo, há já algum tempo que é reconhecido que a satisfação do consumidor depende do valor (Howard e

Sheth 1969; Kotler e Levy 1969), onde o valor pode ser visto como o rácio da qualidade percebida relativamente ao preço ou dos benefícios recebidos comparativamente aos custos incorridos (Dodds, Monroe e Grewal 1991; Holbrook 1994; Zeithaml 1988). Portanto, a satisfação do cliente também depende do preço, enquanto que a qualidade de um produto ou serviço geralmente não é considerada dependente do preço. Terceiro, nós consideramos a qualidade como pertencente à percepção corrente do cliente sobre um produto ou serviço, enquanto que a satisfação não se baseia apenas na experiência actual mas também em todas as experiências passadas, bem como nas futuras experiências. Finalmente existe um amplo suporte empírico de que a qualidade é um antecedente da satisfação (e.g., Anderson e Sullivan 1993; Churchill e Suprenant 1982; Cronin e Taylor 1992; Fornell 1992; Oliver e DeSarbo 1988).”

Assim, verificamos que os conceitos de qualidade percebida e satisfação não podem ser encarados como sendo um único. Complementarmente, alguns autores chegam mesmo a identificar a qualidade percebida como um antecedente do valor e, logicamente, como sendo um antecedente necessário para a satisfação e a conquista da fidelização do cliente.

Por exemplo, um pequeno périplo pelas investigações sobre qualidade percebida levamos a afirmar que uma das principais escalas de medida desta noção é a proposta por Parasuraman, *et al.* (1988, 1991) e que recebeu a denominação de SERVQUAL. Nesta escala avalia-se a relação existente entre as expectativas e a percepção do cliente comparativamente com o desempenho do serviço, com base na análise de cinco dimensões já propostas por Zeithaml, *et al.* (1985):

- Tangibilidade – refere-se às características tangíveis (do serviço) como instalações físicas e equipamentos e aparência dos empregados de contacto;
- Confiabilidade – refere-se à capacidade do fornecedor desempenhar o que foi anteriormente prometido;
- Capacidade de resposta – refere-se à vontade de ajudar o cliente e prestar prontamente o serviço ou fornecer o produto, muitas vezes de forma personalizada;

- Segurança – refere-se ao conhecimento e cortesia dos empregados, e à sua capacidade de inspirar confiança aos consumidores;
- Empatia – refere-se à atenção individualizada dispensada aos clientes.

A partir deste instrumento, a empresa poderá analisar quais os atributos que o cliente mais valoriza e onde se encontram as maiores deficiências e consequentemente tomar medidas para alavancar a qualidade percebida e neutralizar os pontos problemáticos. Percebendo os clientes que obtiveram uma elevada qualidade passarão a encarar o produto, serviço ou fornecedor como tendo um elevado valor percebido, ficando satisfeitos e consequentemente fieis (Grewal, *et al.* (1998)). Diversos autores só apresentam relações parcelares destes conceitos como os que se indicam em seguida. Fornell (1996) ao propor o Modelo ACSI (*American Customer Satisfaction Index*) apresenta a qualidade como antecedente da satisfação. Gounaris (2005) afirma que a qualidade do produto é um pré-requisito necessário à obtenção de uma dada resposta comportamental do cliente mas salienta também que a importância da qualidade tem vindo a decrescer rapidamente como variável explicativa da fidelização. Anderson, *et al.* (1994) reportam no seu artigo que de início as empresas exacerbavam os retornos que poderiam advir das abordagens de Gestão da Qualidade Total, pelo que dedicavam uma grande parte dos seus esforços para a conquistar. No entanto, mais tarde surgiram evidências de que a Gestão da Qualidade Total não chegava para garantir tais retornos, pelo que as empresas se voltaram para o paradigma da satisfação dos clientes como sendo o método de obter retornos económicos superiores. Cornin e Taylor (1992) defendem que existe uma relação entre a percepção de qualidade e as intenções de compra dos clientes (fidelização atitudinal) e Parasuraman, *et al.* (1991) indicam que o aumento da qualidade percebida está significativamente relacionado com a probabilidade dos consumidores recomendarem o serviço (fidelização atitudinal). Bell, *et al.* (2005) afirmam peremptoriamente, suportando tal afirmação em vários outros autores, que a qualidade percebida (do serviço) quer ao nível técnico (“qualidade referente ao *output* do serviço”) como ao nível funcional (“qualidade relativa à natureza da interacção entre fornecedor-cliente e o processo pelo qual o serviço base é entregue”) influenciam positivamente as atitudes e os comportamentos de fidelização do cliente. O Instituto de Planeamento Estratégico, a partir da base de dados financeiros PIMS (*Profit Impact of Market Strategies*), fornece evidência empírica da relação entre qualidade percebida, valor e lucratividade.

Gale (1994) afirma que o valor percebido depende ainda do preço percebido relativo. Corroborante, Grewal, *et al.* (1998) chamou a atenção que para medirmos o “ganho líquido” (valor) associado a uma aquisição deveríamos ter em conta o preço pago nessa aquisição, pelo que em seguida veremos este aspecto.

B - Preço percebido

A noção de preço pode referir simplesmente a quantia de dinheiro que os consumidores terão de pagar (preço de venda) ou, numa perspectiva de marketing, o conjunto de valores que esses consumidores estão dispostos a abdicar em troca do produto (preço percebido que inclui todos os custos monetários e não monetários incorridos numa aquisição) (Kotler, *et al.* (2005)). Este preço percebido influencia o valor percebido (Dodds, *et al.* (1991); Gale (1994); Grewal, *et al.* (1998); Zeithaml (1998)). Sendo esta uma variável abstracta que pretende transformar o valor em lucro para a empresa, deve ser cuidadosamente definida, pois além de ser de aplicação imediata e poder ser imitada a qualquer momento pela concorrência, é criadora de uma imagem do produto ou serviço relativamente à sua qualidade que influencia o valor percebido destes. Por outro lado, da noção de fidelização dada por Brown (1952) é indicado que um cliente fiel é insensível à variação do preço. Esta afirmação pode ser entendida primeiro porque os clientes, em geral, não estão conscientes das pequenas variações de preço (objectivo) de um fornecedor para outro (Zeithaml (1988)) mesmo que a compra seja frequente e, se tiverem essa consciência, não valorizam as pequenas economias, tendendo a ser fiéis a um dado fornecedor, nomeadamente, em mercados em que há pouca diferenciação ou apesar da elevada frequência de compra não existe grande envolvimento do cliente (Keaveney (1995)). Nestes mercados, a variável preço tem alguma influência quando as empresas concorrentes fazem grandes promoções de preços para incentivar os consumidores a experimentarem o produto ou serviço por elas fornecido e informam o cliente dessas promoções. Contudo, se existe uma grande diferenciação no produto ou serviço oferecido por cada empresa existente no mercado, a insensibilidade ao preço torna-se mais acentuada. Segundo Lindon, *et al.* (2004) a sensibilidade dos consumidores ao preço depende dos seguintes factores: do montante da compra (custo global), da possibilidade de pagamento parcelar, da percepção do risco associado à compra, do valor da imagem e da existência de substitutos. Com base nesta análise o

consumidor interpreta o preço para definir o seu comportamento:

Quadro 2.1 – Comportamento do consumidor em conformidade com o preço percebido

Classificação do Preço Percebido	Comportamento
Inabordável	Exclusão de todas as aquisições
Caro	Questionamento sobre a justificação do elevado preço
Razoável	Aquisição
Barato	É uma “pechincha”
Muito barato	Aquisição imediata, será que não está a esconder nada?

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Lindon (2004), pp. 245

Em suma, o consumidor define um preço médio que considera justo pagar pelo produto ou serviço. Este preço neutral é uma média estabelecida com base nas experiências anteriores com o produto ou serviço comparativamente com as alternativas existentes no mercado e pequenas variações deste preço neutro não provocam qualquer efeito nas vendas / compras e o cliente sentir-se-á satisfeito (Herrmann, *et al.* (2004)). Além disso, Chang e Wildt (1994), salientam que o preço percebido influencia o valor percebido e este último influencia as intenções de recompra (fidelização atitudinal).

2.3.3 Confiança

Na introdução deste capítulo explanamos que nas últimas décadas se assistiu a uma mudança de paradigma entre os profissionais de marketing que de início defendiam que os esforços das empresas se deveriam concentrar em estabelecer transacções de curto prazo mas que, ao verificar que a generalidade dos negócios advinha de antigos clientes e que era mais barato manter um cliente actual do que conquistar um novo, passaram a posteriormente defender que o ênfase deveria ser dado às relações de longo prazo (Gounaris e Spiros (2005)).

Note-se, no entanto que, Reichheld (1996) recorda que nem sempre o consumidor tem interesse em manter relações duradouras, querendo em algumas ocasiões realizar trocas pontuais a preços competitivos e que não o vinculem a ficar junto de determinado fornecedor se assim lhe convier. Por isso, neste sentido, Garbarino e Jonhson (1999), apesar de defenderem a aposta em relacionamentos de longo prazo, referem que as empresas também devem estar receptivas a estabelecer transacções fortuitas.

Em qualquer destes tipos de relacionamento, de curto ou longo prazo, mas principalmente nestes últimos, a confiança entre as partes é um requisito básico pois ajuda a reduzir o risco percebido inerente às trocas comerciais (Agustin e Singh (2005); Berry (1995); Crosby, *et al.* (1990); Doney e Cannon (1997); Dwyer, *et al.* (1987); Garbarino e Jonhson (1999); Grayson e Ambler (1999); Henning-Thurau, *et al.* (2002); Singh e Sirdeshmukh (2000); Tax, *et al.* (1998)), nomeadamente nos casos em que os clientes têm um elevado grau de dependência da empresa e ou se encontram numa situação de compra de um produto ou serviço complexo (Moorman, *et al.* (1992, 1993); Sheth e Sobel (2002)), minimizando-se assim os conflitos e as incertezas entre as partes e incrementando-se, por esta via, o comprometimento, a satisfação e as intenções de compra futuras. Portanto, se quisermos construir uma relação duradoura verdadeira com os clientes, obtendo a sua fidelização, é de fundamental importância primeiro conquistar a sua confiança (Dwyer, Schurr e Oh (1987)). Sirdeshmukh, *et al.* (2000) chegam mesmo a afirmar que quanto mais a empresa age no sentido de conquistar a confiança de um cliente, mais este irá demonstrar a sua fidelização para com a empresa. Corroborando esta ideia, Wulf, *et al.* (2001) argumentam que a motivação dos consumidores para tornarem-se leais cresce de acordo com a frequência e o investimento que a empresa faz de tempo, esforço e recursos para manter esse relacionamento.

Mas o que é a confiança? Segundo o Dicionário da Língua Portuguesa, confiança é a “fé que se deposita em alguém; familiaridade”. Morgan e Hunt (1994, pp. 23) reforçam esta ideia, na área dos negócios, afirmando que há confiança “quando uma das partes acredita na integridade e dignidade da outra”, crença essa muitas vezes baseada nos valores partilhados pelas contrapartes e pela troca de informações sobre soluções para a satisfação de necessidades ou para resolução de conflitos, o que só é possível se existir “competência, honestidade, responsabilidade e benevolência”. Com esta definição facilmente se compreende que só com base numa relação de familiaridade entre cliente e fornecedor se pode ter um sentimento de certeza e segurança entre as partes de que o negócio vai ser realizado com ganhos positivos para ambos de forma consistente com a integridade, competência, justiça e responsabilidade verificadas em trocas anteriores e que as informações confidenciais necessárias à realização do negócio não serão divulgadas por nenhuma das contrapartes. De acordo com esta corrente, Sirdeshmukh, *et al.* (2002) definem a confiança como a expectativa do cliente com relação à empresa, ou seja, se esta é confiável no que se refere à entrega do serviço, conforme prometido.

Com base nestas definições de confiança pudemos estabelecer que esta pode ser analisada a vários níveis:

- Capacidade da empresa, marca, produto e ou serviço em apresentar um bom desempenho através da sua competência, capacidade e habilidade para satisfazer o cliente, indicando-lhe as melhores soluções disponíveis para suprir plenamente as necessidades do consumidor;
- Adopção de uma conduta adequada aos princípios aceites pelas partes, tais como honestidade, integridade, dignidade, credibilidade, justiça, responsabilidade, entre outros, utilizadas com o objectivo de reduzir o risco percebido incorrido ao realizar uma troca;
- Preocupação sincera com o bem-estar da contraparte traduzida em altruísmo e benevolência de tratamento em que a empresa leva a cabo um conjunto de iniciativas para favorecer o cliente sem esperar qualquer retorno financeiro em troca ou se inibe de adoptar práticas oportunistas onde a empresa leva vantagem em detrimento do cliente.

Tal como a imagem da organização, a confiança é um dos activos mais valiosos que uma empresa pode ter para a conquista da fidelização dos clientes e para a obtenção de vantagem competitiva em relação aos concorrentes (Morgan e Hunt (1994); Singh e Sirdeshmukh (2000)) e sabendo que esta confiança se constrói a partir das experiências que o cliente tem com o fornecedor, cada momento de contacto entre estas duas partes deve ser aproveitado para edificar e fortalecer a confiança, a qual servirá de base para a construção da fidelização dos clientes (Bitner (1995)). Doney e Cannon (1997) ressaltam que a habilidade de prever o comportamento do fornecedor e dos seus empregados, a partir dos seus comportamentos anteriores, desenvolve a confiança do cliente. Assim, a confiança deve então ser analisada segundo duas dimensões: a confiança nos empregados de contacto e a confiança no fornecedor (Bateson e Hoffman (1999); Doney e Cannon (1997); Jap (2001); Lovelock e Wright (2002); Sirdeshmukh, *et al.* (2000)).

A confiança nos empregados de contacto/vendedores desenvolve-se durante a prestação do serviço e baseia-se no comportamento desses empregados para com o cliente (Doney e Cannon (1997); Sirdeshmukh, *et al.* (2000)), o qual pode ser uma fonte de diferenciação do serviço oferecido pela empresa dada a satisfação que pode criar no cliente por interpretar o serviço como sendo de qualidade superior (Bateson e Hoffman

(1999)) e, conseqüentemente, aumentar o desejo dos clientes de realizar novos negócios com a empresa. Jap (2001) e Lovelock e Wright (2002) salientam que durante o contacto com a empresa os clientes tendem a analisar a consistência, honestidade, integridade, responsabilidade, justiça, benevolência, competência e preparação na comunicação e nas atitudes do empregado e, a partir destas, avaliar instantaneamente o produto e serviço (Bitner e Zeithaml (2008); Berry e Parasuraman (1995)), pelo que não devem ser desperdiçados quaisquer “momentos de verdade” (Zeithaml e Bitner (1996)) para assegurar a manutenção do relacionamento de confiança entre cliente-fornecedor (Grönroos (1990)). Por outro lado, Doney e Cannon (1997) salientam que é fundamental para manter esta relação de confiança que exista um contacto frequente entre os funcionários e os clientes pois, por um lado, quanto mais longo for o relacionamento entre empregado e cliente mais facilmente o cliente poderá perspectivar o comportamento do empregado com base nos diversos comportamentos anteriores, depositando neste a sua confiança com base nos laços interpessoais criados (Sirdeshmukh, *et al.* (2002)); por outro lado, os empregados ao contactarem mais vezes com o cliente têm mais oportunidades para conquistar a sua confiança. Nesse contacto não podemos nunca esquecer que os empregados de contacto devem demonstrar a sua competência através do seu comportamento, como por exemplo, respondendo correctamente e prontamente às questões dos clientes, indicando-lhes detalhadamente quais as melhores soluções para satisfazer as necessidades dos clientes e evitando sempre fazer falsas promessas (Jap (2001)).

A confiança no fornecedor prende-se com as políticas e práticas de gestão da empresa (como a missão e a visão materializadas em documentos, contratos e termos) que regem as relações de troca entre clientes e organização fornecedora (Doney e Cannon (1997); Lovelock e Wright (2002); Sirdeshmukh, *et al.* (2000, 2002)). Por exemplo, o cliente deve confiar que o fornecedor lhe entrega o que prometeu, ou seja, que não haverá rupturas de stock, a gestão das reclamações visa a satisfação do cliente (privilegiando-se a velocidade de resposta à reclamação e a orientação para a solução correcta do problema), o rápido atendimento estando a loja e os produtos ou serviços bem sinalizados e existindo caixas de pagamento abertas em número suficiente para que não existam grandes filas de espera, entre outros. Destas políticas uma das mais referenciadas e estudadas é a que se prende com as consequências que uma boa gestão das reclamações pode ter na satisfação, confiança e fidelização. Estas consequências justificam-se por se considerar que é na adversidade que os parceiros são postos à prova

e, portanto, uma resposta bem sucedida a uma falha pode até ter mais impacto do que uma situação rotineira de compra e venda: se um cliente sentir que a sua reclamação foi bem atendida sentir-se-á motivado para retribuir os esforços que a empresa despendeu para o satisfazer, saindo de um estado de insatisfação para um estado de elevada satisfação, confiando que em idêntica situação será tratado de forma análoga, pelo que se sente compelido a repetir a compra ou manifestando essa intenção e ou referenciando positivamente o fornecedor a outros potenciais clientes (Bitner, *et al.* (1990); Dube e Maute (1998); Tax, *et al.* (1998)). Lambin (2000, pp. 217), mencionando os estudos de Lash (1990) e Tarp (1986), quantifica a influência da boa gestão das reclamações nas intenções de recompra dos clientes:

- “para os clientes satisfeitos, a taxa de recompra é de 92%;
- para os clientes insatisfeitos que não comunicam a sua insatisfação, a taxa de recompra cai para os 78%, ou seja, uma perda de 14%;
- para os clientes insatisfeitos que participam as suas reclamações, mas que recebem uma má resposta da empresa, a taxa de recompra cai para 46%;
- para os clientes insatisfeitos que participam a sua insatisfação e que recebem uma boa resposta da empresa, a taxa de recompra é de 91%”.

Segundo Sirdeshmukh, *et al.* (2002), o consumidor avalia as práticas de gestão, as quais se traduzem no cumprimento das políticas implementadas para demonstrar a credibilidade e a confiabilidade do fornecedor. Corroborando esta afirmação, Lovelock e Wright (2002) sustentam que a empresa para demonstrar as suas práticas de gestão deve torná-las operacionais para serem avaliadas pelo cliente. Contudo, na maioria dos casos, as práticas de gestão da empresa que regem as relações de troca entre clientes e organização fornecedora não são percebidas pelos clientes por observação directa dos contratos estabelecidos entre as contrapartes do negócio ou por análise das normas mas sim através do contacto entre clientes e os vendedores da empresa, mormente porque o contacto preliminar entre a empresa e o cliente se faz através dos empregados de contacto. Segundo Doney e Cannon (1997) e Jap (2001), o comportamento dos empregados é em parte atribuído à cultura organizacional, traduzida nos valores e atitudes da empresa que representam, pelo que se o cliente teve uma má experiência com a empresa isso tende a reflectir-se na confiança que tem no empregado e vice-versa.

Adicionalmente, Jap (2001) e Doney e Cannon (1997) referem que, apesar da confiança dever ser analisada com base em duas dimensões – os empregados de contacto e a empresa fornecedora – estas dimensões influenciam-se mutuamente uma vez que, se o cliente tiver um relacionamento de longo prazo com a empresa fornecedora, este relacionamento pode ser prejudicado quando a empresa confia tal relacionamento a um empregado desonesto, por outro lado, se o intermediário da relação cliente-empresa for um empregado em que o cliente confia a relação pode ser preservada em períodos em que as políticas de gestão se revelem opostas aos interesses dos clientes. Quando a relação é confiada a um novo empregado, a reacção do cliente dependerá das experiências passadas que este teve com a empresa e com os seus empregados: se as experiências forem positivas o cliente facilmente confiará no novo empregado, se os contactos anteriores forem negativos o cliente partirá de um estado de desconfiança difícil de ultrapassar.

Por outro lado, Jap (2001) salienta a importância do cliente compreender que o relacionamento é estabelecido com a empresa ou com o empregado de contacto como seu representante e não apenas com a pessoa, caso contrário, a empresa corre o risco de ver o seu relacionamento com o cliente interrompido caso o empregado se desligue da empresa.

Tal como outros conceitos, a confiança também é vastamente apontada como mantendo interações com outros antecedentes da fidelização, como por exemplo a satisfação, comprometimento e valor, como veremos em seguida.

Garbarino e Johnson (1999) indicam que a confiança é uma consequência da satisfação e um antecedente da fidelização, nomeadamente por influenciar as intenções de compra. Estes autores observaram que para os clientes com um curto relacionamento com o fornecedor a satisfação é o principal determinante das intenções futuras de recompra, para os clientes com uma relação duradoura com a empresa é a confiança e o comprometimento que determinam as intenções de recompra. Portanto, ao analisarmos uma relação devemos entender a confiança como um mediador entre a satisfação e a fidelização.

Por outro lado, tal como observamos não é possível estabelecer uma relação de troca sem confiança de que a empresa está comprometida com os interesses e necessidades do cliente e que pretende continuamente oferecer-lhe um valor superior, satisfazendo as suas expectativas em relação a ela (Sheth e Sobel (2002); Sing e Sirdeshmukh (2000)). Onde a confiança é um mediador a ter em conta nos processos pré e pós-compra (Sing

e Sirdeshmukh (2000)). Neste âmbito, Morgan e Hunt (1994) consideram a confiança e o comprometimento como mediadores que contribuem para a fidelização. Assim, se o cliente considerar que o fornecedor o trata com uma atitude benevolente [um dos elementos intervenientes na definição de confiança, isto é, que tem de forma facilmente observável um comportamento não oportunista e realiza um conjunto de acções suplementares às contratadas a favor do cliente, colocando os interesses deste acima dos seus próprios interesses preocupando-se sinceramente com o bem-estar do cliente] as expectativas do cliente serão largamente superadas (Morgan e Hunt (1994), Sirdeshmukh, *et al.* (2000, 2002)), saindo o cliente encantado da transacção, o que a longo prazo incrementará a sua satisfação e a sua confiança na empresa e nos empregados de contacto, pois acreditará que estes estarão a seu lado desenvolvendo acções de cooperação que são benéficas para ambos (Doney e Cannon (1997)) e não oportunistas. Algumas práticas de gestão entendidas como benevolentes são, por exemplo, a política de devolução de mercadorias num determinado prazo sem que sejam questionados os motivos do cliente ou a política de delegação de autonomia aos empregados de contacto para resolver um conjunto alargado de possíveis problemas dos clientes, prestação de informação detalhada sobre os produtos e ou serviços ou sobre a própria transacção conjuntamente com a realização de alertas sobre erros ou prejuízos potenciais que o cliente pode incorrer, entre outras. Em conjunto a confiança e a satisfação conduzirão à fidelização dos clientes (Jap (2001)).

Relativamente à influência que a confiança possa ter com o comprometimento e a fidelização, Gounaris (2005, pp. 126) referem: “coloquemos isto de forma simples, o marketing relacional procura cultivar uma relação próxima entre o cliente e o fornecedor e um sentimento de comprometimento entre o primeiro e o último. Em troca, para obter este sentimento de comprometimento, o fornecedor tem de colocar a noção de confiança no topo da sua agenda”. Esta ideia é também defendida por outros autores como Morgan e Hunt (1994, pp. 24) ao afirmarem “devido ao facto de que comprometimento envolve vulnerabilidade, as partes do relacionamento procurarão somente parceiros confiáveis”; Garbarino e Jonhson (1999) consideram que os clientes só demonstram comprometimento depois de já terem estabelecido uma relação de confiança uma vez que tal atitude envolve um potencial sacrifício e vulnerabilidade, donde a confiança e o comprometimento são influenciadores das intenções comportamentais futuras de realizar negócios com o parceiro; Moorman, *et al.* (1992,

pp. 316) que declaram: “o comprometimento não se altera frequentemente. Portanto, as pessoas não são susceptíveis de estarem comprometidas, a menos que elas não tenham valor na relação. Devido ao facto de que a confiança aumenta a extensão em que parceiros se envolvem em trocas de risco, aumentando valor, espera-se que a confiança aumente a probabilidade dos utilizadores se tornarem comprometidos na relação”.

Existem ainda outros autores que defendem que a confiança está intimamente relacionada com o valor. Por exemplo, Sirdeshmulk, *et al.* (2002) consideram que é o valor que desempenha um papel de mediador entre a confiança e a fidelização. Tal justifica-se porque, como defendem Moorman, *et al.* (1992, pp. 316), a confiança “cria relações de troca que são altamente valiosas, aumentando a credibilidade” de que o desempenho da empresa e dos seus produtos será consistente com as experiências anteriores e, como consequência da obtenção desse valor e dessa credibilidade, os consumidores tendem a recomprar os produtos e ou serviços na expectativa de continuarem a receber valor em cada negócio realizado com o actual fornecedor e a manter de uma relação de longo prazo (fidelização) entre as partes.

2.3.4 Comprometimento

Oliver (1999) e Delgado-Ballester e Munuera-Alemán (2001) teorizam e operacionalizam os conceitos de fidelização e comprometimento como sendo sinónimos, no entanto, apesar de estarem intimamente relacionados (como o comprovam várias investigações empíricas), estes dois conceitos não tem o mesmo significado. Urge portanto clarificar desde já as suas diferenças e a relação entre eles, seguindo a crítica de Zins (2001) de indica que estes dois conceitos não podem ser considerados como intercambiáveis.

De acordo com Berry e Parasuraman (1991), os relacionamentos são construídos com base no comprometimento mútuo, o que pode resultar em comportamentos leais pois, argumenta Zins (2001), o comprometimento indica a intensidade de uma atitude e a fidelização os resultados dessa atitude. Fullerton (2005, pp. 100) reforça a ideia de comprometimento como a medida da intensidade de uma atitude afirmando “em essência, o comprometimento do cliente é uma força psicológica que liga o cliente com a organização com que ele realiza negócios” e Wong e Sohal (2002, pp. 35) declaram “o

comprometimento aparenta ser uma das mais importantes variáveis a utilizar para compreender a força de uma relação de marketing, e é um conceito útil para medir a probabilidade da fidelização de um cliente, bem como, para prever a frequência de compra futura”.

Essa atitude de comprometimento traduz-se no desejo e intenção dos parceiros continuarem na relação e de se sentirem emocional ou psicologicamente ligada a ela, confiando na estabilidade desta relação, identificando e internalizando as normas e valores do parceiro e estando dispostos a fazer grandes sacrifícios para manter a referida relação entendida como valiosa (Kim e Frazier (1997); Moorman, *et al.* (1992); Morgan e Hunt (1994); Pritchard, *et al.* (1999); Rusbult, *et al.* (1986)), atitude esta que é “desenvolvida mesmo antes de o consumidor ser capaz de determinar se o seu comportamento de compra repetida deriva de um sentimento de fidelização” (Pritchard, *et al.* (1999, pp. 334)) mas cuja “vontade de manter-se na relação” manifestada através de comportamentos cooperativos e de resistência às alterações de preferência e de uma disposição mental para não fazer nada que possa prejudicar o relacionamento levará a “uma maior probabilidade de se verificar uma fidelização comportamental por parte do cliente” (Bloemer e Odekerken (2002, pp. 69)).

Autores como Delgado-Ballester e Munuera-Alemán (2001), Fullerton (2005), Pritchard, *et al.* (1999), Verhoef, *et al.* (2002), Wong e Sohal (2002), Zins (2001), entre outros, dividem o comprometimento em dois componentes, a saber:

- Comprometimento Afetivo: que se traduz no sentimento de afiliação ou identificação pessoal e social do cliente para com a empresa, marca, produto ou serviço. Este sentimento influencia a resistência à mudança de preferências pelo seu elevado custo psicológico, nomeadamente, nas aquisições em que os aspectos simbólicos se revelam mais importantes do que os utilitários como é o caso, nos clientes finais, da satisfação de necessidades de auto-realização, estima e participação social.
- Comprometimento de Continuidade ou Calculativo que se observa quando o cliente se sente coagido a manter a relação com o actual fornecedor por não identificar alternativas de compra viáveis (ou porque as barreiras à mudança de fornecedor são elevadas ou porque os benefícios oferecidos pela concorrência não são suficientes para superar os dados pelo actual fornecedor). Portanto, este tipo de comprometimento baseia-se mais na dependência do que na dedicação.

Segundo os investigadores o efeito na fidelização dos clientes do comprometimento

afectivo e calculativo são diferenciados. Por exemplo, Verhoef, *et al.* (2002) ao analisarem a aquisição de serviços numa companhia de seguros holandesa verificaram que o comprometimento afectivo actua positivamente como um indicador das intenções de compra dos produtos e do montante dessas aquisições, enquanto que o comprometimento calculativo não tem qualquer influência explicativa. Por seu turno, Fullerton (2005) ao estudar o comportamento dos clientes de uma cadeia de supermercados e de uma loja de vestuário masculino no Canadá, indica que o comprometimento afectivo está positivamente relacionado com as intenções de recomendar favoravelmente a empresa e com a predisposição de pagar mais e está negativamente relacionado com a intenção de realizar novos negócios, enquanto que o comprometimento calculativo apresentou o relacionamento inverso relativamente aos três aspectos estudados.

Dada a escassez de recursos das organizações muitas investigações aconselham as empresas a investirem mais na dimensão afectiva do comprometimento, pois neste caso os clientes pretendem manter a relação com o fornecedor porque querem, aumentando assim a sua predisposição para recomprarem os produtos da empresa e para a recomendar a outros (Harrison-Walker (2001); Hennig-Thurau, *et al.* (2001; 2002)).

Na literatura são ainda apresentados outros tipos de comprometimentos, como o comprometimento normativo (sentimento de “obrigação” moral de estar com o fornecedor baseado em normas internalizadas); comprometimento instrumental (baseado em estímulos tais como obtenção de prémios caso o cliente não deixe o fornecedor, sendo nesta vertente parecido com o comprometimento calculativo mas distinguindo-se deste por existirem no mercado outras alternativas viáveis e atraentes); comprometimento comportamental (que se traduz na ajuda potencial que o parceiro de negócios oferece em caso de necessidade) e comprometimento de resistência ou psicológico (que se revela na resistência à mudança de preferência quando o cliente é sujeito a uma experiência ou informação divergente) (Kim e Frazier (1997); Pritchard, *et al.* (1999)).

2.3.5 Barreiras à Mudança de Fornecedor

Keaveney (1995) *apud* Caruana (2004, pp. 257) ao analisar os incidentes críticos em empresas de serviços que resultaram na mudança de fornecedor por parte do cliente

identificou oito motivos para um cliente proceder a essa mudança: “falha no serviço base (26%), falha nos pontos de contacto dos serviços (21%); preço (17%); resposta a uma falha do serviço (11%); inconveniência do serviço (10%); concorrência (4%) e mudança involuntária (2%)”. Sabendo o que pode levar os clientes a mudarem de fornecedor e dada a importância financeira de alguns clientes para a empresa fornecedora, esta deve fazer tudo o que está ao seu alcance para impedir que os clientes desertem, e para isso os fornecedores têm de conhecer o que é que pode constituir uma barreira à mudança.

Caruana (2004) salienta que as barreiras à mudança podem ser de natureza monetária ou não monetária e também podem ser reais ou apenas percebidas, pelo que muitas podem ser as dimensões abrangidas no conceito de barreiras à mudança. Jones, *et al.* (2000, pp. 261) definem Barreiras à Mudança de Fornecedor como “representando qualquer factor que torna mais difícil ou oneroso para os consumidores mudarem de fornecedor”. Obviamente que muitos dos fornecedores, principalmente nos mercados B2B (Fornell (1992)), utilizam estas barreiras como uma das principais estratégias para reter clientes, nomeadamente para fazer face a “flutuações de curto prazo na qualidade do serviço, que de outra forma resultariam na deserção” dos clientes (Jones, *et al.* (2000, pp. 260)), pois a existência de elevadas barreiras à mudança são um forte desincentivo para os clientes explorarem novos fornecedores (Jackson (1985)). Observe-se, no entanto, que a força dessas barreiras à mudança depende muito da eficácia das estratégias defensivas dos concorrentes que continuamente oferecem incentivos aos consumidores para ultrapassarem tais barreiras, como prémios monetários a novos clientes, demonstrações gratuitas com vista a reduzir os custos de aprendizagem, entre outros (Yang e Peterson (2004)). Podem também copiar algumas barreiras que anteriormente deram vantagem competitiva ao fornecedor, como por exemplo, os programas de pontos ou descontos atribuídos a clientes habituais (Fornell (1992)).

Aas barreiras à mudança constituem um elemento primordial a ter em conta na explicação da fidelização dos consumidores (Lam, *et al.* (2004), Caruana (2004)) e um elemento chave para a consequente obtenção de elevados níveis de lucro (Burnham, *et al.* (2003)), e de vantagens competitivas sustentadas (Caruana (2004); Burnham, *et al.* (2003)) por funcionarem como uma barreira à entrada no mercado para outros potenciais fornecedores concorrentes (Burnham, *et al.* (2003) citando os estudos de Beggs e Klemper (1992), Farrell e Shapiro (1988), Eliashberg e Robertson (1988), Karakaya e Stahl (1989) e Schmalensee (1982)). No entanto, poucos são os estudos que

exibem uma abordagem abrangente dessas barreiras especificando cada uma das suas facetas e as formas de medir os efeitos da existência de cada uma das barreiras na fidelização dos clientes (Burnham, *et al.* (2003)), o que a existir seria determinante para as empresas fornecedoras definirem a sua estratégia de actuação.

Na tabela seguinte é elaborada uma breve síntese de algumas barreiras à mudança identificadas por alguns investigadores reportadas na literatura sobre este assunto:

Quadro 2.2 - Factores identificados como sendo Barreiras à Mudança

Autores	Barreiras à Mudança
Rusbult, Johnson e Morrow (1986)	• qualidade da alternativa: até que ponto são apelativas as alternativas • Investimento na relação: tempo, energia, partilha de experiências,...
Klemperer (1987)	• custos de mudança que se dividem em: ○ transacção (custos incorridos quando mudamos de fornecedor); ○ aprendizagem (ex. novas rotinas, novas regras contratuais); ○ artificiais (incluem todas as acções que as empresas realizam para reter os clientes, como por exemplo cupões de desconto na próxima compra, programas de pontos, entre outros).
Gronhaug e Gilly (1991)	• despesas monetárias envolvidas nessa mudança; • tempo dispendido; • esforço psicológico gerado da incerteza de realizar negócio com um novo fornecedor.
Fornell (1992)	• custos de pesquisa; • custos de transacção; • custos de aprendizagem; • descontos obtidos por clientes fiéis; • hábito do cliente; • custos emocionais; • esforço cognitivo; • risco financeiro, social e psicológico.
Ping (1993)	• custos de mudança: tempo dispendido e despesas monetárias envolvidas na mudança de fornecedor; • Investimento: Quantificação do tempo, energia e fundos monetários foram investidas na relação com o fornecedor; • singularidade do investimento neste fornecedor; • atractividade das alternativas existentes no mercado.
Jones, et al. (2000)	• relações interpessoais entre o cliente e os empregados do fornecedor; • custos de mudança (que incluem a percepção dos clientes sobre os

	aspectos identificados por Gronhaug e Gilly (1991)); • atractividade das alternativas existentes no mercado.
Julander e Söderlund (2003)	• Barreiras positivas: ○ Atractividade das alternativas existentes no mercado; ○ Relações interpessoais positivas entre o cliente e os empregados do fornecedor; ○ Descontos obtidos por clientes fiéis; ○ Hábito do cliente; ○ Risco financeiro, social e psicológico. • Barreiras negativas: ○ Custos de mudança onde estão incluídos: ▪ O grau de monopólio do mercado; ▪ O poder do fornecedor. ○ Investimento na Relação onde estão incluídos: ▪ O tempo dispendido; ▪ O dinheiro dispendido; ▪ O esforço envolvido.
Burnham, et al. (2003)	• Custos de mudança: ○ Procedimentais (riscos económicos, custos de avaliação, custos de inicialização, custos de aprendizagem); ○ Financeiros (perdas de benefícios financeiros); ○ Relacionais (pessoal de contacto e marca);
Caruana (2004)	• Custos de mudança: ○ Custos transaccionais; ○ Custos de aprendizagem; ○ Custos contratuais.
Balabanis, et al. (2006)	• Custos de mudança (custos económicos e psíquicos percebidos, tempo e dinheiro dispendidos): ○ relações interpessoais entre o cliente e os empregados do fornecedor; ○ atractividade das alternativas existentes no mercado; ○ preço; ○ gestão de reclamações; ○ concorrência; ○ existência de programas de fidelização.

Fonte: Elaboração própria.

Tal como foi referido, apesar de potencialmente terem uma importância elevada no processo de retenção dos clientes, poucos foram os investigadores que apontaram as

barreiras à mudança como antecedente da fidelização dos clientes, o que pode ser justificado por estas barreiras poderem ser interpretadas muitas das vezes como não sendo indicadoras de uma verdadeira fidelidade dos consumidores. Julander e Söderlund (2003), no seu artigo, referindo-se a Hirschman (1970), observam que deve distinguir-se entre os clientes que “querem continuar com o fornecedor” – os verdadeiramente fiéis – e os que “têm que estar com o fornecedor”. No primeiro caso, as barreiras identificadas são indicadores positivos para continuar na relação pois os clientes têm a percepção que os fornecedores actuais têm produtos e ou serviços superiores aos oferecidos pela potencial concorrência, podendo mesmo funcionar como uma resposta inelástica ao preço (Burnham, *et al.* (2003)), enquanto que, no segundo caso, são indicadores negativos geralmente devidos à existência de um monopólio no mercado ou ao elevado poder do fornecedor. Yang e Peterson (2004, pp. 805) também reconhecem a existência de falsa fidelização (aludindo a Jackson (1985) e Port (1980)) da seguinte forma: “quando os custos de mudança são substanciais ou o processo de mudança é especialmente doloroso, os clientes insatisfeitos tendem a manter a relação com o actual fornecedor do serviço e resistem à dissolução da relação”.

Seguindo o conselho de Burnham, *et al.* (2003), nesta investigação defendemos que deveria ser realizado um estudo multidimensional do conceito de barreiras à mudança, dado que examinando um único aspecto de uma noção multidimensional dificilmente conseguiríamos fazer uma avaliação adequada do conceito e das suas relações com outros conceitos. Assim, partindo das variáveis identificadas como barreiras à mudança por Julander e Söderlund (2003), defendemos que estas devem ser complementadas com outras barreiras indicadas por outros investigadores. A selecção das barreiras à mudança entre positivas e negativas justifica-se com a ideia de que “consumidores para tomarem dada decisão [sobre se devem manter ou mudar de fornecedor] pesam os seus custos e benefícios” nomeadamente em termos económicos (Jones (2000, pp. 262) ao referir-se aos estudos levados a cabo por Hauser e Wernerfelt (1990), Ratchford (1982), Stigler (1961)]).

Assim, como barreiras positivas consideramos:

- A *atractividade das alternativas existentes no mercado* “refere-se às percepções dos clientes relativas à existência de alternativas de fornecimento viáveis no mercado, pelo que quando os consumidores percebem que há poucas alternativas viáveis no mercado” porque há um reduzido número de fornecedores no mercado e ou porque os produtos e ou serviços oferecidos

são semelhantes e mutuamente substituíveis (síndrome das *commodities*), “os benefícios percebidos de desertarem são relativamente baixos, o que resulta em elevados níveis de retenção” e, consequentemente, em elevados níveis de intenções de recompra (Jones, *et al.* (2000, pp. 263)). Assim, a atractividade das alternativas é fortemente influenciada pela heterogeneidade dos fornecedores e pela complexidade do produto oferecido (Burnham, *et al.* (2003)). Por um lado, quando os fornecedores existentes no mercado são vistos como diferentes por o conhecimento relativo a um fornecedor não ser adaptável a outro ou por não existir uniformidade de produtos oferecidos e procedimentos estabelecidos, verifica-se um aumento da incerteza do resultado da realização do negócio com um fornecedor que não seja o actual, pelo que a heterogeneidade dos fornecedores é uma forte barreira à mudança. Por outro lado, outra grande barreira é a elevada complexidade dos produtos, dado que se o cliente considerar que o produto é difícil de usar ou tem um elevado número de opções, tenderá a manter junto do fornecedor actual, por temer um resultado negativo com um novo fornecedor e por serem complicadas e onerosas a recolha de informações e comparação directa entre os potenciais fornecedores alternativos desses produtos (Burnham, *et al.* (2003)). Além disso, se os clientes estiverem insatisfeitos com a qualidade do produto e ou serviço oferecido pelo fornecedor e perceberem que existem alternativas atractivas, a probabilidade destes clientes desertarem é muito superior quando comparado com a dos clientes que estão satisfeitos (Jones, *et al.* (2000)).

- Apesar da *importância do factor relação empregados-clientes* poder variar entre indústrias diferentes (Ganesh, *et al.* (2000)), a elevada interacção entre o cliente e os empregados do fornecedor característica das relações estabelecidas na indústria dos serviços (Crosby, *et al.* (1990)), leva a que nos casos em que esta relação interpessoal é forte haja, por parte dos clientes, a intenção de se manterem junto dos fornecedores, nomeadamente quando os produtos oferecidos são percebidos como sendo complexos (Burnham, *et al.* (2003)). Facto já comprovado, como salienta Jones, *et al.* (2000) aludindo à teoria da psicologia social e de gestão defendida por Hogg (1994) e Riordan e Griffeth (1995), os indivíduos tendem a manter-se nos grupos com quem têm relações fortes, mesmo que a satisfação com a qualidade do serviço seja

temporariamente reduzida (Caruana (2004)). Esta forte relação clientes-empregados demora algum tempo a ser construída pelo que é uma enorme barreira à mudança de fornecedor. Beatty (1996) *apud* Jones, *et al.* (2000) afirma que a elevada rotação dos empregados de contacto de um fornecedor pode levar a uma elevada rotação dos clientes, dado que a fidelização dos clientes a estes empregados leva os consumidores a segui-los, pois é com os empregados que os clientes constroem um vínculo de confiança e expectativas e, quando essas pessoas se desvinculam da empresa fornecedora, o vínculo cliente-fornecedor é quebrado (Reicheld (1993)), fazendo com que muitas das vezes os clientes abandonem o fornecedor.

- Os *custos artificiais*;
- A partilha de experiências.

