

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo será feita uma revisão da literatura de marketing de serviços visando apontar e discutir os conceitos sobre serviços, qualidade, satisfação, fidelidade, relacionamento, retenção, *customer bonding* e características do mercado de consultoria em informática. Este capítulo atende ao primeiro objetivo intermediário deste estudo, referente à pesquisa dos conceitos existentes sobre este assunto.

Na década de 1980, os estudos sobre a satisfação do cliente foram um tema dominante na literatura de marketing de serviços, uma vez que se acreditava que clientes satisfeitos passariam a exibir um comportamento de repetição de compra, além de adquirirem mais produtos ou serviços, resultando no aumento de vendas do fabricante (Evrard, 1993; Griffin, 1995).

Permeando a teoria da satisfação dos clientes, havia a noção intuitiva de que um cliente satisfeito seria também um cliente fiel.

Contudo, ao longo da década de 1990, alguns acadêmicos e pesquisadores perceberam que muitas vezes não há correlação positiva entre índices de satisfação e comportamento de compra do cliente, isto é, meramente satisfazer o consumidor não é o suficiente para torná-lo fiel (Bothe, 1996; Goodwin & Ball, 1999; Griffin, 1995; Reichheld, 1996; Jones & Sasser, 1995; Lowenstein, 1995).

A conclusão destes estudos indica que a relação entre satisfação e fidelidade não é simples, tampouco linear. Clientes satisfeitos não necessariamente são clientes fiéis, somente os clientes totalmente satisfeitos são realmente fiéis.

A partir do momento em que os pesquisadores e acadêmicos perceberam que a satisfação do cliente não implicava necessariamente em fidelidade, esses mudaram a ênfase de seus trabalhos em busca de desvendar os mistérios que levam o cliente ao comportamento de repetição de compra.

Algumas linhas de pesquisas complementares sobre a fidelidade, que já existiam, ganharam, então, grande impulso a partir da constatação do mito da satisfação do consumidor: o relacionamento com os clientes, retenção de clientes e enlace com os clientes (*customer bonding*). Em ambas, o marketing de relacionamento possui especial relevância, uma vez que a fidelidade só pode ser alcançada por meio da interação entre empresa e cliente.

O estudo teórico vai abordar os seguintes tópicos: conceituação do setor de serviços, qualidade, satisfação, fidelidade, relacionamento, retenção, *customer bonding* e finaliza com as características do mercado de consultoria em informática.

2.1 Serviços

Serviço é qualquer ação ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra, essencialmente intangível e que não resulta na propriedade de alguma coisa. Sua produção pode ou não ser associada a um produto físico (Kotler, 1997).

Serviço são todas as atividades realizadas pela empresa para fornecer valor, medido pelo aumento da satisfação do cliente com um produto ou série de produtos tangíveis (Mathe & Shapiro, 1993).

A área industrial e a área de serviços possuem diferenças mostradas na Tabela 1:

| Característica | Indústria | Serviço |
|---|---|---|
| Natureza da localização <ul style="list-style-type: none"> • Número de unidades • Localização unidades | <ul style="list-style-type: none"> • Poucas • Próximo matéria-prima | <ul style="list-style-type: none"> • Muitas • Próximo cliente |
| Natureza do Empregado <ul style="list-style-type: none"> • Tipo habilidade | <ul style="list-style-type: none"> • Técnica | <ul style="list-style-type: none"> • Comportamental |
| Natureza do envolvimento do cliente <ul style="list-style-type: none"> • Contato físico • Participação cliente | <ul style="list-style-type: none"> • Pouco • Baixa | <ul style="list-style-type: none"> • Muito • Alta |
| Natureza do entregável <ul style="list-style-type: none"> • Percibilidade • Tangibilidade • Limitações | <ul style="list-style-type: none"> • Não • Sim • Equipamentos, matéria-prima | <ul style="list-style-type: none"> • Provavelmente • Maioria Não • Mão-de-obra |
| Natureza da estrutura de capitais <ul style="list-style-type: none"> • Custos Fixos • Custos Variáveis | <ul style="list-style-type: none"> • Altos • Baixos | <ul style="list-style-type: none"> • Baixos • Altos |

Tabela 1 – As características das áreas de indústria e serviços (Stonebraker & Leong, 1994)

O serviço pode ser uma forma do fornecedor diferenciar o seu produto dos produtos de seus concorrentes e isto pode representar uma vantagem competitiva, visto que é difícil convencer os clientes que uma empresa fornece um serviço de alta qualidade (Davidow, 1986; Brown, 1992; Mathe & Shapiro, 1993; Wellemin, 1984). Os clientes somente podem ser convencidos da qualidade do serviço através da entrega constante de serviços com alta qualidade. Se os preços dos serviços são embutidos nos preços dos produtos, eles são vistos pelos clientes como parte integrante do produto, enquanto que serão vistos como uma unidade de negócios quando precificados em separado (Rothschild, 1984).

A tecnologia será uma grande força na forma futura do relacionamento entre fornecedores e clientes (Parasuraman & Grewal, 2000). Na Figura 1, Parasuraman (1996) desenvolveu o modelo do triângulo de Kotler (1997), adicionando nele a tecnologia. O modelo da pirâmide enfatiza a necessidade de gerenciar as ligações da tecnologia com a empresa, os empregados e os clientes como forma de maximizar a efetividade das ações de marketing.

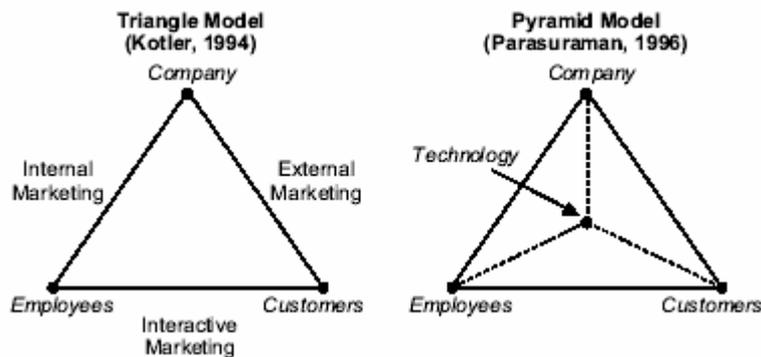


Figura 1 – Os modelos de triângulo e pirâmide (Parasuraman & Grewal, 2000)

2.2 Qualidade dos Serviços

A qualidade é a entrega constante de produtos e serviços que atendam completamente as necessidades e expectativas dos clientes (Vavra, 1995). A qualidade de um serviço requer um sistema completo que identifique os requerimentos dos clientes, planeje os serviços para atendê-los e estabeleça um sistema de entrega destes serviços em conformidade com as especificações (Stonebraker & Leong, 1994).

Qualidade do trabalho não significa qualidade do serviço (Maister, 1997). Os clientes preferem os fornecedores que entreguem serviços de qualidade, aceitando preços maiores, desde que compatíveis com a qualidade oferecida (Brown, 1992). Gronroos (1988) identificou uma lista de seis critérios de qualidade percebida: profissionalismo e habilidades, atitudes e comportamentos, acessibilidade e flexibilidade, confiabilidade, recuperação, reputação e credibilidade.

O modelo de qualidade de serviços de Parasuraman et al. (1985) identificou cinco lacunas que podem causar problemas na entrega de serviços. Estas lacunas são:

1. Lacuna de Pesquisa – entre as expectativas dos clientes e a percepção gerencial destas expectativas;

2. Lacuna de Planejamento – entre a percepção gerencial do que o cliente quer e o planejamento do que o serviço oferecerá;
3. Lacuna de Implementação – entre o que o serviço foi planejado para fornecer e o que ele fornece realmente;
4. Lacuna de Comunicação – entre o que o serviço fornece e o que o foi dito ao cliente que o serviço forneceria;
5. Lacuna de Realidade – entre as expectativas dos clientes e sua percepção do serviço oferecido.

Nos estudos sobre expectativas dos clientes em relação à qualidade dos serviços e sua atual experiência, os cinco elementos seguintes são vistos como os mais importantes para o comprador (Gitomer, 1998; Heskett et al., 1990; Griffin, 1995; Parasuraman & Grewal, 2000):

- Confiabilidade – habilidade de fornecer o que foi prometido;
- Segurança – conhecimento e cortesia dos empregados e sua habilidade de passar segurança e confiança;
- Tangibilidade – instalações físicas, equipamentos e aparência das pessoas;
- Empatia – cuidado e atenção individual;
- Agilidade – vontade de ajudar e fornecer um rápido serviço.

Os clientes avaliam o serviço baseado no seu propósito, necessidade, importância, resultado, custo e risco (Friday & Cotts, 1995). Para ter uma expectativa apropriada, o cliente deveria ter uma visão completa do propósito de um serviço. Dependendo da percepção do cliente, a necessidade de um serviço pode variar. Os clientes têm alta expectativa em relação a um serviço, quando ele é necessário para ajudá-los a realizarem as suas tarefas. A percepção sobre custos é relativa a cada perspectiva dos clientes. Se um cliente enxerga um risco associado a um determinado fornecedor, sua percepção do valor agregado pode ser mínima. Os fatores determinantes da qualidade dos serviços são (Naumann, 1994):

- Confiabilidade – consistência dos serviços;
- Retorno – vontade de ajudar e fornecer um rápido serviço;
- Competência – posse das habilidades requeridas;

- Acesso – facilidade de contato e relacionamento;
- Cortesia – educação, respeito, consideração e amizade;
- Comunicação – manter os clientes informados e ouvi-los sempre;
- Credibilidade – honestidade e confiança;
- Segurança – remover riscos ou dúvidas dos clientes;
- Conhecimento – fazer o esforço para entender as necessidades dos clientes;
- Tangíveis – evidências físicas do serviço.

