

2 Revisão de Literatura

2.1. Introdução

Nesse capítulo será apresentada uma revisão de literatura acerca dos temas considerados relevantes a pesquisa. Espera-se que a compreensão desses conceitos forneça maior clareza para o entendimento do estudo.

Inicialmente serão apresentadas as definições de qualidade, satisfação e lealdade além das relações existentes entre elas. O estudo desses construtos é relevante para a pesquisa uma vez que se mostraram importantes participantes do processo de formação da intenção de troca de usuários no setor de telefonia móvel (SHIN e KIM, 2008; KIM e YOON, 2004; LEE e FEICK; 2001; GERPOTT et al., 2001).

Logo após será explorado o conceito de custos de mudança e suas diferentes classificações. Esses custos estão presentes no setor de telefonia celular e parecem afetar a intenção de troca dos consumidores (SHIN, 2006; XAVIER e YPSILANTI, 2008; CARUANA, 2003).

Por fim são apresentados alguns estudos sobre a implantação da Portabilidade Numérica em diversas partes do mundo. À medida que os mercados amadurecem, os órgãos reguladores de diferentes mercados têm adotado medidas visando à diminuição desses custos de mudança (BJÖRKROTH, 2005). Nesse contexto, a Portabilidade Numérica é vista como uma ferramenta para tal (LEE et al., 2006).

2.2. Qualidade

Quando clientes avaliam a qualidade de um serviço, eles o estão julgando em função de algum padrão interno que existia antes da experiência do serviço (ZEITHAML et al., 1993). Esse padrão interno para julgar a qualidade é a base para as expectativas do cliente. As expectativas das pessoas sobre serviços são influenciadas por suas próprias experiências anteriores como clientes. Se não existirem experiências pessoais anteriores, os clientes podem basear suas expectativas pré-compra em fatores como comunicação boca a boca ou a propaganda. (ZEITHAML et al., 1993).

Uma boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, ou seja, à qualidade esperada. Se as expectativas não são realistas, a qualidade total percebida será baixa, mesmo se a qualidade experimentada, medida de forma objetiva, for boa. A qualidade esperada é uma função de fatores como: comunicação com o mercado, comunicação boca a boca, imagem corporativa/local e necessidades dos clientes (GRÖNROOS, 1988).

Quando programas de qualidade são implementados (mesmo incluindo aspectos de qualidade funcional), a qualidade percebida do serviço pode ainda ser baixa ou até deteriorada se, por exemplo, a empresa colocar simultaneamente campanhas publicitárias que prometam demais ou que sejam inadequadas em algum outro aspecto. O nível da qualidade total percebida não é determinado pelo nível das dimensões da qualidade técnica e funcional apenas, mas sim pela diferença entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada (GRONROOS, 1984).

Zeithaml et al. (1988) concordam que o processo de qualidade de serviço é descrito em termos de diferenças entre as expectativas dos consumidores e o desempenho percebido. O principal problema enfrentado pelas empresas consiste em avaliar a qualidade dos serviços prestados. Ao contrário de mercadorias de bens nos quais os clientes avaliam o produto acabado sozinho, em serviços o cliente avalia o processo do serviço e seu resultado. O processo de avaliação da

qualidade de serviço prestado por parte das empresas pode ser descrito em termos de diferenças (lacunas) entre expectativas e percepções por parte da gerência, de funcionários e de clientes que devem ser detectadas em cinco diferentes pontos. A primeira lacuna seria a diferença entre o que os consumidores esperam de um serviço e o que a gerência percebe que os consumidores esperam. A segunda refere-se à discrepância entre o que a gerência percebe que os consumidores esperam e as especificações de qualidade determinadas para a execução do serviço. Já a terceira lacuna compara as especificações de qualidade determinadas para a execução do serviço e a verdadeira qualidade de execução do serviço. A quarta lacuna visa a identificar a diferença entre a verdadeira qualidade da execução do serviço e a qualidade da execução do serviço descrita nas comunicações externas da empresa. Por fim, a quinta lacuna, considerada a mais relevante na avaliação da qualidade, busca detectar a diferença entre a expectativa de serviço dos clientes e sua percepção do serviço efetivamente realizado. O objetivo da empresa prestadora do serviço deve ser eliminar essa lacuna ou minimizá-la ao máximo. Antes de poder eliminar essa lacuna, porém, a empresa deve examinar as outras quatro lacunas citadas (ZEITHAML et al., 1988).

Outra ferramenta tradicionalmente utilizada para medição da qualidade percebida de serviços é a SERVQUAL. O modelo foi desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) após pesquisa onde se buscava identificar os itens relevantes que faziam parte do processo de avaliação da qualidade por consumidores no setor de serviços e organizações varejistas. O estudo levava em consideração as expectativas dos clientes em relação a um determinado serviço frente à percepção de qualidade do serviço recebido. O instrumento final de mensuração concebido passou a contar com um total de 22 pares de questões divididas em cinco dimensões de qualidade. A primeira pergunta de cada par procura medir o nível de performance esperada e a segunda mensura o nível de serviço percebido pelo usuário do serviço. Todas as medidas são feitas utilizando escala Likert de nove pontos. A operacionalização da escala se dá pela diferença entre as percepções e expectativas do serviço. O índice encontrado pode ser positivo ou negativo. Quanto maior o índice encontrado, maior será a qualidade percebida pelo consumidor. Os pares de perguntas são agrupados em dimensões que visam a cobrir os aspectos mais importantes considerados quanto da avaliação

de um serviço. São elas: Tangibilidade, Confiabilidade, Presteza, Segurança e Empatia. (PARASURAMAN et al, 1998).

2.3. Satisfação

Satisfação pode ser definida como a resposta do consumidor a um desempenho percebido. É o julgamento se as características dos serviços ou produtos ou os próprios serviços ou produtos forneceram (ou estão fornecendo) um nível prazeroso de contentamento de necessidades, desejos e objetivos (OLIVER, 1996).

Fornell et al. (1996) definem satisfação como sendo o resultado das expectativas do cliente sobre a performance de produtos ou serviços consumidos.

Satisfação também pode ser entendida como sendo resultado de uma avaliação pós-consumo de que uma alternativa escolhida pelo menos atende ou excede as expectativas (ENGEL et al., 2000).

A percepção de qualidade está diretamente associada à satisfação percebida, uma vez que ambas resultam de um processo de comparação entre as expectativas do consumidor e a percepção do desempenho do serviço. A principal diferença entre esses dois atributos reside no fato de que a satisfação seria o resultado de uma avaliação feita pelo consumidor de uma transação específica, enquanto a qualidade percebida é interpretada como uma atitude relacionada à avaliação global que o consumidor efetua da oferta de um serviço (PARASURAMAN et al., 1985).

