

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO DE NEGÓCIOS

MARIO JOSE KERPER

FASES FORMADORAS DA LEALDADE EM MERCADOS ORGANIZACIONAIS

PIRACICABA

2007

MARIO JOSE KERPER

FASES FORMADORAS DA LEALDADE EM MERCADOS ORGANIZACIONAIS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, com parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento:

Marketing e Estratégia

Orientador:

Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers

PIRACICABA

2007

KERPER, Mario José

Fases formadoras da lealdade em mercados organizacionais

Mario José Kerper – 2007.

126 f.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers

Dissertação (mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Problema de Estudo. 2. Estratégias condutoras a lealdade. 3. Estudo de caso. I. Spers, Eduardo Eugênio. II Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba. III Título

MARIO JOSE KERPER

FASES FORMADORAS DA LEALDADE EM MERCADOS ORGANIZACIONAIS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, com parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento:

Marketing e Estratégia

Data de aprovação:

22 / 02 / 2007

Banca examinadora:

Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers
(orientador)
Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Dr. Osvaldo Elias Farah
Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Dr. José Alcides Gobbo Junior
Universidade Estadual Paulista
Julio de Mesquita Filho - Bauru)

DEDICATÓRIA

Dedico esta obra as pessoas mais importantes da minha vida :

Marlene, Guilherme e Leonardo

AGRADECIMENTOS

A Deus, Senhor de todas as coisas, principio e fim de tudo...

A minha família que me apoiou em todos os momentos e pela compreensão por todas as vezes que o estudo e o trabalho foram mais importantes que ela.

A minha mãe pelo apoio e ajuda para conclusão do curso e deste trabalho.

Ao meu orientador Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers pela atenção, paciência e dedicação que me foram concedidas no decorrer da elaboração do presente trabalho.

Aos meus amigos que me apoiaram e me incentivaram a buscar este desafio.

Aos empresários pela pronta colaboração no fornecimento de informações que muito me auxiliaram na conclusão da pesquisa e deste trabalho.

EPÍGRAFE

“O cliente é nosso visitante mais importante”. Ele não depende de nós – nós é quem dependemos dele. Não é um estranho em nosso negócio – é parte dele.

Não prestamos nenhum favor aos clientes quando os servimos...ao contrário, ele é que nos presta um favor ao dar-nos a oportunidade de servi-lo.”

Philip Kotler, 2003

RESUMO

A busca pela lealdade a um produto ou marca tem sido o objetivo de acadêmicos e profissionais de marketing que se empenham, continuamente, em identificar atitudes e comportamentos dos clientes aprofundando-se na compreensão dos antecedentes deste constructo – importante componente do crescimento organizacional e no desenvolvimento dos relacionamentos de longo prazo. A satisfação é um antecedente reconhecido do constructo estudado; porém depender apenas de sua gestão para a retenção de clientes pode não trazer os resultados esperados. Conforme alguns estudos acadêmicos, a satisfação é um dos condutores, que é coadjuvado pela confiança e valor com os constructos relacionando-se entre si na formação da lealdade; porém, estudos indicam que este comportamento não é final e definitivo até que a força interior e a determinação pessoal tornem possível o desenvolvimento daquela última lealdade (ultimate loyalty) como descrito por Oliver (1999). Este trabalho buscou caracterizar as fases (cognitiva, afetiva, conativa e ação) e o grau de aderência, ao constructo, dos clientes de um mercado organizacional atendidos por uma empresa distribuidora de “*commodities*” instalada na região central do interior do Estado de São Paulo. Como resultado final, conclui-se pela não existência da lealdade nos mercados de “*commodities*”, na amostra estudada, considerando que o comportamento demonstrado pelos respondentes sugere a dependência a interesses e a custos de mudança; os resultados indicam, finalmente, que não foram validados no presente trabalho e no segmento de mercado escolhido a teoria das fases formadoras da lealdade como propostas por Oliver (1999). Os resultados obtidos são discutidos, bem como as implicações acadêmicas e gerenciais obtidas. Juntamente com as análises são apresentadas sugestões para novos estudos. Entre as sugestões para novos estudos entendemos ser importante uma nova pesquisa em outros fornecedores de “*commodities*” do mesmo ramo de atividade da empresa-foco da pesquisa com a finalidade de ratificar resultados e ou colocar mais foco sobre o assunto.

Palavras-chave: fases da lealdade; marketing de relacionamento; mercado organizacional

ABSTRACT

The search for loyalty to a product or brand has been the goal of academic and marketing professionals who try hard, continuously to identify attitudes and behaviors of clients, going deeply in the understanding of the antecedents of this constructo which is an important component of organizational growth and in the development of long-term relationships. Satisfaction is a recognized antecedent of the constructo we have studied; but depending only on its management conduct to keep clients may not bring the expected results. According to some academic studies, satisfaction is one of the conductors which together with trust, value and the constructos, make loyalty; but studies indicate that this behavior isn't final or decisive until the internal power and personal determination make the development of that ultimate loyalty possible, as described by Oliver (1999). This job tried to characterize the phases (cognitive, affective, conative and action) and the grade of adherence to the constructo, by the clients of an organizational market attended by a commodity distributor company, set up in the central region of São Paulo State. As a final result we can conclude that there isn't loyalty in the commodity market, in the studied samples considering that the behavior demonstrated by the participants suggests the dependence to interests and change costs; the results indicate finally that the theory of phases forming loyalty proposed by Oliver (1999) wasn't validated in this job and in the chosen market segment. The results as well as the academic and managerial implications obtained are discussed. Together with the analysis, suggestions to new studies are presented. These suggestions include a new research with other commodity suppliers in the same activity segment of this research's target company leading to the ratification of the results and / or a higher focus on the subject.

Key-words: loyalty phases; marketing of relationship; organizational market

SUMARIO

| | |
|--|------------|
| RESUMO | vi |
| ABSTRACT | vii |
| LISTA DE QUADROS | x |
| LISTA DE TABELAS | xi |
| LISTA DE FIGURAS | xii |
| | |
| 1 - INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 Problema de estudo | 3 |
| 1.2 Objetivos e questões de pesquisa | 5 |
| 1.3 Justificativa e importância do tema | 6 |
| 1.4 Estrutura do trabalho | 6 |
| | |
| 2 - REVISÃO DE LITERATURA | 8 |
| 2.1 Lealdade..... | 9 |
| 2.1.1 Constructo de lealdade..... | 9 |
| 2.1.2 Fases da lealdade..... | 14 |
| 2.2 Marketing de relacionamento..... | 22 |
| 2.2.1 Estágios do Processo de Construção de Relacionamentos | 27 |
| 2.2.2 Estruturas de relacionamentos | 29 |
| 2.3 Constructos Formadores da Lealdade..... | 30 |
| 2.3.1 Constructo de Satisfação..... | 30 |
| 2.3.2 Constructo de Confiança..... | 38 |
| 2.3.3 Constructo de Valor..... | 40 |
| 2.3.4 Custos de Mudança e a sua Influência na Lealdade..... | 45 |
| | |
| 3 – METODOLOGIA..... | 48 |
| 3.1 Etapa I – Calibragem de modelos de pesquisa quantitativa e análise qualitativa..... | 49 |
| 3.2 Etapa II – Pesquisa pela Escala de McMullan e Gilmore (2003)..... | 50 |
| | |
| 4 – RESULTADO E DISCUSSÃO..... | 52 |
| 4.1 Resultados da Etapa I..... | 52 |
| 4.2 Resultados da Etapa II..... | 56 |
| 4.3 Avaliação da Pesquisa por Fase de Lealdade (Oliver) – Etapa II | 59 |
| 4.3.1 Cognitiva..... | 59 |
| 4.3.2 Afetiva..... | 61 |
| 4.3.3 Conativa..... | 62 |
| 4.3.4 Ação..... | 64 |
| 4.3.5 Comentários sobre a Pesquisa por Fases de Formação da Lealdade (Oliver)..... | 66 |
| 4.4 Fatores de Percepção sobre a Lealdade..... | 67 |
| 4.5 Comentários sobre a Tab. 12 Componentes da Matriz Rotacionada e Fatores..... | 71 |

| | |
|--|-----------|
| 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 73 |
| 5.1 Considerações sobre as Fases da Lealdade..... | 74 |
| 5.2 Limitações e Sugestões para Novos Estudos..... | 76 |
| | |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 78 |
| | |
| Apêndices..... | 85 |
| Apêndice A Proposta de formatação do questionário de pesquisa..... | 86 |
| Apêndice B Proposta de questionário de pesquisa – Final (todas as fases).. | 95 |
| Apêndice C Roteiro para entrevista..... | 97 |
| Apêndice D Questionário de múltipla escolha para apoio às entrevistas..... | 99 |
| Apêndice E Planilha para ser apresentada ao pesquisado na entrevista..... | 103 |
| Apêndice F Avaliação dos questionários – pesquisa Qualitativa..... | 104 |
| Apêndice G Questionário de pesquisa..... | 108 |
| Apêndice H Tabulação dos dados da pesquisa. | 110 |
| Apêndice I Quadros e gráficos dos resultados da pesquisa..... | 112 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 Diferentes Tipos de Lealdade..... | 10 |
| Quadro 2 Processo de Formação da Lealdade (Oliver, 1999)..... | 16 |
| Quadro 3 Teorias Acadêmicas sobre as Fases da Lealdade..... | 17 |
| Quadro 4 Estágios do Processo de Construção de Relacionamentos..... | 28 |
| Quadro 5 Tipos dos Custos de Mudança..... | 46 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 Quantidade de Funcionários por Empresa Pesquisada..... | 56 |
| Tabela 2 Tempo que Compra do Fornecedor X..... | 57 |
| Tabela 3 Em Relação ao Fornecedor X eu me Considero..... | 57 |
| Tabela 4 Numero de Fornecedores de quem compra..... | 58 |
| Tabela 5 Desconto no Preço Pago que o Faria Mudar de seu Fornecedor Habitual..... | 58 |
| Tabela 6 Cognitiva – Avaliação da Pesquisa por Fase de Lealdade (Oliver, 1999)..... | 60 |
| Tabela 7 Afetiva – Avaliação da Pesquisa por Fase de Lealdade (Oliver, 1999)..... | 61 |
| Tabela 8 Conativa – Avaliação da Pesquisa por Fase de Lealdade (Oliver, 1999)..... | 63 |
| Tabela 9 Ação – Avaliação da Pesquisa por Fase de Lealdade (Oliver, 1999)..... | 65 |
| Tabela 10 Autovalores e Variáveis Explicada..... | 68 |
| Tabela 11 Índice de KMO e de qui-quadrado..... | 69 |
| Tabela 12 Componentes de Matriz Rotacionada e Fatores..... | 69 |

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|----------|---|----|
| Figura 1 | Percepção de Equidade..... | 20 |
| Figura 2 | Estruturas de Relacionamento..... | 29 |
| Figura 3 | Seis Representações de Satisfação e Lealdade (Oliver,1999)..... | 36 |
| Figura 4 | Modelo Teórico dos Antecedentes da Lealdade..... | 42 |

1 INTRODUÇÃO

O interesse pelo tema lealdade do cliente e os primeiros estudos e trabalhos sobre este constructo remontam à década de 70, conforme Oliver (1999). A partir de então o interesse pelo tema vem crescendo, principalmente quando acadêmicos e empresas começaram a entender e descobrir que a manutenção de clientes levaria a um desempenho superior. Day (1969) foi um dos primeiros a apontar o papel da atitude na decisão de compra na lealdade à marca. Buscar e conquistar a lealdade do cliente é um dos objetivos dos mais desafiadores para as empresas e profissionais de marketing. Os esforços das organizações estão cada vez mais dirigidos para criar vínculos fortes com clientes existentes através de ações/mecanismos que criem relacionamentos sólidos e duradouros que venham a contribuir para a construção e manutenção da lealdade do cliente.

Porém, anteriormente a idéia predominante não era esta. A estratégia de que oferecer produtos/serviços de qualidade e desta forma procurar garantir a satisfação dos clientes norteou durante muito tempo as empresas no relacionamento com seus clientes. Este comportamento empresarial sugere que bastaria as empresas garantirem altos níveis de satisfação para garantir e manter a fidelidade e lealdade de seus clientes aos seus produtos e serviços ao longo do tempo, além de um retorno de investimento adequado e satisfatório. Embora esta idéia tenha sido predominante na visão de muitos administradores, alguns fatos se mostravam contrários a esta proposição, surgindo, então, a manifestação de pesquisadores que criticam a popularidade dos meros estudos da satisfação, tais como Deming (1986) que menciona que "não bastará ter os clientes meramente satisfeitos"; Jones e Sasser (1995) comentam que "meramente satisfazer aos clientes, que têm a liberdade para fazer escolhas, não é o bastante para mantê-los leais". Talvez o maior defensor, neste campo, de que a "satisfação não é bastante" é Reichheld (1996), que criou a expressão "a armadilha da satisfação". Neste mesmo estudo, Reichheld (1996), comenta que "dos clientes que se manifestam estarem satisfeitos ou muito satisfeitos, entre 65% e 85% abandonará seu fornecedor". Na indústria automobilística o comportamento dos clientes não é muito diferente; pois dos 85% a 95% dos clientes que relatam que estão satisfeitos, o retorno efetivo acontece, apenas, entre 30% a 40% dos clientes (OLIVER, 1999).

A satisfação é tida como uma das variáveis mais mencionadas na literatura; ela é citada como sendo a condição para relacionamentos duráveis (HESKETT *et al.*, 1997). Em estudo, Liljander e Strandvik (1995) concluem que a satisfação total é o melhor indicador de intenções de recompra que a qualidade percebida nos serviços prestados. Embora os estudos mencionados demonstrem a importância e relevância do constructo satisfação como antecedente ao comprometimento, os estudos também mostraram que a satisfação não é bastante suficiente para garantir o compromisso, principalmente no que tange ao comportamento de recompra (JONES e SASSER, 1995). A partir da década de 90, pesquisadores e estudiosos voltaram as suas atenções e trabalhos para estudos mais profundos da relação satisfação-lealdade.

Os conceitos de lealdade e comprometimento tornaram-se mais relevantes ainda a partir do momento em que as empresas começaram a perceber que a fidelidade dos seus clientes é o que garantiria retornos financeiros futuros. Conforme Oliver (1997), a fidelidade tem efeito sobre a lucratividade na medida em que tem uma influência direta sobre o fluxo futuro de clientes. Atualmente, é destacada a forte tendência das empresas em migrar de estratégias baseadas em satisfação para estratégias orientadas à fidelização e lealdade, pois são evidentes os resultados positivos financeiros quando se tem uma base de clientes fiéis e leais. A busca pela fidelização e lealdade de seus clientes, portanto, podem ser consideradas como os grandes desafios e, certamente, poderemos colocá-los entre os principais problemas gerenciais e estratégicos enfrentados pelos gestores e executivos das empresas de serviços. A compreensão dos efeitos financeiros ocasionados pelo aumento do nível de lealdade e conseqüente redução na deserção de consumidores é importante, como afirma Kotler (2003 a) sobre a necessidade de um trabalho focado na satisfação dos clientes, a saber: a conquista de novos clientes pode custar de 5 a 10 vezes mais do que a retenção dos atuais clientes; em média, empresas perdem de 10 a 20% de seus clientes por ano; uma redução de 5% no índice de perda de clientes pode aumentar os lucros em algo entre 25% e 85%, dependendo do setor de atividade (KOTLER, 2003 a); a rentabilidade dos clientes tende a aumentar ao longo do ciclo de venda dos clientes retidos (REICHHELD, 1996).

A mudança de ênfase da satisfação para a ênfase na lealdade parece ser uma mudança de valor na estratégia para a maioria das empresas, porque os negócios compreendem o impacto de lucro em se ter uma base de clientes leais (OLIVER, 1999). Reichheld (1996) afirma que o aumento do valor atual líquido no lucro em 5% é o resultado da retenção do cliente, variando este número (lucro) entre 25% e 95% , sobre 14 indústrias pesquisadas.

A busca contínua pela satisfação, fidelização e lealdade dos clientes, e desta forma criar e manter um relacionamento duradouro; não deve ser entendido como um custo, mas como um investimento que poderá gerar margens de lucro crescentes e superiores às conseguidas com clientes eventuais e esporádicos.

Há uma forte tendência, em parte, significativa das empresas empenhadas em buscar a aproximação e interação com os seus clientes atuais; e simultaneamente são desenvolvidas e direcionadas estratégias visando a recuperação de ex-clientes e a conquista de novos, especialmente se forem da concorrência.

Converter clientes eventuais em clientes habituais e tratá-los para tornarem-se cada vez mais importantes são atitudes de empresas com foco nos clientes. São atitudes e estratégias proativas de empresas inteligentes que não se vêem como vendedoras de produtos, mas como criadoras de clientes lucrativos (KOTLER, 2002).

1.1 Problema de estudo

A orientação para o mercado pode ser considerada como uma estratégia importante para o desenvolvimento e crescimento das organizações na busca da lealdade e fidelização de seus clientes. O ambiente empresarial, por ser naturalmente, de forte competição, deve estimular às empresas a desenvolverem sua criatividade buscando estratégias e diferenciais que aumentem a sua visibilidade e competitividade no mercado, facilite a colocação de seus produtos e desenvolva ação visando a superação de seus concorrentes. As aplicações de novas estratégias indicaram um novo caminho a ser seguido pelas empresas que pretendem criar vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo: a orientação pelo mercado, oferecendo ao cliente o que deseja ou necessita. Essa mudança tem por base três

aspectos básicos do conceito de marketing: a satisfação do consumidor, o esforço total da empresa para a satisfação do cliente e os resultados positivos para a organização.

Como existem diferenças nas extensões dos níveis de satisfação e lealdade em cada tipo de serviço, as estratégias para obtenção do comprometimento dos clientes devem considerar as características de cada negócio, permitindo assim modelar uma estratégia adequada à natureza de cada serviço. Para isso, é importante que os conceitos e a relação entre a satisfação e a lealdade dos clientes sejam melhores compreendidos, e com isso, seja possível tentar responder o questionamento.

O cliente ao ser analisado nos seus diferentes comportamentos e atitudes, conforme Oliver (1997), na formação do processo de decisão de recompra de um determinado produto passa por diversas fases que sugerem a formação da lealdade. O problema de interesse, deste estudo, é a descoberta de qual será o comportamento do cliente na aquisição de mercadorias “*commodities*” em um mercado competitivo. Como e qual seria o relacionamento cliente/fornecedor nas transações e eventuais recompras neste segmento. Como se aplicariam as fases formadoras da lealdade; conforme, Oliver (1999); em um mercado de “*commodities*”, em um ambiente de mercados organizacionais muito competitivos.

Durante muito tempo, as empresas voltaram-se para seus produtos com a preocupação focada no aumento do volume de produtos comercializados, na estabilização da marca e do produto no mercado. O atendimento ao cliente era reativo e os esforços de marketing eram atrelados à conquista de novos clientes.

Kotler *et al.*, (2006) conceitua marketing como sendo um processo social, através do qual pessoas e/ou grupos de pessoas obtêm aquilo que desejam e o que necessitam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros; um conjunto de ações e atividades que levadas a cabo com uma estratégia bem definida e que motivam a organização por meio de um compromisso a atender as necessidades do cliente com vantagens lucrativas (HOOLEY *et al.*, 2001). O marketing, visto como estratégia, procura desenvolver respostas eficientes a ambientes de mercado em transição ao definir segmentos de mercado, desenvolver e posicionar produtos destinados àqueles públicos-alvo (HOOLEY *et al.*, 2001). O marketing procura, desta forma, adequar as estratégias de acordo com a característica do mercado.

O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor superior aos clientes, conseguindo desta maneira melhores e mais duradouros relacionamentos com o mesmo e proporcionando vantagens competitivas com resultados que beneficiam a organização e seus stakeholders (AMA - American Marketing Association, 2005). Deste modo, entender as relações entre erros e falhas no serviço bem como o impacto provocado na satisfação dos clientes e na qualidade do relacionamento entre partes, ganha forte importância nas empresas.

Na evolução das relações de mercado, constatou-se que somente atrair o cliente não é suficiente; há que se conquistar a sua lealdade, fator de forte influência no relacionamento cliente / fornecedor. Em razão disso, o marketing de relacionamento passou a ocupar função de destaque nas estratégias empresariais. Para Reichheld (1996) a empresa atinge patamares superiores de lucratividade ao fornecer valor para o cliente que tem a percepção de serem significativos e vantajosos, se comparados às ofertas concorrentes. Ao entender como relevantes o diferencial oferecido, o cliente se torna leal e fiel à empresa retribuindo com a recompra por longo prazo. Reichheld (1996) acrescenta que ao entregar, consistentemente, valor superior ao cliente, a empresa conquista a sua lealdade e aumenta a sua participação no mercado. Em função de sua complexidade e seu caráter multidimensional, o conceito de parceria (*relação ganha-ganha*), canais comerciais desobstruídos, relações comerciais claras e com benefícios mútuos, muitos trabalhos têm sido desenvolvidos principalmente no que tange à criação e manutenção de relacionamentos de longo prazo.

1.2 Objetivos e questões de pesquisa

O objetivo geral desta dissertação é analisar as fases formadoras da lealdade, (OLIVER, 1999), e como elas se aplicam no relacionamento que se desenvolve entre cliente/fornecedor.

Como objetivos específicos:

- Verificar a existência de lealdade nos relacionamentos entre fornecedor e clientes atendidos por uma empresa distribuidora de “*commodities*”.
- Adaptar a escala/questionário de lealdade de McMullan e Gilmore (2003) o objeto de estudo desta dissertação.

- Confirmar a aplicação das fases formadoras da lealdade (OLIVER, 1999) em clientes de empresa distribuidora de “*commodities*”.
- Determinar os Índices de Concordância(IC) obtidos na pesquisa por fase de lealdade, comparando-os com os valores obtidos na pesquisa quantitativa.
- Avaliação dos resultados por fase da formação da lealdade e a sua relação com a lealdade declarada pelos respondentes na pesquisa.
- Identificar os fatores resultantes da matriz rotacionada obtida com os dados da pesquisa.

1.3 Justificativa e importância do tema

Desenvolver estudo, pesquisa e análises específicas sobre a existência da lealdade nos relacionamentos entre cliente/fornecedor; especificamente tendo o foco direcionado para os clientes atendidos por uma empresa distribuidora de “*commodities*” no mercado regional.

O trabalho busca avaliar qual o comportamento do cliente visto pelo ângulo da lealdade ao fornecedor/marca na comercialização do produto de consumo básico, com concorrência acirrada e elevado número de distribuidores. A importância do relacionamento entre empresas e as estratégias para torná-lo duradouro, pode transformar-se em um caminho para a lealdade entre cliente/fornecedor.

O aumento do interesse pela lealdade do consumidor deve-se principalmente ao reconhecimento de que simplesmente satisfazer o consumidor não é garantia de que este volte a fazer negócios com a empresa. Satisfação e lealdade não necessariamente caminham juntas (OLIVER, 1999). Outros fatores podem agir sobre a lealdade do consumidor.

Desta forma, este estudo se propõe a analisar a lealdade do consumidor bem como avaliar a influência de seus antecedentes sobre ela. Assim, espera-se que os resultados deste trabalho contribuam para uma melhor compreensão do constructo lealdade e, principalmente, acrescentem conhecimentos sobre o comportamento do consumidor de “*commodities*” no contexto brasileiro.

1.4 Estrutura do trabalho

A dissertação está estruturada em cinco capítulos. O capítulo inicial constitui-se de uma introdução ao tema, apresentação ao problema de estudo, os objetivos e a justificativa, relevância e a importância do tema. No segundo capítulo, é apresentada uma revisão bibliográfica sobre a lealdade com foco maior no trabalho publicado por Oliver (1999) sobre o tema (fases da lealdade), onde são descritos e abordados os modelos acadêmicos existentes sobre o assunto e ainda, é desenvolvida uma abordagem sobre marketing de relacionamento; sendo esse capítulo concluído por uma revisão bibliográfica sobre os constructos satisfação, confiança e valor e suas funções como condutores à formação da lealdade dos clientes, complementados com artigo sobre os custos de mudança. O terceiro capítulo é dedicado à metodologia aplicada ao trabalho de pesquisa, bem como os resultados e discussão sobre o tema. No quarto capítulo são apresentados os resultados alcançados por este trabalho e uma discussão referente ao mesmo; e, concluindo, no quinto capítulo são apresentadas as considerações finais, análises, conclusões, e sugestões para novos trabalhos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo é apresentada uma revisão de literatura sobre o constructo lealdade explorando-se as suas características e modelos. Neste aspecto foi utilizado como suporte para sua estruturação, o trabalho publicado por Oliver (1999) sobre as fases formadoras da lealdade (cognitiva, afetiva, conativa e ação). São analisados também a construção e o papel do marketing de relacionamento e o seu desenvolvimento no binômio cliente/fornecedor; onde se pretende indicar a importância da empresa orientada para prestação de serviços ao cliente e o interesse na criação de relacionamentos duradouros além de valorizar muito a formação da lealdade dos clientes. A utilização de serviços ao cliente como fator diferenciador da oferta tem sido indicada por diversos autores como a trajetória a ser seguida pelas empresas na busca pela preferência e lealdade do cliente; é quando ela tem a oportunidade de demonstrar onde se diferencia, e quais estratégias utiliza para oferecer qualidade de serviços e satisfação do consumidor, seja como atividade, desempenho ou, ainda, como filosofia da empresa.

A criação de uma estratégia que privilegie a prestação de serviços ao cliente se sustenta na conjugação de fatores importantes e com ocorrência simultânea pela empresa que deve ser mais efetiva que seu concorrente no desenvolvimento, entrega e comunicação de valor a seus clientes (KOTLER, 2003), gerando assim seu diferencial de mercado. Entre as estratégias de diferenciação destaca-se: foco no produto, nos processos e na qualidade.

A percepção da qualidade de serviço reflete a avaliação de percepções de serviços realizados em pontos específicos do tempo, enquanto que a satisfação do consumidor é um julgamento de qualidade ao longo do tempo. O fortalecimento de uma estratégia voltada para a prestação de serviços deve estar ancorada firmemente num forte sistema de atendimento das reclamações e sugestões de seus clientes. Clientes insatisfeitos podem reclamar e posteriormente decidirem se devem ou não conceder ao fornecedor uma nova oportunidade de atendê-lo bem; ou simplesmente não compram mais o produto (SHETH *et al.*, 2001), afastando-se do fornecedor sem maiores explicações. No desenvolvimento da análise dos constructos, satisfação, confiança e valor, pretende-se demonstrar a sua real importância e as suas interligações nas fases percorridas pelo cliente no caminho da lealdade.

2.1 Lealdade

Neste item o trabalho aborda o constructo de lealdade. São apresentadas definições e modelos de formação do constructo lealdade sugerido por vários autores. O enfoque maior é dado ao trabalho desenvolvido por Oliver (1999) sobre as fases formadoras da lealdade. Também são desenvolvidos textos comparativos entre os modelos existentes do constructo lealdade.

2.1.1 Constructo Lealdade

Lealdade é definida como a manifestação positiva do cliente com relação à marca e empresa, demonstrando o seu comprometimento em uma recompra consistente (SHETH *et al.*, 2001); ou como o grau em que o cliente possui uma atitude positiva, apresenta comprometimento (vínculo emocional) e pretende continuar comprando no futuro (MOWEN; MINOR, 1998). Oliver (1999) define lealdade como um forte comprometimento na recompra de um determinado produto/serviço, não obstante ser assediado por influências situacionais e esforços de marketing para sugerir comportamento de troca.

Para Oliver (1997), o início do enfoque comportamental da lealdade remonta à década de 70, depois de um período onde a maioria dos autores se referia à lealdade como sendo um padrão de repetição de compras. Os estudos foram evoluindo e se desenvolvendo nas últimas três décadas e, atualmente, o constructo lealdade é efetivamente reconhecido pela sua importância no relacionamento com clientes. Assim, várias definições de lealdade foram propostas com ênfase na sua dimensão comportamental. Day (1969) foi um dos primeiros a apontar o papel da atitude na decisão de compra na lealdade à marca. Conforme o autor, o comportamento de compra por si só não indica uma ligação com uma marca em particular, deve-se considerar: o efeito das atitudes do cliente e as opções disponíveis no mercado. Desta forma, além da repetitividade das compras, para ser considerado leal, o cliente deve possuir uma atitude positiva em relação ao produto de um fabricante e em relação às demais opções disponíveis no mercado (CURASI e KENNEDY, 2002).

A partir da definição de Day (1969), novas definições de lealdade foram propostas, como a de Jacoby e Chesnut (1978, citados por McMULLAN e

GILMORE, 2003), que define a lealdade do cliente como sendo a escolha de uma marca, em particular, entre várias similares após um processo de decisão e avaliação durante um período.

A lealdade é mais do que um longo relacionamento de um cliente com uma determinada empresa ou visitas freqüentes a um mesmo estabelecimento. Lealdade é um sentimento de afinidade ou ligação com produtos ou serviços de uma empresa; ela se manifesta quando os clientes gastam ou concentram a maior parte ou a totalidade de seus orçamentos com a empresa (DAY, 2001).

No que se refere ao processo de decisão do consumidor relacionado à intenção ou comportamento de recompra, pode-se afirmar que os componentes de atitudes e comportamentos nem sempre são considerados com a mesma intensidade. A combinação desses dois fatores aponta para quatro situações possíveis ilustradas no quadro 1 conforme citado por Sheth *et al.*, (2001), que definem lealdade do cliente como sendo o comprometimento com o fornecedor, tendo uma sustentação de forte atitude favorável (forma atitudinal), que se manifesta através da recompra consistente (forma comportamental).

Quadro 1 – Diferentes Tipos de Lealdade

| | | Comportamento | |
|---------|-------|-------------------------------|------------------|
| | | FORTE | FRACO |
| Atitude | FORTE | Lealdade | Lealdade latente |
| | FRACA | Lealdade espúria – incidental | Sem Lealdade |

Fonte: Adaptado de SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwai; NEWMAN Bruce I., 2001.

Comportamento fraco / Atitude fraca: **não existe lealdade**

Atitude fraca demonstra desinteresse do cliente pelo produto e nem sequer tem preferência pela marca; comportamento fraco significa que a compra da marca é esporádica, ou seja, a mesma marca não tem episódios de compra consistentes.

Comportamento fraco / Atitude forte: **existe lealdade latente**

O cliente até gosta da marca, mas tem sido impedido de comprá-la. Possíveis impedimentos: preço muito alto, falta de acessibilidade à marca ou ao ponto de

venda, que acabam por criar barreiras aos clientes para comprar a marca desejada; para atrair este cliente é necessário diminuir ou extinguir barreiras ao produto/marca.

Comportamento forte / Atitude fraca: **existe lealdade espúria-incidental**

O cliente pode estar comprando o produto mas não tem uma atitude de preferência. Por qualquer atrativo (preço, promoção, etc.) estaria mudando de marca, pois é muito suscetível ao movimento da concorrência; para convencê-lo seria necessário um fortalecimento da percepção que o cliente tem do produto/marca.

Comportamento forte / Atitude forte: **existe forte lealdade**

Quando ambos indicadores são fortes, indicam uma atitude muito favorável a compras consistentes e contínuas; é a existência da lealdade propriamente dita.

A forma comportamental e a forma atitudinal do cliente nem sempre estão positivamente correlacionadas (LARAN; ESPINOZA, 2004), em razão de existirem outros fatores de influência além da lealdade no processo de decisão de compra, tais como preço e conveniência (GRACIOSO 2003; DICK; BASU, 1994). Tais fatores podem causar efeitos substanciais em mercados muito competitivos com pouca diferenciação entre produtos – *commodities* – o que resulta no surgimento de lealdade falsa determinada por comportamento de compra regular e atitude desfavorável (DICK; BASU, 2003). Nestes mercados com alto nível de competitividade – mercado de distribuição de “*commodities*” – onde os produtos são comuns e de características semelhantes, os retornos ocorrem geralmente em escala (GRACIOSO, 2003); assim, pequenas atitudes positivas dos fornecedores direcionadas aos clientes, representam uma contribuição significativa para a formação de preferência do cliente no longo prazo, representando um grande benefício para a determinação da lealdade devido à alta competitividade do ambiente (JONES; SASSER, 1995; DICK; BASU, 1994).

Oliver (1999) conceitua lealdade como sendo a existência de comprometimento em efetuar compras repetitivas de um mesmo produto ou serviço; ao assumir esse comportamento o cliente não é influenciável pelos apelos externos da concorrência na busca de incentivá-lo a trocar de fornecedor e, desta forma, romper o relacionamento estabelecido. Hennig-Thurau *et al.*, (2002), complementando, afirmam que a lealdade é mais do que um simples processo de compra repetitiva e se relaciona, de forma direta, com a apreciação e ao comprometimento. Os autores enfatizam que o cliente leal compromete-se com a divulgação da empresa e seus produtos de forma positiva a outros clientes e deixa

clara a sua intenção em manter o relacionamento. Complementarmente, Hennig-Thurau *et al.*, (2002) afirmam que a lealdade é o resultado de vários constructos interligados, sugerindo inclusive uma abordagem holística para a explicação da lealdade. Para o desenvolvimento do presente trabalho, o autor, reproduz figura demonstrativa dos antecedentes da lealdade como desenvolvido por Agustín e Singh (2002) na figura 4 à p. 42 onde pode ser observada uma construção dos antecedentes: satisfação, confiança e valor, como sendo condutores à lealdade.

Mais do que medir lealdade, pesquisadores e profissionais têm demonstrado crescente interesse nos componentes que formam a lealdade do consumidor. De fato, a lógica de que manter clientes atuais requer menor investimento por parte das empresas do que conquistar novos clientes e que a parte significativa dos negócios da empresa são feitos com clientes “mais leais”, tem levado à priorização de estratégias que construam lealdade e comprometimento.

Esforços e estratégias são desenvolvidos pelas empresas que se empenham, de forma continuada, a buscar uma aproximação maior com seus clientes visando o estabelecimento de relacionamentos sólidos e duradouros, pois a retenção dos mesmos mostra-se mais vantajosa que a atração. Estratégias e esforços são direcionados ao tratamento de reaproximação com os ex-clientes. Clientes leais e fiéis à marca proporcionam às empresas uma base estável para crescimento e aumento de participação no mercado e podendo, ainda, representar um importante patrimônio intangível no preço de compra de uma empresa (SHIFFMAN; KANUK, 2000). E ainda, os custos de retenção de clientes podem ser bem menores do que os custos de atração de outros. Além disso, clientes leais costumam ter maiores gastos com a empresa do que os não-leais (SHIFFMAN; KANUK, 2000).

Porém, o desenvolvimento das estratégias de marketing de relacionamento embasado pelas pesquisas e estudos acadêmicos, conduziu à constatação de que somente a satisfação dos clientes não seria suficiente para manter relacionamentos, o que orientou os pesquisadores a estudar a relação entre satisfação e lealdade como feita por Oliver (1997; 1999). Oliver (1999) concluiu que a satisfação é uma etapa importante e necessária para a formação da lealdade de clientes, mas se torna menos significativa à medida que ela começa a se configurar por meio de outros mecanismos. A partir de então passou-se a buscar outros fatores, além da satisfação, que seriam responsáveis pela formação da lealdade como preço,

qualidade, valor, confiança, e atitudes (MITTAL; LASSAR, 1998; PARASURAMAN; GREWAL, 2000; AGUSTING; SINGH, 2001; DICK; BASU, 1994).