A qualidade é um elemento da equação do serviço. Frequentemente, os resultados são mais importantes para os clientes que a qualidade do processo. Em alguns casos, preço e outros custos de aquisição podem ser mais importantes que a qualidade do processo. Serviços e produtos de alto valor para o cliente podem ter preços altos ou baixos. Como as necessidades dos clientes são diferentes, eles estão dispostos a pagar preços diferentes para um determinado serviço, dependendo da sua importância. O valor resultante para o cliente sobre os custos cria uma potencial lucratividade. Foi estimado que 5% de melhoria na fidelidade dos clientes resultaria em 25% a 85% de melhoria na lucratividade na indústria de serviços (Heskett et al., 1997).

O conceito de valor para o cliente indica que os clientes compram o que gera o maior valor para eles. Isto também foi definido como uma ligação emocional entre o fornecedor e o cliente. Uma pré-condição para esta ligação ser estabelecida é que o serviço atenda ou exceda as expectativas dos clientes.

A qualidade do serviço é um indicador lógico do valor percebido pelo cliente (Parasuraman & Grewal, 2000). Mesmo que o relacionamento entre o cliente e o fornecedor envolva um produto físico, a excelência da pré-venda e da pós-venda pode aumentar os benefícios recebidos e reduzir os custos não monetários do cliente, como tempo, esforço e estresse mental.

A equação de valor para o cliente pode ser apresentada da seguinte forma (Heskett et al., 1997):

$$\text{Valor} = (\text{Resultados produzidos para o cliente} + \text{Qualidade do processo}) / (\text{Preço para o cliente} + \text{Outros custos para obter o serviço}).$$

O serviço para o cliente pode influenciar a demanda no mercado (Innis & La Londe, 1994). Ele é um dos itens mais importantes na avaliação de um fornecedor. A reputação de um fornecedor em relação ao serviço prestado atrai clientes em potencial e mantém fiéis os já existentes. Bons serviços fornecem proteção adicional contra os preços da concorrência.

A qualidade operacional de um fornecedor de serviços é medida por sua habilidade em lidar com situações envolvendo serviços. Para suportar serviços ao cliente, o fornecedor deve ter liberdade para tomar decisões e para utilizar os recursos. Ao descentralizar a tomada de decisão, o fornecedor pode tomar decisões mais rápidas e mais efetivas, ao menos em teoria. Empresas de serviços de sucesso têm em comum o fato de terem independentes centros de lucratividade e saberem a importância da confiança do cliente e da qualidade do serviço para o seu sucesso.

Clientes que compram serviços com transações de alto valor, grande necessidade de precisão e alto risco financeiro, preferem negociar com a mesma pessoa. Entretanto, estas pessoas dedicadas a vendas são quase sempre uma solução de alto custo para os fornecedores. Isto acontece porque elas não têm conhecimento de todas as áreas e não estão sempre disponíveis. Muitos fornecedores optam por formarem times de venda, onde cada elemento possui conhecimento de determinada área e um dos elementos fica sendo o responsável pelo relacionamento global junto ao cliente.

2.3 Satisfação do cliente

Satisfação é um estado cujas necessidades, desejos e expectativas de um cliente, em relação a um produto ou serviço, são atingidos ou ultrapassados, resultando em repetição de compra, fidelidade e propaganda “boca-a-boca” favorável (Brown, 1992).

Os clientes podem experimentar vários estágios de satisfação com um serviço (Kurtz & Clow, 1998). A Figura 2 mostra os diversos estágios de satisfação e níveis de expectativas dos clientes.

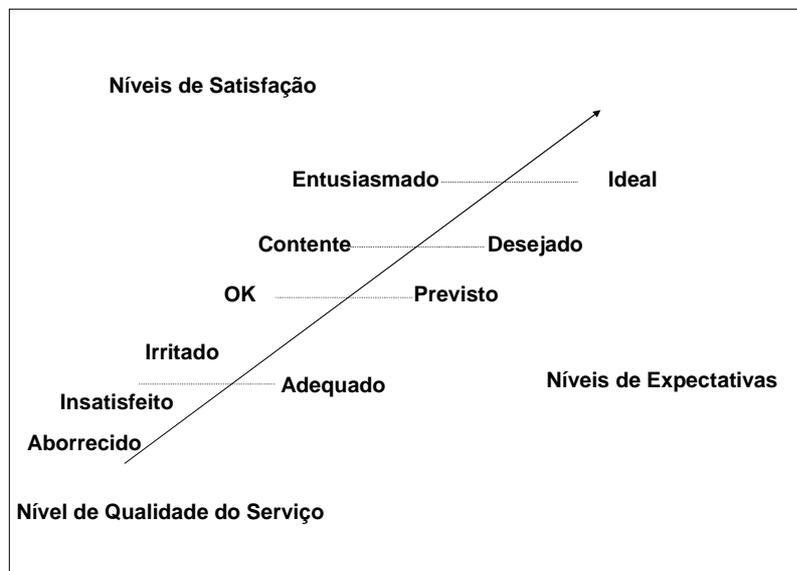


Figura 2 – Modelo de Expectativas X Satisfação (Kurtz & Clow, 1998)

Os clientes que estão entusiasmados com a qualidade de serviço recebido serão os mais fiéis, os menos propensos a trocar de fornecedor e os que mais recomendarão o fornecedor aos outros clientes.

Os clientes insatisfeitos ou aborrecidos serão os que trocarão de fornecedor assim que possível. Isto só não ocorrerá se as barreiras de mudança forem grandes.

Quatro elementos afetam a satisfação do cliente: elementos básicos do serviço, serviços de suporte, processo de recuperação para neutralizar experiências ruins e serviços extraordinários (Jones & Sasser, 1995).

Resultados empíricos suportam que a satisfação em transações específicas pode ser distinguida da satisfação geral. Satisfação geral é um melhor indicador da intenção de recompra do cliente que satisfação em transações específicas (Jones & Suh, 2000). Sob certas condições, satisfação em transações específicas não é um bom indicador das intenções de recompra. Numa situação ideal, a satisfação em transações específicas e a satisfação geral deveriam ser avaliadas.

Na medida em que o cliente aprende mais sobre certos atributos, o peso dos atributos na determinação da satisfação geral pode mudar (Mittal et al., 1999). Este tipo de aprendizagem é importante em operações que envolvam muitas informações e que sejam baseadas em habilidades, como a área de *software* e serviços. Aprendendo mais sobre um atributo, os consumidores podem tornar-se mais eficientes em seu uso, o que pode afetar o nível de satisfação que experimentam.

Apesar dos esforços para melhorar a satisfação do cliente, os níveis de satisfação permanecem como antes. Isto pode ser devido às expectativas dos clientes terem aumentado ou os fornecedores não terem focado no que os clientes queriam. Os fornecedores precisam descobrir o que torna um cliente insatisfeito. A gerência de valor ao cliente mede as percepções dos clientes e aquelas que se relacionam aos concorrentes. Medir a satisfação do cliente é similar às bases para aprendizagem. A abordagem procura respostas às perguntas a respeito dos fatores de compra mais importantes que os clientes valorizam, como os clientes avaliam o desempenho do fornecedor contra concorrentes em cada fator de compra e a importância relativa de cada um destes componentes valorizados pelos clientes. Tais perguntas tornam possível construir um índice do valor para o cliente (Barsky, 1995; Wellington, 1995; Farson, 1997; Daniels 2000).

As necessidades dos clientes podem ser determinadas com pesquisas de marketing, entrevistas, leituras sobre os seus interesses ou envolvendo-os no projeto e na entrega dos serviços. Para decidir se o serviço pode ser fornecido com lucro, é necessário ligar a equação do valor à visão estratégica do serviço. Trabalhando juntos, tanto o fornecedor quanto o cliente podem aumentar a sua lucratividade, expandindo a margem de lucro potencial (Wellemin, 1984; Cannie, 1994; Grant & Schlesinger, 1995; Heskett et al., 1997).

Um estudo sobre a satisfação do cliente deve começar perguntando sobre os fatores que a afetam, quão importante eles são para o todo e o nível de satisfação do cliente. Um problema com pesquisas de satisfação do cliente (Naumann, 1994) é que um programa ruim gera dados vagos e aumenta as expectativas do cliente. Se as expectativas do cliente forem aumentadas e o desempenho de um fornecedor permanecer o mesmo, a satisfação total do cliente diminuirá.

Existe uma explicação lógica porque os clientes dão uma nota "4" (em uma escala de 1 a 5) em estudos de satisfação do cliente e no entanto não parecem muito fiéis (Heskett et al., 1997). Muitos clientes podem ter receio de serem penalizados pelos fornecedores por baixas avaliações. Entretanto, se o serviço não for perfeito, os clientes sentem que não podem dar uma nota "5". Conseqüentemente, estes clientes podem então dar uma nota "4", que tem um significado indiferente para eles.