Complementarmente a essa idéia, Oliver (1997) afirma que as diferenças entre os construtos satisfação do cliente e qualidade do serviço estão apoiadas na lógica da mutação da avaliação do consumidor. A satisfação é o resultado da avaliação que o consumidor faz de qualquer transação ou experiência específica. Já a qualidade é conceituada mais geralmente como uma atitude, a avaliação

global do cliente de uma oferta de serviço. A qualidade é criada a partir de uma série de experiências avaliadas e por isso é muito menos dinâmica do que a satisfação. A qualidade geralmente é considerada como um atributo nos processos de escolha dos consumidores. A qualidade fecha o circuito entre a avaliação e o processo de escolha.

2.4. Lealdade

Clientes leais tendem a recompensar seus fornecedores com aumento de receita. Devido aos altos níveis de risco percebido, os clientes leais tendem a concentrar suas compras em fornecedores em quem confiam. Podem até estar preparados para pagar um preço mais alto em troca de níveis reduzidos de risco percebido (BATESON e HOFFMAN, 2001).

Reichheld (1996) define lealdade em termos daqueles clientes que permanecem com uma empresa durante muitos anos.

Comportamentos leais, incluindo a continuidade nos relacionamentos, aumento de escala e escopo nas relações e a recomendação (boca a boca) resultam das crenças dos consumidores que o valor recebido de um fornecedor é maior do que o disponível por outros concorrentes. Lealdade, em uma ou mais formas listadas anteriormente, cria incremento nas receitas, reduz custos de aquisição de clientes, reduz a sensibilidade dos consumidores a preços além de diminuir os custos para servir tais consumidores cujos hábitos são conhecidos. (REICHHELD e SASSER, 1990).

Lealdade pode ser entendida também como um relacionamento forte entre atitudes relativas individuais e a repetição de compra, que representa a proporção, a seqüência e a probabilidade de compras realizadas de um mesmo fornecedor (DICK e BASU, 1994).

Oliver (1996), por sua vez, caracteriza lealdade como um profundo comprometimento em recomprar um produto ou serviço no futuro, apesar de influências situacionais ou esforços de marketing que tenham potencial de causar um comportamento de mudança.

Lealdade pode ser desmembrada em três fases levando, enfim, a um profundo comprometimento de recompra conforme definição anterior. De acordo com essa perspectiva, o consumidor se torna leal primeiro no senso cognitivo, passando para um segundo estágio de lealdade afetiva e mais tarde a uma lealdade conativa (OLIVER, 1996).

Na primeira fase do processo (cognitiva), as informações disponíveis aos consumidores servem como fator de comparação entre as diversas opções disponíveis. Essa forma de lealdade não é considerada forte uma vez que caso um novo fornecedor aparecesse apenas com “informações” mais atrativas, poderia haver migrações de clientes (OLIVER, 1996).

A segunda fase (afetiva) é baseada em emoções. Nessa etapa, a lealdade está inserida na cabeça do consumidor como um aspecto emotivo e não somente pela cognição. Porém, mesmo sendo formada por episódios de satisfação, não é suficiente para garantir a lealdade (OLIVER, 1996).

Na terceira fase do processo (conativa), surge o comprometimento profundo de recompra futura. Este tipo de comprometimento vai além do afeto, pois considera “propriedades motivacionais” para perseguir a marca desejada. O afeto sugere apenas inclinações emocionais enquanto que o comprometimento comportamental implica no desejo de se realizar a ação. Esse desejo para recompra ou em ser leal, no entanto é entendido apenas como uma ação não realizada (OLIVER, 1996).

Para completar a seqüência da lealdade, é necessário ir além da seqüência cognitivo-afetivo-conativo de forma a agir de maneira leal. Dessa forma, o processo é completado pela quarta fase (ação) onde a intenção acompanhada pela motivação leva a uma prontidão a agir e a um desejo de superar obstáculos para

concluir a ação. A ação é necessariamente o resultado da associação desses estados. Uma vez iniciado, futuros atos são facilitados pela experiência adquirida na superação de obstáculos anteriores e na realização dos atos passados. A lealdade é então sustentada pelo comprometimento e em função da inércia (OLIVER, 1996).

2.5. Custos de Mudança

Custos de mudança são quaisquer tipos de barreiras financeiras ou emocionais que dificultam clientes de trocar de marcas ou fornecedores. No caso da existência de custos de mudança, a cadeia lógica entre a satisfação do consumidor e a lealdade é quebrada. (BÜSCHKEN, 2004).

Xavier e Ypsilanti (2008) definem custos de mudança como sendo os custos reais ou percebidos a que os consumidores são incorridos quando trocam de fornecedores. Custos de mudança reduzem a flexibilidade do consumidor e diminuem as pressões exercidas sobre o fornecedor em relação a possíveis migrações para um competidor.

Complementarmente, custos de mudança podem ser conceituados como a percepção que o cliente tem quanto à magnitude dos custos adicionais necessários para encerrar a relação atual e garantir uma relação alternativa, sendo que esses custos percebidos dificultam a migração para a concorrência. (YANAMANDRAM e WHITE, 2006).

Segundo Dick e Basu (1994), custos de mudança são aqueles incorridos quando da migração dos consumidores de um fornecedor para um outro distinto. Esses custos incluem tempo, dinheiro e custos psicológicos. Custos de mudança existem sempre que clientes se deparam com mudanças de um produto para um de seus concorrentes ou substitutos.

Fornell (1992) classifica os custos de mudança em custos de procura, custos transacionais, custos emocionais e de aprendizado assim como descontos para clientes leais, hábitos do consumidor, esforços cognitivos e financeiros, social e os riscos psicológicos. No setor de serviços, consumidores podem ser menos propensos a mudar quando custos financeiros, de procura e custos psicológicos estão envolvidos.

Já Jones et al. (2002) buscaram uma conceituação apropriada para os custos de mudança e definiram seis dimensões referentes a esses custos através de dois estudos em duas empresas de serviços distintas: bancos e cabeleireiros. Essas seis dimensões foram agrupadas dentro de três categorias: continuísmo, aprendizado e custos afundados.

A categoria dos custos de continuísmo é composta por custos da performance perdida e custos de incerteza.

O custo de performance perdida pode ser definido como sendo as percepções dos benefícios e privilégios perdidos pela mudança. O uso contínuo de um provedor geralmente leva a vantagens que são perdidas quando o relacionamento é terminado. Exemplos incluem o acúmulo de milhas aéreas, descontos especiais por volume comprado e tratamentos especiais baseados nos contatos anteriores como um lugar preferido em um restaurante (JONES et al., 2002).

Já os custos de incerteza são caracterizados pela percepção da possibilidade de se obter uma baixa performance após a troca de provedor. Os riscos e incertezas são maiores quando a qualidade é de difícil avaliação ou há variações consideráveis entre as alternativas existentes. Dessa forma, os custos de incerteza são mais percebidos em serviços, dado a sua intangibilidade e heterogeneidade (JONES et al., 2002).

Os custos de aprendizado são formados pelos custos de procura, custos de avaliação, comportamento pós-troca, custos cognitivos e custos de setup.