Como barreiras negativas, entendidas como aquelas que o cliente percepciona como obrigando a manter-se na relação com dado fornecedor consideramos:

- Os *custos de mudança* onde estão incluídos:
 - O *grau de monopólio do mercado*: se existir um monopólio no mercado os custos de mudança são nulos pois não há alternativas e mais poderoso será o fornecedor para ditar os termos da relação com o cliente. À medida que caminhamos para um mercado de concorrência perfeita, esse *poder do fornecedor* vai diminuindo levando-o a criar barreiras à mudança.
 - Os *custos artificiais*.
- O elevado *investimento na relação* geralmente é percebido pelos clientes como sendo um dos elementos que mais fortemente restringe a mudança de fornecedor por parte do cliente, onde estão incluídos:
 - O *tempo dispendido* na avaliação de um novo fornecedor (o qual inclui o tempo gasto na pesquisa de informação e identificação do possível fornecedor, processamento de informação para tomar uma decisão informada para escolha do fornecedor (Burnham, *et al.* (2003)), na aprendizagem de, por exemplo, novas rotinas e novas regras contratuais (Guiltinan (1989) *apud* Jones. *et al.* (2000)));
 - Os *custos de transacção, aprendizagem e contratuais* (custos incorridos quando mudamos de fornecedor, os quais podem ter de ser

suportados para iniciar a relação com o novo fornecedor [como o dinheiro dispendido avaliação de um novo fornecedor, em taxas de adesão, na aquisição de competências e know-how através de formação de empregados para manipularem eficientemente um novo produto, sistema ou processo (isto é, custos de aprendizagem) e que pode ser perdido com a alteração de fornecedor tendo de recomeçar a adaptação cliente-fornecedor, nomeadamente, no caso dos produtos mais complexos (Burnham, *et al.* (2003))], mas também incluem custos suportados para terminar a relação com o fornecedor anterior [como, por exemplo, obrigatoriedade de subscrição de um dado serviço por um determinado período de tempo ou o pagamento de multas por quebra de contrato] (Caruana (2004));

- O *esforço psicológico* gerado pela incerteza de realizar negócio com um novo fornecedor está muitas vezes intimamente ligado ao hábito do cliente de utilizar determinado produto, serviço ou marca que leva a que o cliente se sinta à vontade com este e que deseje evitar o desconhecido enfrentado quando realiza negócio com um novo fornecedor sobre o qual tem uma informação reduzida (Burnham, *et al.* (2003); Gremler (1995) *apud* Caruana (2004));
- A *mudança organizacional*: esta barreira tem a sua expressão apenas nos mercados organizacionais. Muitas vezes, dada a elevada cooperação entre fornecedor e cliente, as empresas clientes, para tirar um maior benefício dessa cooperação, realizam mudanças organizacionais tais como adaptações do processo produtivo, parceria ao nível da investigação e desenvolvimento de novos produtos, logística, modificação de procedimentos administrativos, entre outros. A quebra da relação entre fornecedor e cliente pode levar à perda de vantagens adquiridas ao nível das entregas *just-in-time* por não existir outro fornecedor compatível no mercado, perdas no desenvolvimento conjunto de produtos e em programas de qualidade total e decréscimo da rentibilidade de ambas as empresas intervenientes (Eriksson e Vaghult (2000));
- O *envolvimento*: “O nível de envolvimento que um cliente tem com um determinado produto, marca ou decisão de compra é um

importante determinante do seu comportamento” (Peter e Olsen (1987) *apud* Bennett e McColl-Kennedy (2005, pp. 99)). Se estivermos a observar uma situação de produtos e ou serviços de baixo valor que tenham pouca influência na vida do cliente é natural que o envolvimento do cliente seja reduzido e que se tiver outras alternativas atrativas poderá mudar de fornecedor. Donde podemos concluir que quanto maior for o envolvimento do cliente maior será a barreira à mudança de fornecedor (Bennett e McColl-Kennedy (2005)). Por outro lado, o envolvimento também pode ser visto na óptica da variedade de tipos de produtos, características e funcionalidades que o cliente utiliza de um dado fornecedor. Burnham, *et al.* (2003), referindo-se a Blattberg e Deighton (1996), afirmam que quanto maior for o número de complementos e suplementos ao produto base adquiridos pelo cliente a um único fornecedor maior será a probabilidade de retenção desse cliente pois a comparação entre o fornecedor actual e os potenciais novos fornecedores terá de se fazer numa base mais alargada ao nível dos produtos oferecidos, as suas características e complementaridade e os custos de aprendizagem relacionados com o novo fornecedor (Shugan (1980) e Schmalense (1982) *apud* Burnham, *et al.* (2003)).

Observe-se que, ao contrário de Julander e Söderlund (2003), colocámos os custos artificiais tanto no grupo das barreiras positivas como no grupo das barreiras negativas, dado que consideramos a existência de programas de pontos, de cupões de desconto na compra seguinte e descontos que não são dados a novos clientes pode levar a que o cliente considere positivo manter-se com o fornecedor por levar a poupanças financeiras relevantes mais atractivas do que as dos fornecedores concorrentes (Burnham, *et al.* (2003) citando Guiltinan (1989)), mas também a existência de tais programas pode levar a que o cliente tenha de estar com esse fornecedor pois tais recompensas são perdidas com o abandono do cliente e estes descontos tem um impacto financeiro elevado.

Adicionalmente, vários são os autores que indicam nos seus estudos que as barreiras à mudança têm efeitos cruzados com outros antecedentes da fidelização.

Uma das interações mais citadas prende-se com a satisfação e as barreiras à mudança.

Por exemplo, Jones, *et al.* (2000) no seu artigo, observam que as barreiras à mudança de fornecedor não devem ser consideradas isoladamente como medida explicativa da retenção dos clientes mas deve ser tomada em consideração em conjunto com a satisfação dos clientes para explicar o incremento das intenções de recompra. Esta interacção justifica-se segundo estes autores pois, se um cliente estiver insatisfeito e essa insatisfação for temporária, as barreiras à mudança podem servir como um “seguro” dos fornecedores para prevenir a deserção dos clientes, no entanto, se essa insatisfação se prolongar no tempo duas atitudes podem ser esperadas da parte dos clientes: se os clientes vislumbrarem outro fornecedor que provavelmente lhes trará maior satisfação, a longo prazo estes clientes abandonaram o fornecedor actual ou, se não existirem alternativas viáveis no mercado, os clientes permaneceram junto da empresa mas sabotarão a actividade da empresa sempre que possível (por exemplo, dizendo mal desta (negative WOM)). Assim, na parte final do seu artigo Jones, *et al.* (2000) provaram que a satisfação é um dos factores determinantes na retenção dos clientes, mas salientam que o efeito desta satisfação nas intenções de recompra (já verificado em pesquisas anteriores por Anderson e Sullivan (1993), Cronin e Taylor (1992) *apud* Jones, *et al.* (2000)) pode ser mitigado quando os clientes percepcionam elevadas barreiras à mudança de fornecedor. Por outro lado, a análise conjunta da satisfação e das barreiras à mudança para aumentar a fidelização dos clientes parece ser óbvia quando lemos o artigo de Balabanis, *et al.* (2006, pp. 215) onde estes afirmam “estão disponíveis duas estratégias para aumentar a fidelização comportamental: a primeira é aumentar a satisfação do consumidor para que ele queira ficar; a segunda é tornar difícil a sua deserção (isto é, aumentar as barreiras à mudança)”.

Julander e Söderlund (2003) provaram no seu artigo que elevadas barreiras negativas tendem a atenuar o efeito da satisfação do cliente na fidelização do cliente, nomeadamente no caso das intenções de recompra, enquanto que, elevadas barreiras positivas reforçam o efeito da satisfação na fidelização atitudinal. Além deste efeito indirecto na fidelização dos clientes, os referidos autores mostraram que estas barreiras, positivas e negativas, estão também directamente relacionadas com a fidelização dos clientes, mostrando que as barreiras negativas têm um efeito negativo directo na fidelização atitudinal e as barreiras positivas têm um efeito positivo directo nesta dimensão da fidelização.

Burnham, *et al.* (2003), aludindo a investigações empíricas anteriores como a de Szymanski e Henard (2001), observam que tipicamente a satisfação do consumidor só

explica um quarto das suas intenções comportamentais e que juntamente com a satisfação e a qualidade do serviço devem ser considerados outras variáveis explicativas da fidelização como as barreiras à mudança de fornecedor, provando em seguida que os custos de mudança tiveram maior impacto na intenção de permanecer com o fornecedor do que a própria satisfação.

Lam, *et al.* (2004) defendem que a satisfação do cliente com o produto ou com o serviço é um importante indutor da fidelização dos clientes, nomeadamente, na parte da recomendação do fornecedor a outros clientes, no entanto, na sua investigação detectaram que o efeito dos custos de mudança é tão grande quanto o da satisfação na fidelização.

Por seu turno, Caruana (2004), seguindo as sugestões de Oliva, *et al.* (1992) e Bateson e Hoffman (1999), encontrou uma relação positiva entre fidelização e custos de mudança partindo da ideia de que a satisfação do consumidor está fortemente ligada ao desempenho percebido, à satisfação e às barreiras à mudança, os quais constituem os antecedentes mais importantes do comportamento de recompra e das intenções de recompra de um produto ou serviço.

Yang e Peterson (2004) com base nos estudos de Anderson e Sullivan (1993), Hauser, *et al.* (1994) e Lee, *et al.* (2001), provaram que os custos de mudança têm um significativo efeito na relação satisfação-fidelização nos casos em que a satisfação dos clientes está acima da média, nos restantes casos o efeito dos custos de mudança como moderador da relação satisfação-fidelização é insignificante. Conclui-se assim que, “quando a satisfação desce abaixo de um determinado valor, os consumidores começam a considerar ou a ser afectados pela existência de barreiras à mudança [... pois] o efeito da satisfação nas intenções de compra depende da magnitude das barreiras à mudança no contexto dos serviços. A satisfação deve desempenhar um papel menor quando as barreiras à saída são elevadas e um papel maior quando essas barreiras são baixas” (Jones, *et al.* (2000, pp. 260)).

2.3.6 Imagem da Organização

De acordo com Nguyen e LeBlanc (2001, pp. 228), a imagem de uma organização pode ser “descrita como a impressão global estabelecida na mente do público acerca de uma empresa. A qual está relacionada com diversos atributos físicos e comportamentais da organização tais como o nome da empresa, a estrutura organizacional, a variedade de produtos/serviços, a tradição, a ideologia e a sensação de qualidade comunicada por cada pessoa que interage com os clientes da empresa”, entre outros aspectos.

O consumidor ao escolher o seu fornecedor mesmo que não o indique explicitamente, fá-lo partindo da avaliação da imagem/posicionamento que tem da organização fornecedora, como afirmam Deschamps e Nayak (1996). Para fazer esta avaliação da imagem de uma organização não é obrigatório que o cliente já tenha tido alguma experiência com a empresa, pois a “impressão global [sobre a empresa] pode ser formada por outras fontes de informação como a publicidade ou o boca-a-boca” (Nguyen e LeBlanc (2001, pp. 229)). Assim, sempre que possível, as empresas fornecedoras devem tentar preservar e melhorar a imagem da organização e da(s) marca(s) que lhe estão associadas pois a imagem é “um dos activos mais preciosos que uma organização pode ter” (Gomes e Shapiro (1993, pp. 84)) e cuja vantagem competitiva decorrente desta forma de diferenciação do produto e ou serviço é de tal forma sustentável que “é virtualmente impossível para um concorrente duplicá-la” (Webster (1994, pp. 104)).

Segundo Nguyen e LeBlanc (2001), na indústria dos serviços, a imagem de uma organização pode influenciar positivamente a fidelização dos clientes (Andreassen e Lindestad (1998) *apud* Nguyen e LeBlanc (2001); Robertson (1993); Yoon, *et al.* (1993)), levando mesmo a que uma experiência negativa num contacto do cliente com a empresa possa ser considerada como uma excepção à imagem global positiva que o cliente tem da empresa fornecedora, não afectando a sua fidelidade à organização (Ostrowski, *et al.* (1993) *apud* Nguyen e LeBlanc (2001)).

Conhecidas finalmente a generalidade das noções consideradas na literatura como antecedentes da fidelização passaremos em seguida a apresentar os principais conceitos identificados por vários autores como consequentes da fidelização.

2.4 Consequentes da Fidelização

A vasta profusão de estudos encontrados que identificam um ou vários antecedentes da fidelização contrasta com o reduzido número de investigações relativas às consequências da obtenção da fidelização dos clientes.

A literatura identifica a fidelização dos clientes como sendo, primordialmente, fonte de vantagem competitiva e de elevado desempenho organizacional, noções que se influenciam mutuamente (Rust, *et al.* (2001); Woodruff (1997)).

2.4.1 Desempenho Organizacional

Diversos autores defendem que a conquista da fidelização dos clientes leva as empresas a obter uma elevada rentabilidade, ou seja, a um elevado desempenho (Anderson, *et al.* (1994); Anderson e Lindestad (1998); Anderson e Mittal, (2000); Balabanis, *et al.* (2006); Bowem e Shoemaker (2003); Dick e Basu (1994); Engel, *et al.* (2005); Harris e Goode, (2004); Jones e Sasser, (1995); Mattila (2001); Reichheld (1993; 1996; 2000); Reichheld e Sasser (1990); Wallace (2004); Wright e Sparks (1999); Yang e Peterson (2004); Zeithaml, *et al.* (1996)).

Facilmente se observa que a crescente globalização dos mercados, com uma cada vez mais acirrada concorrência ao nível do número de concorrentes e de opções de produtos e serviços disponíveis no mercado, além das observáveis menores taxas de crescimento do mercado e da existência de clientes mais exigentes e informados, torna a conquista de novos clientes cada vez mais difícil e dispendiosa, pelo que os profissionais de marketing cada vez mais invocam a necessidade de manter os clientes actuais da empresa (Sarel e Marmorstein (2002)). Vavra (1992) salienta que, face ao ambiente competitivo descrito, a maior dificuldade das empresas é manter a frequência de compra do serviço ou marca, pelo que sendo elevados os custos de conquista de novos clientes a única opção que resta às empresas para se manterem lucrativas é aumentar o tempo de vida de compra dos actuais clientes, ou seja, aumentar a taxa de retenção de clientes. Anderson e Lindestad (1998) realçam que a relação entre a taxa de retenção de clientes e a rentabilidade de longo prazo não é linear mas sim exponencial, pelo que um pequeno aumento da retenção dos clientes provoca um aumento significativo na rentabilidade da empresa. Wallace (2004, pp. 249) reforça esta ideia afirmando “uma pequena alteração

na taxa de retenção dos clientes pode provocar uma grande diferença nos ganhos, e essa influência acelera ao longo do tempo”.

Tal relação entre a retenção de clientes (fidelização) e a rentabilidade justifica-se dado que ao longo do tempo os clientes fiéis têm tendência (Anderson e Mittal, (2000); Balabanis, *et al.* (2006); Dick e Basu (1994); Reichheld (1993; 2000); Reichheld e Sasser (1990); Wright e Sparks (1999); Yang e Peterson (2004); Zeithaml, *et al.* (1996)):

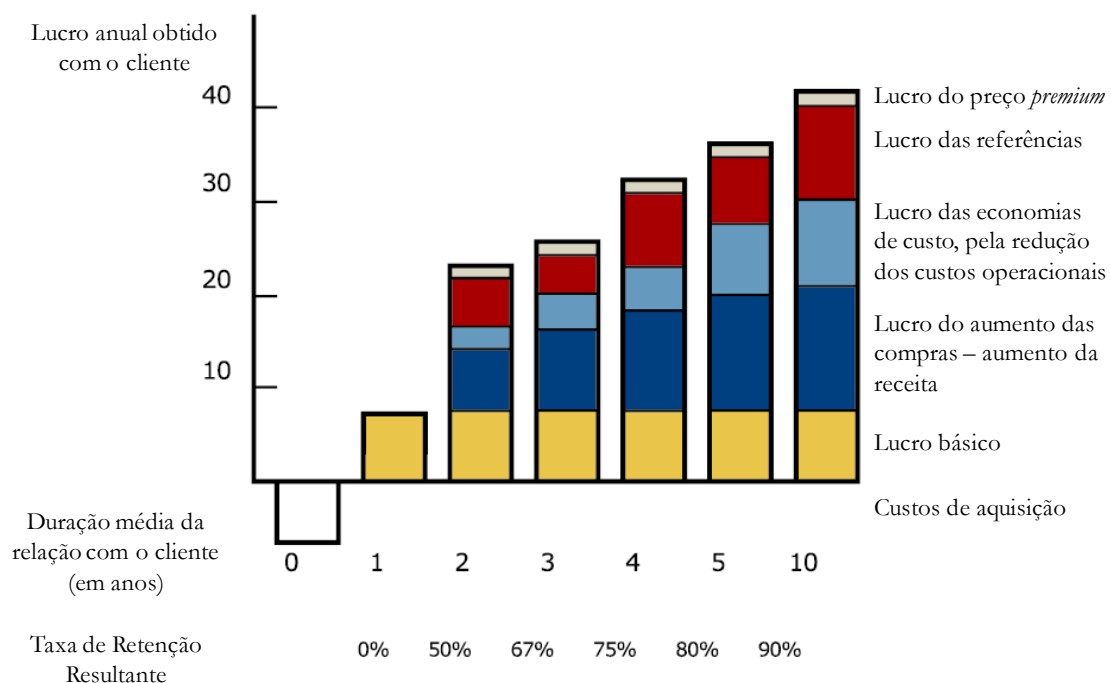
- a comprar mais produtos e serviços à empresa (traduzida em maior volume e frequência de compra dos actuais produtos e experimentação novos produtos com um reduzido esforço da empresa para os atrair);
- a referenciar positivamente a empresa a outros potenciais clientes, o que pode gerar novos negócios;
- a perdoar as falhas no serviço;
- a diminuir a sua sensibilidade ao preço, estando mesmo dispostos a pagar preços mais elevados;
- a estar menos propensos a procurar outros fornecedores, resistindo às pressões dos concorrentes;
- a ser menos onerosos do que os clientes novos (dado que para estes últimos é necessário realizar um esforço adicional nas vendas iniciais para inteirá-los dos produtos e procedimentos da empresa fornecedora, enquanto que se assiste a declínio dos custos do fornecimento do serviço em casos de repetição das compras por parte de determinado cliente).

O acumular destes aspectos, resulta, portanto, numa facturação maior provocando o aumento das receitas e numa redução dos custos de aquisição e manutenção dos clientes (Reichheld e Sasser (1990)), o que leva a que a fidelização dos clientes se revele ser uma “grande fonte de crescimento sustentado, de lucros e um forte activo” para a empresa fornecedora (Yang e Peterson (2004, pp. 802)). Aliás, Balabanis, *et al.* (2006, pp. 215) reforçam esta ideia afirmando que “a fidelização ajuda a garantir ganhos futuros de uma empresa” e que “a investigação mostra que a retenção dos clientes é uma estratégia mais lucrativa do que apenas o aumento da quota de mercado ou o decréscimo de custos”, enquanto que, Wallace, *et al.* (2004, pp. 249), aludindo a Jacoby e Chestnut (1978), afirma que a “fidelização dos clientes gera numerosos benefícios, pelo que é um objectivo crítico de muitas estratégias de marketing”.

Donde se conclui que a fidelização conduz ao crescimento das receitas e à redução dos custos, o que leva à melhoria do desempenho financeiro da empresa (Reichheld e Schefter (2000); Yang e Peterson (2004)), nomeadamente quando tomado um relacionamento de longo prazo, onde segundo Gummesson (1999) pudemos utilizar como medida o índice de Retorno sobre o Relacionamento (*Return on Relationship, ROR*), ou seja, o resultado financeiro líquido no longo prazo proporcionado pelo estabelecimento e manutenção de uma rede de relacionamentos numa empresa.

Complementarmente, para ilustrar o impacto da fidelização no desempenho de uma empresa, Reichheld (1996), analisa várias áreas de negócio (software; banca comercial a retalho; seguradoras dos ramos de casa, automóvel e vida; serviços auto; distribuição industrial; lavagem industrial de roupa; agências de publicidade e editoras; entre outras), mostrando que um aumento de 5% da taxa de retenção de clientes pode levar a um acréscimo médio do lucro entre 35% (software) a 95% (nas agências de publicidade). Em seguida, mostra que, através da análise dos vários componentes do fluxo de caixa gerado pelos clientes ao longo do tempo, os clientes leais são mais rentáveis que os novos clientes, como se pode observar na figura seguinte:

Figura 2.7 – Impacto da Retenção de Clientes no Lucro



Fonte: Reichheld e Teal (1996), pp. 39 e 53

Ao construir este instrumento de medida, Reichheld (1996) verificou que todos os componentes do fluxo de caixa de entrada são crescentes, à excepção do lucro básico, o qual é constante, o que foi corroborado mais tarde por Johnson (1998) citado por Edvardsson, *et al.* (2000):

- Custo de aquisição (de novos clientes): para atrair novos clientes a empresa tem de despender recursos em, por exemplo, publicidade, comissão de vendas aos vendedores, programas de incentivos, custos de prospecção de novos clientes, custos de criação e manutenção de contas internas dos clientes, avaliação do crédito a conceder, entre outros. Observa-se assim que, antes de gerar qualquer rendimento, os clientes podem representar significativos custos, os quais podem não ser recuperados se a empresa não tiver sucesso na sua atracção e manutenção por um lapso de tempo razoavelmente extenso;
- Lucro básico: como, durante o tempo em que estão satisfeitos e permanecem fiéis, os clientes compram algum produto ou serviço e em geral pagam um preço superior ao custo desse produto ou serviço, a empresa mantém, no decurso desse lapso temporal, o lucro base que obtém com as compras básicas desses clientes. O lucro base é entendido aqui como sendo aquele que não é influenciado por aspectos como a duração do relacionamento, a fidelização ou a eficiência;
- Aumento da receita por cliente: os clientes, à medida que vão conhecendo a empresa por com ela manterem uma relação duradoura, tendem a comprar um maior volume de cada produto e a experimentar e adoptar novos produtos da empresa, o que leva a que as receitas por cliente aumentem. A análise deste parâmetro obriga ao estudo de uma série temporal que indique a receita anual obtida com cada cliente (ou grupo de clientes);
- Economias de escala nos custos operacionais: à medida que o cliente conhece melhor o produto e os procedimentos da empresa, depende cada vez menos do apoio desta para realizar encomendas, pois já não necessita tanto do aconselhamento dos empregados nem perde tempo a solicitar produtos que a empresa não oferece, levando a uma redução dos custos operacionais. Por outro lado, à medida que a empresa conhece melhor o cliente, os seus hábitos, necessidades e preferências é menos oneroso servir o cliente, pois a empresa fornecedora pode antecipar o que o cliente pretende ou adaptar-se melhor às suas necessidades;

- Referências: ao recomendar a empresa a outros clientes, os clientes satisfeitos que a referenciam indicam claramente o que a empresa tem para oferecer, reforçando a credibilidade da organização e dos seus produtos de uma forma superior à obtida com acções de publicidade ou de venda directa. Assim, os consumidores que se apresentam como novos clientes, que aparecem afirmando que encontraram a empresa por recomendação de outros, tendem a ser mais rentáveis e a permanecer mais tempo com a empresa do que os clientes conquistados por outras formas;
- Preço diferenciado (preço *premium*): na maioria das áreas de negócio, a relação duradoura entre cliente e fornecedor habitual conduz à recepção de maior valor percebido pelo cliente do que quando realiza negócio com um fornecedor desconhecido. Por este valor adicional, os clientes fiéis estão dispostos a pagar um preço prémio e, segundo Reichheld (1996), efectivamente pagam um preço, em média, 20% superior (ao preço praticado no mercado) pela marca da sua preferência quando comparados com o que pagam os novos clientes. Isto pode ser explicado pois os clientes satisfeitos tendem a (re)fazer compras por hábito e não porque o fornecedor está a oferecer cupões, bónus ou outras ofertas inerentes à compra de produtos ou serviços da empresa, aspectos que são apenas aproveitados por novos clientes. Outra explicação possível é a que se prende com a prática de preços mais baixos apenas para novos clientes para os atrair a experimentarem os produtos ou serviços da empresa na expectativa de mais tarde os fidelizar (observe-se que este tipo de prática é perigosa pois pode ser interpretado pelos clientes mais antigos como sendo injusto, pois para estes clientes, são eles que mereciam ter acesso a tal promoção).

A filosofia subjacente à identificação destes componentes é a de que, com o decorrer do tempo, se verifica uma acumulação dos seus efeitos sobre o lucro, que em muito superam os custos de aquisição iniciais, descontados ao valor presente líquido.

Por outro lado, Reichheld (1996) salienta que, apesar das vantagens da manutenção de clientes serem indiscutíveis, não nos podemos esquecer que a organização inevitavelmente perderá alguns dos seus clientes. O abandono destes clientes deve ser analisado, dado que:

- alguns clientes não pretendiam manter qualquer relação de longo prazo com a empresa, tendo apenas uma relação oportunista que, pela sua transitoriedade, seria pouco rentável para a empresa, quando avaliada no longo prazo. A este

respeito, Grönroos (1990) nota que, apesar de algumas vendas de curto prazo apresentarem lucro, esta lucratividade não deve ser medida apenas com a primeira transacção pois trata-se de um indicador de longo prazo que deve ser mensurado com base num relacionamento estável e duradouro com o cliente.

- mas nem todos os clientes perdidos são deste tipo, podem mesmo ser clientes que se mantinham com a empresa à já algum tempo, pelo que a taxa de deserção destes deve ser observada com cuidado, pois se o abandono for persistente poderemos chegar ao ponto de o número de ex-clientes ser maior do que o número de clientes actuais que ainda acreditam e defendem que a empresa tem produtos de valor superior. Atingido esse número excessivo de ex-clientes poderemos constatar que nenhum esforço de marketing poderá reverter a má imagem da empresa, produto, serviço ou marca, conduzindo a uma redução excessiva da rentabilidade da empresa, a qual poderá levar à sua dissolução. Além disso, na conquista e manutenção destes clientes já tinham sido despendidos recursos que poderiam ainda não estar totalmente repostos. Assim, estes clientes que permaneceram junto da empresa por um período mais ou menos longo e depois desertaram devem ser contactados para compreender as motivações do seu abandono pois, neste caso, como observa Crescitelli (2003, pp. 31), “um cliente perdido vale, efectivamente, por dois: é um cliente a menos para a empresa e um cliente a mais para a concorrência” e que pode arrastar consigo uma parte importante de potenciais novos consumidores e mesmo de alguns dos actuais clientes.

Assim, a empresa dado que tem recursos limitados não pode atender a generalidade dos clientes tentando servir todos os clientes a qualquer custo, deve fazer um esforço, para além de fidelizar os clientes, de escolher quais os clientes “certos” a manter² (Reichheld (1996); Reichheld e Sasser (1990), e Booz, *et al.* (2002)), caso contrário ficará vulnerável à concorrência. Ou seja, segundo Reichheld (1996), a empresa deverá:

² Observe-se que a análise proposta não se aplica a toda e qualquer situação. Verhoef e Langerak (2002) salientam, as empresas devem ponderar se devem canalizar os seus esforços para a fidelização dos clientes ou para a captação de novos clientes, em conformidade com o mercado em que operam, pois se, por exemplo, estiverem a operar em mercados em que a duração do ciclo de vida do produto/recompra é bastante longa, 10 a 15 anos, a concentração dos esforços em retenção dos clientes pode levar ao declínio da empresa, enquanto que a concentração na atracção de novos clientes pode levar à sua sobrevivência lucrativa. O mesmo ocorre se a empresa quiser enveredar por uma expansão dos seus negócios, caso em que necessariamente terá que aumentar a base de clientes actuais, dado que há um limite de incremento de vendas para estes últimos clientes.

- manter os clientes que com ela pretendem sustentar uma relação duradoura e não os volúveis que não permanecem e não são lucrativos (pois, de acordo com Shapiro e Sviokla (1993), custa 5 vezes mais conquistar um novo cliente do que manter um actual e, segundo Reichheld (1996), os clientes volúveis nem sequer deveriam ser alvo de investimentos para atraí-los). Para manter os clientes “certos” fiéis, a organização deveria utilizar um sistema de medição sistemático da fidelização complementado com uma das escalas de fidelização já explanadas anteriormente, e
- quando detectar que se verifica uma taxa de deserção elevada de clientes anteriormente considerados fiéis, deverá empreender uma análise com vista a identificar os motivos que estão a levar ao abandono destes clientes para em seguida implementar medidas correctivas. Para efectuar este diagnóstico, a administração da organização deverá consultar os seus colaboradores da linha da frente (vendedores e outro pessoal de contacto) e uma amostra representativa daqueles ex-clientes.

Donde, o esforço de identificação do cliente “certo” deve ser exercido pela empresa fornecedora. Anderson, *et al* (1994), Reichheld e Sasser, (1990) e Reichheld (1996) consideram que os clientes “certos” são aqueles cuja lealdade pode ser conquistada e mantida e que são rentáveis em termos do retorno do investimento, proporcionando fluxos de caixa constantes. Esta ideia justifica-se pois, “manter os clientes “certos” ao longo do tempo tem um forte impacto na lucratividade da empresa” dado que muitas “empresas falham em reconhecer o excessivo investimento em marketing para adquirir e reter clientes menos lucrativos ou mesmo não lucrativos e não gastam o suficiente para manter os clientes lucrativos” (Harvard Business School). Assim, no sentido de mensurar a importância de cada cliente, Peppers, *et al.* (1999), Shapiro e Sviokla (1993), Reichheld (1996) e Winer (1999) propõem o conceito de “*lifetime customer value*” (LTV), o qual revela o valor presente líquido do cliente, ou seja, o valor que o cliente tem durante todo o tempo que efectua transacções com a empresa (valor real do cliente). Com base no LTV, a empresa pode então tomar decisões sobre o processo de aquisição de novos clientes e sobre o nível de serviço fornecido aos diferentes grupos de clientes (descontinuando, por exemplo, o serviço a determinados grupos de clientes e/ou premiando o grupo de clientes leais), evitando custos desnecessários e podendo, depois de identificar os clientes que são actual ou potencialmente rentáveis, decidir quais os

clientes a investir e mesmo a influenciar no sentido se fidelizarem e aumentar o seu LTV.

Este LTV não é mais do que a soma do montante líquido das transacções esperadas durante um dado período de tempo com o cliente depois de deduzidos os custos de aquisição do cliente, custos de venda e de serviço, tendo em conta o valor temporal do dinheiro (taxa anual de desconto). Para calcular o LTV poderíamos socorremo-nos de uma ferramenta disponibilizada pela Harvard Business School (2007)³, em que o cálculo do LTV é semelhante a uma função de actualização perpétua, onde para cada período de compras, por exemplo um ano, deve ser indicada:

- a taxa de retenção de clientes (por exemplo, no nosso caso observámos no primeiro capítulo que a taxa de deserção média do sector das telecomunicações indicada por Jahromi (2009), varia entre os 25% e os 30%, e que o estudo da Marktest (2007) indicava que 74,4% dos clientes nunca tinham mudado de operadora de telecomunicações móveis);
- o montante médio despendido em cada aquisição dos clientes;
- o número médio de vezes que o cliente realiza aquisições;
- os custos de marketing directo por ano;
- a percentagem bruta de lucro;
- e a taxa de desconto anual.

Com base no resultado obtido poderíamos decidir se deveríamos apostar nesse tipo de cliente ou não.

Antes de abandonarmos esta secção chamamos a atenção que a utilização do LTV é apenas uma das medidas que podem ser utilizadas para medir o desempenho organizacional. Observa-se comumente em estudos mais antigos o uso de outros indicadores, sendo o mais conhecido o Retorno do Investimento (*Return On Investment* – ROI). No entanto, como afirma Hughes (2009), o ROI “é claramente uma medida do resultado imediato de qualquer esforço de marketing directo mas (...) devem ser considerados mais factores e projectos para determinar os lucros de um conjunto de anos, em vez de observar apenas uma única campanha. A razão por que o LTV provou que é uma medida mais sofisticada é que o seu cálculo inclui factores como a taxa de retenção, a taxa de referências, o volume de aquisições a longo prazo, em detrimento de

³ A dificuldade de obtenção de dados relativos aos custos de cada operadora não nos permite a utilização desta ferramenta.

avaliar apenas a resposta imediata a uma campanha publicitária. Estamos a avaliar o nosso esforço de marketing através da nossa capacidade em reter e manter e aumentar a fidelização e os gastos dos nossos clientes, em vez de avaliarmos o resultado de um único investimento”. Complementarmente, partindo de um estudo realizado por Andy Kardos, com base em 10.000 clientes de um dado retalhista, Hughes (2009) conclui que a utilização do ROI é benéfica quando queremos analisar a eficiência de uma dada campanha pontual de promoção e publicidade mas se queremos analisar o desempenho do esforço de marketing de uma empresa a longo prazo isso só é possível se utilizarmos o LTV.

Assim, o elevado desempenho a longo prazo muitas vezes é a face visível da adopção de estratégias conducentes à conquista de vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo, pelo que em seguida analisaremos este aspecto.

2.4.2 Vantagem Competitiva

Vários são os autores, como Heskett, *et al.* (1997); Oliver (1999); Rust, *et al.* (2000), Woodruff (1997), que defendem que a fidelização é uma das principais fontes de vantagem competitiva por parte das empresas fornecedoras, a qual tem um poderoso impacto no desempenho das organizações e por consequência leva a uma ainda maior participação da empresa no mercado.

Lambin (2000) defende que uma organização possui vantagem competitiva em relação aos concorrentes quando o conjunto das características do produto, serviço ou marca lhe conferem uma taxa de rentabilidade a longo prazo superior à média da indústria num dado segmento ou mercado. A avaliação desta superioridade relativa prende-se com dois possíveis tipos de vantagem competitiva:

- Vantagem competitiva externa: a qual é detida quando a organização oferece mais valor aos clientes que os concorrentes através da diferenciação dos produtos ou serviços, o que permite à empresa fornecedora praticar preços de venda acima da média com custos equivalentes aos dos concorrentes. Neste caso podemos identificar como principais variáveis de diferenciação controláveis pela empresa os seguintes aspectos: características e desempenho dos produtos; serviços complementares prestados pela empresa; intensidade das actividades

comerciais; tecnologia adoptada; experiência e qualificações dos empregados; localização; relações sinérgicas; timing da actuação; nível de integração vertical; escala nacional ou internacional.

- Vantagem competitiva interna: é detida quando a organização explora o potencial sinérgico do processo produtivo e organizacional de uma forma mais eficiente do que os concorrentes directos, ou seja, a empresa consegue ter custos operacionais abaixo da média da indústria com preços de venda equivalentes aos dos concorrentes, permitindo ao fornecedor ter uma “maior rendibilidade e capacidade para resistir a estratégias de baixo preço impostas pelo mercado ou pela concorrência”. Neste caso os aspectos que mais influenciam os custos operacionais são: economias de experiência e/ou de escala; relações sinérgicas; nível de integração vertical; timing de actuação; localização; design do produto; tecnologia de produção; níveis salariais e de gestão. Observe-se, no entanto, que a redução dos custos não deve implicar uma diminuição excessiva do valor do produto para o cliente, senão a empresa arrisca-se a sofrer uma queda nas receitas superior à poupança nas despesas.

Em última análise, a vantagem competitiva deve sempre traduzir-se numa maior rentabilidade para a organização. Contudo, devemos sempre garantir que essa vantagem não é transitória mas sustentável no tempo, se for facilmente imitável deixa de ser vantagem (Aaker *apud* Winer (1999)). Gummesson (1999) salienta que a elevada competitividade da concorrência vigente nos mercados actuais devido às suas rápidas e contínuas estratégias de adaptação à mudança, inovação e acções de “guerrilha”, leva a rupturas das vantagens competitivas, tanto da própria empresa como dos seus concorrentes. Assim, a sustentabilidade das vantagens competitivas, de acordo com Johnson e Scholes (1999), depende da robustez das competências da empresa, do grau de possível imitação da vantagem por parte dos concorrentes, do nível de envolvimento nas rotinas, do conhecimento tácito e cultura do fornecedor nas práticas do cliente e, salientam Gummesson (1999) e Takeuchi e Quelch (1983), da colaboração/interdependência fornecedor-cliente. Claro que se pensarmos na estratégia de liderança pelos custos (vantagem interna) observamos que esta é facilmente imitável pelos concorrentes, bastando que eles descubram a estrutura de custos da empresa. Por outro lado, no caso da escolha da diferenciação como estratégia de actuação da empresa (vantagem externa), detém, em princípio, uma maior sustentabilidade dada a dificuldade

do concorrente em imitar, nomeadamente se essa diferenciação for obtida com base em activos intangíveis, complexidade do produto coadjuvada com a co-especialização de cliente e fornecedor ou com elevados custos de mudança de fornecedor.

Assim, nomeadamente em mercados altamente competitivos, as decisões estratégicas da empresa, são tomadas com base na forma como os clientes decidirão entre a empresa e os concorrentes, pelo que se os clientes privilegiarem os preços baixos a empresa deverá adoptar uma estratégia de liderança pelos custos, se os clientes privilegiarem a diferenciação a empresa deverá adoptar uma estratégia de liderança pela diferenciação (Winer (1999)). Num ou noutro caso, o valor entregue ao cliente aumenta, quer pela obtenção de menores custos para o cliente quer pela conquista de maiores benefícios oferecidos ao cliente (Porter (1985)). Mas tal decisão estratégica só pode ser tomada tendo claro quais são os clientes a quem está dirigida, o que torna relevante a conquista de um grupo estável e alargado de clientes, isto é, um grupo de clientes fiéis.

2.5 Conclusão

A leitura do presente capítulo leva-nos a concluir que o início da história da fidelização remonta a 1923 com publicação do artigo de Copeland (1923) apresentado na Harvard Business Review intitulado “*Relation of Consumer’s Buying Habits to Marketing Methods*”. Inicialmente vista apenas sob o prisma comportamental materializado na elevada repetição de compra, a fidelização passa mais tarde a ser abordada também sob a dimensão atitudinal revelada nas intenções do cliente de se manter junto do fornecedor e de o referenciar positivamente aos seus contactos.

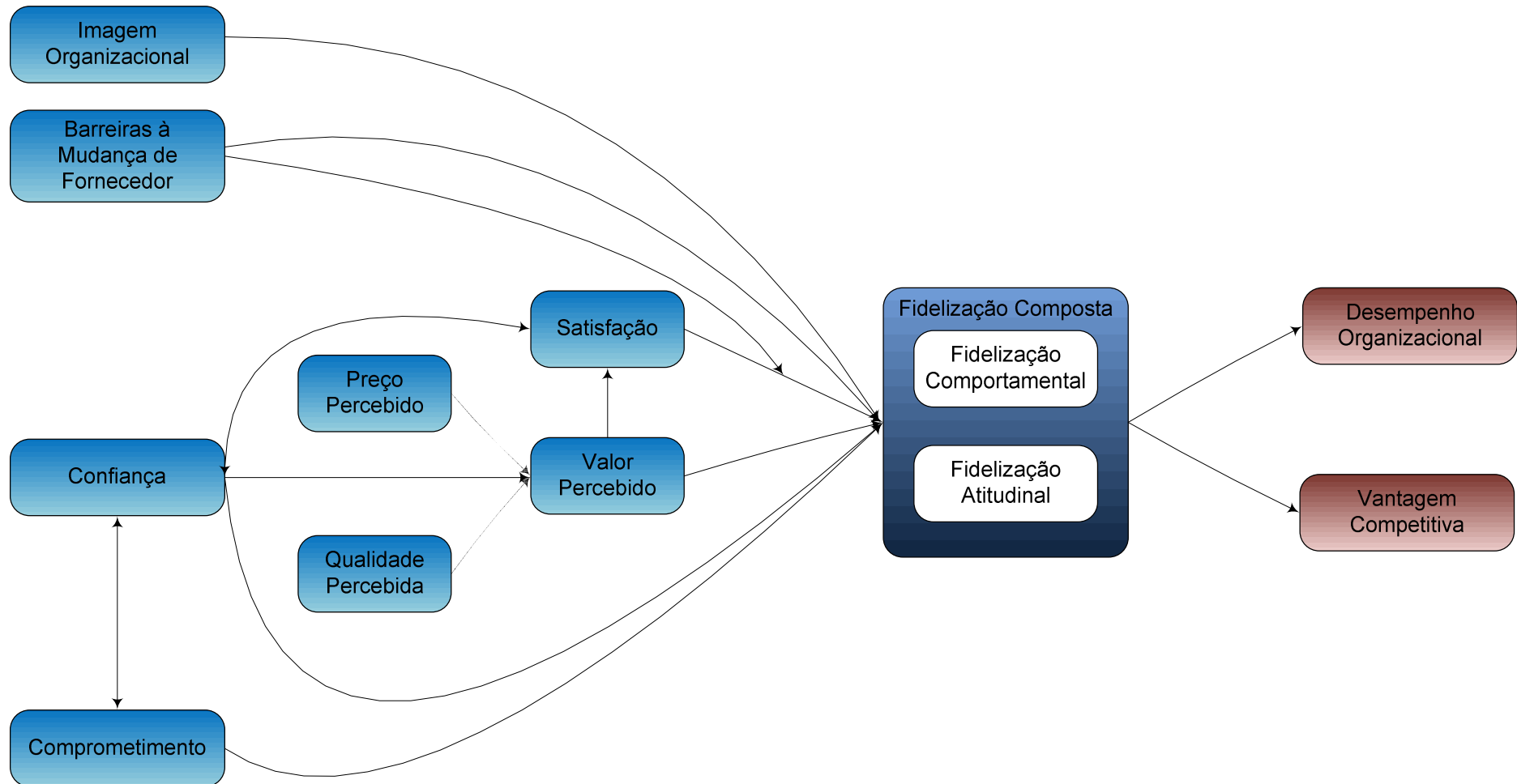
Outro grande impulso dado ao estudo da fidelização deveu-se ao trabalho de Dick e Basu (1994), o qual mais tarde foi complementado por Oliver (1997). Destas investigações surgiu uma das principais escalas da fidelização utilizada ainda actualmente em muitas investigações e que utilizaremos no nosso estudo: a fidelização cognitiva, afectiva, conativa e acção.

Depois apresentámos um périplo pelos antecedentes da fidelização comumente identificados em pesquisas científicas seminais e verificámos que estes são a satisfação, o valor percebido associado à qualidade percebida e ao preço percebido, a confiança, o comprometimento, as barreiras à mudança de fornecedor e a imagem organizacional.

Por fim, dedicámos a nossa atenção aos consequentes da fidelização, explanando os seus efeitos ao nível do desempenho organizacional e da vantagem competitiva.

A súmula das relações indentificadas na literatura entre a fidelização, os seus antecedentes e os seus consequentes pode ser observada na página seguinte.

Figura 2.6 - Fidelização de clientes, seus antecedentes e consequentes



Capítulo III – Modelo

Capítulo II – Modelo

3.1 Hipóteses de Investigação

Baseando-nos nas evidências conceptuais, científicas e empíricas, já referenciadas no capítulo anterior, pudemos identificar diversos potenciais antecedentes e consequentes da fidelização dos clientes. Observe-se desde já que os consequentes da fidelização foram explorados mais na óptica dos reflexos que a fidelização tem na actividade económico-financeira da empresa fornecedora do produto e ou serviço pelo que, sendo este estudo centrado na percepção dos clientes sobre a fidelização, decidimos optar por nesta fase abandonar os consequentes da fidelização, os quais mais tarde podem ser estudados em trabalhos de investigação futura.

Tendo em mente que o sector das telecomunicações móveis português é um dos mais competitivos a nível mundial dado o mercado ter atingido a fase de maturidade revela-se difícil entrarem novas empresas fornecedoras para o sector e é aguerrida a luta das operadoras presentes no mercado para manterem os actuais clientes e conquistarem outros pois a base de novos clientes do sector à muito que se encontra esgotada, os operadores nacionais devem reconhecer quais os clientes que lhe são fiéis e em que devem apostar para satisfazer as suas necessidades, para o que é imperioso que conheçam as percepções dos clientes sobre a empresa e o seu nível de fidelização.

Assim, para tentar responder à questão colocada na introdução desta dissertação: “*Como o cliente jovem do sector das telecomunicações móveis português percebe o seu nível de fidelização?*”, decidimos em primeiro lugar estabelecer um conjunto de métricas que nos permitissem avaliar se o grau de fidelização (cognitivo, afectivo, conativo e acção) percebido pelos clientes reflectia o real nível dessa fidelização. Nesta fase, a fidelização será analisada de forma directa. Numa segunda fase, avaliaremos o nível de fidelização dos jovens clientes das operadoras de telecomunicações móveis de forma indirecta analisando os antecedentes da fidelização que entendemos serem os mais determinantes na obtenção e manutenção de clientes fiéis.