Oliver (1997) define a lealdade como um estado de profundo comprometimento com a recompra de um produto/serviço, consistentemente preferido no futuro, causando assim o comportamento repetitivo para com a mesma marca; não obstante influências situacionais e esforços de marketing e da concorrência desenvolvam estratégias e tenham potencial para provocar e ou causar um comportamento de troca. Observando a definição de Oliver (1997), pode-se reconhecer a lealdade como um forte compromisso para a recompra sustentado por uma preferência forte para o produto ou o serviço. Neste sentido observam-se ambas as dimensões da lealdade: atitudinal e comportamental.

Considerando este conceito é também possível justificar a preferência de alguns autores em substituir a palavra lealdade por comprometimento. Morgan e Hunt (1994), Moorman (1994), Berry e Parasuraman (1991), por exemplo, consideram o comprometimento como um conceito central na teoria do marketing do relacionamento e definem que o compromisso acontece quando os valores do relacionamento com o cliente são fortes para mantê-lo e suficientemente convincentes para que ele deseje continuar a comprar o produto ou serviço. Outros autores, tais como Engel *et al.*, (1995), e também Sheth *et al.*, (2001), reforçam dimensões comportamentais e atitudinais em suas definições da lealdade.

Conseqüentemente, medir o nível do comprometimento implica em considerar as dimensões atitudinal e comportamental. Em estudo, Oliver (1999) apresenta uma estrutura para o conceito da lealdade que faz exame no cliente das três dimensões da atitude (cognitiva-afetiva-conativa) aos quais adiciona a dimensão da ação. Seu trabalho acompanha a estrutura atitudinal de formação da lealdade, argumentando que os três antecedentes da lealdade não precisam ocorrer de forma simultânea para que ela exista. Continuando, o autor menciona que o consumidor pode se tornar leal com base em cada um dos elementos que formam a atitude, caracterizando assim, uma fase distinta da lealdade. O autor argumenta que o consumidor pode se tornar leal em cada etapa da dimensão passo a passo.

Neste contexto, o trabalho pretende estudar a formação da lealdade de clientes considerada aqui como um processo que se desenvolve em diferentes fases, utilizando como forma de compreensão os conceitos de envolvimento com o

produto e o comprometimento com a marca. Para tanto é necessário fazer a distinção conceitual entre lealdade e recompra por inércia.

A distinção entre a lealdade verdadeira e a recompra por inércia é a atitude do consumidor em relação à marca (DICK; BASU, 1994). A lealdade à marca requer uma forte disposição interna do consumidor em continuar comprando a mesma marca (componente atitudinal). Por outro lado, o comportamento de inércia requer apenas um comportamento habitual do consumidor que busca reduzir os esforços físicos e mentais do processo de compra (AMINE, 1998). Para que seja possível detectar a verdadeira lealdade, é necessário avaliar os afetos e as intenções do consumidor dentro da estrutura tradicional de atitude do mesmo (OLIVER, 1999).

2.1.2 Fases da Lealdade

Oliver (1997) apresenta uma nova abordagem ao estudo da lealdade, considerando-a um processo dinâmico. O autor segue a estrutura atitudinal de formação da lealdade, porém argumenta que os três antecedentes da atitude não precisam ocorrer simultaneamente para a lealdade existir. Para Oliver (1999), o consumidor pode se tornar leal com base em cada um dos elementos que formam a atitude, caracterizando uma fase distinta de lealdade. Sob essa ótica, o consumidor tornar-se-ia leal primeiramente num senso cognitivo, depois passaria a uma lealdade afetiva, passando ainda por uma fase conativa até chegar à lealdade ação. Segue-se a descrição de cada uma das fases da lealdade.

A **lealdade cognitiva** é caracterizada pela influência das informações sobre os atributos do produto disponível ao consumidor. Essas informações devem indicar o produto focado como superior às alternativas existentes, estando relacionada com as percepções de preços, qualidade e benefícios do produto. É a fase baseada apenas nas informações disponíveis acerca de atributos de desempenho. Uma outra característica desta fase da lealdade é a falta de profundidade, pois as informações não têm o alcance de experiências maiores (testes, experimentação, etc.). Oliver (1999), considera a lealdade cognitiva como uma “lealdade fantasma”, pois está diretamente ligada aos custos e benefícios percebidos pelo consumidor e não a uma ligação efetiva ao produto. A cognição resultante da avaliação do produto pode ser baseada na aprendizagem ou em experiências recentes do consumidor. À medida que a satisfação com o produto ou serviço é processada, ela se torna parte da

experiência do consumidor, iniciando a sensação de afeto com o produto e levando à fase seguinte de lealdade.

Caso ocorra a satisfação com o produto/serviços, a experiência poderá levar à fase **afetiva** que é marcada pela sustentação proporcionada pela satisfação e envolvimento com o produto/serviço reforçando uma atitude positiva para com a marca e a formação de afeto em relação ao produto após sucessivas experiências satisfatórias. Nessa fase, o comprometimento é codificado na mente do consumidor como cognição (conhecimento do produto) e afeto. Enquanto a cognição é sujeita à contra-argumentação, o afeto não é facilmente derrubado. Por isso, a lealdade afetiva é menos sujeita à substituição da marca do que a lealdade cognitiva, embora continue sujeita ao comportamento de mudança. Ainda assim, essa fase não é profunda, pois podem ocorrer mudanças (fornecedor e marca) mesmo que o consumidor se manifeste como satisfeito.

A terceira fase, conhecida como **lealdade conativa**, é formada após sucessivos episódios satisfatórios e de afeto positivo em direção ao produto. A conação, por definição, implica no comprometimento em recomprar uma marca específica e na consistência ou estabilidade de suas crenças a respeito do produto ou serviço (McMULLAN; GILMORE, 2003). Dick e Basu (1994) apresentam como antecedentes do componente conativo da atitude três aspectos distintos: (1) custos de mudança (custos associados à troca de fornecedor, sejam eles monetários, psicológicos e de aprendizagem, entre outros); (2) custos irrecuperáveis (custos já incorridos do relacionamento) e (3) expectativas futuras (ajuste esperado entre a oferta de mercado e as necessidades do consumidor). Nessa fase, o consumidor está comprometido com a marca, mas não evita a experimentação de novas ofertas. Aqui, a empresa alcançou a superioridade de produto e estabeleceu a preferência por sua marca devido à sua qualidade e habilidade em continuar satisfazendo o consumidor.

A **lealdade da ação** proposta por Oliver (1999) compreende uma quarta fase da formação da lealdade que ultrapassa o modelo de três componentes de atitude, inserindo como ponto chave o controle da ação: mecanismos através dos quais as intenções são convertidas em ação. Esta ação é baseada na disposição para agir, com forte comprometimento de recompra no futuro, superando obstáculos e influências situacionais e estratégias/esforços de marketing que teriam potencial para provocar mudança de fornecedor (OLIVER, 1999).

O paradigma do controle de ação propõe que a intenção (motivação para agir da fase anterior) é transformada em prontidão para agir, acompanhada de um desejo adicional de superar obstáculos que possam impedir a ocorrência do ato. A prontidão para agir é similar ao “comprometimento profundo em comprar a marca novamente no futuro”, enquanto superar obstáculos é similar a “apesar de influências situacionais e esforços de marketing”. À medida que essa ligação do consumidor com a marca se repete, uma inércia de ação é desenvolvida, facilitando, assim, a recompra (OLIVER, 1999). O autor também relaciona a lealdade ao contexto sócio-emocional propondo uma estrutura que relaciona o grau de determinismo e força pessoal, combinação entre afeto e comprometimento, – fortitude – acrescidos do suporte da sociedade/comunidade, podendo resultar em um estado de lealdade final (*ultimate loyalty*) quando o consumidor deseja ser leal e a sociedade também quer que ele o seja. Para melhor entendimento das fases de formação da lealdade propostas por Oliver (1999) observa-se no quadro 2 que o processo tem as suas características e também fortes vulnerabilidades que demandam da atitude do cliente frente a um produto/marca.

Quadro 2 – Processo de Formação da Lealdade (OLIVER, 1999)

| Fase | Característica | Vulnerabilidade |
|------------------|---|--|
| COGNITIVA | Lealdade as informações tais como: preços, benefícios, qualidade, etc. (características). | Uma melhor atuação da concorrência em comunicação e preços; experiência pessoal ou indireta (ex.: propaganda) Deterioração nas características ou preço do produto Procura de variedades e experimentação voluntária |
| AFETIVA | Lealdade de gostar de: "Eu compro isto porque eu gosto" Sustentada pela satisfação, envolvimento e consistência cognitiva. | Descontentamento induzido pela cognitividade Aumento da preferência por produtos da concorrência (talvez ocorrido por associações e imagens). Procura de variedade e experimentação. Deterioração do desempenho. |
| CONATIVA | Lealdade como intenção: "Eu estou comprometido a comprar isto". Sustentado por comprometimento e consistência cognitiva. | Concorrência com contra-argumentação e mensagens persuasivas. Experimentação induzida (ex.: cupons, amostra grátis, promoção em ponto de venda) Deterioração do desempenho. |
| AÇÃO | Lealdade da inércia da ação: acoplada com o sentimento de superação de obstáculos. | Induzido a indisponibilidade (ex.: stocklifs - comerciante compra o estoque inteiro de um produto de um concorrente), obstáculos geralmente aumentados Deterioração de desempenho |

Fonte : adaptado de Oliver, 1999

O constructo lealdade já foi objeto de estudos e teorias além de Oliver (1999), que é a linha de orientação deste trabalho, em pesquisas desenvolvidas por Berry e Parasuraman (1991), Costabile (2000) e Kotler (2003), semelhantemente ao trabalho

de Oliver (1999), também sugerem que a lealdade é formada por fases que se desenvolvem em um crescendo até a sua consolidação, como pode ser observado no quadro 3.

Quadro 3 – Teorias Acadêmicas Sobre as Fases Formadoras da Lealdade

| Autor Fase | Berry e Parasuraman 1991 | Oliver 1999 |
|-----------------------------|--|---|
| COGNITIVA | Compromisso Nível 1 Consumidor privilegia preços e considerações de curto prazo | Cognitiva Formada pela influência das informações sobre os atributos do produto disponível ao consumidor |
| AFETIVA | Compromisso Nível 2 Consumidor fica satisfeito; mostra preferência forte por um fornecedor, com compras consistentes | Afetiva Caracterizada pela formação de afeto em relação ao produto após sucessivas experiências satisfatórias |
| CONATIVA | | Conativa Após sucessivas experiências satisfatórias, criação de afeto positivo; comprometimento em recomprar |
| AÇÃO | Compromisso Nível 3 Consumidor pronto para agir, quer superar obstáculos e a recompra ocorre com mais facilidade | Ação Motivação para agir, transformada em prontidão para agir, mais desejo de superar obstáculos e recomprar |

| Autor Fase | Costabile 2000 | Kotler 2003 |
|-----------------------------|---|--|
| COGNITIVA | Satisfação e Confiança As experiências percebidas favoráveis podem encaminhar para recompra | Cliente de Primeira Compra Fase de experimentação |
| AFETIVA | Confiança e Compra Repetida Cliente desenvolve lealdade comportamental; compras repetidas, comparando valor recebido nas transações | Cliente com Compras Repetidas Clientes satisfeitos, fazem compras repetidas |
| CONATIVA | Lealdade Mental Sucesso das avaliações da fase anterior conduzirá o cliente a decisão sólida em negociar com a empresa | Advogado Clientes com compras repetidas, estão satisfeitos e tentam manter esse relacionamento: cliente/fornecedor |
| AÇÃO | Lealdade Cooperativa Cliente considerado leal, está ligado à empresa por uma lealdade mental e comportamental | Sócio Faz 100% das compras em um mesmo fornecedor relaciona/to estrutural completo de interdependência |

Fonte : Elaborado pelo autor com base nos trabalhos de Berry e Parasuraman (1991), Oliver (1999), Costabile (2000) e Kotler (2003).

No texto que segue, o autor tem o objetivo de descrever e estabelecer uma comparação entre os modelos caracterizados como fases de formação da lealdade, para observar-se a semelhança existente entre eles.

A literatura de marketing do relacionamento categorizou os níveis do relacionamento e do compromisso em várias maneiras. Entretanto, há uma unanimidade em apresentar o conceito da lealdade sob a perspectiva de uma escala contínua que vai de um extremo - "um relacionamento puramente transacional" - ao outro - "um relacionamento puramente colaborativo" (ANDERSON; NARUS, 1990) ou "puramente transacional" para "puramente relacional" (GRONROOS, 1990).

Berry e Parasuraman (1991) apresentam um modelo onde desenvolvem uma análise procurando demonstrar a intensidade do relacionamento classificando-o em três níveis. Neste modelo, o compromisso (financeiro) do nível 1 corresponde ao comportamento da transação, onde o consumidor privilegia somente o preço e

outras considerações em curto prazo. Em comparação com o conceito da lealdade por Oliver (1999), este estágio corresponderia à lealdade cognitiva em que o consumidor prefere o tipo, porém a transação e/ou transações não significa um estado de satisfação como um antecedente. A transação pode ser mera rotina para o cliente. Conseqüentemente, este relacionamento é mais vulnerável às ações da concorrência. A substituição de fornecedor se dará por atrativos que atendam a conveniência do cliente tais como : preços, ofertas, prazos especiais.

O compromisso (social) do nível 2, como definido pelos modelos de Berry e Parasuraman (1991), corresponde ao nível do advogado ou ao de serviço no qual o consumidor é satisfeito e mostra a preferência forte para um fornecedor, comprando consistentemente da empresa. Esse nível corresponde, como definido por Oliver (1999), à lealdade afetiva e conativa, isto é, preferência para uma marca é baseada não somente em avaliações cognitivas, mas também em episódios e experiências anteriores repetitivas e de uso satisfatório. O consumidor demonstra estar com forte intenção de praticar a recompra.

No nível 3, o relacionamento acontece no nível estrutural e significa que o cliente direciona 100% das compras de produtos/serviços para somente um fornecedor. Este nível corresponde, dentro das estruturas de Oliver (1999), à lealdade da ação, refletindo que o consumidor está pronto para agir e querendo superar os obstáculos, que desenvolvem a inércia da ação e faz a recompra acontecer mais facilmente.

Desta forma podemos entender que há níveis diferentes de comprometimento como sugeridos por Berry e Parasuraman (1991) e que tais níveis podem ser medidos por meio dos indicadores da lealdade sugeridos no estudo por Oliver (1999). Os clientes que mostram um nível mais elevado do compromisso são aqueles que apresentam níveis elevados da satisfação e da intenção forte de manter a compra “apesar das influências situacionais e dos esforços de marketing que têm o potencial para causar o comportamento de troca” (OLIVER, 1999). Entretanto, é possível encontrar os clientes que são compradores freqüentes com nível baixo de satisfação. De acordo com Berry e Parasuraman (1991) e modelos de Oliver (1999), esses clientes teriam um nível baixo do comprometimento. Porém devemos considerar que a satisfação é uma das variáveis das mais mencionadas na literatura como uma condição para relacionamentos duráveis (HESKETT *et al.*, 1997).

Costabile (2000) define lealdade do cliente como sendo a forma mais forte de relação entre o cliente e a empresa. Esta definição, além de incluir o conceito de lealdade verdadeira, adiciona os aspectos de reciprocidade, equidade, justiça, atitudes e comportamentos cooperativos. Assim, Costabile (2000) afirma que a formação da lealdade do cliente ocorre de forma continuada com os constructos – relacionais, cognitivos e comportamentais – sobrepondo-se para formarem o constructo multidimensional de lealdade do cliente. O modelo proposto é formado por quatro fases, a saber: 1) satisfação e confiança; 2) confiança e compra repetida; 3) lealdade mental; e 4) lealdade cooperativa.

Na primeira fase, da **satisfação e confiança**, as experiências percebidas na compra e consumo subsidiam a avaliação da satisfação do cliente; experiências favoráveis e bem sucedidas podem encaminhar para a recompra. Caso ocorra a repetição de episódios de satisfação motivados e confirmados por sucessivas experiências positivas na compra/consumo, a confiança é desenvolvida.

Com o desenvolvimento da confiança e satisfação, encaminha-se para a próxima fase que é a da **confiança e compra repetida** quando o cliente passa a desenvolver uma lealdade comportamental com compras repetidas, comparando e avaliando o valor recebido com os custos de transação presentes. A duração desta fase está ligada ao nível de pressão competitiva, ao nível de obsolescência tecnológica (conforme a percepção do cliente) e ao nível de envolvimento. A comparação do valor recebido pelo cliente em comparação às alternativas existentes no mercado é que determinará qual será o desfecho desta fase.

Existem três resultados possíveis para este estado de tensão no relacionamento entre cliente/fornecedor, que podem ser: 1) fim do relacionamento em função da existência de um fornecedor alternativo com proposta de maior valor que o atual; 2) o relacionamento continua, porém estremecido (lealdade espúria) porque existem algumas vantagens – custo – na manutenção do relacionamento; porém nada será como antes, pois o cliente ficará atento ao tomar conhecimento das alternativas existentes no mercado; 3) a lealdade é reforçada quando a comparação do valor recebido pelo cliente é superior ao que está sendo ofertado pelas alternativas existentes no mercado, o que o conduzirá para a próxima fase que é a da **lealdade mental**, cuja característica principal é a decisão sólida em fazer negócios com a empresa. Há uma busca passiva por alternativas com atenção seletiva para ofertas dos concorrentes.

Porém, com o decorrer do tempo, o cliente aprofunda o seu conhecimento sobre o fornecedor e amplia o seu conhecimento sobre suas ofertas; simultaneamente, o cliente aumenta o seu nível de informação e capacidade de avaliação sobre os fornecedores alternativos, o que poderá conduzir o relacionamento a uma nova oportunidade de conflito. Esse conflito toma a forma de uma comparação de valor, o valor diádico, passando a cotejar o valor “histórico” obtido da empresa com o valor que ele gerou para a mesma durante o ciclo de vida do relacionamento. Costabile (2000) afirma que o tempo de duração do relacionamento e a confirmação de que compras repetitivas geram um valor econômico significativo para a empresa têm o potencial de fazerem com que o cliente forme sua própria crença sobre o nível de ativos trocados na díade. O valor diádico surge da comparação entre os benefícios (B) e sacrifícios (S) da compra e do consumo dos bens da empresa pelo cliente com os custos (C) da empresa e faturamento (F) que o cliente acredita que a empresa obtenha por fazer negócios com ele. Por conseguinte, somente quando os termos da equação (Percepção de Equidade) parecem ser justos e proporcionais aos olhos do cliente é que o estado ótimo de lealdade do cliente é atingido, como mostrado na figura 1.

Figura 1 – Percepção de Equidade

B / S # F / C

Fonte: Costabile (2000)

Assim sendo, Costabile (2000) afirma que na quarta fase, conhecida como **lealdade cooperativa**, o cliente, considerado leal, está ligado à empresa por uma lealdade mental e comportamental e pela crença de um relacionamento permeado de equidade e justiça, numa avaliação própria do valor da díade. O diferencial desta fase em relação à lealdade sustentável de Dick e Basu (1994) ocorre pela agregação de atitudes e comportamentos cooperativos do cliente para com a empresa, tanto no contexto *business-to-business* como *business-to-consumer*. Nesta fase, o cliente leal tem comportamentos de cooperação nas transações recomendando a empresa, bem como fornecendo sugestões para melhoria de desempenho dos produtos e da própria organização.

Na sua conclusão, Costabile (2000) afirma que a lealdade do cliente é um constructo multidimensional formado por duas dimensões comportamentais

(lealdade comportamental e comportamentos cooperativos) e três dimensões cognitivas (confiança, valor para o cliente e valor da díade para o cliente).

Kotler (2003), por exemplo, distingue as intensidades diferentes dos relacionamentos como "cliente da primeira compra", "clientes com compra repetidas", "advogados" e "sócios". Assim, o nível do compromisso aumenta de modo que "os clientes da primeira compra" e "clientes com compras repetidas", se estão satisfeitos ou não, possam também fazer suas outras compras em algum outro lugar. Os "advogados" são os clientes que compram repetidamente, estão satisfeitos, têm um fornecedor preferido e tentam manter este relacionamento. E, finalmente, o cliente "sócio", o que faz 100% das compras em somente um fornecedor, dentro de um relacionamento estrutural completo da interdependência.

As proposições de lealdade apresentadas diferem quanto às fases, mas buscam compreender o processo de evolução da lealdade até um estado final. Em todas as propostas, porém, a satisfação tem um papel importante na construção da lealdade e a relação entre estes constructos será detalhada mais à frente neste trabalho.

Porém, independente de cada estágio em que o cliente se encontre, deve ser considerado que a empresa tenha conhecimento de qual é o tempo de relacionamento esperado pelo cliente, pois isso estará favorecendo ao fornecedor a escolha e utilização de estratégias e/ou ferramentas de marketing a serem utilizadas. Esta é uma maneira de evitar conflitos e desgastes melhorando o resultado dos investimentos no relacionamento com o cliente.

A orientação para o marketing de relacionamento de longo prazo e a busca da lealdade somente são conseguidas através de longo prazo, podendo ser definidas como a percepção ou o reconhecimento de que os resultados obtidos de forma conjunta podem influenciar positivamente os resultados individuais no longo prazo (GANESAN, 1994). A empresa, com orientação para o curto prazo, tem seu foco voltado para os resultados do período corrente e, desta forma, tem confiança de que a obtenção de resultados positivos serão alcançados através da competência e habilidade na condução das transações de mercado a curto prazo para realizar os seus lucros.

A expectativa em um relacionamento de longo prazo baseia-se em que haja uma continuidade nas relações entre empresas e que através da evolução dos negócios e contatos caminhem, fornecedor e cliente, para o desenvolvimento da

interação de maior profundidade com criação de valor crescente nas operações, objetivando a lealdade entre partes e fidelização do cliente.

O desenvolvimento e construção de relacionamentos entre cliente/fornecedor passam por várias etapas e estágios de evolução ao longo do tempo conforme mostrado no próximo capítulo onde serão apresentados trabalhos de Dwyer *et al.*, (1987) e de Jap e Ganesan (2000) que abordam os três estágios principais desde a aproximação empresa/cliente até a dissolução da parceria.

2.2 Marketing de Relacionamento

O desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos fortes e duradouros entre cliente e fornecedor têm sido um dos desafios gerenciais das empresas. Por sua forte influência sobre a construção do conceito de lealdade do cliente tornou-se estratégia básica no desenvolvimento e gestão de negócios. A tomada de consciência por parte do meio empresarial sobre a necessidade de construção e manutenção de relacionamentos duradouros e cooperativos com seus clientes como sendo a forma de assegurar a sua competitividade, tem sido a motivação para o desenvolvimento de teorias e estratégias sobre a construção, desenvolvimento e manutenção de parcerias. As características do relacionamento de longo prazo diferem-se das relações de curtíssimo prazo, pois possuem um horizonte de tempo maior, ancorando-se num planejamento detalhado do futuro e incluindo variáveis como confiança, comprometimento, espírito de cooperação e interdependência.

Hooley *et al.*, (2001) destaca como sendo uma estratégia fundamental para o desenvolvimento e bons resultados das organizações, que a empresa trabalhe com orientação para o mercado. A orientação para o produto – situação em que as empresas oferecem para o cliente aquilo que elas podem produzir – deixou de ser seguida pelas empresas, que passaram a orientar-se pelo mercado e oferecer ao cliente aquilo que ele deseja ou necessita. Essa mudança está estruturada com base em cinco premissas de marketing (HOOLEY *et al.*, 2001): (1) a orientação voltada ao cliente baseia-se em ouvir a voz do cliente e atendê-lo com a criação e fornecimento continuado, de valor superior; (2) utilizando-se plenamente da coordenação interfuncional para garantir que todos os recursos da empresa sejam direcionados para essa finalidade; (3) que a cultura organizacional esteja fortemente difundida na empresa gerando o comprometimento de todos os níveis da

organização para com a satisfação do cliente. (4) Considerar-se como estrategicamente importante, a manutenção de forte foco nas atividades da concorrência com informações sobre o seu porte, alcance, e capacidade de reação no curto e longo prazo; (5) e, finalmente, foco no lucro a longo prazo que deverá ser meta predominante na empresa envolvendo todos os setores.

Um fator fundamental neste processo de transformação da forma de atuar das empresas é o serviço ao cliente (KOTLER, 2003). Estratégia esta, que por estar presente em praticamente todas as empresas, ser parte integrante de todo produto ofertado e influenciar diretamente a satisfação do cliente, exerce o principal papel na transformação da forma de atuar das organizações, criando um diferencial qualitativo e competitivo para o seu produto em relação aos seus concorrentes. Os produtos estão cada vez mais parecidos e os clientes, apresentando maiores níveis de exigência buscando valores agregados e novos motivos para a compra. O foco das empresas dirige-se para o cliente e o marketing orienta seus esforços para os relacionamentos individuais na tentativa de reter clientes e aumentar seu valor nos negócios da empresa. Os 4 P – Produto, Preço, Ponto e Promoção – do composto de marketing, estão sendo cada vez mais contrapostos aos 4 C – Cliente, Custo, Conveniência e Comunicação – onde se busca de forma mais direta o contato com o cliente e as suas necessidades em uma clara demonstração da aplicação do marketing de relacionamento.

Da perspectiva de uma organização, a lealdade do cliente é a consequência prevista de uma proposta do relacionamento. O desenvolvimento das teorias sobre marketing de relacionamento começou a aparecer quando os estudiosos do assunto começaram a perceber a relevância de relações comerciais para o incremento da performance empresarial.

O marketing de relacionamento – tarefa de criar forte lealdade dos consumidores (KOTLER, 2003) – é a aplicação de estratégia de marketing com foco no cliente, com o objetivo de identificá-lo de forma nominal e individualizada, criando relacionamentos duradouros e administrando-os para o benefício comum. É o processo contínuo de identificar e criar novos valores para os clientes e o compartilhamento de parceria duradoura (GORDON, 1998). Conhecer melhor seus clientes (atuais, potenciais, etc.) de maneira que você possa atender melhor a seus desejos e as suas necessidades (KOTLER, 2003). O marketing de relacionamento é uma combinação de promoção de vendas, relações públicas, propaganda e

marketing direto, tendo como objetivo a criação de um canal eficaz de comunicação com o cliente. A criação e desenvolvimento de um bom relacionamento entre cliente e fornecedor podem formar o caminho adequado para a construção e conquista da lealdade.

Cientes, assim como as pessoas, não são iguais; e somente uma pequena parcela é responsável pela maioria das receitas e lucros. Desta forma, o marketing de relacionamento deve envolver a captura, mensuração e monitoramento das atividades de compra de consumidores atuais e potenciais, focando aqueles considerados como os mais valiosos. Para se atingir resultados favoráveis, a presença de uma cultura corporativa com esta preocupação é indispensável.

Discutindo o marketing de relacionamento, Kotler (2003) entende como um processo contínuo de construção de alianças de longo prazo com os clientes, com o intuito de alcançar objetivos comuns, tais como: entendimento e satisfação de suas necessidades; parceria nos serviços e fornecimento da melhor qualidade adaptada às necessidades individuais. Para tal, o mesmo requer uma constante comunicação com os clientes e sua integração no planejamento estratégico da empresa. Além disso, Kotler (2003) afirma ser fundamental o apoio da liderança e a presença de uma cultura corporativa focada nos clientes. O relacionamento com um cliente não se estabelece somente porque o fornecedor alega que ele existe (GRÖNROOS, 2000), é preciso e necessário que o cliente tenha consciência da natureza dos vínculos que os une ao fornecedor.

As empresas têm percebido que os relacionamentos duradouros baseados na confiança, reciprocidade, equidade, cumplicidade com os clientes são seus ativos mais valiosos e, conforme coloca Kotler (2003), podem ser alcançados através de comunicações interativas que incentivem, ao invés do monólogo, o diálogo. A técnica de persuasão é adotada nas transações de curto prazo; já nos relacionamentos de longo prazo outras funções da comunicação, como a informação, resposta e escuta, devem ter prioridade, reduzindo a distância entre a empresa e seus clientes.

Conforme Sheth e Parvatiyar (1995), clientes buscam estabelecer relacionamentos, principalmente, como uma forma de reduzirem as suas escolhas, buscando desta forma uma maior eficiência em seu processo de decisão, redução da complexidade do volume de informações, decisões com maior consistência e menor risco associado a futuras escolhas. Os autores, continuando, afirmam que os

consumidores ao aderirem a comportamentos relacionais são conduzidos a tal pelo resultado da influência de fatores de natureza pessoal (aprendizado, risco percebido, etc.), social (influência da família e outros grupos de referência, comunicação boca-a-boca, etc.) e institucional (normas, padrões e regulamentações impostas pelo governo, religião, etc.).

Já Hennig-Thurau *et al.*, (2000) afirmam que os clientes se engajam em relacionamentos mediante o atendimento de duas condições. A primeira delas é a de que a soma dos benefícios relacionados ao produto/serviço, juntamente com os benefícios relacionais, têm que ser superior aos custos e desvantagens que os clientes associam ao relacionamento. A segunda condição é que o total de benefícios recebidos de determinado relacionamento têm que ser superior aos recebidos junto a outros fornecedores alternativos.

A tecnologia permitiu que as relações entre empresa/clientes se alterassem profundamente: a informação agora pode fluir bilateralmente, tornando possível o diálogo que é fundamental para aprimorar a comunicação e o relacionamento de longo prazo com os consumidores. A maioria das pessoas tem opiniões e desejam compartilhá-las, porém é preciso que a forma seja clara e envolvente e, no momento adequado. É preciso habilidade para estabelecer um tipo de diálogo onde as perguntas sejam feitas demonstrando preocupação; onde se escute (mais) por ser importante e onde se aja (prontamente) por ser necessário.

Neste tipo de estratégia de relacionamento é importante não esquecer que intimidade e vulnerabilidade estão diretamente ligadas e que suas regras básicas são: o suporte emocional, o respeito à privacidade, a tolerância e a confidencialidade. Tal exigência tem o sentido de expressar o desejo de compartilhar idéias, pensamentos e sentimentos através da comunicação; juntamente com a preocupação demonstrada de maneira franca, a confidencialidade conduzirá ao conforto conquistado pela segurança e a capacidade de resolução dos conflitos.

Os consumidores procuram o atendimento e interesses sinceros; o reconhecimento e a receptividade das empresas devem conduzir seus diálogos com respeito tendo em vista reforçar o envolvimento junto aos clientes. A conquista deverá ser encaminhada para uma relação ganha-ganha, mesmo porque uma vantagem ou relacionamento unilateral criará uma atmosfera de desconfiança ou uma consideração não correspondida, o que pode ser considerado fatal para uma política de relacionamento duradouro.

Para que as relações estabelecidas entre cliente e fornecedor sejam duradouras, o marketing de relacionamento afirma que elas devem ser mutuamente benéficas. Os consumidores podem obter benefícios no fornecimento do produto em si, tanto quanto do relacionamento desenvolvido com o fornecedor, mas somente este último é que é considerado como benefícios relacionais (HENNIG-THURAU *et al.*, 2002). Com a consolidação do relacionamento deve ocorrer uma simetria entre oferecido e recebido; a ocorrência de ruídos nesta conexão pode transformar o relacionamento tornando-o quase que unidirecional, o que poderá aumentar a disposição das partes em buscarem o término da relação.

Gwinner *et al.*, (1998) afirmam que a partir da consolidação e manutenção do relacionamento com um fornecedor, o cliente pode obter **benefícios de confiança** que corresponde à confiança depositada no fornecedor, simultaneamente com a redução de ansiedade e “stress”, e a tranquilidade de saber o que espera receber. Esse benefício foi considerado o mais importante pelos consumidores entrevistados pelos autores em pesquisa realizada pelos mesmos. O segundo tipo corresponde a **benefícios de tratamento especial** que contempla preços ou condições especiais, execução no prazo e serviços adicionais individualizados entre outros. Na pesquisa desenvolvida pelos autores, este benefício foi considerado como sendo o menos importante. Por último os **benefícios sociais**, que são representados pelo reconhecimento pessoal do cliente pelos colaboradores, o relacionamento existente entre eles, a amizade desenvolvida entre os clientes e o sentimento de pertencer a um grupo. Hennig-Thurau *et al.*, (2000) destacam, ainda, o benefício relacionado à identidade (imagem) que corresponde à relevância do relacionamento com a marca na formação do “eu” do consumidor.

Hennig-Thurau *et al.*, (2000) afirmam que um relacionamento dificilmente poderá se desenvolver quando os benefícios relacionais não são consistentes e relevantes para o cliente; mencionam as “barreiras relacionais” que se constituem em ameaças à formação de relacionamentos entre cliente e fornecedor. Dentre as barreiras destaca-se a busca pela independência do cliente (liberdade e autonomia de decisão), liberdade de escolha (várias alternativas de escolha), busca por variedade (novas experiências) e privacidade (sigilo sobre informações pessoais). A ocorrência de outros fatores, tais como: surgimento no mercado de oferta superior (qualidade ou preço), final da necessidade do serviço (mudança, cancelamentos,

etc.) podem levar o cliente a encerrar o relacionamento com o fornecedor (HENNIG-THURAU *et al.*, 2002).

A qualidade de um relacionamento como fator de influência na manutenção da relação, parte do pressuposto de que a lealdade do cliente é influenciada por um número limitado de constructos que refletem a aderência a este relacionamento sob a perspectiva do mesmo. Assim, a percepção e avaliação do cliente são essenciais para a decisão de permanecer ou abandonar a relação com o fornecedor (HENNIG-THURAU *et al.*, 2002). Esta abordagem é influenciada pelas idéias de comprometimento e confiança (MORGAN e HUNT, 1994), e a satisfação é aqui considerada um conceito-chave (GARBARINO e JOHNSON, 1999).

2.2.1 Estágios do Processo de Construção de Relacionamentos

O processo de criação e ou construção de relacionamentos se desenvolvem ao longo do tempo. A conquista da confiança e lealdade do cliente é uma estratégia que deve ser trabalhada de forma contínua, com repetição de episódios de satisfação e transferência continuada e crescente de valor objetivando atingir a meta de resultados a longo prazo. A orientação para o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo define-se como o reconhecimento ou percepção de que os resultados obtidos por empresa/cliente podem influenciar de maneira positiva os resultados individuais de longo prazo (GANESAN, 1994). Empresas com objetivos imediatos ou de curto prazo, cuja expectativa de resultados é imediata, confiam apenas na eficiência das transações de mercado para atingir seus objetivos.