Custos de procura e avaliação são definidos como a percepção do tempo e dos esforços incorridos na busca e avaliação de informações sobre as alternativas existentes antes de se efetivar a mudança. Certas características inerentes aos serviços podem acentuar esses custos tais como dispersão geográfica e limitação de alternativas por região, intangibilidade do serviço e inseparabilidade da produção e consumo (JONES et al., 2002).

O aprendizado também ocorre após a efetivação da troca quando os consumidores devem se adaptar aos novos procedimentos. A percepção do tempo e dos esforços despendidos no processo de ajuste às novas rotinas são chamados de comportamento pós-troca e custos cognitivos. Um cliente que está usando um banco pela primeira vez pode não entender plenamente os procedimentos existentes e o seu papel no processo (JONES et al., 2002).

Custos de Setup são caracterizados pela percepção de tempo, esforço e despesas gastos no fornecimento de informações requeridas pelo novo provedor de serviço de forma a facilitar a prestação de um serviço que satisfaça o cliente. Exemplos incluem o preenchimento de formulários quando da troca de bancos, tirar novos raios-X ao trocar de dentista, pagar nova taxa de inscrição ao trocar de academia e explicar o corte de cabelo desejado na troca de cabeleireiro (JONES et al., 2002).

Já o grupo dos custos afundados (“*sunk cost*”) é formado pelos investimentos feitos e não recuperáveis na relação entre o consumidor e o fornecedor. Representam a percepção dos consumidores dos custos irrecuperáveis de tempo, dinheiro e esforço investidos no estabelecimento e manutenção de uma relação. Todos os custos discutidos anteriormente se tornam afundados após a efetivação da troca e a real ocorrência dos custos (JONES et al., 2002).

Como se pode perceber, os fatores que constituem os custos de mudança vêm sendo amplamente estudados, apesar de não haver um consenso definitivo sobre os seus constituintes. Esse fato tem permitido o aparecimento de diversas tipologias (BJÖRKROTH, 2005).

Apesar dos diversos estudos nos últimos vinte anos terem acumulado “impressionantes resultados, ainda há consideráveis diferenças nos custos de mudança, sua composição e seus aspectos” (HU e HWANG 2006, p.77).

Dado a diversidade de definições de custos de mudança, Hu e Hwang (2006) compilaram artigos publicados para identificar tendências concernentes à operacionalização dos custos de mudança. O resultado da pesquisa levou a elaboração da tabela 01:

Ano	Pesquisador	Aspecto	Indústria
1987	Klemperer	1. Custos transacionais 2. Custos de aprendizado 3. Custos artificiais	Bancos
1988	Samuelson & Zeckhauser	1. Custos de riscos econômicos 2. Custos de avaliação 3. Custos de setup 4. Custo de benefícios perdidos	<i>Marketing techniques,</i> Organizações industriais
1989	Guiltan	1. Custos contratuais 2. Custos de setup 3. Comprometimento psicológico 4. Custos de continuidade	Não disponível
1991	Murray	1. Custos financeiros 2. Custos relacionados à performance 3. Custos sociais 4. Custos psicológicos 5. Custos inerentes	Internet
1992	Nilssen	1. Custos transacionais 2. Custos de aprendizado	Não disponível
1992	Weiss & Anderson	1. Custos de setup 2. Custos de desmontagem	Indústrias de Semicondutores e eletrônicos
1994	Dick & Basu	1. Custo de tempo 2. Custos financeiros 3. Custos psicológicos	Não disponível
1995	Klemperer	1. Necessidade de compatibilidade com equipamentos existentes 2. Custos transacionais 3. Custo de se aprender a usar novas marcas 4. Cupons de desconto ou estratégias similares 5. Incerteza sobre a qualidade de marcas não testadas	Não disponível

		6. Custos psicológicos de mudança	
2001	Lee et al.	1. Custos transacionais 2. Custos de procura	Mercado de telefonia celular
2002	Chen & Hitt	1. Qualidade 2. Facilidade de uso 3. Personalização 4. Hábitos de uso de <i>Websites</i>	<i>Homebrokers</i>
2002	Jones et al.	1. Custos do contínuísmo 2. Custos de aprendizado 3. Custos afundados	Bancos e Cabeleireiros
2003	Burnham et al.	1. Custos de procedimentos de mudança a. Custos de risco econômico b. Custos de avaliação c. Custos de aprendizado d. Custos de setup 2. Custos financeiros de mudança a. Perda de benefício b. Custos de perdas monetárias 3. Custos relacionais de mudança a. Custo da perda de relacionamentos pessoais b. Custo da perda de relacionamento com a marca	Indústrias de cartões de crédito e Operadoras de telefonia (longa distancia e local)
2004	Kim et al.	1. Custos de perda 2. Custos de adaptação 3. Custos de entrada	Mercado de telefonia celular coreano
2004	Lam et al.	1. Dinheiro 2. Esforço 3. Tempo 4. Novas tecnologias 5. Incerteza	Serviços de entrega
2005	Bell et al.	1. Custos afundados 2. Custos de procura 3. Custos de setup	Serviços financeiros

Fonte: Adaptado de HU e HWANG, 2006.

Tabela 1 – Compilação de diversos custos de mudança

Também buscando homogeneizar a tipologia dos custos de mudança, Burnham et al. (2003) compilaram variados estudos e classificaram essas tipologias em três variáveis principais: custos de mudança informacional, custos contratuais e custos relacionais. Custos informacionais de mudança referem-se ao

tempo e dinheiro despendidos no processo de mudança juntos com os riscos econômicos associados à troca. Essa categoria também inclui o custo de aprendizado. Custos contratuais de mudança dizem respeito às perdas mensuráveis financeiras e de recursos. Estes podem ser associados com as penalidades incorridas devido à quebra do contrato antes do seu término ou a um custo afundado. Custos relacionais de mudança relacionam-se com o desconforto emocional ou psicológico ou aos custos referentes à perda de identidade, quebra de vínculos e de relacionamento com a marca.

Pode-se observar que diversos custos de mudança, apesar de terem o mesmo nome, não necessariamente têm a mesma definição operacional. Há também alguns custos de mudança que, apesar de terem nomes diferentes, possuem essência similar. As diferenças nas classificações são devidas principalmente às tipologias dos produtos estudados ou do estágio da competição dos diferentes mercados (HU e HWANG, 2006).

2.5.1. O Estudo de Xavier e Ypsilanti (2008)

Complementarmente aos custos de mudança identificados em pesquisas anteriores, Xavier e Ypsilanti (2008) voltaram seus estudos para o setor de telefonia móvel com o intuito de identificar os custos mais significantes do setor.

Através de uma revisão das pesquisas realizadas por órgãos reguladores do setor em diversos países, foram expostos seis principais custos: (i) procura, (ii) compatibilidade, (iii) troca do número, (iv) contratual, (v) bloqueio de aparelhos e (vi) agrupamento de serviços (*Bundling*).

Custo de Procura

O grande número de fatores que os consumidores levam em consideração quando da escolha de uma operadora de telefonia celular pode criar consideráveis custos de procura. Isso ocorre pois o custo e a adequação de um plano específico

para um usuário depende de diversas variáveis tais como: volume de uso do telefone, período do dia em que são feitas ligações com maior frequência, operadoras usadas por usuários que ele provavelmente irá falar, os tipos de serviços requeridos, uso do serviço no exterior, cobertura da operadora e tipos de aparelhos disponíveis.