O primeiro antecedente de fidelização que decidimos avaliar é a satisfação (cumulativa) das necessidades dos clientes, uma vez que esta é repetidamente referenciada como

sendo uma das pedras basilares para a obtenção da fidelização dos clientes. Esta relação entre estes dois conceitos justifica-se dado que o cliente só fica satisfeito quando se verifica paridade entre as suas expectativas de desempenho do produto e as suas percepções de desempenho (ou superação destas expectativas), caso em que o fornecedor obtém vantagem competitiva diferenciando-se ao oferecer um valor superior ao cliente e, conseqüentemente, fidelizando-o. Heskett, *et al.* (1994) chega mesmo a afirmar que clientes satisfeitos tornam-se leais e os insatisfeitos mudam para outro fornecedor.

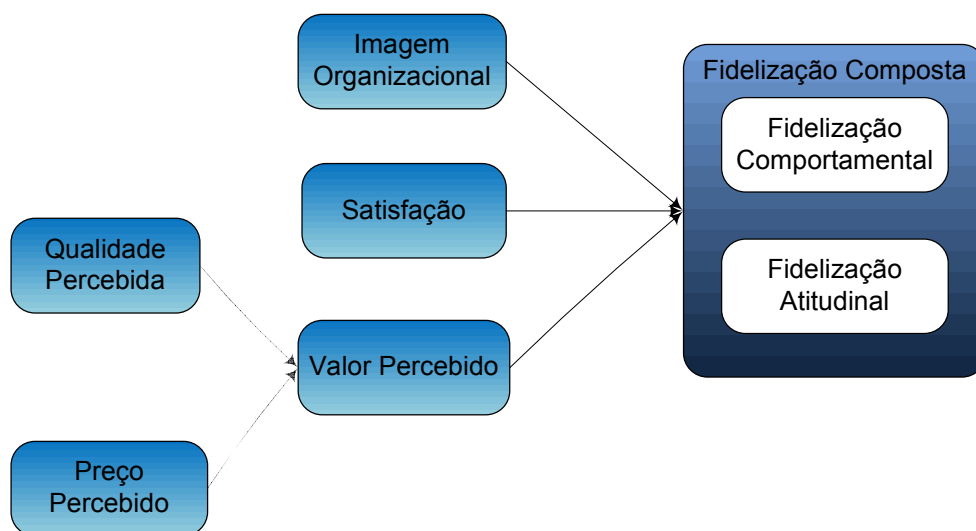
Oliver (1999), acredita que a satisfação é um passo necessário para a formação da fidelização, mas existem outros factores que irão influenciar o processo. Assim, note-se, complementarmente, que intervindo o valor percebido na definição de satisfação (Neal (1999); Yang e Peterson (2004) aludindo a Anderson e Mittal (2000), Walter, Thilo e Helfert (2002) e Woodruff (1997)), não poderíamos deixar de analisar este aspecto. Onde, é óbvia a inclusão do valor percebido e dos conceitos com ele relacionados – qualidade percebida e preço percebido – neste estudo. Recorde-se que estes três conceitos são apontados como sendo indutores de fidelização dos clientes, dado que o cliente, ao percepcionar que os benefícios da manutenção de um relacionamento duradouro com um fornecedor são superiores aos sacrifícios incorridos nessa relação, tenderá a querer recomprar o produto ou serviço e a referenciar a empresa positivamente a outros clientes potenciais (Bolton e Drew (1991); Parasuraman e Grewal (2000); Sirdeshmukh, *et al.* (2002); Yang e Peterson (2004)). Adicionalmente, a elevada rivalidade sentida entre as operadoras de telecomunicações leva a que tendencialmente ofereçam produtos e serviços bastante similares em termos de preço, pelo que pretendemos verificar se existem diferenças significativas entre os clientes das fornecedoras de serviços de telecomunicações móveis portuguesas em relação à qualidade percebida. Esta análise justifica-se dado que Boyer e Hulte (2005) defendem que os consumidores preferem a qualidade do serviço quando o preço e outros custos são constantes e, segundo Zeithamal (2000) e Leisen e Vance (2001), esta é essencial para a conquista e manutenção de clientes fiéis e rentáveis. Por seu turno, Kollmann (2000) indicou que, nos mercados de telecomunicações móveis, o preço praticado (que inclui nomeadamente os custos de aquisição de equipamentos e de realização de

chamadas) tende a ser baixo dada a elevada concorrência entre as empresas fornecedoras e a possibilidade dos consumidores de realizarem rápida e facilmente uma comparação dos preços, concentrando-se nas operadoras com mais baixos preços. Estas por seu turno obtêm vantagens dado que o número de minutos por chamada tende a aumentar.

No capítulo anterior, observámos ainda que a existência de uma imagem favorável da organização fornecedora na indústria dos serviços pode influenciar a conquista e manutenção da fidelização do consumidor mesmo quando pontualmente o cliente experienciava uma situação negativa, sendo esta considerada uma excepção desculpável à imagem positiva que o consumidor tem da empresa (Andreassen e Lindestad (1998) *apud* Nguyen e LeBlanc (2001); Ostrowski, *et al.* (1993) *apud* Nguyen e LeBlanc (2001); Robertson (1993); Yoon, *et al.* (1993)). Assim, propomo-nos a analisar a percepção dos clientes sobre a imagem da sua operadora de telecomunicações móveis.

Sendo estas as variáveis escolhidas para responder à nossa questão de investigação podemos sintetizá-las no seguinte esquema:

Figura 3.1 - Modelo de Análise da Pesquisa



Fonte: Elaboração Própria

Como podemos constatar pela análise comparativa entre o presente capítulo e o anterior, deixámos de fora do nosso estudo alguns dos antecedentes da fidelização, a saber: a confiança, o comprometimento e as barreiras à mudança de fornecedor.

Na secção 2.3.3. deste trabalho observámos que muitos são os investigadores que nos seus estudos têm apontado que, para conseguirmos uma relação de longo prazo com um cliente, temos de conquistar a sua confiança, dado que esta ajuda a reduzir o risco percebido inerente às trocas comerciais, minimizando-se assim os conflitos e as incertezas entre as partes e incrementando-se, por esta via, o comprometimento, a satisfação, o valor percebido recebido pelo cliente, as suas intenções de compra futuras e incrementando as suas referências positivas sobre o fornecedor a outros potenciais clientes (fidelização) (Agustin e Singh (2005); Berry (1995); Bitner (1995); Chaudhuri e Holbrook (2001); Dick e Basu (1994); Crosby, *et al.* (1990); Doney e Cannon (1997); Dwyer, *et al.* (1987); Garbarino e Jonhson (1999); Grayson e Ambler (1999); Henning-Thurau, *et al.* (2002); Lambin (2000); Lau e Lee (1999); Moorman, *et al.* (1992, 1993); Morgan e Hunt (1994); Sheth e Sobel (2002); Singh e Sirdeshmukh (2000); Sirdeshmuk, *et al.* (2002); Tax, *et al.* (1998)). No entanto, consideramos que no caso do sector das telecomunicações português não se põe em causa a confiança que os clientes têm nas operadoras nacionais, dado que não há incerteza subjacente às trocas comerciais pois, por um lado, existe um forte sistema regulador no sector gerido pela ANACOM, por outro lado, as características das próprias empresas fornecedoras reduzem as possíveis incertezas associadas às aquisições, por exemplo, a TMN é a empresa mais antiga, estando no mercado há mais de 10 anos, tendo na sua génese duas empresas públicas estatais e a Vodafone é uma empresa pertencente a uma multinacional de grande dimensão com fortes requisitos de qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Adicionalmente, segundo os autores analisados, outro dos antecedentes da fidelização apontado foi o comprometimento, o qual se traduz no desejo e intenção dos parceiros continuarem na relação e de se sentirem emocional ou psicologicamente ligada a ela, confiando na estabilidade desta relação, identificando e internalizando as normas e valores do parceiro e estando dispostos a fazer grandes sacrifícios para manter a referida relação entendida como valiosa (Berry e Parasuraman (1991); Bloemer e Odekerken

(2002); Fullerton (2005); Kim e Frazier (1997); Moorman, *et al.* (1992); Morgan e Hunt (1994); Pritchard, *et al.* (1999); Rusbult, *et al.* (1986); Wong e Sohal (2002); Zins (2001)). No entanto, apesar de a utilização diária de telecomunicações móveis ser cada vez mais frequente entre os portugueses, consideramos que a maioria destes clientes não tem uma relação emocional forte com uma dada operadora de telecomunicações móveis, pelo que não acreditamos que estejam dispostos a fazer grandes sacrifícios para manterem a sua relação com o seu fornecedor. Com base nesta análise decidimos desconsiderar o comprometimento como elemento a analisar na fidelização dos clientes deste sector.

Por outro lado, vários são os investigadores que apontam como principal determinante do comportamento dos clientes fiéis a existência de barreiras à mudança de fornecedor. Estas, como vimos, podem ser classificadas como positivas, quando se referem a indicadores de elementos que demonstram que os clientes desejam continuar com o fornecedor, ou classificadas como negativas quando identificam aspectos que “obrigam” o cliente a manter-se junto da empresa (Bennett e McColl-Kennedy (2005); Burnham, *et al.* (2003); Caruana (2004); Ganesh, *et al.* (2000); Jones, *et al.* (2000); Julander e Söderlund (2003); Yang e Peterson (2004)). No contexto deste estudo considerámos que as barreiras à mudança de fornecedor seriam baixas pelo que desconsiderámos este antecedente da fidelização. Este baixo nível de barreiras à mudança justifica-se pois, apesar de existir um reduzido número de fornecedores no mercado, os produtos e ou serviços oferecidos são semelhantes e mutuamente substituíveis pelo que não há incentivo a que o cliente se sinta especial obrigado a manter a sua relação com a operadora nem tenha, por este motivo, vontade de deixar de ser cliente da empresa. Além disso, sendo um produto cujo esforço monetário dispendido para o obter é baixo, não requer muito tempo de aprendizagem, em que é fácil comparar as opções disponíveis, em que raros são os casos de existência de contratos em que a rescisão contratual é onerosa, em que é incomum o estabelecimento de relações profundas com os empregados do fornecedor, pode-se concluir que o envolvimento do cliente com determinada operadora é diminuto. Assim, acreditamos que a mudança de fornecedor de serviços, a existir, é voluntária. Observe-se que das poucas barreiras à mudança existentes, aquela que muitas vezes era apontada pelos

clientes para se manterem junto do seu fornecedor era a necessidade de manutenção do número de telemóvel, dado que a actualização desse número junto da rede de contactos do cliente era morosa e dispendiosa. No entanto, este argumento caiu em desuso dado que a partir de Janeiro de 2001 a portabilidade do número passou a ser acessível a todos os clientes que o solicitem junto da sua operadora.

Terminada a construção e justificação do modelo que servirá de base à análise do estudo empírico associado a esta dissertação passaremos no próximo capítulo a descrever a metodologia a que iremos recorrer para fazer a nossa investigação.

Capítulo IV – Metodologia

Capítulo IV – Metodologia

4.1 Introdução

Ao lermos um livro científico ou um artigo seminal muitas vezes deparamo-nos com resultados curiosos, seja pela sua ambiguidade, seja pela sua relevância. Em qualquer dos casos a nossa atenção volta-se para a descrição do método utilizado para recolher e tratar os dados e retirar as correspondentes conclusões. A inexistência de tal descrição detalhada impede a que outro investigador possa replicar a pesquisa para testar a validade dos dados ou realizar estudos comparativos.

Assim, neste capítulo propomo-nos:

- explicar a forma como a pesquisa foi estruturada, identificando como foram estabelecidas e mensuradas as variáveis em análise;
- apresentar o instrumento utilizado para recolher os dados no estudo realizado;
- clarificar a população abrangida por este estudo e os procedimentos de amostragem utilizados para seleccionar a amostra e
- expor os métodos utilizados na aplicação do instrumento de recolha de dados e as técnicas utilizadas para o tratamento dos dados.

4.2 Estruturação da Pesquisa

Churchill e Iacobucci (2005), afirmam que a estruturação da investigação visa estabelecer a estrutura ou plano para o estudo, usado na recolha e análise dos dados.

Tendo em mente que pretendíamos responder à questão geral de “*Como o cliente jovem do sector das telecomunicações móveis português percebe o seu nível de fidelização?*” e os elementos identificados como sendo potenciais antecedentes e da fidelização pela análise da literatura na pesquisa exploratória, decidimos enveredar por uma pesquisa quantitativa de carácter descritivo-conclusivo (Aaker, *et al.* (2008); Hair, *et al.* (1998)), a qual assenta num levantamento (*survey*) de corte transversal único (Churchill e Iacobucci (2005); Malhotra (2006)).

A opção por uma pesquisa quantitativa de carácter descritivo-conclusivo é comumente utilizada nos estudos ligados à área de marketing, o que é corroborado, por exemplo, por Lambin (2000, pp. 143) ao afirmar “os estudos ... descritivos constituem de longe a forma mais conhecida da investigação em marketing. Têm por

objectivo geral facultar uma “fotografia” do mercado num dado momento, questionar ou colocar um problema, descrever os comportamentos dos parceiros no processo de troca, quer se trate de fornecedores, distribuidores, compradores ou concorrentes (...) [Nestes estudos] não se trata de acumular factos brutos, mas de reunir dados que permitam validar ou rejeitar as hipóteses obtidas das questões de investigação postas pelo analista.” Hair, *et al.* (1998) complementam a ideia assegurando que o método descritivo deve ser utilizado para verificar a existência de uma relação causal entre variáveis, que é o que nos propomos fazer ao testar as hipóteses indicadas no capítulo da modelação do problema.

Cumulativamente, num levantamento pudemos decidir recolher dados de toda ou parte de uma população com o objectivo de testar as hipóteses do modelo proposto em ambiente não laboratorial (Kerlinger (1979)). No nosso caso, por razões de várias ordens que adiante elucidaremos, decidimos fazer um levantamento de uma amostra da população.

Por outro lado, teríamos ainda que decidir se utilizaríamos dados de corte transversal único ou longitudinais. Na nossa investigação optamos por extrair “uma amostra de entrevistados da população-alvo e as informações são obtidas desta amostra somente uma vez” (Malhotra (2006, pp. 103)), pelo que os dados foram recolhidos um único momento do tempo (corte transversal ou seccional) e cada observação corresponde a um indivíduo da amostra. Os dados assim recolhidos constituem uma amostra causal dado que se pressupõe que as observações são independentes e identicamente distribuídas e verificando-se que a ordem de análise dos dados recolhidos é irrelevante, uma vez que não há necessidade de serem ordenados cronologicamente como no caso dos dados longitudinais (ou de painel) em que os mesmos indivíduos são observados em períodos consecutivos de tempo (Malhota (2001); Wooldrige (2009)).

4.3 Elaboração do Instrumento de Recolha de Dados

A opção por um estudo descritivo-conclusivo coloca-nos a decisão sobre a que fontes de informação recorrer. Neste estudo optámos por recorrer a fontes de informação externas para testar o modelo proposto relativamente aos antecedentes da fidelização, uma vez que sabíamos que teríamos de recorrer obrigatoriamente a dados primários com recurso

a escalas já validadas anteriormente por outros autores (dados secundários analisados aquando da revisão da literatura).

Assim, a dificuldade estava em decidir qual seria o melhor método para recolher as informações primárias, sabendo que as opções disponíveis se prendem com métodos de comunicação, observação ou experimentação. Segundo Lambin (2000, pp. 145), estes métodos dividem-se do seguinte modo: “(a) os métodos que se apoiam na *comunicação*, directa ou indirecta, com inquiridos e que utiliza um utensílio de recolha de informação que pode ser a entrevista pessoal, o telefone ou o fax [ou o e-mail], o questionário escrito; (b) métodos que se apoiam na *observação* de comportamentos, sem comunicar com as pessoas estudadas; (c) a *experimentação*, realizada por observação ou por comunicação, mas que implica o controlo voluntário de certos factores ligados aos fenómenos estudados”.

A opção recaiu num método de levantamento de dados por comunicação através de “um questionário estruturado dado a uma amostra de uma população [o qual] é destinado a obter informações específicas dos entrevistados” (Malhotra, (2006, pp. 179)), conseguindo, deste modo uma padronização no processo de recolha dos dados.

Tendo-se decidido enveredar por um questionário estruturado, a dificuldade seguinte prendia-se com as questões a colocar, dado que especificar a informação pretendida em perguntas é uma das principais dificuldades de um entrevistador (Aaker (2008)), uma vez que uma incorrecta especificação das questões pode levar a uma elevada incidência de respostas nulas ou incorrectas (Malhotra (2006)). Corroborando Churchill e Iacobucci (2005, pp. 232) afirmam “muitos progressos têm sido feitos, mas elaborar questionários é ainda uma arte, não uma ciência”. Apesar de não ser uma ciência, Malhotra (2006), Churchill e Iacobucci (2005) propõem um processo de elaboração de questionários com 10 etapas, que foi por nós seguido, e que Lambin sintetiza em apenas 7 fases:

- 1ª Etapa – Especificação das informações necessárias: como “o questionário é o elo entre as informações procuradas e os dados a recolher, o investigador deve “inventariar as informações necessárias”, as quais normalmente surgem do “estudo exploratório e do processo criação de hipóteses” (Lambin (2000, pp. 150)). Assim, com base nos conceitos identificados aquando da revisão da literatura (estudo exploratório) tentámos especificar as informações necessárias

para testar as hipóteses descritas anteriormente aquando da elaboração do modelo. Esta especificação individualizada dos conceitos será explanada na secção seguinte onde descreveremos a operacionalização das variáveis patentes neste estudo.

- 2ª Etapa – Determinar o tipo de questionário a utilizar e o método de administração: neste âmbito, optámos por realizar entrevistas pessoais, dado que estas se adequavam melhor aos objectivos do trabalho e a complexidade de algumas questões a realizar poderiam suscitar dúvidas que poderiam ser sanadas pelas explicações adicionais fornecidas pelo entrevistador.
- 3ª Etapa – Determinar o conteúdo de cada questão: com vista a atingir os objectivos deste estudo, socorremo-nos de vários autores, para identificarmos quais e quantas questões seriam necessárias para testar as hipóteses formuladas. Onde resultou um questionário de presente no anexo A.
- 4ª Etapa – Superar a incapacidade e a relutância do entrevistado em responder: escolhemos para entrevistar alguns jovens clientes de operadoras de telecomunicações móveis para que estes estivessem na posse das informações necessárias ao estudo e optámos por explicitar no texto introdutório do questionário o objectivo deste trabalho para podermos incitar os respondentes a completar o questionário que de outro modo poderia ter de ser anulado.
- 5ª Etapa – Escolha da Estrutura da Questão: As questões realizadas são fechadas, subordinadas a uma escala de concordância ordinal, isto é, foram colocadas questões em que as possíveis respostas estão previamente identificadas e ordenadas numericamente relativamente ao grau de concordância do entrevistado com a questão-afirmação colocada.
- 6ª Etapa – Escolha do enunciado da questão: as perguntas-afirmações apresentadas no questionário resultaram da reunião de questões colocadas anteriormente por outros investigadores nesta área, as quais foram traduzidas para língua portuguesa e adaptadas aos objectivos deste estudo.
- 7ª Etapa – Sequência do questionário: para não confundir os inquiridos as questões foram sequenciadas de uma forma lógico-racional com vista à sua fácil compreensão e rápida decisão sobre as possíveis respostas.

- 8ª Etapa – Formato e leitura do questionário: O questionário foi estruturado em duas secções: a caracterização geral do inquirido e os antecedentes da fidelização.
- 9ª Etapa – Reprodução do questionário: As questões foram distribuídas em oito páginas, com quatro folhas de papel A4 impressas frente e verso.
- 10ª Etapa – Pré-teste: Antes de ser aplicado um questionário, este deve ser testado previamente num número limitado de inquiridos que façam parte da população-alvo com vista a verificar se os inquiridos têm dificuldade em compreender ou responder às questões colocadas (Lambin (2000)). No entanto, nesta investigação não foi realizado um pré-teste do questionário, dado que as escalas utilizadas para os vários conceitos já haviam sido validadas anteriormente por outros autores.

Tomadas estas decisões passamos em seguida à operacionalização dos conceitos analisados no capítulo de fundamentação teórica desta dissertação, com vista a testarmos o modelo proposto. Este processo de operacionalização será agora descrito pormenorizadamente, apresentando-se o instrumento de investigação no Anexo A.

4.4 Operacionalização das variáveis

Na generalidade dos casos das variáveis envolvidas no estudo desenvolvido utilizou-se uma escala de Likert de cinco pontos, isto é, cada questão é colocada sob a forma de uma afirmação em que o entrevistado indica o seu grau de concordância/discordância (Kotler e Keller (2009)), para indicar esse grau de concordância é necessário estabelecer uma escala com um número ímpar de pontos (por exemplo, 1 = discordo totalmente; e 5 = concordo totalmente). Torna-se então necessário decidir qual o número adequado de pontos a incluir nessa escala de mensuração. Para o decidir recorreremos à indicação apresentada por Devlin, et al. (1993) e Gleason, et al. (2003) que afirmam que pelo menos deverá ser utilizada uma escala de três pontos, mas que o número ideal será uma escala de cinco pontos, dado que qualquer valor acima revelar-se-ia excessivo no caso de entrevistas pessoais ou telefónicas uma vez que o inquirido tem dificuldade em visualizar os intervalos da escala e a sua extensão pois as opções a considerar são

muitas, levando a pessoa questionada a estabelecer um subconjunto da escala proposta, o que pode resultar no aparecimento de um problema de calibração, os autores citados afirmam ainda que as informações acrescentadas por escalas com dimensão superior a cinco pontos não têm diferenças significativas.

No entanto, a utilização de uma escala de Likert comum muitas vezes leva a que os respondentes se confundam na direcção entre os extremos de concordância-discordância (por exemplo, 1 = discordo totalmente; e 5 = concordo totalmente) e evitem os pontos extremos da escala por significarem intensidades elevadas de níveis de concordância-discordância e tendam a dar a resposta central. Para solucionar estas limitações das escalas de Likert comuns propusemos a utilização de uma escala bietápica tipo Likert, onde o respondente primeiro é questionado sobre a sua concordância ou discordância em relação a determinada afirmação (questão dicotómica) e numa segunda fase é pedida a sua opinião quanto à intensidade dessa concordância ou discordância, a qual pode variar entre pouco, muito ou totalmente, tornando-se deste modo mais fácil para a pessoa questionada expressar a sua correcta opinião dado que pode estruturar o seu raciocínio (Mazzon (1981)). Mas, ao socorrer-nos desta escala passamos a ter 6 pontos, pelo que Albaum (1997) mostrando que não existem diferenças significativas entre escalas de 5 pontos e as bietápicas de 6 pontos, propõe que passemos de uma escala para a outra da seguinte forma: durante a realização do questionário será apresentada ao respondente a escala bietápica de 6 pontos e durante o tratamento dos dados dever-se-á converter o extremo superior da discordância com o extremo inferior da concordância criando assim um ponto intermédio na escala da segunda etapa, passando desta forma a termos uma escala de 5 pontos, sanando assim os problemas de interpretação da escala e centralidade das respostas. No capítulo da discussão de resultados são, no entanto, apresentados os dados relativos à escala de 6 pontos para que melhor se observe a distribuição das respostas obtidas mas a sua interpretação é realizada com base na escala bietápica de 5 pontos

Esquemáticamente, a ideia é a seguinte:

Quadro 4.1 – Escala Bietápica de Likert

Discordo			Concordo		
Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
1	2	3	4	5	6



Discordo			Concordo	
Totalmente	Muito	Discordo Pouco / Concordo Pouco	Muito	Totalmente
1	2	3	4	5

Fonte: Elaboração Própria

Obviamente a dimensão da escala e a escolha do tipo de escala-Likert não é pacífica entre os estudiosos da área de marketing, no entanto, nos estudos observados a opção geralmente é pela escala de Likert apresentando mais ou menos pontos para a análise (ex.: Brunham, et al. (2003), Caruana (2004), Lee, et al. (2001)), mas não há uma escala perfeita (Devlin, et al. (1993)).

4.4.1 Fidelização

O conceito de fidelização, como vimos na secção 2.2.2, pode ser abordado segundo duas ópticas, a comportamental e a atitudinal. A primeira óptica traduz-se na elevada preferência por dado produto ou serviço concretizada na repetição de compra. No segundo caso, a fidelização revela-se na atitude do cliente em continuar a relacionar-se com o actual fornecedor, apresentando intenções de compra estáveis no longo prazo e fazendo referências favoráveis à empresa fornecedora. Observámos ainda, aquando da explanação do conceito de fidelização, que esta pode ser sequenciada segundo quatro fases: cognitiva, afectiva, conativa e de acção (Oliver (1997)). Assim, para operacionalizarmos o conceito de fidelização em conformidade com estas quatro fases optámos, na elaboração da escala a seguir apresentada, por adaptar as escalas propostas por Harris e Goode (2004); Julander e Söderlund (2003); Pedersen e Nysveen e Yang e Peterson (2004):

Quadro 4.2 – Operacionalização da variável fidelização

Questão	Dimensão
1. Acredito que, no momento, a minha actual operadora tem ofertas de maior valor comparativamente com as dos concorrentes.	Cognitiva
2. Acredito que, no momento, as ofertas da minha actual operadora são maior qualidade do que as dos concorrentes.	
3. Acredito que, no momento, as ofertas da minha actual operadora têm preço do que as concorrentes.	
4. Eu continuarei a utilizar a actual operadora enquanto for lucrativo para mim.	
5. Eu gosto dos atributos e desempenho dos produtos e serviços oferecidos pela actual operadora.	Afectiva
6. Sinto-me particularmente ligado a esta operadora comparativamente com os outros seus concorrentes.	
7. No futuro, eu gostaria de manter negócios com a actual operadora porque gosto mesmo desta empresa.	
8. Quando eu preciso de produtos de telecomunicações a actual operadora é a minha primeira escolha, apesar de existirem outras operadoras que oferecem preços mais atractivos.	Conativa
9. Quando os meus amigos e familiares me pedem conselhos sobre fornecedores de produtos de telecomunicações, recomendo a minha actual operadora.	
10. A probabilidade de experimentar outros produtos da actual operadora é bastante elevada.	
11. Tenho a intenção de continuar nos próximos anos a comprar produtos e a usar os serviços oferecidos pela actual operadora.	
12. Eu escolherei sempre a actual operadora em detrimento dos seus concorrentes.	Acção
13. Estou disposto a despende um esforço extra para continuar a comprar à actual operadora.	
14. Eu defenderia a actual operadora se alguém fizesse um comentário negativo sobre ela.	

Fonte: Elaboração Própria

Neste âmbito decidimos introduzir uma questão adicional que visa comparar o grau de fidelização indicado pelos dados e a percepção do nível de fidelização que o cliente tem.

Quadro 4.3 – Operacionalização da variável fidelização percebida

Questão	Dimensão
15. Considero-me fiel à minha actual operadora.	Questão de controlo

Fonte: Elaboração Própria

Dado a nossa opção de avaliar os antecedentes da fidelização através de uma escala biotápica de Likert, consideramos que na análise dos dados recolhidos, a resposta a esta questão deveria se interpretada da seguinte forma:

Quadro 4.4 – Interpretação da escala de avaliação da fidelização percebida pelos clientes

15. Considero-me fiel à minha actual operadora.				
Discordo			Concordo	
Totalmente	Muito	Discordo Pouco / Concordo Pouco	Muito	Totalmente
Conativa		Afectiva	Cognitiva	Acção

Fonte: Elaboração Própria

4.4.2 Satisfação

Durante a exploração do conceito de satisfação na secção 2.3.1 observámos que os clientes comparavam as suas expectativas com o desempenho do produto/serviço e desta comparação decidiam se tinham ficado insatisfeitos, satisfeitos ou encantados. Complementarmente, vimos que apesar de podermos avaliar experiências transaccionais, verificámos que a generalidade dos autores considerava que deveríamos analisar a satisfação como um processo cumulativo. Assim, utilizando as medidas propostas por Julander e Söderlund (2003) pretendemos mensurar essa satisfação com base nos indicadores patentes no quadro seguinte:

Quadro 4.5 – Operacionalização da variável satisfação

Questão	Dimensão
1. Globalmente a actual operadora não funciona tão bem quanto deveria, pelo que me sinto insatisfeito e desapontado	Satisfação Global
2. Globalmente a actual operadora satisfaz as minhas necessidades/expectativas.	
3. Globalmente a actual operadora está muito próxima do que eu considero ideal, pelo que me sinto encantado com os seus produtos e serviços.	

Fonte: Adaptado de Julander e Söderlund (2003)

4.4.3 Qualidade Percebida

Na secção 2.3.2-A referimos que a qualidade percebida deve ser encarada como a percepção global positiva sobre o bem baseada na excelência dos benefícios recebidos pelo cliente, analisados em termos da sua utilidade. Onde, inspirados nas escalas propostas por Bell, *et al.* (2005) e Yang e Peterson (2004) propomos os seguinte indicadores para aferirmos a qualidade percebida:

Quadro 4.6 – Operacionalização da variável qualidade percebida

Questão	Dimensão
1. Considero que, ao nível nacional, a cobertura de sinal da operadora é muito boa.	Qualidade técnica da rede/do Sinal/da ligação
2. Considero que a qualidade das chamadas entre móvel-fixo e móvel-móvel é muito boa.	
3. Os colaboradores da operadora são rápidos e eficientes ao me atenderem, aconselhando-me quando necessito.	Atendimento e capacidade de aconselhamento
4. Os colaboradores da actual operadora recebem e tratam das minhas reclamações de uma forma amistosa.	
5. A operadora fornece uma grande variedade de produtos com as características que eu pretendo (equipamentos, pacotes de chamadas, sms e mms, internet móvel, ...).	Qualidade Diversidade e fiabilidade dos produtos e serviços disponibilizados
6. Os produtos que compro à actual operadora valem cada centimo gasto, pois parecem ser de boa qualidade, duráveis e de confiança.	
7. Considero claras e transparentes as informações prestadas pela operadora (relativamente a planos de fidelização, tarifários, discriminação da factura nos planos	Clareza e transparência da

de assinatura, equipamentos, ...).	informação prestada e Segurança relacional
8. Sinto-me seguro com as informações fornecidas à actual operadora, pois sei que elas não serão divulgadas ou incorrectamente utilizadas.	

Fonte: Elaboração Própria

4.4.4 Preço Percebido

A noção de preço percebido abordada na secção 2.3.2.-B inclui o conjunto de valores de que esses consumidores estão dispostos a abdicar em troca do produto ou serviço, englobando, portanto, todos os custos monetários e não monetários incorridos na aquisição desse produto ou serviço (Kotler (2005)). Concluimos ainda que, na definição deste preço percebido, é estabelecido um preço que o cliente considera como justo em conformidade com nas experiências anteriores com o produto ou serviço comparativamente com as alternativas existentes no mercado. Donde, da comparação do preço justo com o preço percebido se pode inferir sobre o valor do produto ou serviço. Com base nesta explanação, decidimos adaptar as escalas propostas por Sirohi, *et al.* (1998) e Yang e Peterson (2004) para operacionalizar o conceito de preço percebido, como se pode observar no quadro seguinte:

Quadro 4.7 – Operacionalização da variável preço percebido

Questão	Dimensão
1. Comparado com o preço praticado pelas outras operadoras para produtos similares, considero que o preço praticado pela actual operadora é mais baixo.	Preço Percebido
2. Comparado com outras operadoras, a minha actual operadora fornece-me mais produtos e serviços gratuitos (ex.: promoções com chamadas gratuitas, sms, mms, equipamentos, ...).	
3. Comparado com o preço máximo que eu estava disposto a pagar pelos produtos e serviços de telecomunicações com esta qualidade, considero que o preço praticado pela actual operadora é justo ou está abaixo desse valor.	

Fonte: Elaboração Própria

4.4.5 Valor Percebido

Na secção 2.3.2 desta dissertação concluímos que o valor percebido resultaria do balanceamento feito pelos clientes entre os custos incorridos e os benefícios obtidos por realizar determinada transacção, e que neste balanceamento os dois factores com maior relevância se prendiam com a qualidade percebida e com o preço percebido. Com base nesta conclusão e nos trabalhos apresentados por diferentes investigadores (Sirdeshmuk, *et al.* (2002); Sirohi, *et al.* (1998); Yang e Peterson (2004)) elaborámos os seguintes indicadores deste conceito:

Quadro 4.8 – Operacionalização da variável valor percebido

Questão	Dimensão
1. Considero que, quando utilizo a actual operadora, os benefícios que obtenho são inferiores aos custos (preço, tempo, esforço) que incorro.	Valor Percebido
2. Comparando com as outras operadoras, considero que, quando utilizo a actual operadora, os benefícios que obtenho são superiores aos custos que incorro.	

Fonte: Elaboração Própria

4.4.6 Imagem Organizacional

A imagem global existente na mente do consumidor sobre determinada empresa fornecedora influencia a escolha do cliente e a manutenção da sua fidelização, como decorre dos trabalhos de Nguyen e LeBlanc (2001). Assim, utilizámos os estudos destes autores para elaborarmos os seguintes indicadores da imagem da organização:

Quadro 4.9 – Operacionalização da variável imagem organizacional

Questão	Dimensão
1. Eu tenho uma boa impressão da actual operadora.	Imagem Organizacional
2. Na minha opinião, a actual operadora tem uma boa imagem na mente dos consumidores.	
3. Eu acredito que a actual operadora tem uma imagem melhor do que a dos concorrentes.	

Fonte: Nguyen e LeBlanc (2001)

Após esta breve descrição da operacionalização das variáveis presentes no estudo, passamos em seguida à descrição da definição da amostra recolhida.

4.5 Definição da Amostra

Qualquer estudo quantitativo realiza-se a partir da definição de uma população. Para Malhotra (2006, pp. 301) uma população “é a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características, conformando o universo para o propósito do problema de pesquisa de marketing”. Na nossa investigação, a população é composta por todos os clientes das operadoras de telecomunicações móveis em Portugal, em especial os que se situam na faixa etária dos 17 aos 30 anos e que são estudantes do ensino superior ao nível da licenciatura da região centro de Portugal. Como referimos no capítulo 1, a escolha deste tipo de clientes prende-se por existirem estudos como o da Marketest (2007) que indicam que os clientes menos fiéis situavam-se na região litoral centro e eram jovens entre os 15 e os 34 anos.

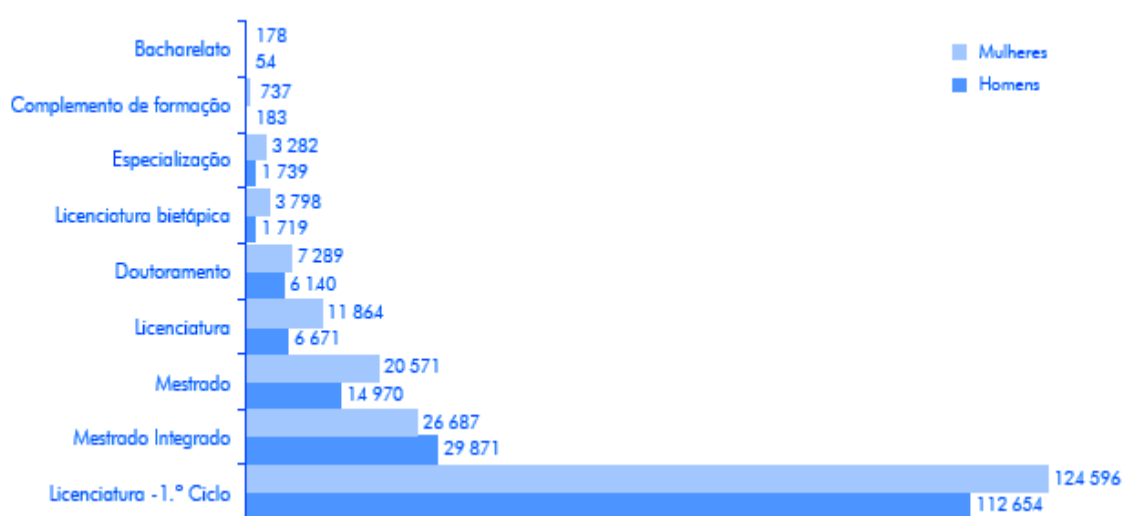
No entanto, mesmo sabendo que um estudo estatístico baseado em toda a população conduziria a conclusões seguras, dada a exiguidade de recursos temporais e económicos disponíveis para esta investigação, decidimos testar o modelo proposto não através de um recenseamento mas sim num sub-conjunto (amostra) dos clientes actuais de operadoras de telecomunicações móveis portuguesas alunos de licenciatura de uma instituição de ensino superior da região centro (Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra) com idades compreendidas entre os 17 e os 30 anos. A realização de um estudo com base numa amostragem probabilística permite extrapolar os resultados obtidos para a população, e trabalhando com um número inferior de questionários, podemos controlar melhor a qualidade do processo de recolha, análise, codificação e tratamento dos dados, reduzindo-se assim a ocorrência de erros não amostrais (Aaker (2008)).

De todos os potenciais consumidores, seleccionámos para integrarem o estudo os clientes que já tinham tido pelo menos um contacto com aquisição concretizada com uma operadora no último ano (2008-2009) para evitar que os inquiridos, não sabendo qual a resposta correcta, dessem uma resposta por intuição ou por conjectura sobre a realidade (Wind e Webster (1972); Bennet, et al. (2004)). Os clientes foram abordados

através de um questionário estruturado que visou cobrir a totalidade das variáveis presentes no estudo. Assim, verifica-se que a técnica de amostragem utilizada é uma amostragem aleatória probabilística não estratificada.

Para a selecção da dimensão da amostra, considerou-se que em primeira instância deveria ser identificado a distribuição da totalidade de alunos inscritos em cursos de ensino superior em Portugal.

Figura 4.1 - Total de inscritos no ensino superior, em 2008-2009
por tipo de curso e sexo



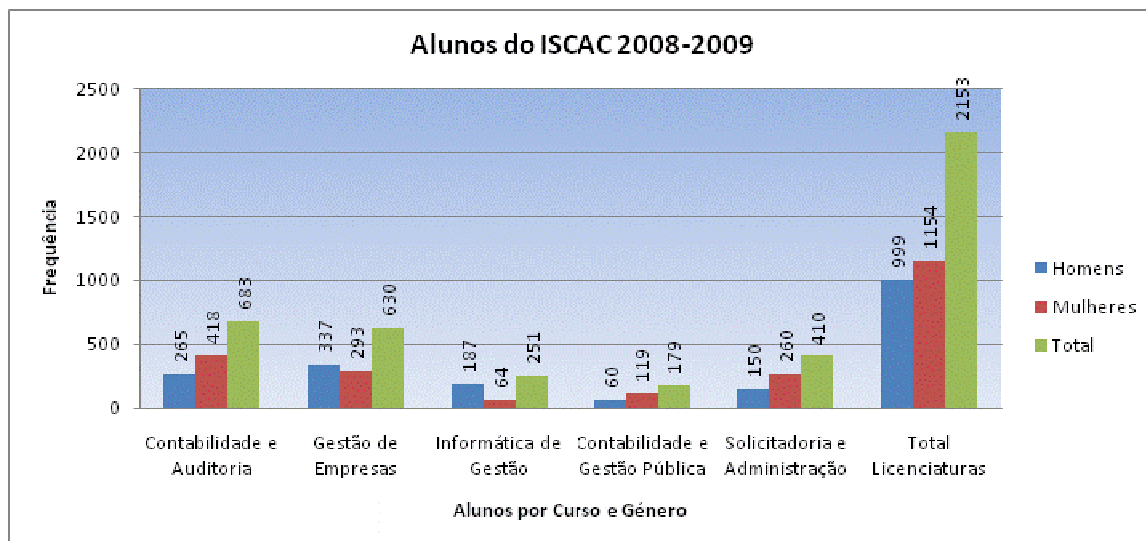
Fonte: GPEARI/MCTES (2009)

Como podemos observar no gráfico anterior, dos 18.535 alunos inscritos em licenciatura em Portugal em 2008-2009, 11.864 eram do sexo feminino (64%) e 6.671 eram do sexo masculino (36%).

Depois, numa segunda fase, decidimos estudar um subconjunto de alunos de uma instituição de ensino superior da região centro, para o que escolhemos o Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC), o qual tinha, no ano de 2008-2009, 2.153 alunos inscritos em licenciatura, sendo 1.154 mulheres (53,6%) e 999 homens (46,4%). Destes seleccionámos 216 alunos aleatoriamente para responder

ao questionário (amostra de 10% do total⁴⁴), sendo validados 151 inquéritos totalmente respondidos.

Figura 4.2 - Total de inscritos no ISCAC, em 2008-2009, por género



Fonte: Elaboração Própria, adaptado de GPEARI/MCTES (2009).

4.6 Método de recolha e tratamento de dados

Os dados referidos nesta secção correspondem a dados primários recolhidos para a pesquisa em análise. (Malhotra (2006), Aaker, 2008) A integridade desses dados depende do seu processo de recolha e tratamento (Churchill e Iacobucci (2005); Aaker, et al. (2008); Malhotra (2006)). Os dados foram recolhidos nos dias 3 e 4 de Dezembro de 2009 e tratados no período entre 5 a 9 do mesmo mês.

A recolha destes dados realizou-se através da aplicação dos questionários de auto-resposta, presentes no Anexo A. Alguns inquiridos queixaram-se da dimensão do questionário e da dificuldade sentida em proceder à ordenação por grau de importância das questões.

⁴⁴ Vários autores defendem que uma amostra com uma dimensão de 10% (Lambin, 2000), pelo que este pareceu-nos um valor interessante para realizar o estudo. Por outro lado, a ANACOM, entidade reguladora do sector das telecomunicações, apresenta anualmente estudos relativos à satisfação dos consumidores deste sector e que serve de guia para as empresas tomarem as suas decisões no sentido de aumentarem a satisfação dos seus clientes. Nestes estudos a ANACOM utiliza amostras com uma dimensão bastante inferior, basta que observemos que para o estudo publicado em 2009, de entre os 14.909.595 assinantes tenha feito apenas 764 entrevistas (0,005124%).

À medida que os questionários foram recolhidos foram numerados, conferidos, codificados e registados numa folha de cálculo de controlo (Microsoft Excel 2007). Em seguida foi realizada análise estatística dos dados recolhidos.

4.7 Método de análise de dados

A metodologia de análise adoptada para analisar os dados recolhidos nesta pesquisa teve dois vectores: onde inicialmente fizemos uma análise univariada dos dados utilizando os softwares Microsoft Excel 2007 e SPSS 17.0, e depois uma análise “*Simple Multi-Attribute Rating Technique using Exploiting Rankings*” (SMARTER) usando o Microsoft Excel 2007, que sinteticamente descreveremos nesta secção.