As pesquisas de cliente podem ser uma maneira eficaz de medir a satisfação e a fidelidade do cliente. Os clientes tendem a exagerar sua intenção de recompra com relação ao que realmente fazem mais tarde. Com o tempo, os fornecedores que construíram uma base de dados identificaram que os exageros permaneceram relativamente constantes. Levando isto em conta, os fornecedores podem estimar compras futuras de seus clientes com precisão razoável (Jones & Sasser, 1995; Heskett et al., 1997).

Os serviços complexos dão uma grande oportunidade para que os problemas apareçam e envolvem mais contatos com o cliente. As equipes de consultores

variam em sua habilidade em lidar com clientes, particularmente em situações que envolvam problemas. Os processos de maior complexidade não têm necessariamente as notas mais baixas ou a variação mais elevada na avaliação da satisfação do cliente (Danaher & Mattsson, 1998). Encontrou-se adicionalmente no estudo que atributos que tornam os clientes satisfeitos não são os mesmos que os tornam fiéis.

A gerência do fornecedor não deve supor que os atributos que deixam um cliente satisfeito com um serviço serão os mesmos para todos os outros serviços (Danaher & Mattsson, 1998). A gerência deve medir e monitorar todos os seus serviços e identificar os fatores que são únicos a cada um deles. Vários serviços devem ser customizados para atender aos seus atributos mais importantes, ao invés de aplicar-se uma estratégia única para todos os serviços.

2.4 A Fidelidade no Setor de Serviços

Oliver (1996) define a fidelidade do cliente como um forte compromisso de recompra futura de um produto ou um serviço preferido, apesar das influências situacionais e os esforços de marketing que têm o potencial de causar um comportamento de mudança. A satisfação do cliente e as intenções de recompra correlacionam-se positivamente (Liljander & Strandvik, 1992). Eles identificaram que pode ser mais benéfico concentrar-se em influenciar as experiências dos clientes do que alterar as suas expectativas iniciais.

Reichheld & Sasser (1990) e Reichheld (1996b) estudaram o valor do cliente e o valor para conseguir a sua fidelidade, ouvindo as suas reclamações, antecipando as suas desistências e entendendo porque eles trocam para outros fornecedores. Os clientes permanecem fiéis por causa do valor que recebem do fornecedor. A retenção do cliente significa continuar um relacionamento ativo com um cliente (Cannie, 1994; Naumann, 1994; Heskett et al., 1997; Burgeson, 1998; Clemmet, 1998).

As empresas que desejam a fidelidade do cliente customizam seus serviços para atender as suas necessidades. Produtos ou serviços são entregues aos clientes com inconveniência mínima e com preços competitivos. Atender as necessidades dos clientes pode ser custoso, mas estas empresas visam todo o valor que os mesmos podem representar. O cliente pode adicionalmente ter que pagar um valor extra pelo serviço superior (Treacy & Wiersema, 1993; Wiersema, 1998; Anderson & Mittal, 2000).

Os clientes variam entre os que são extremamente fiéis a marca e os que demonstram comportamento de repetição de compras (Kurtz & Clow, 1998). Clientes que são fiéis à marca comprarão somente a marca preferida, não a substituindo por outra marca. O comportamento de repetição de compra refere-se a compras subseqüentes de um serviço particular. Compras repetidas não são sempre fiéis à marca. O comportamento de repetição de compra pode ser motivado por vários fatores como preço, conveniência, promoções de vendas ou preferências pessoais. Se o serviço não estiver disponível, ele será trocado por outra marca substituta. Raramente os clientes estão nestes extremos, procurando utilizar os serviços a que são fiéis sempre que possível, mesmo que tenham que pagar um preço um pouco superior. Entretanto, se a diferença de preços for muito significativa ou se o serviço não estiver disponível, os clientes tenderão a utilizar o serviço de outro fornecedor.

Reichheld (1996), por meio da observação de empresas por ele consideradas como líderes em fidelidade, elaborou uma “receita” composta por oito etapas que resultam na obtenção da fidelidade. São elas:

1. Oferecer ao cliente um bem ou serviço cujo valor agregado seja superior e mais vantajoso do que o dos concorrentes;
2. Encontrar os clientes “certos”, que sejam rentáveis para a organização e que desejem construir uma relação de parceria;
3. Reter os clientes, uma vez que os clientes “certos” devem ser encarados como um precioso ativo da empresa;

4. Encontrar os empregados “certos”, que possuam caráter, se identifiquem com os valores culturais da organização e que detenham as habilidades requeridas para a função a ser exercida;
5. Reter e investir no desenvolvimento profissional dos empregados, uma vez que funcionários satisfeitos contribuem para oferecer ao cliente um valor superior;
6. Obter uma vantagem em termos de custos via produtividade superior, possível graças à aquisição e manutenção dos empregados “certos”;
7. Encontrar os investidores “certos”, que acreditem na estratégia de oferecer ao cliente um valor superior;
8. Conquistar a confiança e a cumplicidade dos parceiros de negócios, oferecendo uma boa remuneração sobre o montante aplicado na organização e demonstrando que o capital por eles investido será tratado pelos diretores e gerentes como se fosse o seu próprio.

No ambiente globalizado atual, toda organização está procurando por modos inovadores para alcançar uma vantagem competitiva, aumentar a fidelidade de clientes e melhorar a eficiência sem sacrificar a qualidade do serviço. Confrontando com estes desafios, as empresas estão diferenciando suas ofertas de serviços através de relacionamentos de longo prazo com seus clientes.

Pesquisas anteriores demonstraram que indivisibilidade, intangibilidade, heterogeneidade e perecibilidade são as principais características utilizadas para diferenciar produtos e serviços (Berry, 1980; Parasuraman et al., 1985). Como produtos e serviços possuem características distintas que resultam em estratégias diferentes, faz sentido que as estratégias para a obtenção da fidelidade dos clientes também sejam diferentes para produtos e serviços (Javalgi & Moberg, 1997).

A dificuldade em avaliar a qualidade de serviços faz com que a troca do fornecedor seja menos provável, na medida em que os clientes se tornam mais familiares com o serviço. A probabilidade de troca de fornecedor é menor quando existe uma interação muito grande entre fornecedor e cliente, o que ocorre em muitos projetos.

Os riscos percebidos pelos clientes em relação aos serviços são maiores que os riscos em relação a produtos, visto que os serviços são intangíveis e heterogêneos. A probabilidade de incremento na fidelidade de um cliente aumenta na medida em que crescem os riscos associados aos serviços solicitados (Cunningham, 1966; Guseman, 1981; Roselius, 1971).

A fidelidade do consumidor combina medidas de comportamento e atitude (Dick & Basu, 1994). Eles propõem um modelo em que a fidelidade é o resultado da combinação de níveis de repetição de compras e atitudes relativas. A Figura 3 ilustra este modelo:

| | | Repetição de Compra | |
|------------------|-------|---------------------|--------------------|
| | | Alta | Baixa |
| Atitude Relativa | Alta | Fidelidade | Fidelidade Latente |
| | Baixa | Fidelidade Espúria | Sem Fidelidade |

Figura 3 – Repetição Compra X Atitude Relativa (Dick & Basu, 1994)

A fidelidade é obtida com um comportamento de alta repetição de compra e alta atitude em relação à marca. Clientes fiéis são menos motivados a procurarem alternativas, são mais resistentes a outras marcas e têm maior probabilidade de não serem afetados pela propaganda “boca-a-boca” de consumidores de outras marcas.

A fidelidade latente existe quando o consumidor tem uma forte preferência pelo serviço de uma empresa, mas não possui um padrão de repetição de compras devido a variáveis situacionais ou ambientais.

A fidelidade espúria ocorre quando um consumidor frequentemente compra um serviço de uma empresa, mas não enxerga diferença significativa para os serviços oferecidos por outras empresas. Isto pode ocorrer se não houver alternativas numa categoria de serviço oferecido ou se a escolha é feita exclusivamente baseada em experiências e hábitos passados.

Ausência de fidelidade ocorre quando os consumidores vêem pouca diferença entre os serviços oferecidos pelas empresas e há pouca repetição de compra. A troca de fornecedores dos serviços é comum e a escolha do fornecedor é feita baseada em algum fator situacional, como o serviço em promoção ou em maior evidência.

A identificação do tipo de fidelidade associada a um serviço permite que sejam adotadas estratégias apropriadas para construir a fidelidade sob as condições que existem para o serviço em questão.

Javalgi & Moberg(1997) adotaram quatro modelos de classificação de serviços utilizados no trabalho de Lovelock (1983). Os modelos são: quanto à natureza do serviço, quanto ao relacionamento com os consumidores, quanto à personalização e julgamento na entrega do serviço e o método de entrega do serviço.

Natureza do Serviço

A classificação quanto à natureza do serviço se baseia no nível de tangibilidade dos serviços (tangíveis ou intangíveis) e no destinatário do serviço (quem ou o que é o objeto do serviço).

A fidelidade aumenta à medida que a tangibilidade do serviço diminui, porque o risco associado à mudança de prestador de serviço aumenta em função da diminuição da tangibilidade do serviço (Javalgi & Moberg, 1997).