Custo de Compatibilidade

Considerando as diferenças de frequências e tecnologias utilizadas pelas operadoras, a seleção de um aparelho restringe o seu leque de alternativas de operadoras ou, alternativamente, a escolha por uma operadora específica leva a uma limitação nas alternativas de aparelhos disponíveis.

Custo da Troca de Numero

A troca de provedores de telefonia celular acarreta, muitas vezes, em mudança do numero, gerando assim um custo ao usuário. Esse custo vem da necessidade de informar a potenciais clientes o novo numero (em caso de pessoas que usam o telefone para negócios) e a perda potencial de chamadas de amigos ou clientes. Esses custos são maiores para usuários corporativos que podem precisar trocar materiais promocionais e institucionais, além de existir a possibilidade de incorrerem em perdas de negócios devido à troca. Ademais, os contatos dos usuários têm que alterar seu número em suas agendas e outras bases de dados. Eles também podem passar pela inconveniência de ligar para o antigo número.

A introdução da portabilidade numérica reduz esses custos. No entanto, a disponibilidade do serviço não remove esses custos totalmente uma vez que pode haver uma demora entre o pedido para se portar o numero e a sua conclusão do serviço. Como resultado, mesmo com a portabilidade numérica, custos da troca de operadora ainda podem existir.

Custo Contratual

Muitas operadoras vendem aparelhos de telefonia móvel com um contrato mínimo de permanência de 12 meses. Durante esse período, o cliente deve pagar uma multa por quebra de contrato caso queira sair do provedor. Essa prática é muito comum em mercados onde as operadoras vendem aparelhos subsidiados a seus clientes com o objetivo de criar atrativos para vender seus planos de serviços.

Custo do Bloqueio de Aparelhos

Em muitos países, os usuários são impedidos de usar seus aparelhos celulares já adquiridos quando trocam de operadoras, seja por causa da tecnologia utilizada pelo aparelho ou devido a aplicativos que bloqueiam o aparelho para uso com chips (*SIM Card – Subscriber Identity Module*) de outras operadoras. O objetivo desse bloqueio é a garantia de que os consumidores não irão comprar aparelhos subsidiados pelas operadoras e utilizá-los em outra que ofereça mais vantagens tais como tarifas mais baratas. Muitos aparelhos podem ser desbloqueados pela inserção de um código de desbloqueio. Em alguns países, se um aparelho encontra-se bloqueado, o usuário pode pagar uma taxa para obter o código de desbloqueio e utilizar o aparelho em outra operadora. Em outros, os órgãos reguladores exigem que as operadoras forneçam o código gratuitamente após certo período de contrato.

Agrupamento de serviços (*Bundling*)

A oferta de serviços de maneira agrupada pode ser benéfica aos consumidores, pois podem existir incentivos financeiros ao cliente para se contratar diversos serviços com o mesmo provedor. No entanto, em algumas situações, o agrupamento pode dificultar a troca de provedores de serviço e causar danos ao consumidor. Muitas vezes, ao assinar um contrato para adquirir um pacote de serviços, são fixadas cláusulas contratuais que impõem penalidades financeiras em caso de rescisão prematura do contrato. Além disso, o custo de trocar de operadora de apenas um dos serviços envolvidos no pacote pode ser extremamente desestimulante.

Ademais, o agrupamento torna difícil a comparação entre as diversas alternativas disponíveis, uma vez que os pacotes podem envolver diferentes combinações de serviços, características e termos ou condições de uso. Os provedores podem usar o agrupamento de modo a tornar os preços complicados ou obscuros. Preços são camuflados porque os consumidores nem sempre entendem a relação entre o preço do pacote e o preço de cada serviço individualmente. Isso pode gerar dúvidas nos consumidores dificultando a escolha do produto que melhor atenda às suas necessidades.

O agrupamento de serviços pode ainda forçar consumidores a comprar serviços que não precisam. Pode não ser possível (ou muito confuso) para os consumidores escolher os serviços específicos eles gostariam de agregar em um pacote.

2.6. Relações entre qualidade, satisfação, lealdade, custos de mudança e rentabilidade

Vários autores (AAKER, 1992; ANDERSON e SULLIVAN, 1993; ANDERSON, 1994; AAKER e JACOBSON, 1994) têm indicado existir uma forte relação entre satisfação e lucratividade apesar da existência de outros fatores tais como financeiros e contábeis, que também afetariam os lucros. Na realidade, a seqüência que leva a uma maior rentabilidade têm quatro estágios mostrados a seguir (OLIVER, 1999):

Qualidade => Satisfação => Lealdade => Rentabilidade

Nesse modelo, a qualidade está relacionada com uma performance excepcional e todas as suas variantes incluindo a desconfirmação positiva das expectativas de qualidade.

A ligação entre qualidade e rentabilidade é uma relação macro. De acordo com a literatura sobre qualidade, uma alta qualidade permite que firmas cobrem preços mais altos por seus produtos ou serviços obtendo assim maiores margens

de lucro. Da mesma forma, uma baixa qualidade ou falhas operacionais levam as empresas a incorrerem em custos para a recuperação do serviço, corroendo sua rentabilidade (OLIVER, 1999).

Ademais, firmas que oferecem alta qualidade têm melhor reputação perante seus consumidores, melhor aceitação pelos membros dos canais e assim, maior recomendação por seus clientes (boca a boca), melhor divulgação de sua marca e conseqüentemente menor custo de aquisição de novos clientes. Esse efeito parece ser cumulativo dado que a qualidade divulgada aos consumidores gera uma alta expectativa no mercado elevando a reputação da firma e facilitando ainda mais a aquisição de novos clientes (OLIVER, 1999).

A satisfação tem um efeito direto na rentabilidade através de sua influência na retenção. Consumidores satisfeitos aumentam o seu volume de compras, toleram menores elasticidades de preço (a alteração percentual nas compras devido a um aumento de preço será menor do que o percentual de aumento preços), são mais atentos às comunicações da firma além de serem menos propensos a aceitar ofertas de competidores. Em relação a esse último ponto, tem sido demonstrado que a insatisfação gera o efeito de aumentar a procura por alternativas por parte dos clientes resultando em uma avaliação de uma gama de alternativas de marcas mais ampla (OLIVER, 1999).