Na análise inicial dos dados socorremo-nos de técnicas estatísticas, dado que como sabemos, numa pesquisa como a que está associada a esta dissertação, o objectivo é interpretar os dados recolhidos com vista a tirar conclusões e tomar decisões, neste caso, sobre a percepção relativa ao nível de fidelização e seus antecedentes dos clientes jovens das operadoras de telecomunicações móveis. Nesta fase utilizámos técnicas de estatística descritiva e indutiva. A primeira, a estatística descritiva (ou dedutiva ou análise exploratória de dados) “diz respeito às técnicas sistemáticas, de organização, classificação, sumarização, redução e interpretação de dados”, “sem pretender estabelecer inferências ou efectuar quaisquer generalizações”. No segundo caso, a estatística indutiva (ou inferência estatística) “consiste no método científico de tirar conclusões para um conjunto de elementos com base na análise de uma parte ou amostra deste conjunto”, quantificando e tentando minimizar o erro cometido nessa inferência com base na Teoria das Probabilidades. (Mello (1993) e Cunha (1985)).

Neste estudo estatístico realizámos primeiro uma caracterização do perfil dos inquiridos na pesquisa, e em seguida analisamos o padrão de respostas dado às várias questões do inquérito.

Na segunda fase do estudo para utilizámos o SMARTER. A escolha desta técnica de análise de decisão multicritério, prendeu-se com o facto de queremos otimizar vários critérios (identificados em cada uma das questões de operacionalização das variáveis

relativas à fidelização dos clientes) tomando em consideração as preferências expressas pelos inquiridos relativamente a cada uma das variáveis. Obviamente que o recurso a esta técnica não pretendeu identificar uma solução única que permita às operadoras de telecomunicações móveis identificar quais as interrelações entre os antecedentes da fidelização dos seus clientes mas visa sim, apoiar o seu processo de decisão sobre a estratégia a seguir para fidelizar os clientes dado o SMARTER permitir que se retirem recomendações relativas a acções, tendo por base as preferências expressas pelos inquiridos.

Keeney e Raiffa (1976) propuseram o “*Multi-attribute Utility Theory*” (MAUT) com o objectivo de estabelecer uma pré-ordenação entre várias alternativas. A teoria da utilidade visa desenvolver um modelo matemático que possibilite a representação da preferência de um decisor pelos resultados que pode obter, quantificando essa preferência com base na valoração de dados critérios de avaliação, uma vez que, tal como defendeu Daniel Bernoulli, em 1778, a utilidade é a unidade de medida das preferências.

Mais tarde, como simplificação do MAUT, Edwards e Barron (1994) propuseram o SMARTER para obtenção da utilidade multiatributo das alternativas envolvidas num determinado processo de decisão, ou seja, esta técnica tem por objectivo definir os pesos de cada critério de acordo com as suas importâncias relativas, estabelecendo-se a abordagem ROC – *Rank Order Centroid*.

De acordo com Barrow e Barrett (1996), esta abordagem assenta em princípios bastante simples:

- Se não existir uma razão *a priori* para que o decisor prefira um determinado conjunto de pesos relativos, utilizam-se pesos iguais. O ponto que indica os pesos iguais na hiper-superfície (simplex) de todos os pesos possíveis designa-se por centróide;
- Não existe nenhum conhecimento prévio sobre os verdadeiros pesos, à excepção de que estes pesos são positivos e a sua soma tem de ser igual a um (por convenção, $\sum_{i=1}^k w_i = 1$; $0 \leq w_i \leq 1, \forall i$), portanto qualquer vector de pesos que satisfaça estes requisitos é admissível.

Para estabelecer estes pesos, os autores começaram por estabelecer que existia um número K de alternativas/critérios, em que os pesos verificariam a seguinte condição:

$w_1 \geq w_2 \geq \dots \geq w_k$ e que o peso do k-ésimo critério se obteria com base na fórmula

$w_k = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \frac{1}{i}$. Desta forma poderíamos calcular os seguintes pesos:

Quadro 4.10 – Pesos ROC de acordo com o número de atributos

Ordem ROC (w_k) (em %)	Número de atributos/critérios (K)					
	2	3	4	5	6	7
1	75,00	61,11	52,08	45,67	40,83	37,04
2	25,00	27,78	27,08	25,67	24,17	22,76
3		11,11	14,58	15,67	15,83	15,61
4			6,25	9,00	10,28	10,85
5				4,00	6,11	7,28
6					2,78	4,42
7						2,04

Fonte: Edwards e Barron (1994)

No nosso caso, inicialmente pedimos aos inquiridos que avaliassem cada critério numa escala bi-etápica de Likert relativamente ao seu grau de concordância ou discordância de 1 a 6 pontos. E, posteriormente, dado não existirem informações quantitativas para a ordenação do grau de importância dos critérios, solicitámos aos inquiridos que fizessem essa ordenação. Em seguida, estando o peso de cada um dos critérios pré-definido através do ROC, facilmente foram calculadas as variáveis “Fidelização Calculada”, “Satisfação Global Calculada”, “Qualidade Calculada”, “Preço Percebido”, “Valor Percebido” e “Imagem Organizacional”. Para este cálculo, considerando que a avaliação da variável i no factor j era c_{ij} e que o peso correspondente era w_{ij} , o valor da variável

era obtido através de $\sum_{i=1}^k c_{ij} \times w_{ij}$.

Neste processo poderíamos ter recorrido a outras técnicas de identificação dos pesos dos atributos, mas o SMARTER baseado no ROC é potencialmente mais eficiente, como

demonstram Barron e Barrett (1996), Huang (s. d.) Jia, *et al.* (1998), Laukkanen (s.d.) e Noh e Lee (2003).

4.8 Conclusão

Dedicámos a nossa atenção neste capítulo à definição da metodologia que usaremos na pesquisa empírica associada a esta dissertação. Optámos por efectuar um estudo descritivo-dedutivo em que para esse efeito elaborámos um inquérito onde foram operacionalizadas as variáveis em estudo.

Referimos depois como estabelecemos a nossa amostra e definimos que os dados recolhidos seriam tratados com técnicas estatísticas e com o SMARTER.

No capítulo seguinte apresentaremos a análise dos resultados da nossa investigação.

Capítulo V – Discussão dos Resultados

Capítulo V – Discussão dos Resultados

5.1 Introdução

Recordemos que no capítulo introdutório desta dissertação chamámos a atenção para a sugestão do estudo da Marktest (2007) que afirmava que os jovens entre os 15 e os 34 anos da região centro são os menos fiéis às operadoras de telecomunicações móveis. Afirmámos ainda que a escolha da camada jovem da população para este estudo empírico se deveu também à forte aposta das operadoras de telecomunicações neste subconjunto da população portuguesa. Esta aposta tem a sua face mais visível no lançamento de tarifários direccionados aos jovens, que rapidamente as várias operadoras imitaram entre si fornecendo serviços e preços muito similares como se pode verificar no quadro abaixo.

Quadro 5.1 – Tarifários vocacionados para clientes jovens das diferentes operadoras

Operador	Tarifário	Comunicações dentro do tarifário	Chamadas na Rede 1º minuto	Chamadas na Rede após 1º minuto	Chamadas fora da rede	SMS fora da rede	MMS	Video-chamada	Mensalidade
TMN	Moche	Gratuitas	0,18 €	0,05 €	0,20 €	0,06 €	0,39 €	0,61 €	9,90 €
Vodafone	Yorn Extravaganza	Gratuitas	-	0,12 €	0,20 €	0,06 €	0,39 €	0,61 €	9,91 €
Vodafone	Vita 91 Extreme	Gratuitas	0,18 €	0,05 €	0,20 €	0,06 €	0,39 €	0,61 €	9,91 €
Optimus	Tag	Gratuitas	0,18 €	0,05 €	0,20 €	0,06 €	0,40 €	0,61 €	Não tem
Três principais vantagens									
1 Chamadas, SMS, MMS, Videochamada e "chat" gratuitos entre clientes do tarifário.									
2 1.500 SMS gratuitas por semana para gastar dentro da rede (extra-tarifário).									
3 Preços aliciantes para comunicações com outros tarifários dentro da mesma rede.									
Serviços diferenciadores									
A TMN: tem uma parceria com o Facebook e o Twitter que permite ao utilizador actualizar o perfil nos serviços a partir do telemóvel. O serviço é taxado mas não para os utilizadores do Moche que até fim do ano podem desfrutar dele gratuitamente. Os clientes Moche têm ainda tráfego mensal gratuito para aceder ao Facebook.									
A Optimus: criou a sua própria rede social para Tags que permite a criação de um perfil ilustrado com texto e imagens e a formação de uma rede de contactos. O acesso é através do PC ou do telemóvel. O primeiro mês de acesso à Internet para os Tag é gratuito.									
A Vodafone: é a única que dá aos utilizadores dos tarifários jovens a possibilidade de acesso aos serviços de mensagens instantâneas da Microsoft (também disponível no Tag da Optimus) e da Yahoo, os dois mais relevantes do mercado.									

Fonte: Jornal de Negócios (2009)

Esta tentativa das várias operadoras portuguesas para conquistar os jovens é facilmente compreensível dado que se os conseguirem fidelizar, o período em que estes poderão tornar-se clientes é bastante lato e o LTV será bastante elevado, não só pela extensão do período em que cada consumidor é cliente em que além do seu consumo normal podem ser empreendidas acções de marketing directo que visem o fomento da utilização dos telemóveis (como períodos de chamadas gratuitas) mas também pelas referências positivas sobre o fornecedor do serviço que cada cliente faz à sua rede de contactos sociais que pode levar à conquista de outros clientes. Nesta aposta das várias operadoras é determinante que elas conheçam quais os antecedentes da fidelização e quais destes é que os consumidores percebem correctamente com vista a poderem empreender estratégias que vão ao encontro destes antecedentes.

Assim, depois de identificarmos os antecedentes e consequentes de uma eficaz fidelização dos clientes reportados na literatura, explanámos na secção 4.5 que a nossa investigação seria realizada com base numa amostra de 151 inquiridos validados recolhidos entre os alunos de uma instituição do ensino superior de Coimbra (no ISCAC) e pretendia analisar a percepção dos inquiridos relativamente ao seu grau de fidelização e relativamente a antecedentes da fidelização directos ou indirectos como a satisfação, o valor percebido, a qualidade percebida, o preço percebido e a imagem organizacional. Assim, neste capítulo apresentaremos a caracterização do perfil dos inquiridos no estudo realizado e depois em seguida analisamos o padrão de respostas dado às várias questões do inquérito, verificando no final a existência ou não de colinearidade entre os diferentes indicadores com base na observação da matriz de correlações. Em seguida apresentaremos os resultados obtidos com o SMARTER indicando a percepção dos inquiridos relativamente à fidelização e aos seus principais antecedentes.

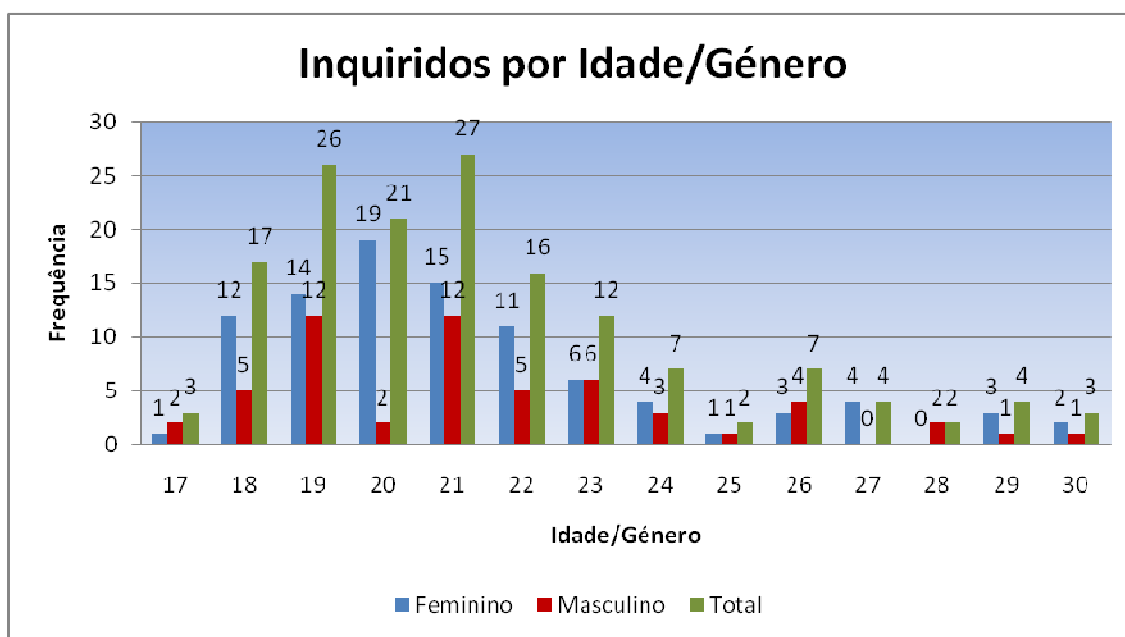
5.2 Caracterização da amostra e análise descritiva dos dados

Nesta secção exibiremos inicialmente as características sócio-demográficas dos inquiridos e em seguida apresentaremos uma breve análise ao perfil de resposta dado a cada questão pelos entrevistados.

Ao nível sócio-demográfico, salienta-se que todos os inquiridos detinham pelo menos um telemóvel.

Observa-se ainda que entre os inquiridos há um claro domínio do sexo feminino com 94 respondentes (62,25%) contra 57 indivíduos do sexo masculino (37,25%). Sendo o espectro de análise os jovens entre os 17 e os 30 anos, alunos de licenciatura, destaca-se o elevado número de inquiridos com idades compreendidas entre os 19 e os 21 anos, os quais representam 49% da amostra.

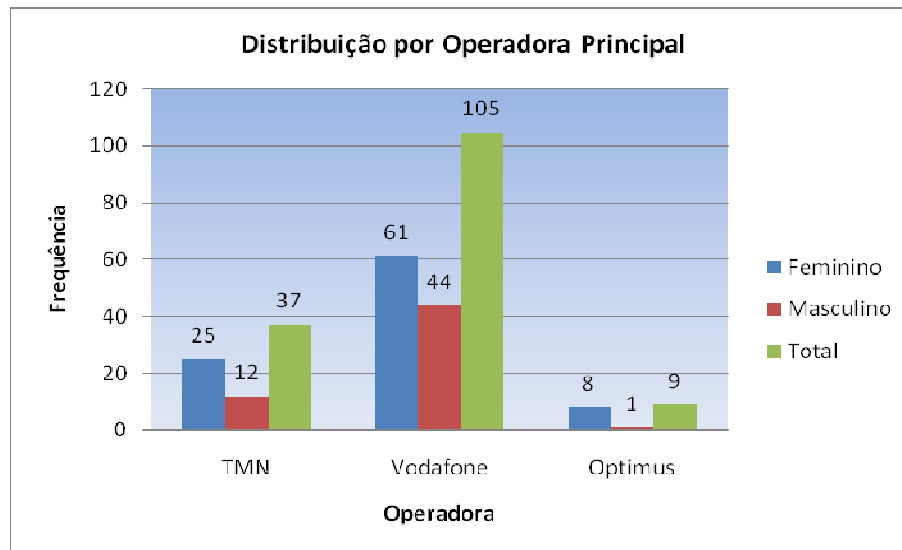
Figura 5.1 – Inquiridos por Idade e Género



Fonte: Elaboração Própria

Verifica-se que a Vodafone é a operadora preferida dos inquiridos (67,54%; 105 inquiridos em 151) sendo seguida de forma distante pela TMN (26,60%) e pela Optimus (5,96%). Esta preferência pela Vodafone é mais exacerbada nos inquiridos do sexo masculino (77,19%; 44 inquiridos em 57) comparativamente com os entrevistados do sexo feminino (64,89%; 61 inquiridos em 94).

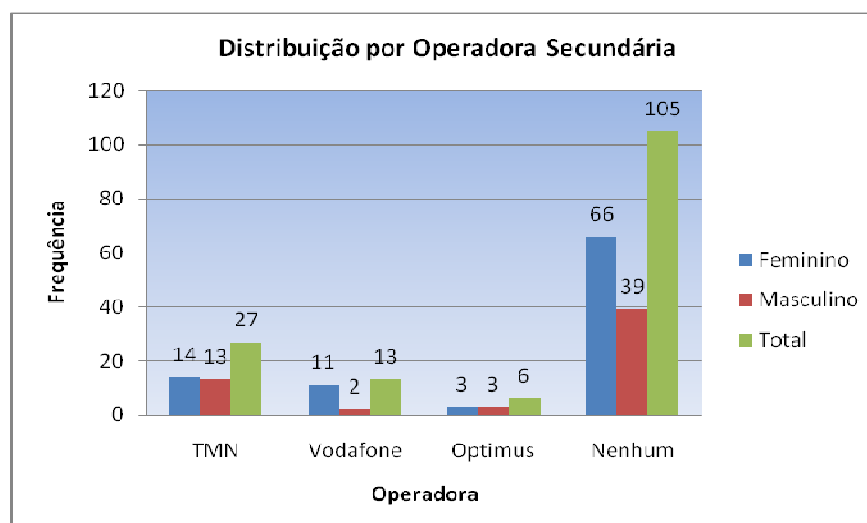
Figura 5.2 – Distribuição por operadora principal



Fonte: Elaboração Própria

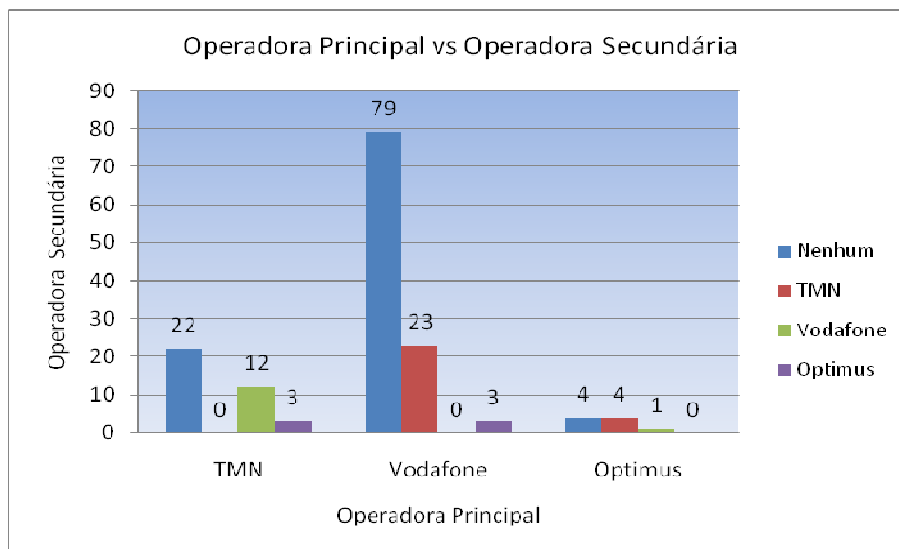
No estudo de 2007 da Marktest era indicado que, dos possuidores de telemóveis que já tinham mudado de operadora, 8,1% tinham ficado clientes de dois fornecedores. O nosso estudo indica que 30,46% do total dos inquiridos tem um segundo telemóvel de outra operadora, donde a clara maioria concentra o seu esforço de consumo em apenas uma operadora (69,54%; 105 inquiridos em 151), sendo-lhes portanto fiel. De entre as operadoras secundárias, a TMN é a mais escolhida.

Figura 5.3 – Distribuição por operadora secundária e género



Fonte: Elaboração Própria

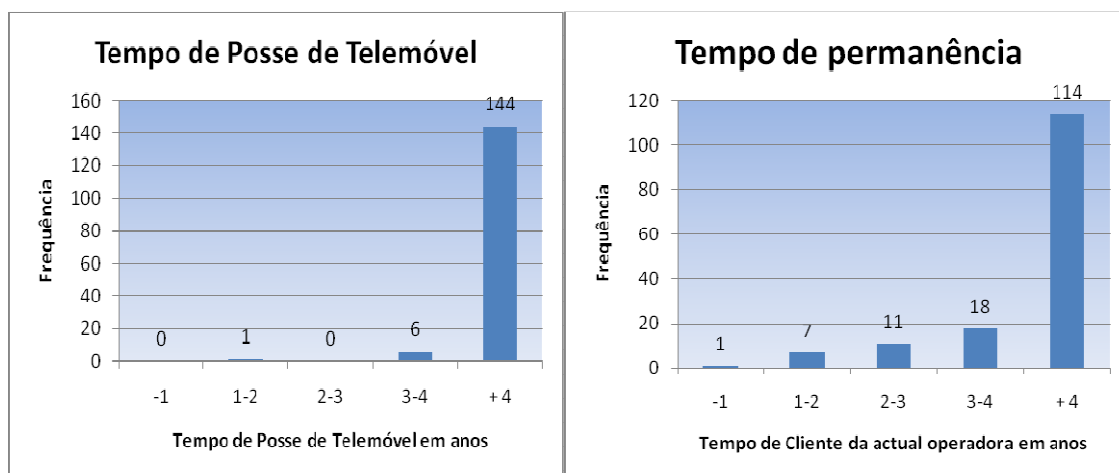
Figura 5.4 – Distribuição por operadora principal e secundária



Fonte: Elaboração Própria

Constata-se ainda que a maioria dos entrevistados já possui telemóvel à mais de quatro anos (95,36%; 144 inquiridos em 151), sendo também na sua maior parte clientes da operadora principal no mesmo período de tempo (75,50%; 114 inquiridos em 151).

Figura 5.5 – Tempo de posse de telemóvel e tempo de permanência como cliente da operadora principal

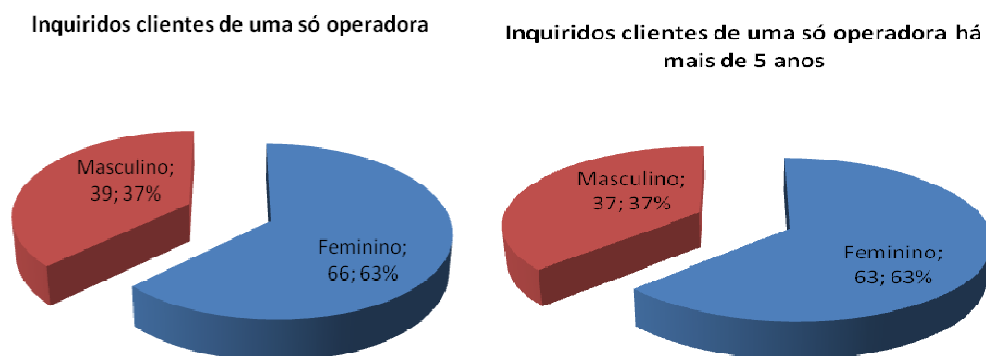


Fonte: Elaboração Própria

Conjugando os dados que indicam que 69,54% (105 inquiridos em 151) são fiéis a uma operadora com os dados que revelam que 75,50% (114 inquiridos em 151) é cliente da

operadora principal à mais de quatro anos, verificamos que são as mulheres aquelas que menos mudaram de fornecedor de serviços de telecomunicações.

Figura 5.6 – Distribuição por género dos inquiridos clientes de uma única operadora



Fonte: Elaboração Própria

Os inquiridos foram questionados quanto ao número de vezes que procederam a aquisições (equipamentos, carregamentos, ...) no último ano e o montante médio dispendido em cada uma dessas aquisições. Verifica-se que apesar da média de aquisições se situar em 13,55, mais de 50% dos inquiridos afirma fazer uma aquisição por mês. O montante dispendido pelos jovens inquiridos é em média de 15,33 € mas a mediana e moda desta distribuição situa-se nos 10 €.

Figura 5.7 – Número de aquisições no último ano e montante médio dispendido em cada aquisição

<i>Nº de Aquisições</i>		<i>Montante</i>	
Média	13,55	Média	15,33
Erro-padrão	0,39	Erro-padrão	0,86
Mediana	12	Mediana	10
Moda	12	Moda	10
Desvio-padrão	4,83	Desvio-padrão	10,58
Variância da amostra	23,33	Variância da amostra	112,01
Curtose	2,99	Curtose	13,77
Assimetria	1,30	Assimetria	3,15
Mínimo	2	Mínimo	5
Máximo	31	Máximo	80
Nível de confiança (95,0%)	0,78	Nível de confiança (95,0%)	1,70

Fonte: Elaboração Própria

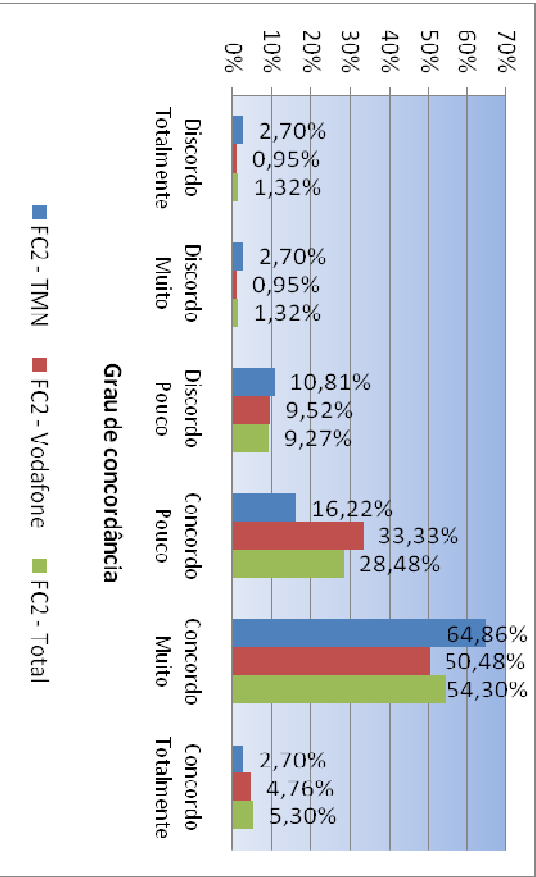
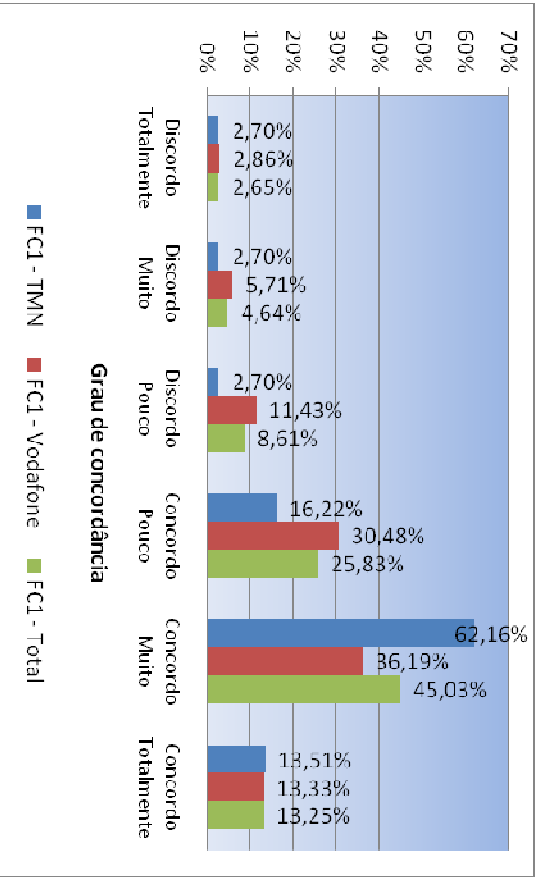
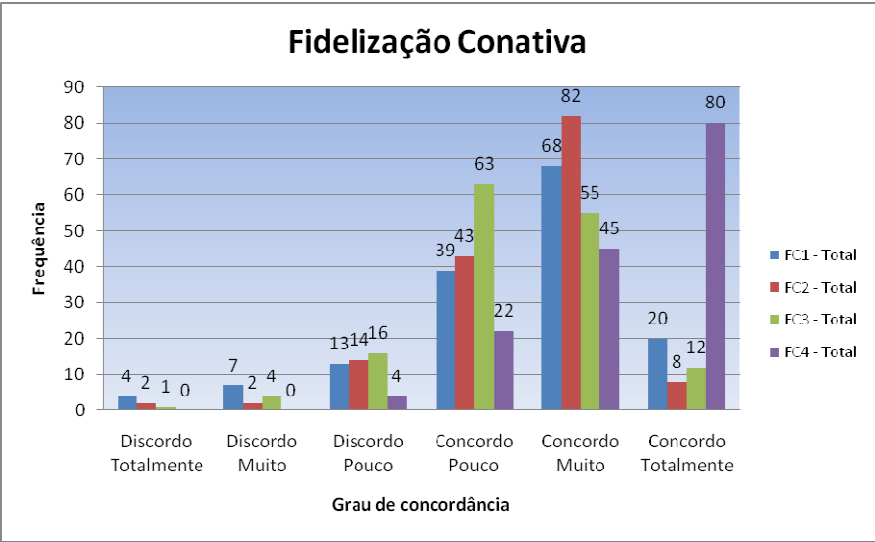
A segunda parte do inquérito divide-se em dois grupos. O primeiro relativo à fidelização propriamente dita em que foram abordadas as diferentes dimensões da fidelização (conativa, afectiva, cognitiva e acção) e no final deste grupo de perguntas os inquiridos foram questionados quanto ao seu nível de fidelização à sua principal operadora. O segundo grupo de questões versa alguns antecedentes da fidelização, onde o objectivo se prendeu com a determinação da percepção dos entrevistados sobre esses antecedentes. Dado que o número de inquiridos servidos pela Optimus é muito diminuto, analisaremos cada uma das variáveis apenas os dados relativos à TMN e à Vodafone.

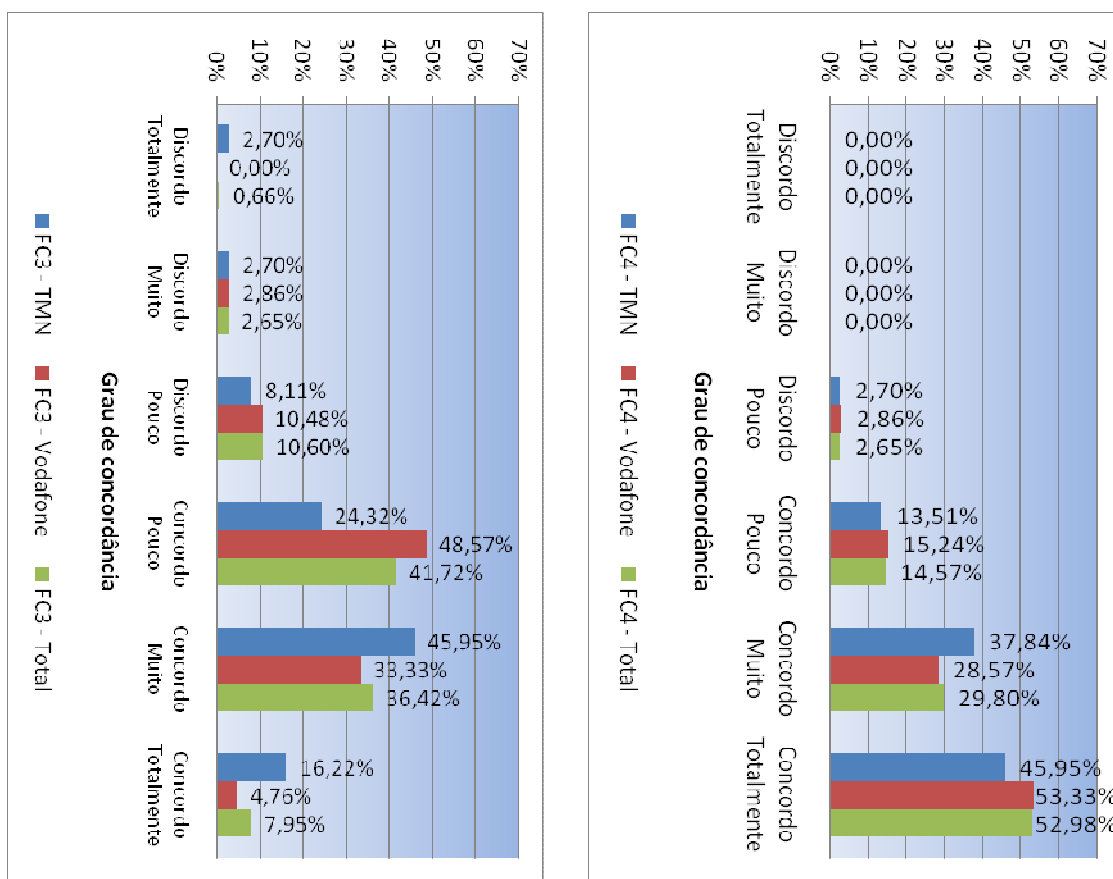
Relativamente à fidelização cognitiva recorde-se que esta dimensão pretende expressar uma fidelização associada à convicção de que a marca/produto/serviço apresenta um desempenho superior na generalidade dos atributos relativamente às alternativas disponíveis no mercado. Nas questões relacionadas com este nível de fidelização verifica-se que, em todos os atributos, a maioria dos inquiridos os avalia concordando muito ou totalmente com a afirmação proposta.

Comparando as duas principais operadoras, TMN e Vodafone, verificamos que há uma maior percentagem de clientes da TMN que dizem acreditar muito que a sua operadora tem ofertas de maior valor, qualidade e preço quando comparadas com outras as operadoras. Relativamente à manutenção da relação com a actual operadora enquanto esta relação for lucrativa para o cliente, cerca de 50% dos jovens respondeu que concordava totalmente com esta afirmação. Desta análise podemos depreender que parte substancial dos inquiridos está satisfeita, pelo que estão pelo menos no nível seguinte de fidelização.

Figura 5.8 – Fidelização Cognitiva

Variável	Questão
FC1	1. Acredito que, no momento, a minha actual operadora tem ofertas de maior valor comparativamente com as dos concorrentes.
FC2	2. Acredito que, no momento, as ofertas da minha actual operadora são maior de qualidade do que as dos concorrentes.
FC3	3. Acredito que, no momento, as ofertas da minha actual operadora têm melhor preço do que as concorrentes.
FC4	4. Eu continuarei a utilizar a actual operadora enquanto for lucrativo para mim.



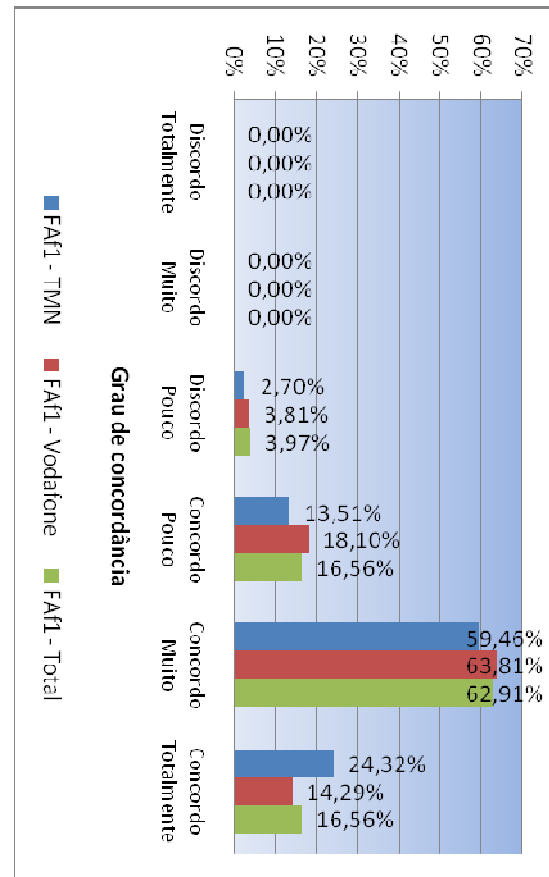
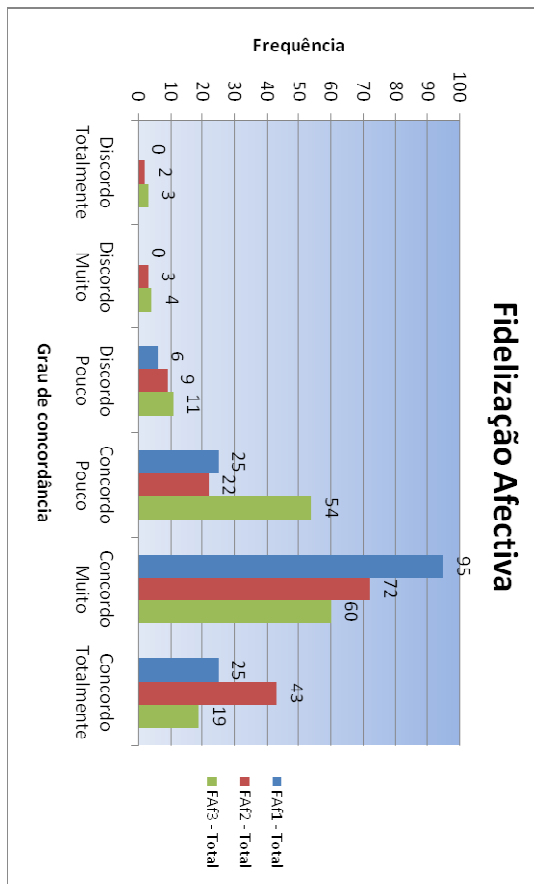


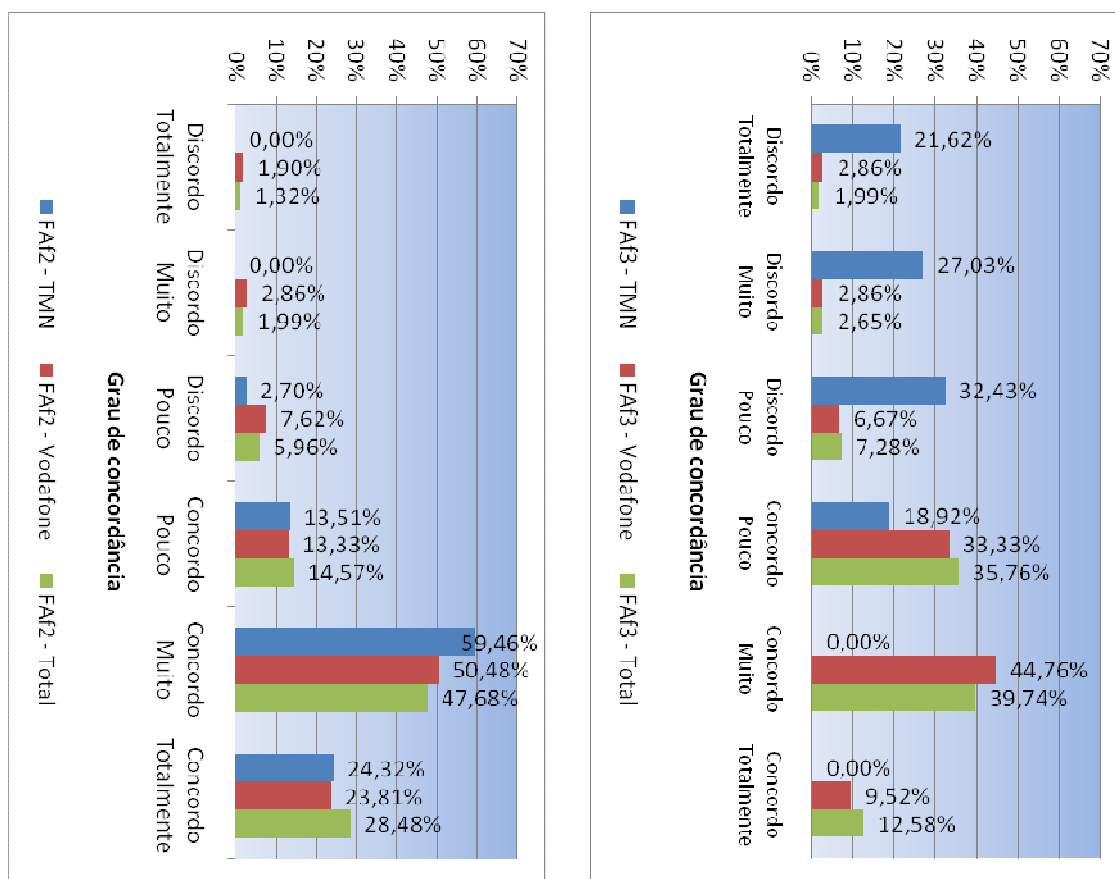
Fonte: Elaboração Própria

O nível seguinte de fidelização é a fidelização afectiva, a qual se traduz no sentimento de afecto que o cliente cria relativamente a dada marca em consequência da acumulação de experiências satisfatórias aquando da aquisição e consumo do produto. O gráfico global relativo a esta dimensão permite observar que dos 151 entrevistados 95 indivíduos afirmam concordar em muito com a afirmação de que gostam dos atributos e do desempenho dos produtos oferecidos pela operadora, preferência que ronda os 60% nas duas operadoras. Adicionalmente são os clientes da TMN os que mais se sentem ligados à sua operadora (59,46%) contrastando com a fraca tendência de querer manter a sua relação com esta fornecedora de serviços por gostarem dela, revelando que a manutenção desta relação depende mais de factores financeiros do que factores afectivos, como vemos pela análise da questão 4 (FC4). Situação oposta verifica-se com a Vodafone, muito provavelmente derivada das fortes campanhas de marketing lançadas por esta marca e pelas suas assinaturas de proximidade ao cliente (“*How are you?*” (2001-2005), “*Viva o momento*” (2005-2009) e “*Power to you*” (2009-...)).

Figura 5.9 – Fidelização Afetiva

Variável	Questão
FAf1	5. Eu gosto dos atributos e desempenho dos produtos e serviços oferecidos pela actual operadora.
FAf2	6. Sinto-me particularmente ligado a esta operadora comparativamente com os outros seus concorrentes.
FAf3	7. No futuro, eu gostaria de manter negócios com a actual operadora porque gosto mesmo desta empresa.





Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à dimensão conativa da fidelização recordemos que esta indica a intenção comportamental de recomprar o produto nascida a partir das repetidas experiências afectivas positivas. Neste âmbito verifica-se que a maioria dos entrevistados referem concordar muito com as quatro questões colocadas. As duas operadoras são a primeira escolha da maioria dos seus clientes quando estes necessitam de produtos de telecomunicações, mas isto não significa que os inquiridos tenham a intenção de continuar a adquirir produtos e utilizar serviços da actual operadora nos próximos anos. Esta situação pode ser devida à contínua inovação ao nível dos equipamentos e tarifários que sucessivamente as diferentes operadoras disponibilizam, levando a que clientes que detêm relações duradouras com a empresa (mais de 4 anos), como vimos anteriormente, partilhem os seus esforços económicos simultaneamente entre duas ou mais operadoras ou até mesmo mudem de operadora principal.