Assim, serviços muito tangíveis, como aqueles direcionados ao corpo das pessoas (e.g. cabeleireiro, salão de beleza, academias de ginástica) ou a bens e possessões materiais (e.g. lavanderia, lojas de conserto de objetos) são mais sujeitos a fidelidade espúria. Estes tipos de serviços possuem, em geral, alta repetição de compra, embora os consumidores vejam pouca diferença entre os serviços praticados pelos concorrentes. A escolha do consumidor muitas vezes ocorre com base na localização da loja e no relacionamento pessoal desenvolvido pelo prestador do serviço.

A fidelidade latente ocorre geralmente para os serviços direcionados para o intelecto dos consumidores, como os serviços de entretenimento (e.g. cinemas, teatros, museus). Os consumidores apresentam maior probabilidade de terem uma atitude relativa positiva sobre estes serviços, mas exibirão baixo comportamento de repetição de compra devido ao desejo de experimentar alternativas diferentes de entretenimento.

Serviços com alto grau de intangibilidade e complexidade tendem a gerar uma condição de fidelidade. Estes serviços levam o consumidor a uma dependência maior dos provedores de serviços e ocorrem em indústrias que prestam serviços bancários, advocatícios, consultoria e contábeis.

Relacionamento com os Consumidores

O relacionamento com os consumidores é avaliado quanto ao tipo de relação entre a empresa prestadora de serviço e o cliente (relacionamento com associação entre fornecedor e consumidor ou sem relacionamento formal com o cliente) e quanto à natureza da entrega do serviço (entregas contínuas ou eventuais).

Os serviços prestados, em que se têm um relacionamento com associação com os clientes, geralmente envolvem alta repetição de compra, independentemente se a entrega do serviço é feita de forma contínua (e.g. colégios, televisão) ou eventual (e.g. serviços de transporte para mudanças, ligações interurbanas). Entretanto, muitos destes serviços podem apresentar baixa

atitude relativa entre os seus consumidores, levando-nos a considerar estes serviços como tendo uma fidelidade espúria.

Os serviços onde não há uma relação formal com os clientes e a entrega do serviço é contínua (e.g. polícia, bombeiros, bibliotecas públicas) tendem a não apresentar fidelidade por parte dos consumidores, visto que a ausência de concorrência e de serviços substitutos elimina a necessidade de fidelidade.

Serviços sem um relacionamento formal com os consumidores e com entrega eventual (e.g. correios, lanchonetes) tendem a apresentar fidelidade espúria ou ausência de fidelidade, visto que existem poucas alternativas de escolha e as compras não são freqüentes.

Personalização e julgamento na entrega do serviço

Os serviços são avaliados quanto ao nível de personalização (alto ou baixo) e quanto ao nível de contato do fornecedor com o cliente na prestação do serviço (alto ou baixo).

Os serviços que são altamente personalizados e que dependem da participação do fornecedor (e.g. serviços advocatícios, imobiliários, médicos) tendem a apresentar uma alta fidelidade dos consumidores. Nestas indústrias, a comunicação entre o fornecedor e o consumidor é crucial e os consumidores são muito dependentes dos seus fornecedores para tratar dos freqüentes problemas complexos que enfrentam.

Os serviços com pouca personalização, mas que têm a necessidade da participação do fornecedor (e.g. escolas, planos de saúde), tendem a apresentar a fidelidade espúria por parte dos consumidores, visto que o serviço menos personalizado leva o consumidor a não identificar muitas diferenças entre os serviços prestados pelos concorrentes.

A maioria dos serviços com alta personalização, mas pouca participação do fornecedor na sua entrega (e.g. bancos, hotéis), tende a apresentar a fidelidade

espúria por parte dos consumidores. Bancos, hotéis e companhias telefônicas oferecem serviços personalizados, porém estes serviços são executados pelos próprios consumidores, que vêem pouca participação do fornecedor e pouca diferenciação dos serviços prestados pelo seu fornecedor em relação aos serviços prestados pelos concorrentes.

Os serviços que são pouco personalizados e com pouca participação do fornecedor na sua entrega (e.g. lanchonetes, transporte público) tendem a não apresentar fidelidade por parte dos consumidores. Entretanto, se conseguir diferenciar os seus serviços em relação aos concorrentes, a empresa pode conseguir a fidelidade espúria.

Método de entrega do serviço

Os serviços são classificados pela disponibilidade de locais onde o serviço é prestado (e.g. vários locais ou um local) e pela natureza de interação entre o fornecedor e o consumidor (e.g. consumidor vai até o fornecedor, fornecedor vai até ao consumidor, consumidor e fornecedor efetuam a transação “ao alcance da mão”, isto é, através de transações disponibilizadas e acessadas facilmente pelo consumidor).

O serviço oferecido em vários locais diferentes apresenta baixa ou nenhuma fidelidade. No caso dos fornecedores que vão até o consumidor (e.g. serviços de entrega de correspondências) e no caso das transações efetuadas ao “alcance da mão” (e.g. postos telefônicos) é muito provável que não haja fidelidade. Apenas na situação aonde o cliente vai até ao provedor (e.g. lanchonetes) surge a possibilidade da fidelidade espúria.

Os serviços prestados em apenas um único local e aonde o consumidor vai ao encontro do fornecedor (e.g. cabeleireiro) tendem a apresentar a ocorrência de fidelidade. Quando o fornecedor vai ao encontro do consumidor (e.g. serviços de dedetização) ou quando as transações são feitas ao “alcance da mão” (e.g. estação de televisão local) tende a ocorrer a fidelidade espúria.

2.5 Relacionamento com o cliente

Os relacionamentos no mercado de serviços *business-to-business* atraíram relativamente pouca atenção na literatura de marketing. Os relacionamentos entre o comprador e o fornecedor representam uma maneira típica de organização no mercado de serviços *business-to-business*. Storbacka et al. (1994) observaram que havia uma falta de estudos que investigassem a economia do relacionamento do cliente, isto é, a ligação entre medidas de percepção (qualidade, satisfação e intenções) e medidas de ação (fidelidade, volume da compra, propaganda “boca-a-boca” e lucratividade com o relacionamento de longo prazo com o cliente).

O objetivo do marketing de relacionamento é estabelecer, manter e melhorar relacionamentos com clientes, de uma forma lucrativa para o fornecedor (Grönroos, 1993). Na perspectiva do marketing de relacionamento, o foco não está no momento da prestação do serviço. O momento da prestação do serviço é visto como um elemento em uma seqüência de eventos entre o cliente e o fornecedor do serviço (Storbacka et al., 1994; Bitner, 1995; Holmlund & Strandvik, 1999; Leminen, 1999). A qualidade do serviço e a satisfação do cliente podem ser experimentadas como uma transação isolada ou ao nível de um relacionamento contínuo. Um cliente satisfeito pode ter um relacionamento forte com o fornecedor, o que conduz a longevidade do relacionamento, isto é, a duração de um relacionamento. A longevidade do relacionamento é importante para o fornecedor sob o ponto de vista da eficiência e da lucratividade (Storbacka et al., 1994). Na obtenção da fidelidade do cliente, construir um relacionamento durável é fundamental, visto que os clientes têm maior probabilidade de serem fiéis se desenvolverem um relacionamento pessoal com a equipe de consultores do fornecedor. Este relacionamento pode ser simbiótico e benéfico para o cliente e o para o fornecedor (Griffin, 1995).

Atender aos requerimentos do cliente, customizar produtos ou serviços para atender as necessidades de cliente, selecionar os clientes com os quais se deseja manter um relacionamento e executar um programa de fidelidade de clientes, são vistos como estratégias básicas para uma parceria bem sucedida (Wellington,

1995). As empresas que sabem o que podem entregar e focam em customizar isto em um modelo específico, podem criar relacionamentos frutíferos com os clientes (Wiersema, 1998). Nos casos em que os fornecedores precisam customizar serviços, produzir demasiada variedade pode aumentar os custos e conseqüentemente afastar os clientes.

Quando a parceria começa a aumentar, é importante que o fornecedor foque nos clientes do seu cliente. Em um relacionamento contínuo, ambas partes devem colher os benefícios do relacionamento. Em uma parceria operacional bem sucedida, o fornecedor e o cliente devem sincronizar suas informações e tecnologias. Uma parceria mais completa pode conduzir à integração de negócios. O fornecedor não deve limitar sua medida de desempenho meramente a seus próprios resultados, mas deve também avaliar o desempenho de seus clientes (Wiersema, 1998).

Satisfação total, fidelidade do cliente, recomendações do cliente, suporte personalizado, respostas às solicitações, contato com as pessoas certas, acompanhamento pós-venda, conhecimento do negócio do cliente, conhecimento do produto e informações sobre novos produtos ou serviços são medidas da força do relacionamento com o cliente (Peck, 1997).

Identificar os responsáveis pelas decisões requer normalmente inúmeras visitas ao cliente. Esta interação ajuda o fornecedor a descobrir as reais necessidades do cliente e reduz a possibilidade de divergências com o cliente. Em muitos casos, o descontentamento deriva-se do engano do fornecedor sobre o que é importante para o cliente. O sucesso é a medida do relacionamento (Ames & Hlavacek, 1984; Griffin, 1995; Peck, 1997).