Em relação à lealdade, provavelmente seu maior efeito na rentabilidade baseia-se na sua influência direta em estabelecer futuros contatos com os consumidores. De forma similar a um fluxo de caixa descontado, a garantia de consumidores futuros permite às firmas elaborar com maior precisão estratégias ofensivas e defensivas de forma a evitar a erosão de seus ganhos devido aos ataques de concorrentes. Além disso, clientes leais requerem menos dispêndio de marketing das empresas. Dessa forma, esses esforços podem ser direcionados ao desenvolvimento e melhoria de produtos e serviços. No limite, se uma firma tem um número ótimo de clientes leais que, por definição, não podem ser influenciados pelos competidores, os custos de marketing da empresa seriam zero. (OLIVER, 1999)

De Ruyter et al. (1997) investigaram as relações entre qualidade do serviço, lealdade e custos de mudança em cinco diferentes indústrias de serviço (centros de saúde, lojas *fast food*, supermercados, parques de diversão e teatros) em uma cidade de tamanho mediano na Bélgica. A primeira parte do estudo tinha como objetivo entender a relação existente entre qualidade percebida e a lealdade dos clientes. Os resultados sugerem que existem três dimensões formadoras do construto lealdade de serviços: Lealdade por preferência, lealdade por indiferença entre preços e resposta a insatisfação. O estudo mostrou existir uma relação positiva entre qualidade percebida, lealdade por preferência e lealdade por indiferença a preços. Além disso, os autores procuraram identificar a existência de influência do tipo de indústria na relação qualidade-lealdade identificada. A análise demonstrou que a relação apresenta mudanças entre os diferentes tipos de indústrias e os resultados de uma indústria não podem ser generalizados a outras indústrias. Em indústrias caracterizadas por baixos custos de mudança, consumidores tendem a ser mais leais tanto em relação à preferência quanto em relação à indiferença a preços quando comparados a setores com altos custos de mudança (DE RUYTER et al., 1997).

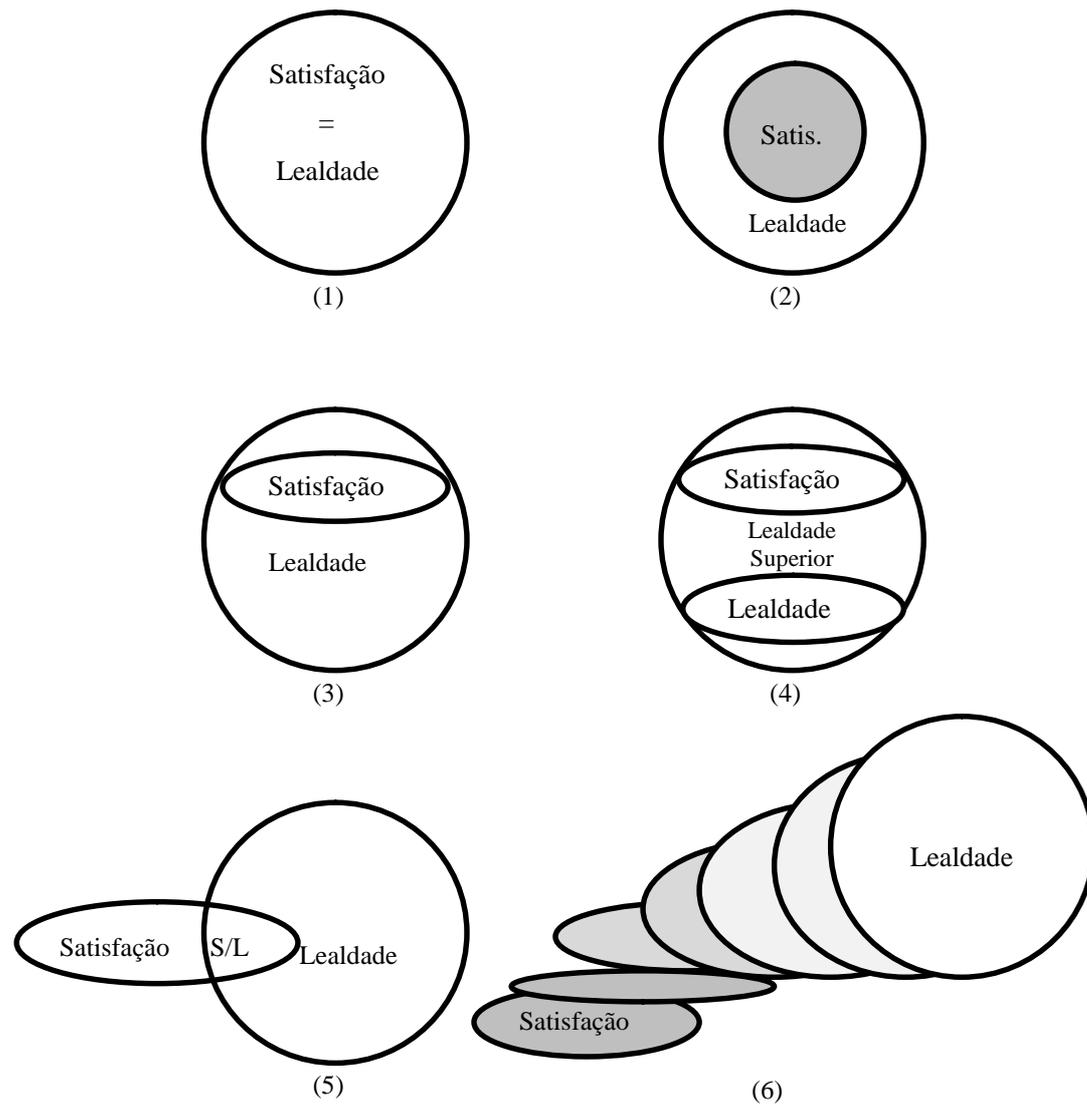
No setor de telefonia móvel, Caruana (2003) buscou identificar quais dimensões de custos de mudança afetariam a lealdade dos usuários do serviço. Correlações canônicas utilizadas no estudo demonstraram existir uma inter-relação entre custos de mudança e lealdade. Os resultados apontaram uma forte ligação entre altos custos contratuais de mudança e lealdade cognitiva; entre custos de mudança relacionais e afetivos com lealdade conativa; e alguma relação entre custos de mudança de informação e lealdade de ação. Os impactos referentes às dimensões de custos de informação em termos de aprendizado e custos monetários pareceram ser pequenos. Segundo o autor, isso pode ser explicado parcialmente pela fragilidade do instrumento utilizado para medir a dimensão monetária proposta.

Lee e Feick (2001) procuraram identificar o impacto dos custos de mudança na relação entre satisfação e lealdade em usuários franceses de telefonia móvel. Para tal, os pesquisadores separaram os usuários em três diferentes grupos, de acordo com o perfil de uso mensal de cada um: “Econômicos” (menos de duas

horas de uso), “Padrão” (de duas a quatro horas de uso) e “Amantes do Celular” (mais de quatro horas de uso). Os resultados demonstraram que os custos de mudança têm um relevante efeito moderador na relação satisfação-lealdade apenas para usuários classificados nos grupos econômico e padrão. Para os “amantes do celular”, os custos de mudança não afetam a lealdade. Isso parece demonstrar que quando o uso do telefone celular ultrapassa certo nível, a migração entre operadoras se torna difícil e os usuários passam a aceitar tudo o que a operadora tem a oferecer. Consumidores nesse grupo podem ser considerados realmente leais ou reféns, dependendo do seu nível de satisfação.