A construção de relacionamentos atravessa fases distintas que delimitam o nível de interação entre cliente/empresa. Três estágios principais podem ser observados no relacionamento entre empresas como apresentado no quadro 4 com a comparação entre trabalho desenvolvido por Dwyer *et al.*, (1987) e as abordagens feitas por Jap e Ganesan (2000), onde são demonstrados os estágios que vão desde a aproximação entre as empresas, passam pela fase de manutenção e, finalmente, chegam à dissolução da parceria.

| Quadro 4 – Estágios do Processo de Construção de Relacionamentos. | | |
|--|---|--|
| | Dwyer, Schurr e Oh (1987) | Jap e Ganesan (2000) |
| Iniciação | Conscientização – uma proximidade circunstancial entre duas partes pode facilitar a conscientização quanto à possibilidade de se criar uma parceria entre elas. Neste estágio, uma das partes procura se posicionar de forma a atrair o parceiro específico. Qualquer tipo de interação bilateral demarca o início da fase seguinte. | Exploração – ambas as partes estão descobrindo e testando a compatibilidade de objetivos, integridade e desempenho da outra, assim como suas obrigações e benefícios envolvidos nos relacionamentos de longo prazo. |
| | Exploração – Este estágio consiste na tentativa entre as partes de se estabelecer um processo de trocas relacionais. Neste momento são consideradas as obrigações de cada parte, os benefícios mútuos e os encargos. Cinco subprocessos compõem a exploração: (1) atração, (2) comunicação e barganha, (3) desenvolvimento e exercício do poder, (4) desenvolvimento de normas e (5) desenvolvimento das expectativas. | |
| Manutenção | Expansão – refere-se ao crescimento contínuo dos benefícios obtidos pelos parceiros, e pelo crescimento da interdependência entre eles. A expansão é uma consequência da satisfação das partes em relação ao desempenho da outra, e às recompensas associadas. | Construção – ambas as partes estão obtendo benefícios crescentes do relacionamento e o nível de confiança e satisfação entre elas as torna mais comprometidas. |
| | Comprometimento – refere-se à explícita ou implícita promessa de continuidade relacional entre os parceiros. Este estágio representa o mais alto nível de satisfação e união no relacionamento. | Maturidade – uma relação contínua e de longo prazo está estabelecida, com níveis aceitáveis de satisfação e de benefícios oriundos do relacionamento. |
| Término | Dissolução – a dissolução ou a ruptura das relações pode se dar em qualquer momento no decorrer do processo de construção de relacionamento. Nem todas as parcerias atingem o estágio de comprometimento, e algumas delas não chegam a entrar na fase de exploração. | Declínio – um ou ambos os membros têm vivenciado insatisfações e estão considerando o término das relações, avaliando fornecedores alternativos e evidenciando suas intenções quanto ao encerramento do relacionamento. |
| | | Deterioração – as partes deram início à negociação quanto aos termos de dissolução do relacionamento. |

Fonte: elaborado por Mauricio de Oliveira Quirino da Silva, 2005, a partir de Dwyer, Schurr e Oh (*op. cit.*, p. 15-20) e Jap e Ganesan (*op. cit.*, p. 231). (apud SILVA, Mauricio DE Oliveira Quirino, 2005)

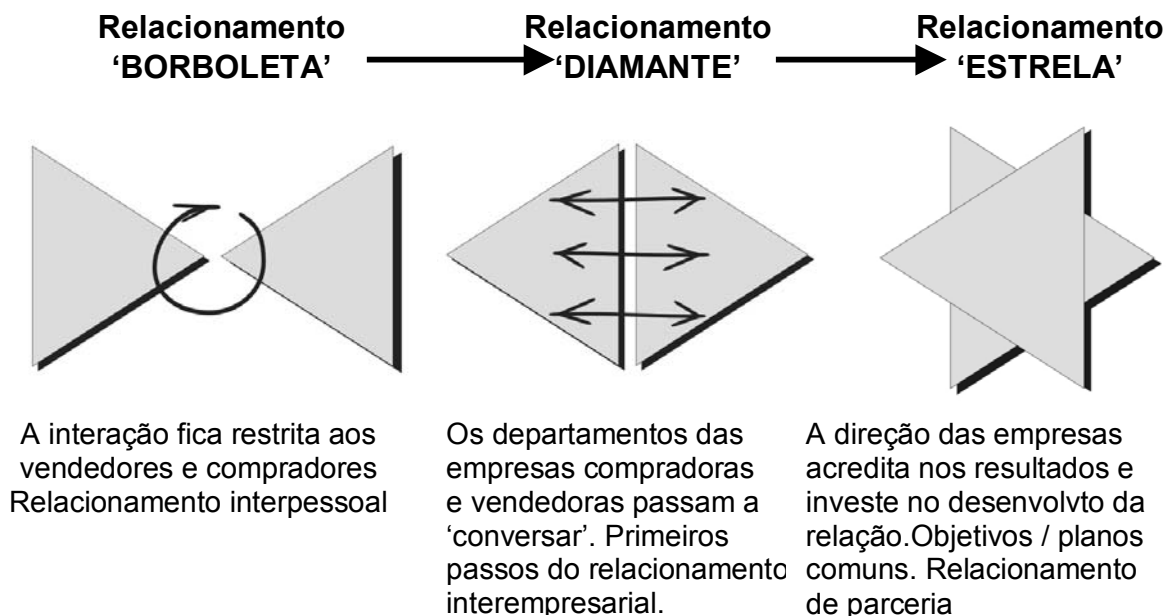
2.2.2 Estruturas de Relacionamento

Empresas com orientação para o marketing de relacionamento procuram cada vez mais estreitar os vínculos com seus clientes estimulando uma maior interação entre si, estimulando para que esse relacionamento se desenvolva em patamares maiores que a simples relação pessoal entre vendedor/comprador. O objetivo deve ser no sentido de buscar uma evolução para um relacionamento

dinâmico com a interação crescente de ambas as partes visando o compartilhamento de metas e interesses.

O modelo apresentado na figura 2 foi elaborado pela Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores - ABAD, demonstra modelos de relacionamento entre clientes/empresas e a sua evolução, desde a forma simples até o mais evoluído, onde existe forte interação entre empresas criando um forte relacionamento de parceria.

Figura 2 – Estruturas de Relacionamento



Fonte: elaborado por Mauricio de Oliveira Quirino da Silva, 2005, adaptado de documento da Convenção Anual da ABAD (ago/2003). (apud SILVA, Mauricio DE Oliveira Quirino, 2005)

No relacionamento “borboleta” há apenas o contato vendedor/comprador. Em função da existência e incidência maior de problemas de comunicação este é um relacionamento sujeito a desgaste entre as partes. Os contatos referentes a objetivos, preços e solução de eventuais problemas ficam restritos a vendedor/comprador. Diferentemente do relacionamento “borboleta”, o modelo “diamante” já sinaliza como um aumento de interação entre partes, proporcionando um canal de comunicações mais claro e objetivo. É sinalizado um progresso no relacionamento pois há um aumento na interação em diversas funções de ambas as empresas tornando as comunicações mais claras. Porém, ainda existe um clima de competição entre fornecedor/cliente.

Finalmente, a estrutura “estrela” apresenta um nível bom de integração entre os diversos níveis gerenciais das partes envolvidas com mostras de interesse mútuo nos resultados do relacionamento. Neste modelo de relacionamento evidenciam-se: alto nível de comprometimento entre empresas, compartilhamento de objetivos, confiabilidade e planejamento conjunto.

2.3 Constructos Formadores da Lealdade

Neste item são descritos os constructos formadores da lealdade, na concepção do autor, que são os seguintes: satisfação, confiança e valor; e as suas influências como antecedentes do constructo lealdade. Concluindo este item é apresentado um texto sobre os custos de mudança e as suas influências sobre a lealdade dos clientes.

2.3.1 Constructo de Satisfação

O conceito de satisfação está intimamente relacionado ao marketing; de especial interesse tem sido a verificação do impacto da satisfação na manutenção de clientes, tendo como pano de fundo a busca de relacionamentos.

Sendo uma reação imediata do consumidor, a satisfação da pós-compra depende do desempenho da oferta em relação às expectativas do comprador. Após a compra de um produto/serviço, ou ainda, ao verificar o gerenciamento de sua reclamação, o cliente faz sua avaliação sobre o desempenho alcançado pelo fornecedor e o nível de satisfação decorrente de tal.

A satisfação é uma das variáveis mais mencionadas na literatura como uma condição para relacionamentos duráveis (HESKETT *et al.*, 1997). Gronroos (1995) afirma que a satisfação total é um melhor indicador de intenções de recompra do que a qualidade percebida dos serviços. Satisfação consiste na sensação de prazer ou o inverso que é o desapontamento resultante da comparação do desempenho (resultado) esperado pelo produto ou serviço em relação às expectativas do cliente (KOTLER, 2003). Uma outra definição de satisfação do consumidor é a medida de como a característica de uma oferta (produto ou serviço) proporcionou ou está proporcionando um nível prazeroso de realização relacionada ao consumo (OLIVER, 1997).

Nos conceitos que se seguem, ficam evidenciadas a importância e a relevância da satisfação nos relacionamentos com os clientes. As diversas teorias, estudos e pesquisas propõem a interligação do constructo satisfação com os demais constructos formadores da lealdade.

De acordo com Oliver (1997), a satisfação e a qualidade percebidas são constructos comumente confundidos por serem bastante próximos. O autor afirma que a qualidade percebida está relacionada aos atributos e/ou características específicas de um produto ou serviço e a uma transação específica, antecedendo a satisfação do consumidor. Da mesma forma, estudos como o de Zeithaml *et al.*, (1996) e Lee e Lee (1999), indicam que a qualidade percebida é determinante da satisfação do consumidor. Outros estudos demonstram que a satisfação do consumidor conduz a níveis mais elevados de confiança em relação a uma marca ou empresa (OLIVER, 1999; SANTOS e ROSSI, 2002). Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que a percepção do cliente sobre qualidade do produto/serviço é definida de acordo com suas cinco dimensões (confiabilidade, resposta, segurança, empatia e tangibilidade), sofre uma influência direta dos funcionários da linha de frente. Garbarino e Johnson (1999) demonstram, através de pesquisa empírica, que a satisfação é determinante da confiança quando se trata de consumidores transacionais, ou seja, aqueles que não têm um relacionamento sólido com a empresa. Para consumidores tradicionais e clientes antigos, os autores verificaram, empiricamente, que a satisfação global é o constructo mediador entre atributos específicos do produto e as intenções futuras de compra dos consumidores.

Satisfazer clientes tem sido a meta de muitas empresas que entendem que a satisfação de seus clientes é um caminho para a construção e manutenção de relacionamentos duradouros ao invés de procurar apenas conquistá-los. A participação no mercado é um indicador retrospectivo; a satisfação dos clientes é indicador prospectivo. Se o nível de satisfação dos clientes começa a cair, rapidamente se iniciará o processo de desgaste da participação no mercado (KOTLER, 2003 a).

Entretanto, satisfação e relacionamento têm mais em comum do que relevância. Muito do que se pesquisa sobre satisfação gira em torno da suspeita de que satisfação gera e/ou estimula intenções de compra futura que levam à lealdade que, por sua vez, pode ser caracterizada como uma forma de relacionamento, resultando em desempenho empresarial superior. Sendo assim, na verdade,

assume-se que o relacionamento alimentado pela confiança e comprometimento tem na satisfação as suas origens. O que por seu turno justificam as estratégias empresariais que direcionam investimentos nesta direção com o objetivo de obterem elevados níveis de satisfação que permitem à empresa aumentar a taxa de retenção de consumidores, estimular maior consumo, consolidar a fidelidade aos seus produtos/marca, e buscar a lealdade de seus clientes. Essa certeza ganha reforço ao longo dos últimos 20 anos e se reflete na própria revisão do conceito de marketing da AMA-American Marketing Association: “Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado” (AMA, 2005). Desse modo, entender as relações entre erros/falhas no serviço e o impacto provocado na satisfação dos clientes, na qualidade do relacionamento e na manutenção de sua longevidade, ganha extrema importância nas empresas.

Fica evidente a necessidade de um trabalho focado na satisfação dos clientes quando examinamos quatro fatos pesquisados e analisados, a saber: a conquista de novos clientes pode custar de 5 a 10 vezes mais do que a satisfação e retenção dos atuais clientes; em média, empresas perdem de 10 a 20% de seus clientes por ano; uma redução de 5% no índice de perda de clientes pode aumentar os lucros em algo entre 25% e 85% dependendo do setor de atividade (KOTLER, 2003 a); a rentabilidade dos clientes tende a aumentar ao longo do ciclo de venda dos clientes retidos (REICHHELD, 1996).

Andreasen e Lindestad (1998), afirmam que é necessária uma distinção entre satisfação inicial e final nos episódios de compra. A satisfação inicial ocorre quando o cliente compara o desempenho do produto/serviço e as suas expectativas quanto ao recebido. A satisfação final, por sua vez, envolve a confirmação ou desconfirmação quanto ao comportamento da empresa no atendimento da reclamação do consumidor, isto é, refere-se à satisfação no atendimento e gerenciamento da sua reclamação. Podemos observar que diferentes mecanismos de desempenho estão envolvidos nestes dois processos. Desta forma, uma insatisfação inicial pode dar origem a um alto nível de satisfação final, como consequência de esforços efetivos da empresa para restituir a satisfação do consumidor (SANTOS; SINGH, 2000).

Na visão de Oliver (1997), a satisfação é uma reação completa e satisfatória do consumidor ao ato de consumir onde ocorre o julgamento dos atributos do produto ou serviço que proporcionam, ou estão proporcionando um nível de experiência completa de consumo.

Ao desenvolver estudos sobre a satisfação dos clientes, Oliver (1997) apresenta suas conclusões de que o constructo pode ser observado sob quatro perspectivas. (1) A satisfação como sendo uma busca individual através do consumo de produtos e serviços. (2) A segunda perspectiva apresenta o ponto de vista da empresa, onde a busca da perenidade de resultados positivos das empresas e a longevidade de seus relacionamentos, dependem do desempenho do produto e da satisfação de seus clientes. (3) A terceira perspectiva cita a satisfação e/ou insatisfação dos consumidores e seu poder no sentido de exercer influência na regulamentação das políticas regentes no mercado, tanto no setor público quanto no setor privado. (4) Por último, a perspectiva da sociedade é a mais ampla e trata da satisfação do indivíduo não só como um agente de consumo de produtos e serviços, mas como um cidadão em relação à sua saúde física, mental e financeira.

Para Oliver (1997), satisfação é a resposta à completude do consumidor. É o julgamento de que o desempenho do produto/serviço oferece um nível prazeroso de completude relativa ao consumo, incluindo níveis maiores ou menores de completude. Segundo Oliver (1997), a noção de completude implica na existência de um objetivo, de um espaço a ser preenchido. Já o nível de prazer está relacionado com a capacidade da completude em proporcionar ou aumentar o prazer ou, ainda, em reduzir a dor, quando uma adversidade é resolvida ou amenizada. Assim, definir a satisfação em termos de completude prazerosa permite explicar diferentes tipos de consumo em que, muitas vezes, não há valor tangível recebido na transação, como, por exemplo, em situações de caridade, doações e voluntariado (OLIVER, 1997). Na construção do American Customer Satisfaction Index (ACSI), Fornell *et al.*, (1996) definem a satisfação global como sendo composta por três elementos: 1) a qualidade percebida, 2) o valor percebido, e 3) as expectativas do cliente.

A qualidade percebida é a avaliação pelo cliente do desempenho do produto em uma experiência de consumo recente. Por sua vez, o valor percebido diz respeito ao nível de qualidade relativo ao preço pago. Com isso, um componente de preço é incluído na definição de satisfação global. Por fim, as expectativas do cliente representam tanto as expectativas prévias ao momento de consumo em relação à

oferta – por exemplo, propaganda e recomendações – como uma expectativa futura da habilidade do fornecedor em entregar qualidade. Dessa forma, o conceito de satisfação global do modelo ACSI é um índice que capta experiências passadas e também preocupações futuras do cliente. Como resultante da satisfação, estudos empíricos suportam a ligação da satisfação com a retenção de clientes (JONES *et al.*, 2000) e, logo, com o desempenho organizacional (BANSAL; TAYLOR, 1999). Segundo Fornell (1992), clientes ativos podem e devem ser considerados como um ativo para organização, um patrimônio. Mudanças no índice de satisfação dos clientes são decorrentes de erros e decisões anteriores e sinalizam o desempenho futuro. Na afirmação de Fornell (1992) a satisfação do cliente assume a real importância adquirida pelo constructo como indicador do desempenho organizacional. Para Anderson e Mittal (2000), empresas que administram seus negócios de forma a obter a satisfação dos clientes, alcançam resultados positivos muito importantes, pois existem indícios consistentes da relação entre satisfação e lucro através da retenção de clientes.

Todo cliente espera sair satisfeito de uma transação comercial e também espera que a empresa esteja empenhada em satisfazê-lo. Mas ter um cliente satisfeito não garante sua fidelidade. Fatores que influenciam na satisfação dos clientes: produtos e serviços de qualidade; preço percebido como justo; condições de pagamento satisfatórias; cumprimento de prazos e compromissos assumidos pela empresa; disponibilidade de produtos/serviços; entrega adequada; escuta atenciosa; diálogo de compromisso; descontos e ofertas especiais; facilidade da compra (localização, tempo de espera, burocracia, interação, flexibilidade).

A satisfação se mede através da relação entre o que um cliente recebeu ou percebeu e o que esperava ver (percepção x expectativa). Se a percepção é maior do que a expectativa, o cliente fica muito mais satisfeito do que esperava, mas se for menor, frustra-se e não registra positivamente a experiência. Como as expectativas dos clientes aumentam com o tempo, eles tendem a não mais se satisfazerem se a empresa não conseguir acompanhar as mudanças de suas necessidades e desejos, o que demanda tempo e investimento.

A satisfação pode ser obtida em uma única transação, mas a fidelidade e a lealdade se conquistam a longo prazo. Nada garante que um cliente satisfeito

recusará as ofertas da concorrência. Já um cliente fiel e leal pensará duas vezes antes de trocar de fornecedor.

A tênue linha que separa a satisfação total da lealdade deve ser coberta por um escudo de confiança. Somente através de uma relação de confiança entre clientes e empresa pode-se criar barreiras para a ação da concorrência. As pessoas confiam em quem os respeita, os ouve e os surpreende. E são leais quando confiam!

Em uma primeira etapa os clientes precisam ser identificados a fim de que se estabeleça uma relação. A seguir, aprender sobre eles, suas necessidades e desejos utilizando essas informações para estreitar o relacionamento e conhecê-los mais. Isso dará à empresa um diferencial sobre a concorrência: o conhecimento de seus clientes.

O principal objetivo das empresas com foco no cliente é identificar os melhores e entender melhor suas necessidades, tornando o relacionamento único na empresa para cada cliente, único para o cliente com aquela empresa. Isso cria barreiras de confiança tornando inconveniente a migração para um concorrente porque o novo relacionamento começaria do zero, sem nenhum conhecimento de ambas as partes.

A longo prazo, e lealdade mede-se a longo prazo, a única garantia é a "dor da mudança": o custo da migração; a inconveniência de mudar. A grande e única vantagem competitiva que uma empresa possui é o conhecimento sobre seus clientes, melhor que a concorrência; todo o resto a concorrência pode oferecer a qualquer momento.

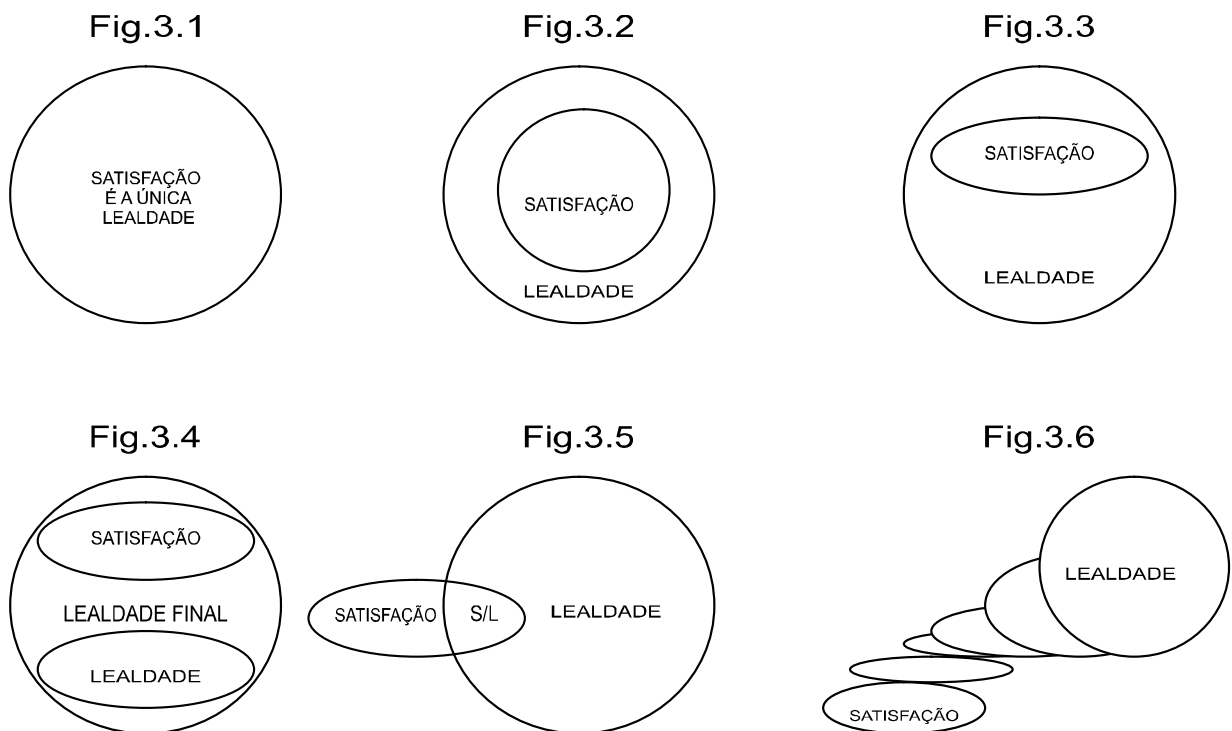
O objetivo primário do índice criado por Fornell *et al.*, (1996) é explicar a lealdade do cliente, considerando que uma maior satisfação contrastando com um baixo nível de reclamações, conduzirão os clientes a um estado de maior lealdade. Assim, conforme os autores, quanto maior a satisfação proporcionada ao cliente, maior sua lealdade. O reflexo para a empresa se traduz em uma menor elasticidade dos preços, redução nos custos de transação e melhoria na reputação da empresa e na sua atuação no mercado, o que se traduz em resultados financeiros para a organização (FORNELL *et al.*, 1996).

Em pesquisa desenvolvida por Gonçalves Filho, Guerra e Moura (2003) no estudo da relação entre satisfação e lealdade com aplicação do modelo ACSI,

confirmaram a hipótese de que há um efeito positivo da satisfação global do cliente na sua aderência à lealdade.

Oliver (1999) define que, para a satisfação possa afetar a lealdade é necessário que exista a frequência da repetição dos episódios individuais de satisfação para que se transformem em um agregado. Conforme o autor, os conceitos dos constructos de satisfação e os de lealdade são distintos; o primeiro é um estado temporal atingido pela repetição de episódios ou experiências satisfatórias pelo uso de um produto/serviço que é entregue pelo fornecedor ao cliente; o segundo é um estado de preferência duradoura que o cliente alcança. Em seu estudo, Oliver (1999) desenvolveu um gráfico onde procura demonstrar seis formas possíveis de associar satisfação e lealdade, conforme a figura 3.

Figura 3 – Seis Representações de Satisfação e Lealdade (Oliver, 1999)



Fonte: OLIVER, 1999

Na figura 3, a fig.3.1 sugere que satisfação e lealdade são duas manifestações do mesmo conceito e deve ser descartado. Satisfação e lealdade são conceitos distintos, como já definido anteriormente. As figs. 3.2 e 3.3 sugerem que a satisfação seja um ingrediente essencial para o aparecimento da lealdade – a primeira aparece como sendo núcleo e a segunda, como sendo necessária. Embora a satisfação não seja um elemento núcleo da lealdade, depois que ela foi

estabelecida é difícil de considerar o desenvolvimento da lealdade sem a satisfação. A fig.3.4 apresenta o conceito de desenvolvimento da lealdade sem a satisfação. A fig.3.4 apresenta o conceito de lealdade final, o qual tem como ingredientes a satisfação e a lealdade ordinária. O autor destaca que a satisfação não leva necessariamente à lealdade, mas se aceita a existência de um estado de lealdade final. A fig.3.5 sugere que a satisfação é parte da lealdade demonstrando em uma postura sobreposta; porém a área de sobreposição é pequena com relação ao índice de cada constructo; a relação existe, mas não como um fator chave – o que poderia estar correto – mas falha em não apresentar a independência dos conceitos. Assim, a fig.3.6, mostra a satisfação como o sendo o percussor de um processo que culmina em um estado de lealdade. O autor sugere que satisfação e lealdade são constructos independentes e que esta é a forma mais coerente de relação entre os constructos. Assim sendo, as fases cognitiva, afetiva, conativa e de ação são variantes da lealdade. Não há lealdade final até que a força interior e a determinação pessoal tornem possível o desenvolvimento daquela última lealdade.

Conforme Lam *et al.*, (2004) ao longo das últimas duas décadas, muitos estudos foram focados na satisfação como sendo o constructo determinante da lealdade do cliente. A satisfação do cliente é considerada como base da construção de relacionamentos duradouros e profícuos entre cliente e fornecedor; o cliente satisfeito está motivado para a recompra e pronto para recomendar o fornecedor para clientes em potencial. É importante observar que mesmo nos melhores relacionamentos entre empresas podem ocorrer episódios que podem conturbá-los. Situações como o tempo de duração do relacionamento, o aparecimento de novas necessidades, o grau de conhecimento do cliente, aplicação de novas tecnologias, o uso do produto, a entrada de novos fornecedores, a busca por variedade e os custos de mudança moderam a ligação entre satisfação e lealdade (VERHOEF, 2003).

Lee, Lee e Feick (2001) mencionam a forte influência dos custos de mudança na relação entre a satisfação e a lealdade. A lealdade pode ser decorrente da satisfação, ou da insatisfação verificada (que pode estar dissimulada) em categorias de produto onde existem altos custos de mudança que dificultam a troca de fornecedor por parte do cliente. Da mesma forma, a ausência de lealdade pode ocorrer devido à insatisfação, ou à satisfação verificada em mercados com baixos custos de mudança e onde é muito fácil trocar de fornecedor. O tema custos de

mudança será abordado, neste trabalho, no final da descrição dos constructos formadores da lealdade, no item 2.3.4.

2.3.2 Constructo de Confiança

Uma das definições mais abrangentes do constructo confiança foi elaborada por Rotter (1967) como sendo “a expectativa generalizada mantida por um indivíduo ou um grupo de que a palavra, promessa, verbal ou escrita, de outro indivíduo ou grupo pode ser digna de confiança”.

Confiança é definida como uma disposição a acreditar em um parceiro de permuta, em quem se deposita fé (MOORMAN *et al.*, 1993); ou ainda, a confiança é a expectativa generalizada de um indivíduo de que pode acreditar na palavra do outro (ROTTER, 1980); para a construção de um relacionamento forte e que conduza ao marketing de relacionamento, a confiança é um elemento essencial (SIRDESHMUKH *et al.*, 2002; BERRY, 1999; MORGAN; HUNT, 1994). Na literatura de marketing a expressão confiança permeia o relacionamento com os clientes em todos os aspectos e está presente na maioria das variáveis estudadas para a obtenção da lealdade dos clientes. A confiança aparece na teoria associada a qualidades como honestidade, transparência, competência, consistência, responsabilidade e integridade dos parceiros (MORGAN; HUNT, 1994).

Morgan e Hunt (1994) definem que a confiança existe quando uma das partes se sente segura sobre a integridade de seu sócio e ele serem dignos de confiança. Assim, ambas as partes desejam manter o relacionamento com o objetivo de obter resultados positivos. A confiança do cliente na empresa tem sido apresentada na literatura de marketing como forte determinante de comportamentos como comprometimento e lealdade (GARBARINO; JOHNSON, 1999; GRONROOS, 2000; REICHHELD; SCHEFTER, 2000; SIRDESHMUKH *et al.*, 2002).

Em um ambiente mais turbulento para as empresas e onde se tem a percepção de maior risco e incerteza para os clientes, os pesquisadores têm direcionado o foco de suas pesquisas para o estudo do constructo da confiança e suas conseqüências, aparecendo em maior destaque os conceitos de relacionamentos duradouros e lealdade (HENNING *et al.*, 2002). Esta preocupação foi a base para que a partir da década de 80, fosse criada uma nova abordagem

baseada na criação de relacionamentos e interações mais fortes e duradouras entre empresa/cliente.

Estas interações e relacionamentos são importantes elementos no marketing, pois a maneira pela qual as mesmas são gerenciadas tem impacto no comportamento de compra dos consumidores (GRONROOS, 2000). Essa abordagem recebeu a denominação de marketing de relacionamento conceituada como “uma filosofia de fazer negócios, uma orientação estratégica focada em manter e melhorar o relacionamento com clientes atuais, ao invés de adquirir novos clientes” (ZEITHAML; BITNER, 2003).

O processo que conduz a conquista da lealdade de um consumidor está fortemente vinculado ao conceito de relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994), ou seja, um processo de continuidade satisfatório e boa repetitividade da ação junto ao cliente, ao longo do tempo, e irão proporcionar sentimentos de satisfação e percepção de valor.

Morgan e Hunt (1994) afirmam que para a empresa obter e estabelecer relacionamento com o cliente é preciso que, inicialmente, seja conquistada a sua confiança e que ele tenha a percepção da existência de comprometimento com suas necessidades, interesses e com transferência de valor superior. A manutenção de relacionamentos é obtida em função da capacidade do fornecedor de cumprir suas promessas, aspecto que está diretamente relacionado ao constructo confiança, que surge a partir do momento em que uma das partes acredita na outra (MOORMAN *et al.*, 1993). Desta forma, entender o constructo confiança, como ele surge e se posiciona na relação entre a empresa e o cliente, tem sido foco nos estudos baseados em relacionamentos de longo prazo (SIRDESHMUKH *et al.*, 2002).

Sirdeshmukh *et al.*, (2002) propõem uma ligação entre o relacionamento à lealdade e à confiança. Na estrutura proposta pelos autores, o valor percebido é uma variável que faz a ligação entre os constructos de confiança e lealdade, de modo que o relacionamento entre constructos seja configurado como a confiança – valor – lealdade. Os autores propõem que o valor para o cliente está afetado pelo julgamento que o consumidor faz sobre a confiança depositada nas políticas e práticas da gerência. Propõem que a confiança cria o valor a partir do relacionamento com um fornecedor que demonstre competência, capacitação e comprometido no atendimento e na solução dos conflitos (trocas, devoluções, etc.). Desta maneira, o fornecedor estará reduzindo as incertezas, ajudando o consumidor

a dar forma consistente às expectativas, criando um elo de confiança e dando início a relacionamentos continuados. Assim sendo, pode-se concluir que na avaliação dos autores, o princípio da criação da confiança seria a criação do valor e que se criando o valor, também é possível à criação da satisfação e da lealdade.

Confiança é a disposição de acreditar na habilidade, integridade e motivação da outra parte para atender às necessidades e interesses da parte que deposita a confiança. Confiança e comprometimento são as duas colunas de sustentação da compra com base no relacionamento. Para que o cliente se engaje ele precisa, inicialmente, confiar na empresa e depois se comprometer com ela.

A base de um bom relacionamento, seja ele comercial ou social, é a confiança. Se não houver confiança não haverá comprometimento nem, tampouco, relacionamento. É da confiança também que nascem e prosperam os comportamentos que conduzem à lealdade. Em várias definições existentes na literatura de marketing sobre o constructo confiança prevalece a crença de que o fornecedor saberá honrar os termos da permuta e o cliente terá as suas expectativas atendidas (MORGAN; HUNT, 1964; MOORMAN *et al.*, 1993; ROTTER, 1980).

Dick e Basu (1994) afirmam que a confiança no provedor de serviço é freqüentemente a chave para a lealdade. Ganesan e Hess (1997) defendem que a conseqüência mais freqüentemente examinada da confiança é o comprometimento com um relacionamento. A confiança, como observado, portanto, tem sido amplamente analisada como sendo um antecedente da lealdade (SIRDESHMUKH *et al.*, 2002).

Como podemos observar, a literatura de marketing propõe que a confiança tem um forte impacto no valor percebido pelos clientes, que por sua vez também tem um forte impacto na lealdade desses clientes para com a empresa.

2.3.3 Constructo de Valor

Compreender o que é valor para o cliente pressupõe conhecimento e compreensão do que ocorre na relação estabelecida entre este e o fornecedor. Definir valor, já foi objeto de estudos com diversas concepções, até chegar a uma abordagem voltada para o cliente, onde passou a ser conhecida como valor para ele. A partir da década de 80, a discussão acadêmica foi focada nas necessidades,

desejos e preferências do cliente e, posteriormente, no valor para o cliente como foco de estratégias para a geração de vantagem competitiva (SILVEIRA, 2003).

No desenvolvimento do relacionamento entre fornecedores e clientes descobriu-se, através de pesquisas acadêmicas e desenvolvimento do mercado, que além de atrair e conquistar, é necessário manter o cliente e obter a sua lealdade. Para Reichheld (1996), a empresa atinge níveis superiores de rentabilidade ao fornecer, juntamente com o seu produto, valor para o cliente fazendo com que ele tenha a percepção de serem significativos e vantajosos, considerando e comparando, inclusive com as ofertas da concorrência. Assim, a centralização de valores, estratégias e práticas do dia-a-dia focando a criação de valor para o cliente (sob o seu ponto-de-vista), passa a ser discutida como a única forma de obter o desenvolvimento e resultados sustentáveis (BERRY, 1997). O cliente, ao entender a transferência de valor como sendo diferencial relevante, torna-se fiel e leal à empresa retribuindo com compras repetitivas por um longo prazo, bem como abre caminho para um relacionamento mais efetivo entre cliente e fornecedor.

A literatura de marketing contempla vasta bibliografia sobre o valor para o cliente. Porém, em todas existe um ponto comum que é a relação entre o que o cliente entrega para a empresa e a percepção do que recebe. Nesta linha, Zins (2001) e Zeithaml (1988) conceituam valor como “o resultado final entre o que é recebido pelo consumidor em troca do que é dado à empresa” e afirma que a percepção de valor para o cliente é situacional, dependendo do contexto em que o processo de troca está inserido, o que explica a diversidade de significados vinculados ao termo valor. Sirdeshmukh *et al.*,(2002) definem valor como a percepção dos consumidores em relação à diferença entre os benefícios e os custos de manter um relacionamento com um provedor de serviços. Os autores acreditam que as trocas relacionais devem proporcionar o maior valor possível para os clientes, devendo ser o valor a base fundamental para a atividade de marketing.