Os fornecedores devem considerar os custos que se relacionam ao serviço ao cliente como um investimento. O dinheiro gasto na fidelidade do cliente pode ser pouco comparado ao custo de perder um cliente (Reichheld & Sasser, 1990; Anderson & Mittal, 2000). A comunicação com os responsáveis pelas decisões deve ser mantida mesmo depois que as decisões de compra forem tomadas. Os

concorrentes abordam constantemente os responsáveis pelas decisões e apenas manter o nível operacional satisfeito não é o bastante (Griffin, 1995).

Em um ambiente competitivo, é importante manter um excelente relacionamento com a base existente de clientes. Manter-se bem sucedido em um ambiente altamente competitivo requer criatividade e esforço consideráveis. A interação freqüente é essencial para reter os clientes atuais e pode aumentar as compras feitas por eles. Um bom relacionamento pode ser mantido com visitas freqüentes, contatos personalizados e melhorando os programas de garantia da qualidade e o suporte ao cliente (Smith, 1999).

Um bom gerenciamento do relacionamento é muito importante em relação às referências que podem ser dadas pelos clientes (Maister, 1997). Ele identificou que somente 10% de todas as referências dadas pelos clientes foram relacionadas aos aspectos técnicos. Em 90% dos casos, a referência estava relacionada a questões ligadas ao relacionamento com o fornecedor. A fim de ser bem sucedido, o fornecedor necessita de uma abordagem sistêmica, onde o relacionamento deve ser medido, controlado e as pessoas envolvidas devem ter um treinamento adequado e serem recompensadas.

Para que o relacionamento entre o fornecedor e o cliente seja proveitoso, os preços praticados devem ser justos. A percepção do cliente sobre o preço é dependente da maneira que um serviço é apresentado e qual o benefício derivado dele após a compra. Os clientes sabem o valor de serviços confiáveis. Somente com a cooperação entre o cliente e o fornecedor é que se podem conseguir níveis elevados de desempenho do fornecedor. A cooperação aprofunda-se com o tempo, com cada lado tornando-se mais dependente do outro.

A comunicação é uma parte essencial de um relacionamento. Quanto mais o fornecedor está envolvido em conversações com o cliente, maior é a chance dele estabelecer uma ligação com o cliente. Muitos produtos e serviços de alta tecnologia requerem contatos face-a-face (Wayland & Cole, 1997).

O desenvolvimento de um relacionamento depende das interações entre as pessoas. Com o tempo, ambas as partes aprendem sobre as habilidades e incertezas da outra. Em um relacionamento de longo prazo, a confiança mútua é importante. A distância pode também ter uma influência nos relacionamentos. Os relacionamentos são valiosos porque criam eficiência e inovação para a empresa. Os relacionamentos também podem ser úteis para a obtenção de informações e influência sobre outras pessoas (Ford et al., 1998).

2.6 Retenção de Clientes no Setor de Serviços

As estratégias de retenção e relacionamento com os clientes estão intimamente associadas. As empresas prestadoras de serviços profissionais querem manter e aumentar a sua base de clientes, exigindo um investimento cada vez maior nas estratégias de relacionamento. O marketing de relacionamento enfatiza a importância da retenção dos clientes e a preocupação com a qualidade que transcende os limites dos departamentos (Kotler, 2002). As estratégias de relacionamento ampliam a definição de cliente, de “cliente final” para “todos os públicos” (como fornecedores, funcionários, influenciadores, etc.) que são componentes integrais da oferta dos serviços para o mercado. O empenho em manter os relacionamentos com todos esses consumidores e clientes constitui a essência do conceito de marketing de relacionamento.

Os clientes de longa data são mais lucrativos para uma empresa por quatro motivos (Kotler, 1999):

- Clientes retidos compram mais ao longo do tempo, se estiverem muito satisfeitos;
- O custo de servir um cliente retido declina ao longo do tempo;
- Consumidores muito satisfeitos recomendam o seu fornecedor para outros potenciais compradores;
- Clientes de longa data são menos sensíveis a ajustes de preços por parte do fornecedor.

Existem pelo menos seis razões para se explicar por que a manutenção de clientes mais satisfeitos por mais tempo resulta em lucros maiores (Kotler, 2002):

1. Os clientes já conquistados representam maior probabilidade de clientes em potencial. Isto se deve ao fato da empresa já ter conquistado a confiança dos seus clientes atuais, o que, por sua vez, é um dos fatores mais importantes quando se escolhe uma empresa de serviços profissionais;
2. O custo para se manter um cliente existente é menor que o necessário para se obter um novo. Estatísticas indicam que conquistar um cliente novo custa cinco vezes mais do que manter um já conquistado;
3. Os clientes existentes já confiam na capacidade da empresa, fazendo com que estejam mais propensos a contratarem outros tipos de serviços;
4. A eficácia interna da empresa aumenta na medida em que ela trabalha durante mais tempo com seus clientes, permitindo a redução de seus custos;
5. Os clientes percebem um valor maior em decorrência do relacionamento. Entenda-se valor como o resultado de vantagens menos custos;
6. Clientes satisfeitos são mais propensos a indicar novos clientes, reduzindo os custos de captação de novos clientes e aumentando o conceito prévio que os mesmos têm em relação aos profissionais do prestador dos serviços.

Existem cinco razões para a tendência das empresas negligenciarem os clientes atuais (Maister, 1997):

1. As empresas acham a conquista de novos clientes mais interessante do que a manutenção dos atuais. A conquista representa a emoção da “caça” e a recompensa associada a ela. O cultivo de um relacionamento de longo prazo não oferece a adrenalina proporcionada por um novo cliente;
2. A remuneração das empresas de serviços profissionais para a conquista de novos clientes é superior a remuneração para a obtenção de novos negócios com os clientes existentes;
3. A maioria das empresas de serviços profissionais contabiliza os esforços para obtenção de novos negócios com clientes existentes como custo adicional nos balancetes, reduzindo a lucratividade;

4. A busca de mais negócios com os clientes atuais exige um nível de relacionamento mais “íntimo”, elevando a confiança mútua. As atividades de marketing para clientes novos não exigem relações iniciais tão pessoais. Estas atividades exigem a pesquisa de clientes em potencial, elaboração de propostas, apresentações e seminários;
5. O marketing é reativo em muitas empresas de serviços, ou seja, ele responde a impulsos externos, como as solicitações de propostas. Desta forma, o tempo disponível para o marketing é rapidamente consumido em atividades iniciadas externamente. Como as oportunidades nos clientes atuais necessitam ser ativamente buscadas, a atitude reativa resulta no subaproveitamento das oportunidades que surgem.

De uma forma geral, os clientes gostam de desenvolver relações mais estreitas com as pessoas que lhes fornecem serviços profissionais (Kotler, 2002). Em termos ideais, os clientes gostariam de trabalhar sempre com as mesmas empresas que lhes prestam serviços, nas quais depositam confiança e que consideram dedicadas aos seus clientes.

O desenvolvimento de relacionamentos mais fortes com os clientes exige empenho, tempo e dedicação aos quatro alicerces que sustentam esses relacionamentos: confiança, conhecimentos dos clientes, acessibilidade para os clientes e tecnologia (Kotler, 2002).

A confiança se estabelece pelos atos e pela determinação da empresa prestadora de serviços profissionais. Ela é conquistada pelos profissionais de serviços que houverem demonstrado sua credibilidade – experiência em determinada área e honestidade no modo de se retratar – e confiabilidade – cumprindo o que foi prometido de forma consistente e confiável.

Um segundo componente do desenvolvimento de relacionamentos mais fortes com os clientes é o conhecimento dos próprios clientes, o que envolve três etapas. A primeira seria a utilização de pesquisas de marketing para identificar tudo o que ela poderia fazer em relação a seus clientes e o ambiente em que eles atuam. A segunda etapa seria desenvolver a memória organizacional, através de

meios de procedimentos adequados e bases de dados, de forma que não seja preciso repetir a mesma pergunta aos clientes. A etapa final seria utilizar as informações obtidas.

O terceiro componente do desenvolvimento de relacionamentos mais fortes com os clientes é a acessibilidade, que seria facilitar aos clientes a realização de negócios com os seus fornecedores. Isto pode ser alcançado com localização conveniente para os clientes, horários de trabalho que correspondam aos dos clientes, utilização de *help desk* por telefone (0800), acesso pela *internet* e acesso a *intranet* da empresa e tempo dedicado à interação pessoal.

A tecnologia é o elemento final para a empresa construir relacionamentos duradouros com seus clientes. O aperfeiçoamento de recursos de memória, capacidade de armazenagem de dados, capacidade de transmissão de dados, *software* e velocidade de processadores aumentam a capacidade de aperfeiçoar as relações com os clientes. *Softwares* como o CRM (*Customer Relationship Management*) permitem identificar reais necessidades dos clientes, as pessoas mais importantes de cada área, os clientes que devemos focar, as informações mais importantes em relação a cada cliente, histórico do relacionamento com o cliente, entre outros.

Uma questão importante a ser avaliada refere-se aos clientes com os quais a empresa deseja desenvolver um relacionamento de longo prazo. Certamente a empresa não deverá focar sua atenção em todos os seus clientes. Gordon (1998), renomado consultor de estratégias de relacionamento, desenvolveu uma matriz que oferece diretrizes sobre como gerenciar melhor as relações entre a empresa prestadora de serviços profissionais e seus clientes. Gordon classifica os clientes levando em conta a sua lucratividade atual e futura. Quanto aos clientes identificados no presente como lucrativos, mas sem potencial lucrativo no futuro, ele recomenda gerenciar os relacionamentos, sugerindo que a empresa identifique as causas que impedem os clientes de ter lucro para, em seguida, ajudá-los a superar esses obstáculos.