O estudo indicou também que o nível de satisfação explica uma substancial porção da variância na retenção dos consumidores. No entanto, os consumidores dos diferentes grupos parecem reagir de forma diferente aos componentes formadores do construto satisfação. Enquanto clientes dos grupos “econômico” e “padrão” consideram a qualidade dos serviços primários como sendo elementos primordiais, amantes do celular mostram forte vínculo com os serviços de valor agregado (LEE e FEICK, 2001).

Através de pesquisa acerca da literatura relevante, Oliver (1999) buscou identificar a relação entre Satisfação e Lealdade. O estudo revelou que a relação entre as variáveis não é muito específica. Seis das diversas possibilidades de associação entre Satisfação e Lealdade estão esquematizadas na figura 01.



Fonte: Adaptado de Oliver (1999)

Figura 1 – Associações entre Satisfação e Lealdade

Segundo a representação (1), satisfação e lealdade seriam manifestações individuais de um mesmo conceito, seguindo a mesma linha onde, inicialmente, responsáveis pelo gerenciamento da qualidade total assumiam os dois construtos de forma idêntica.

A representação (2) sugere que a satisfação é o conceito chave (central) para lealdade, onde, sem essa, a lealdade não existiria.

De acordo com a representação (3), a satisfação deixa de ter um papel principal na lealdade e passa a ser apenas um dos muitos componentes que a compõem.

A representação (4) indica a existência de uma lealdade “superior” (*ultimate loyalty*). De acordo com essa representação, satisfação e lealdade “simples” seriam apenas componentes formadores da lealdade superior.

Já a representação (5) afirma que uma parte da satisfação é encontrada na lealdade, porém essa não é o seu componente principal.

A representação (6) sugere que a satisfação é o início da seqüência de transição que culminaria no construto individual da lealdade. Essa situação também sugere que a lealdade pode se tornar independente da satisfação de forma que experiências posteriores de insatisfação não influenciariam no nível de lealdade.

2.6.1. O Estudo de Jones e Sasser (1995)

Apesar de ser importante e valioso entender a ligação entre a satisfação e a lealdade de clientes como um grupo, é igualmente crítico compreender as atitudes e comportamentos individuais dos consumidores. Dependendo dos atributos singulares comportamentais de cada um, intensidade de satisfação ou insatisfação e o modo de agir devido às suas satisfações ou insatisfações, clientes se comportarão de acordo com um dos quatro modos básicos: como clientes leais, desertores, mercenários ou reféns. Transformar quantos clientes forem possíveis na classe mais valiosa de clientes leais - os apóstolos -, e eliminar os mais perigosos tipos de desertores ou reféns - os terroristas -, deve ser o principal objetivo de toda companhia (JONES e SASSER, 1995).

Na maioria dos casos, os clientes leais são aqueles que estão completamente satisfeitos e sempre retornam à empresa. As necessidades desses consumidores estão totalmente alinhadas com as ofertas de serviços e produtos da companhia. Dentro do grupo dos clientes leais estão aqueles cuja experiência ultrapassa tanto

as expectativas que eles compartilham sua satisfação com outras pessoas. Esses são chamados de apóstolos (JONES e SASSER, 1995).

A classificação “clientes desertores ou terroristas” inclui aqueles que estão “mais do que insatisfeitos”, “um pouco insatisfeitos” e com “avaliação neutra”. Os consumidores que estão apenas “satisfeitos” desertam também. Clientes “altamente satisfeitos” que porventura sejam expostos a falhas também tendem a desertar. Deixar esses clientes abandonar a empresa é, possivelmente, a maior falha que um gerente pode cometer. Entretanto, nem todos os desertores devem ser retidos. As demandas exageradas de clientes insatisfeitos podem não estar de acordo com o que a empresa pode oferecer devorando assim excessivos recursos e baixando a moral dos empregados da companhia. Os desertores mais perigosos são os terroristas. São clientes que tiveram uma experiência ruim e não podem esperar para contar aos outros sobre sua raiva e frustração (JONES e SASSER, 1995).

Já a classificação “clientes mercenários” vai de encontro com a relação direta satisfação-lealdade: podem estar completamente satisfeitos, mas não exibem qualquer tipo de lealdade. Esses clientes são caros de se adquirir e vão embora rapidamente. Eles perseguem baixos preços, compram por impulso e costumam seguir tendências. Apesar de as empresas gastarem muitos recursos objetivando sua satisfação, eles não permanecem tempo suficiente de modo a transformar o relacionamento em algo lucrativo para a empresa (JONES e SASSER, 1995).

Clientes reféns estão presos às empresas. Esses indivíduos experimentam o pior que uma companhia pode oferecer e têm que aceitá-la. Muitas empresas operando em ambientes monopolistas vêem pouca razão para satisfazer esses clientes dado que não podem mudar de fornecedor. No entanto, existem duas importantes razões para essas empresas se preocuparem. Primeiro, se o ambiente competitivo mudar repentinamente, esses clientes se tornarão desertores rapidamente e muitos deles virarão terroristas. Segundo, reféns são muito difíceis e caros. Eles podem estar presos, mas ainda aproveitam todas as oportunidades

para reclamar e pedir um serviço especial. Reféns podem devastar a moral de uma empresa e seus impactos podem ser assustadores (JONES e SASSER, 1995).

A figura 02 representa as classificações dos clientes em relação à combinação da Satisfação e Lealdade.

	Baixa/Média	Alta	
SATISFAÇÃO	Mercenários	Leais / Apóstolos	Alta
	Desertores/ Terroristas	Reféns	Baixa/Média
	LEALDADE		

Fonte: Elaborado a partir de Jones e Sasser, 1995

Figura 2 - Classificações dos clientes em relação à combinação da Satisfação e Lealdade

2.7. Estudos sobre Efeitos da Portabilidade Numérica

A introdução da portabilidade numérica é um assunto que vem sendo amplamente discutido no meio acadêmico (SUTHERLAND, 2007; MZANZA, 2008; LYONS, 2006; SHIN e KIM, 2008; SHIN, 2006; BUEHLER e HAUCAP, 2004). Os estudos têm se concentrado em examinar os efeitos da introdução do serviço nos diversos países onde já se encontra estabelecida, identificando se os resultados esperados foram efetivamente alcançados e quais foram as reações dos diversos participantes do mercado.

Sutherland (2007) fez uma revisão da introdução da portabilidade numérica em diversos países do mundo. O autor ressalta que a demanda pela portabilidade numérica é potencialmente alta, uma vez que há uma resistência entre os consumidores de se trocar de provedor sem a capacidade de manter os números atuais devido aos custos associados, tais como: reimpressão de cartões de visitas ou outros materiais personalizados e repintura de placas ou veículos quando em ambientes corporativos. Além disso, a troca faria necessário que o cliente espalhasse o novo número para todos aqueles que possuíam o antigo. Mesmo com essas providências, a troca de número poderia trazer perdas em relação a contatos pessoais e profissionais, resultando, algumas vezes, em perdas financeiras. O estudo concluiu que, em muitos países, os órgãos reguladores têm permitido que as operadoras adotem procedimentos morosos que fazem com que o processo da portabilidade seja pouco atrativo para os clientes de forma que o objetivo primordial do serviço não é alcançado em sua plenitude.