Para Stahl *et al.*, (1999), se a empresa pode identificar e atender clientes que tem percepção de transferência de valor pelo fornecedor, então esses clientes podem ser vistos como leais do ponto de vista de compras repetitivas e referências positivas. A proposta dos autores, ainda, é que a estratégia para atrair, conquistar e manter clientes é a transferência de alto valor para o cliente, objetivo este que se alcança com mais facilidade relacionando-se alto valor do cliente e alto valor para o cliente. Transferência de altos valores do/para o cliente configuraria a situação onde

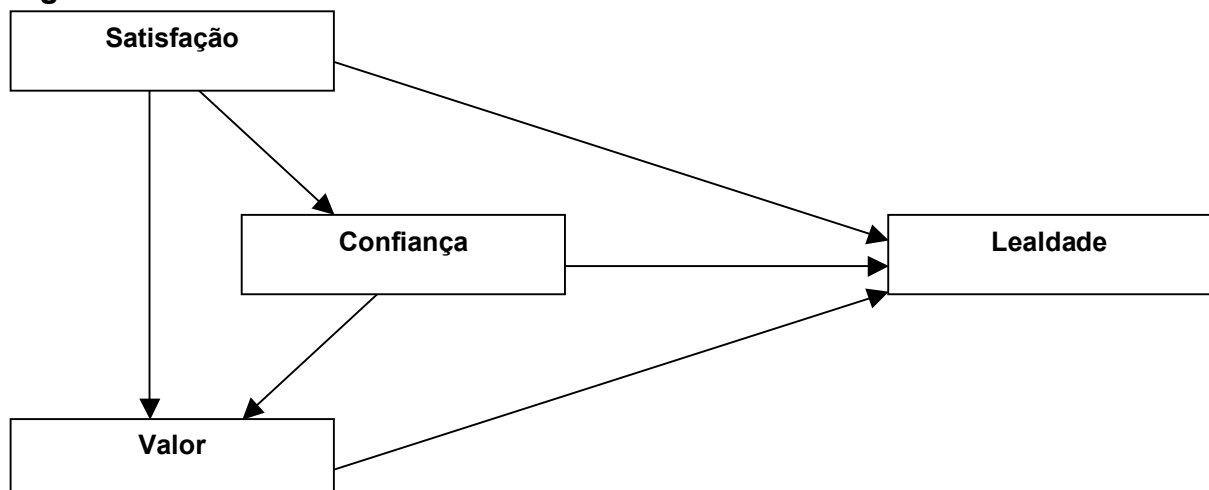
a lealdade é obtida, representando assim uma vantagem de longo prazo e sustentável.

Em estudo, Parasuraman e Grewal (2000), ao discutirem o relacionamento entre os constructos qualidade-valor-lealdade, propõem um modelo onde o valor percebido é determinante-chave da lealdade. A formação de valor se dá pelas contribuições do preço (visto como sacrifício) e da qualidade do produto e do serviço (vistos como os benefícios derivados da oferta).

Santos (2001) explora o conceito de valor relacional como sendo a relação entre benefícios e custos em manter um relacionamento com uma empresa possuindo papel fundamental no nível de lealdade do cliente, revelando-se então como consistente precursor da formação da lealdade. Sirdeshmukh *et al.*, (2002), desenvolveram modelo onde relacionam a confiança com a lealdade e indicam o valor como elemento de ligação do efeito da confiança na lealdade; a confiança cria valor em função da interação entre cliente e fornecedor e pela redução das incertezas atendendo as expectativas de forma consistente e confiável. Agustín e Singh (2002) confirmam que a percepção que o cliente tem de valor, decorrente de trocas relacionais, tem efeito positivo e direto sobre a lealdade do cliente.

Da mesma forma que os casos da satisfação e da confiança, a inclusão do valor para o cliente como antecedente da lealdade tem encontrado suporte empírico em pesquisas recentes podendo, ambos os constructos, auxiliar no entendimento dos mecanismos que levam à formação da lealdade dos clientes como demonstrado na figura 4.

Figura 4: Modelo Teórico dos Antecedentes da Lealdade



Fonte: adaptado de Agustín e Singh (2002)

Alguns estudos acadêmicos têm o seu enfoque na avaliação da redução do sacrifício ao invés de avaliar a percepção de benefícios (BERRY; PARASURAMAN 1991, OLIVER 1999, RAVALD; GRONROOS, 1996). Ao adotarem esta linha de pesquisa, propõem que os clientes fiquem tentados em avaliar muito mais a redução de custo do que um aumento nos benefícios.

A literatura de marketing aponta o valor percebido como o antecedente à satisfação (OLIVER 1999); o autor apresenta um modelo que identifica os constructos antecedendo à satisfação, ao valor e ao relacionamento entre eles. De acordo com o autor, o valor e a satisfação influenciam-se e ambos se relacionam em direção à lealdade. Reichheld (1996) comenta que ao transferir, consistentemente, valor superior ao cliente, a empresa conquista a sua lealdade e vê aumentada a participação de mercado, enquanto cai o custo de aquisição de novos consumidores e da prestação de serviços. Neste sentido, cresce a importância de que a empresa tenha percepção para descobrir o que os seus clientes percebem como valioso, a fim de que ela possa ir além da aquisição e da retenção, ou seja, conquistar a lealdade do cliente com vistas a um relacionamento duradouro e com compras repetitivas.

Quando analisamos as expressões valor e cliente, observa-se que as mesmas ganham conotações diferentes quando ordenadas dentro de uma visão mercadológica, a saber: valores do cliente, valor do cliente e valor para o cliente. Os valores do cliente são seus credos, valores pessoais, suas interpretações sobre certo e errado, e que orientam o seu comportamento e modo de vida (FLINT *et al*, 2002). O valor do cliente é o que ele representa para a empresa (relacionamento, retorno, repetitividade, lealdade, parceria, etc.) (GRINBERG, 2001). Já o valor para o cliente, é a percepção de valor que o cliente tem no relacionamento e transações com determinada empresa.

Essas colocações acadêmicas nos levam a considerar que a empresa com orientação focada na entrega de valor para o cliente precisa ter amplo domínio sobre os seguintes pontos: (1) conhecimento profundo sobre o mercado e clientes alvo do foco de sua estratégia; (2) pleno conhecimento do que os seus clientes entendem por valor; (3) onde e de que forma a empresa deve focar os seus esforços e recursos; (4) acompanhamento da qualidade de entrega de seu produto sob a óptica de seus clientes; (5) pesquisando e prevendo o que os seus clientes valorizarão no futuro.

Há que se considerar ainda, que o valor para o cliente faz parte do produto e está ligado ao consumo do mesmo; é algo próprio da percepção desenvolvida pelo cliente e não definido objetivamente pela empresa fornecedora; envolve, ainda, uma avaliação da troca entre o que o cliente recebe e o que entrega para adquirir ou usar o produto. Para Leão e Mello (2001) valor para o cliente é um dos constructos que melhor explica o comportamento do consumidor, e o conhecimento e a percepção destes valores é um dos melhores meios para se chegar à diferenciação de produtos. O tema é freqüentemente relacionado à diferenciação dos produtos como vantagem competitiva (WOODRUFF, 1997; KOTLER, 1999).

Woodruff (1997) propõe que o valor para o cliente pode ser definido como a preferência e avaliação, percebidas pelo cliente, dos atributos do produto, performance dos atributos e conseqüências geradas pelo uso que facilitam ou bloqueiam o alcance dos objetivos e propósitos dos clientes nestas situações. Entender como os consumidores traduzem características e conseqüências de uso em valor é um grande desafio. Esta definição incorpora tanto o que é desejado como o que é efetivamente recebido. Na linha de obter vantagem competitiva com a criação de valor, Slater (1997) propõe uma teoria da firma baseada no valor para o cliente, onde reconhece que a criação de valor para o cliente é a razão para a existência da empresa e de seu sucesso. Conforme Slater (1997), o desempenho superior das empresas é devido a uma cultura organizacional baseada no valor para o cliente, complementada por sua capacidade de aprender sobre seus clientes e sobre as mudanças em suas necessidades, por sua gestão do processo de inovação e por sua organização voltada aos processos de entrega de valor para o cliente.

A literatura de marketing aponta o valor percebido como o antecedente à satisfação (OLIVER, 1999); o autor apresenta um modelo que identifica os constructos antecedendo a satisfação, ao valor e ao relacionamento entre eles. De acordo com o autor, o valor e a satisfação influenciam-se e ambos se relacionam em direção à lealdade.

A orientação para o mercado é a cultura organizacional que mais efetivamente cria comportamento necessário para a geração de valor superior aos clientes, relacionamento transparente e de boa qualidade e performance superior contínua ao negócio.

2.3.4 Custos de Mudança e a sua Influência sobre a Lealdade

Custos de mudança são os custos diretos com os quais se defronta o cliente ao se associar aos processos de mudança de um fornecedor para outro (BURNHAM *et al.*, 2003); esses custos podem contribuir, juntamente com os programas de satisfação, para aumentar a taxa de retenção dos clientes (LEE *et al.*, 2001), ou aparecem na literatura, como barreiras que evitam que o cliente troque de fornecedor (VERHOEF, 2003); barreiras que podem ser construídas como estratégia para retenção de clientes (BLATTBERG *et al.*, 2001). Lam *et al.*, (2004) afirmam que os custos de mudança podem ser utilizados como estratégia para aumentar a lealdade dos clientes; atuando como antecedente da lealdade: espera-se que em situações de maior custo de mudança haja maior propensão do cliente em permanecer com o fornecedor.

Os custos de mudança são definidos como sendo aqueles em que o cliente estará sujeito se optar pela troca de fornecedor e que ele não incorreria se permanecesse com o fornecedor do momento (LEE *et al.*, 2001). Na definição de Lam *et al.*, (2004) são os custos envolvidos na troca de fornecedor, incluindo custos monetários e não-monetários. Destacando-se entre os não-monetários, os investimentos feitos no relacionamento com determinado fornecedor (rotinas, padrões e procedimentos) especialmente no contexto *business-to-business*.

Para Jones *et al.*, (2000), no contexto de serviços, as barreiras de mudança são representadas por qualquer tipo de impedimento e/ou fator que crie dificuldades ou encarecimento para o cliente no processo de mudança de fornecedor. Entre os principais fatores que atuam como barreiras destacamos: 1) o relacionamento interpessoal, que cria vínculos e acaba por “amarrar” clientes a fornecedores; 2) a percepção da existência de custos de mudança – esforços, tempo e dinheiro - que os clientes associam à mudança de fornecedor.

O relacionamento cliente/fornecedor envolve benefícios e custos para ambas as partes. Como benefícios podem ser mencionados a redução da incerteza, eficiência e satisfação social. Por outro lado, custos reais ou antecipados podem suplantar os benefícios. Neste caso, a antecipação da existência de custos de mudança pode fazer com que o comprador tenha interesse em manter a relação. Este comportamento pode ser observado em mercados industriais bem como de consumo final (DWYER *et al.*, 1987).

Klemperer (1995) identifica três tipos de custos de mudança: 1) transacionais, que ocorrem no início do relacionamento; 2) de aprendizagem, que representam o esforço desenvolvido pelo cliente para atingir e/ou manter o mesmo padrão de conforto e conhecimento com o novo fornecedor; e 3) contratuais, custos aplicados pelos fornecedores para dificultar ou penalizar clientes que desejam mudar de fonte de abastecimento. Além dos custos explícitos haveriam, ainda, os custos implícitos que são as barreiras psicológicas e emocionais, como laços sociais e pessoais. Caruana (2004) afirma que a confiança e o relacionamento construídos podem criar obstáculos para a saída de um cliente; bem como alerta para os riscos contidos na mudança para um fornecedor alternativo, principalmente no que tange a serviços, pois a sua avaliação somente ocorre após a compra ou prestação do mesmo.

Em estudo para estabelecer antecedentes e conseqüências dos custos de mudança, Burnham *et al.*, (2003) falam da “lealdade passiva” gerada pelos custos de mudança, conceituados como “custos que os clientes associam com o processo de troca de um fornecedor para outro” como indicado no quadro 5:

| Quadro 5 - Tipos de Custos de Mudança | |
|---|--|
| Custos de Mudança de Procedimento: envolvem a perda de tempo e esforço | Custos de Risco Econômico: custos de aceitar a incerteza de um potencial resultado negativo, ligado ao risco do desempenho, risco financeiro e risco de conveniência. |
| | Custos de Avaliação: relacionados ao tempo e esforço necessários para buscar e avaliar alternativas de mudança, tanto na busca de informações como no processamento mental requerido para estruturar e analisar a informação coleta e chegar a uma decisão. |
| | Custos de Aprendizagem: relacionados ao tempo e ao esforço necessários para aprender a usar o novo produto ou serviço com eficácia, quando investimentos são necessários para adaptação a um novo fornecedor. |
| | Custos de Inicialização: relacionados ao tempo e ao esforço necessários para o desenvolvimento de um novo relacionamento com um novo fornecedor ou para instalação do produto. |
| Custos de Mudança Financeiros: associados à perda financeira quantificável de recursos | Custos de Benefícios Perdidos: devido a possíveis benefícios financeiros existentes em permanecer com o fornecedor atual, como pontos em programas de fidelidade ou descontos e benefícios que não são fornecidos para novos clientes. |
| | Custos de Perdas Monetárias: devido a gastos iniciais incorridos na mudança de fornecedor, como taxas de adesão ou matrículas para novos clientes, que não são aqueles necessários para a compra do produto em si. |
| Custos de Mudança Relacionais: envolvem desconforto psicológicos ou emocional devida à perda de identidade e a ruptura de laços. | Custos de Perda de Relacionamento Pessoal: perda afetiva relacionada com a quebra de laços pessoais que tenham sido formados com as pessoas da empresa com os quais o cliente interage. |
| | Custos de Perda de Relacionamento com a Marca: perda afetiva pela quebra de identificação que havia sido formada pela associação do indivíduo com a marca ou com uma organização, a qual lhe fornecia um senso de identidade e que é perdida com a mudança de fornecedor. |

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

Burnham *et al.*, (2003) confirmam que a satisfação conduz à intenção do cliente em permanecer com um determinado fornecedor, mas o efeito mais forte na retenção do cliente é observado pela existência de custos de mudança.

Os autores afirmam que os custos de mudança têm um papel mais importante na intenção de coibir a troca de fornecedor do que a satisfação do cliente, deixando claro que, estrategicamente para o fornecedor, os custos de mudança têm grande importância na construção da lealdade dos clientes. No estudo de Lam *et al.*, (2004), não há diferença significativa entre os efeitos da satisfação e dos custos de mudança, sendo que ambos podem ser vistos como estratégias importantes para promover a lealdade do cliente. Já o estudo de Jones *et al.*, (2000) suporta que o foco estratégico para o desenvolvimento de lealdade deve ser voltado à construção de satisfação e não à construção de barreiras de mudança.

3 METODOLOGIA

A partir de um estudo de caso exploratório realizado junto a clientes de vários segmentos de um distribuidor de “*commodities*” instalado no interior do Estado de São Paulo, na região central, compreendendo 16 cidades com portes variáveis (entre 50.000 e 500.000 habitantes), foi desenvolvido trabalho com objetivo de analisar a existência e o grau de lealdade e fidelidade no relacionamento entre empresas.

A empresa atua no mercado brasileiro de distribuição de “*commodities*” com várias filiais estabelecidas no país e com “modus operandi” semelhante. Objetivando uma melhor e mais focada prestação de serviços, os clientes são divididos em grupos, a saber: (1) Atendimento, (2) Clientes especiais, (3) Telemarketing (clientes que desejam ser atendidos somente por telefone) e (4) Visita (clientes que preferem ser visitados por representantes e ou vendedores).

O grupo de Atendimento, da empresa pesquisada, é responsável pelo primeiro contato/atendimento. Após contato inicial, o cliente é encaminhado para que os demais grupos (clientes especiais, telemarketing e visita) através de contatos e / ou visitas exploratórias com a finalidade de avaliar o seu potencial e definir qual é o melhor canal de atendimento, e que mais se aproxime de manter suas preferências. Caso o cliente seja eventual (compra única e/ou ocasionais) permanece sendo atendido pelo grupo atendimento que, dependendo do volume de negócios, fará contatos sistemáticos e / ou manterá o mesmo em carteira aguardando reação.

O método utilizado para a avaliação das fases da lealdade de clientes em situações de trocas relacionais foi de pesquisa estruturada e aplicada em um grupo de empresas com tamanhos e atividades heterogêneas, as quais representam uma amostragem da composição da massa de clientes da empresa distribuidora de “*commodities*” que são atendidos pela empresa utilizada neste estudo de caso.

No item seguinte são mencionadas as etapas e o trabalho executado em busca do modelo adequado de pesquisa a ser aplicado para conclusão da dissertação. Na Etapa I foram desenvolvidas atividades visando à criação de um questionário para atendimento de uma pesquisa quantitativa que viria a servir de base para preparação do questionário final. Na seqüência optou-se por um modelo qualitativo com a realização de entrevistas cujas respostas ofereceram subsídios para o modelo final de pesquisa a ser aplicado. A partir de então se iniciou a Etapa

II. Nesta etapa foi definido o modelo de pesquisa – quantitativa – a ser aplicado, bem como foram iniciados os trabalhos de elaboração do questionário e demais atividades pertinentes descritas no item 3.2 Etapa II - Pesquisa pela Escala de McMullan e Gilmore (2003).

3.1 Etapa I – Calibragem do modelo de pesquisa quantitativa e análise qualitativa

O estudo de campo foi dividido em duas etapas na busca de modelo adequado para apresentação e validação do trabalho.

Inicialmente foi desenvolvida uma planilha onde foram colocados de forma aleatória questionamentos e afirmações – 182 itens – pertinentes ao assunto pesquisado; esta planilha foi submetida a uma nova seleção privilegiando o conceito das fases formadoras de lealdade, conforme trabalho de Oliver (1999). A seguir foi desenvolvido projeto de questionário com as questões e/ou afirmativas divididas em quatro blocos de acordo com a teoria de Oliver (1999) sobre a lealdade, contemplando as fases cognitiva, afetiva, conativa e ação. Com o objetivo de validação foi apresentado a um grupo de pesquisados o questionário com o formato de escala Likert com 5 opções de respostas, a saber: A: Discordo totalmente, B: Discordo parcialmente, C: Indiferente, D: Concordo parcialmente, e E: Concordo totalmente.

O questionário enviado continha 182 questionamentos / afirmações e aos pesquisados foram solicitadas respostas e comentários a respeito do formato do questionário (apresentação, formato, quantidade de questões, etc.). A opinião preponderante foi com relação ao tamanho do questionário – apêndice A (inicialmente 182 questionamentos/afirmações). Tido como muito extenso o questionário foi analisado com a finalidade de adequação de conteúdo e formato que atendesse a finalidade da pesquisa. A formatação final continha 40 questões, divididas em 4 grupos (cognitiva, afetiva, conativa e ação) conforme as fases formadoras da lealdade elaboradas por Oliver (1999), como pode ser observado nos apêndices A e B. Com a nova formatação e para validação do projeto, os questionários foram enviados para pré-teste.

Com o objetivo de buscar maiores informações e subsídios para definição do modelo de pesquisa a ser adotado, foi desenvolvido projeto de pesquisa Qualitativa composto de um roteiro para entrevista (Apêndice C), um questionário de múltipla escolha (Apêndice D) e uma planilha (Apêndice E); todos contemplando as fases formadoras da lealdade propostas por Oliver (1999) destinado a servir de suporte e contendo informações adicionais aos entrevistados.

Para validação do projeto de pesquisa foram realizadas, com característica de pré-teste, três entrevistas com o preenchimento dos questionários (Apêndice D) onde se objetivou captar dos entrevistados a existência da lealdade no relacionamento entre cliente e fornecedor num mercado de “*commodities*”. Transcrição de uma seleção de perguntas e respostas das entrevistas efetuadas poderá ser observada no item 4.1 Resultados da Etapa I.

3.2 Etapa II - Pesquisa pela Escala de McMullan e Gilmore (2003)

No desenvolvimento da Etapa 2 as informações obtidas na Etapa 1 indicaram o caminho a ser seguido com a adoção de trabalho publicado por McMullan e Gilmore (2003) que trouxe subsídios para o trabalho que estava sendo desenvolvido. Os questionamentos utilizados na Etapa 1 foram então comparados com a escala do trabalho desenvolvido pelos autores, acima citados, e concluiu-se que o trabalho de McMullan e Gilmore (2003) seria o indicado para apoiar a elaboração da pesquisa.

Foi elaborado, um questionário de pesquisas contemplando as fases da lealdade propostas por Oliver (1999). As questões, em número de 28, foram elaboradas e adequadas ao tema do trabalho em desenvolvimento conforme método de McMullan e Gilmore (2003). Ao questionário foram adicionadas 5 perguntas informativas sobre dados estatísticos dos pesquisados com a finalidade de elaborarmos o perfil da amostra.

Para os pesquisados foi apresentado questionário (Apêndice H) de múltipla escolha com as seguintes opções de resposta: **DF** quando discordar fortemente, **DM** quando discordar moderadamente, **N** quando nem discordar, nem concordar (neutro ou sem opinião), **CM** quando concordar moderadamente e **CF** quando concordar fortemente.

Para formatação do universo de clientes aos quais foram aplicados os questionários, optou-se pela construção de análise ABC contemplando os clientes

de uma distribuidora de produtos “*commodities*” com compras continuadas (todos os meses) com mínimo de 1 ton. /mês. Após tabulação foram selecionados 150 clientes a serem pesquisados que estão distribuídos entre os clientes classificados como A 94 e B 56; para estes clientes foram adotados os seguintes procedimentos: inicialmente foram feitos contatos pessoais e/ou telefônicos para verificação da disposição em participar e responder a pesquisa enfatizando-se o fato de tratar-se de um trabalho acadêmico.

Dos 150 clientes localizados e contatados, 115 se manifestaram favoráveis a responder os questionários que foram enviados por correio e/ou entregues pessoalmente, com a recomendação / orientação de que a resposta fosse efetuada via correio. Junto com as correspondências seguiu carta de apresentação da pesquisa e a sua finalidade, além do formulário de pesquisa; também foi enviado envelope pré-selado para a resposta sem identificação do respondente e destinados ao endereço particular do pesquisador.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados da aplicação dos projetos experimentais da pesquisa a ser aplicada, bem como os resultados obtidos com a pesquisa efetivamente feita são apresentados neste capítulo. A apresentação privilegia inicialmente a Etapa I, que se caracteriza pela busca de modelo adequado de pesquisa para a conclusão da dissertação. Em uma segunda parte são enfocados os resultados obtidos na Etapa II com as suas análises e conclusões.

4.1 Resultados da Etapa I

Como mencionado anteriormente no item de Calibragem do Modelo de Pesquisa, antes de se chegar ao formato definitivo da pesquisa a ser aplicada, o pesquisador desenvolveu dois trabalhos que entendemos ser importante comentar.

Em um primeiro instante foi desenvolvido questionário com uma escala Likert com 5 opções de respostas focado no conceito das fases de lealdade de Oliver (1999). Esta primeira tentativa, apesar da boa vontade dos respondentes, em função da quantidade de questões (182), não pode ser considerada um fracasso pois indicou um novo caminho a ser percorrido. Refeito o questionário (apêndices A/B), com as mesmas características do anterior, porém com reduzido número de perguntas/afirmativas (10 para cada fase da lealdade) foi enviado para pré-teste e não conseguiram atingir o objetivo pretendido.

Em uma segunda investida o pesquisador optou por fazer entrevistas sobre o assunto do estudo dando, desta forma um cunho qualitativo às mesmas. Com a finalidade de fornecer mais informações ao entrevistado foi desenvolvida, pelo autor, uma planilha (apêndice E) onde estão indicadas as fases da lealdade propostas por Oliver (1999) e que era apresentada para dirimir eventuais dúvidas durante as entrevistas. As entrevistas foram realizadas com auxílio de um roteiro (apêndice C) como pré-testes; foram selecionadas algumas respostas obtidas na transcrição, a saber:

Quando questionados sobre: **“O que é lealdade para você?”** os respondentes, de uma maneira geral, deixaram claro que a expressão lealdade sempre vem acompanhada de um constructo, seja ele de confiança ou de relacionamento, ou de comprometimento.

R1: Lealdade é a confiança adquirida através de ações, através do atendimento. Resumindo é uma percepção da confiança que se ganha ou que se dá.

No questionamento: “**O que mais o influencia em um fornecedor?**”, a resposta foi unânime:

R1, R2 e R3: O atendimento.

Ao serem questionados sobre: “**Você mudaria de fornecedor em função de relacionamento e amizade?**” As respostas foram divergentes, variando da aceitação até a negação da necessidade de “amizade com o fornecedor”.

R3: Olha, é complicado! Eu compro da empresa e não pela amizade.

“**Amizade caminha junto com lealdade?**” Da mesma forma que na questão anterior as respostas foram divergentes, sugerindo que este posicionamento é exclusivamente de cunho pessoal.

R2: Não, acho que não tem nada a ver uma coisa com outra.

Porém, quanto o conceito de *amizade* é alinhado com os constructos de *confiança* e *satisfação*, observa-se que existe um alinhamento e concordância nas respostas, ao responderem se: “**Amizade, confiança e satisfação podem ser uma ponte para a lealdade?**”.

R1: Sim. Das três, dois grandes ingredientes para a lealdade: satisfação e confiança.

Os questionamentos seguintes foram feitos, direcionando-se para os constructos: *confiança* e *lealdade* e sobre a influência dos custos de mudança no relacionamento.

CONFIANÇA

Ao serem questionados sobre *confiança* no fornecedor antigo: “**Você está decidido a comprar de um determinado fornecedor antigo. Surge uma proposta tentadora. Você trocaria de fornecedor no primeiro impulso?**” As respostas sugerem traços de *lealdade* que são confirmados pela negativa em trocar.

R1: Dependendo da oferta. Mas confesso que será difícil mudar.

R2: Não. e R3: Não.

As respostas a: **“O que um fornecedor deve fazer para desfrutar da sua confiança e lealdade?”** sugerem que a confirmação dos constructos no relacionamento devem ser bastante ampliados para provocar a satisfação do cliente e os reforçar.

R3: Entregar produto de qualidade, bom preço; prometer e entregar o que vendeu.

LEALDADE

Existe unanimidade nas respostas a: **“Você entende como lealdade a demonstração de comprometimento de seu fornecedor com os seus objetivos?”**; sugerindo que lealdade e comprometimento são sinônimos, no entendimento dos clientes.

R2: Sim, ele tem que estar ligado a isto.

Os clientes entendem que “vantagens competitivas” pode ser apenas uma estratégia comercial (e enxergam até com desconfiança) e que não devem ser interpretados como lealdade, como sugerido em; **“A geração de vantagens competitivas pode ser interpretada como um sinal de lealdade?”**.

R2: Não, acho que não; como posso saber que esta vantagem é só para mim?

A unanimidade das respostas, somente ratifica as respostas dadas ao questionamento anterior de que os clientes entendem que lealdade tem uma amplitude maior no relacionamento e não deve ser confundido com “vantagens”, como questionado: **“Diferenciais competitivos aumentam ou não os sentimentos de lealdade para com o fornecedor?”**.

R2: Não. Acho que não. Lealdade é algo muito mais amplo.

CUSTO DE MUDANÇA

Pode ser observado nas respostas que, mesmo os “custos de mudança” existindo, não são determinantes para que se desenvolva um sentimento de lealdade para com o fornecedor, como sugerido em: **“A lealdade pode ser determinada pelo custo de mudança?”**.

R1: Acho que não.

R2: Não.

R3: Não. Não é o meu caso.

As respostas dadas ao questionamento: **“A lealdade pode ser conquistada ou imposta através do custo de mudança?”**, ratificam e complementam as do questionamento anterior. Pode-se observar que alguns clientes podem vir a se sentir como “reféns” do fornecedor em função dos custos de mudança.

*R1: Eu acho que de novo eu vou me sentir refém.
Não vai ser lealdade nunca!*

R3: Imposta. Posso não trabalhar ou simpatizar com determinada marca (W), porém se esta empresa comprar a outra (Y), meu fornecedor, sou obrigado a ser leal à nova empresa, mesmo não gostando dela (W).

Nesta etapa do trabalho é importante ser mencionado que na calibragem do modelo adequado foram observados, no desenvolvimento das atividades acima citadas, importantes dados, referências, informações, posicionamentos que serviram de suporte e indicativo para se adotar o método de McMullan e Gilmore (2003) como sendo adequado para o desenvolvimento da pesquisa a ser efetuada.

Em um cotejamento entre a escala de McMullan e Gilmore (2003) e as afirmativas / questionamentos constantes da planilha desenvolvida pelo autor, foram observados pontos coincidentes que levaram a adotar o modelo acadêmico proposto pelos autores acima citados, como sendo o adequado para a pesquisa a ser realizada para validação do trabalho ora desenvolvido.

4.2 Resultados da Etapa II

Definido modelo de pesquisa a ser aplicado foram enviadas as correspondências – 115 pesquisas – acompanhado de carta de apresentação da pesquisa e a sua finalidade, e envelope pré-selado para a resposta sem identificação do respondente e destinados ao endereço particular do pesquisador.

Quinze dias após a remessa da correspondência, foi efetuado novo contato telefônico para agradecer e cobrar a resposta. Embora na fase de contatos iniciais, 115 clientes houvessem se manifestado como sendo “favoráveis a responder a pesquisa no 1º contato”, a taxa de retorno ficou em 50,43 % - 58 questionários. Os questionários recebidos em retorno, pelo correio, foram numerados e datados pela seqüência de recebimentos na residência do pesquisador. A pesquisa foi aplicada durante o período de 13.09.2006 a 13.10.2006. Do total de questionários enviados 115, foram recebido em resposta pelo correio até 16.10.06, um total de 58 formulários que representaram 50,43% do total de clientes que participaram.

Do universo pesquisado (115 clientes), o retorno recebido foi de 58 formulários devidamente preenchidos. O total de formulários recebidos está distribuído pelas seguintes cidades: Araras (7), Cordeirópolis (2), Iracemápolis (2), Leme (3), Limeira (30), Mogi-Mirim (4), Mogi-Guaçu (2) e Piracicaba (8). Esclarecemos que as empresas consultadas utilizam-se dos produtos vendidos pela distribuidora de “*commodities*” e que atuam nos diversos mercados de aplicação direta, transformação e/ou revenda. Com a finalidade de não causar constrangimentos ao respondente, não foram feitos questionamentos que, de alguma maneira, pudesse identificá-lo (ex.: ramo de atividade, ou localidade). A identificação da cidade do pesquisado foi obtida pelo carimbo dos Correios, constante nos envelopes de resposta.

As empresas respondentes empregam um contingente de aproximadamente 3.640 pessoas (considerando nº. médio de empregados x quantidade de empresas), distribuídos conforme tabela 1.

Tabela 1 - Quantidade de Funcionários por Empresa Pesquisada

| até 20 | 21 a 40 | 41 a 60 | 61 a 80 | 81 a 100 | 101 ou + |
|--------|---------|---------|---------|----------|----------|
| 11 | 13 | 4 | 8 | 9 | 13 |

Na pesquisa foi sugerido aos respondentes que considerassem o fornecedor X como sendo o seu melhor fornecedor e 57% (40 empresas) compram do “mesmo” fornecedor há mais de 4 anos, como indicado na Tabela 2.

Nas instruções para preenchimento da pesquisa, foi sugerido que as respostas fossem efetuadas baseando-se no relacionamento com um fornecedor qualquer e no seu principal fornecedor, aqui denominado X. As respostas indicaram que 69% (40 empresas) compram do mesmo fornecedor há mais de 4 anos. Entre os respondentes pode-se observar que existe a tendência de comprar continuamente de um fornecedor, conforme indicam as respostas (considerando-se apenas os índices de concordância - IC) às questões A.3 93%; CO 11 69%; CO 15 64% e CO 24 60%, todas elas versando sobre afinidades e preferências em comprar do fornecedor X. Entre os respondentes pode-se observar que existe a tendência de comprar continuamente de um fornecedor.

Tabela 2 - Tempo que compra do fornecedor X

| 1 ano | 2 anos | 3 anos | 4 anos | 5 anos ou + |
|-------|--------|--------|--------|-------------|
| 2 | 8 | 8 | 7 | 33 |

Analisando os números indicados na Tabela 2 e comparando-se com os números indicados na Tabela 3, o autor pode observar na comparação dos dados obtidos, uma informação relevante para a pesquisa no que diz respeito à lealdade a um fornecedor. Do total de clientes – 40, como indicado na Tabela 2 – que compram “há mais de 4 anos do fornecedor X”, 92% (37) manifestaram-se como sendo “leal” ou “muito leal” ao fornecedor.

Tabela 3 - Em relação ao fornecedor X eu me considero

| Indiferente | Pouco Leal | Leal | Muito Leal |
|-------------|------------|------|------------|
| 5 | 1 | 46 | 6 |

Também deve ser considerada relevante a quantidade de clientes (52) que se manifestaram como sendo “leal e muito leal” (90%) ao fornecedor X sobre um total de 58 clientes pesquisados, como indicado na tabela 3.

A pesquisa demonstra que todas as empresas pesquisadas têm um leque diversificado de fornecedores como pode ser observado na Tabela 4. Do total de clientes pesquisados (58), 36% (21) declararam comprar de 1 a 6 fornecedores; já 64% (37) informaram ter uma carteira de fornecedores mais ampla, efetuando suas

compras em 7 a 10 fornecedores, conforme Tabela 4. Fato curioso é demonstrado que, dos 30 respondentes que informaram que compram de “10 ou mais fornecedores”, todos se declararam “leal ou muito leal” e fazem parte da massa de clientes que assim se declararam como indicado na Tabela 3.

Tabela 4 - Numero de fornecedores de quem compra

| 1 a 3 | 4 a 6 | 6 a 9 | 10 ou mais |
|-------|-------|-------|------------|
| 3 | 18 | 7 | 30 |

Esta questão ficaria mais clara e ofereceria maiores informações se fosse solicitada “de quantos outros fornecedores do mesmo material fornecido pelo fornecedor X sua empresa efetua compras” .

Porém, nas respostas, fica evidenciado que embora 90% dos pesquisados tenham se declarado “leal e muito leal” ao fornecedor X, a maior parte encaminha suas consultas e/ou pedidos também a fornecedores alternativos, deixando dúvidas com relação à lealdade declarada. Quando se confrontam as respostas obtidas e indicadas na Tabela 3 com as respostas obtidas na questão CO 24 (Eu me considero altamente leal ao fornecedor X.), onde 35 clientes (60%) responderam como “leal ou muito leal” e deste total, apenas 8 clientes optaram CF (quando concordar totalmente), é plausível concluir que ocorra a inexistência da lealdade, como preconizado por Oliver (1999). No entendimento do autor fica caracterizada a oportunidade para novos estudos.

A pesquisa evidenciou que parte dos respondentes – 15 clientes – (26%) estaria disposta a mudar de fornecedor em troca de descontos que poderiam variar de 1% a 3% ; porém a grande maioria – 43 clientes – (74%) somente estaria propensa a mudar de fornecedor por um percentual de desconto acima de 4% , salientando-se que deste total 63% somente trocariam de fornecedor por um desconto de 5%, como indicado na Tabela 5. Dado importante foi observado que dos 40 clientes que se declararam “leais e muito leais”, 35 clientes (88%) mencionaram que somente trocariam de fornecedor por desconto acima de 4%.

Tabela 5 - Desconto no preço pago que o faria mudar do seu fornecedor habitual

| | | | | |
|----|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 12 | 6 | 35 |
| 1% | 2% | 3% | 4% | 5% |

4.3 Avaliação da pesquisa por fase da lealdade (Oliver) – Etapa II

Lealdade é um forte comprometimento na recompra de um determinado produto/serviço, provocando a repetição do comportamento com as mesmas marcas/serviço; não obstante ser assediado por influências situacionais e esforços de marketing para sugerir comportamento de troca (OLIVER,1999). A lealdade é mais do que um longo relacionamento de um cliente com uma determinada empresa ou visitas freqüentes a um mesmo estabelecimento. Lealdade é um sentimento de afinidade ou ligação com produtos ou serviços de uma empresa; ela se manifesta quando os clientes gastam ou concentram a maior parte ou a totalidade de seus orçamentos com a empresa (DAY, 2001).