Em relação aos clientes que a empresa considera não-lucrativos atualmente, mas que poderão ser lucrativas no futuro, Gordon sugere uma estratégia disciplinadora, o que pode incluir a cobrança de honorários maiores pela falta de lucratividade. Se o cliente decidir que o relacionamento é importante e estiver disposto a modificar suas práticas, de forma a tornar-se lucrativo e não pagar mais as taxas extras, a empresa terá conseguido seus propósitos. Por outro lado, se o cliente resolver procurar outro fornecedor, a empresa terá mais tempo para dedicar aos clientes lucrativos. Os clientes que a empresa considerar lucrativos, agora e no futuro, exigem uma estratégia que permita recompensá-los e o investimento de recursos adequados ao desenvolvimento do relacionamento. Esses clientes merecem todo o empenho da empresa. Eles deverão ter acesso aos sócios mais importantes e o papel que desempenham deve ser reconhecido para que os relacionamentos funcionem. Finalmente, é muito provável que haja clientes que não são lucrativos e, com certeza, continuarão assim no futuro. Gordon recomenda “dispensar” esses clientes, permitindo que a empresa se foque mais nos relacionamentos promissores. No entanto, isso exige cautela. A empresa de serviços profissionais deve dispensar um cliente não-lucrativo com o mesmo cuidado que tem para dispensar um funcionário. O processo deve ser cumprido de maneira profissional, com um diálogo entre um membro da empresa e outro do cliente, identificando e comentando os motivos da ruptura de relações. O objetivo não é fazer inimigos, mas sim deixar a porta aberta para a possibilidade de futuros relacionamentos.

De acordo com Kurtz & Clow (1998), estima-se que 65% a 85% dos clientes que trocam de fornecedor não estavam insatisfeitos com seus últimos fornecedores. Existem diversas outras razões para que a troca de fornecedor ocorra. Os clientes devem desenvolver fortes relacionamentos com os seus clientes para que possam identificar possíveis fatores que possam levar a troca de fornecedor.

A chave para um forte relacionamento é o conceito de oferecer um pacote de valor aos clientes. O pacote de valor aos clientes é a combinação percebida de fatores que, na mente dos clientes, criam um valor superior para eles. Os quatro

fatores que compõem o pacote são: preço, qualidade do serviço técnico, qualidade do serviço funcional e imagem da empresa. Os clientes pesam os quatro fatores do pacote e escolhem o serviço com a melhor combinação deles.

O desenvolvimento e gerenciamento do pacote de valor ao cliente requer seis etapas:

1. Determinar os pesos relativos que os clientes colocam em cada um dos fatores do pacote;
2. Determinar o valor do pacote que a empresa irá oferecer ao cliente;
3. Desenvolver os objetivos de negócios e a missão que incorporarão o pacote de valor;
4. Comunicar os valores para todas as pessoas da empresa;
5. Desenvolver planos para implementar o pacote de valor;
6. Monitorar o mercado para identificar mudanças.

2.7 Considerações Futuras Afetando a Retenção de Clientes

Muitos modelos teóricos e práticos de retenção de clientes têm estudado a satisfação como um fator determinante na decisão dos clientes em manter ou romper um relacionamento com um fornecedor de serviços (Bolton, 1998; Boulding et al., 1993; Rust & Zahorik 1993; Rust et al., 1995; Zeithaml & Parasuraman, 1996). A satisfação é responsável por cerca de 40% da variância em modelos de retenção de clientes (Reichheld, 1996).

A satisfação é a resposta da completa realização do cliente (Oliver, 1996). Ela é o julgamento que uma característica de um produto ou serviço, ou o próprio produto ou serviço, forneceu (ou está fornecendo) um nível agradável de realização relacionada ao consumo, incluindo níveis acima ou abaixo de realização. Esta definição, assim como o de outros autores, sugere que a satisfação dos clientes tem o seu foco principal na avaliação passada e presente dos clientes em relação aos produtos e serviços ofertados.

Os modelos de retenção de clientes, baseados na satisfação de clientes, podem ser melhorados através da incorporação dos efeitos de considerações futuras dos clientes a respeito do serviço ofertado (Lemon et al., 2002). Quando os clientes decidem sobre a continuação de um fornecimento de um serviço, não levam em conta apenas as avaliações passadas e presentes do desempenho da empresa (e.g., satisfação geral, qualidade do serviço, qualidade percebida), mas também incorporam considerações futuras a respeito do serviço.

Os resultados dos estudos de Lemon et al. (2002) sugerem que quanto maior for a expectativa de utilização futura de um serviço, maior será a probabilidade do cliente manter o relacionamento de fornecimento do serviço com o seu fornecedor. Embora o nível de satisfação claramente afete a decisão do cliente, uma alta expectativa de uso futuro de um serviço pode anular altos níveis de satisfação.

Outros resultados indicam que, assim como os consumidores podem ser motivados em sua decisão de manter ou deixar um relacionamento de fornecimento de serviços com base em expectativas de benefícios futuros, eles podem ser motivados, de forma similar, em tomar decisões que diminuam os futuros resultados negativos. Consumidores que antecipam um arrependimento com a descontinuidade de um relacionamento de serviços terão menor probabilidade de deixar o relacionamento que consumidores que não antecipam o arrependimento.

Em relação a tipos de relacionamento, o estudo mostra que consumidores anteciparão um maior arrependimento por deixar um relacionamento contínuo com problemas do que um relacionamento baseado em transações também com problemas. Neste caso, a probabilidade destes consumidores deixarem um relacionamento de serviço contínuo com problemas será menor do que em relação a relacionamento baseado em transações.

Combinando o estudo com a satisfação do cliente, o estudo mostra que o efeito do arrependimento em clientes insatisfeitos será maior do que em clientes

satisfeitos, ou seja, clientes insatisfeitos que antecipam arrependimento futuro terão maior probabilidade de deixar um relacionamento do que clientes satisfeitos.

Ações de marketing que aumentem as expectativas de uso futuro (ou uso atual) de serviços pelo cliente devem aumentar significativamente a probabilidade de que o cliente continue com o relacionamento.

A antecipação de arrependimento futuro influencia significativamente a decisão do cliente em manter ou deixar um relacionamento de fornecimento de um serviço e se torna uma excelente oportunidade de marketing. O profissional de marketing pode aumentar a taxa de retenção de clientes ao salientar para eles o possível arrependimento com a decisão de deixar um relacionamento. Com isso ele pode obter uma “segunda chance” para transformar clientes insatisfeitos em clientes satisfeitos. As empresas fornecedoras de serviço devem considerar outros aspectos de sua estratégia (e.g. anúncios de melhorias do serviço, estratégia de Internet) que podem antecipar arrependimento em clientes atuais e o efeito disto no relacionamento com os clientes.

2.8 Enlace do Cliente (*Customer Bonding*)

Os fornecedores precisam servir ao cliente de uma forma diferenciada se esperam ter um desempenho superior. O nome do jogo é atrair, satisfazer e reter o cliente. O método convencional para fazer isso é oferecer um produto ou serviço superior, através da combinação de custo, qualidade, características e velocidade.

Sistemas clássicos de estratégia enfatizam uma orientação a produto. Eles colocam concorrente contra concorrente numa rivalidade onde o resultado é determinado por quem tem o melhor produto ou serviço. Conseqüentemente, empresas da velha economia são tipicamente orientadas a produtos, tendendo a oferecê-los de uma forma padronizada, através de diversos canais de distribuição, fazendo poucas tentativas de reconhecer e satisfazer necessidades individuais dos seus clientes. Frequentemente, o ponto de contato com o cliente é o departamento de compras, o que limita o conhecimento sobre as reais necessidades dos clientes.

A natureza física dos canais de distribuição apresenta barreiras que bloqueiam a empresa dos seus clientes finais. Michael Dell pensou que estivesse apenas reduzindo os custos quando decidiu não utilizar os canais de distribuição, negociando diretamente com os clientes. Entretanto, este novo modelo de negócios abriu um mundo de informações que poderiam ser usadas para fornecer soluções customizadas aos clientes.

A intimidade e conectividade de uma economia interligada oferecem oportunidade para criar posições competitivas baseadas na estrutura do relacionamento com o cliente, independente do produto. Um negócio pode estabelecer uma ligação inquebrantável, conhecimento profundo e relacionamento próximo, chamado de *customer bonding* (Hax & Wilde, 2001). O *bonding* representa o investimento feito pelos clientes e parceiros, como aprendizado sobre como utilizar o produto, incorporar dados específicos dos clientes, customizar interfaces para o produto. Desta forma, observa-se que a competição baseada somente no produto perde uma força principal que conduz à lucratividade. O *bonding* surge como uma força central no desenho da estratégia.

A maioria das empresas não possui o conhecimento necessário para endereçar esta questão adequadamente ou são absorvidas por um conjunto de idéias centradas nos produtos. Algumas empresas estão muito impregnadas pela tecnologia que acham que a mesma seja a estratégia em si, ao invés de uma poderosa ferramenta para melhorar o *bonding* com o cliente.