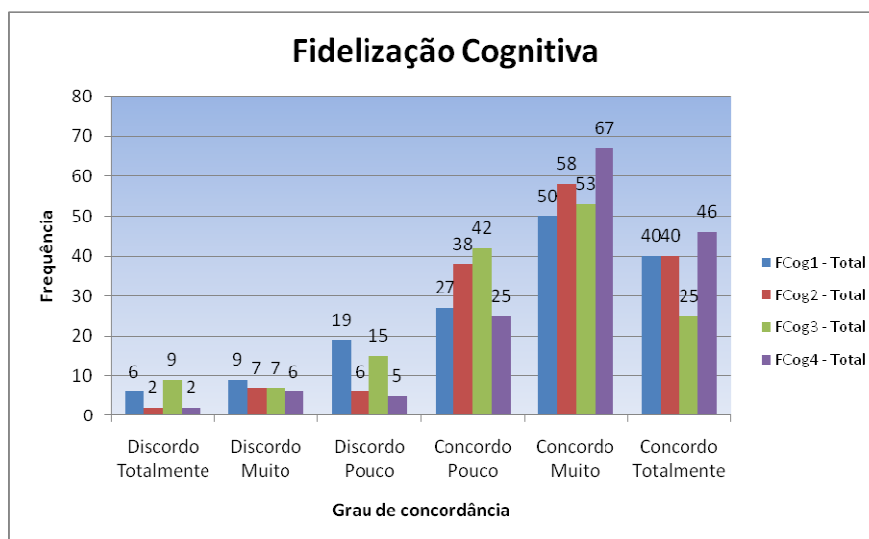
Dos gráficos abaixo podemos ainda concluir que são os clientes da TMN os que mais referenciam esta operadora aos seus amigos e familiares quando estes procuram o seu

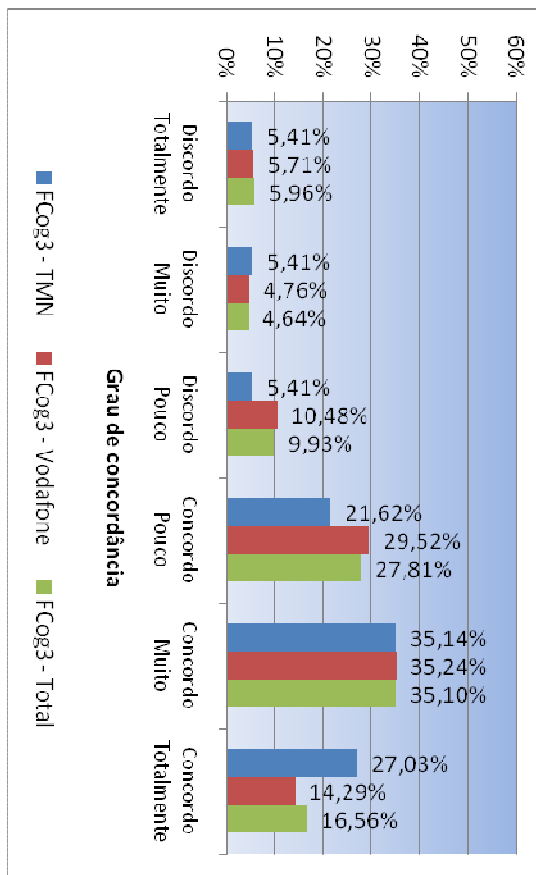
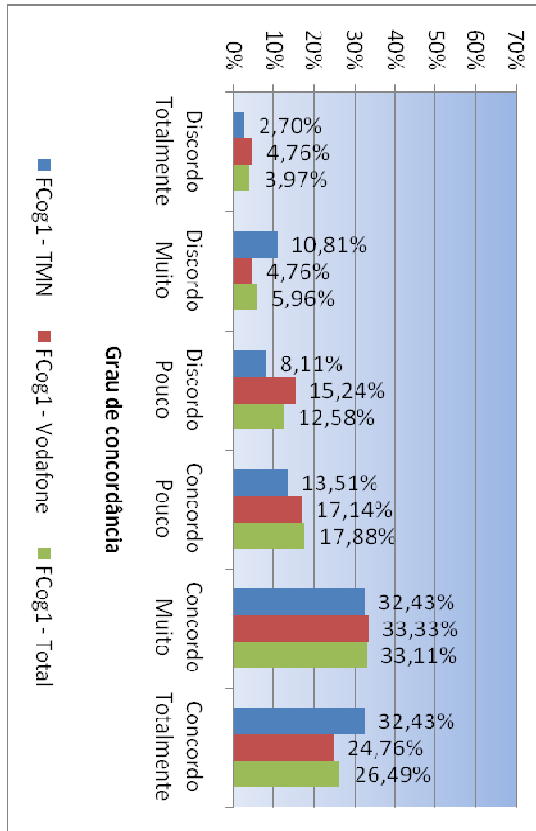
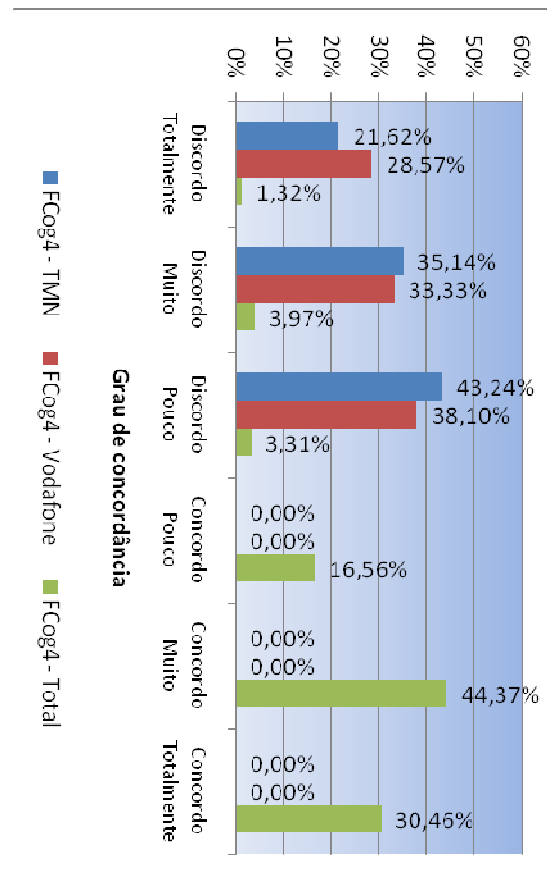
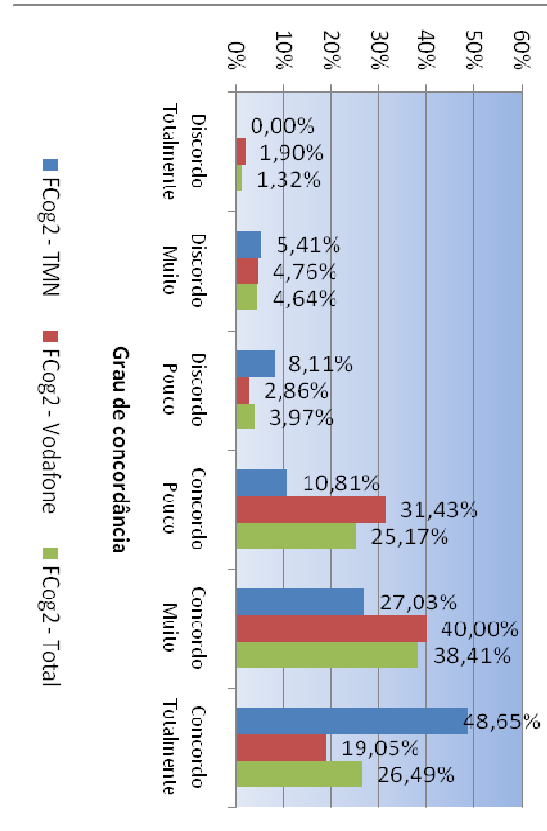
conselho, o que pode explicar a liderança do mercado desta operadora, apesar de que neste estudo terem sido inquiridos mais indivíduos detentores de Vodafone.

Quanto à probabilidade de experimentar outros produtos da actual operadora, esta probabilidade é bastante similar entre os indivíduos entrevistados, havendo uma ligeira probabilidade superior dos clientes da Vodafone.

Figura 5.10 – Fidelização Conativa

Variável	Questão
FCog1	8. Quando eu preciso de produtos de telecomunicações a actual operadora é a minha primeira escolha, apesar de existirem outras operadoras que oferecem preços mais atractivos.
FCog2	9. Quando os meus amigos e familiares me pedem conselhos sobre fornecedores de produtos de telecomunicações, recomendo a minha actual operadora.
FCog3	10. A probabilidade de experimentar outros produtos da actual operadora é bastante elevada.
FCog4	11. Tenho a intenção de continuar nos próximos anos a comprar produtos e a usar os serviços oferecidos pela actual operadora.





Fonte: Elaboração Própria

Sendo o nível mais elevado de fidelização, a fidelização acção observa-se quando a intenção de voltar a comprar a marca se torna numa realidade, superando todos os obstáculos que se colocarem no caminho para a realização da compra.

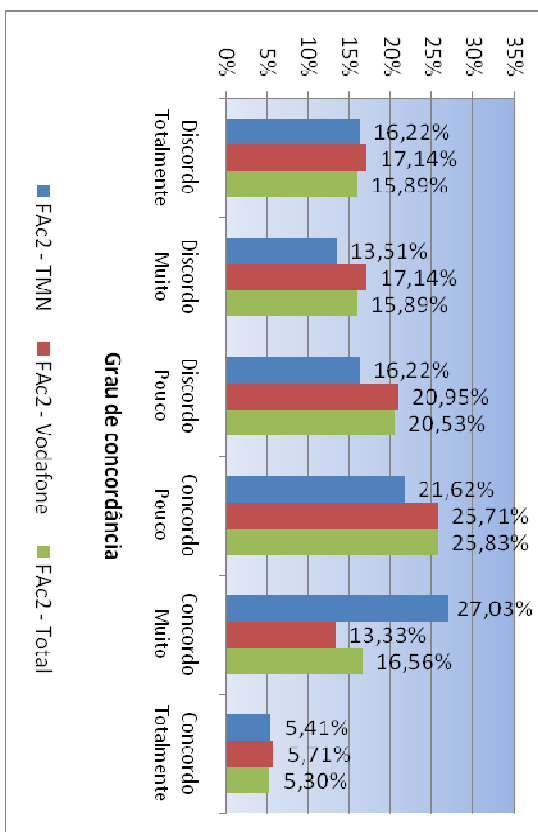
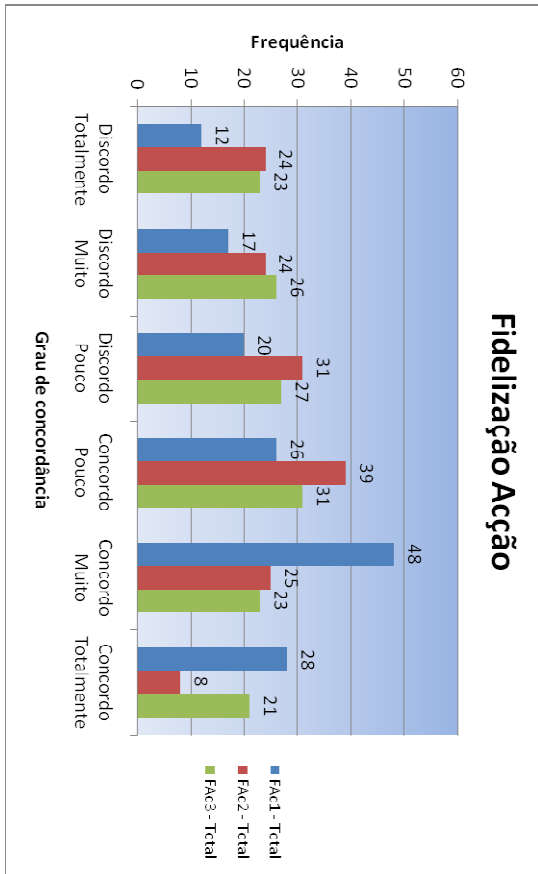
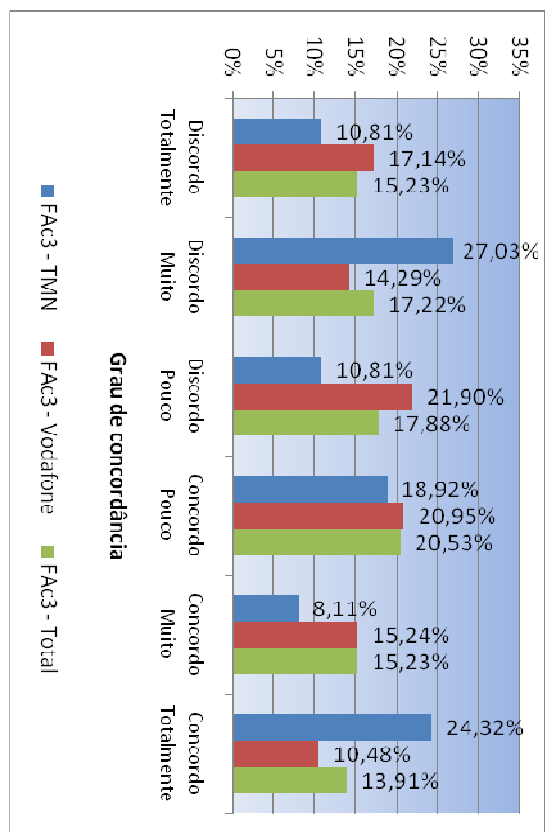
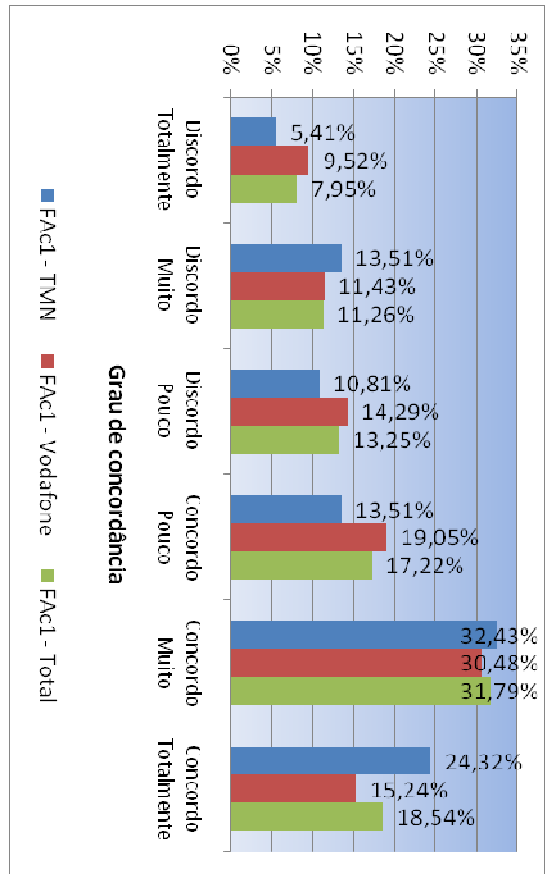
Assim, na actual situação os clientes inquiridos têm uma posição dividida em que cerca de 50% discorda com a afirmação de que escolherá sempre a actual operadora em detrimento dos seus concorrentes. No entanto, cerca de um terço dos respondentes indica que muito concorda que escolherá sempre a actual operadora.

Quanto a despendem um esforço extra para continuarem a fazer aquisições à actual operadora, verifica-se uma grande diversidade de respostas, fazendo com que a distribuição das mesmas pelos 6 níveis possíveis seja praticamente idêntica. Contudo são os clientes da TMN que mais afirmam muito concordar que estão dispostos a despende esse esforço adicional.

Quanto à questão relativa a se o cliente sairia em defesa da sua operadora ao ouvir um comentário depreciativo sobre ela, observamos que os clientes da Vodafone inquiridos têm opiniões divididas enquanto que os clientes da TMN salientam duas posições opostas: 27,03% afirma discordar muito, enquanto que 24,32% afirma concordar totalmente.

Figura 5.11 – Fidelização Acção

Variável	Questão
FAc1	12. Eu escolherei sempre a actual operadora em detrimento dos seus concorrentes.
FAc2	13. Estou disposto a despende um esforço extra para continuar a comprar à actual operadora.
FAc3	14. Eu defenderia a actual operadora se alguém fizesse um comentário negativo sobre ela.



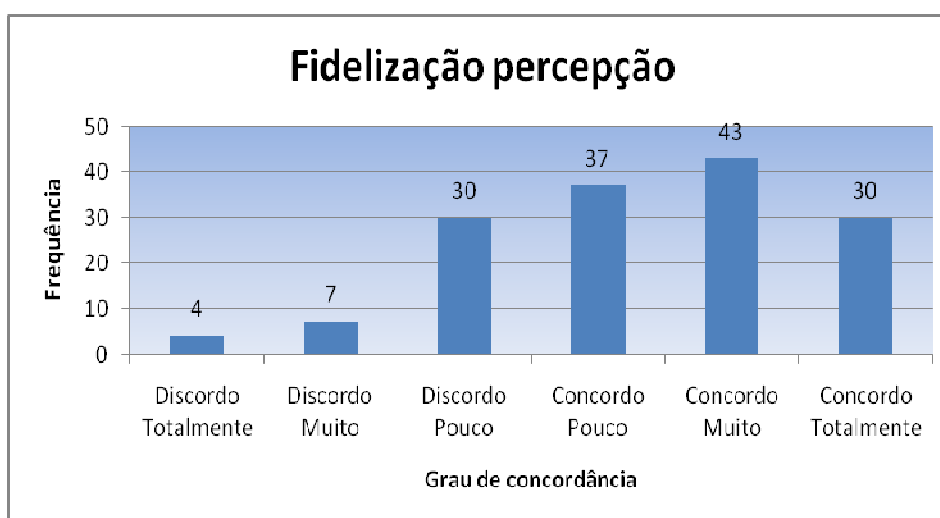
Fonte: Elaboração Própria

A análise elaborada até ao momento leva a concluir que a maioria dos clientes estão no terceiro nível de fidelização, ou seja, têm uma fidelização conativa. Observando a percepção que os clientes têm sobre o seu nível de fidelização confirma esta conclusão.

Figura 5.12 – Fidelização Percepção

Variável	Questão
FP	15. Considero-me fiel à minha actual operadora.

15. Considero-me fiel à minha actual operadora.				
Discordo			Concordo	
Totalmente	Muito	Discordo Pouco / Concordo Pouco	Muito	Totalmente
Conativa		Afectiva	Cognitiva	Acção



Fonte: Elaboração Própria

Terminada a análise dos diferentes níveis de fidelização, explanaremos agora os dados obtidos relativos aos antecedentes da fidelização estudados.

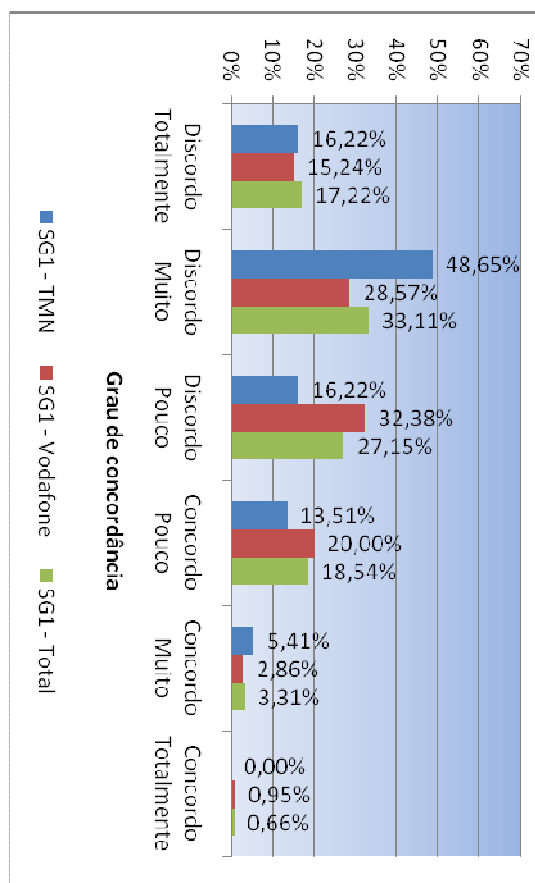
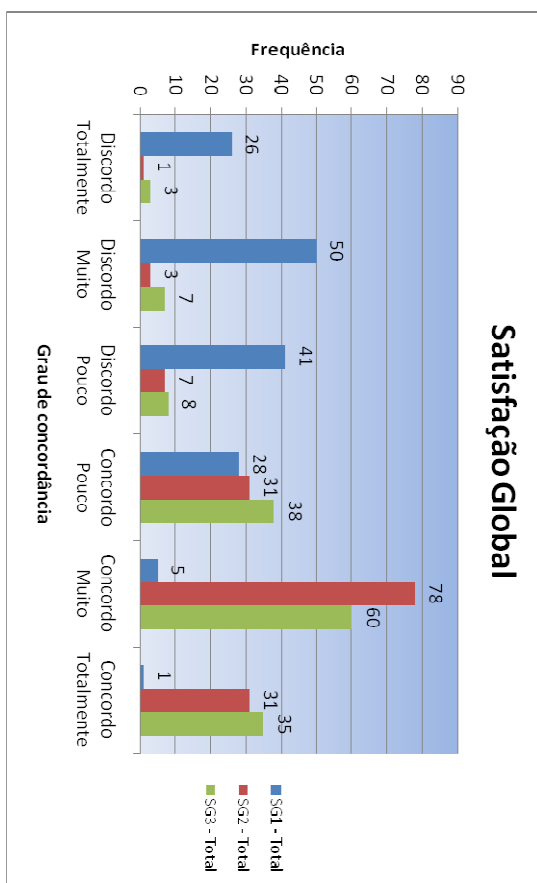
A satisfação foi o primeiro antecedente da fidelização abordado. Como referimos anteriormente a satisfação é o resultado do balanceamento entre o desempenho percebido do produto e as expectativas do consumidor, se esse desempenho gorar as

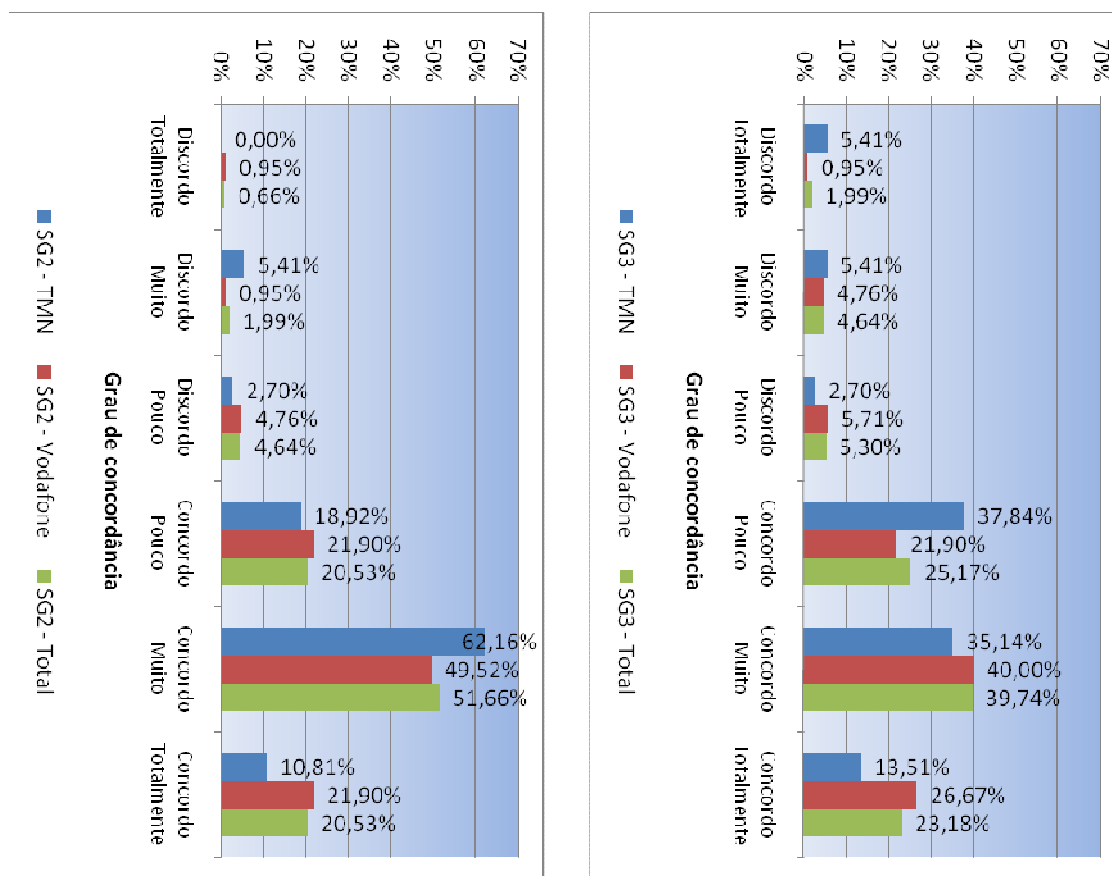
expectativas o cliente sentir-se-á insatisfeito, se fizer justiça às expectativas o cliente ficará satisfeito, e se as superar o cliente ficará encantado.

Assim, tendo-se realizado uma questão para cada nível de satisfação verifica-se que a maioria dos clientes se diz satisfeita como se pode verificar pela análise dos gráficos seguintes.

Figura 5.13 – Satisfação

Variável	Questão
SG1	16. Globalmente a actual operadora não funciona tão bem quanto deveria, pelo que me sinto insatisfeito e desapontado
SG2	17. Globalmente a actual operadora satisfaz as minhas necessidades/expectativas.
SG3	18. Globalmente a actual operadora está muito próxima do que eu considero ideal, pelo que me sinto encantado com os seus produtos e serviços.



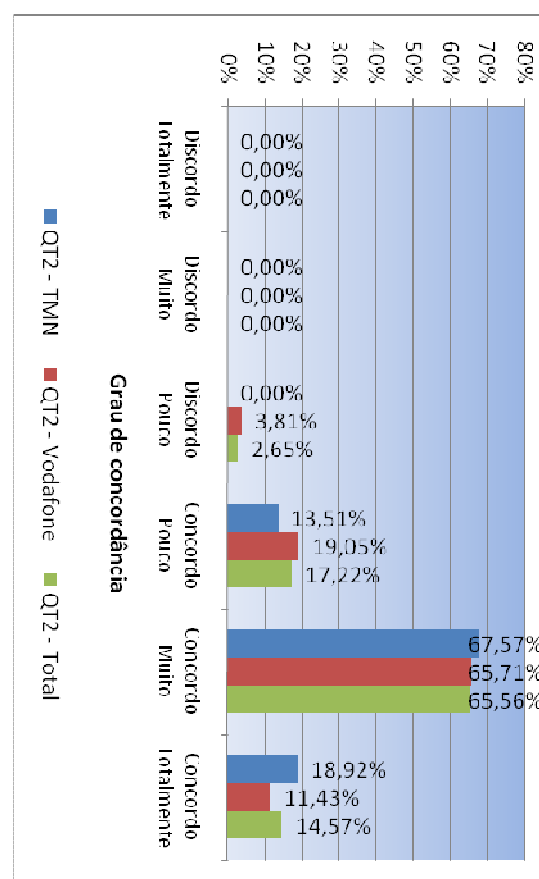
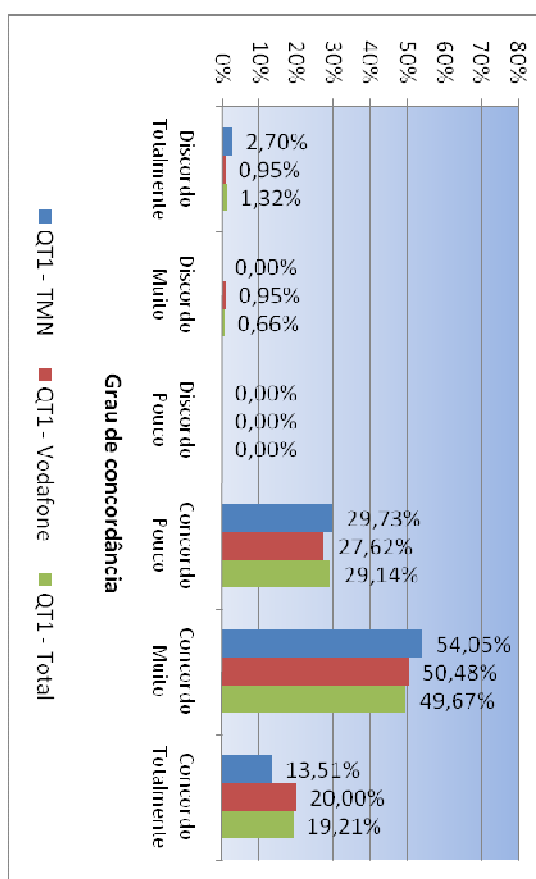
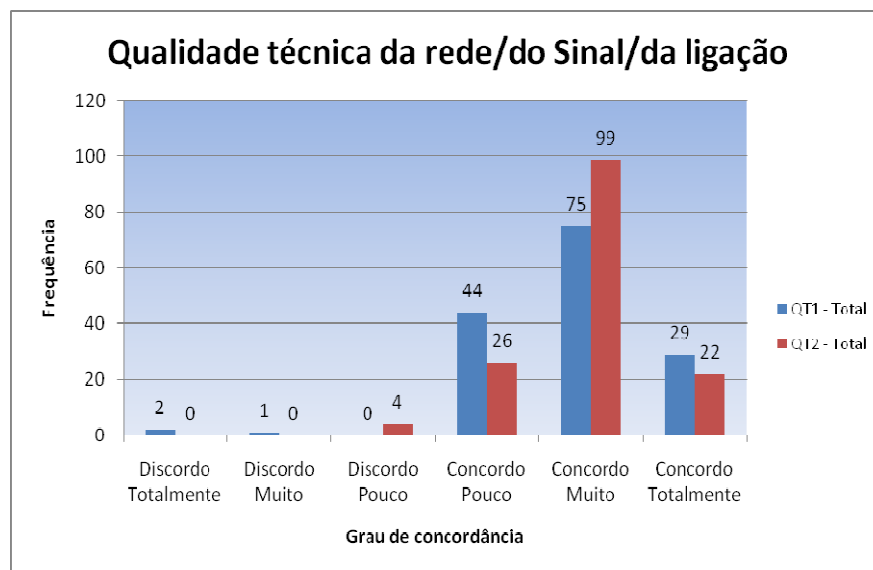


Fonte: Elaboração Própria

Apenas uma ínfima parte dos clientes se queixa da qualidade técnica da rede, do sinal e da ligação, ultrapassando os 70% os clientes das duas operadoras que concordam muito ou totalmente que a cobertura de sinal é muito boa e atingindo quase 80% os que atestam a qualidade das chamadas. Esta conclusão seria espectável dado o esforço das várias operadoras nos últimos anos de melhorar estes dois aspectos técnicos.

Figura 5.14 – Qualidade técnica da rede / do sinal / da ligação

Variável	Questão
QT1	19. Considero que, ao nível nacional, a cobertura de sinal da operadora é muito boa.
QT2	20. Considero que a qualidade das chamadas entre móvel-fixo e móvel-móvel é muito boa.



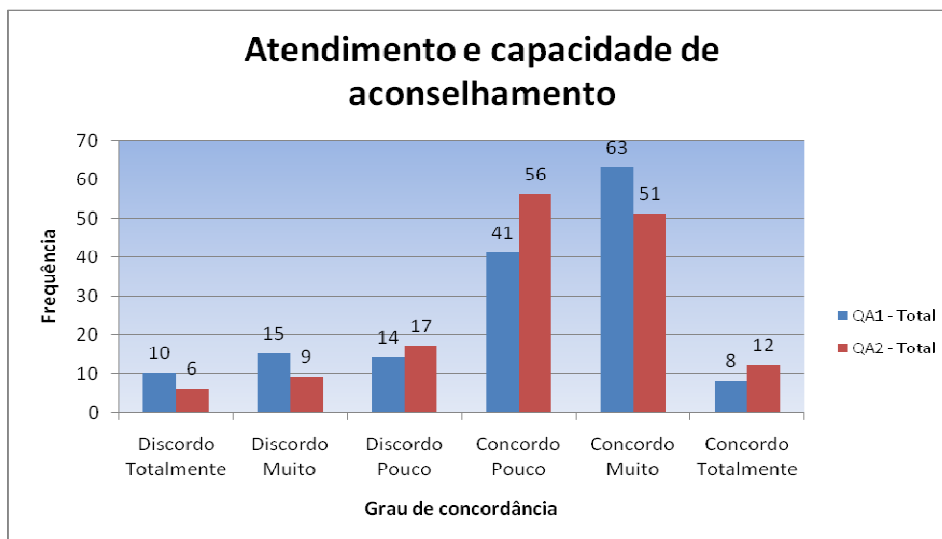
Fonte: Elaboração Própria

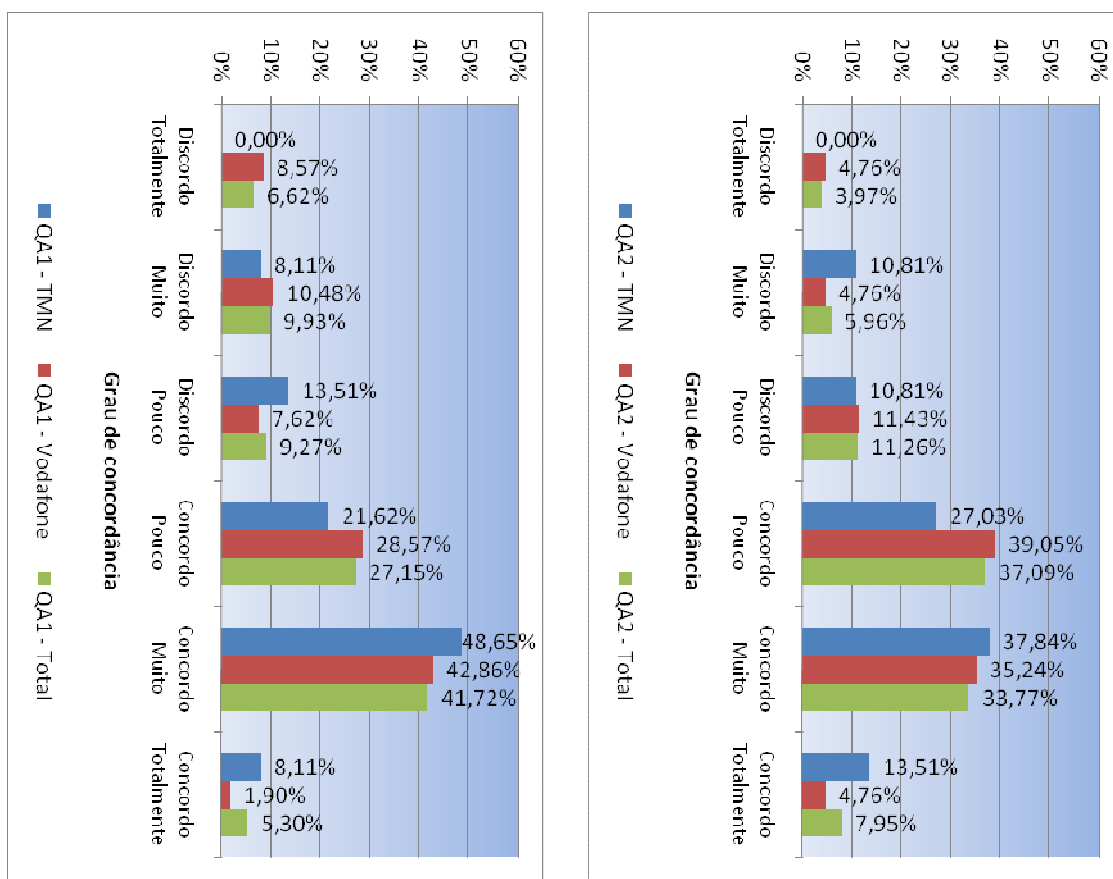
A avaliação da qualidade de atendimento e capacidade de aconselhamento leva a que 63 dos clientes entrevistados afirmem concordar muito com a rapidez e eficiência dos colaboradores da sua operadora, enquanto que 51 inquiridos avaliam da mesma forma o tratamento amigoso das suas reclamações. Os jovens participantes neste estudo clientes

da TMN são os que mais defendem que os colaboradores da empresa são cordiais no tratamento das suas reclamações e na rapidez e eficiência do atendimento e aconselhamento.

Figura 5.15 – Qualidade de atendimento e capacidade de aconselhamento

Variável	Questão
QA1	21. Os colaboradores da operadora são rápidos e eficientes ao me atenderem, aconselhando-me quando necessito.
QA2	22. Os colaboradores da actual operadora recebem e tratam das minhas reclamações de uma forma amistosa.





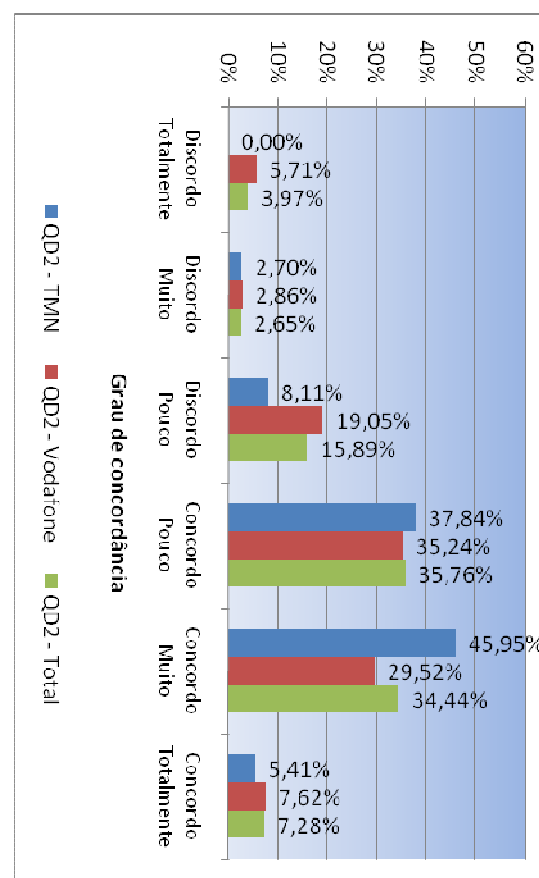
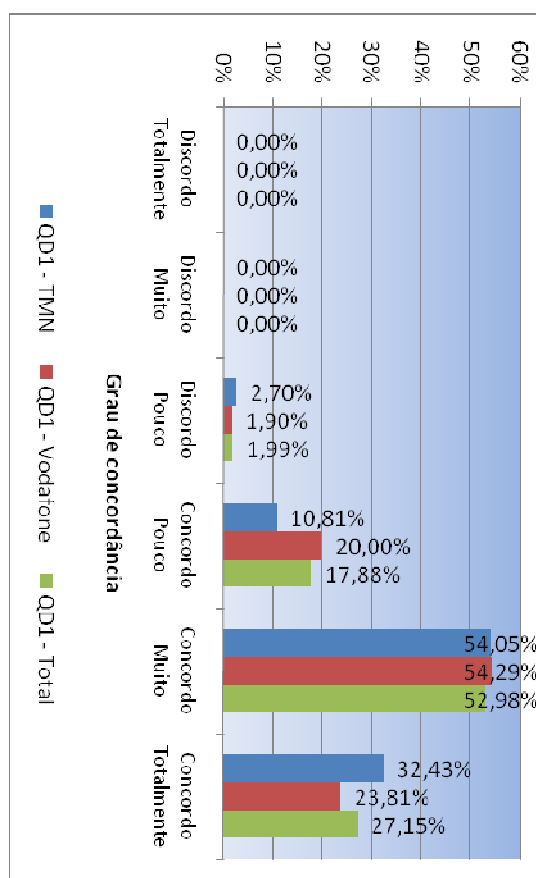
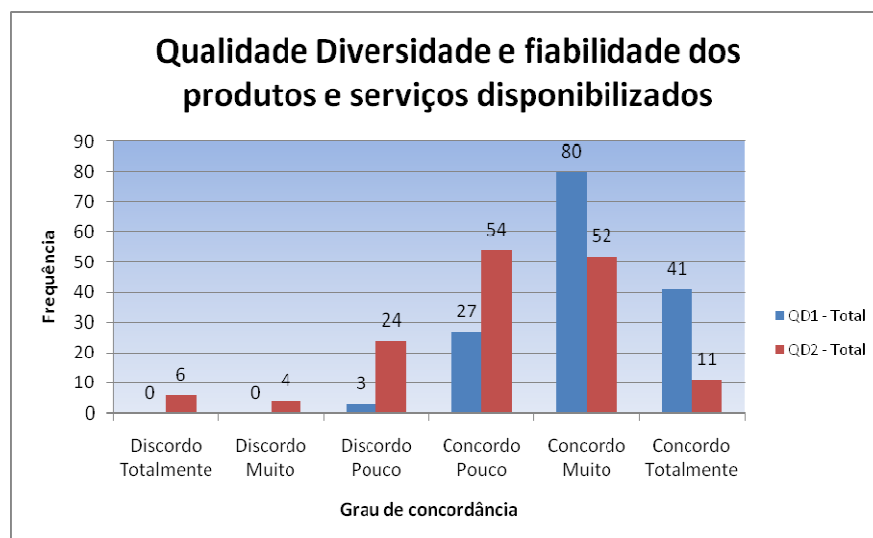
Fonte: Elaboração Própria

Mais de metade dos entrevistados (80 inquiridos) referem um elevado grau de concordância com a afirmação de que a sua operadora fornece uma vasta gama de produtos com os atributos desejados, rondando os 54% dos clientes de ambas as operadoras.

Relativamente à justificação do montante pago quando comparado com a qualidade, durabilidade e confiança, cerca de um terço dos inquiridos concorda pouco com a afirmação proferida no inquérito mas, de entre os que têm uma elevada concordância, destacam-se os compradores da TMN.

Figura 5.16 – Qualidade de diversidade e fiabilidade dos produtos e serviços disponibilizados

Variável	Questão
QD1	23. A operadora fornece uma grande variedade de produtos com as características que eu pretendo (equipamentos, pacotes de chamadas, sms e mms, internet móvel, ...).
QD2	24. Os produtos que compro à actual operadora valem cada cêntimo gasto, pois parecem ser de boa qualidade, duráveis e de confiança.