No desenvolvimento da análise e discussão dos resultados, a opção do autor deste trabalho, foi segmentar os resultados da pesquisa acompanhando a teoria das fases de formação da lealdade proposta por Oliver (1999) que apresenta uma nova abordagem no estudo da lealdade, considerando-a um processo dinâmico que segue a estrutura atitudinal de formação da lealdade, porém argumenta que os três antecedentes da atitude não precisam ocorrer simultaneamente para a lealdade existir, podendo o consumidor tornar-se leal com base em cada um dos elementos que formam a atitude, caracterizando uma fase distinta de lealdade. Sob essa óptica, o consumidor tornar-se-ia leal, primeiramente, num senso cognitivo, a seguir pelas demais fases até chegar à lealdade da ação.

4.3.1 Cognitiva

A **lealdade cognitiva** é caracterizada pela influência das informações disponíveis sobre o produto que o coloca como sendo uma opção preferencial sobre as demais alternativas . Estas informações devem indicar o produto focado como superior às alternativas existentes, estando relacionadas com as percepções de preços, qualidade e benefícios do produto. Como podem ser observados nos questionamentos colocados na Tabela 6, as respostas demonstram um forte conhecimento, por parte dos clientes, sobre o fornecedor X, seus produtos e equipamentos de produção. Nas respostas ficou evidenciada a preocupação dos clientes na escolha criteriosa de seus fornecedores quando se observam os dois maiores Índices de Concordância - IC da etapa Cognitiva que são as afirmações C.2

(96,55) e C.5 (91,23), preocupados que estão em fazer a escolha correta e a que lhes ofereça maiores vantagens. Oliver (1999) considera a lealdade cognitiva como uma “lealdade fantasma”, pois está diretamente ligada aos custos e benefícios percebidos pelo consumidor e não a uma ligação efetiva ao produto. Já em uma avaliação, conforme indicado na Tabela 6, mais profunda e consistente sobre o fornecedor X, feita pelos respondentes, fica clara pelos IC's referentes às afirmativas C.1 (84,29), C.6 (84,83) e C.7 (74,48) que são indicativos do conhecimento por parte dos clientes, das qualidades, equipamentos e instalações, reforçando a idéia de conhecimento e experimentação do produto.

Tabela 6 – Cognitiva – Avaliação da Pesquisa por Fase de Lealdade (Oliver)

| | Fases | Questões | N. válidos | Média | Desvio Padrão | Variância | Índice de Concordância |
|---|-------|--|---------------|-----------|---------------|-----------|------------------------|
| C O G N I T I V A | C.1 | Eu conheço as opções que o fornecedor X tem, o suficiente para avaliá-lo em relação a outros | 58 | 4,2143 | 0,78839 | 0,622 | 84,29 |
| | C.2 | É importante que, ao comprar de um fornecedor qualquer, eu faça a escolha correta | 58 | 4,8276 | 0,42459 | 0,180 | 96,55 |
| | C.4 | Quando decido por um fornecedor, eu não estou interessado em barganhar vantagens | 58 | 3,5088 | 1,4764 | 2,180 | 70,18 |
| | C.5 | Quando escolho um fornecedor, eu comparo os preços de fornecedores diferentes para estar seguro em adquirir o melhor valor pelo que paguei | 58 | 4,5614 | 0,7259 | 0,527 | 91,23 |
| | C.6 | O fornecedor X tem equipamentos de ponta | 58 | 4,2414 | 0,94238 | 0,888 | 84,83 |
| | C.7 | O fornecedor X tem instalações de bom apelo visual | 58 | 3,7241 | 0,96959 | 0,940 | 74,48 |
| | | | Médias | 58 | 4,1796 | | |

* O IC foi calculado a partir do valor máximo de concordância, 5, comum sendo 100

A cognição resultante da avaliação do produto pode ser baseada na aprendizagem ou em experiências recentes do consumidor. À medida que a satisfação com o produto ou serviço é processada, ela se torna parte da experiência do consumidor, iniciando a sensação de afeto com o produto e levando à fase seguinte de lealdade. A experimentação que provoca satisfação também pode ser interpretada como um condutor inicial da lealdade para com a marca escolhida em um primeiro instante como demonstrado em C.4 (IC - 70,18), onde a opção do cliente indica que quando escolhe o seu fornecedor não está interessado em barganhas ou vantagens.

4.3.2 Afetiva

A **lealdade afetiva**, é caracterizada pela formação de afeto ou atitude em relação ao produto após sucessivas experiências satisfatórias. Neste estágio é observada a idéia da satisfação como o preenchimento de uma necessidade gerando, assim, um estado de prazer com o produto/serviço. Estes indicadores de afeto ficam mais expressivos conforme indicado na Tabela 7, com as respostas das afirmações A.3 (IC.88,62), A.8 (IC.82,41), A.13 (IC.75,86), A.14 (IC.80,00) e A.22 (IC.72,07), que apresentam um IC médio de 79,80, e que demonstra o bom relacionamento existente entre fornecedor/cliente. Nas respostas é possível observar que existe uma forte tendência na definição de um fornecedor (A.3 – IC 88,62), pois 54 clientes (93%) declararam que o fornecedor X tem a sua preferência, o que valida a afirmação sobre o atendimento das necessidades atendidas por um determinado fornecedor (A.8 – IC 82,41). Nesta fase, o comprometimento é codificado na mente do consumidor como cognição e afeto. Enquanto a cognição é sujeita à contra-argumentação, o afeto não é facilmente derrubado. Por isso, a lealdade afetiva é menos sujeita à substituição da marca do que a lealdade cognitiva, embora continue sujeita ao comportamento de mudança.

Tabela 7 – Afetiva – Avaliação da Pesquisa por Fase de Lealdade (Oliver)

| | Fases | Questões | N.válidos | Média | Desvio Padrão | Variância | Índice de Concordância |
|---------------------------------|-------|---|---------------|-----------|---------------|-----------|------------------------|
| A F E T I V A | A.3 | O fornecedor X é um fornecedor que me interessa. | 58 | 4,4310 | 0,86068 | 0,741 | 88,62 |
| | A.8 | O fornecedor X é exatamente o que eu necessito de um fornecedor. | 58 | 4,1207 | 0,83933 | 0,704 | 82,41 |
| | A.9 | O fornecedor X, como escolha de um fornecedor não tem se mostrado tão bem como eu pensei. | 58 | 3,0536 | 1,16106 | 1,348 | 61,07 |
| | A.12 | Fornecedores em geral não devem dar atenção individualizada aos clientes. | 58 | 1,5517 | 1,17238 | 1,374 | 68,97** |
| | A.13 | O fornecedor X é um fornecedor de quem eu poderia falar dele por muito tempo. | 58 | 3,7931 | 0,89362 | 0,799 | 75,86 |
| | A.14 | Eu tenho a preferência pelo fornecedor X na região em que ele atua. | 58 | 4,0000 | 0,95513 | 0,912 | 80,00 |
| | A.22 | Comprar do fornecedor X diz muito sobre sua empresa. | 58 | 3,6034 | 1,05863 | 1,121 | 72,07 |
| | | | Médias | 58 | 3,5076 | | |

* O IC foi calculado a partir do valor máximo de concordância, 5, comum sendo 100

** Questão analisada de maneira invertida pelo uso da expressão "não"

Entre os participantes da pesquisa (58 clientes), ficou claro que a definição por um determinado fornecedor não se encontra perfeitamente cristalizada e/ou encaminhada para a consolidação conforme indicam as respostas na Tabela 7; este posicionamento pode ser observado na afirmativa A.9 (61,07) pois 23 clientes (40%) não têm se mostrado “muito satisfeitos” com o fornecedor X. Abre-se aqui uma oportunidade de estudos mais aprofundados para se diagnosticar as causas da insatisfação pois dos 23 clientes que responderam não estar “plenamente satisfeitos”, 21 declararam ser “leal e/ou muito leal” e o que corresponde a 53% dos clientes (40), afirmaram ser fiéis ao fornecedor X. Ficou evidenciada, ainda, que a maioria (86%) dos entrevistados têm a expectativa de receberem atenção individualizada por parte do fornecedor conforme A.12 (68,97), na forma de contatos e visitas com vistas ao fortalecimento do relacionamento entre empresas.

Embora possa existir correlação forte entre satisfação e intenção de recompra, somente a intenção ou recompra esporádica não caracterizam de fato a situação de caminho à lealdade, mas apenas o início de um relacionamento. Reichheld (1993) menciona que de 65% a 85% de desertores em diversos segmentos, estavam plenamente satisfeitos com os respectivos fornecedores. É necessária a existência de um sentimento maior que a satisfação para que a lealdade possa aparecer no relacionamento.

4.3.3 Conativa

A terceira fase, conhecida como **lealdade conativa**, é formada após sucessivos episódios satisfatórios e de afeto positivo em direção ao produto. A conação, por definição, implica no comprometimento em recomprar uma marca específica e a consistência ou estabilidade de suas crenças a respeito do produto ou serviço (McMULLAN e GILMORE, 2003). Nesta etapa, pode-se observar que existe uma tendência de direcionamento e preferência para as compras junto ao fornecedor X, como demonstram as respostas às afirmativas CO.11 (75,17), CO.15 (73,45), CO.23 (64,56) e CO.24 (68,42), que apresentam um IC médio de 70,40.

Tabela 8 – Conativa – Avaliação da Pesquisa por Fase de Lealdade (Oliver)

| | Fases | Questões | N.válidos | Média | Desvio Padrão | Variância | Índice de Concordância |
|--------------------------------------|-------|---|---------------|-----------|---------------|-----------|------------------------|
| C O N A T I V A | CO.11 | Eu realmente gosto de comprar do fornecedor X. | 58 | 3,7586 | 1,18928 | 1,414 | 75,17 |
| | CO.15 | O fornecedor X é mais que um mero fornecedor. | 58 | 3,6724 | 0,99803 | 0,996 | 73,45 |
| | CO.16 | Eu tentaria comprar de um fornecedor alternativo se o preço dele for 3% menor. | 58 | 3,0862 | 1,41774 | 2,010 | 61,72 |
| | CO.17 | Eu tentaria comprar de um fornecedor alternativo se o mesmo tivesse melhores instalações e equipamentos que o fornecedor X. | 58 | 3,1379 | 1,22042 | 1,489 | 62,76 |
| | CO.18 | Eu mudaria de fornecedor se o vendedor aumentasse as vantagens. | 58 | 3,5000 | 1,12780 | 1,272 | 70,00 |
| | CO.19 | Eu mudaria de fornecedor se os vendedores fossem mais amigáveis. | 58 | 2,8421 | 1,05613 | 1,115 | 56,84 |
| | CO.23 | Eu me preocupo muito com o fornecedor X. | | 3,2281 | 1,13968 | 1,299 | 64,56 |
| | CO.24 | Eu me considero altamente leal ao fornecedor X. | | 3,4211 | 1,16901 | 1,367 | 68,42 |
| | CO.25 | Eu ficaria preocupado em comprar sempre do fornecedor X. | | 3,4035 | 1,15257 | 1,328 | 68,07 |
| | | | Médias | 58 | 3,3189 | | |

* O IC foi calculado a partir do valor máximo de concordância, 5, comum sendo 100

Dick e Basu (1994) apresentam como antecedentes do componente conativo da atitude, três aspectos distintos: (1) custos de mudança (custos associados à troca de fornecedor, sejam eles monetários e de aprendizagem, entre outros); (2) custos irre recuperáveis (custos já incorridos do relacionamento) e (3) expectativas futuras (ajustes esperados entre a oferta de mercado e as necessidades do consumidor).

Nesta fase o consumidor está comprometido com a marca, mas não evita a experimentação de novas ofertas como pode ser observado nas respostas das afirmativas CO.16 (61,72), CO.17 (62,76), CO.18 (70,00), CO.19 (56,84) e CO.25 (68,07), que apresentam um IC médio de 63,88 .

Aqui, abre-se a oportunidade de nova pesquisa com relação às “lacunas” existentes no relacionamento com os clientes. Muito embora já estejamos na etapa Conativa, ainda, existem pontos que expõem fragilidades no relacionamento com os clientes. Considerando que a base desta análise foi a quantidade de clientes (52), 90% dos entrevistados que se declararam “leal ou muito leal”, 46% (médio) dos clientes (27 clientes) ficaram com dúvidas e suscetíveis à mudança de fornecedor (desde que atendida às suas solicitações) é muito grande e demandaria uma pesquisa mais aprofundada como pode ser observado nas respostas das afirmativas CO.16 (61,72), CO.17 (62,76), CO.18 (70,00), CO.19 (56,84), que apresentam um IC médio de 62,83.

Dos 52 clientes que se declararam “leal e muito leal”, ao responderem à afirmativa do questionário de número 33 (Em relação ao fornecedor X eu me considero...), 35 clientes (60%) concordaram com a afirmação “Eu me considero altamente leal ao fornecedor X” indicada no CO.24 (IC 68,07). O pesquisador conclui que há fortes indícios de lealdade. Aqui, a empresa alcançou a superioridade de produto e estabeleceu a preferência por sua marca devido à sua qualidade e habilidade em continuar satisfazendo o consumidor.

4.3.4 Ação

O processo de formação da lealdade, segundo Oliver (1999), constitui-se de quatro fases sendo que a fase final é conhecida como lealdade de ação, quando as intenções são convertidas em ação.

Conforme este processo, percebe-se que a consistência do comportamento da lealdade se acentua à medida que o consumidor avança em direção à etapa **ação**. A **lealdade da ação** proposta por Oliver (1999) compreende uma quarta fase da formação da lealdade que ultrapassa o modelo de três componentes de atitude, inserindo como ponto chave o controle da ação: mecanismos através dos quais as intenções são convertidas em ação. O paradigma do controle de ação propõe que a intenção (motivação para agir da fase anterior) é transformada em prontidão para agir acompanhada de um desejo adicional de superar obstáculos que possam impedir a ocorrência do ato. A prontidão para agir é similar ao “comprometimento profundo em comprar a marca novamente no futuro”, enquanto superar obstáculos é similar a “apesar de influências situacionais e esforços de marketing”. À medida que esta ligação do consumidor com a marca se repete uma inércia de ação é desenvolvida facilitando, assim, a recompra (OLIVER, 1999).

A resposta à afirmativa contida na questão AC.26 (IC 84,83), indicada na Tabela 9, confirma o estágio da etapa em que se encontra o cliente do fornecedor X, ou seja, o cliente sente-se seguro em realizar a compra, o que é corroborado pelas respostas oferecidas à afirmativa AC.27 (IC 62,07) quando o cliente confirma a sua intenção de raramente trocar de fornecedor e AC.21 (IC 72,07) indicando a preferência do mesmo fornecedor em uma determinada localidade.

Tabela 9 – Ação – Avaliação da Pesquisa por Fase de Lealdade (Oliver)

| Fases | Questões | N.válidos | Média | Desvio Padrão | Variância | Índice de Concordância | |
|------------------|----------|---|-----------|---------------|-----------|------------------------|--------------|
| | | | | | | | |
| A Ç Ã O | AC.10 | Se eu puder escolher novamente, eu iria escolher outro fornecedor do que o fornecedor X | 58 | 2,5862 | 1,28465 | 1,650 | 51,72 |
| | AC.20 | Quando eu vejo um fornecedor novo, aparentemente diferente dos atuais, procuro obter mais | 58 | 4,5172 | 0,77779 | 0,605 | 90,34 |
| | AC.21 | Usualmente compro do mesmo fornecedor em uma mesma localidade | 58 | 3,6034 | 1,13848 | 1,296 | 72,07 |
| | AC.26 | Quando eu compro do fornecedor X, eu me sinto seguro em realizar uma boa compra | 58 | 4,2414 | 0,73294 | 0,537 | 84,83 |
| | AC.27 | Quando eu gosto de um fornecedor, eu raramente troco por outro para tentar algo diferente | 58 | 3,1034 | 1,47124 | 2,165 | 62,07 |
| | AC.28 | Eu fico preocupado em comprar sempre de um mesmo fornecedor, mesmo achando que ele seja bom | 58 | 3,3276 | 1,28947 | 1,663 | 66,55 |
| | | Médias | 58 | 3,5632 | | | 71,26 |

* O IC foi calculado a partir do valor máximo de concordância, 5, comum sendo 100

Porém o que chama a atenção do autor são as dúvidas expostas em cada resposta às afirmativas AC.10 (IC 51,72) como indicado na Tabela 9 sobre a possibilidade (se eu puder escolher...) de escolha de outro fornecedor que não seja o X; embora a quantidade de clientes (13) estimada em 22% seja pequena em relação ao grupo pesquisado (58), existe uma parcela significativa que não está plenamente satisfeita; a situação se agrava na análise deste item quando se compara com os dados da pesquisa e se observa que estes 13 clientes fazem parte da massa de clientes que afirmou serem “leal e/ou muito leal”.

Outro índice que surpreendeu muito foi a busca de mais informações sobre novos fornecedores (AC.20 (IC 90,34)). Analisando as respostas, pudemos constatar que 90% (52 clientes) dos clientes que responderam a pesquisa afirmaram buscar informações sobre novos fornecedores e que, deste total, 62% (32 clientes) se declararam “leal e/ou muito leal” ao responderem a afirmativa CO 24 (fase conativa), representando 55%, ou seja, mais da metade dos respondentes da pesquisa podendo sugerir uma “lealdade” pouco consistente.

Ainda na Tabela 9, observa-se que uma quantidade significativa de clientes (14 clientes responderam afirmativamente) foi taxativa em responder que “se puder escolher novamente, iria escolher um fornecedor diferente do fornecedor X”; outros 14 se manifestaram neutros demonstrando a existência de insatisfação com o

fornecedor X, o que leva a deduzir que na primeira oportunidade poderá ocorrer a troca de fornecedor. Fato curioso e que chama a atenção do pesquisador é que do total de 28 clientes que tiveram as suas respostas analisadas (48,2% do total de respondentes), 17 deles se manifestaram “leais ou muito leais” (corresponde a 29,3% do total de respondentes) ao responderem a afirmativa CO 24 (fase conativa).

Uma análise combinando as respostas às afirmativas AC.10 (IC 51,72) com as respostas atribuídas à AC.20 (IC 90,34) indicam que o comportamento dos clientes sugere o que é descrito por Kotler (2003) como “recompra modificada”, onde “a empresa quer mudar algumas das especificidades do produto como o preço, os termos de compra ou mesmo o fornecedor”.

A dúvida em estar comprando sempre do mesmo fornecedor (compras repetitivas) mesmo que ele seja bom (AC.28 (IC 66,55)), faz parte significativa do pensamento de 59% (34 clientes) que corresponde a 58% (30 clientes) dos clientes (52 clientes) que se manifestaram “leal ou muito leal”, conforme indicados na Tab. 4.

No entendimento do autor a análise dos questionamentos AC.10 (IC 51,72), AC.20 (IC 90,34) e AC.28 (IC 66,55), que aponta um IC médio de 69,54 sugere um comportamento de elementos de insatisfação com relação ao fornecedor X . Esta insatisfação se afigura, no entendimento do autor, como algo contido e discreto em função de proteção aos interesses da empresa, possível interesse na busca de novos fornecedores e/ou alternativos e ainda, a existência de “custos de mudança” elevados que poderiam inibir a troca de fornecedores, o que poderia se transformar em objeto de estudo de novas pesquisas.

4.3.5 Comentários sobre a Avaliação da Pesquisa por Fase de Lealdade (Oliver)

Na análise das quatro fases avaliadas, a que apresentou maior IC médio foi a fase Cognitiva (83,59) e a com menor IC médio foi a fase Conativa (66,78). A análise da fase Cognitiva apresentou os maiores IC's individuais, posição exatamente ao contrário do ocorrido na fase Conativa que apresentou os menores IC's, o que leva a possível conclusão de que os clientes buscam um forte conhecimento do fornecedor antes de partirem para a experimentação. Ao fazê-lo criam fortes relacionamentos com o fornecedor X e se sentem seguros em comprar do mesmo, como demonstrado na fase Afetiva. Porém, as maiores dúvidas sobre a lealdade dos clientes começam a surgir na fase Conativa quando já se supunha que houvesse

uma consolidação de preferência formada após sucessivos episódios satisfatórios. A conação, por definição, implica no comprometimento em recomprar uma marca específica e na consistência ou estabilidade de suas crenças a respeito do produto ou serviços, como definido por McMullan e Gilmore (2003) e citado na página 15 deste trabalho. Nesta fase o consumidor está comprometido com a marca mas não evita a experimentação de novas ofertas como pode ser observado nas respostas das afirmativas CO. 16 (61,72), CO. 17 (62,76), CO.18 (70,00), CO.19 (56,84) e CO.25 (68,07), que apresentam um IC médio de 63,88, o que certamente está longe de significar lealdade.

Mas o que efetivamente surpreende é a avaliação da fase da Ação que, conforme Oliver (1999), é baseada na disposição para agir com forte comprometimento de recompra no futuro superando obstáculos e influências situacionais e estratégias/esforços de marketing que teriam potencial para provocar mudança de fornecedor (OLIVER, 1999). Na avaliação da pesquisa nesta fase foram encontrados indícios de fortes dúvidas sobre o fornecedor X como demonstram as respostas às afirmativas AC.10 (IC 51,72), AC.20 (IC 90,34) que sugerem um comportamento descrito por Kotler (2003) como “recompra modificada” onde “a empresa quer mudar algumas das especificidades do produto, como o preço, os termos de compra ou mesmo o fornecedor”. Somadas as preocupações e dúvidas sobre o comportamento “em comprar sempre de um mesmo fornecedor” (o que pode sugerir um alto grau de dependência de um mesmo fornecedor), mesmo que ele seja bom (AC.28 (IC 66,55)); manifestam um comportamento divergente do preconizado por Oliver(1999) no início deste parágrafo, segundo o qual nesta fase o cliente estaria sendo movido por um forte comprometimento de recompra superando obstáculos e influências da concorrência. A situação acima descrita sugere, ao autor, à conclusão da não existência de lealdade dos clientes no mercado de ‘*commodities*’, que foi o foco deste trabalho.

4.4 Fatores de Percepção Sobre a Lealdade

Dos clientes convidados a participar da pesquisa (150), 23% recusaram a participação no 1º contato. Foram enviados formulários para 115 clientes que se mostraram favoráveis a responder no 1º contato e que correspondem a 77% do total de clientes pertencentes aos segmentos A e B (análise ABC).

Sobre o total de formulários enviados (115) o autor recebeu o retorno de 50,43% que correspondem a 58 questionários e que fazem parte da tabulação e análise de dados que serão apresentados a seguir.

As pesquisas foram enviadas aos clientes de uma empresa distribuidora de “*commodities*” estabelecida na região. Para a distribuição dos formulários de pesquisa, primeiramente foi efetuada uma análise ABC sobre a massa de clientes com compras mensais regulares (todos os meses) acima de 1 ton/mês.

A análise fatorial reduziu as questões formuladas a 7 fatores. O resultado mostrou-se conveniente, apresentando a estatística de adequabilidade da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin igual a 0,569. Segundo Malhotra (2001) este índice compara as magnitudes dos coeficientes de correlação observados com as magnitudes dos coeficientes de correlação parcial e valores (considerados altos entre 0,5 e 1,0) indicando que a análise fatorial é apropriada e recomendada, e que sejam retidos apenas os fatores com autovalor superior a 1,0 (um autovalor representa a quantidade da variância associada ao fator, fatores com variância inferior a 1,0 não são melhores do que uma variável isolada). Além disso, o número de fatores extraídos que a variância acumulada atingiu, foi de pelo menos 60% da variância explicada, foi satisfatório (GRIFFITHS *et al.*, 1993 e HAIR, 1998). A tabela 10 apresenta os autovalores e a variância de cada um dos 7 fatores extraídos após 11 interações. Constatou-se um total da variância explicada de 67,26%.

Tabela 10 - Autovalores e variância explicada

| Fator | Autovalor | % da variância explicada | % acumulada da variância explicada |
|-------|-----------|--------------------------|------------------------------------|
| 1 | 3,223 | 13,428 | 13,428 |
| 2 | 3,176 | 13,235 | 26,663 |
| 3 | 2,284 | 9,517 | 36,180 |
| 4 | 2,096 | 8,733 | 44,913 |
| 5 | 2,015 | 8,397 | 53,310 |
| 6 | 1,760 | 7,333 | 60,643 |
| 7 | 1,588 | 6,617 | 67,260 |

A análise fatorial mostrou-se também favorável para o teste de esfericidade de Barlett, indicando que o modelo de mensuração está adequado (HAIR, 2003). O qui-quadrado mostrou-se significativo ($\chi^2=563,443$; $gl=276$; significância 0,000), e a razão entre o qui-quadrado e o número de graus de liberdade, que é usado para fornecer uma medida de ajuste, foi adequado ($\chi^2 / gl=2,041$). A tabela 11 resume a medida de KMO e o teste de Barlett.

Tabela 11 - Índice de KMO e de qui-quadrado

| | | |
|--|-------------------------|---------|
| Medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adequação da amostra | | 0,569 |
| Teste de esfericidade de Barlett | qui-quadrado aproximado | 563,443 |
| | graus de liberdade (gl) | 276 |
| | significância | 0,000 |

A seguir são apresentados os agrupamentos das variáveis investigadas conforme a carga fatorial e após o processo de rotação Ortogonal Varimax (método ortogonal de rotação que minimiza o número de variáveis com altas cargas sobre um fator, reforçando, assim, a interpretabilidade dos fatores).

Tabela 12 - Componentes da matriz rotacionada e fatores

| Fator 1: Impressões sobre um fornecedor | carga |
|---|--------------|
| A.14 Eu tenho a preferência pelo fornecedor X na região em que ele atua | 0,775 |
| CO.16 Eu tentaria comprar de um fornecedor alternativo se o preço dele fosse 3% menor. | 0,725 |
| CO.15 O fornecedor X é mais do que um mero fornecedor | 0,690 |
| A.13 O fornecedor X é um fornecedor de quem eu poderia falar dele por muito tempo | 0,585 |

| Fator 2: Preferência sobre um fornecedor | carga |
|--|--------------|
| C.6 O fornecedor X tem equipamentos de ponta | 0,711 |
| AC.21 Usualmente compro do mesmo fornecedor em uma mesma localidade | 0,682 |
| CO.11 Eu realmente gosto de comprar do fornecedor X. | 0,681 |
| C.7 O fornecedor X tem instalações de bom apelo visual | 0,632 |
| AC.27 Quando eu gosto de um fornecedor, eu raramente troco por outro para tentar algo diferente | 0,618 |
| C.4 Quando decido por um fornecedor, eu não estou interessado em barganhar vantagens | 0,572 |

| Fator 3: Lealdade ao fornecedor | carga |
|--|--------------|
| CO.24 Eu me considero altamente leal ao fornecedor X | 0,442 |
| CO.23 Eu me preocupo muito com o fornecedor X | 0,856 |
| A.22 Comprar do fornecedor X diz muito sobre sua empresa | 0,637 |
| A.8 O fornecedor X é exatamente o que eu necessito de um fornecedor | 0,462 |

| Fator 4: Preocupação com custos de mudança | carga |
|---|--------------|
| CO.25 Eu ficaria preocupado em comprar sempre do fornecedor X | 0,809 |
| AC.28 Eu fico preocupado em comprar sempre de um mesmo fornecedor, mesmo achando que ele seja bom. | 0,739 |
| CO.17 Eu tentaria comprar de um fornecedor alternativo se o mesmo tivesse melhores instalações e equipamentos que o fornecedor X | 0,489 |

| Fator 5: Insatisfação com o fornecedor | carga |
|--|--------------|
| AC.10 Se eu puder escolher novamente, eu irei escolher outro fornecedor do que o fornecedor X | 0,859 |
| A.9 O fornecedor X, como escolha de um fornecedor não tem se mostrado tão bem como eu pensei | 0,796 |

| Fator 6: Interessado em obtenção de vantagens | carga |
|---|--------------|
| A.3 O fornecedor X é um fornecedor que me interessa | 0,678 |
| CO.18 Eu mudaria de fornecedor se o vendedor aumentasse as vantagens | 0,616 |

| Fator 7: Falta de atenção aos clientes | carga |
|---|--------------|
| A.12 Fornecedores em geral não devem dar atenção individualizada aos clientes. | 0,766 |
| C.1 Eu conheço as opções que o fornecedor X tem o suficiente para avaliá-lo em relação a outros fornecedores | 0,664 |

Método de extração: Componentes Principais. Método de Rotação: Varimax com Normalização Kaiser

4.5 Comentários sobre a Tabela 12 - Componentes da matriz rotacionada e fatores

Na análise dos fatores que são considerados relevantes pelos respondentes, em relação à lealdade, destaca-se o percentual atribuído ao fator 1 (Impressões sobre o fornecedor X) que são consideradas da maior importância e que apresentou o percentual de 13,428% (que representa 20% dos valores atribuídos) sugerindo que o fornecedor X tem forte presença e causa uma boa impressão entre os seus clientes como indicado pelos resultados. Vale ressaltar que em função dos índices apresentados na resposta CO. 16 a existência de um sentimento de insatisfação que levaria o cliente a procurar um outro fornecedor, mesmo que a vantagem não seja tão expressiva. O percentual, 13,235%, (19,7% dos valores atribuídos) obtido pelo fator 2 ratifica a preferência dos respondentes, citadas no fator 1, pelo fornecedor X, o que pode sugerir, pela indicação dos resultados, como sendo um sentimento de lealdade.

Os dois fatores, acima, foram os que apresentaram, destacadamente, os maiores percentuais. A motivação que levou os respondentes a elegerem estes dois fatores como principais, reside no fato de que eles concentram as maiores qualidades e virtudes do fornecedor X, no ponto de vista dos clientes, e os que apresentam maior favorabilidade aos interesses dos mesmos. Neste grupo, também, deveria estar incluído o fator 3 que versa sobre a lealdade ao fornecedor pelo fato de conter, também, afirmativas que atendem os interesses dos pesquisados; muito embora presente, como veremos a seguir, uma acentuada diferença com relação aos grupos 1 e 2.

Quando questionados sobre a lealdade ao fornecedor X, como citado no fator 3, há uma forte tendência em declarar lealdade, preocupação com o fornecedor, criar grau de importância para o fornecedor (status e estratégico), muito embora o percentual obtido na análise fatorial indique 9,517% (14,1% dos valores atribuídos) com uma queda significativa de 3,9% sobre o fator 1, que indica para o autor um distanciamento da lealdade explícita como declarada na pesquisa, reforçando a idéia de que a lealdade no mercado de “commodities” é muito frágil. Como pode ser constatado nos fatores 4 (8,733%), 5 (8,397%) e 6 (7,333%) onde se revela a preocupação relacionada com a manutenção de compras repetitivas junto ao fornecedor X (fator 4), bem como fica demonstrada a intenção de migrar para fornecedores alternativos, e ao mesmo tempo a preocupação com custos de

mudança; a existência de insatisfação para com o fornecedor X (fator 5), levando a acreditar que existem situações “mal resolvidas” neste relacionamento; a existência de clientes, já na fase Conativa (CO. 18), mais interessados em obtenção de vantagens do que fidelidade e ou lealdade ao fornecedor. Numa avaliação sobre os três últimos fatores comentados, que apresentam uma somatória de 24,463% (que somam 36,4% dos valores atribuídos) e que são em grande parte desfavoráveis ao fornecedor X, que representam quase o dobro dos valores do fator 1 onde as respostas são favoráveis, é possível concluir pela não existência da lealdade no mercado de distribuição de “commodities” visto que os valores atribuídos aos questionamentos não manifestam claramente este sentimento em relação ao fornecedor X. Finalmente, ao analisarmos a questão A.12 (que deve ser analisada de maneira invertida pelo uso da expressão não), no fator 7 os valores atribuídos de 6,617% indicam que os pesquisados embora conheçam o fornecedor X e suas opções, consideram importante a atenção individualizada por parte dos fornecedores o que não invalida os comentários acima desenvolvidos.

Os fatores 6 e 7 foram os que apresentaram os menores percentuais, e estes baixos percentuais (7,333% e 6,617% respectivamente) se explicam por se tratar de assuntos com pouca relevância em um relacionamento, ou seja, a obtenção de vantagens (falta de ética) e a exigência de atenção individualizada (exclusividade).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve por objetivo verificar a existência de lealdade e a formação da mesma em mercados organizacionais. Optou-se para base do trabalho a teoria desenvolvida por Oliver (1999) sobre as fases formadoras da lealdade.

Foi observado que, com a adequação e utilização das estratégias de marketing em mercados organizacionais, deve-se enfatizar inicialmente o estabelecimento e construção de relacionamento com os clientes através de oferecimento de produtos e serviços diferenciados buscando para tanto o aprimoramento do conhecimento do cliente e de suas necessidades como recurso estratégico e fonte de informação e, finalmente, a prática de marketing de relacionamento visando a construção de relacionamentos duradouros e a lealdade.

Observou-se também que, a retenção de clientes pode criar vantagens e diferenciais competitivos a partir da perspectiva de que a lealdade dos clientes, resultado de estratégias de relacionamento, permite à organização sustentar uma sólida base de conhecimento dos clientes e explorar a mesma. A organização, invariavelmente, pode alcançar maiores vantagens, uma maior competitividade em seu mercado associadas diretamente a maiores lucros e maior crescimento. Ficando ainda evidenciado que o marketing de relacionamento é apontado como uma prática viável a ser implementada por organizações que se propõem ao enfrentamento dos desafios em mercados organizacionais.

No entanto, também pode ser observado que a intenção de adotar relações estratégicas e duradouras por parte das organizações, implica que estas reconheçam de que se deva buscar novas formas de comunicação para o estabelecimento de vínculos duradouros com os clientes. Para tanto, a ênfase das organizações deve voltar-se no sentido de desenvolver processos de aprendizagem com os clientes, alinhados ao desenvolvimento de uma cultura empresarial com base na aceitação para o cliente. A expectativa de um relacionamento de longo prazo está baseada em que haja uma continuidade no relacionamento e que, através da evolução dos negócios e contatos, caminhem, fornecedor e cliente, para o desenvolvimento de interação de maior profundidade com criação de valor crescente nas operações, objetivando a lealdade entre as partes e fidelização do cliente.

Porém, o desenvolvimento e construção de relacionamentos entre cliente/empresa passam por várias etapas e estágios de evolução ao longo do tempo em que podem ocorrer mudanças de necessidades, alteração de prioridades e novos objetivos. Neste contexto, é importante e necessário que as empresas que se dispõem a adotar estratégias de relacionamento devem estar, de forma permanente, atentas às variadas necessidades de seus clientes, apresentando melhorias às já existentes, antecipando-se às novas e, adaptando-se às mudanças exigidas pelo mercado. Por se tratar de um processo que envolve toda a organização, é absolutamente necessário o engajamento, comprometimento e a cooperação entre os membros internos no sentido de atender estas necessidades e demandas, ou seja, orientando a empresa para o mercado.

5.1 Considerações sobre as Fases da Lealdade

Na análise dos dados e informações obtidos na pesquisa, deve-se considerar que o público-alvo foram clientes enquadrados dentro dos segmentos A e B, de uma análise ABC, desenvolvida entre um grupo de clientes de uma empresa distribuidora de “*commodities*” com compras repetitivas (compras mensais), o que a princípio pode sugerir um sentimento de escolha e fidelidade à marca e/ou até lealdade ao fornecedor .