Não importa se você está na velha ou na nova economia, o cliente e as empresas complementares devem estar no centro de sua estratégia. Hax & Wilde (2001) elaboraram um modelo chamado Delta Model, que permite este posicionamento através do fornecimento de um sistema gerencial que define a estratégia que incorpora o *bonding* (“enlace”).

O Delta Model

O Delta Model oferece quatro contribuições essenciais para atender a nova economia. O modelo completo constitui uma nova abordagem e uma nova

disciplina para gerenciamento estratégico. As quatro contribuições são o Triângulo, Processos Adaptativos, Métricas Agregadas e Métricas Granulares e Feedback. A Tabela 2 mostra estas quatro contribuições.

| Contribuição | Meta | Implicações | Método |
|---------------------------------------|---|---|--|
| O Triângulo | Abrindo o conjunto de idéias para novas posições estratégicas | O melhor produto nem sempre vence | Três opções estratégicas: <ul style="list-style-type: none"> • Best Product • Total Customer Solutions • System Lock-In |
| Processos Adaptativos | Ligando estratégia com execução | Execução não é o problema, ligá-la a estratégia é | Execução é capturada através de 3 processos adaptativos: <ul style="list-style-type: none"> • Efetividade Operacional • Focando o cliente • Inovação <p>Que papéis necessitam mudar para alcançar posições estratégicas diferentes</p> |
| Métricas Agregadas | Medindo o sucesso | Finanças boas nem sempre levam a bons resultados | Métricas performance agregadas necessitam refletir cada um dos Processos Adaptativos e seu papel baseado na posição estratégica <ul style="list-style-type: none"> • Performance Produto • Performance Cliente • Performance Complementador |
| Métricas Granulares e Feedback | Descobririndo os indicadores de performance | Gerenciando pela média leva a performance abaixo da média | Negócios não são lineares. Performance é concentrada, particularmente quando ela envolve enlace. Métricas granulares permitem focar nos indicadores de performance, para detectar variabilidade, explicar, ensinar e agir. |

Tabela 2 – Contribuições do Delta Model (Hax & Wilde, 2001)

O Triângulo: Abrindo o conjunto de idéias para novas opções estratégicas

A maior preocupação na definição da estratégia de uma empresa é decidir o posicionamento estratégico. Isto deve capturar a essência de como a empresa compete e serve os clientes no seu mercado. O triângulo, na Figura 4, foi escolhido para mostrar as diferentes posições estratégicas e porque representa a letra Delta, que significa transformação.

Delta Model - Triângulo

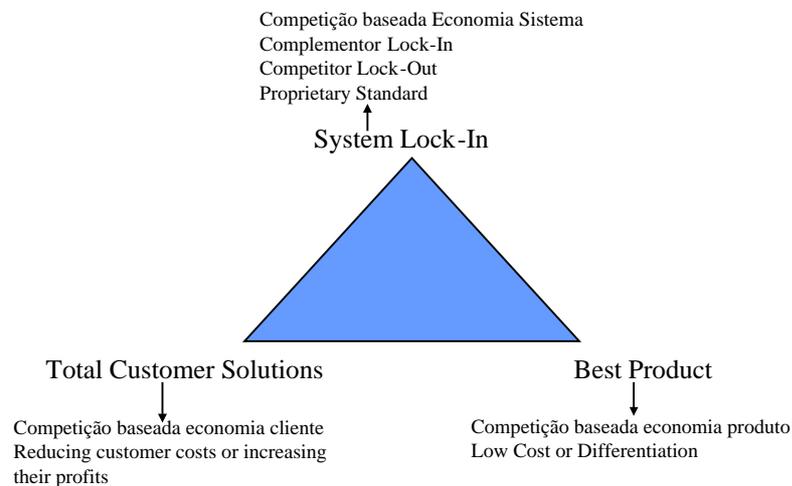


Figura 4 – O Delta Model (Hax & Wilde, 2001)

O posicionamento de Melhor Produto (*Best Product*) significa a forma clássica de competição, onde a empresa busca estratégias de baixo custo ou diferenciação. Neste caso, o produto tende a ser padronizado e sem serviços agregados. Os clientes são genéricos, numerosos e sem uma identificação própria. O centro da atenção é o competidor, que se quer superar. A vantagem competitiva baseia-se na economia de produtos e na cadeia interna de fornecimento, que oferece o conhecimento para uma produção eficiente. Esta abordagem gera pouco enlace com o cliente, fazendo com que as empresas fiquem mais vulneráveis para novos entrantes. Sua obsessiva preocupação com os concorrentes freqüentemente

leva a imitação e guerra de preços, representando rivalidade e convergência, ou seja, o pior dos mundos. A Southwest Airlines é um exemplo de desempenho fenomenal através de estratégia de *Best Product*. Ela foca em economia de produtos e direciona os esforços para cortar custos dos produtos, algumas vezes reduzindo o escopo e eliminando características dos seus serviços no processo. Por exemplo, ela não oferece manuseio de bagagens, emissão de bilhetes, reservas antecipadas ou comidas quentes.

A estratégia de Soluções Completas para Cliente (*Total Customer Solutions*) é o inverso da abordagem de *Best Product*. Ao invés de padronizar o cliente, procura-se um entendimento e relacionamento com o cliente que permita desenvolver propostas de valor que enlacem cada cliente individual. Ao invés de desenvolver e comercializar produtos padronizados, procura-se fornecer uma composição de produtos e serviços que atendam as necessidades específicas dos clientes. Busca-se atender, se não todas, pelo menos a maioria das necessidades dos clientes através de uma ampla oferta de produtos e serviços. O foco é na economia para o cliente, ao invés da economia para o produto. Uma empresa pode oferecer um pacote de produtos e serviços que são focados e customizados para as necessidades de um cliente específico. Neste caso, a medida de desempenho mais relevante desta opção estratégica é o *market share* do cliente. Existe uma concentração na cadeia de fornecimento integrada que liga a empresa com os fornecedores e clientes. A estratégia não é de “guerra” com os competidores, mas de “amor” com os clientes. Electronic Data Systems (EDS) é um claro exemplo de um fornecedor de soluções completas para o cliente. EDS alcançou importância na indústria de processamento de dados por posicionar-se como uma empresa que não tem interesse em empresas de *hardware* e *software*. Seu papel é fornecer a melhor solução para cobrir todas as necessidades de informação, independente da origem dos componentes. No processo, ela construiu um respeito por entregar soluções customizadas para cada cliente. A EDS mudou completamente a percepção de como gerenciar os recursos de tecnologia da informação. Antes, a área de tecnologia da informação era vista como o cérebro de uma empresa e toda empresa desenvolvia seu próprio grupo de tecnologia da informação, enquanto que agora o *outsourcing* é uma prática comum e até esperada.

A estratégia de *System Lock-In* tem o escopo mais amplo. Ao invés de limitar-se ao produto e o cliente, ela inclui a empresa, os clientes, os fornecedores e as empresas que complementam o portfólio de produtos e serviços. O cliente continua sendo o foco da atenção, mas agora com uma visão de atendimento amplo, incluindo alianças estratégicas com outras empresas. Olha-se para todo o sistema da cadeia de fornecimento, não apenas para a cadeia de fornecimento do produto. A riqueza e profundidade de empresas complementadoras que suportam o produto ou serviço fazem com que o mesmo fique mais completo e protegido, bloqueando a concorrência. A questão crítica é procurar por toda a arquitetura do sistema. Como uma empresa pode ganhar a participação das empresas complementadoras de forma a bloquear os concorrentes e aprisionar os clientes? O ápice deste posicionamento estratégico é alcançar um padrão proprietário de fato. O Windows da Microsoft é um bom exemplo, pois, devido ao grande número de soluções baseadas nele, sua adoção acaba sendo inevitável para as empresas que querem desenvolver uma nova aplicação. Os canais de distribuição são muito utilizados para o bloqueio de concorrentes, principalmente na velha economia. A Coca-Cola é um exemplo de como controlar os canais de distribuição cria um bloqueio aos concorrentes. Por possuir uma marca forte, de alto giro, ela consegue maior espaço perante aos varejistas e, com isso, um bloqueio a marcas menos conhecidas. Deve-se ter um cuidado para que o exercício do poder de bloqueio de concorrentes seja ético e não crie um comportamento monopolista.

Na estratégia de *Best Product* a proposição de valor para o cliente é baseada no produto e seus atributos são independentes do cliente. Numa estratégia de *Total Customer Solutions* a proposição de valor para o cliente é enriquecida pela interação entre o cliente e produto, que leva ao enlace com os clientes existentes. Na estratégia de *System Lock-In* a proposição de valor para o cliente é enriquecida pela interação com outros clientes, que leva ao enlace com clientes existentes e novos. O enlace reflete o ambiente externo ao produto.

Embora, na realidade, estas opções não sejam mutuamente exclusivas e uma empresa possa decidir pela escolha de uma opção estratégica que seja uma composição das três opções citadas, considera-se mais útil que elas sejam vistas

como modos distintos de competição, com escopo, escala e *bonding* diferentes. O escopo aumenta significativamente conforme nos movemos da estratégia de *Best Product* para a *System Lock-In*. No extremo da posição estratégica de *Best Product*, onde a empresa freqüentemente escolhe por baixo custo, o escopo é mínimo. O escopo aumenta para incluir características do produto quando a empresa move-se para uma posição de *Best Product* por diferenciação. Ele aumenta para além do produto para incluir as atividades dos clientes, no caso de posicionamento por *Total Customer Solutions*. A empresa finalmente alcança o escopo mais amplo quando adota o posicionamento por *System Lock-In*, quando ela inclui as empresas complementadoras.