Mwanza (2008) buscou identificar os resultados após a implantação da portabilidade numérica na África do Sul, concluída no final de 2006. Segundo pesquisa utilizada no estudo (MOBILITY, 2007), o número de usuários com intenção de troca permaneceu estável após a introdução da portabilidade. Ainda de acordo com Mwanza (2008), as operadoras em atuação não sentiram grandes impactos após a introdução do serviço, pois a diminuição das tarifas decorrente de esforços para a captação de clientes não pareceu ser incentivo suficiente para gerar um incremento de migração de clientes entre operadoras.

Lyons (2006) utilizou análises econométricas com séries temporais de 38 países visando a estimar o efeito da implantação da portabilidade numérica no preço dos serviços de telefonia móvel e nas migrações efetivadas pelos consumidores. Os resultados mostraram que a qualidade do serviço de portabilidade, avaliada no estudo como o tempo máximo que os usuários têm que aguardar para concluir o processo de migração do número, ajuda a explicar o impacto nas tarifas e na quantidade de usuários que trocaram de provedores de serviços. Em países onde o processo de migração do número era concluído em até cinco dias, a portabilidade gerou um incremento de usuários utilizando o serviço e diminuição das tarifas do serviço de telefonia móvel. As análises evidenciaram

que, em países onde a qualidade da portabilidade é alta (cinco dias ou menos), os preços caem, em média, 6,6% nos quatro meses subsequentes à implantação do serviço. No longo prazo, as regressões indicaram uma queda de 12%, em média, nos preços ao consumidor. Ainda de acordo com a pesquisa, existe uma relação inversa entre os números de minutos utilizados e o preço ao consumidor, ou seja, quanto menor o preço, mais o serviço de telefonia móvel seria utilizado.

A amostra de países com um processo de migração mais moroso (mais que cinco dias) não demonstrou um nível significativo de troca entre operadoras ou qualquer efeito nos preços cobrados ao consumidor. Além disso, o custo associado à portabilidade parece depender basicamente da tecnologia utilizada. A tecnologia influencia a “qualidade” do serviço oferecido, incluindo dimensões como tempo necessário para a conclusão do processo e a confiabilidade do serviço. Os resultados destacaram a importância da escolha da técnica a ser utilizada na implantação do serviço devido ao seu fator determinante quanto aos resultados almejados no mercado (LYONS, 2006).

Lee et al. (2006) estimaram os custos de mudança e os resultados referentes à introdução da portabilidade numérica no mercado coreano de telecomunicações. A análise foi baseada em pesquisa com consumidores onde os respondentes eram inquiridos a classificar provedores de serviços móveis em atributos como marca, serviços de dados, preços e qualidade de serviços. Para a avaliação da portabilidade numérica foi adotada a técnica da análise conjunta dado que o serviço ainda não estava implantado na época em que o estudo foi conduzido. Para a análise foram selecionados sete atributos considerados relevantes em pesquisa anterior (OFTEL, 2000) na escolha de provedores de telefonia móvel (marca, nível de serviço, serviço de EDVO, preços, quedas de ligações, possibilidade de portar o número ao trocar de operadora e a necessidade de se comprar um novo aparelho móvel ao trocar de provedor). Os resultados obtidos apontaram que 88,6% dos entrevistados mostraram uma queda da utilidade se eles trocaram de provedor móvel, isto é, não mudariam de operadora se não obtivessem alguma compensação. Isso evidenciou que no mercado coreano existem significativos custos de mudança. Além disso, os resultados mostraram que 72,7% da amostra pesquisada teriam preferência pela portabilidade numérica

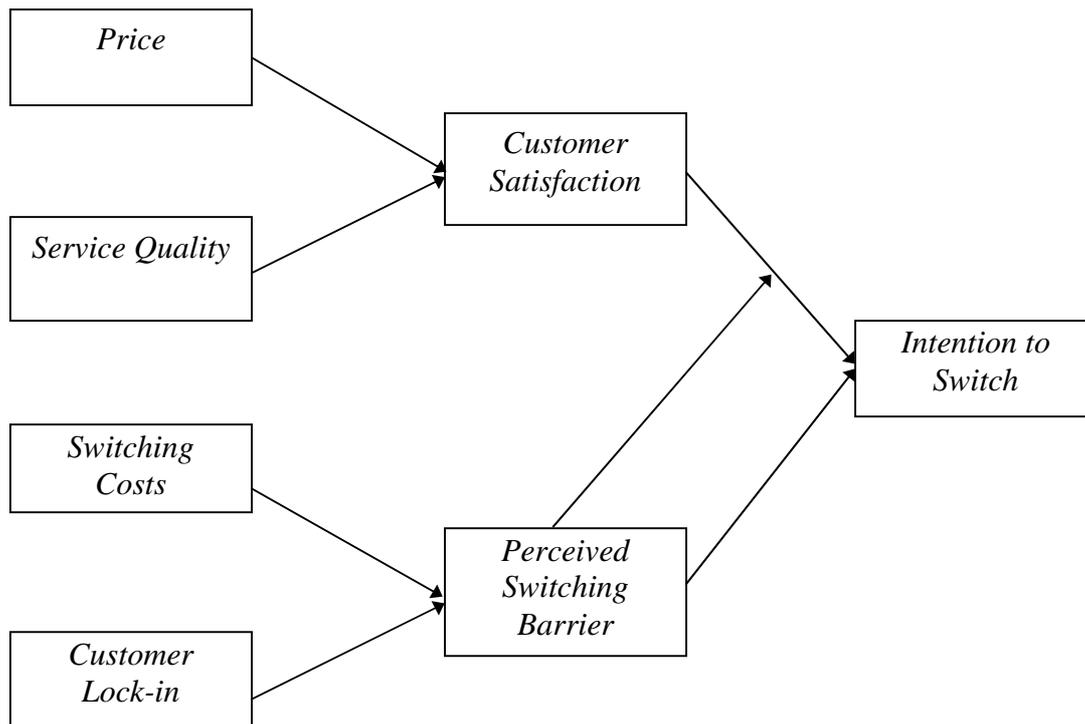
quando consideram migrar de operadora. Isso sugere que a inconveniência de se trocar de número está entre os principais custos de mudança existentes no mercado. Ainda de acordo com o autor, apesar dos custos encontrados referentes à portabilidade numérica poderem ser reduzidos mediante medidas reguladoras, ainda existirão uma significativa parcela de custos no mercado coreano que desestimulariam as operadoras a baixarem seus preços, uma vez que assinantes não podem trocá-las facilmente dado a existência de outras barreiras não identificadas no estudo (LEE et al., 2006).