Observa-se, no que tange à etapa cognitiva, os clientes de maneira muito consistente demonstram um forte conhecimento sobre a capacitação técnica e de equipamentos de produção. Indicam (C.5) que a escolha do fornecedor foi feita de maneira criteriosa e que neste processo a empresa não estava interessada em “barganhas ou vantagens”.

Fica evidenciada a preferência pelo fornecedor X quando da análise dos questionamentos contidos nas respostas referentes à etapa afetiva; onde se pode detectar a tendência pela definição de um fornecedor e a afirmação (A.8) sobre as expectativas confirmadas sobre um determinado fornecedor (Fornecedor X).

Porém, a partir desta etapa, o pesquisador começa a observar que não há uma consolidação das afirmativas (A.9) “pois 23 clientes (40%) não têm se mostrado “muito satisfeitos” com o fornecedor X”; muito embora tivessem se declarado “leal ou muito leal”; ficando, ainda, muito clara a necessidade que os clientes têm de maior atenção por parte do fornecedor e seus contatos.

Muito embora exista um forte direcionamento e preferências de compras junto ao fornecedor X, sugerindo um forte comprometimento com a marca, o cliente não evita (até procura?) experimentação de novas ofertas (CO.16, CO.17, CO.18 e CO.19), muito embora existam fortes indícios de lealdade (CO.24) demonstrado por 60% dos clientes (35) que se declararam “leal ou muito leal”.

As afirmativas contidas nas respostas (AC.26, AC.27 e AC.21 (nesta ordem)) sugerem que exista uma forte confiança em comprar do fornecedor X . Mas este sentimento é confrontado com as dúvidas expostas nas respostas, no questionamento AC.10 no que diz respeito à troca de fornecedor mesmo hipotecando a lealdade. Outro índice que surpreendeu foi a “busca de mais informações sobre novos fornecedores” (AC.20 IC 90,34) . Dúvidas sobre estar certo ou não “com relação ao comportamento de estar comprando sempre de um mesmo fornecedor”.

Para fechamento das conclusões, o autor evidencia a análise dos questionamentos AC.10 (51,72), AC.20 (90,34) e AC.28 (66,55), que sugerem um comportamento com indícios de que esteja ocorrendo insatisfação com relação ao fornecedor X; e que esta insatisfação pode estar dissimulada em função de proteção aos interesses da empresa compradora. Fica claro ainda, o interesse na busca de novos fornecedores e/ou alternativos e, ainda a existência de “custos de mudança” elevados que poderiam estar inibindo o movimento de troca de fornecedores , o que poderia se transformar em objeto de estudo de novas pesquisas.

Com base nas evidências colhidas no trabalho de pesquisa e considerando-se as afirmações dos comentários acima citados, o autor conclui pela não existência da lealdade nos mercados de “*commodities*”, considerando que a “aparente” lealdade demonstrada por parte significativa dos respondentes da pesquisa, onde 90% (52) dos clientes se manifestaram como “leal e muito leal”, prende-se a interesses de manutenção das compras junto ao fornecedor X, como sendo de conveniências, a saber : proximidade de fonte de abastecimento, velocidade e qualidade de prestação de serviços da unidade que o atende, qualidade e diversificação de produtos que compõem o nível de estoques da unidade próxima a sua planta, preços adequados e compatíveis com o mercado, logística de abastecimento e fornecimento e, finalmente, fica evidente a existência de custos de mudança que agem como limitador e/ou inibidor no processo de troca e/ou substituição de fornecedor. Custos estes, que envolvem a perda de tempo e esforço

dispendidos na formação do relacionamento, associados à perda financeira e envolvendo, ainda, desconforto psicológico ou emocional causados pela ruptura de vínculos com a marca e mesmo com a organização de que era parceiro.

Ainda com base nas informações obtidas na pesquisa, observa-se que não foram validados no presente trabalho e no segmento de mercado escolhido a teoria das fases formadoras da lealdade como propostas por Oliver (1999).

5.2 Limitações e Sugestões para Novos Estudos

Dentre as limitações encontradas no estudo, citamos o fato de que a pesquisa teve a sua aplicação limitada aos clientes de uma distribuidora de “*commodities*” e que o total de questionários respondidos tenha atingido 50,43% (58) de um total de 115 formulários enviados. Certamente, se aplicado aos clientes de outras empresas com perfil semelhante, teríamos um universo de análises e questionamentos mais interessantes. Novos estudos realizados em outros fornecedores de “*commodities*” do mesmo ramo de atividade da empresa-foco da pesquisa poderão, eventualmente, confirmar a realidade dos resultados obtidos pelo presente trabalho.

Como sugestão para novos estudos indicamos as conclusões que suscitaram dúvidas na avaliação e que, acreditamos, possam ser objetos de investigação mais profunda e detalhada.

Entre os participantes da pesquisa (58 clientes) ficou claro que a definição por um determinado fornecedor não se encontra perfeitamente cristalizada e/ou encaminhada para a consolidação conforme indicam as respostas na Tabela 7; este posicionamento pode ser observado na afirmativa A.9 (61,07), pois 23 clientes (40%) não têm se mostrado “muito satisfeitos” com o fornecedor X. Abre-se aqui uma oportunidade de estudos mais aprofundados para se diagnosticar as causas da insatisfação, pois dos 23 clientes que responderam não estar “plenamente satisfeitos”, 21 se declararam “leal e/ou muito leal” o que corresponde a 53% dos clientes (40) que declaram ser fiéis ao fornecedor X. Este aspecto torna-se mais preocupante à medida que se avalia a pesquisa de forma geral e verifica-se que 52 clientes – 90% do total pesquisado – tenham se declarado “leal e muito leal” ao fornecedor X; a maior parte também encaminha suas consultas e/ou pedidos a fornecedores alternativos, deixando dúvidas com relação à lealdade declarada. Muito embora exista um forte direcionamento e preferências de compras junto ao

fornecedor X sugerindo um forte comprometimento com a marca, o cliente não evita (até procura?) experimentação de novas ofertas, como constatado nas respostas obtidas nos questionamentos relativos à fase conativa (CO.16, CO.17, CO.18 e CO.19), apesar de existirem fortes indícios de lealdade (CO.24) demonstrados por 60% dos clientes (35) que se declararam “leal ou muito leal”.

Quando se confrontam as respostas obtidas e indicadas na Tabela 3 com as respostas à questão CO. 24 (Eu me considero altamente leal ao fornecedor X.) onde 35 clientes (60%) responderam como “leal ou muito leal” e, deste total, apenas 8 clientes optaram CF (quando concordar totalmente); é plausível concluir-se pela inexistência da lealdade como preconizada por Oliver (1999), ficando desta forma caracterizada a oportunidade para novas pesquisas e estudos.

Na fase da ação, quando se esperava de acordo com a teoria das fases de lealdade de Oliver (1999) uma forte consolidação rumo à lealdade, observam-se as dúvidas expostas na resposta às afirmativas AC.10 (51,72), como indicado na Tabela 9 sobre a possibilidade (se eu puder escolher...) de escolha de outro fornecedor que não o fornecedor X . Embora a quantidade de clientes (13) 22% seja pequena em relação ao grupo pesquisado – 58 clientes – existe uma parcela significativa que não está plenamente satisfeita; a situação se agrava na análise deste item quando comparado com os dados da pesquisa e se observa que estes 13 clientes fazem parte da massa de clientes que afirmou serem “leal e/ou muito leal”.

O alto índice de concordância – 90%, ou seja, 52 clientes de um total de 58 pesquisados - na resposta à questão AC 20 (90,34) sobre a busca de mais informações sobre novos fornecedores; a dúvida em estar comprando sempre do mesmo fornecedor (compras repetitivas) mesmo que ele seja bom AC.28 (66,55), somadas à análise dos questionamentos AC.10 (51,72), AC.20 (90,34) e AC.28 (66,55), que sugerem um comportamento de elementos de insatisfação com relação ao fornecedor X, sugerem o que é descrito por Kotler (2003) como “recompra modificada” onde “a empresa quer mudar algumas das especificidades do produto, como o preço, os termos de compra ou mesmo o fornecedor”, o que certamente são indícios para o desenvolvimento de estudos mais profundos sobre o assunto, considerando-se que este comportamento pode estar sugerindo a existência de fortes “custos de mudança”, que poderiam inibir a troca de fornecedores .

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUSTIN, Clara; SINGH, Jagdip. Satisfaction, Trust, Value and Consumer Loyalty: Curvilinearities in Relationship Dynamics. 31^a Conference of European Marketing Academy. Proceedings. Portugal, 2002.
- AMA – American Marketing Association – Nova definição de Marketing 2005 – obtida no site <http://pt.Wikipedia.org/wiki/Marketing> em 19.11.2006
- AMINE, Abdelmajid. Consumers' true brand loyalty: the central role of commitment. *Journal of Strategic Marketing*, v. 6, 1998.
- ANDERSON, Eugene W.; MITTAL, Vikas. Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. *Journal of Service Research*, v. 3, n. 2, p. 107-120, November, 2000.
- ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R. Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 53-66, July, 1994
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufactures firm working partnership, *Journal of Marketing*, 54, p.42-58, 1990.
- ANDREASEN, W.; LINDESTAD, B. Customer Loyalty and Complex Services: the Impact of Corporate Image and Loyalty for Customers with Varying Degrees of Service Expertise. *International Journal of Service Industry Management*, v.9, N 1 p.7-23, 1998.
- ASSAEL, H. Consumer behavior and marketing action. 4^a ed. Boston: Kent Pub.Co.,1992
- BANSAL, Harvir S.; TAYLOR, Shirley F. The Service Provider Switching Model (SPSM). *Journal of Service Research*, v. 2, n. 2, p. 200-218, November, 1999.
- BEARDEN, W.O.; TEEL, J.E. Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports. *Journal Marketing Research*, vol. 20, n.1, p.21-28, 1983.
- BERRY, Leonard L. The Service Nightmare. Can we sustain success? *Marketing Management*, p. 10-13, Fall, 1997.
- BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. *Marketing Services: competing thought time*, New York: The Free Press, 1991.
- BERRY, Leonard L. *Discovering the soul of service*, New York: Free Press, 1999.
- BLATTBERG, Robert C.; GETZ, Gary; THOMAS, Jacquelyn S. *Customer Equity*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- BURNHAM, Thomas A.; FRELS, Judy K.; MAHAJAN, Vijay. Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 31, n. 2, p. 109-126, 2003.

CARUANA, Albert. The impact of switching costs on customer loyalty: A study among corporate customers of mobile telephony. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, v. 12, n. 3, p. 256-268, March, 2004.

COSTABILE, Michele. A Dynamic Model of Customer Loyalty. 16th Annual IMP Conference, Bath (UK), September, 2000.
Disponível em: http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/6_costabile.pdf. Acesso em 29.11.2006.

CURASI, Carolyn F.; KENNEDY, Karen N. From prisoners to apostles: a typology of repeat buyers and loyal customers in service businesses. *The Journal of Services Marketing*, v. 16, n. 4, p. 322-341, 2002.

DAY, George S. A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty. *Journal of Advertising Research*, v. 9, n. 3, p. 29-35, 1969.

DAY, George S. A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos, Bookman, 2001.

DEMING, W. Edwards. *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study, 1986.

DICK, Alan; BASU, Kunal. Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, 2, p. 99-113. 1994.

DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v.51, n.2, April 1987, p.11-27

ELLIS, T.B. The development, psychometric evaluation and validation of customer loyalty scale. Cardondale, 2000

ENGEL, J. F.; BLACKWELL R. D.; MINIARD, P. W. *Consumer Behavior*. 8^a ed., Fort Worth: The Dryden Press, 1995.

FLINT, Daniel J.; WOODRUFF, Robert B.; GARDIAL, Sarah F. Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context. *Journal of Marketing*, v. 66, p. 102-117, October, 2002.

FORNELL, Claes. A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, v. 56, p. 6-21, January, 1992.

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

GANESAN, Shankar Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 2, April 1994, p. 1-19.

GANESAN, Shankar; HESS, Ron. Dimensions and Levels of Trust: implications for commitment to a relationship. *Marketing Letters*, v.8, 4, p. 439-448, 1997.

GARBARINO, E.; JOHNSON, M.S. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, vol. 63, p. 70-87, April, 1999.

GONÇALVES Fo., Cid; GUERRA, Renata S.; MOURA, Alexandre. Mensuração de Satisfação, Qualidade, Lealdade, Valor e Expectativa em Instituições de Ensino Superior: um estudo do modelo ACSI através de Equações Estruturais. *Anais do XXVII Encontro da ANPAD (ENANPAD)*, Atibaia (SP), 2003.

GRACIOSO, F. Top of mind: na prática, a teoria é outra. *Marketing*, ano 37, nº361, p-35-41, Fevereiro, 2003.

GRIFFITHS, William E., HILL, R. Carter, JUDGE, George G. *Learning practicing econometrics*. Canadá: John Wiley & Sons, 1993. 866p.

GRINBERG, Cássio S. *Marketing Metrics: Um Estudo Exploratório sobre Construção do Conhecimento de um Novo Tema em Marketing*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

GRONROOS, Christian. Relationship Approach to Marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface, *Journal of Business Research*, 20, p 3-11, 1990.

GRONROOS, Christian. *Services Management and Marketing - a customer relationship management approach*. 2ª Edição. England: Wiley, 2000.

GWINNER, K., GREMLER, D., BITNER, M. J. Relational Benefits in Services Industries: The Customers' Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 26, n.2., p. 101-114, 1998.

HAIR Jr., Joseph F. (*et al.*) *Marketing Research Information and Technology*. McGraw-Hill Irwin, 2a. ed., 2003, 720p.

HAIR Jr., Joseph F. (*et al.*) *Multivariate data analysis with readings*. Canadá: Prentice Hall, 1998. 745p.

HESKETT, James L.; SASSER, W. Earl; SCHLESINGER, Leonard A. *The Service Profit Chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*. The Free Press, New York , 1997.

HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K.; GREMLER, D. Why Customers Build Relationships with Companies-and Why not. In: HENNIG-THURAU, T., HANSEN, U. *Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention*. Berlin, p. 71-87, 2000.

HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K.; GREMLER, D. Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relational quality. *Journal of Service Research*, v.4, n.3, p.230-247, 2002.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. *Estratégia de Marketing e posicionamento competitivo*. 2ª Edição. Prentice Hall. São Paulo, 2001.

JAP, Sandy D.; GANESAN, Shankar. Control mechanism and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research*, v.37, n.2, May 2000, p.227-245.

JONES, Thomas O; SASSER W. Earl Jr. Why Satisfied Customers Defect, *Harvard Business Review*, 73 (November/December), 88-99, 1995.

JONES, Michael A.; MOTHERSBAUGH, David L.; BEATTY, Sharon E. Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services. *Journal of Retailing*, v. 76, n. 2, p. 259-274, 2000.

KLEMPERER, Paul. Competition when Consumers have Switching Costs. *Review of Economic Studies*, v. 62, p. 515-539, 1995.

KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. 11ª Edição. Editora Futura. São Paulo, 2002.

KOTLER, Philip. *Marketing de A a Z*. 2ª Edição. Editora Campus. Rio de Janeiro, 2003 a.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10ª Edição. Prentice Hall. São Paulo, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 12ª Edição. Pearson Prentice Hall. São Paulo, 2006.

LAM, Shun Yin; SHANKAR, Venkatesh; ERRAMILLI, M. Krishna; MURTHY, Bvsan. Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 32, n. 3, p. 293-311, 2004.

LARÁN, J.A. e ESPINOZA, F.S. Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a satisfação como antecedente da lealdade. *Revista de Administração Contemporânea*, v.8, n.2, Abr/Jun, p. 51-70, 2004.

LEE, Jonathan; LEE, Janghyuk. The influence of switching costs on customer retention: a study of the cell phone market in France. *European Advanced in Consumer Research*, v. 4, p. 277-283, 1999.

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

LEÃO, André Luiz M. de Souza; MELLO, Sérgio C. Benício. Mensurando Customer Value através do método de laddering: uma proposta de aplicação técnica para o ambiente virtual. ENANPAD, XXV, 2001, Campinas. Anais Campinas: ANPAD, 2001.

LILJANDER, V.; STRANDVIK, T. The Relation Between Service Quality, Satisfaction And Intentions. In: Kunst, D.; Lemmink, J. (Eds), *Managing Services Quality*, Paul Chapman, Vught, p.45-63, 1995

MALHOTRA, N.K.; *Pesquisa de Marketing – uma orientação aplicada*; Ed. Bookman – Porto Alegre, 2001, 720p.

McMULLAN, Rosalind; GILMORE, Audrey. The conceptual development of customer loyalty measurement: a proposed scale. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, v. 11, n. 3, 2003.

MITTAL, Banwari; LASSAR, Walfried M. Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. *The Journal of Services Marketing*, v.12, n. 3, 1998

MOORMAN, Christine. Perspectives on consumer health issues: Theoretical, methodological, and policy insights. *Advances in Consumer Research*, 21, p 12 , 1994.

MOORMAN, Christine; DESHPANDE, Rohit; ZALTMAN, Gerald. Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, v.57, p. 81-101, January,1993.

MORGAN, Robert; HUNT, Shelby. The commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, v. 58, p. 20-38, July, 1994.

MOWENN, J.C.; MINOR, M. *Consumer behavior*. 5ª ed. Upper Saddle River. Prentice-Hall, 1998.

OLIVER, Richard L. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. Irwin/McGraw-Hill, New York, 1997.

OLIVER, Richard L. Whence Consumer Loyalty. *Journal of Marketing*, v. 63, p. 33-44 Special Issue, 1999.

PARASURAMAN, A.; GREWAL, D. The impact of technology on the quality- value-loyalty chain: a research agenda. *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 28, 2000.

RAVALD, A.; GRONROOS, C. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30 (2), 19-30, 1996

REICHHELD, Frederick F. *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. xii, 323 p.

REICHHELD, Frederick F.; SCHEFTER, P. E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web. Harvard Business Review. (july/august), p. 105-113, 2000.

ROTTER, Jullian. A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust. Journal of Personality, v. 35, p. 651-665, 1967.

SANTOS, C.P. dos. Construção e Teste de um Modelo Teórico sobre o Impacto do Gerenciamento de Reclamações na Confiança e Lealdade do Consumidor, no Contexto de Trocas de Serviços Relacionais. In: Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 25. Campinas, SP: ANPAD, 2001.

SANTOS, C.P. dos; ROSSI, C.A.V. Os Antecedentes da Confiança do Consumidor em Episódios Envolvendo Reclamações sobre Serviços. In: Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 26. Salvador, BA: ANPAD, 2002.

SANTOS, C.P. dos; ROSSI, C.A.V. O impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e na lealdade do consumidor. Revista de Administração Contemporânea, vol. 6, n. 2, p. 49-73, Maio/Agosto, 2002.

SANTOS, C.P.; SINGH, J. Consumer complain, can business satisfy them? A review of theoretical and empirical research on complaint handling processes. In: AMA WINTER MARKETING EDUCATORS' CONFERENCE, 11, 2000, Texas.

SCHIFFMAN, G.Leon; KANUK, L.Leslie. Comportamento do Consumidor. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SHETH, J.; PARVATIYAR, A. Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. Journal of Academy of Marketing Science, v.23, n.4, p.255-271, 1995.

SHETH Jagdish N.; MITTAL Banwari; NEWMAN Bruce I. Comportamento do cliente – indo além do comportamento do consumidor. 1ª Edição. Editora Atlas. São Paulo, 2001.

SILVA, Mauricio de Oliveira Quirino. Marketing de Relacionamento na Distribuição Exclusiva: Estudo Exploratório do Canal de Bens de Consumo. Dissertação de Mestrado. Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba – sp, 2005.

SILVEIRA, Teniza. A Gestão do Conhecimento Sobre Valor Para o Cliente e a Performance Organizacional. ENANPAD, XXVII, 2003, anais ANPAD, 2003.

SINGH, S. e SIRDESHMUKH, D. Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments , Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, No. 1, 150-167., 2000

SIRDESHMUKH, Deepak; SINGH, Jagdip; SABOL, Berry. Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. Journal of Marketing, v. 66, p. 15-37, January, 2002.

SLATER, Stanley F. Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 25, n. 2, p. 162-167, 1997.

STAHL, Michael J.; BARNES, William K; GARDIAL, Sarah F.; PARR, William C. e WOODRUFF, Robert B. Customer-Value Analysis Helps Hone Strategy. *Quality Progress*, April 1999.

VASQUEZ-PARRAGA, Arturo Z. e ALONSO, Sergio. Antecedents of Customer Loyalty for Strategic Intent. In: *AMA Winter Educator's Conference proceedings*. Chicago: AMA, vol.11, 2000.

VERHOEF, Peter C. Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. *Journal of Marketing*, v. 67, p. 30-45, October, 2003.

ZEITHAML, Valerie A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A means-end Model and Synthesis of Evidence, *Journal of Marketing*, v. 52, p.2-22, July, 1988.

ZEITHAML, Valerie A.; BITNER, Mary Joe. *Marketing de Serviços: a Empresa com Foco no Cliente*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZINS, A. Relative Attitudes and Commitment in Customer Loyalty Models. *International Journal of Service Industry Management*, v. 12, p. 269-294, 2001.

WOODRUFF, Robert B. Customer Value: The Next Source Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.

APÊNDICES

APÊNDICE A**COGNITIVA - PROPOSTA DE FORMATAÇÃO DO QUESTIONARIO DE PESQUISA**(+)
(+) escala de Macmullan e Gilmore (2003)

| Perguntas / Afirmativas | (+) |
|---|--------------|
| A empresa nos forneceu o produto com o preço que necessitávamos | |
| Acreditamos que esse fabricante procure resolver as reclamações sobre seu produto | |
| Afinidade de interesses entre cliente e fornecedor | A 3 |
| Amizade entre os contatos do fornecedor e cliente | |
| Atendimento a pedidos extras ou de urgência | |
| Ausência de comunicação bilateral (entre fornecedor e cliente) | |
| Ausência de dependência entre cliente / fornecedor | |
| Ausência de dependência entre cliente / fornecedor | |
| Ausência de oferta superior para o produto | CO 16 |
| Benefício mútuo entre cliente / fornecedor | |
| Benefícios sociais | |
| Comunicação bilateral | |
| Condições de alteração nas datas de entrega previamente acordadas | |
| Confiança na marca do fornecedor | |
| Conhecimento mútuo | |
| Desempenho geral na prestação de serviços ao cliente | |
| Dinamicidade no relacionamento entre cliente e fornecedor | CO 15 |
| Discurso x Prática | |
| Disponibilidade e rapidez no atendimento de informações | |
| Empatia | |
| Esta empresa demonstra interesse em no nosso problema | CO 15 |
| Ética no relacionamento | |
| Expectativas não confirmadas | CO 17 |
| Facilidade nas negociações | |
| Falta de investimento na relação | |
| Fornecimento ao cliente de literatura técnica sobre o produto e sua manutenção | |

COGNITIVA - PROPOSTA DE FORMATAÇÃO DO QUESTIONARIO DE PESQUISA**(+)** escala de Macmullan e Gilmore (2003)

| Perguntas / Afirmativas | (+) |
|--|--------------|
| Frequência de visitas comerciais e técnicas | |
| Histórico da relação | |
| Identificação com a marca | |
| Interação | |
| Interesse mútuo nos negócios | |
| Investimentos no relacionamento | |
| Lançamento e divulgação de novos produtos | |
| Linha completa de produtos | |
| Logística de entrega | |
| Longevidade (tradição no mercado) | |
| Lucratividade | |
| Marca forte e reconhecida no mercado | |
| Mix de produtos | |
| MKT / Merchandising / Propaganda | |
| Necessidade | |
| Nossa empresa ficou satisfeita com a maneira como a reclamação foi resolvida | |
| Praticidade | |
| Prazo de pagamento em relação à concorrência | |
| Preços em relação à concorrência | CO 16 |
| Qualidade de atendimento | |
| Quebra de confiança | |
| Rapidez no atendimento à reclamações/devoluções | |
| Reciprocidade | |
| Relação custo/benefício | |
| Relacionamento com vendedores/representantes | CO 19 |
| Responsabilidade fiscal (comportamento legal) | |

COGNITIVA - PROPOSTA DE FORMATAÇÃO DO QUESTIONARIO DE PESQUISA**(+)** escala de Macmullan e Gilmore (2003)

| Perguntas / Afirmativas | (+) |
|--|--------------|
| Satisfação | |
| Sentimento de felicidade relacionado à marca | |
| Simpatia | |
| Solução de problemas | |
| Valorização do relacionamento | CO 15 |
| Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo produto e valor para nossa empresa | |
| Este fornecedor retém para si (omite) importantes informações | |
| Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo | |
| No relacionamento entre empresas existem situações de conflitos | |
| Os representantes que nos atendem conhecem o nosso produto e entendem as nossas necessidades | C 1 |
| No relacionamento com seu banco favorito uma cobrança eventual criam problemas de relacionamento | |

AFETIVA - PROPOSTA DE FORMATAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

(+) escala de Macmullan e Gilmore (2003)

| Perguntas / Afirmativas | (+) |
|--|--------------|
| Acreditamos que este fabricante não arriscaria a sua imagem e reputação colocando sua marca em produtos de baixa qualidade | |
| Afetividade no relacionamento com o fornecedor | |
| Atenção dispensada ao cliente pelo fornecedor | |
| Atração mútua (cliente / fornecedor) | |
| Ausência de reciprocidade entre cliente / fornecedor (e vive-versa) | CO 18 |
| Benefícios relacionados à imagem do cliente | |
| Boa conduta ao longo do relacionamento. | |
| Capacidade do fornecedor no desenvolvimento de produtos específicos | |
| Competência / Integridade do fornecedor | |
| Comprometimento nos relacionamentos | |
| Confirmação da escolha feita e das expectativas sobre o fornecedor | C 2 |
| Cordialidade no tratamento e atendimento recebidos do fornecedor | |
| Dependência entre partes (cliente e fornecedor) | |
| Desenvolvimento de acordos de cooperação entre cliente e fornecedor | |
| Esta empresa responde rapidamente a nossa reclamação | |
| Esta empresa tentou arduamente resolver o nosso problema | C2 |
| Estamos satisfeitos e confiamos nos produtos desta empresa | C2 |
| Fazemos comentários positivos sobre os produtos desta empresa a outras pessoas | |
| Fornecimento de informações sobre o andamento do pedido | |
| Nossa empresa tem interesse em manter relacionamento | CO 15 |
| O fornecedor deu uma explicação razoável sobre porque o problema ocorreu | |
| O resultado recebido através da reclamação foi justo | |
| Os produtos desta empresa atendem perfeitamente nossas necessidades | |
| Os produtos desta empresa estão entre os melhores que já compramos | |
| Perfil do fornecedor em coerência com necessidades e valores do cliente | |
| Portadora de ISO... | |
| Preocupação em conhecer as opiniões, sugestões ou reclamações do cliente | |

AFETIVA - PROPOSTA DE FORMATAÇÃO DO QUESTIONARIO DE PESQUISA

(+) escala de Macmullan e Gilmore (2003)

| Perguntas / Afirmativas | (+) |
|--|------------|
| Prestação de serviços como nível de desempenho | |
| Produtos ecologicamente corretos | |
| Rapidez na solução de problemas e esclarecimento de dúvidas | |
| Rapidez no atendimento às solicitações do cliente | |
| Responsabilidade Social (retorno para sociedade) | |
| Resultados financeiros publicados | |
| Satisfação com a marca | |
| Troca de informações | |
| Qual o grau de relacionamento entre nossa empresa e este fornecedor | |
| Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa | |
| Sua empresa encara estes conflitos como “parte” do negocio | |
| Os representantes deste fornecedor se empenham na solução de problemas | |

CONATIVA - PROPOSTA DE FORMATAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**(+)** escala de Macmullan e Gilmore (2003)

| Perguntas / Afirmativas | (+) |
|---|----------------|
| Acreditamos que os produtos desta empresa passam por controle de qualidade | |
| Acreditamos que em caso de problemas com o produto este fabricante efetuará a troca | |
| Atendimento total do pedido no prazo | |
| Cumplicidade no relacionamento entre cliente e fornecedor | |
| Disponibilidade de estoques para pedidos extras ou de urgência | |
| Esta empresa é honesta e transparente para com a nossa empresa | |
| Existe a possibilidade de comprar outra marca | CO 17 |
| Geração de vantagens competitivas para minha empresa | |
| Inovação do produto fornecido, visando melhorias no processo operacional do cliente | |
| Insatisfação com o relacionamento | A 9 |
| O resultado final da reclamação foi o esperado | |
| Recebemos o que solicitamos | |
| Ser cliente deste fornecedor agrega valor para minha empresa | A 22 |
| Serviços de pós-venda e aumento no grau de confiança na marca | |
| Transparência nas negociações | C 5 |
| Troca de experiências | |
| Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor. | A 8 |
| Nos enxergamos diferenciais competitivos neste fornecedor | C 6 C 7 |
| Existe o risco de nossa empresa se tornar dependente deste fornecedor | |
| Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande | |
| Estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós | |
| Este fornecedor tem merecido nossa confiança. | |
| Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo | |
| A boa vontade que demonstramos no relacionamento é recíproca | |
| Há interesse mútuo na lucratividade dos negócios | |
| Nossa empresa terá que passar por um período de maturação no relacionamento com o novo fornecedor | |
| Em nossa empresa, a repetição de episódios, anteriores, favoráveis agiria como um alavancador para novas transações com esse fornecedor | |

CONATIVA - PROPOSTA DE FORMATAÇÃO DO QUESTIONARIO DE PESQUISA**(+)** escala de Macmullan e Gilmore (2003)

| Perguntas / Afirmativas | (+) |
|--|------------|
| E se esses episódios favoráveis fossem intercalados por episódios desfavoráveis o relacionamento seria abalado | |
| O estímulo para recompra continuaria sendo igual a situação anterior | |

AÇÃO - PROPOSTA DE FORMATAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**(+) escala de Macmullan e Gilmore (2003)**

| Perguntas / Afirmativas | (+) |
|---|--------------|
| A empresa nos forneceu o produto que necessitávamos | |
| A qualidade dos produtos desta empresa superaram nossas expectativas. | |
| Acreditamos que fazemos uma boa escolha ao comprar produtos desta empresa | A 8 |
| Agilidade nos atendimentos feitos pelo fornecedor | |
| Confiança mútua | |
| Custo de mudança para outro fornecedor é muito alto | AC 28 |
| Eficácia dos serviços de assistência técnica | |
| Em nossas próximas compras pretendemos comprar produtos deste fornecedor | |
| Entrega dos produtos conforme pedido (quant., peso, etc) | |
| Fidelidade | |
| Lealdade | |
| Ligação afetiva com a marca | |
| Marca forte gera confiança e competência técnica | |
| Mesmo na urgência procuramos comprar deste fornecedor | |
| Não existência de outro fornecedor para o produto | |
| Nossa empresa estaria disposta a pagar mais pela marca | |
| Nossa escolha em comprar os produtos desta empresa foi acertada | A 22 |
| O preço cobrado é compatível com a qualidade oferecida | |
| Os produtos desta empresa são de boa qualidade | |
| Os produtos desta empresa são seguros | |
| Parceria nos negócios | |
| Qualidade percebida | |
| Respeito nos relacionamentos | |
| Transparência no relacionamento | A 8 |
| Uniformidade e manutenção dos padrões de qualidade do produto oferecido | |
| Nós nos sentimos dependentes desse fornecedor; | AC 28 |
| Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa; | A 14 |

AÇÃO - PROPOSTA DE FORMATAÇÃO DO QUESTIONARIO DE PESQUISA

(+) escala de Macmullan e Gilmore (2003)

| Perguntas / Afirmativas | (+) |
|---|--------------|
| Seria difícil para nossa empresa gerar vendas e lucros sem este fornecedor; | |
| Estamos comprometidos com esse fornecedor | CO 24 |
| Este fornecedor se sente dependente de nossa empresa | |
| O melhor substituto para este fornecedor teria o mesmo valor para nossa empresa | |
| Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com esse fornecedor é melhor | |
| O custo da mudança pode interferir no relacionamento entre empresas e na formação da lealdade | AC 28 |
| Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor | |
| Nossa empresa está preparada para os custos de mudança | |
| Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores | |
| Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as quais não seriam compartilhadas com outro fornecedor. | AC 27 |
| O nível de informações trocada entre nossa empresa e o fornecedor tem sido satisfatório | |
| Sentimos que este fornecedor se preocupa com os nossos interesses | |
| Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor | A 13 |
| Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades | |
| Este fornecedor tem o mesmo grau de transparência que lhe oferecemos | AC 26 |
| Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro | |
| Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor | |
| Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor | |
| Este fornecedor tem se empenhado com a nossa empresa | |
| Estamos comprometidos com este fornecedor | CO 11 |
| O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria. | |
| Nossa empresa tem sido bem atendida nos serviços oferecidos por esse fornecedor | |
| O nível de serviços prestados por este fornecedor atende as exigências de nossa empresa | A 13 |
| Nossa empresa está preparada para troca de fornecedor | |

APENDICE B

Prezado Senhor,

Esta pesquisa avalia sua percepção sobre a lealdade em relação a um fornecedor qualquer. Lealdade pode ser definida como comprometimento que pode ser descrito como sendo a crença dos parceiros de que o relacionamento é tão importante e válido, em termos de resultados, que justifica o máximo esforço para mantê-lo ao longo do tempo.

Por gentileza, solicitamos que insira o grau de lealdade com que você se comportaria em relação a um fornecedor em cada uma das afirmações e ou questionamentos à seguir. Se a afirmação e ou questionamento o induz a um comportamento altamente leal, circule o 5. Se a afirmação ou questionamento o induz a um comportamento muito pouco leal, circule o 1. Se o comportamento é intermediário circule uma das opções centrais. As informações não dizem respeito a uma empresa real e sim hipotética.

| | Pouco Leal | | Muito Leal | | |
|---|------------|---|------------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| COGNITIVA | | | | | |
| Amizade entre os contatos do fornecedor e cliente | | | | | |
| Condições de alteração nas datas de entrega previamente acordadas | | | | | |
| Desempenho geral na prestação de serviços ao cliente | | | | | |
| Empatia | | | | | |
| Logística de entrega | | | | | |
| Mix de produtos | | | | | |
| Prazo de pagamento em relação à concorrência | | | | | |
| Qualidade de atendimento | | | | | |
| Relação custo/benefício | | | | | |
| Solução de problemas | | | | | |

| | Pouco Leal | | Muito Leal | | |
|---|------------|---|------------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| AFETIVA | | | | | |
| Afetividade no relacionamento com o fornecedor | | | | | |
| O relacionamento com este fornecedor proporciona benefícios relacionados à imagem de nossa empresa | | | | | |
| Este fornecedor esta capacitado a desenvolver produtos específicos para nossa empresa e desenvolver tecnologicamente os já existentes | | | | | |
| Sentimos este fornecedor comprometido nos relacionamentos com nossa empresa | | | | | |
| Confirmação da escolha feita e das expectativas sobre o fornecedor | | | | | |
| Nossa empresa tem interesse em manter relacionamento | | | | | |
| Preocupação em conhecer as opiniões, sugestões ou reclamações do cliente | | | | | |
| Rapidez no atendimento às solicitações do cliente | | | | | |
| Qual o grau de relacionamento entre nossa empresa e este fornecedor | | | | | |
| Os representantes deste fornecedor estão comprometidos e empenham-se na solução de eventuais problemas | | | | | |

APENDICE B

| | Pouco Leal | | Muito Leal | | |
|---|------------|---|------------|---|---|
| | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CONATIVA | | | | | |
| Atendimento total do pedido no prazo | | | | | |
| Geração de vantagens competitivas para minha empresa | | | | | |
| Inovação do produto fornecido, visando melhorias no processo operacional do cliente | | | | | |
| Ser cliente deste fornecedor agrega valor para minha empresa | | | | | |
| Transparência nas negociações | | | | | |
| Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor. | | | | | |
| Nos enxergamos diferenciais competitivos neste fornecedor | | | | | |
| Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande | | | | | |
| Há interesse mútuo na lucratividade dos negócios | | | | | |
| Nossa empresa terá que passar por um período de maturação no relacionamento com o novo fornecedor | | | | | |

| | Pouco Leal | | Muito Leal | | |
|--|------------|---|------------|---|---|
| | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| AÇÃO | | | | | |
| A qualidade dos produtos da empresa superaram nossas expectativas | | | | | |
| Agilidade nos atendimentos feitos pelo fornecedor | | | | | |
| Confiança mútua | | | | | |
| Custo de mudança para troca de fornecedor é muito alto | | | | | |
| Eficácia dos serviços de assistência técnica | | | | | |
| Marca forte gera confiança e competência técnica | | | | | |
| Nossa empresa estaria disposta a pagar mais pela marca | | | | | |
| Uniformidade e manutenção dos padrões de qualidade do produto | | | | | |
| Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa | | | | | |
| O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria. | | | | | |

APENDICE C

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

- a) apresentação do tema da pesquisa e objetivos
- b) explicar a linha de pesquisa (base em Oliver, 1997) apresentando planilha com as fases sugeridas por Oliver (1997) como formadoras da Lealdade
- c) Perguntas:

O que é lealdade para você?