Escala é um fator estratégico crítico, tipicamente medido como *market share* do produto, que é apropriado quando se avalia uma posição de *Best Product*. No caso de *Total Customer Solutions*, uma empresa deve considerar sua participação nas compras dos clientes. Para uma posição por *System Lock-In*, participação das empresas complementadoras é a consideração mais crucial.

O *Bonding* Contínuo: os vários Graus de *Bonding* de Produto, Cliente e Sistema

Bonding é um processo contínuo que vai da primeira fidelidade que um cliente sente em relação a um produto até o completo aprisionamento com padrões proprietários. Foram identificados quatro estágios no processo de *bonding* : *Best Product* gera um Desenho Dominante; *Total Customer Solutions* gera o aprisionamento do cliente (*customer lock-in*) ; *System Lock-In* utiliza a mais completa forma de *bonding*, permitindo o bloqueio dos concorrentes e padrões proprietários.

O Desenho Dominante

No primeiro estágio, os clientes são atraídos para um produto porque ele excede as expectativas que eles têm em relação ao mesmo. Se o posicionamento é de baixo custo, então o baixo preço é que direciona o cliente. Se o posicionamento

é de diferenciação, então as características e serviços que acompanham o produto serão os direcionadores da atenção dos clientes. O desenho dominante é uma oferta genérica e padronizada em contraste com a oferta customizada.

Os concorrentes que geram este desenho capturam o primeiro elemento da fidelidade dos clientes, assim como os benefícios de vantagem de ser o primeiro autor.

O *bonding* neste ponto é fraco. A fidelidade de clientes é devido aos atributos dos produtos e os clientes trocam facilmente de fornecedor quando recebem uma oferta com melhores atributos.

Aprisionamento do Cliente

Neste estágio, os clientes podem ser inicialmente atraídos para o produto devido aos seus atributos, mas são retidos devido ao complemento de coisas que são criadas quando o cliente utiliza o produto. Os custos de mudança não são infinitos, mas há barreiras que vão bem além do produto em si. Customização e aprendizado são as principais ferramentas para criar o aprisionamento dos clientes.

No mercado financeiro temos o exemplo da Merrill Lynch, que criou pacotes de serviços customizados aos clientes. As contas são adequadas para as características do cliente, como pagamento de contas, corretagem, fundos mútuos de investimento, serviços de donativos, cartões de crédito. Trocar uma conta é uma atividade trabalhosa para o cliente, envolvendo a redefinição de preferências e variáveis, criando altos custos de mudança para o cliente.

Customização é uma prática que envolve adequar um produto às necessidades de um cliente. Esta prática tem valor na diferenciação de uma oferta, mas isto não cria o *bonding* com o cliente. O *bonding* é criado quando o cliente produz a customização. Exemplo: páginas *web* personalizadas no portal do Yahoo! criam o aprisionamento do cliente. Após investir o tempo na construção

de páginas com as informações que eles querem ver, os clientes hesitarão em trocar para outro portal devido aos custos já incorridos.

A aprendizagem também soma para o aprisionamento do cliente. Por exemplo, uma vez que você aprende a usar a planilha Microsoft Excel, há um esforço significativo em trocá-la por outra planilha. Isto tem sido uma força de sustentação atrás da liderança da Microsoft no mercado de planilhas eletrônicas.

Bloqueio de Concorrentes

Há uma fina linha entre aprisionamento de clientes e bloqueio de concorrentes. No primeiro caso, uma empresa procura certificar-se que, uma vez tendo conseguido um cliente, seja muito difícil para ele trocar para um concorrente. No segundo caso, uma empresa tenta criar barreiras significativas para os concorrentes que queiram entrar no negócio.

Quatro forças podem contribuir para o bloqueio de concorrentes: restrições impostas pelos canais de distribuição, como, por exemplo, um distribuidor de Coca-Cola que não distribui produtos da Pepsi; marcas podem criar uma demanda dos clientes que levam os varejistas a estocar o produto daquela marca, em prejuízo de outros produtos competitivos; patentes podem bloquear o acesso de novos produtos similares; inovações constantes em uma indústria podem representar uma grande barreira para novos entrantes, visto que isto demanda um investimento constante de atualização, que nem todas as empresas estão em condições de suportar.

Padrões Proprietários

O padrão proprietário é conseguido quando uma empresa define uma determinada solução que passa a ser adotada pela maior parte do mercado. Este nível de *bonding* representa o preenchimento dos objetivos de maior demanda. Se uma empresa está apta a alcançar e sustentar esta posição, as recompensas são muito grandes. Entretanto, há obstáculos para criar este *bonding*. Em primeiro

lugar, nem sempre é possível desenvolver um padrão em todo segmento de mercado. Em segundo lugar, mesmo se um padrão puder ser desenvolvido, pode não ser possível que ele seja proprietário de uma única empresa. Finalmente, nem todas as empresas têm todas as capacidades para obter um padrão proprietário.

A habilidade para criar um padrão ocorre tipicamente quando uma indústria está sofrendo uma transformação. Na indústria da computação, novos padrões de sistemas operacionais surgiram com o mainframe, minicomputadores e microcomputadores.

2.9 Características do Mercado de Consultoria em Serviços

A indústria de consultoria é caracterizada pelas complexas interações na entrega dos serviços (Fullerton & West, 1996; O'Farrell & Moffat, 1991). Uma característica comum entre a maioria dos serviços é a existência do contato face-a-face entre o fornecedor e o cliente. No caso de serviços profissionais, o contato quase sempre será pessoal e face-a-face (Yorke, 1990). Esta interação pessoal leva o fornecedor e o cliente a trabalharem juntos na entrega do serviço.

Quando compram serviços profissionais, os clientes compram o conhecimento e a criatividade de cada consultor. Os consultores influenciam significativamente a qualidade percebida do serviço e todo o relacionamento com o cliente (Halinen, 1997). Os serviços profissionais são caracterizados consistentemente na literatura como uma compra de risco (Mitchell, 1994), que exige experiência e credenciais (Lovelock et al., 1999), que tem implicações significativas em termos dos critérios que os clientes utilizam quando da seleção de empresas de consultoria e sua propensão em manterem-se fiéis e desenvolverem relacionamentos de longo prazo. De uma forma geral, os clientes têm maior probabilidade de desenvolverem relacionamentos de longo prazo nos casos de serviços complexos, de alto risco e onde a avaliação dos serviços depende de experiência e credenciais.

Conflitos de valor, assimetria de informações, diferenças em percepções e expectativas entre os clientes e os consultores e agendas diametralmente opostas foram identificadas como características do relacionamento na área de consultoria (Karantinou & Hogg, 2001).

A natureza dos serviços de consultoria baseados em projeto significa que membros da empresa de consultoria frequentemente têm que passar a maior parte de seu tempo no cliente. O resultado é que o cliente se torna parte da empresa de consultoria e o consultor se torna parte da empresa cliente. O processo de entrega do serviço se torna criticamente importante, devido aos contatos próximos e frequentes entre consultores de todos os níveis e membros do cliente (Karantinou & Hogg, 2001).

O marketing que se faz durante a interação entre o prestador do serviço e o cliente é frequentemente o mais importante marketing que uma empresa de consultoria realiza. Devido à natureza dos projetos de consultoria, todos os membros da empresa de consultoria, independentemente de sua posição na empresa, estão envolvidos no marketing e precisam ser treinados apropriadamente.

Fatores pessoais combinados com confiança são importantes credenciais no mercado de consultoria. Devido à importância dos fatores pessoais, os relacionamentos são muito afetados por mudanças de pessoas em ambos os lados. Quando uma pessoa chave no relacionamento é trocada, as conseqüências podem, então, ser bem significativas. Segundo Halinen (1997), a importância do fator humano pode implicar em relacionamentos mais fortes entre pessoas do que entre as empresas. Isto está ligado à visão de que o que o cliente realmente compra é conhecimento, capacidade, competência e criatividade dos consultores.

Políticas para o gerenciamento do relacionamento com o cliente variam muito entre as empresas de consultoria. Algumas empresas têm um *partner* para cada grande cliente, responsável por todos os negócios com este cliente, supervisionando todos os projetos e interações. Outras empresas têm um número

de *partners* lidando com a mesma conta, o que tem a vantagem de uma abordagem em equipe, mas corre o risco de falta de consistência no gerenciamento do relacionamento com o cliente.

2.10 Contribuição da Revisão da Literatura para o Modelo de Fidelidade

A revisão da literatura identifica os atributos relacionamento com os consultores, relacionamento com a equipe de vendas, serviço entregue e barreiras de mudança para a troca de fornecedor como influenciadores da fidelidade das empresas aos seus fornecedores de serviços de consultoria em informática.

A fidelidade dos clientes é percebida através dos atributos satisfação, intenção de recompra dos serviços e recomendação do fornecedor a outras empresas.

O estudo propõe uma pesquisa qualitativa para validar os atributos que influenciam a fidelidade dos clientes. Esta pesquisa complementa a revisão de literatura na proposição final de um modelo de fidelidade.