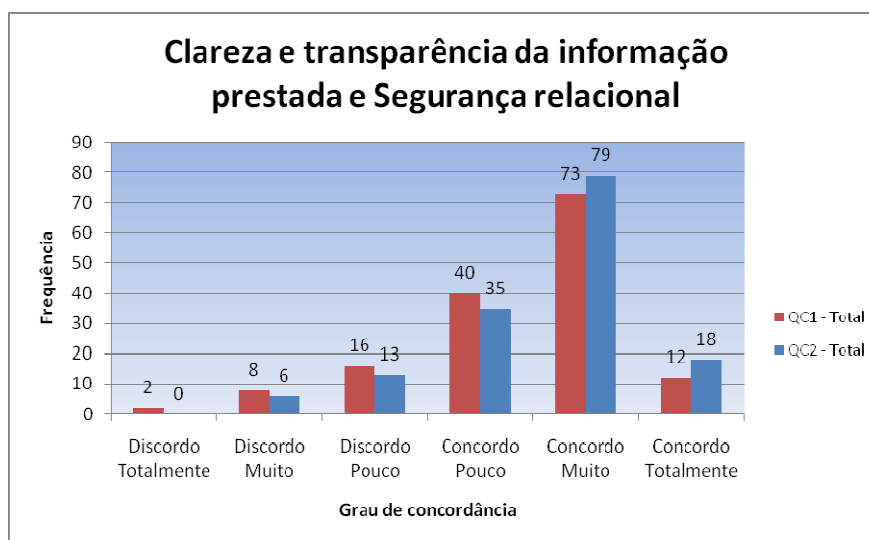
Fonte: Elaboração Própria

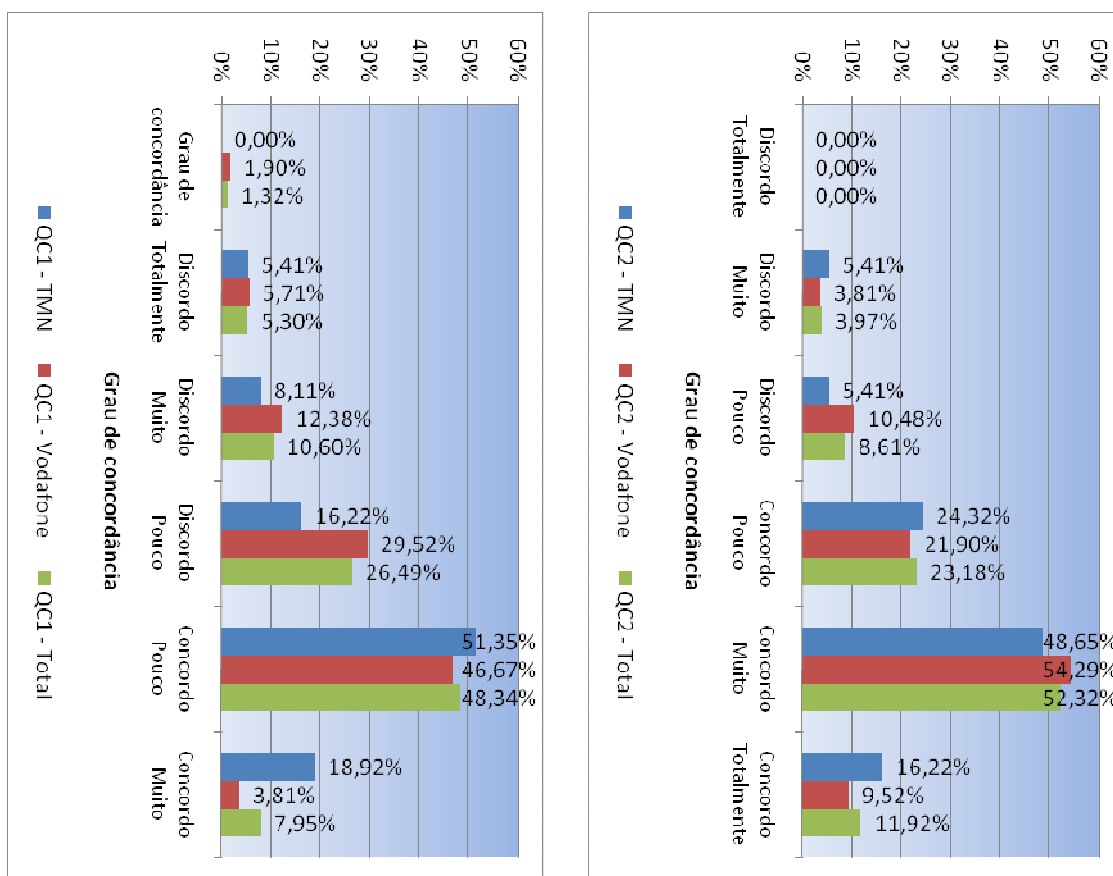
Quanto à informação prestada pelas operadoras (sobre planos de fidelização, tarifários, discriminação da factura nos planos de assinatura, equipamentos, ...) mais de 50% dos inquiridos classificam-na como sendo clara, verificando-se uma distribuição das

respostas entre os clientes das duas operadoras bastante semelhantes. Relativamente à segurança de que as operadoras não divulgam ou utilizam incorrectamente as informações prestadas pelos clientes, são os consumidores da TMN que se sentem mais confortáveis.

Figura 5.17 – Qualidade clareza e transparência da informação prestada e segurança relacional

Variável	Questão
QC1	25. Considero claras e transparentes as informações prestadas pela operadora (relativamente a planos de fidelização, tarifários, discriminação da factura nos planos de assinatura, equipamentos, ...).
QC2	26. Sinto-me seguro com as informações fornecidas à actual operadora, pois sei que elas não serão divulgadas ou incorrectamente utilizadas.





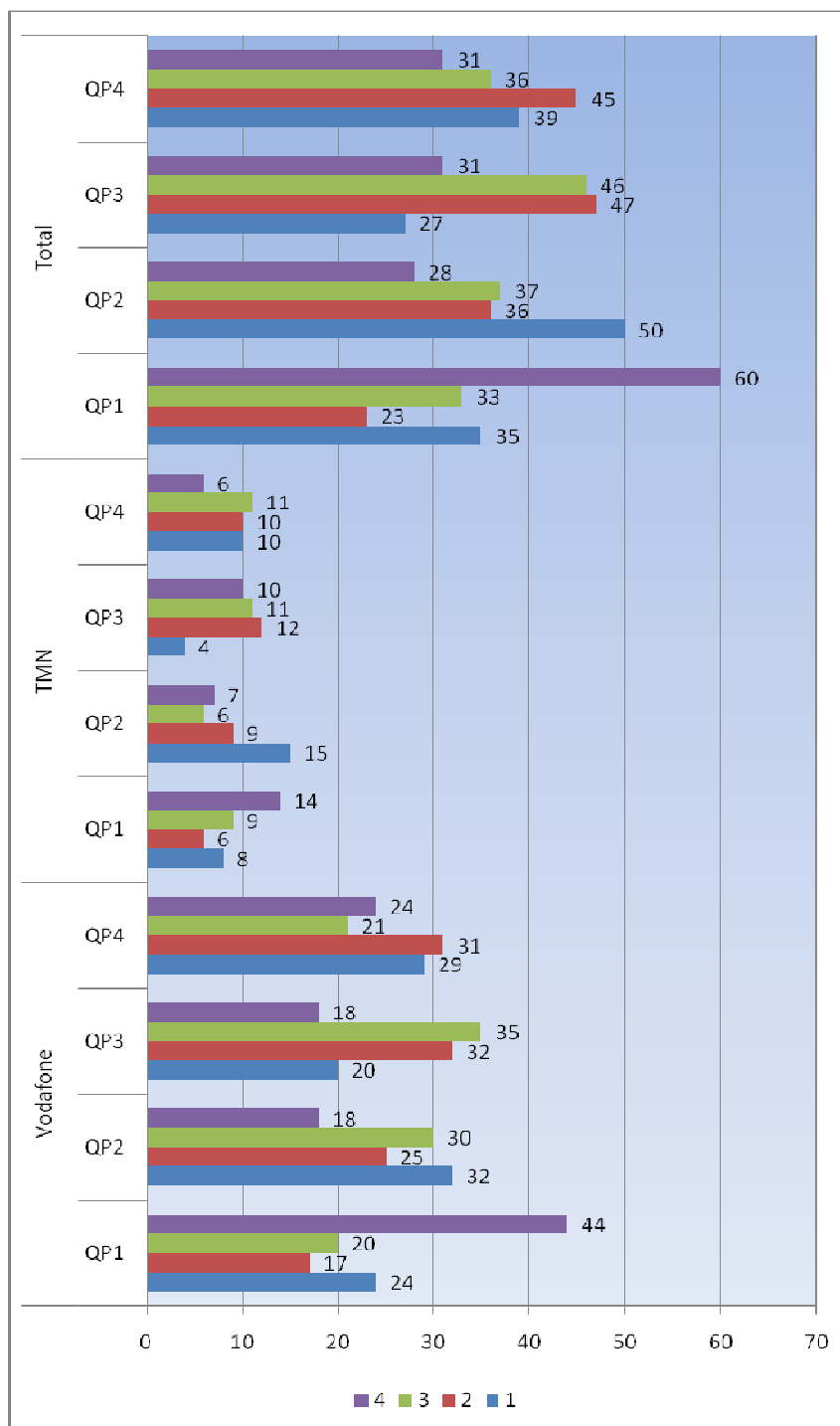
Fonte: Elaboração Própria

No final de avaliarem cada uma das dimensões da qualidade foi pedido aos inquiridos que ordenassem essas dimensões. Pela análise do diagrama de barras abaixo concluímos que a maioria dos inquiridos considera que a qualidade técnica da rede /do sinal / da ligação é o aspecto mais importante. A dimensão da qualidade menos importante é a que se prende com a diversidade e fiabilidade dos produtos e serviços disponibilizados.

Figura 5.18 – Qualidade Global

Variável	Questão
QP1	Grupo III.1: Qualidade técnica da rede/do Sinal/da ligação.
QP2	Grupo III.2: Atendimento e capacidade de aconselhamento.
QP3	Grupo III.3: Qualidade Diversidade e fiabilidade dos produtos e serviços disponibilizados.
QP4	Grupo III.4: Clareza e transparência da informação prestada e Segurança relacional.

(ordem crescente de importância)



Fonte: Elaboração Própria

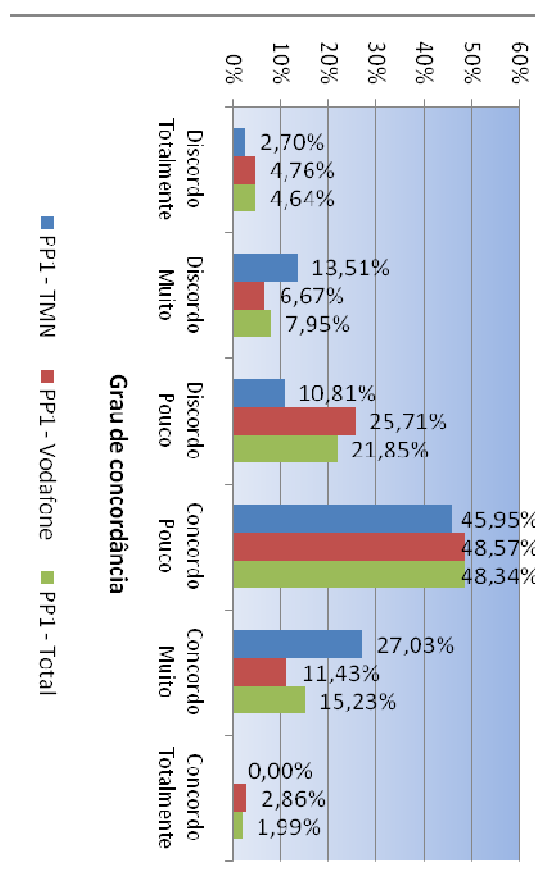
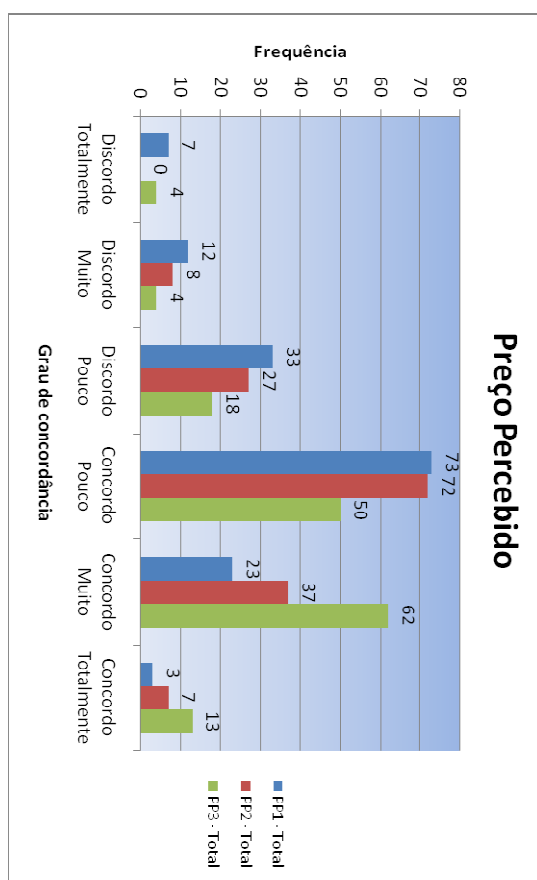
Com respeito ao preço percebido, cerca de 45% a 48% dos inquiridos de ambas as operadoras concordam pouco que a sua operadora pratica preços mais baixos e fornece mais produtos e serviços gratuitos comparativamente com as outras operadoras. Esta conclusão é facilmente compreensível dado que os entrevistados são jovens para os

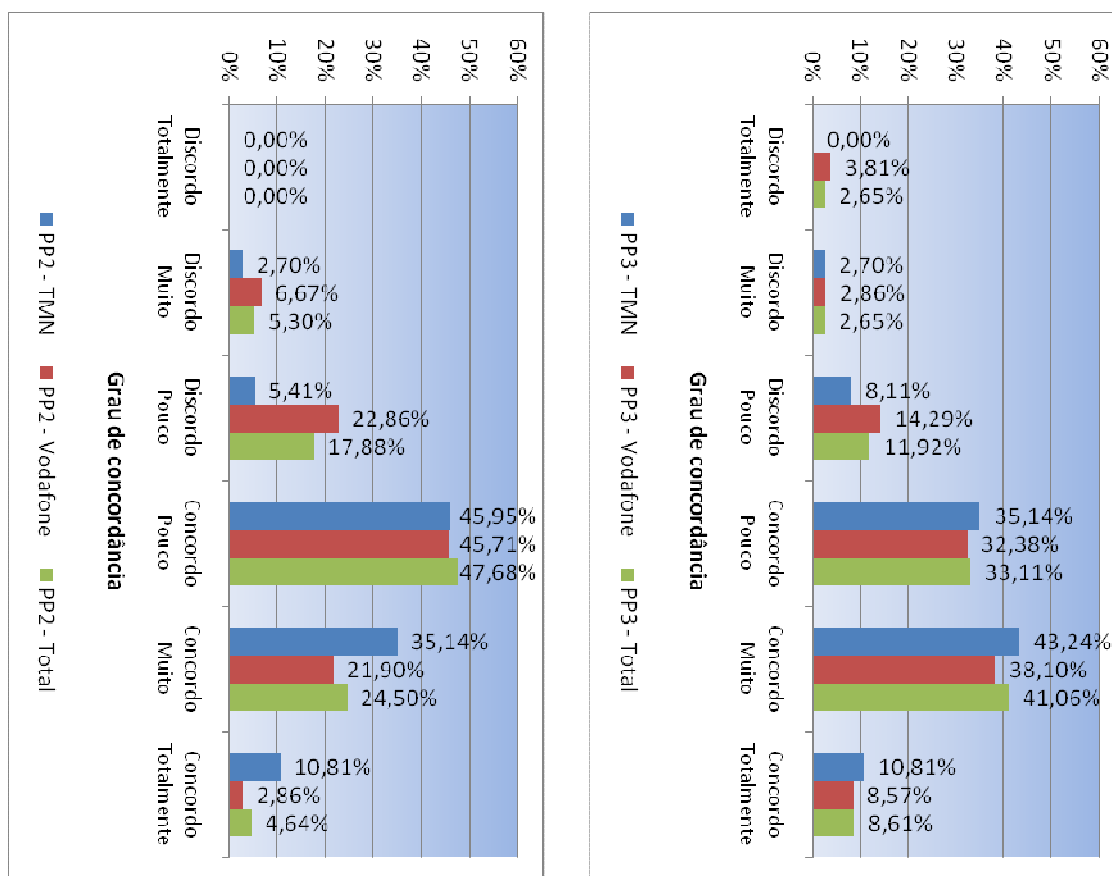
quais as operadoras desenvolveram tarifários específicos muito similares, já referenciados neste trabalho na Secção 5.1.

Cumulativamente, 43,24% dos clientes da TMN e 38,10% dos clientes da Vodafone inquiridos concordam muito com a afirmação de que o preço praticado pelas suas operadoras é justo comparado com o preço máximo que estavam dispostos a pagar.

Figura 5.19 – Preço Percebido

Variável	Questão
PP1	27. Comparado com o preço praticado pelas outras operadoras para produtos similares, considero que o preço praticado pela actual operadora é mais baixo.
PP2	28. Comparado com outras operadoras, a minha actual operadora fornece-me mais produtos e serviços gratuitos (ex.: promoções com chamadas gratuitas, sms, mms, equipamentos, ...).
PP3	29. Comparado com o preço máximo que eu estava disposto a pagar pelos produtos e serviços de telecomunicações com esta qualidade, considero que o preço praticado pela actual operadora é justo ou está abaixo desse valor.



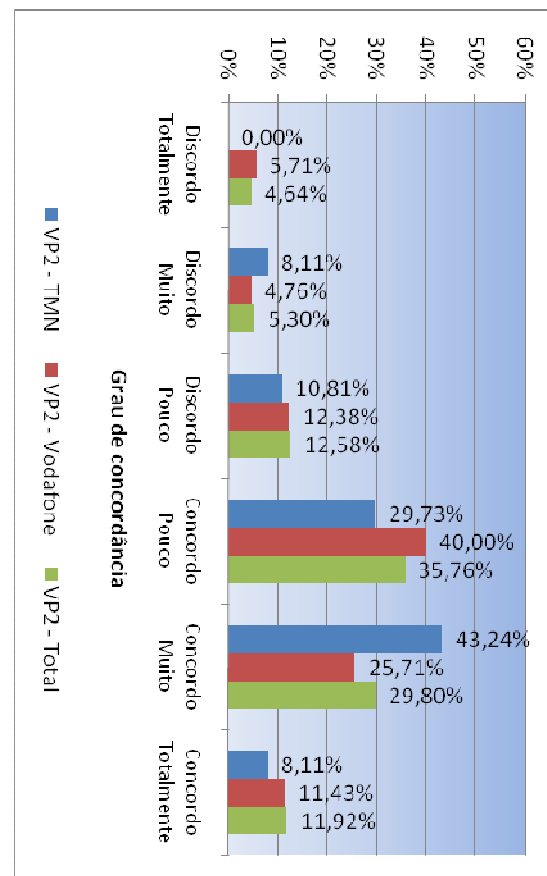
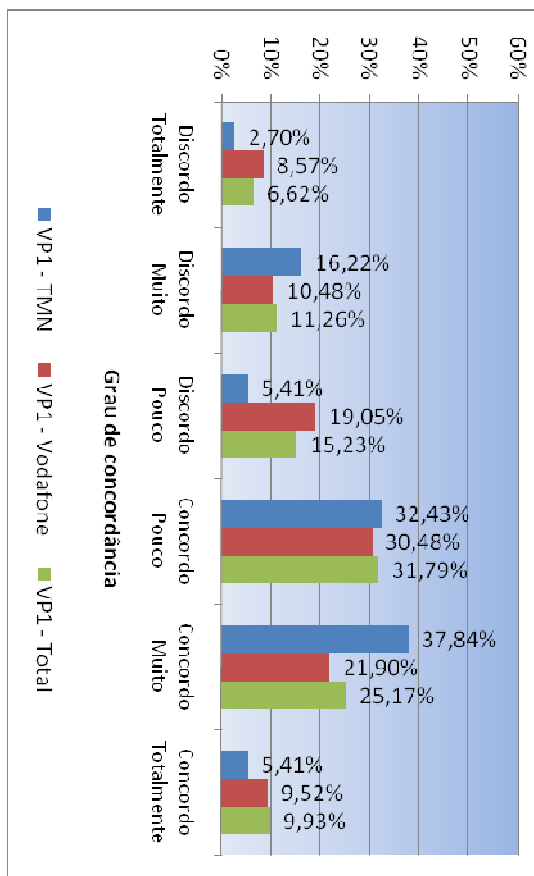
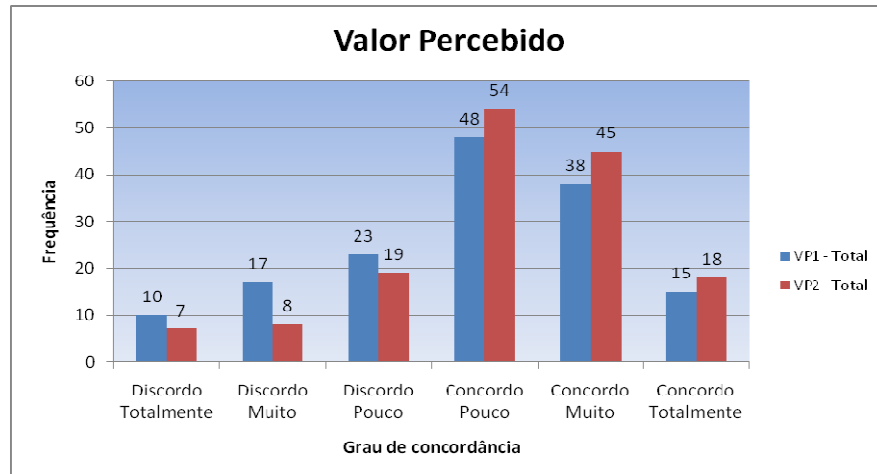


Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao valor percebido, a maior parte dos inquiridos concorda pouco que os benefícios obtidos por realizarem transacções com a operadora suplantam os custos incorridos, no entanto, analisando as respostas dos clientes de cada operadora separadamente verificamos que esta tendência se dilui nomeadamente no caso dos clientes da TMN. Como explanámos no Capítulo 2, para este balanceamento entre benefícios e custos, os dois factores com maior relevância prendem-se com a qualidade percebida e com o preço percebido, donde verificando que a avaliação da qualidade percebida é elevada mas a avaliação relativa ao preço percebido é insípida, se pode compreender facilmente os resultados obtidos quando os clientes são questionados directamente sobre o valor percebido.

Figura 5.20 – Valor Percebido

Variável	Questão
VP1	30. Considero que, quando utilizo a actual operadora, os benefícios que obtenho são inferiores aos custos (preço, tempo, esforço) que incorro.
VP2	31. Comparando com as outras operadoras, considero que, quando utilizo a actual operadora, os benefícios que obtenho são superiores aos custos que incorro.

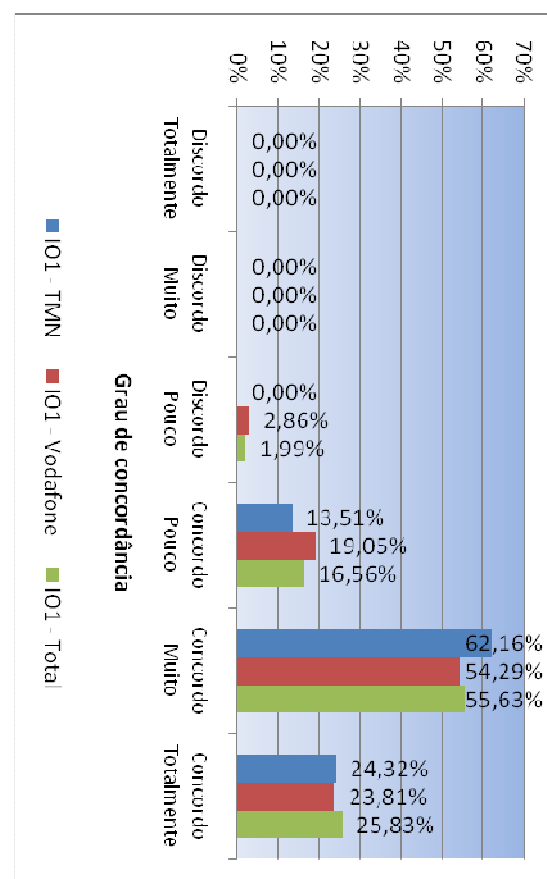
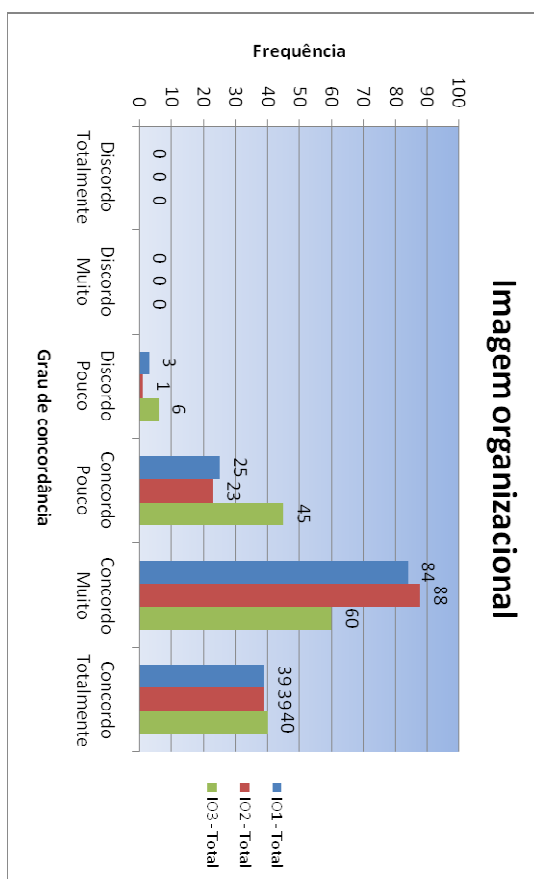


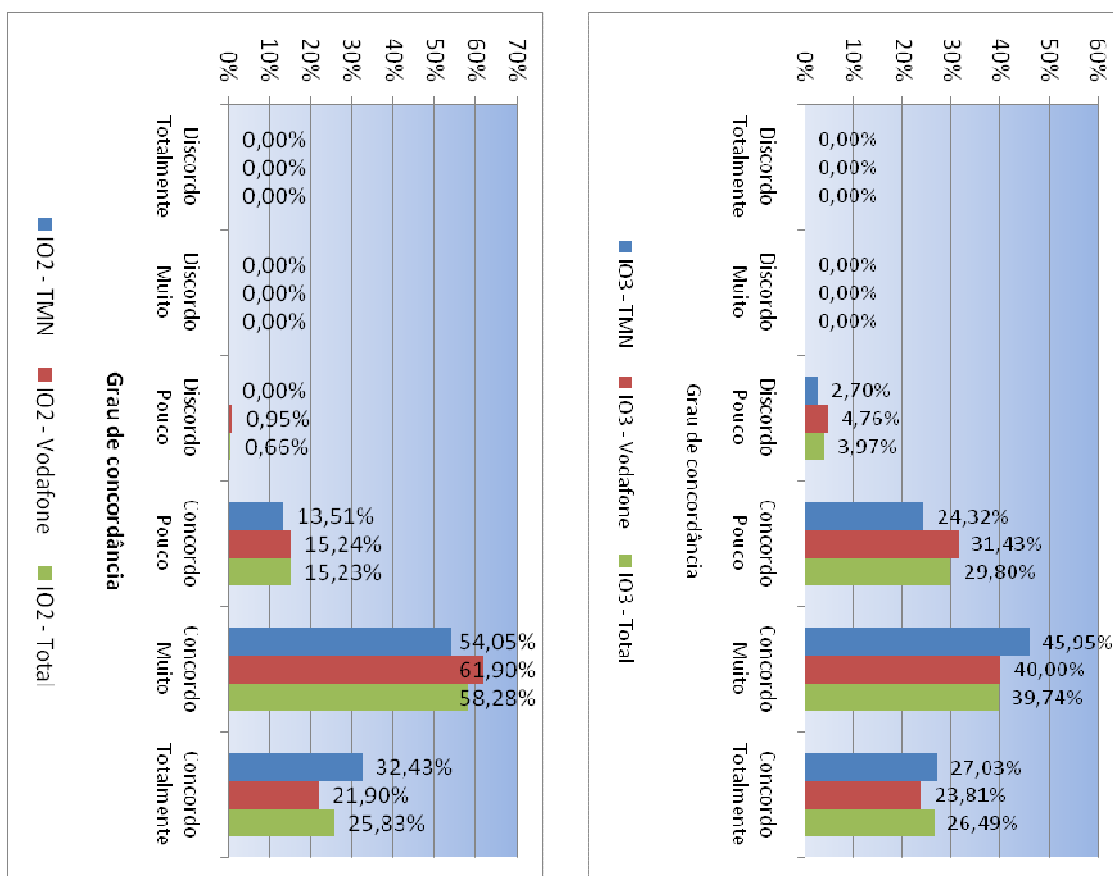
Fonte: Elaboração Própria

O último antecedente da fidelização estudado foi a imagem organizacional. Os dados recolhidos revelam que a esmagadora maioria dos inquiridos (97%) concorda que a imagem da sua operadora quer para si quer para os outros clientes e comparativamente com as outras operadoras é boa. Os clientes da Vodafone são os que detêm melhor impressão da sua fornecedora de serviços de telecomunicações móveis e são os que mais defendem que a sua operadora tem uma boa imagem na mente dos consumidores, enquanto que os clientes da TMN são os que mais defendem a afirmação de que a sua operadora tem uma imagem melhor do que a dos concorrentes, mas esta tendência é seguida de perto pelos clientes da empresa rival.

Figura 5.21 – Imagem Organizacional

Variável	Questão
IO1	32. Eu tenho uma boa impressão da actual operadora.
IO2	33. Na minha opinião, a actual operadora tem uma boa imagem na mente dos consumidores.
IO3	34. Eu acredito que a actual operadora tem uma imagem melhor do que a dos concorrentes.





Fonte: Elaboração Própria

Terminada a análise do perfil de respostas dos inquiridos neste estudo passaremos agora a discutir os resultados obtidos com o SMARTER.

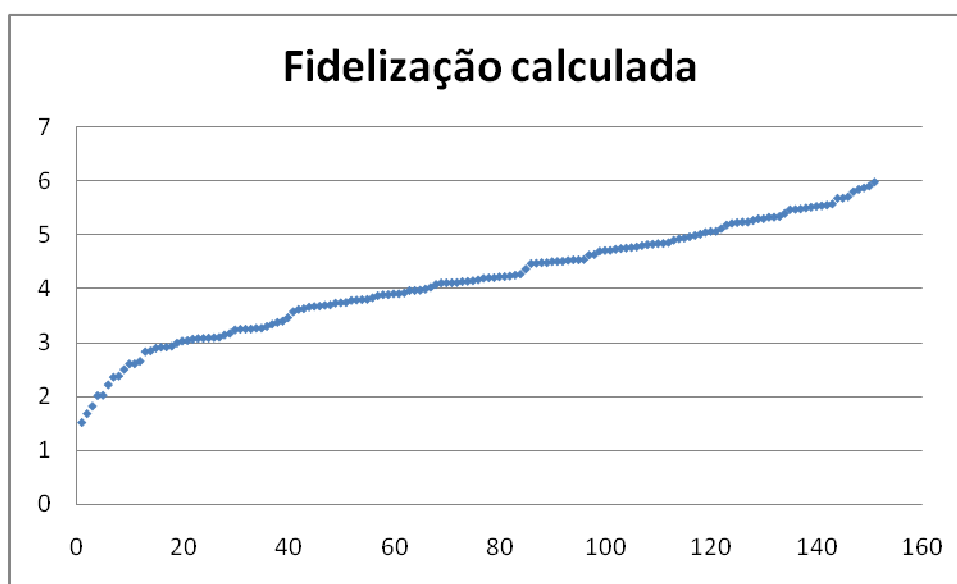
5.3 Discussão dos resultados

Nesta secção descreveremos os resultados obtidos através da utilização da metodologia SMARTER. Utilizamos esta técnica de análise de decisão multicritério para, tomando em consideração as preferências expressas pelos inquiridos, agregar os dados recolhidos a cada uma das seguintes variáveis: fidelização, satisfação, qualidade percebida, preço percebido, valor percebido e imagem organizacional. Com base nestes resultados pretendemos retirar conclusões sobre a percepção dos inquiridos relativamente à fidelização e aos seus principais antecedentes, as quais apresentaremos em seguida.

Da agregação das 14 questões relativas às dimensões cognitiva, afectiva, conativa e acção da fidelização calculámos o nível de fidelização dos inquiridos, o qual está patenteado no gráfico seguinte. Recorde-se que os inquiridos foram questionados para avaliar o seu grau de discordância e concordância numa escala bietápica de Likert, pelo que os resultados obtidos são do tipo discreto variando entre 1 e 6. Para identificarmos o nível de satisfação de cada inquirido sugerimos na secção 4.4.1 que os resultados fossem interpretados da seguinte forma:

15. Considero-me fiel à minha actual operadora.				
Discordo			Concordo	
Totalmente	Muito	Discordo Pouco / Concordo Pouco	Muito	Totalmente
Conativa		Afectiva	Cognitiva	Acção

Figura 5.22 – Fidelização Calculada



Fonte: Elaboração Própria

Da análise do gráfico anterior observamos que a fidelização calculada abrange a quase totalidade dos valores possíveis do intervalo [1, 6]. Resta-nos portanto observar se os clientes inquiridos têm uma correcta percepção do seu nível de fidelização a uma operadora de telecomunicações móveis. Para esse efeito, basta observar o diagrama de dispersão seguinte. Neste gráfico, verifica-se que os dados agregados calculados são

bons preditores da fidelização percebida uma vez que o coeficiente de determinação⁵ (R^2) se cifra nos 92,17%. Da análise dos dados verifica-se que os clientes da TMN, comparativamente com a Vodafone, têm uma melhor percepção do seu verdadeiro nível fidelização mas a diferença não é muito significativa ($R^2_{\text{conjunto}} = 0,9217$; $R^2_{\text{TMN}} = 0,9483$; $R^2_{\text{Vodafone}} = 0,9218$)

A análise deste gráfico numa primeira impressão pode causar alguma estranheza relativamente à nuvem de pontos apresentada, no entanto, note-se que a variável “fidelização percebida” apenas assume os valores 1, 2, 3, 4, 5, e 6, pelo que os pontos concentram-se verticalmente em torno destas grandezas. Tal como já enunciámos na secção anterior, uma grande parte dos clientes inquiridos neste estudo pertencem ao grupo da fidelização cognitiva.

Dada a fiabilidade dos resultados obtidos com o SMARTER, na exposição das variáveis que apresentaremos em seguida utilizaremos muitas vezes a “fidelização calculada” em detrimento da “fidelização percebida”.

⁵ O coeficiente de determinação indica o grau de ajustamento da nuvem de pontos a uma recta de regressão linear. Este coeficiente varia entre 0 e 100% (ou entre 0 e 1), indicando que, quanto maior for o seu valor, melhor será o referido ajustamento.

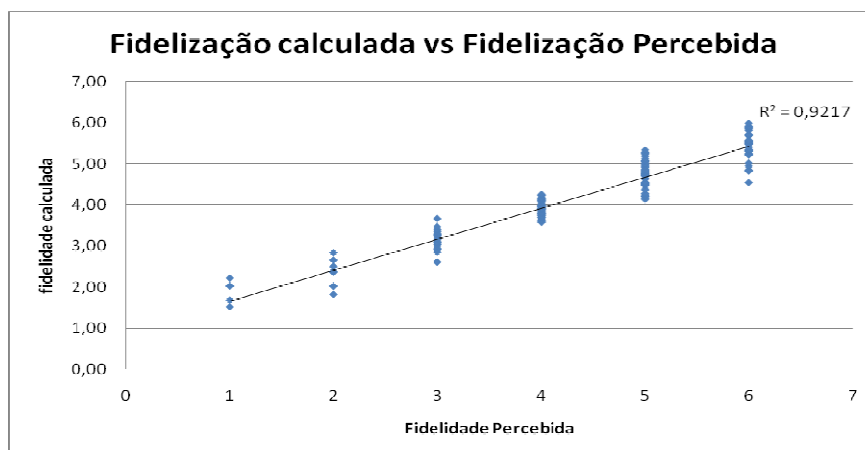
Algebricamente este indicador calcula-se, por exemplo, elevando ao quadrado o coeficiente de correlação linear ou coeficiente de Pearson mede o grau de associação linear entre duas variáveis. Este último, representa-se por r e varia entre -1 e 1 ($-1 \leq r \leq 1$).

Este coeficiente pode ser calculado através da fórmula:

$$\begin{aligned}
 r &= \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - \sum_{i=1}^n x_i \sum_{i=1}^n y_i}{\sqrt{\left(n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n x_i \right)^2 \right) \left(n \sum_{i=1}^n y_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n y_i \right)^2 \right)}} \\
 &= \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \sqrt{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} \\
 &= \frac{\text{Cov}(x, y)}{\sigma_x \sigma_y}
 \end{aligned}$$

Com n o nº de pares de observações, $\bar{x}$ a média da variável X , $\bar{y}$ a média da variável Y , x_i as observações da variável X e y_i as observações da variável Y .

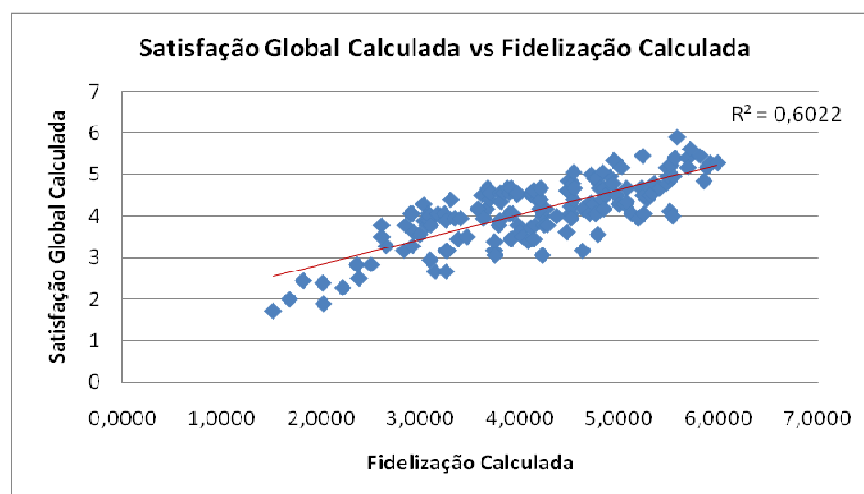
Figura 5.23 – Fidelização Calculada vs Fidelização Percebida



Fonte: Elaboração Própria

Ao longo da explanação do conceito de satisfação na secção 2.3.1 frisámos que “clientes leais não são necessariamente clientes satisfeitos mas clientes satisfeitos tendem a ser clientes fiéis” (Anderson, *et al.* (1994)), por isso, pela análise do diagrama de dispersão da fidelização calculada e da satisfação global verifica-se que à medida que a satisfação aumenta a fidelização também aumenta. Se tentarmos ajustar uma recta à nuvem de pontos, verificamos que o coeficiente de determinação ronda os 0,60 sendo mais elevado no caso da dispersão relativa à satisfação e à fidelização percebida (0,6355), o que indicia uma forte relação linear entre estas duas variáveis e que se mantêm quando analisamos separadamente o comportamento dos dados relativos a cada uma das operadoras.

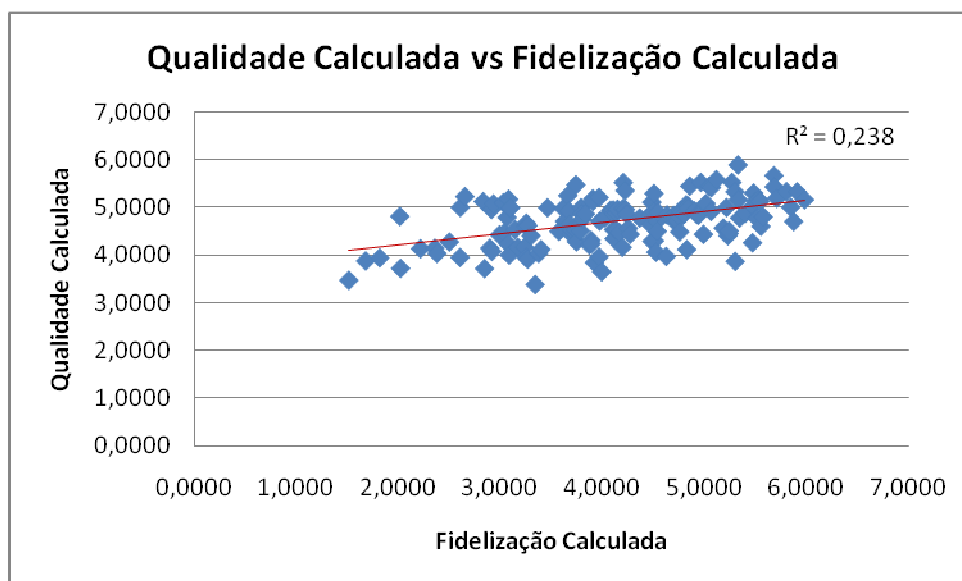
Figura 5.24 – Satisfação Global Calculada vs Fidelização Calculada

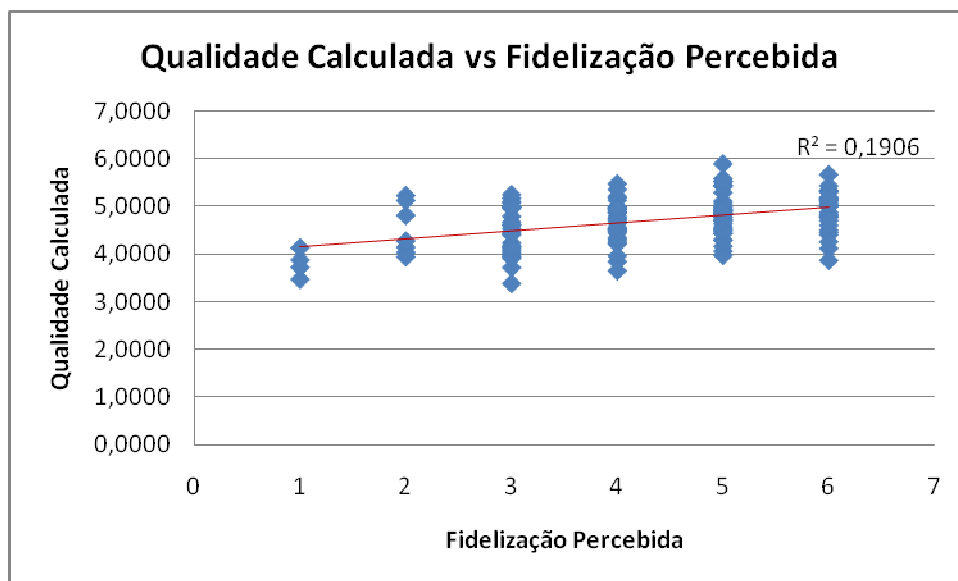


Fonte: Elaboração Própria

Recordando que a qualidade foi avaliada pelos inquiridos em quatro dimensões (qualidade técnica, capacidade de atendimento e aconselhamento, diversidade, transparência da informação prestada e segurança) e que esta apreciação foi muito dispar entre elas, isso pode ajudar a explicar o reduzido coeficiente de determinação ($R^2 = 0,238$) obtido quando tentamos realizar um ajustamento linear à nuvem de pontos representativa da qualidade agregada e da fidelização calculada. No entanto, na análise dos dois gráficos seguintes observa-se que grande parte dos valores da qualidade global se situam entre os 4 e os 6 valores, espelhando desta forma que os clientes das operadoras de telecomunicações móveis inquiridos têm uma elevada percepção da qualidade dos produtos e serviços destas empresas.