Björkroth (2005) fez uma breve análise sobre a introdução da portabilidade numérica em diversos países europeus e avaliou o impacto da implantação do serviço nos custos de mudança percebidos entre usuários finlandeses no setor de telefonia móvel. Os resultados demonstraram que as barreiras existentes foram consideravelmente reduzidas desde a introdução da portabilidade, principalmente devido aos seus efeitos na redução dos custos contratuais (*contractual costs*) e custos informacionais (*informational costs*).

A diminuição das barreiras combinada com os diferentes preços cobrados no mercado pelos provedores de serviço sugerem que, o já existente processo de nivelamento dos participantes do mercado continuará no futuro.

Shin e Kim (2008) investigaram as barreiras de mudança nos Estados Unidos onde a portabilidade numérica no mercado de telefonia móvel já esta implementada desde 2003. Expectativas iniciais apontavam que cerca de 30 milhões de usuários fariam a migração entre operadoras e portariam os seus números no primeiro ano, após a introdução do serviço. No entanto, três anos após a implementação, apenas 10 milhões de usuários haviam trocado de operadoras.

No estudo conduzido, buscou-se avaliar a influência e as relações existentes entre os construtos valor, qualidade do serviço, custos de mudança, retenção (*Lock in*), satisfação e barreiras de mudança percebidas nas intenções de troca no setor de telefonia móvel norte americano gerando o modelo e os resultados dispostos na figura 3 (SHIN e KIM, 2008).



Fonte: Shin e Kim, 2008.

Figura 3 – Modelo para identificação dos fatores que influenciam a intenção de troca

Os resultados encontrados indicaram que tanto a satisfação do consumidor quanto as barreiras de mudança têm influência nas intenções e atitudes de troca entre operadoras de telefonia móvel. O modelo também apontou significativa relação entre a qualidade percebida do serviço (desempenho percebido) e a satisfação do consumidor, implicando em um efeito indireto nas intenções de troca. A variável preço, entendida como valor percebido, não apresentou associação significativa com a satisfação do consumidor, o que representa também um efeito insignificante nas intenções de troca. A variável satisfação apresentou influência inversa na intenção de troca sugerindo que consumidores satisfeitos são menos propensos a trocar do que consumidores insatisfeitos. As relações encontradas demonstram que se consumidores acham que estão recebendo um serviço de alto valor em relação ao preço que estão pagando, eles tendem a ficar satisfeitos e a continuar com seus provedores de serviço. O preço percebido pelos consumidores é diluído pelo aumento na qualidade do serviço (melhoria de desempenho) e pela satisfação do consumidor.

Os resultados concernentes às demais variáveis demonstram que as barreiras de mudança são influenciadas pela retenção ao consumidor (*customer lock in*) e pelo aumento nos custos de mudança e têm influência inversa nas intenções de troca dos consumidores. O modelo sugere que as barreiras de mudança atuam como fator chave na formação da intenção de troca do consumidor.

O estudo conclui que a portabilidade numérica não teve um efeito significativo nas decisões de troca dos assinantes dado que as barreiras de mudança existentes ainda representam grande influência contrária à intenção de troca. A introdução parece ter beneficiado os consumidores de forma indireta, diminuindo preços cobrados, melhorando o desempenho dos serviços prestados e aumentando as ofertas promocionais de aquisição. Devido à portabilidade, as operadoras reforçaram suas estratégias de retenção de clientes (*Lock in*) impondo aos usuários contratos mais longos, aumentando multas de rescisão contratuais e criando novos custos ocultos (*hidden costs*). Esses resultados demonstraram que a introdução do serviço não teve contribuição significativa para o objetivo do órgão regulador de remover barreiras de mudança que prevaleciam nas percepções dos consumidores.

As conseqüências econômicas advindas da introdução da portabilidade numérica foram pesquisadas por Buehler e Haucap (2004). De acordo com os resultados obtidos em diversos países, a introdução do serviço leva a problemas relativos à identificação das redes chamadas. Na ausência da portabilidade, os consumidores podem facilmente fazer distinção entre as diversas redes chamadas apenas pelos prefixos dos telefones. No entanto, quando a portabilidade é introduzida, os prefixos dos números não indicam a que rede eles pertencem. Como resultado, se há uma diferenciação entre os preços das chamadas entre redes diferentes (prática muito comum no mercado), consumidores não terão consciência do valor das chamadas efetuadas. Esse fenômeno é chamado de “Ignorância do Consumidor” (BUEHLER e HAUCAP, 2004, p. 225) e pode incentivar as operadoras a elevar suas tarifas se os assinantes passarem a considerar apenas o preço médio pago em suas faturas mensais.

Para mitigar esse fenômeno, na Alemanha e na Finlândia, por exemplo, clientes podem ligar para um número gratuito para descobrir a que rede pertence o número que se deseja chamar. Em Portugal há um sinal sonoro quando se efetuam chamadas fora da rede de origem com o objetivo alertar os consumidores de possíveis tarifas extras. É importante notar que, para se gerar efeitos positivos com a adoção desses mecanismos, é preciso que os investimentos adicionais para instalação sejam inferiores aos benefícios de se evitar o problema da “Ignorância do Consumidor” (BUEHLER e HAUCAP, 2004).

Shin (2006) procurou identificar os efeitos da portabilidade numérica móvel investigando as percepções e comportamentos dos consumidores após a introdução do serviço nos Estados Unidos. As análises do estudo revelaram que, mesmo após a introdução do serviço, os usuários ainda percebiam altas barreiras de mudança, que atuavam como fatores desestimulantes em relação à migração entre operadoras. A introdução do serviço fez com que as operadoras desenvolvessem novas técnicas de retenção de clientes fazendo com que houvesse um maior “aprisionamento” dos usuários.

Pesquisa conduzida na Inglaterra (NCC, 2006) após a introdução da portabilidade numérica também demonstrou que a implementação do serviço não alcançou os resultados esperados considerando o limitado número de migrações realizadas no período. Esse baixo nível de mudança poderia ser consequência dos altos graus de migração ocorridos nos últimos anos, o que teria levado a uma redução no potencial de troca no momento do estudo. Era esperado que a implantação da portabilidade resultasse em um incremento da competição no setor, uma vez que as operadoras procurariam oportunidades de incrementar a sua participação do mercado atraindo usuários de seus concorrentes. Apesar das expectativas, a introdução do serviço acabou apresentando resultados abaixo das estimativas iniciais (XAVIER e YPSILANTI, 2008).

O estudo concluiu que, para atingir os objetivos pretendidos, órgãos reguladores e operadoras deveriam aperfeiçoar a metodologia de portabilidade implantada. O sistema implantado acarretou na elevação de algumas barreiras ao consumidor tais como elevados valores cobrados para se manter o número, longos

prazos para a efetivação do serviço e certas limitações quanto ao serviço de dados após a conclusão do processo. O estudo ainda conclui que uma das maiores barreiras ao uso da portabilidade é a falta de conhecimento do serviço pelos consumidores. Mesmo com os melhores processos e soluções técnicas, se os órgãos reguladores não divulgarem a disponibilidade do serviço, os objetivos dificilmente serão alcançados. (XAVIER e YPSILANTI, 2008).