O que mais lhe cativa em um fornecedor?

O que é um cliente leal?

O que o influencia a ser leal a um fornecedor? Cite exemplos?

Você tem alguma experiência marcante?

Já lhe ocorreu “Eu compro isto porque eu gosto disto”?

Satisfação, envolvimento, preferência e consistência de conhecimento do produto: qual mais lhe sugere lealdade? Você poderia classificá-los por ordem de importância?

O que você considera como sendo uma parceria equilibrada com um fornecedor?

O que mais o influencia em um fornecedor?

AMIZADE

Como você encara o relacionamento de amizade entre cliente e fornecedor?

Como o afeto, bom relacionamento e amizade podem influenciar na escolha de um fornecedor?

Você mudaria de fornecedor em função de relacionamento e amizade?

Amizade caminha junto com lealdade?

Amizade, confiança e satisfação podem ser uma ponte para a lealdade?

Amizade, confiança e satisfação, são apenas sentimentos e emoções que não podem suportar um sentimento de lealdade?

CONFIANÇA

Você está decidido a comprar de um determinado fornecedor antigo. Surge uma proposta tentadora. Você trocaria de fornecedor no primeiro impulso?

Você tem plena confiança nas informações de um fornecedor parceiro?

O que um fornecedor deve fazer para desfrutar da sua confiança e lealdade?

Quando surgem problemas de relacionamento as soluções são discutidas em conjunto?

Pense em seu melhor fornecedor. Seria correto afirmar que ambas as partes estão preocupadas com a lucratividade da outra?

O seu relacionamento com determinado fornecedor é abalado ou estremecido por propostas do concorrente?

Você como cliente é suscetível a informações sobre determinado produto novo?

LEALDADE

Você entende como lealdade a demonstração de comprometimento de seu fornecedor com os seus objetivos?

A geração de vantagens competitivas pode ser interpretada como um sinal de lealdade?

Transparência nas negociações: demonstração de lealdade ou obrigação empresarial?

Diferenciais competitivos aumentam ou não os sentimentos de lealdade para com o fornecedor?

Um fornecedor forte e estratégico é um estímulo para desenvolvimento de um sentimento de lealdade?

Um relacionamento comercial descrito como parceria pode ser interpretado como um estágio para a lealdade?

CUSTO DE MUDANÇA

O custo de mudança é um impedimento para troca de fornecedor? E se ele for um parceiro leal de longa data?

Você se sente dependente de um determinado fornecedor, mesmo não sendo leal a ele?

A lealdade pode ser determinada pelo custo de mudança?

A lealdade pode ser conquistada ou imposta através do custo de mudança?

FECHAMENTO

Considerando-se como sendo passos necessários para a formação da lealdade: a informação, o afeto desenvolvido, a intenção de comprar e a ação de comprar; qual em sua opinião é o passo mais importante? Porque?

O que é lealdade para você?

APENDICE D

Este questionário faz parte integrante da entrevista efetuada em ___/___/___, com o Sr. _____ destinada a fazer parte da dissertação de Mestrado em Administração elaborada por Mario Jose Kerper.

COGNITIVA - Lealdade às informações

(Ato de adquirir um conhecimento; relativo ao processo mental de percepção, memória, juízo e ou raciocínio)

Esta fase tem como características a percepção de informações tais como: preços, benefícios, qualidade, propaganda, experimentação, etc.

(assinalar na coluna conforme o grau de importância atribuído ao questionamento)

INFORMAÇÕES POSITIVAS

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|
| ASPECTO FISICO / APARENCIA | | | | | |
| ATRIBUTOS / BENEFICIOS | | | | | |
| EXPERIMENTAÇÃO DIRETA | | | | | |
| EXPERIMENTAÇÃO INDIRETA | | | | | |
| VARIEDADE DE ESCOLHA | | | | | |
| PRODUTOS EGOLOGICAMENTE CORRETOS | | | | | |
| PROPAGANDA | | | | | |
| QUALIDADE DO PRODUTO | | | | | |
| PREÇOS | | | | | |
| FORMATOS | | | | | |
| ASPECTO FISICO / APARENCIA | | | | | |

INFORMAÇÕES NEGATIVAS

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| MUDANÇA DE APARENCIA / CONSTITUIÇÃO / FORMATO | | | | | |
| PERDA DE QUALIDADE INICIAL | | | | | |
| EXPERIENCIA NEGATIVA | | | | | |
| EXPERIENCIA NEGATIVA | | | | | |
| ESCOLHA LIMITADA | | | | | |
| PRODUTOS AGRESSIVOS AO MEIO AMBIENTE | | | | | |
| PROPAGANDA ENGANOSA | | | | | |
| DESEMPENHO DEFICIENTE | | | | | |
| ALTERAÇÃO DE PREÇOS | | | | | |
| MUDANÇAS SEM AVISO PRÉVIO | | | | | |
| MUDANÇA DE APARENCIA / CONSTITUIÇÃO / FORMATO | | | | | |

Este questionário faz parte integrante da entrevista efetuada em ___/___/___, com o Sr. _____ destinada a fazer parte da dissertação de Mestrado em Administração elaborada por Mario Jose Kerper.

AFETIVA - Lealdade de gostar de ...

(Relativo a afeto ou a afetividade / relativo aos afetos, aos sentimentos / que exprime o interesse especial)

“Eu compro isto porque eu gosto disto”. Esta fase é sustentada pela satisfação, envolvimento, preferência e consistência de conhecimento.

(assinalar na coluna conforme o grau de importância atribuído ao questionamento)

| INFORMAÇÕES POSITIVAS | | | | | |
|------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| IDENTIFICAÇÃO COM A MARCA | | | | | |
| INTENÇÃO DE COMPRA | | | | | |
| LIGAÇÃO AFETIVA COM A MARCA | | | | | |
| ENVOLVIMENTO | | | | | |
| PREFERENCIA | | | | | |
| SATISFAÇÃO | | | | | |
| GOSTO PELO PRODUTO | | | | | |
| CONSISTENCIA DE CONHECIMENTO | | | | | |
| FIDELIDADE A MARCA / PRODUTO | | | | | |
| CONHECIMENTO DO PRODUTO | | | | | |
| IDENTIFICAÇÃO COM A MARCA | | | | | |

| INFORMAÇÕES NEGATIVAS | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| TROCA POR CONCORRENTE | | | | | |
| DESCONFIRMAÇÃO DE INTERESSE | | | | | |
| COMPRAS INCONSTANTES (MELHOR PROPOSTA) | | | | | |
| DECEPÇÃO COM O PRODUTO | | | | | |
| SUBSTITUIÇÃO POR PRODUTO CONCORRENTE | | | | | |
| PROBLEMAS DE QUALIDADE | | | | | |
| POSSIBILIDADE DE COMPRAR OUTRA MARCA | | | | | |
| DESCONTENTAMENTO PELO CONHECIMENTO E INFORMAÇÕES | | | | | |
| PREFERÊNCIA PELO CONCORRENTE ATRAVÉS DE INFORMAÇÕES | | | | | |
| PROCURA DE VARIEDADE E EXPERIMENTAÇÃO VOLUNTÁRIA | | | | | |
| TROCA POR CONCORRENTE | | | | | |

Este questionário faz parte integrante da entrevista efetuada em ___/___/___, com o Sr. _____ destinada a fazer parte da dissertação de Mestrado em Administração elaborada por Mario Jose Kerper.

CONATIVA - Lealdade como uma intenção de comprar

(que denota uma tentativa de realizar uma ação / modalidade verbal que expressa esforço, empenho ou tentativa de realizar uma ação)

“Eu estou comprometido a comprar isto”. Fase sustentada por comprometimento e consistência de conhecimento.

(assinalar na coluna conforme o grau de importância atribuído ao questionamento)

INFORMAÇÕES POSITIVAS

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| CONFIANÇA NO FORNECEDOR / PRODUTO | | | | | |
| CONFIRMAÇÃO DA ESCOLHA FEITA | | | | | |
| EFICACIA DA ASSISTENCIA TECNICA | | | | | |
| ATENDIMENTO TELEFONICO | | | | | |
| ESCOLHA ACERTADA | | | | | |
| FREQUENCIA VISITAS COMERCIAIS / TECNICAS | | | | | |
| RAPIDEZ DE INFORMAÇÕES | | | | | |
| RAPIDEZ NO ATENDIMENTO | | | | | |
| SOLUÇÃO DE PROBLEMAS | | | | | |
| ASPECTO FISICO / APARENCIA | | | | | |
| CONFIANÇA NO FORNECEDOR / PRODUTO | | | | | |

INFORMAÇÕES NEGATIVAS

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| FALTA DE CONFIANÇA | | | | | |
| DESCONTINUIDADE DE FABRICAÇÃO | | | | | |
| FALTA DE ASSISTENCIA TÉCNICA | | | | | |
| ATENDIMENTO TELEFONICO DEFICIENTE | | | | | |
| CONCORRÊNCIA AGRESSIVA | | | | | |
| FALTA DE CONTATOS | | | | | |
| SISTEMA DE INFORMAÇÕES DEFICIENTE | | | | | |
| DIFICULDADE DE CONTATOS | | | | | |
| ARREPENDIMENTO PELA DECISÃO DE COMPRA | | | | | |
| MUDANÇA DE APARENCIA / CONSTITUIÇÃO / FORMATO | | | | | |
| FALTA DE CONFIANÇA | | | | | |

Este questionário faz parte integrante da entrevista efetuada em ___/___/___, com o Sr. _____ destinada a fazer parte da dissertação de Mestrado em Administração elaborada por Mario Jose Kerper.

AÇÃO - Lealdade como ação de comprar

(capacidade, possibilidade de executar alguma coisa / disposição para agir, atividade, energia, movimento)

A característica desta fase é a ação e decisão efetiva de comprar superando obstáculos e tentativas da concorrência .

(assinalar na coluna conforme o grau de importância atribuído ao questionamento)

INFORMAÇÕES POSITIVAS

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| TRANSPARENCIA | | | | | |
| QUALIDADE NAS ENTREGAS | | | | | |
| RECOMENDAÇÃO DA MARCA | | | | | |
| RELAÇÃO CUSTO / BENEFÍCIO | | | | | |
| PRAZO DE PAGAMENTO | | | | | |
| INTERESSE EM MANTER O RELACIONAMENTO | | | | | |
| ENTREGA PONTUAL | | | | | |
| DECISÃO FORTE E EFETIVA DE COMPRAR | | | | | |
| DISPONIBILIDADE DO PRODUTO | | | | | |
| DISPOSIÇÃO EM PAGAR MAIS PELA MARCA | | | | | |
| TRANSPARENCIA | | | | | |

INFORMAÇÕES NEGATIVAS

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| SAC NÃO FUNCIONA | | | | | |
| LOGISTICA DEFICIENTE | | | | | |
| DIVULGAR PROBLEMAS E PREJUÍZOS | | | | | |
| PERDAS / PREJUÍZO | | | | | |
| QUEBRA DE COMPROMISSOS | | | | | |
| PERDA PELO ROMPIMENTO DO RELACIONAMENTO | | | | | |
| ATRASO NAS ENTREGAS | | | | | |
| ARREPENDIMENTO PELA COMPRA | | | | | |
| FALTA DE PRODUTO | | | | | |
| TROCA DE FORNECEDOR - MELHOR PREÇO | | | | | |
| SAC NÃO FUNCIONA | | | | | |

APENDICE E - Planilha para ser apresentada ao pesquisado na entrevista

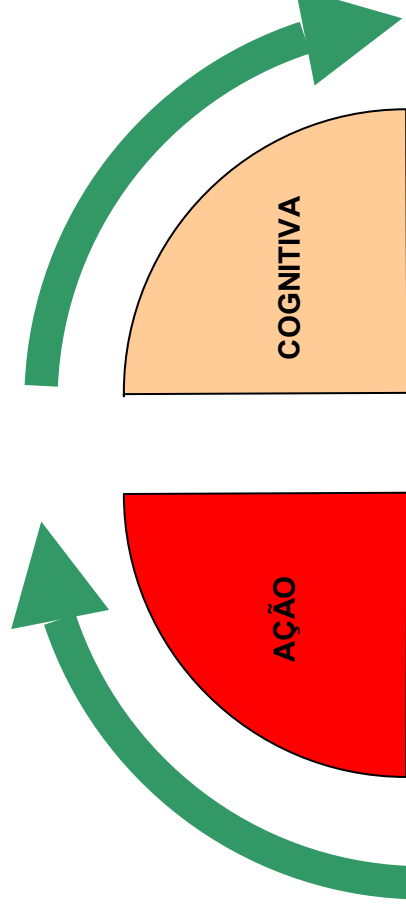
LEALDADE = COMPROMETIMENTO

Lealdade como ação de comprar
(capacidade, possibilidade de executar alguma coisa; disposição para agir, atividade, energia, movimento)

Características : desta fase é a ação e decisão efetiva de comprar superando obstáculos e tentativas da concorrência

Lealdade às informações
(ato de adquirir conhecimentos, relativo ao processo mental de percepção, memória, juízo e ou raciocínio)

Características : percepção às informações tais como: preços, benefícios, qualidade, propaganda, experimentação, etc.



Lealdade como uma intenção de comprar
(que denota uma tentativa de realizar uma ação; modalidade verbal que expressa esforço, empenho ou tentativa de realizar uma ação)

Característica: “Eu estou comprometido a comprar isto”. Fase sustentada por comprometimento e consistência de conhecimento

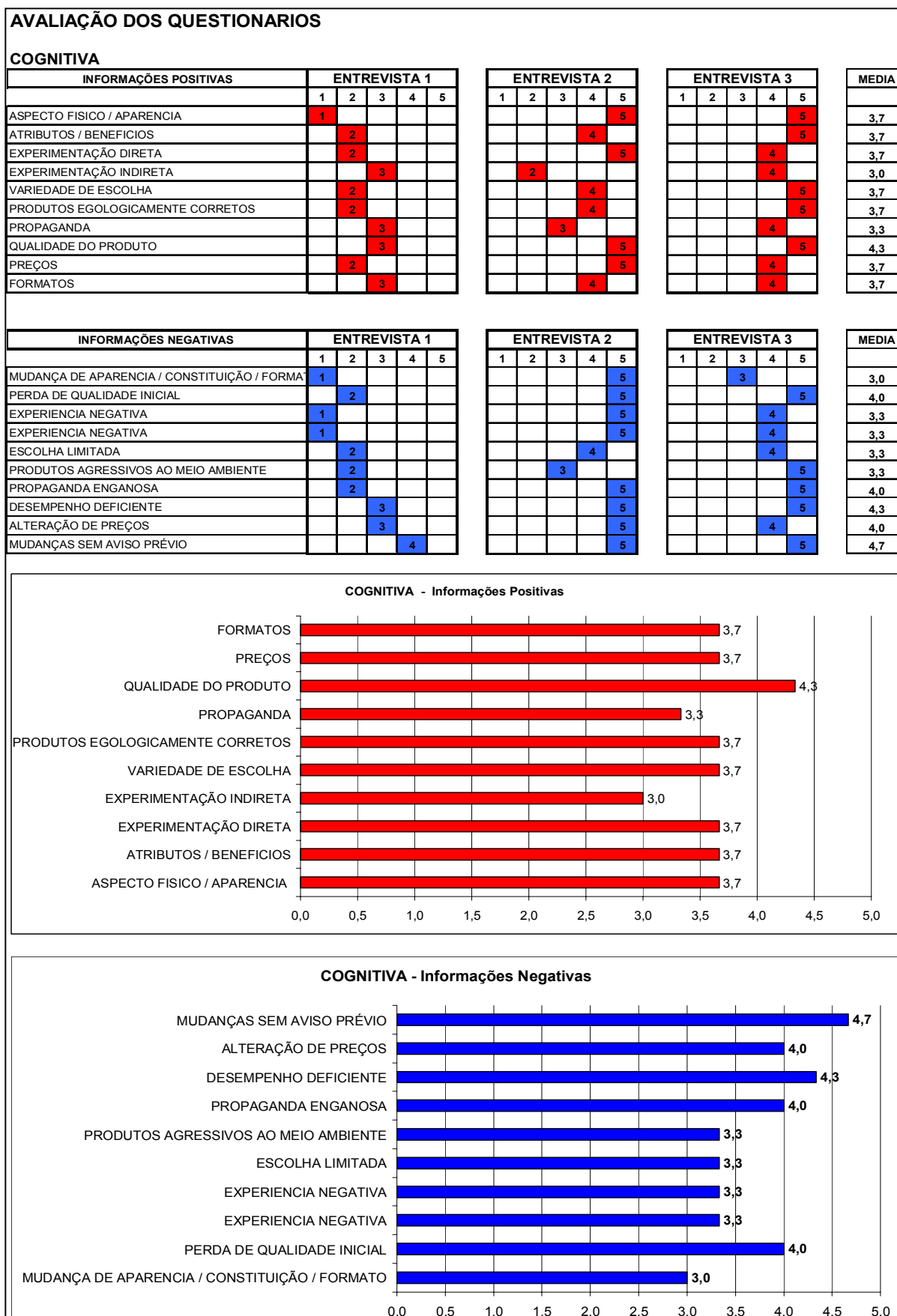
CONATIVA

AFETIVA

Lealdade de gostar de...
(relativo ao afeto ou afetividade; relativo aos afetos, aos sentimentos; que exprime o interesse pessoal)

Características : “Eu compro isto porque eu gosto disto”. Esta fase é sustentada pela satisfação, envolvimento, preferência e consistência de conhecimento.

APENDICE F - Avaliação dos questionários – pesquisa Qualitativa

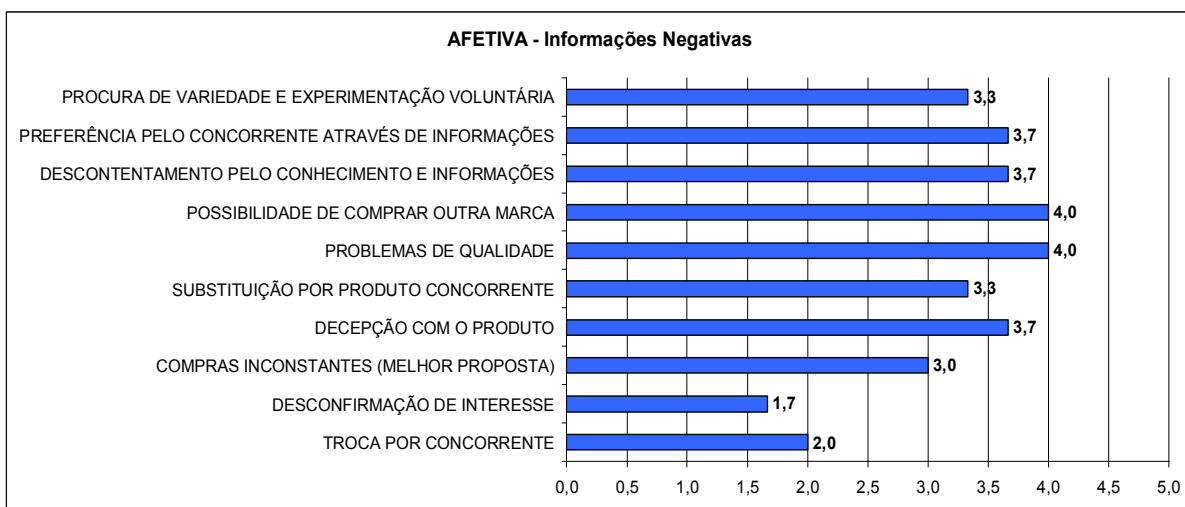
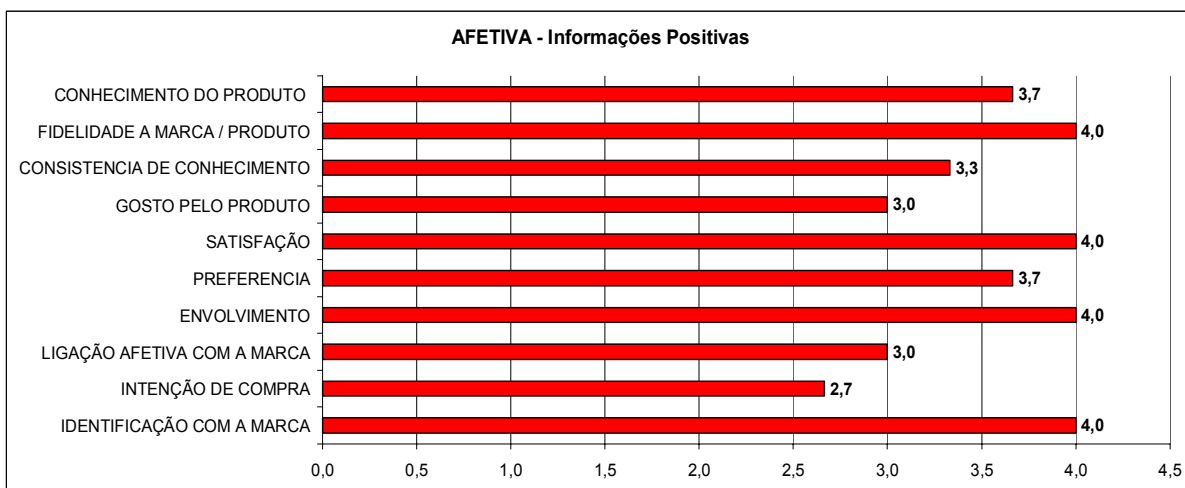


AVALIAÇÃO DOS QUESTIONARIOS

AFETIVA

| INFORMAÇÕES POSITIVAS | ENTREVISTA 1 | | | | | ENTREVISTA 2 | | | | | ENTREVISTA 3 | | | | | MEDIA |
|------------------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|---|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| IDENTIFICAÇÃO COM A MARCA | | 2 | | | | | | | | 5 | | | | | 5 | 4,0 |
| INTENÇÃO DE COMPRA | 1 | | | | | | | | 4 | | | | 3 | | | 2,7 |
| LIGAÇÃO AFETIVA COM A MARCA | | 2 | | | | | | | 4 | | | | 3 | | | 3,0 |
| ENVOLVIMENTO | | | | 3 | | | | | | 5 | | | | 4 | | 4,0 |
| PREFERENCIA | | | | 3 | | | | | 4 | | | | | 4 | | 3,7 |
| SATISFAÇÃO | | 2 | | | | | | | | 5 | | | | | 5 | 4,0 |
| GOSTO PELO PRODUTO | 1 | | | | | | | | 4 | | | | | 4 | | 3,0 |
| CONSISTENCIA DE CONHECIMENTO | 1 | | | | | | | | 4 | | | | | | 5 | 3,3 |
| FIDELIDADE A MARCA / PRODUTO | | | | 3 | | | | | 4 | | | | | | 5 | 4,0 |
| CONHECIMENTO DO PRODUTO | | 2 | | | | | | | | 5 | | | | 4 | | 3,7 |

| INFORMAÇÕES NEGATIVAS | ENTREVISTA 1 | | | | | ENTREVISTA 2 | | | | | ENTREVISTA 3 | | | | | MEDIA |
|---|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|---|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| TROCA POR CONCORRENTE | | 2 | | | | 1 | | | | | | | 3 | | | 2,0 |
| DESCONFIRMAÇÃO DE INTERESSE | 1 | | | | | 1 | | | | | | | 3 | | | 1,7 |
| COMPRAS INCONSTANTES (MELHOR PROPOSTA) | | 2 | | | | | | 3 | | | | | | 4 | | 3,0 |
| DECEPÇÃO COM O PRODUTO | 1 | | | | | | | | | 5 | | | | | 5 | 3,7 |
| SUBSTITUIÇÃO POR PRODUTO CONCORRENTE | | 2 | | | | | | | | 5 | | | 3 | | | 3,3 |
| PROBLEMAS DE QUALIDADE | | 2 | | | | | | | | 5 | | | | | 5 | 4,0 |
| POSSIBILIDADE DE COMPRAR OUTRA MARCA | | | | 3 | | | | | | 5 | | | | 4 | | 4,0 |
| DESCONTENTAMENTO PELO CONHECIMENTO E INFORMAÇÕES | | 2 | | | | | | | | 5 | | | | 4 | | 3,7 |
| PREFERÊNCIA PELO CONCORRENTE ATRAVÉS DE INFORMAÇÕES | | | | 3 | | | | | | 5 | | | 3 | | | 3,7 |
| PROCURA DE VARIEDADE E EXPERIMENTAÇÃO VOLUNTÁRIA | | 2 | | | | | | | | 5 | | | 3 | | | 3,3 |

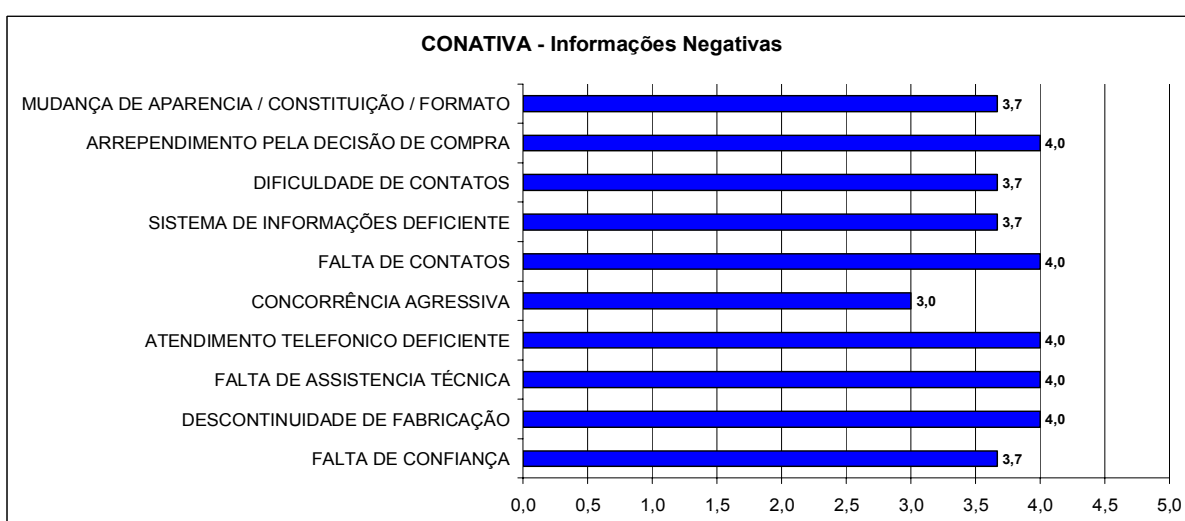
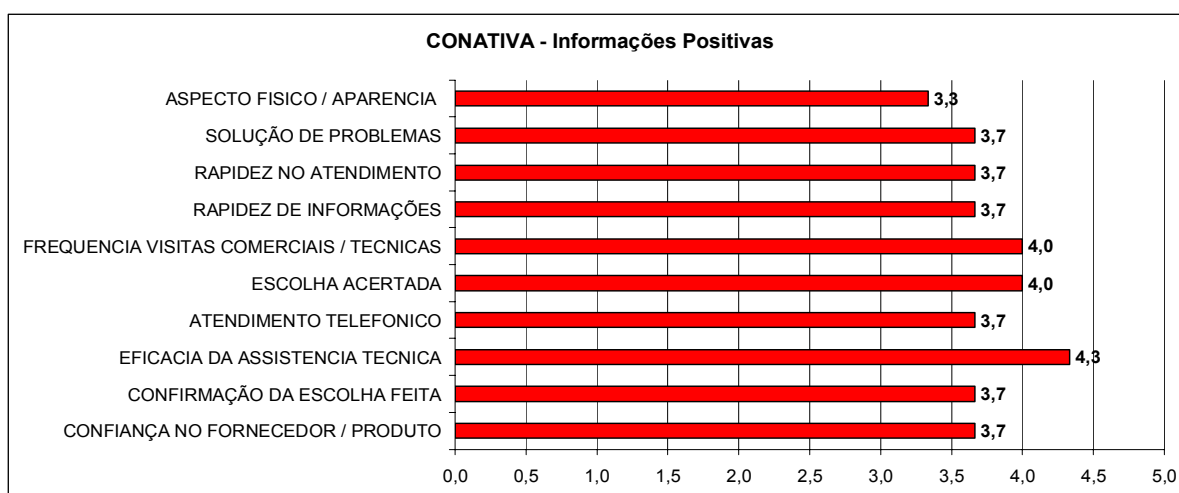


AVALIAÇÃO DOS QUESTIONARIOS

CONATIVA

| INFORMAÇÕES POSITIVAS | ENTREVISTA 1 | | | | | ENTREVISTA 2 | | | | | ENTREVISTA 3 | | | | | MEDIA |
|--|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|---|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| CONFIANÇA NO FORNECEDOR / PRODUTO | 1 | | | | | | | | | 5 | | | | | 5 | 3,7 |
| CONFIRMAÇÃO DA ESCOLHA FEITA | 1 | | | | | | | | | 5 | | | | | 5 | 3,7 |
| EFICACIA DA ASSISTENCIA TECNICA | | | | 3 | | | | | | 5 | | | | | 5 | 4,3 |
| ATENDIMENTO TELEFONICO | | 2 | | | | | | | | 5 | | | | 4 | | 3,7 |
| ESCOLHA ACERTADA | | 2 | | | | | | | | 5 | | | | | 5 | 4,0 |
| FREQUENCIA VISITAS COMERCIAIS / TECNICAS | | | | 3 | | | | | | 5 | | | | 4 | | 4,0 |
| RAPIDEZ DE INFORMAÇÕES | | 2 | | | | | | | | 5 | | | | 4 | | 3,7 |
| RAPIDEZ NO ATENDIMENTO | | 2 | | | | | | | | 5 | | | | 4 | | 3,7 |
| SOLUÇÃO DE PROBLEMAS | 1 | | | | | | | | | 5 | | | | | 5 | 3,7 |
| ASPECTO FISICO / APARENCIA | | 2 | | | | | | | 4 | | | | | 4 | | 3,3 |

| INFORMAÇÕES NEGATIVAS | ENTREVISTA 1 | | | | | ENTREVISTA 2 | | | | | ENTREVISTA 3 | | | | | MEDIA |
|---|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|---|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| FALTA DE CONFIANÇA | 1 | | | | | | | | | 5 | | | | | 5 | 3,7 |
| DESCONTINUIDADE DE FABRICAÇÃO | | 2 | | | | | | | | 5 | | | | | 5 | 4,0 |
| FALTA DE ASSISTENCIA TÉCNICA | | 2 | | | | | | | | 5 | | | | | 5 | 4,0 |
| ATENDIMENTO TELEFONICO DEFICIENTE | | 2 | | | | | | | | 5 | | | | | 5 | 4,0 |
| CONCORRÊNCIA AGRESSIVA | | | | 3 | | | | 3 | | | | | 3 | | | 3,0 |
| FALTA DE CONTATOS | | | | 3 | | | | | | 5 | | | | 4 | | 4,0 |
| SISTEMA DE INFORMAÇÕES DEFICIENTE | | 2 | | | | | | | | 5 | | | | 4 | | 3,7 |
| DIFICULDADE DE CONTATOS | | 2 | | | | | | | | 5 | | | | 4 | | 3,7 |
| ARREPENDIMENTO PELA DECISÃO DE COMPRA | | | | 3 | | | | | | 5 | | | | 4 | | 4,0 |
| MUDANÇA DE APARENCIA / CONSTITUIÇÃO / FORMATO | | 2 | | | | | | | | 5 | | | | 4 | | 3,7 |



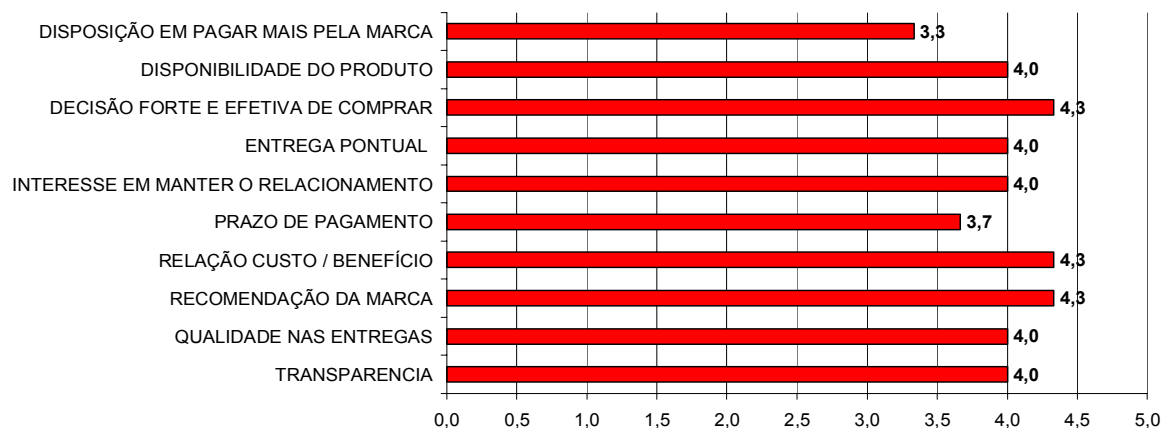
AVALIAÇÃO DOS QUESTIONARIOS

AÇÃO

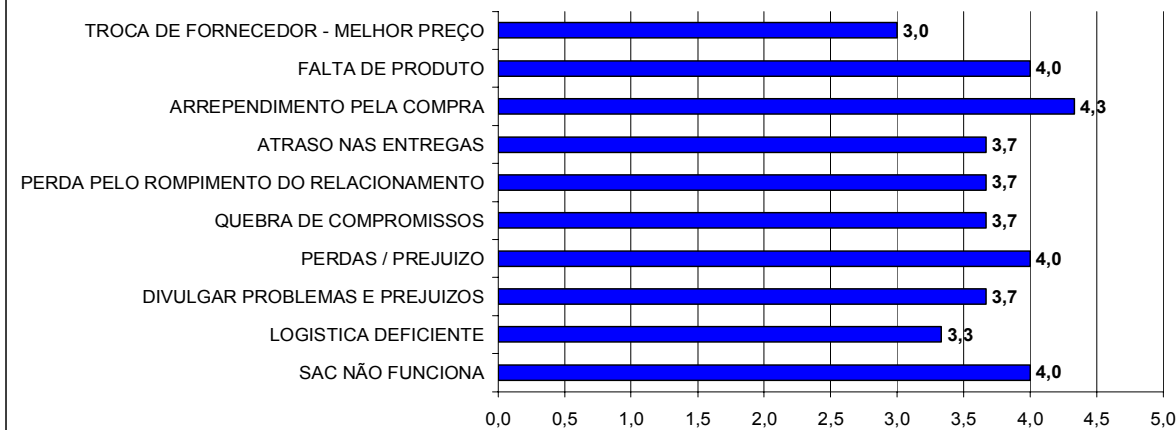
| INFORMAÇÕES POSITIVAS | ENTREVISTA 1 | | | | | ENTREVISTA 2 | | | | | ENTREVISTA 3 | | | | | MEDIA |
|--------------------------------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|---|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| TRANSPARENCIA | | 2 | | | | | | | | 5 | | | | | 5 | 4,0 |
| QUALIDADE NAS ENTREGAS | | 2 | | | | | | | | 5 | | | | | 5 | 4,0 |
| RECOMENDAÇÃO DA MARCA | | | 3 | | | | | | | 5 | | | | | 5 | 4,3 |
| RELAÇÃO CUSTO / BENEFÍCIO | | | 3 | | | | | | | 5 | | | | | 5 | 4,3 |
| PRAZO DE PAGAMENTO | | | 3 | | | | | 3 | | | | | | | 5 | 3,7 |
| INTERESSE EM MANTER O RELACIONAMENTO | | | 3 | | | | | | 4 | | | | | | 5 | 4,0 |
| ENTREGA PONTUAL | | 2 | | | | | | | | 5 | | | | | 5 | 4,0 |
| DECISÃO FORTE E EFETIVA DE COMPRAR | | | 3 | | | | | | | 5 | | | | | 5 | 4,3 |
| DISPONIBILIDADE DO PRODUTO | | 2 | | | | | | | | 5 | | | | | 5 | 4,0 |
| DISPOSIÇÃO EM PAGAR MAIS PELA MARCA | | | 3 | | | | | 3 | | | | | | 4 | | 3,3 |

| INFORMAÇÕES NEGATIVAS | ENTREVISTA 1 | | | | | ENTREVISTA 2 | | | | | ENTREVISTA 3 | | | | | MEDIA |
|---|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|---|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| SAC NÃO FUNCIONA | | 2 | | | | | | | | 5 | | | | | 5 | 4,0 |
| LOGISTICA DEFICIENTE | 1 | | | | | | | | | 5 | | | | 4 | | 3,3 |
| DIVULGAR PROBLEMAS E PREJUIZOS | | 2 | | | | | | | | 5 | | | | 4 | | 3,7 |
| PERDAS / PREJUIZO | | 2 | | | | | | | | 5 | | | | | 5 | 4,0 |
| QUEBRA DE COMPROMISSOS | 1 | | | | | | | | | 5 | | | | | 5 | 3,7 |
| PERDA PELO ROMPIMENTO DO RELACIONAMENTO | 1 | | | | | | | | | 5 | | | | | 5 | 3,7 |
| ATRASO NAS ENTREGAS | 1 | | | | | | | | | 5 | | | | | 5 | 3,7 |
| ARREPENDIMENTO PELA COMPRA | | | 3 | | | | | | | 5 | | | | | 5 | 4,3 |
| FALTA DE PRODUTO | | 2 | | | | | | | | 5 | | | | | 5 | 4,0 |
| TROCA DE FORNECEDOR - MELHOR PREÇO | | | 3 | | | | | | | 5 | | | 3 | | | 3,0 |

AÇÃO - Informações Positivas



AÇÃO - Informações Negativas



APENDICE G - Questionário de Pesquisa

QUESTIONÁRIO data [/ / 2006] local [] id [R_ _]

Esta pesquisa procura verificar a influência da lealdade nas decisões de compras organizacionais. Sua opinião é muito importante para nós. Não há respostas certas ou erradas.