Figura 5.25 – Qualidade Calculada e Fidelização Calculada e Percebida

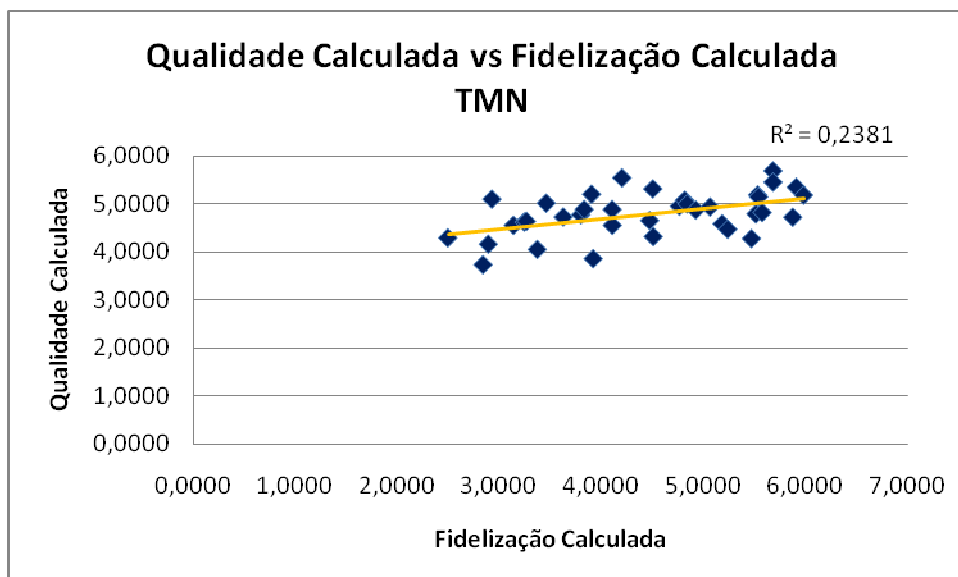


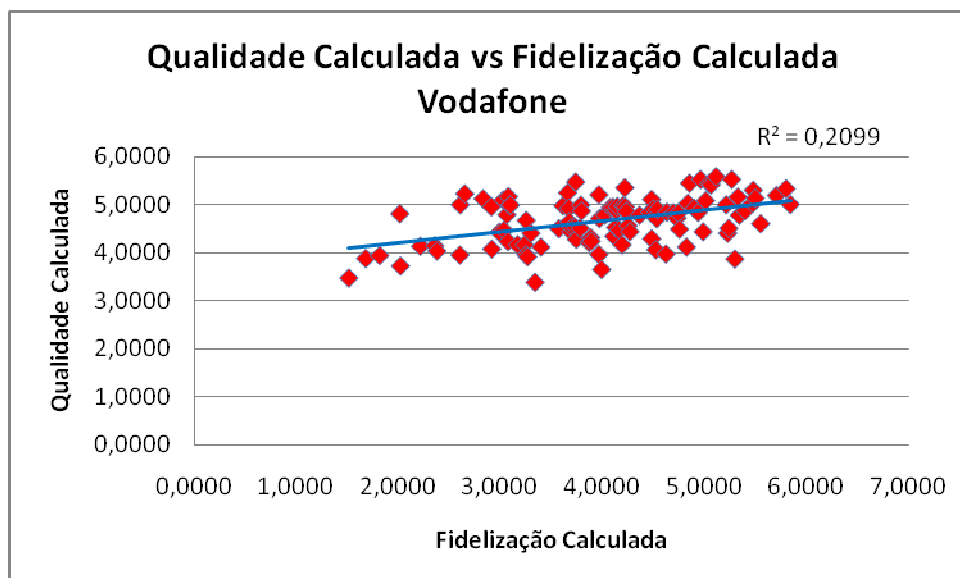


Fonte: Elaboração Própria

Observa-se ainda relativamente ao valor agregado total da qualidade global a TMN mantém o nível atingido pelo conjunto das observações, enquanto que a Vodafone tem uma relação entre qualidade e fidelização um pouco menos forte ($R^2_{\text{conjunto}} = 0,238$; $R^2_{\text{TMN}} = 0,2381$; $R^2_{\text{Vodafone}} = 0,2099$).

Figura 5.26 – Qualidade Calculada e Fidelização Calculada e Percebida por Operadora

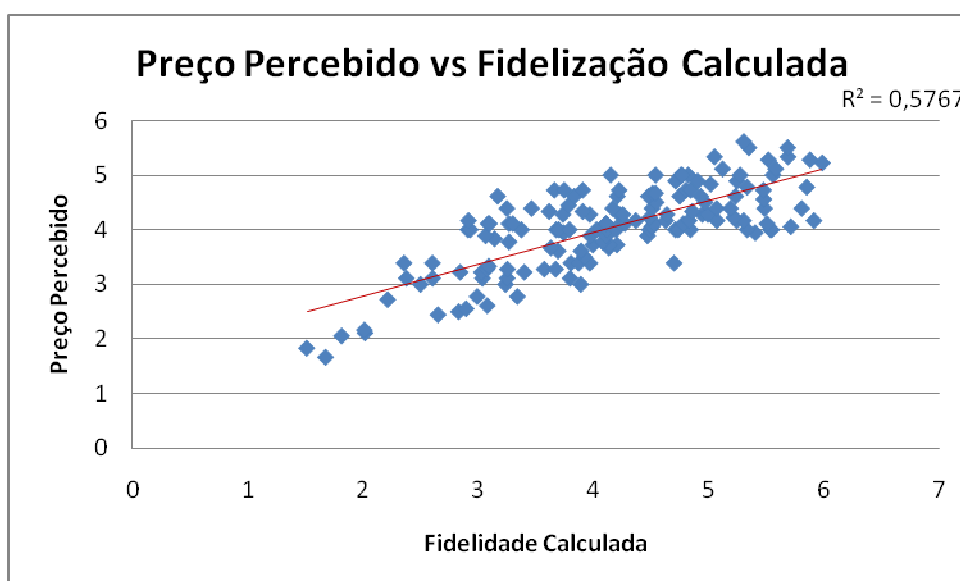


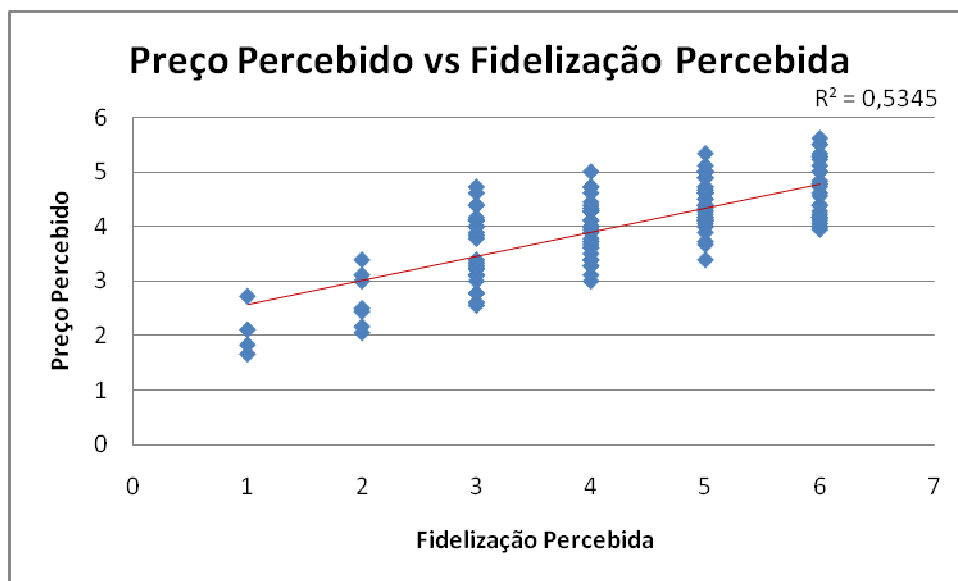


Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao preço percebido, embora na secção anterior tenhamos constatado que os jovens inquiridos não identificam grandes diferenças entre os preços praticados pelas várias empresas fornecedoras de produtos e serviços de telecomunicações móveis, a agregação dos dados das três questões referidas como medidas de avaliação desta variável surpreendentemente mostra uma forte relação linear positiva entre o preço percebido e a fidelização calculada e percebida, revelando que quanto maior for o preço percebido maior será o nível de fidelização do cliente.

Figura 5.27 – Preço percebido vs Fidelização Calculada e Percebida

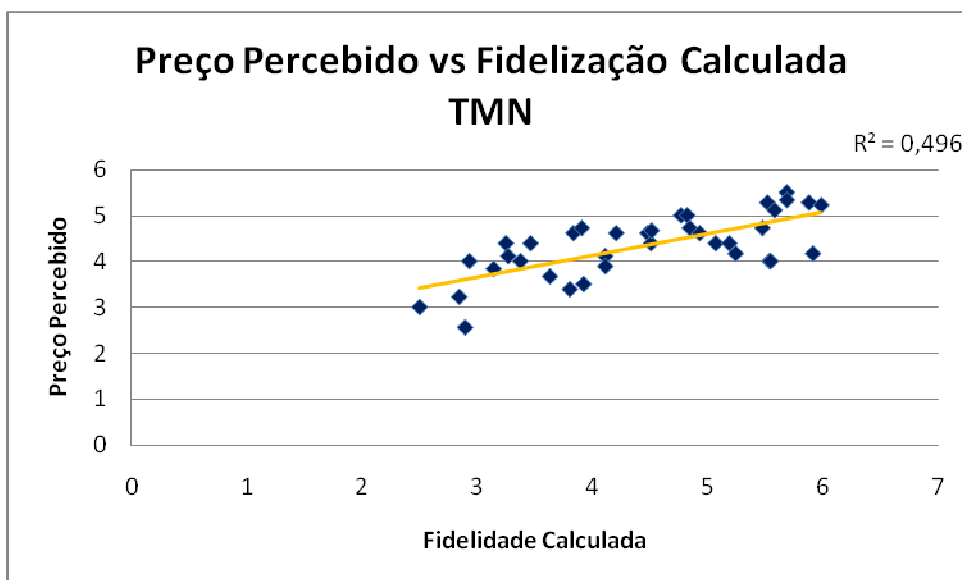


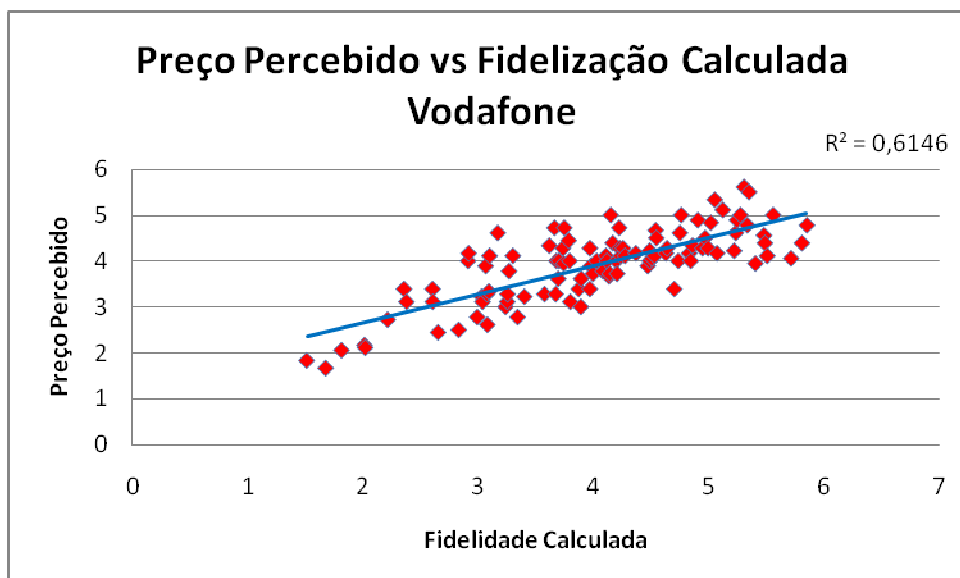


Fonte: Elaboração Própria

Registe-se ainda que relativamente ao valor agregado total preço percebido a TMN assinala um forte decréscimo em relação ao nível atingido pelo conjunto das observações, enquanto que a Vodafone apresenta uma tendência explicativa superior ($R^2_{\text{conjunto}} = 0,5767$; $R^2_{\text{TMN}} = 0,496$; $R^2_{\text{Vodafone}} = 0,6146$).

Figura 5.28 – Preço percebido vs Fidelização Calculada e Percebida por Operadora

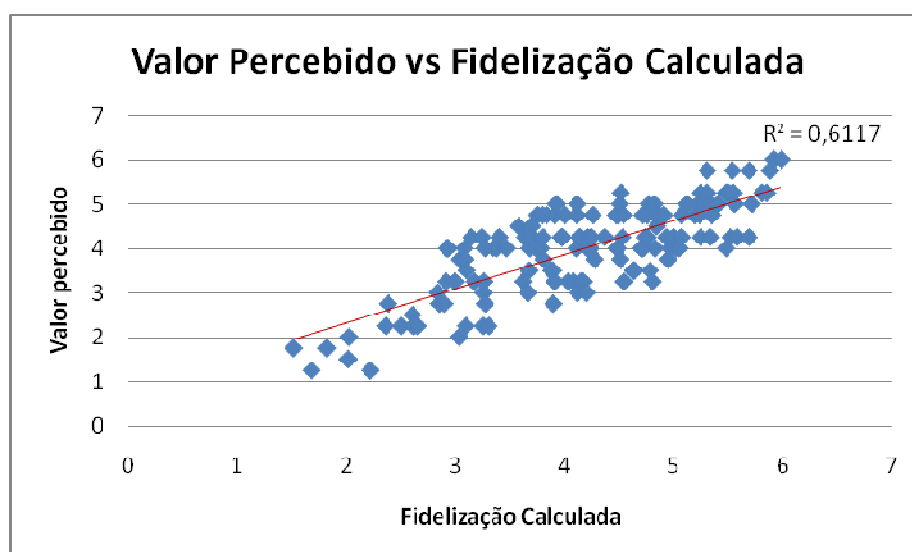




Fonte: Elaboração Própria

Da agregação dos dados relativos ao valor percebido constatamos que o valor agregado calculado com recurso ao SMARTER indica que quanto maior for o valor percebido maior será a fidelização dos clientes de telecomunicações, tendência que se mantém analisando os dados relativos aos clientes entrevistados de cada uma das operadoras, confirmando desta forma que o valor percebido é um dos principais antecedentes da fidelização.

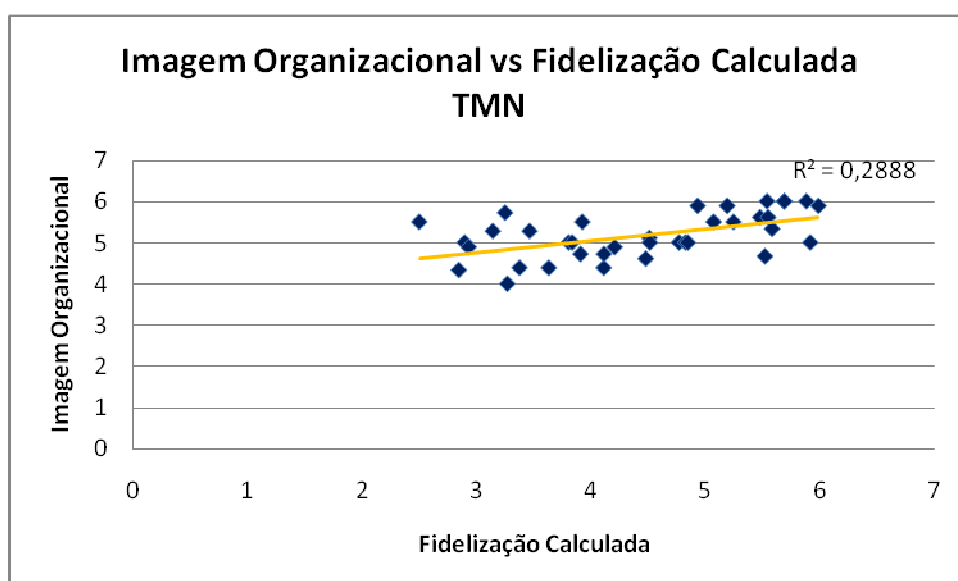
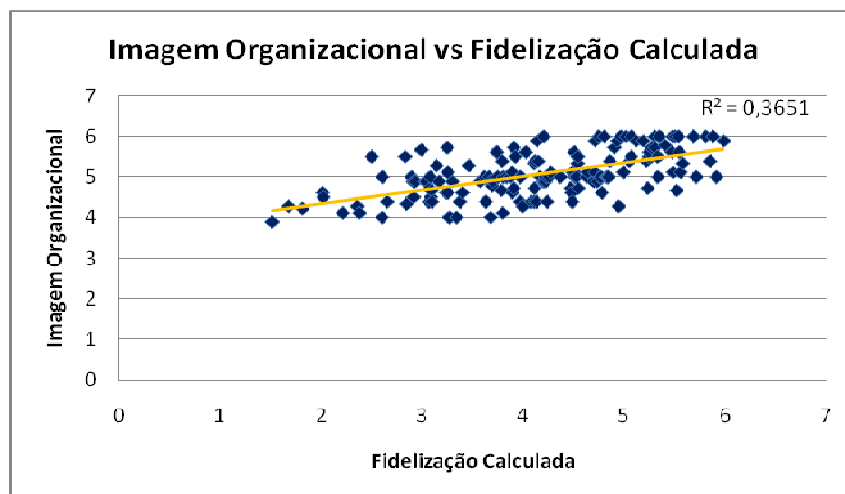
Figura 5.29 – Valor Percebido vs Fidelização Calculada

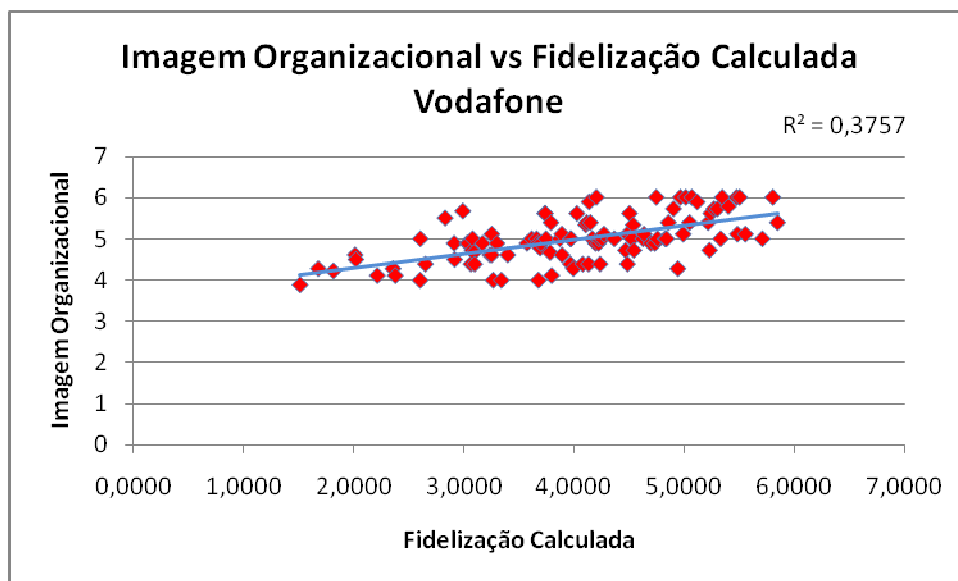


Fonte: Elaboração Própria

Na secção anterior verificámos através da análise univariada dos dados recolhidos em cada uma das questões dedicadas à percepção dos clientes sobre a imagem organizacional das operadoras que os clientes da Vodafone são os que detêm melhor imagem sobre a sua fornecedora de produtos e serviços de telecomunicações móveis. Donde não é surpreendente que verifiquemos que a nível global quanto melhor for a imagem que o cliente tem da operadora maior será o seu grau de fidelização, tendência ligeiramente mais expressiva na Vodafone quando comparada com a TMN ($R^2_{\text{conjunto}} = 0,3651$; $R^2_{\text{TMN}} = 0,2888$; $R^2_{\text{Vodafone}} = 0,3757$).

Figura 5.30 – Imagem Organizacional vs Fidelização Calculada





Fonte: Elaboração Própria

Nos gráficos anteriores podemos também observar que os valores da imagem se situam predominantemente no intervalo [4.5, 6], podendo-se assim concluir que os jovens inquiridos têm uma boa imagem da sua operadora, o que se pode explicar provavelmente por ambas realizarem campanhas publicitárias de proximidade e disponibilizarem tarifários vocacionados para esta faixa etária. Por outro lado, a robustez desta imagem pode estar ligada também, no caso da TMN a esta ser a operadora mais antiga no mercado cuja base esteve ligada ao Estado e, no caso da Vodafone (Portugal) por esta estar integrada num grande grupo de telecomunicações mundial.

5.4 Conclusão

Neste capítulo verificámos que dois terços dos inquiridos foram mulheres, as quais se revelaram ser as que menos mudaram de operadora de telecomunicações móveis nos últimos quatro anos. Por outro lado, apenas 30% dos entrevistados indicaram ter um segundo telemóvel de outra operadora.

Relativamente à percepção dos clientes sobre o seu grau de fidelização verificámos, pela aplicação do SMARTER, que a quase totalidade dos respondentes tem uma percepção correcta. No que respeita aos antecedentes da fidelização analisados não se

evidencia nenhuma diferença substancial entre os clientes das duas principais operadoras portuguesas, a TMN e a Vodafone.

Capítulo VI – Conclusão

Capítulo VI – Conclusão

6.1 Síntese dos resultados e principais contributos desta dissertação

Uma dissertação de mestrado não tem obrigatoriamente que demonstrar algo surpreendente e novo. Claro que ao elaborarmos um trabalho como este tentamos sempre levar a fronteira do conhecimento sobre o tema abordado a ficar mais clara e definida ou até mesmo alargar os conhecimentos já solidificados na comunidade científica, organizacional e no público em geral. No nosso caso decidimos verificar se realmente a fidelização de clientes era uma realidade “morta” como defendem alguns especialistas referidos por Reichheld (1996) e se os clientes tinham uma correcta percepção sobre o seu grau de fidelização e sobre alguns antecedentes desta. Para isso, escolhemos o sector das telecomunicações móveis português, por este apresentar um grande dinamismo, inovação e por ser um dos que, ao nível europeu, apresenta maior taxa de penetração no mercado. Para testar a fidelização escolhemos analisar os clientes jovens da região centro, alunos de licenciatura, com idades entre os 17 e os 30 anos, dado existirem estudos anteriores que revelavam que a maior taxa de abandono de operadoras de telecomunicações móveis para outra se situava nesta faixa etária (Marktest, 2007).

Para atingir os objectivos propostos com esta dissertação começámos por estabelecer o que na literatura era entendido por fidelização e quais os elementos que, em pesquisas anteriores, são geralmente identificados como antecedentes e consequentes da fidelização.

Assim, no segundo capítulo concluímos que a fidelização é o processo pelo qual determinado cliente se torna fiel e que esta fidelização deve ser analisada tanto a nível comportamental como atitudinal, estabelecendo-se assim uma hierarquia de níveis de fidelização: cognitiva, afectiva, conativa e acção. Depois, a observação atenta desse capítulo revela que a generalidade dos estudos levados a cabo na área da fidelização dos clientes deixa de fora muitos dos potenciais antecedentes e consequentes da fidelização do consumidor. Em outros casos, apesar de algumas investigações apresentarem alguns dos elementos identificados, não propõem modelos integrados de avaliação quer da interrelação entre os diversos antecedentes e quer entre estes e os consequentes, apresentando geralmente visões parciais deste problema.

Por outro lado, raras são as pesquisas que abordam a fidelização dos clientes no seio dos mercados das telecomunicações móveis de Portugal versando a percepção dos clientes sobre essa fidelização e os seus antecedentes. Donde, a ideia subjacente ao modelo proposto é que este possa constituir para gestores e profissionais de marketing um instrumento de análise deste negócio, e, com base no diagnóstico efectuado proporem e implementarem as medidas correctivas necessárias ao alcance do sucesso empresarial.

Para analisarmos os dados e interpretarmos os resultados do estudo empírico realizado utilizámos técnicas estatísticas descritivas e indutivas complementadas numa fase posterior com a aplicação da metodologia SMARTER.

De modo geral, a amostra composta por 62,25% de indivíduos do sexo feminino e 37,25% de elementos do sexo masculino, revela que a Vodafone é a principal operadora dos inquiridos (67,54%) seguida da TMN (26,60%) e finalmente a Optimus (5,96%). Apesar de em 2008 ter entrado uma nova operadora no mercado das telecomunicações, a Zon multimédia, esta ainda apresenta uma quota de mercado muito diminuta pelo que não é surpreendente que nenhum dos entrevistados a tenha indicado. Adicionalmente, uma vez que o número de entrevistados que afirmaram ser clientes da Optimus ser muito reduzido, optámos por fazer apenas um estudo comparativo entre a TMN e a Vodafone.

Observámos ainda que cerca de 70% dos inquiridos é cliente de apenas uma operadora. Complementarmente, constámos também que a maioria dos entrevistados já possui telemóvel à mais de quatro anos (95,36%; 144 inquiridos em 151), sendo também na sua maior parte clientes da operadora principal no mesmo período de tempo (75,50%; 114 inquiridos em 151) verificando-se que são as mulheres as que menos mudaram de fornecedor de serviços de telecomunicações.

A moda e a mediana da distribuição do número de aquisições no último ano é de e 12 vezes e a moda e mediana do montante médio despendido em cada aquisição é de 10 €, indiciando que a maioria dos jovens inquiridos faz um carregamento de 10 € por cada mês não tendo adquirido qualquer equipamento no último ano.

Analisando as respostas dadas pelos jovens inquiridos aos vários parâmetros analisados neste estudo constatámos que tínhamos clientes em todos os níveis de fidelização (cognitiva, afectiva, conativa e acção) e que estes na sua quase totalidade identificam correctamente o seu nível de fidelização (o que foi demonstrado pelo elevado grau de

ajustamento entre a fidelização percebida e a fidelização calculada, $R^2_{\text{conjunto}} = 0,9217$; $R^2_{\text{TMN}} = 0,9483$; $R^2_{\text{Vodafone}} = 0,9218$).

Ao nível dos antecedentes da fidelização estudámos três antecedentes directos, a satisfação, o valor percebido e a imagem organizacional, e dois antecedentes indirectos, a qualidade percebida e o preço percebido, os quais influenciam directamente o valor percebido.

No caso da satisfação registámos que 71,66% dos inquiridos afirma que concorda muito ou totalmente com a afirmação que indica que se encontra satisfeito com a sua operadora de telecomunicações móveis. Aconselhamos ambas as operadoras, com vista a aprofundar o nível de fidelização dos seus clientes a criarem produtos e serviços diferenciadores que levem a que o cliente progrida do estado de satisfação para o estado de encantamento.

No sentido de compreendermos o valor percebido estudámos previamente a qualidade e o preço percebido. No âmbito da qualidade percebida solicitámos aos inquiridos que avaliássem o desempenho da sua operadora principal em quatro dimensões (qualidade técnica, capacidade de atendimento e aconselhamento, diversidade, transparência da informação prestada e segurança) e depois que ordenasse por grau de importância essas dimensões. Uma larga maioria dos clientes de ambas as operadoras fizeram uma elevada avaliação das várias dimensões da qualidade, registando-se a maioria dos valores da qualidade global entre os 4 e os 6 valores. Mas chama-se, no entanto, a atenção para justificação do montante pago quando comparado com a qualidade, durabilidade e confiança, dado que cerca de um terço dos inquiridos concorda pouco com a afirmação proferida no inquérito. Observa-se ainda que a maioria dos inquiridos considera que a qualidade técnica da rede /do sinal / da ligação é o aspecto mais importante, sendo a dimensão da qualidade menos importante a que se prende com a diversidade e fiabilidade dos produtos e serviços disponibilizados. Esta situação pode ser justificada pelas apostas no aumento da cobertura ao nível nacional realizadas pelas empresas do mercado das telecomunicações por um lado, e por outro, por a disponibilização de produtos e serviços serem características que podem trazer vantagens competitivas momentâneas à operadora pioneira nessa disponibilização mas que são facilmente copiáveis pela concorrência, como é o caso dos tarifários apresentados cujo público-alvo é o segmento de clientes ao qual pertencem os

inquiridos neste estudo. Sugere-se às operadoras que estabeleçam contratos de exclusividade com os seus fornecedores para que possam ser oferecidos produtos e serviços distintivos. Desta forma as empresas de telecomunicações móveis portuguesas poderão incrementar o preço percebido pelos clientes, donde com o aumento da qualidade percebida e do preço percebido obterão visíveis melhorias no valor percebido e consequentemente na fidelização dos clientes.

Por fim, analisámos a imagem organizacional onde verificámos que a esmagadora maioria dos inquiridos (97%) concorda que a imagem da sua operadora quer para si quer para os outros clientes e comparativamente com as outras operadoras é boa. No entanto, aconselha-se a TMN a investir na melhoria da imagem que têm na mente dos seus clientes e na perspectiva que estes têm da reputação da sua operadora para os outros consumidores. Acreditamos que esta operadora já iniciou este processo ao mudar o seu logótipo de letras maiúsculas (TMN) para minúsculas (tmn) conjuntamente com a alteração da cor subjacente à marca de amarelo para azul e acrescentando-lhe a assinatura “até já”, medidas que cremos tentarem promover uma aproximação aos clientes particulares. Quanto à Vodafone, consideramos que a última alteração da assinatura da marca para “Power to you” indicando aos clientes que são eles que detêm o poder para realizar os seus sonhos e desejos e que a marca os vai ajudar nesse caminho pode fazer com que os clientes desta operadora aumentem a sua intenção de a defenderem mais perante um comentário depreciativo.

Analisando globalmente o trabalho realizado verificamos que, metodologicamente, a solução de aplicação do SMARTER para a análise integrada da percepção dos clientes de operadoras móveis sobre o seu grau de fidelização e sobre os antecedentes que a influenciam se revela inovadora, não sendo, por nós conhecido qualquer estudo nesta área do saber.

Por outro lado, a investigação realizada revela-se ainda diferente das abordagens efectuadas por autores anteriores dado que, no seu capítulo de revisão bibliográfica apresenta, ao contrário do usual neste tipo de investigações, uma análise abrangente dos antecedentes e consequentes da fidelização e das suas interrelações.

Em termos de gestão, o principal contributo que pode ser retirado deste trabalho prende-se com a possibilidade das operadoras de telecomunicações móveis analisadas, a TMN e a Vodafone, poderem socorrer-se deste estudo para conhecer melhor as percepções dos

clientes sobre quais os aspectos que mais os influenciam no sentido de se fidelizarem a uma única operadora, criando relações lucrativas para ambas as partes.

6.2 Limitações e Sugestões de Investigação Futura

O estudo realizado tem algumas limitações, as quais oferecem algumas oportunidades de investigação futura para melhorar o trabalho efectuado.

Por exemplo, o estudo é apenas realizado focando apenas uma indústria e dentro desta apenas uma parte dos clientes (jovens entre os 17 e os 30 anos), pelo que a generalização dos resultados à totalidade dos clientes pode estar comprometida e necessita de alguns cuidados como em todas as investigações com estas características. A investigação futura pode tentar replicar a investigação realizada noutros grupos etários ou noutras áreas de negócio.

Outra linha de investigação poderá ser a distinção entre clientes particulares e clientes organizacionais. Neste último caso acreditamos que existam outros antecedentes da fidelização relevantes para a compreensão desta temática, como é o caso das barreiras à mudança de fornecedor (operadora).

Adicionalmente aquando da exposição do conceito de fidelização e dos seus antecedentes e consequentes foram evocadas várias interacções entre estes conceitos as quais muitas vezes são estudadas de forma isolada. Assim, outra linha de investigação futura poderá ser o desenvolvimento um modelo integrado dos antecedentes e consequentes da fidelização com vista a identificar os aspectos com maior relevância no processo de fidelização dos clientes, por exemplo através de modelos de equações estruturais, com vista à construção de uma ferramenta de apoio à decisão dos gestores das organizações de uma dada indústria.

A vastidão do conhecimento que acreditamos ainda estar por descobrir na área da fidelização dos clientes dá-nos confiança de que podemos desenvolver futuramente muitas investigações interessantes e dá-nos também ânimo ao considerarmos que a generalidade dos estudos contribui para empurrarmos a fronteira do conhecimento um pouco mais para o interior de um espaço até esse momento desconhecido e inexplorado.

Referências

Referências

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. (2008), "Marketing Research", New York: John Wiley & Sons, Inc., 9th Ed.
- AGUSTIN, Clara; SINGH, Jagdip (2005), "Curvilinear Effects of Consumer Loyalty Determinants in Relational Exchanges", *Journal of Marketing Research*, Vol. 42, n. 1, pp. 96-108.
- ALBAUM, Gerald (1997), "The Likert Scale revisited: an alternate version", *Journal of The Market Research Society*, Vol. 39, n. 2, pp. 331-348.
- ANACON (2009), "Ano 2008, Índice Nacional de Satisfação do Cliente - Relatório ICP – ANACOM - Comunicações", Lisboa: Instituto Português da Qualidade, Associação Portuguesa para a Qualidade, Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação – UNL.
- ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes; LEHMANN, Donald (1994), "Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden", *Journal of Marketing*, Vol. 58, n. 3, pp. 53-66.
- ANDERSON, Eugene W.; MITTAL, V. (2000), "Strengthening the satisfaction-profit chain", *Journal of Service Research*, Vol. 3, n. 2, pp. 107-120.
- ANDERSON, Eugene W.; SULLIVAN, Mary W. (1993), "The antecedents and consequences of consumer satisfaction for firms", *Marketing Science*, Vol. 12, n. 2, pp. 125-143.
- ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A. (1998), "Business marketing: Understand what customers value", *Harvard Business Review*, Vol. 76, n. 6, pp. 53-65.
- ANDREASSEN, Tom Wallin; LINDESTAD, Biidil (1998), "Customer loyalty and complex services: the impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise", *International Journal of Service Industries Management*, Vol. 9, n. 1, pp. 7-23.
- AULAKAH P. S.; KOTABE, M.; SAHAY A. (1996), "Trust and performance in cross-border marketing partnerships: a behavioral approach", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, n. 5, pp. 1005- 1032.
- BABIN, B. J.; GRIFFIN, M. (1998), "The nature of satisfaction: An updated examination and analysis", *Journal of Business Research*, Vol. 41, n. 2, pp. 127-136.

- BAGOZZI, R.; GOPINATH, M.; NYER, P. U. (1999), "The role of emotions in marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, n. 2, pp. 184- 206.
- BAGOZZI, Richard P. (1974), "Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange", *Journal of Marketing*, Vol. 38, n. 4, pp. 77-81.
- BAGOZZI, Richard P. (1975), "Marketing as Exchange", *Journal of Marketing*, Vol. 39, n. 4, pp. 32-39.
- BALABANIS, George; REYNOLDS, Nina; SIMINTIRAS, Antonis (2006), "Bases of e-store loyalty: Perceived switching barriers and satisfaction", *Journal of Business Research*, Vol. 59, n. 2, pp. 214-224.
- BALDINGER, A. L.; RUBINSON, J. (1996), "Brand loyalty: The link between attitude and behavior", *Journal of Advertising Research*, Vol. 36, n. 6, pp. 22-34.
- BARRON, A.H.; BARRETT, B.E. (1996), "The efficacy of SMARTER – Simple Multi-Attribute Rating Technique Extended to Ranking", *Acta Psychologica*, Vol. 93, n. 1-3, pp. 23-36.
- BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas (1999), "Managing services marketing text and readings", Fort Worth: The Dryden Press, 4th Ed.
- BEATTY, Sharon E.; MAYER, Morris; COLEMAN, James E.; REYNOLDS, Kristy Ellis; LEE Jungki (1996), "Customer-Sales Associate Retail Relationships", *Journal of Retailing*, Vol. 72, n. 3, pp. 223-247.
- BEGGS, Alan; KLEMPERER, Paul (1992), "Multi-Period Competition With Switching Costs.", *Econometrica*, Vol. 60, n. 3, pp. 651-666.
- BEI, L. T.; CHIAO, Y. C. (2001), "An integrated model for the effects of perceived product, perceived service quality, and perceived price fairness on consumer satisfaction and loyalty", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 14, pp. 125-140.
- BELL, Simon J.; AUH, Seigyoung; SMALLEY, Karen (2005), "Customer Relationship Dynamics: Service Quality and Customer Loyalty in the Context of Varying: Levels of Customer Expertise and Switching Costs", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, n. 2, pp. 169-183.

- BELLENGER, Danny N.; STEINGER, Earle S.; STANTON, Wilbur W. (1976), "The Congruence of Store Image and Self Image: As It Relates to Store Loyalty", *Journal of Retailing*, Vol. 52, n. 1, pp. 17-32.
- BENNETT R.; HARTEL, C. E. J., McCOLL-KENNEDY Jr. (2005), "Experience as a moderator of involvement and satisfaction on brand loyalty in a business-to-business setting 02-314R", *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, n. 1, pp. 97.
- BENNETT R.; RUNDLE-THIELE, S. (2002), "A comparison of attitudinal loyalty measurement approaches", *Journal of Brand Management*, Vol. 9, n. 3, pp. 193-209.
- BERRY, L. (1995), "Relationship marketing of services-growing interest, emerging perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, n. 4, pp. 236-45.
- BERRY, L.; PARASURAMAN (1991), "Marketing Services", Trans. New York: The Free Press.
- BITNER, Mary Jo (1995), "Building Service Relationships: it's all about Promises", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, n. 4, pp. 246-251.
- BITNER, Mary Jo; ZEITHAML, Valerie A. (2008), "Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm", McGraw-Hill Education - Europe, 5th Ed.
- BLATTBERG, Robert C.; SEN, Subrata K. (1976), "Market Segments and Stochastic Brand Choice Models", *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, n. 1, pp. 34-35.
- BLOEMER, J.; ODERKERKEN-SCHRÖEDER, G. (2002), "Store satisfaction and store loyalty explained by customer and store related factors", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, Vol.15, pp. 68-80.
- BOGMANN, Itzhak Meir (2000), "Marketing de relacionamento - Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras", São Paulo: Livraria Nobel S.A.
- BOLTON, R.N.; DREW, J. H. (1991), "A multistage model of customer's assessments of service, quality and value", *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, n. 4, pp. 375-384.
- BOOZ, Allen; HAMILTON; SCHOOL, Wharton (2002), "The customer profitability conundrum", White paper.

- BOTHE, Keki (1996), "Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty", American Management Association.
- BOWEN, J.T.; SHOEMAKER, S (2003), "Loyalty: A strategic commitment", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 44, n. 5/6, pp. 31-46.
- BRADY, Michael K.; CRONIN, J. Joseph, Jr. (2001), "Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors", *Journal of Service Research*, Vol. 3, n. 3, pp. 241-251.
- BRINK, Douwe van den; ODEKERKEN-SCHRÖDER, Gaby; PAUWELS, Pieter (2006), "The effect of strategic and tactical cause-related marketing on consumers' brand loyalty", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23, n. 1, pp. 15-25.
- BRODY, R. P.; CUNNIGHAM, S. M. (1968), "Personality variables and the consumer decision process", *Journal of Marketing Research*, Vol. 5, n. 1, pp. 50-57.
- BROWN, G. H. (1952), "Brand-Loyalty-Fact or Fiction?", *Advertising Age*, Vol. 23, n. 1, pp. 76-79.
- BURNHAM, Thomas A.; FRELS, Judy K.; MAHAJAN, Vijay (2003), "Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, n. 2, pp. 109-126.
- BOYER, Kenneth K.; HULT, G. Tomas (2005), "Customer Behavior in an Online Ordering Application: A Decision Scoring Model", *Decision Sciences*, Vol. 36, n. 4, pp. 569-598.
- CARUANA, Albert (2004), "The impact of switching costs on customer loyalty: A study among corporate customers of mobile telephony", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 12, n. 3, pp. 256-268.
- CHANG, T. Z.; WILDT, A. R. (1994), "Price, product information, and purchase intention: An empirical study", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, n. 1, pp. 16-27.
- CHAUDHURI, Arjun; HOLBROOK, Morris B. (2001), "The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty", *Journal of Marketing*, Vol. 65, n. 2, pp. 81-93.

- CHURCHILL, Gilbert A.; SUPRENANT, Carol (1982), "An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, n. 4, pp. 491-504.
- CHURCHILL Jr., Gilbert A.; IACOBUCCI, Dawn (2005), "Marketing Research: Metodological Foundations", South-Western College Pub: Thomson, 9th Ed.
- CHURCHILL, H. (1942), "How to measure brand loyalty", *Advertising and Selling*, Vol. 35, n. 24, pp. 11-16.
- COPELAND, M. T. (1923), "Relation of Consumer's Buying Habits to Marketing Methods", *Harvard Business Review*, Vol. 1, n. 3, pp. 282-289.
- CORTIMIGLIA, M. N.; PEREIRA, R. C. F., MACADAR, B. M. de, DINATO, M. R. (2003), "O Impacto do tipo de relacionamento na lealdade do consumidor em um contexto de falhas de serviço: um estudo experimental no Brasil", *Anais do XXVII do ENANPAD*, Brasil.
- COSTABILE, Michele (2000), "A Dynamic Model of Customer Loyalty", 16th IMP-conference in Bath, U.K.
- CRESCITELLI, Edson (2003), "Marketing de relacionamento: um estudo sobre as relações entre vendedores varejistas e fabricantes de eletrodomésticos", São Paulo: Tese de Doutorado em Administração - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- CRONIN, J. Joseph, Jr.; TAYLOR, Steven A. (1992), "Measuring service quality: A reexamination and extension", *Journal of Marketing*, Vol. 56, n. 3, pp. 55-68.
- CROSBY, Lawrence A.; EVANS, Kenneth A.; COELES, Deborah (1990), "Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 54, n. 3, pp. 68-81.
- CUNHA, Orlando Salcedas da e RAMOS, F. Antão de Oliveira (1985) "Iniciação à Estatística", Porto: Figueirinhas
- CUNNINGHAM, R. M. (1956), "Brand Loyalty - What, Where, How Much?", *Harvard Business Review*, Vol. 34, n. 1, pp. 116-128.
- DAY, G. S. (1969), "A two-dimensional concept of brand loyalty", *Journal of Advertising Research*, Vol. 9, n. 3, pp. 29-35.

- DE RUYTER, K.; WETZELS, M. (1999), "Commitment in auditor-client relationships: Antecedents and consequences", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24, n. 1, pp. 57-75.
- DELGADO-BALLESTER, Elena; MUNUERA-ALEMÁN, Jose Luis (2001), "Brand trust in the context of consumer loyalty", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, n. 11/12, pp. 1238-1260.
- DESCHAMPS, Jean-Philippe; NAYAK, P. Ranganath (1996), "Produtos irresistíveis - como operacionalizar um fluxo perfeito de produtos do produtor ao consumidor", São Paulo: Makron Books.
- DEVLIN, Susan J.; DONG, H. K.; BROWN, Marbue (1993), "Selecting a Scale for Measuring Quality", *Marketing Research*, Vol. 5, n. 3, pp. 12-17.
- DIÁRIO ECONÓMICO (2008), "Vodafone apanha TMN nos telemoveis", 09/07/2008, Acesso, 27/11/2009, Disponível em: <<http://www.netpress.pt/pdf/2008/julho/2008070914715c.pdf>>.
- DICK, Alan S.; BASU, Kunal (1994), "Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, n. 2, pp. 99-113.
- DODDS, William B.; MONROE, Kent B.; GREWAL, Dhruv (1991), "Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations", *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, n. 3, pp. 307-19.
- DONEY, Patricia M.; CANNON, Joseph P. (1997), "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 61, n. 2, pp. 35-51.
- DUBE, Laurette; MAUTE, Manfred F. (1998), "Defensive Strategies for Managing Satisfaction and Loyalty in the Service Industry", *Psychology and Marketing*, Vol. 15, n. 8, pp. 775-791.
- DUBOIS, Bernard; LAURENT, Gilles (1999), "A Situational Approach to Brand Loyalty", *Advances in Consumer Research*, Vol. 26, n. 1, pp. 657-664.
- DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo (1987), "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 51, n. 2, pp. 11-27.
- EDVARSSON, Bo; JOHNSON, Michael D. ; GUSTAFSSON, Anders; STRANDVIK, Tore (2000), "The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth:

- products versus services”, *Total Quality Management*, Vol. 11, n. 7, pp. S917-S927.
- EDWARDS, W; BARRON, F. H. (1994), “SMARTS and SMARTER: Improved Simple Methods for Multiattribute Utility Measurement”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 60, n° 3, pp. 306-325.
- ELIASHBERG, Jehoshua; ROBERTSON, Thomas S. (1988), “New Product Preannouncing Behavior: A Market Signaling Study”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, n. 3, pp. 282-292.
- ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. (2005), “Consumer Behaviour”, South-Western College Pub, 10th Ed.
- ENIS, Ben M. (1980), “Marketing Principles”, Scott, Foresman & Co., 3rd Ed.
- ERIKSSON, Kent; VAGHULT, Anna Löfmarck (2000), “Customer retention, purchasing behavior and relationship substance in professional services”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, n. 4, pp. 363-372.
- EUROSTAT (2006), “Mobile phone subscriptions (per 100 inhabitants)”, Acesso: 20/11/2009, Disponível em: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/dataset?p_product_code=TIN00060>.
- FAREY, John U. (1664), “Why does “Brand Loyalty” vary over products?”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 1, n. 4, pp. 9-14.
- FARRELL, Joseph; SHAPIRO, Carl (1988), “Dynamic Competition With Switching Costs”, *RAND Journal of Economics*, Vol. 19, n. 1, pp. 123-137.
- FORNELL, Claes (1992), “A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience”, *Journal of Marketing*, Vol. 56, n. 1, pp. 6-21.
- FORNELL, Claes; JOHNSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; CHA, J.; BRYANT, B. E. (1996), “The American Customer Satisfaction Index: nature, purpose and findings”, *Journal of Marketing*, Vol. 60, n. 4, pp. 7-18.
- FRANK, R. E. (1967), “Correlates of buying Behavior for Grocery products”, *Journal of Marketing*, Vol. 31, n. 4, pp. 48-53.
- FRANK, R. E.; MASSY, W. F.; LODAHL, T. M. (1969), “Purchasing behavior and personal attributes”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 9, n.4, pp. 15-24.

- FRY, Joseph N.; SHAW, David C.; VON LANZENAUER, C. Haehling; DIPCHAND, Cecil R. (1973), "Customers loyalty to banks: a longitudinal study", *Journal of Business*, Vol. 46, n. 4, pp. 517-525.
- FULLERTON, Gordon (2005), "The service quality-loyalty relationship in retail services: Does commitment matter?", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 12, n. 2, pp. 83-97.
- GALE, Bradley T. (1994), "Managing Customer Value: Creating Quality And Service That Customers Can See", New York: Free Press.
- GANESAN, Shankar (1994), "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58, n. 2, pp. 1-19.
- GANESH, Jaishankar; ARNOLD, Mark J.; REYNOLDS, Kristy E. (2000), "Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers", *Journal of Marketing*, Vol. 64, n. 3, pp. 70-87.
- GARBARINO, Ellen; JOHNSON, Mark S. (1999), "The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment for Relational and Transactional Consumers", *Journal of Marketing*, Vol. 63, n. 2, pp. 70-87.
- GASSENHEIMER, Jule B.; HOUSTON, Franklin S.; DAVIS, J. Charlene (1998), "The role of Economic Value, Social Value and Perceptions of Fairness in Interorganizational Relationship Retention Decisions", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, n. 4, pp. 322-337.
- GLEASON, Terry C.; DEVLIN, Susan J.; BROWN, Marbue (2003), "In Search of the Optimum Scale", *Marketing Research*, Vol. 15, n. 3, pp. 25-29.
- GOLDMAN, Arie (1977), "The Shopping Style Explanation for Store Loyalty", *Journal of Retailing*, Vol. 53, n. 4, pp. 33-46.
- GOMES, M. T.; SHAPIRO, A. (1993), "Imagem corporativa - uma vantagem competitiva sustentável", *Revista de Administração de Empresa*, Vol. 33, n. 6, pp. 84-96.
- GOUNARIS, Spiros P. (2005), "Trust and commitment influences on customer retention: Insights from business-to-business services", *Journal of Business Research*, Vol. 58, n. 2, pp. 126-140.

- GOUNARIS, Spiros; STATHAKOPOULOS, Vlasis (2004), “Antecedents and consequences of brand loyalty: An empirical study”, *The Journal of Brand Management*, Vol. 11, n. 4, pp. 283-306.
- GRAHN, Gary (1969), “Model of repeat-purchase loyalty: Na Empirical Investigation”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 6, n. 1, pp. 72-78.
- GREMLER, D. D. (1995), “The effect of satisfaction, switching costs and interpersonal bonds on service loyalty”, *Dissertação de Doutorado*, Arizona State University.
- GREWAL, Dhruv; MONROE, Kent B.; KRISHNAN R. (1998), “The effects of price-comparison advertising on buyers' perceptions of acquisition value, transaction value, and behavioral intentions”, *Journal of Marketing*, Vol. 62, n. 2, pp. 46-59.
- GRONHAUG, Kjell; GILLY, Mary C. (1991), “A Transaction Cost Approach to Consumer Dissatisfaction and Complaint Actions?”, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 12, n. 1, pp. 165-183.
- GRÖNROOS, Christian (1990), “Service Management and Marketing: Managing Moments of Truth in Service Competition”, Trans. Lexington Books.
- GROTH, R. (1999), “Data Mining Building Competitive Advantage” Santa Clara: CA: Prentice Hall.
- GPEARI/MCTES – Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais / Ministério da Ciência e Tecnologia e Ensino Superior (2009), “Total de inscritos, em 2008-2009”, Acesso: 20/11/2009, Disponível em: <<http://www.gpeari.mctes.pt/?idc=29&idi=400357>>.
- GUILTINAM, Joseph P. (1989), “A Classification of Switching Costs with Implications for Relationship Marketing”, *AMA Winter Educators' Conference: Marketing Theory and Practice*, T. L. Childers, R. P. Bagozzi, J.P. Peter (Eds.), Chicago, IL: American Marketing Association, pp. 216-220.
- GUMMESSON, E. (1999), “Total relationship marketing - rethinking marketing management: from 4Ps to 30Rs”, Oxford: Butterworth Heinemann.
- HAIR, Joseph Jr.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William (1998), “Multivariate data analysis”, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

- HARRIS, Lloyd C.; GOODE, Mark M. H. (2004), "The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: A study of online service dynamics", *Journal of Retailing*, Vol. 80, n. 2, pp. 139-158.
- HARRISON-WALKER, J. L. (2001), "The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents", *Journal of Service Research*, Vol. 4, n. 1, pp. 60-75.
- HARVARD BUSINESS SCHOOL (2007), "Customer Lifetime Value Calculator",
Acesso: 30/10/2009, Disponível em:
<<http://hbbsp.harvard.edu/multimedia/flashtools/cltv/index.html>>;
<<http://hbsswk.hbs.edu/archive/1436.html>>
- HAUSER, J. R.; SIMESTER, D. I.; WERNERFELT, B. (1994), "Customer satisfaction incentives", *Journal of Marketing Science*, Vol. 13, pp. 327-350.
- HAUSER, John R.; WERNERFELT, Birger (1990), "An Evaluation Cost Model of Consideration Sets", *Journal of Consumer Research*, Vol. 16, March, pp. 393-408.
- HENNIG-THURAU, Thorsten, GWINNER, Kevin P., & GREMIER, Dwayne D. (2002), "Understanding relationship marketing outcomes", *Journal of Service Research*, Vol. 4, n. 3, pp. 230-247.
- HERRMAN, Andreas; HUBER, Frank; SIVAKUMAR, K.; WRICKE, Martin (2004), "An empirical analysis of the determinants of price tolerance", *Psychology and Marketing*, Vol. 21, n. 7, pp. 533-551.
- HESKETT, James L.; JONES, T. O.; LOVEMANN, G. W., SASSER, W. Earl, Jr.; SCHLESINGER, Leonard A. (1994), "Putting the service profit chain to work", *Harvard Business Review*, Vol. 72, n. 2, pp. 164-174.
- HESKETT, James L.; SASSER, W. Earl, Jr.; SCHLESINGER, Leonard A. (1997), "The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value", Trans. New York: Free Press.
- HIRSCHMAN, A. O. (1970), "Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States", Cambridge, MA: Harvard University Press.
- HOGG, Michael A. (1994), "The Social Psychology of Group Cohesiveness", New York: Harvester Wheatsheaf.

- HOLBROOK, Morris B. (1994), "The Nature of Customer Value: An Axiology of Services in the Consumption Experience", in *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Roland T. Rust and Richard L. Oliver, eds. Thousand Oaks. CA: Sage Publications, Inc., pp. 21-71.
- HOMBURG, Christian; GIERING, Annette (2001), "Personal Characteristics as Moderators of the Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty - An Empirical Analysis", *Psychology and Marketing*, Vol. 18, n. 1, pp. 43-66.
- HOWARD, John; SHETH, Jagdish (1969), "The Theory of Buyer Behavior", New York: John Wiley & Sons.
- HUANG, Shiu-Li (s.d) "Comparision of utility-based recommendation methods" Ming Chuan University, Acesso: 30/10/2009, Disponível em: <www.pacis-net.org/file/2008/PACIS2008_Camera-Ready_Paper_021.pdf>
- HUGHES, Arthur Middleton (2009), "Lifetime Value or Return On Investment. Which is the better measure of sucess?", Database Marketing Institute. On-line, Acesso em 10/11/2009 em <<http://www.dbmarketing.com/articles/Art120.htm>>
- HUNT, S. D. (1997), "Competing through relationship: Grouding relationship marketing in resource advantage theory", *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, n. 5, pp. 431-445.
- INE – Instituto Nacional de Estatística (2008), "Anuário Estatístico de Portugal 2007" + informações disponíveis on-line, Acesso: 27/11/2009; Disponível em: <<http://www.ine.pt/xportal/>>
- JACKSON; Barbara B. (1985), "Winning and Keeping Industrial Customers - The Dynamics of Customer Relationships", Massachussetts, Toronto: Lexington Boo.
- JACOBY, Jacob (1971), "Brand loyalty: A conceptual definition", *Proceedings of the 89th Annual Convention of the American Psychological Association*, Vol. 6, pp. 655-656.
- JACOBY, Jacob; CHESTNUT, Robert W. (1978), "Brand loyalty: Measurement and management", New York: John Wiley & Sons.
- JACOBY, Jacob; KYNER, D. B. (1973), "Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior", *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, n. 1, pp. 1-9.

- JACOBY, Jacob; OLSON, J. C. (1970), "An attitudinal model of brand loyalty: conceptual underpinnings and instrumentation research", Paper presented at the University of Illinois Conference on Attitude Research and Consumer Behavior, Urbana, IL.
- JAHROMI, Ali Tamaddoni (2009), "Predicting Customer Churn in Telecommunications Service Providers" Luleå University of Technology, Master's Thesis in Marketing and E-Commerce.
- JAP, Sandy D. (2001), "The Strategic Role of the Salesforce in Developing Customer Satisfaction Across the Relationship Lifecycle", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 21, n. 2, pp. 95-108.
- JIA, J.; FISCHER, G. W.; DYER, J. S. (1998), "Attribute weighting methods and decision quality in presence of response error: a simulation study", *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol. 11, n. 2, pp. 85-105.
- JONES, Michael A.; MOTHERSBAUGH, David L.; BEATTY, Sharon E. (2000), "Switching barriers and repurchase intentions in services", *Journal of Retailing*, Vol. 76, n. 2, pp. 259-274.
- JONES, Thomas O.; SASSER, E. Earl Jr. (1995), "Why satisfied customers defect", *Harvard Business Review*, Vol. 73, n.6, pp. 88-99.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan (2002), "Exploring Corporate Strategy- Text and Cases", New Jersey: Prentice Hall, 5th Ed.
- JOHNSON, M.D. (1998), "Customer Orientation and Market Action", Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- JORNAL DE NEGÓCIOS (2009), "Tarifários jovens ganham novos serviços", 29/10/2009, Acesso: 27/11/2009, Disponível em: <<http://www.jornaldenegocios.pt/index.php?template=SHOWNEWS&id=393307>>.
- JULANDER, Claes-Robert; SÖDERLUND, Magnus (2003), "Effects of Switching Barriers on Satisfaction, Repurchase Intentions and Attitudinal Loyalty", SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration. No. 2003:1.
- KARAKAYA, Fahri; STAHL, Michael J. (1989), "Barriers to Entry and Market Decisions in Consumer and Industrial Goods Markets", *Journal of Marketing*, Vol. 53, n. 2, pp. 80-91.

- KEAVENEY, S. M. (1995), "Customer switching behavior in service industries: An exploratory study", *Journal of Marketing*, Vol. 59, n. 2, pp. 71-82.
- KEENEY, RL; RAIFFA, H. (1976) "Decision with Multiple Objectives: Preferences and value tradeoffs", New York: John Wiley & Sons.
- KEININGAHM, Timothy; VAVRA, Tery G.; AKSOY, Lerzan; WALLAR Henri (2005), "Loyalty Myth - Hyped Strategies that will put out of business - and proven tactics that really work", New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- KERLINGER, Frederick Nichols (1979), "Behavioral Research - A Conceptual Approach", New York: Holt, Rinehart and Winston.
- KIM, H.; YOON, C. (2004), "Determinants of subscriber churn and customer loyalty in Korean mobile telephony market", *Telecommunications Policy*, Vol. 28, n. 9-10, pp. 751-765.
- KIM, K.; FRAZIER, G. L. (1997), "On distributor commitment in industrial channels of distribution: a multicomponent approach", *Psychology and Marketing*, Vol. 14, n. 18, pp. 847-878.
- KLEMPERER, P. D. (1987), "Markets with Consumer Switching Costs", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 102, n. 2, pp. 375-394.
- KOLLMANN, Tobias (2000), "The Price/Acceptance Function: Perspectives of a Pricing Policy in European Telecommunication Markets", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 3, n. 1, pp. 7-14.
- KOTLER, Philip (2003), "Marketing from A to Z: 80 concepts every manager needs to know", New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- KOTLER, Philip; BOWEN, John; MAKENS, James (1999), "Marketing for Hospitality and Tourism", New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., 2nd Ed.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin (2009), "Marketing Management", New Jersey: Prentice Hall, 13th Ed.
- KOTLER, Philip; LÉVY, Sidney Julien (1969), "Broadening the Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 33, n.1, pp. 10-15.
- KOTLER, Philip; WONG, Veronica; SAUNDERS, John; ARMSTRONG, Gary (2005), "Principles of Marketing", Edinburg: Prentice Education Limited, 4th European Edition.

- KUEHN, Alfred (1962), "Customer Brand Choice as a Learning Process", *Journal of Advertising Research*, Vol. 2, December, pp. 10-17.
- LAM, Shun Yin; SHANKAR, Venkatesh; ERRAMILI, M. Krishna; MURTHY, Bvsan (2004), "Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, n. 3, pp. 293-311.
- LAMBIN, Jean-Jacques (2000), "Marketing Estratégico", Lisboa: McGraw-Hill de Portugal, Lda., 4ª Ed.
- LAU, Geok Theng; LEE, Sook Han (1999), "Consumers' trust in a brand and the link to brand loyalty", *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 4, n. 4, pp. 341-370.
- LAUKKANEN, Antti (s.d.), "Rank ordering attribute weighting methods – simulation study", Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory.
- LAWRENCE, Raymond J. (1969), "Patterns of Buyer behavior: Time for a New Approach?", *Journal of Marketing Research*, Vol. 6, n. 2, pp. 137-144.
- LEE, Jonathan; LEE, Janghyuk; FEICK, Lawrence (2001), "The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: mobile phone service in France", *Journal of Services Marketing*, Vol. 15, n. 1, pp. 35-48.
- LEISEN, B.; VANCE, C. (2001), "Cross-national Assessment of Service Quality in the Telecommunication Industry: Evidence from the USA and Germany", *Managing Service Quality*, Vol. 11, n. 5, pp. 307-317.
- LESSIG, V. Parker (1973), "Consumer Store Images and Store Loyalties", *Journal of Marketing*, Vol. 37, n. 4, pp. 72-74.
- LEVITT, Theodore (1991), "Thinking about Management", New York: Free Press.
- LINDON, Lindon; LENDREVIE, Jacques; LÉVY, Sidney Julien; DIONÍSIO, Pedro; RODRIGUES, Joaquim Vicente (2004), "Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing", Lisboa: Publicações D. Quixote.
- LIPSTEIN, Benjamin (1959), "The dynamics of brand loyalty and brand switching", In *Proceedings of the 5th Annual Conference of the Advertising Research Foundation*.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren (2002), "Principles of Service Marketing and Management", New Jersey: Prentice Hall.

- LU, Yan-Li; HAN, Jing-Yuan; LI, Fa-Chao; LI, Shu-Shan (2005), "Fuzzy Synthetic Evaluation on Customer Loyalty Based on Analytic Hierarchy Process", Proceedings of the 4th International Conference on Machine Learning and Cybernetics, Guangzhou, pp. 18-21.
- MALHOTRA, Naresh K. (2006), "Marketing research: an applied orientation", New Jersey: Prentice Hall, 5th Ed.
- MARKTEST (2007), "Barómetro de Telecomunicações – Outubro 2007", Acesso: 30/10/2008, Disponível em: <http://www.marktest.pt/produtos_servicos/Barometro/default.asp?c=1024&n=1802>.
- MATHWICK, Charla; MALHOTRA, Naresh K.; RIGDON, Edward (2002), "The effect of dynamic retail experiences on experiential perceptions of value: An internet and catalog comparison", Journal of Retailing, Vol. 78, n. 1, pp. 50-51.
- MATTLA, Anna S. (2001), "Emotional Bonding and Restaurant Loyalty", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 42, n. 73, pp. 73-79.
- MATTLA, Anna S. (2001), "The impact of relationship type on customer loyalty in a context of service failures", Journal of Service Research, Vol. 4, n. 2, pp. 91-101.
- MAY, Frederick E. (1971), "The Effect of Social Class on Brand Loyalty", California Management Review, Vol. 14, n. 1, pp. 81-87.
- MAZZON, José Afonso (1981), "Avaliação do Programa de Alimentação do Trabalhador sob o conceito de marketing social", São Paulo: Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- McCONNELL, J. Douglas (1968), "The development of Brand Loyalty: An Experimental Study", Journal of Marketing Research, Vol. 5, n. 1, pp. 13-19.
- MELLO, F. Galvão de (1993) "Probabilidades e Estatística – Conceitos e métodos fundamentais", Lisboa: Escolar Editora.
- MILLER, K. E.; GRANZIN, K. L. (1979), "Simultaneous loyalty and Benefit Segmentation of Retail Store Customers", Journal of Retailing, Vol. 55, n. 1, pp. 47-60.

- MITTAL, Vikas; KAMAKURA, Wagner (2001), "Satisfaction, Repurchase Intent and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, n. 1, pp. 131-142.
- MONEY, R. Bruce (2004), "Word-of-mouth promotion and switching behavior in Japanese and American business-to-business service clients", *Journal of Business Research*, Vol. 57, n. 3, pp. 297-305.
- MOORMAN, Christine; ZALTMAN, G., & DESHPANDÉ, R. (1992), "Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, n. 3, pp. 314-329.
- MOORMAN, Christine; DESHPANDÉ, Rohit; ZALTMAN, Gerald (1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 57, n. 1, pp. 81-101.
- MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, n. 3, pp. 20-38.
- MORRISON, Donald G. (1966), "Interpurchase Time and Brand Loyalty", *Journal of Marketing Research*, Vol. 3, n. 3, pp. 289-291.
- NEAL, W. D. (1999), "Satisfaction is nice, but value drives loyalty", *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, n.1, pp. 21-23.
- NGUYEN N.; LeBLANC G. (2001), "Corporate image and corporate reputation in customers retention decisions in services", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 8, n. 2, pp. 227-236.
- NOH, Jaesung; LEE, Kun Mo (2003), "Application of multiattribute decision-making methods for the determination of relative significance factor of impact categories", *Environmental management*, Vol. 31, n. 5, pp. 633-641.
- OLIVA, T. A, OLIVER, R. L. and MacMILLAN, I. C. (1992), "A catastrophic model for developing service satisfaction strategies", *Journal of Marketing*, Vol. 56, n. 3, pp. 83-95.
- OLIVER, Richard L. (1980), "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, n. 4, pp. 460-469.

- OLIVER, Richard L. (1999), "Whence consumer loyalty?", *Journal of Marketing*, Vol. 63, n. 4, pp. 33-45.
- OLIVER, Richard L.; DeSARBO (1988), "Response Determinants in Satisfaction Judgments", *Journal of Consumer Research*, Vol. 14, n. 4, pp. 495-507.
- OSTROWSKI, P. L.; O'BRIEN, T. V.; GORDON, G. L. (1993), "Service quality and customer loyalty in the commercial airline industry", *Journal of Travel Research*, Vol. 32, n. 2, pp. 16-24.
- PARASURAMAN, A. (1997), "Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, n. 2, pp. 154-161.
- PARASURAMAN, A.; GREWAL, Dhruv (2000), "The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: A research agenda", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, n. 1, pp. 168-174.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAMAL, Valerie A.; BERRY, Leonard L. (1985), "A conceptual-model of service quality and its implications for future-research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, n. 4, pp. 41-50.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAMAL, Valerie A.; BERRY, Leonard L. (1988), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, n. 1, pp. 12- 40.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAMAL, Valerie A.; BERRY, Leonard L. (1991), "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Retailing*, Vol. 67, n. 4, pp. 420-450.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; MALHOTRA, A. (2005), "E-S-QUAL a multiple-item scale for assessing electronic service quality", *Journal of Academy Marketing Science*, Vol. 7, n. 3, pp. 213-233.
- PATTERSON, Paul G. (1993), "Expectations and Product Performance as Determinants of Satisfaction for a High-Involvement Purchase", *Psychology and Marketing*, Vol. 10, n. 5, pp. 449-465.
- PATTERSON, Paul G.; JOHNSON, L. W.; SPRENG, R. A. (1997), "Modeling the determinants of customer satisfaction for business-to-business professional services", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, n. 1, pp. 4-17.

- PEPPERS; ROGERS; DORF (1999), "The One to One Fieldbook: The Complete Toolkit For Implementing a 1 to 1 Marketing Program", New York: John Wiley & Sons.
- PING, R. (1993), "The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect", *Journal of Retailing*, Vol. 69, n. 3, pp. 320-352.
- PORTER, Michael E. (1980), "Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors", New York: Macmillan.
- PORTER, Michael E. (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: Free Press.
- PRITCHARD, Mark P.; HAVITZ, Mark E.; HOWARD, Dennis R. (1999), "Analyzing the commitment- loyalty link in service contexts", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, n. 3, pp. 333-348.
- PRITCHARD, Mark P.; HOWARD, D. A.; HAVITZ, M. E. (1992), "Loyalty measurement: A critical examination and theoretical extension", *Leisure Sciences*, Vol. 14, n.2, pp. 155-164.
- QUESTER, Pascale; LIM, Ai Lin (2003), "Product involvement / brand loyalty: is there a link?", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 12, n. 1, pp. 22-38.
- RATCHFORD, Brian T. (1982), "Cost-Benefit Models for Explaining Consumer Choice and Information-Searching Behavior", *Management Science*, Vol. 28, n.2, pp. 197-212.
- RAYMOND, M. A.; TANNER, J. F. (1994), "Maintaining customer relationships in direct sales: stimulating repeat purchase behavior", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 14, n. 4, pp.67-76.
- REICHHELD, Frederick F. (1993), "Loyalty-Based Management?", *Harvard Business Review*, Vol. 71, n. 2, pp. 64-73.
- REICHHELD, Frederick F.; Schefter, Phil (2000), "E-loyalty: your secret weapon on the web", *Harvard Business Review*, Vol. 78, n. 4, pp. 105-13.
- REICHHELD, Frederick F.; TEAL T. (1996), "The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value", Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

- REICHHELD, Frederick F.; & Sasser, W.E., Jr. (1990), "Zero defections: Quality comes to services", *Harvard Business Review*, Vol. 68, n. 5, pp. 105-111.
- REINGEN, Peter H.; KERNAN, Jerome B. (1986), "Analysis of Referral Networks in Marketing: Methods and Illustration", *Journal of Marketing Research*, Vol.13, n. 4, pp.370-378.
- RIORDA, Christine M.; GRIFFETH, Rogder W. (1995), "The Opportunity for Friendship in the Workplace: An Underexplored Construct", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 10, n. 2, pp. 141-154.
- ROBERTSON, T. S. (1993), "How to reduce market penetration cycle times", *Sloan Management Review*, Vol. 35, n. 1, pp. 87-96.
- ROBINSON, Patrick, J.; FARIS, Charles W.; WIND, Yoran (1967), "Industrial Buying and creative Marketing", Boston: Allyn & Bacon.
- RUSBULT, C. E.; JOHNSON, D. J.; MORROW, G. D. (1986), "Determinants and Consequences of Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: Responses to Dissatisfaction in Adult Romantic Relationships", *Human Relations*, Vol. 39, n. 1, pp. 45-63.
- RUST, R. T.; ZEITHAML, Valerie A.; LEMON K. N. (2000), "Driving Customer Loyalty: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy", Trans. New York: Free Press.
- SAREL, D.; MARMORSTEIN, H. (2002), "A strategic orientation for e-commerce investments: A customer equity approach", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 11, n. 2, pp. 110-123.
- SAS Institute (2000), "Best practice in churn prediction", A SAS Institute White Paper.
- SHAPIRO, Benson; SVIOKLA, John (1993), "Keeping Customers", Boston: Harvard Business School Press.
- SCHMALENSEE, Richard (1982), "Product Differentiation Advantages of Pioneering Brands", *American Economic Review*, Vol. 72, n. 3, pp. 349-365.
- SHETH, Jagdish N. (1968), "A factor analytical Model f Brand Loyalty", *Journal of Marketing Research*, Vol. 5, n. 4, pp. 395-404.
- SHETH, Jagdish; SOBEL, Andrew (2002), "Clients for Life: How Great Professionals Develop Breakthrough Relationships", Simon & Schuster.

- SINGH, Jagdip; SIRDESHMUKH, Deepak (2000), "Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, n. 1, pp. 150-168.
- SIRDESHMUKH, Deepak; SINGH, Jagdip; SABOL, Barry (2002), "Consumer Trust, Value and Loyalty in Relational Exchanges", *Journal of Marketing*, Vol. 66, n. 1, pp. 15-37.
- SRINIVASAN, Srinu S.; ANDERSON, Ralph; PONNAVOLU, Kishore (2002), "Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences", *Journal of Retailing*, Vol. 78, n. 1, pp. 41-50.
- STIGLER, George J. (1961), "The Economics of Information", *Journal of Political Economy*, Vol. 69, June, pp. 213-225.
- SWAN, John E.; RICHARD, L. Oliver (1989), "Postpurchase Communications by Consumers?", *Journal of Retailing*, Vol. 65, n. 4, pp. 516-533.
- SOL (2008), "Telecomunicações representam 5 por cento do PIB nacional", 10/10/2008, Acesso: 27/11/2009; Disponível em: <http://sol.sapo.pt/PaginaInicial/Tecnologia/Interior.aspx?content_id=112572>
- SONAEOM (2009) "Relatório e Contas, 2008", Acesso: 27/11/2009, Disponível em: <<http://www.sonaecom.pt/channelDetailLast.aspx?channelId=E2BB095D-B966-4560-B6F8-71E38F33D774&schemaId=7FFB69F6-FC3B-476C-88AA-A9FA73545E13>>
- SUPERBRANDS (2009), "Superbrands Portugal – Volume V"; Acesso 27/11/2009; Disponível em: <http://www.superbrands.com/pt/pdfs/vol5_case_studies/VODAFONE.pdf>
- SZYMANSKI, David M.; HENARD, David H. (2001), "Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, n. 1, pp. 16-35.
- TAKEUCHI, Hiritaka; QUELCH, John A. (1983), "Quality is more than making a good product", *Harvard Business Review*, Vol. 61, n. 4, pp. 139-145.
- TANKERELEY, Clint B. (1977), "Attitude and Brand Loyalty: A Longitudinal Study of Multiattribute Attitude Models and Intervening Variables", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 5, n. 3, pp. 249-262.

- TATE, Russell S. (1961), "The Supermarket Battle for Store Loyalty", *Journal of Marketing*, Vol. 25, n. 6, pp. 8-13.
- TAX, Stephen S.; BROWN, Stephen W.; CHANDRASHEKARAN, Murali (1998), "Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 62, n. 2, pp. 60-76.
- TMN – Telecomunicações Móveis Nacionais, S.A. (2009) "Relatório e Contas, 2008", Acesso: 27/11/2009, Disponível em: <<http://www.sonaecom.pt/channelDetailLast.aspx?channelId=E2BB095D-B966-4560-B6F8-71E38F33D774&schemaId=7FFB69F6-FC3B-476C-88AA-A9FA73545E13>>
- TSCHOHL, John (1991), "Achieving excellence through customer service", Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- TUCKER W. T. (1964), "The development of brand loyalty", *Journal of Marketing Research*, Vol. 1, n. 3, pp. 32.
- VALLA, J. P. (1980), "Le comportement des groups d'achat", *L' action marketing des entreprises industrielles*, Paris: Collection Adetem.
- VAVRA, Terry G. (1992), "Aftermarketing: how to keep customers for life through relationship marketing", New York: Business One Irwin.
- VERHOEF, P. C.; LANGERAK, F. (2002), "Eleven Misconceptions about Customer Relationship Management", *Business Strategy Review*, Vol. 13, n. 4, pp. 70-76.
- VODAFONE PORTUGAL, Direcção de Comunicação Institucional, Apoio à Gestão e Responsabilidade Social (2009), "Principais Marcos da História da Vodafone Portugal", Acesso: 10/12/2009, Disponível em: <<http://www.vodafone.pt/NR/rdonlyres/3BE9D478-6B74-4D2E-802F-8C9ECE187075/0/090622MilestonesdaVodafonePortugal.pdf>>
- VODAFONE PORTUGAL (2009), "Relatório e Contas, 2008", Acesso: 10/12/2009, Disponível em: <<http://www.vodafone.pt/main/A+Vodafone/PT/Relatorio+e+Contas/>>.
- WALLACE, David W.; GIESE, Joan L.; JOHNSON, Jean L. (2004), "Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies", *Journal of Retailing*, Vol. 80, n. 4, pp. 249-263.

- WALTER, A.; THILO, A. M.; HELFERT, G. (2002), "The impact of satisfaction, trust, and relationship value on commitment: Theoretical considerations and empirical results", Unpublished working paper.
- WEI, C; CHIU, I. (2002), "Turning telecommunications call details to churn prediction: a data mining approach", *Expert Systems with Applications*, Vol. 23, n. 2, pp. 103-112.
- WEBSTER Jr., Frederick E. (1994), "Marketing driven management", New York: John Wiley & Sons.
- WEBSTER Jr., Frederick E.; WIND, Yoran (1972), "Organizational Buying Behavior", Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall.
- WEISS, H. M.; CROPANZANO, R. (1996), "Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 18, pp. 1-74.
- WIND, Yoran; WEBSTER, D. (1972), "On the study of industrial buying behavior: Current practices and future trends", *Industrial Marketing Management*, Vol. 1, n.4, pp. 411-416.
- WINER, Russell S. (1999), "Marketing Management", Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- WONG, Amy; SOHAL, Amrik (2002), "An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 30, n.1, pp. 34-50.
- WOODRUFF, R. B. (1997), "Customer value: The next source of competitive advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, n.2, pp. 139-153.
- WOOLDRIGE, Jefferey M. (2009), "Introductory Econometrics: A Modern Approach", South-Western, 4th Ed.
- WRIGHT, Claire; SPARKS, Leigh (1999), "Loyalty saturation in retailing: exploring the end of retail loyalty cards?", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 27, n. 10, pp. 429-440.
- WULF K. D.; ODERKERKEN-SCHRODER G.; LACOBUCCI D. (2001), "Investments in consumer relationships: a cross country and cross industry exploration", *Journal of Marketing*, Vol. 65, October, pp. 33-50.

- YANG, Zhilin; PETERSON, Robin T. (2004), "Customer Perceived Value, Satisfaction and Loyalty: The Role of Switching Costs", *Psychology and Marketing*, Vol. 21, n. 10, pp. 799-822.
- YI, Youjae (1990), "A critical review of consumer satisfaction", In V. Zeithaml (Ed.), *Review of Marketing*, pp. 68-123, Chicago: American Marketing Association.
- YOON, E.; GUFEEY, H. G.; KIJEWski, V. (1993), "The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service", *Journal of Business Research*, Vol. 27, n.3, pp. 215-228.
- ZEITHAML, Valerie A. (2000), "Service Quality, Probability and the Economic Worth of Customers: What We Know, and What We Need to Learn", *Journal of the Academy Marketing Science*, Vol. 28, n. 1, pp. 67-85.
- ZEITHANAL, Valerie A. (1988), "Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, Vol. 52, n. 3, pp. 2-22.
- ZEITHANAL, Valerie A. (1981), "How consumer evaluation processes differ between goods and services", In J. H. Donnelly, & W. R. George (Eds.), *Marketing of Services*, Chicago: American Marketing Association.
- ZEITHANAL, Valerie A.; BITNER M. (1996), "Services Marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm", New York: McGraw Hill.
- ZINS, Andreas H. (2001), "Relative attitudes and commitment in customer loyalty models: some experiences in the commercial airline industry", *International Journal of Service Industries Management*, Vol. 12, n. 3, pp. 269-294.

Anexo A - Questionário



Universidade do Porto
Faculdade de Economia

Excelentíssimo(a) Senhor(a):

O meu nome é Lara Sofia Mendes Bacalhau e gostaria de solicitar a sua colaboração para uma pesquisa de mestrado na área de marketing da Faculdade de Economia do Porto – Universidade do Porto. Esta investigação tem por objectivo identificar os antecedentes e consequentes da fidelização de clientes e está a ser efectuada no sector das telecomunicações móveis.

Com base na sua relação negocial com a sua actual operadora de telemóveis, gostaria que respondesse às questões que lhe são colocadas em seguida. O único objectivo é conhecer a sua opinião sobre este assunto, pelo que não há respostas certas ou erradas!

Trata-se de um estudo exclusivamente académico, pelo que as suas respostas e os seus dados identificadores serão tratados com o máximo sigilo, uma vez que apenas utilizaremos dados agregados e nenhum entrevistado será referido individualmente em relatórios ou publicações.

Face ao exposto, e na certeza de contar com o seu consentimento, antecipadamente transmito os meus agradecimentos e coloco-me ao seu inteiro dispor para qualquer outra informação ou esclarecimento.

PARTE I

CARACTERIZAÇÃO GERAL

1. Idade: ____

2. Género: Feminino: ____ Masculino: ____

3. Possui telemóvel? Sim: ____ Não: ____

Se sim, de que operadora?

(Se utiliza actualmente os produtos e serviços de mais do que uma operadora, indique a sua operadora principal, ou seja, aquela que mais utiliza, e a operadora secundária)

Operadora principal: TMN: ____ Vodafone: ____ Optimus: ____

Operadora secundária: TMN: ____ Vodafone: ____ Optimus: ____

4. Há quanto tempo possui telemóvel, independentemente da operadora?

Menos de 1 ano: ____ 1-2 anos: ____ 2-3 anos: ____ 3-4 anos: ____ Mais de 4 anos: ____

Para responder às questões do restante questionário considere apenas a sua principal operadora!

5. Há quanto tempo é cliente da actual operadora?

Menos de 1 ano: ____ 1-2 anos: ____ 2-3 anos: ____ 3-4 anos: ____ Mais de 4 anos: ____

6. Quantas vezes adquiriu produtos ou serviços (ex.: telemóveis, carregamentos, ...) da operadora à actual operadora no último ano?

R: ____

7. Qual o montante em euros que despendeu, em média, em cada uma dessas aquisições?

R: ____ (euros)

PARTE II

ANTECEDENTES DA FIDELIZAÇÃO

Na resposta às questões seguintes, gostaríamos que primeiro identificasse se **discorda ou concorda com a afirmação** apresentada e depois identificasse o seu **grau de discordância ou concordância (pouco, muito, totalmente)**. Recorde que se utilizar os produtos e serviços de mais do que uma operadora, deve responder tendo apenas em atenção a relação que mantém com a sua principal operadora.

No final de cada agrupamento de questões pede-se que **ordene por ordem crescente de preferência** os aspectos apontados em cada conjunto de questões (*sendo 1 o aspecto menos importante*).

I. Fidelização:

Grupo I.1: Fidelização Cognitiva

	Discordo			Concordo			ORDEM
	Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente	
Questão / Escala	1	2	3	4	5	6	
1. Acredito que, no momento, a minha actual operadora tem ofertas de <i>maior valor</i> comparativamente com as dos concorrentes.							
2. Acredito que, no momento, as ofertas da minha actual operadora são <i>maior qualidade</i> do que as dos concorrentes.							
3. Acredito que, no momento, as ofertas da minha actual operadora têm <i>preço mais atractivo</i> do que o das concorrentes.							
4. Eu continuarei a utilizar a actual operadora enquanto for <i>lucrativo</i> para mim.							

Grupo I.2: Fidelização Afectiva

	Discordo			Concordo			ORDEM
	Totalment	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalment	
Questão / Escala	1	2	3	4	5	6	
5. Eu <i>gosto dos atributos e desempenho</i> dos produtos e serviços oferecidos pela actual operadora.							
6. Sinto-me <i>particularmente ligado</i> a esta operadora comparativamente com os outros seus concorrentes.							
7. No futuro, eu <i>gostaria de manter negócios</i> com a actual operadora porque gosto mesmo desta empresa.							

Grupo I.3: Fidelização Conativa

	Discordo			Concordo			ORDEM
	Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente	
Questão / Escala	1	2	3	4	5	6	
8. Quando eu preciso de produtos de telecomunicações <i>a actual operadora é a minha primeira escolha</i> , apesar de existirem outras operadoras que oferecem preços mais atractivos.							
9. Quando os meus amigos e familiares me pedem conselhos sobre fornecedores de produtos de telecomunicações, <i>recomendo a minha actual operadora</i> .							
10. A <i>probabilidade de experimentar</i> outros produtos da actual operadora é bastante <i>elevada</i> .							
11. Tenho a <i>intenção de continuar nos próximos anos a adquirir</i> os produtos e a usar os serviços oferecidos pela actual operadora.							

Grupo I.4: Fidelização Acção

	Discordo			Concordo			ORDEM
	Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente	
Questão / Escala	1	2	3	4	5	6	
12. Eu <i>escolherei sempre a actual operadora</i> em detrimento dos seus concorrentes.							
13. Estou disposto a <i>despender um esforço extra</i> para continuar a comprar à actual operadora.							
14. Eu <i>defenderia a actual operadora</i> se alguém fizesse um <i>comentário negativo</i> sobre ela.							

Grupo I.5: Fidelização Percepção

	Discordo			Concordo		
	Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
Questão / Escala	1	2	3	4	5	6
15. Considero-me <i>fiel</i> à minha actual operadora.						

II. Satisfação:

Grupo II: Satisfação Global

	Discordo			Concordo			ORDEM
	Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente	
Questão / Escala	1	2	3	4	5	6	
16. <i>Globalmente</i> a actual operadora não funciona tão bem quanto deveria, pelo que me sinto <i>insatisfeito e desapontado</i> .							
17. <i>Globalmente</i> a actual operadora <i>satisfaz as minhas necessidades/expectativas</i> .							
18. <i>Globalmente</i> a actual operadora está muito próxima do que eu considero ideal, pelo que me sinto <i>encantado</i> com os seus produtos e serviços.							

III. Qualidade Percebida:

Grupo III.1: Qualidade técnica da rede/do Sinal/da ligação

	Discordo			Concordo			ORDEM
	Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente	
Questão / Escala	1	2	3	4	5	6	
19. Considero que, ao nível nacional, a <i>cobertura de sinal</i> da operadora é <i>muito boa</i> .							
20. Considero que a <i>qualidade das chamadas</i> entre móvel-fixo e móvel-móvel é <i>muito boa</i> .							

Grupo III.2: Atendimento e capacidade de aconselhamento

	Discordo			Concordo			ORDEM
	Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente	
Questão / Escala	1	2	3	4	5	6	
21. Os <i>colaboradores</i> da operadora são <i>rápidos e eficientes</i> ao me atenderem, <i>aconselhando-me quando necessito</i> .							
22. Os <i>colaboradores</i> da actual operadora recebem e tratam das minhas <i>reclamações</i> de uma forma amistosa.							

Grupo III.3: Qualidade Diversidade e fiabilidade dos produtos e serviços disponibilizados

	Discordo			Concordo			ORDEM
	Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente	
Questão / Escala	1	2	3	4	5	6	
23. A operadora <i>fornece</i> uma <i>grande variedade de produtos com as características que eu pretendo</i> (equipamentos, pacotes de chamadas, sms e mms, internet móvel, ...).							
24. Os <i>produtos</i> que compro à actual operadora <i>valem cada cêntimo gasto</i> , pois parecem ser de boa qualidade, duráveis e de confiança.							

Grupo III.4: Clareza e transparência da informação prestada e Segurança relacional

	Discordo			Concordo			ORDEM
	Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente	
Questão / Escala	1	2	3	4	5	6	
25. Considero <i>claras e transparentes as informações prestadas pela operadora</i> (relativamente a planos de fidelização, tarifários, discriminação da factura nos planos de assinatura, equipamentos, ...).							
26. Sinto-me <i>seguro</i> com as informações fornecidas à actual operadora, pois sei que elas não serão divulgadas ou incorrectamente utilizadas.							

Grupo III.5: Qualidade Percebida Global

Ordene por ordem crescente de importância os factores seguintes que mais contribuem para a sua avaliação de qualidade dos produtos e serviços da sua actual operadora (<i>sendo 1 o aspecto menos importante</i>):	Ordem
27. Grupo III.1: Qualidade técnica da rede/do Sinal/da ligação	
28. Grupo III.2: Atendimento e capacidade de aconselhamento	
29. Grupo III.3: Qualidade Diversidade e fiabilidade dos produtos e serviços disponibilizados	
30. Grupo III.4: Clareza e transparência da informação prestada e Segurança relacional.	

IV. Preço Percebido:

Grupo IV: Preço Percebido

	Discordo			Concordo			ORDEM
	Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente	
Questão / Escala	1	2	3	4	5	6	
31. Comparado com o preço praticado pelas outras operadoras para produtos similares, considero que o <i>preço praticado pela actual operadora é mais baixo</i> .							
32. Comparado com outras operadoras, a minha actual operadora <i>fornece-me mais produtos e serviços gratuitos</i> (ex.: promoções com chamadas gratuitas, sms, mms, equipamentos, ...).							
33. Comparado com o preço máximo que eu estava disposto a pagar pelos produtos e serviços de telecomunicações com esta qualidade, considero que o <i>preço praticado pela actual operadora é justo ou está abaixo desse valor</i> .							

V. Valor Percebido:

Grupo V: Valor Percebido

	Discordo			Concordo			ORDEM
	Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente	
Questão / Escala	1	2	3	4	5	6	
34. Considero que, quando utilizo a actual operadora, os <i>benefícios que obtenho são inferiores aos custos</i> (preço, tempo, esforço) que incorro.							
35. Comparando com as outras operadoras, considero que, quando utilizo a actual operadora, os <i>benefícios que obtenho são superiores aos custos que incorro</i> .							

VI. Imagem Organizacional:

Grupo IV: Imagem Organizacional:

	Discordo			Concordo			ORDEM
	Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente	
Questão / Escala	1	2	3	4	5	6	
36. Eu tenho uma <i>boa impressão</i> da actual operadora.							
37. Na minha opinião, a actual operadora tem uma <i>boa imagem na mente dos consumidores</i> .							
38. Eu acredito que a actual operadora tem uma <i>imagem melhor</i> do que a dos concorrentes.							

Obrigada pela sua colaboração.