Por favor, indique o seu grau de concordância ou discordância, escolhendo:

DF quando fortemente discordar

DM quando moderadamente discordar

N quando nem discordar nem concordar (neutro ou sem opinião)

CM quando moderadamente concordar

CF quando concordar totalmente

Responda as questões baseando-se em um fornecedor qualquer e no seu principal fornecedor denominado X:

| | | | | | | |
|--------------|---|----|----|---|----|----|
| C.1 | 1. Eu conheço as opções que o fornecedor X tem, o suficiente para avaliá-lo em relação a outros fornecedores | DF | DM | N | CM | CF |
| C.2 | 2. É importante que, ao comprar de um fornecedor qualquer, eu faça a escolha correta | DF | DM | N | CM | CF |
| A.3 | 3. O fornecedor X é um fornecedor que me interessa | DF | DM | N | CM | CF |
| C.4 | 4. Quando decido por um fornecedor, eu não estou interessado em barganhar vantagens | DF | DM | N | CM | CF |
| C.5 | 5. Quando escolho um fornecedor, eu comparo os preços de fornecedores diferentes para estar seguro em adquirir o melhor valor pelo que paguei | DF | DM | N | CM | CF |
| C.6 | 6. O fornecedor X tem equipamentos de ponta | DF | DM | N | CM | CF |
| C.7 | 7. O fornecedor X tem instalações de bom apelo visual | DF | DM | N | CM | CF |
| A.8 | 8. O fornecedor X é exatamente o que eu necessito de um fornecedor | DF | DM | N | CM | CF |
| A.9 | 9. O fornecedor X, como escolha de um fornecedor não tem se mostrado tão bem como eu pensei | DF | DM | N | CM | CF |
| AC.10 | 10. Se eu puder escolher novamente, eu iria escolher outro fornecedor do que o fornecedor X | DF | DM | N | CM | CF |
| CO.11 | 11. Eu realmente gosto de comprar do fornecedor X. | DF | DM | N | CM | CF |
| A.12 | 12. Fornecedores em geral não devem dar atenção individualizada aos clientes. | DF | DM | N | CM | CF |
| A.13 | 13. O fornecedor X é um fornecedor de quem eu poderia falar dele por muito tempo | DF | DM | N | CM | CF |
| A.14 | 14. Eu tenho a preferência pelo fornecedor X na região em que ele atua | DF | DM | N | CM | CF |
| CO.15 | 15. O fornecedor X é mais do que um mero fornecedor | DF | DM | N | CM | CF |

| | | | | | | |
|--------------|--|----|----|---|----|----|
| CO.16 | 16. Eu tentaria comprar de um fornecedor alternativo se o preço dele for 3% menor. | DF | DM | N | CM | CF |
| CO.17 | 17. Eu tentaria comprar de um fornecedor alternativo se o mesmo tivesse melhores instalações e equipamentos que o fornecedor X | DF | DM | N | CM | CF |
| CO.18 | 18. Eu mudaria de fornecedor se o vendedor aumentasse as vantagens | DF | DM | N | CM | CF |
| CO.19 | 19. Eu mudaria de fornecedor se os vendedores fossem mais amigáveis | DF | DM | N | CM | CF |
| AC.20 | 20. Quando eu vejo um fornecedor novo, aparentemente diferente dos atuais, procuro obter mais informações | DF | DM | N | CM | CF |
| AC.21 | 21. Usualmente compro do mesmo fornecedor em uma mesma localidade | DF | DM | N | CM | CF |
| A.22 | 22. Comprar do fornecedor X diz muito sobre sua empresa | DF | DM | N | CM | CF |
| CO.23 | 23. Eu me preocupo muito com o fornecedor X | DF | DM | N | CM | CF |
| CO.24 | 24. Eu me considero altamente leal ao fornecedor X | DF | DM | N | CM | CF |
| CO.25 | 25. Eu ficaria preocupado em comprar sempre do fornecedor X | DF | DM | N | CM | CF |
| AC.26 | 26. Quando eu compro do fornecedor X, eu me sinto seguro em realizar uma boa compra | DF | DM | N | CM | CF |
| AC.27 | 27. Quando eu gosto de um fornecedor, eu raramente troco por outro para tentar algo diferente | DF | DM | N | CM | CF |
| AC.28 | 28. Eu fico preocupado em comprar sempre de um mesmo fornecedor, mesmo achando que ele seja bom. | DF | DM | N | CM | CF |

29. Favor assinalar com "X" a resposta em que você se enquadre.

30. Número de funcionários da sua empresa:

até 20 21 a 40 41 a 60 61 a 80 81 a 100 101 ou mais

31. Tempo que compra do fornecedor X:

1 ano 2 anos 3 anos 4 anos 5 ou mais

32. Número de fornecedores de quem compra:

1 a 3 4 a 6 6 a 9 10 ou mais

33. Desconto no preço pago que o faria mudar do seu fornecedor habitual

1% 2% 3% 4% 5%

34. Em relação ao fornecedor X eu me considero:

indiferente pouco leal leal muito leal

Obrigado por participar deste levantamento

APENDICE H - Tabulação dos Dados da Pesquisa

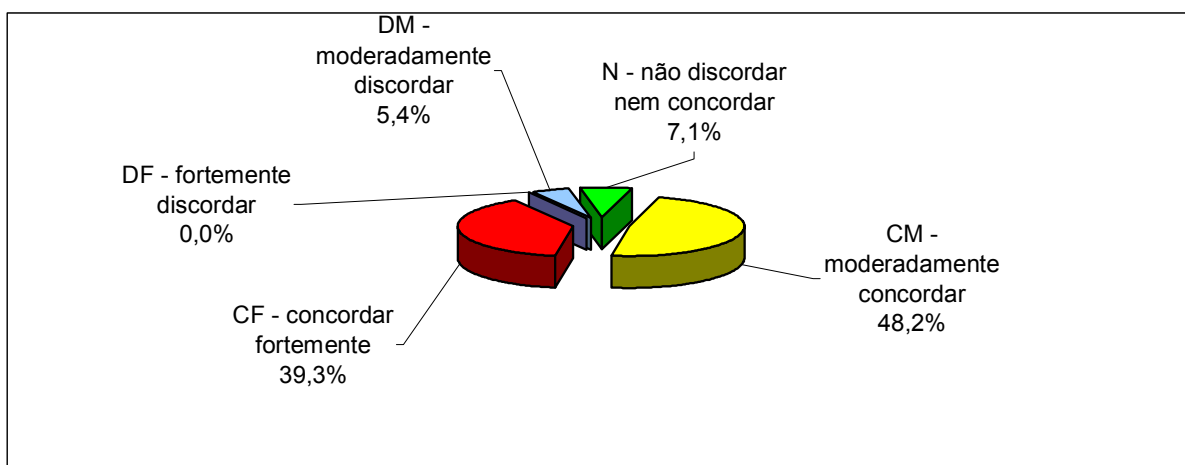
| ID | C.1 | C.2 | A.3 | C.4 | C.5 | C.6 | C.7 | A.8 | A.9 | AC.10 | CO.11 | A.12 | A.13 | A.14 | CO.15 | CO.16 | CO.17 |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-------|------|------|------|-------|-------|-------|
| R001 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 1 | 5 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 |
| R002 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| R003 | 2 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 1 | 5 | 1 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 |
| R004 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 5 |
| R005 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| R006 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| R007 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| R008 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| R009 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| R010 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 |
| R011 | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 1 | 1 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| R012 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| R013 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 | 1 | 1 | 5 | 4 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 |
| R014 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 |
| R015 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| R016 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| R017 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 |
| R018 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 5 | 4 | 3 | 1 |
| R019 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| R020 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| R021 | 4 | 5 | 4 | | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| R022 | 4 | 5 | 5 | 1 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 1 | 3 | 4 | 5 | 5 | 2 |
| R023 | 4 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| R024 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| R025 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 |
| R026 | 5 | 3 | 5 | 5 | | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| R027 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 |
| R028 | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 1 | 4 |
| R029 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 | 1 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| R030 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| R031 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| R032 | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 |
| R033 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| R034 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| R035 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| R036 | 4 | 4 | 4 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| R037 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | | 2 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| R038 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | | 2 | 4 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 |
| R039 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| R040 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| R041 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| R042 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| R043 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 | 1 | 4 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| R044 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 1 | 5 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 |
| R045 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| R046 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| R047 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| R048 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 5 |
| R049 | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| R050 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| R051 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| R052 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| R053 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 1 | 1 | 4 | 5 | 5 | 2 | 1 | 3 | 5 | 5 | 2 | 2 |
| R054 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 1 | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 |
| R055 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| R056 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 |
| R057 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| R058 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 |

| ID | CO.18 | CO.19 | AC.20 | AC.21 | A.22 | CO.23 | CO.24 | CO.25 | AC.26 | AC.27 | AC.28 | P.29 | P.30 | P.31 | P.32 | P.33 | P.34 |
|------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|
| R001 | 2 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 1 | | 2 | 5 | 2 | 5 | 3 |
| R002 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | | 6 | 5 | 2 | | 3 |
| R003 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 |
| R004 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| R005 | 3 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| R006 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| R007 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | | 4 | 5 | 4 | | 4 |
| R008 | 5 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | | 5 | 4 | 3 | 4 | 1 |
| R009 | 4 | 3 | 5 | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| R010 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 |
| R011 | 1 | | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 2 | | 1 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| R012 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 |
| R013 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 1 | | 6 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| R014 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | | 6 | 5 | 4 | 5 | 1 |
| R015 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 |
| R016 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | | 6 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| R017 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | | 6 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| R018 | 4 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 5 | | 1 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| R019 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | | 6 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| R020 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 |
| R021 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| R022 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 | | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| R023 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| R024 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | | 6 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| R025 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 | 2 | 1 | | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 |
| R026 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | | 2 | 5 | 2 | 5 | 4 |
| R027 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| R028 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| R029 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | | 5 | 4 | 5 | 1 | 4 | | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| R030 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | | 1 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| R031 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | | 2 | 5 | 1 | 5 | 3 |
| R032 | 3 | 4 | 5 | 1 | 5 | 1 | 1 | 5 | 4 | 1 | 5 | | 5 | 3 | 4 | 5 | 1 |
| R033 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 |
| R034 | 2 | 1 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | | 2 | 5 | 1 | 3 | 3 |
| R035 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 | | 6 | 4 | 3 | 5 | 3 |
| R036 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| R037 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | | 6 | 1 | 4 | 5 | 1 |
| R038 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | | 4 | 5 | 4 | 2 | | 1 | 5 | 3 | 2 | 3 |
| R039 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | | 1 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| R040 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | | 6 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| R041 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 2 | | 2 | 2 | 3 | 5 | 3 |
| R042 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | | 6 | 5 | 3 | 5 | 3 |
| R043 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | | 6 | 5 | 2 | 2 | 3 |
| R044 | 2 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | | 2 | 5 | 2 | 5 | 3 |
| R045 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 |
| R046 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | | 2 | 5 | 1 | 5 | 3 |
| R047 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 |
| R048 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 |
| R049 | 4 | 4 | 5 | 1 | 5 | 1 | 1 | 5 | 4 | 1 | 5 | | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| R050 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| R051 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 |
| R052 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | | 4 | 4 | 4 | | 6 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| R053 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 1 | | 3 | 4 | 2 | 5 | 3 |
| R054 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | | 1 | 5 | 3 | 5 | 3 |
| R055 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 |
| R056 | 1 | 1 | 3 | 5 | 1 | 1 | 2 | 1 | 5 | 5 | 1 | | 1 | 3 | 2 | 5 | 3 |
| R057 | 3 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | | 1 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| R058 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 |

APENDICE I – Quadros e Gráficos da Pesquisa

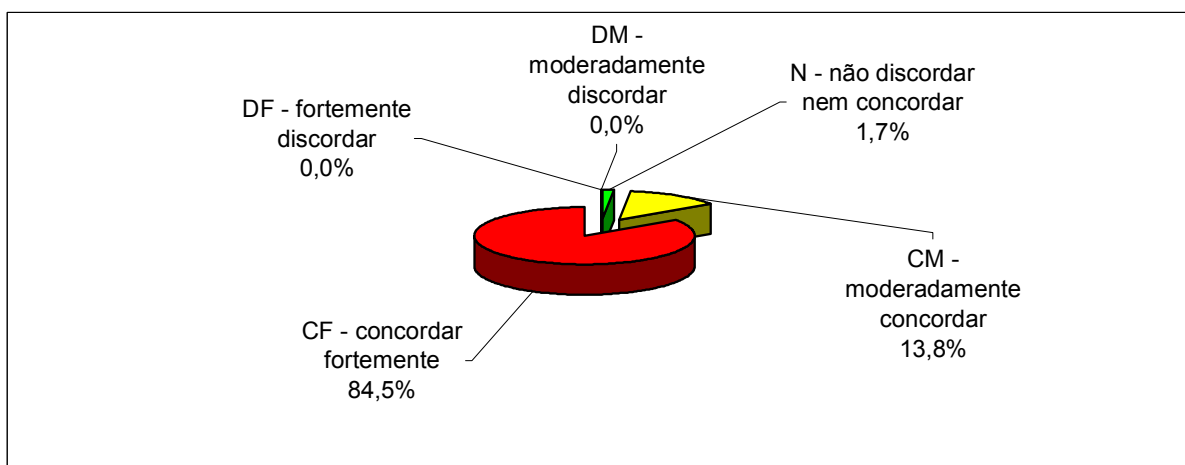
C.1 Eu conheço as opções que o fornecedor X tem, o suficiente para avaliá-lo em relação a outros fornecedores .

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 0 | 0,0 | 0,0 |
| DM - moderadamente discordar | 3 | 5,4 | 5,4 |
| N - não discordar nem concordar | 4 | 7,1 | 12,5 |
| CM - moderadamente concordar | 27 | 48,2 | 60,7 |
| CF - concordar fortemente | 22 | 39,3 | 100,0 |
| TOTAL | 56 | 100,0 | |



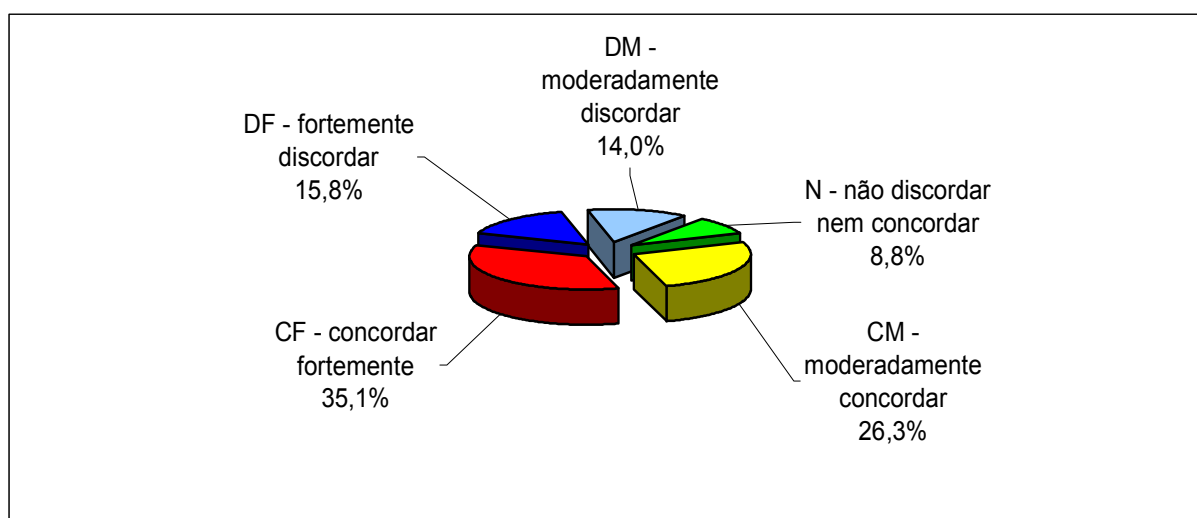
C.2 É importante que, ao comprar de um fornecedor qualquer, eu faça a escolha correta.

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 0 | 0,0 | 0,0 |
| DM - moderadamente discordar | 0 | 0,0 | 0,0 |
| N - não discordar nem concordar | 1 | 1,7 | 1,7 |
| CM - moderadamente concordar | 8 | 13,8 | 15,5 |
| CF - concordar fortemente | 49 | 84,5 | 100,0 |
| TOTAL | 58 | 100,00 | |



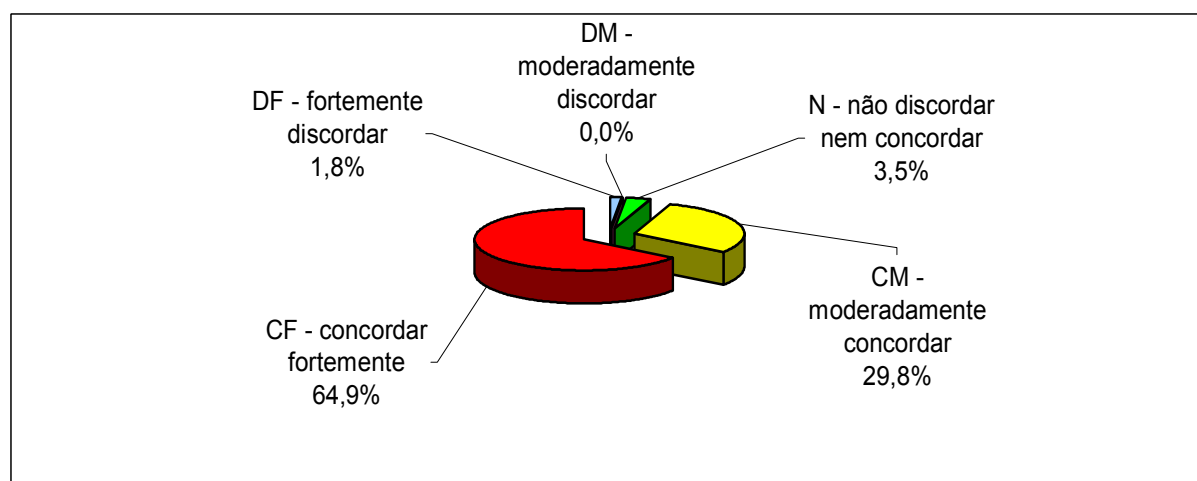
C.4 Quando decido por um fornecedor, eu não estou interessado em barganhar vantagens.

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 9 | 15,8 | 15,8 |
| DM - moderadamente discordar | 8 | 14,0 | 29,8 |
| N - não discordar nem concordar | 5 | 8,8 | 38,6 |
| CM - moderadamente concordar | 15 | 26,3 | 64,9 |
| CF - concordar fortemente | 20 | 35,1 | 100,0 |
| TOTAL | 57 | 100,0 | |



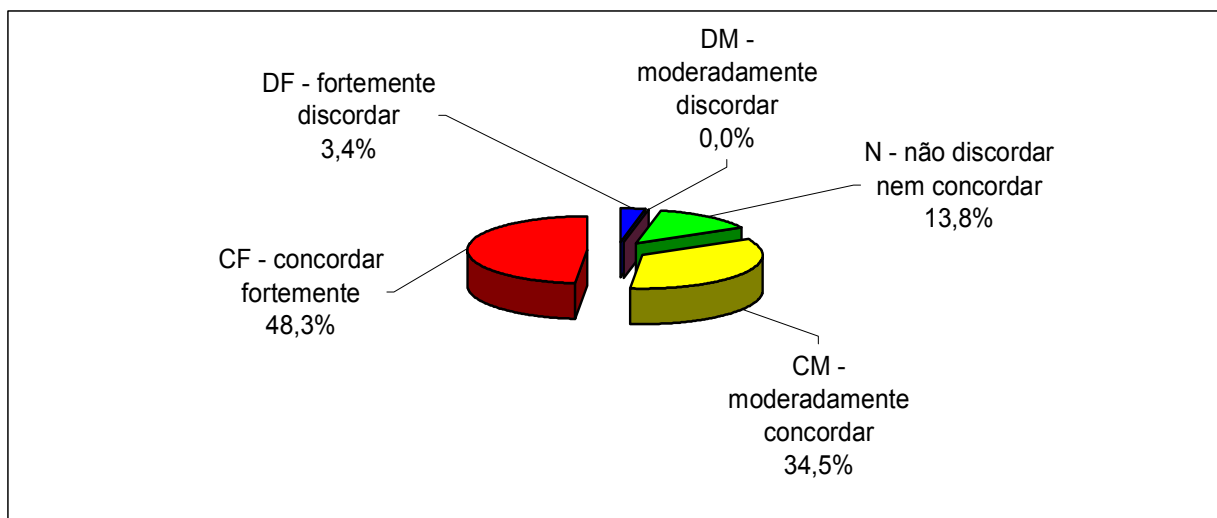
C.5 Quando escolho um fornecedor, eu comparo os preços de fornecedores diferentes para estar seguro em adquirir o melhor valor pelo que paguei.

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 1 | 1,7 | 1,7 |
| DM - moderadamente discordar | 0 | 0,0 | 1,7 |
| N - não discordar nem concordar | 2 | 3,4 | 5,2 |
| CM - moderadamente concordar | 17 | 29,3 | 34,5 |
| CF - concordar fortemente | 37 | 63,8 | 98,3 |
| TOTAL | 57 | 98,3 | |



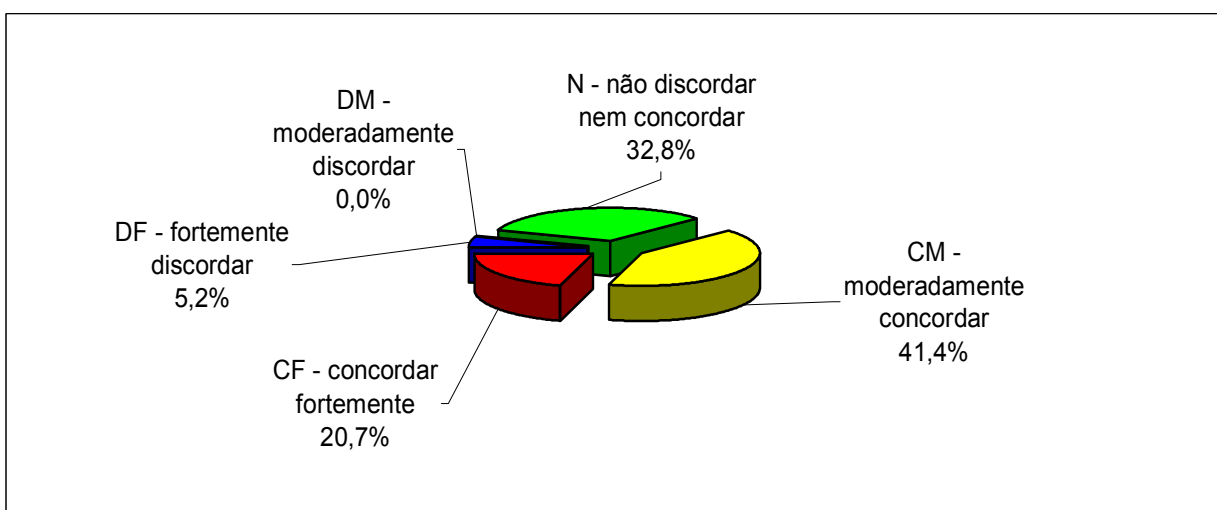
C.6 O fornecedor X tem equipamentos de ponta.

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 2 | 3,4 | 3,4 |
| DM - moderadamente discordar | 0 | 0,0 | 3,4 |
| N - não discordar nem concordar | 8 | 13,8 | 17,2 |
| CM - moderadamente concordar | 20 | 34,5 | 51,7 |
| CF - concordar fortemente | 28 | 48,3 | 100,0 |
| TOTAL | 58 | 100,0 | |



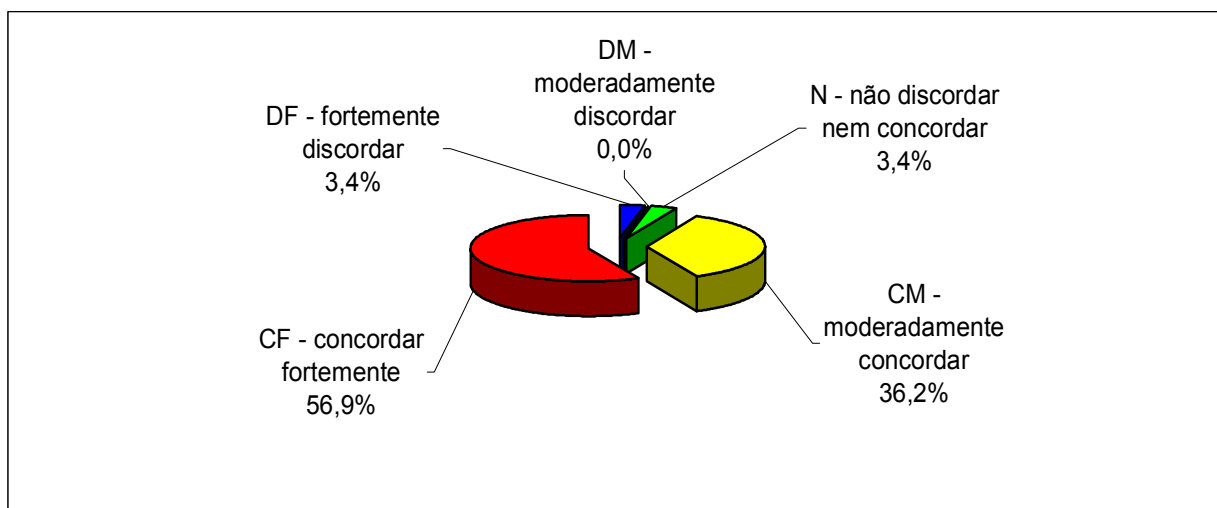
C.7 O fornecedor X tem instalações de bom apelo visual.

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 3 | 5,2 | 5,2 |
| DM - moderadamente discordar | 0 | 0,0 | 5,2 |
| N - não discordar nem concordar | 19 | 32,8 | 37,9 |
| CM - moderadamente concordar | 24 | 41,4 | 79,3 |
| CF - concordar fortemente | 12 | 20,7 | 100,0 |
| TOTAL | 58 | 100,0 | |



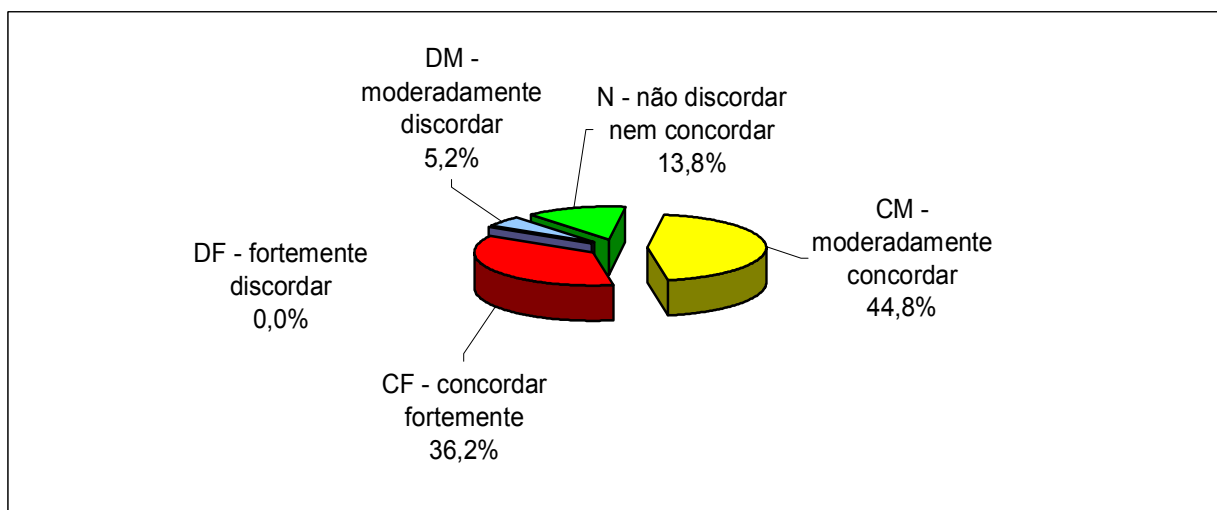
A.3 O fornecedor X , é um fornecedor que me interessa.

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 2 | 3,4 | 3,4 |
| DM - moderadamente discordar | 0 | 0,0 | 3,4 |
| N - não discordar nem concordar | 2 | 3,4 | 6,9 |
| CM - moderadamente concordar | 21 | 36,2 | 43,1 |
| CF - concordar fortemente | 33 | 56,9 | 100,0 |
| TOTAL | 58 | 100,0 | |



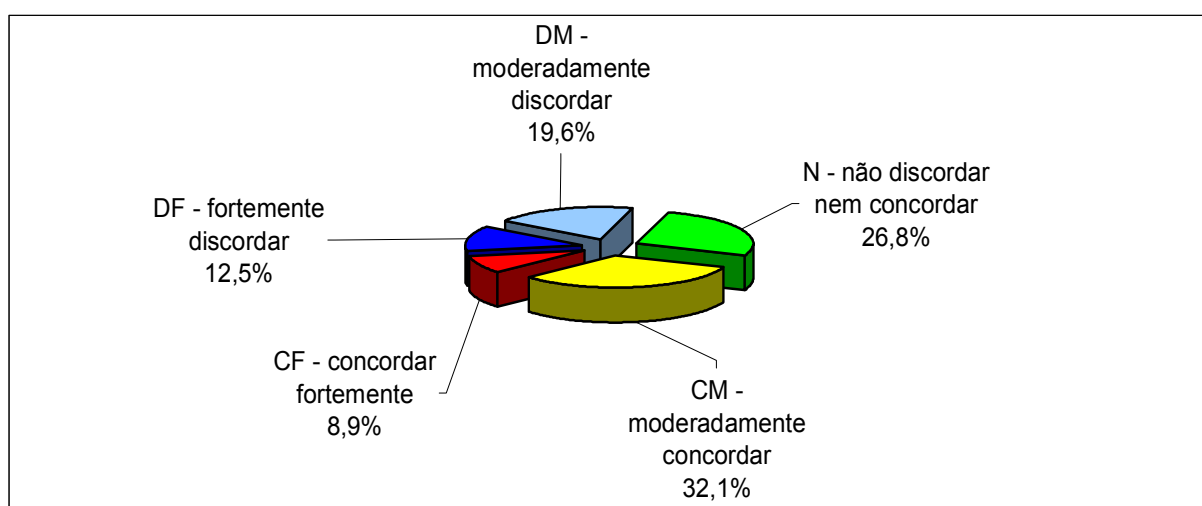
A.8 O fornecedor X é exatamente o que eu necessito de um fornecedor .

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 0 | 0,0 | 0,0 |
| DM - moderadamente discordar | 3 | 5,2 | 5,2 |
| N - não discordar nem concordar | 8 | 13,8 | 19,0 |
| CM - moderadamente concordar | 26 | 44,8 | 63,8 |
| CF - concordar fortemente | 21 | 36,2 | 100,0 |
| TOTAL | 58 | 100,0 | |



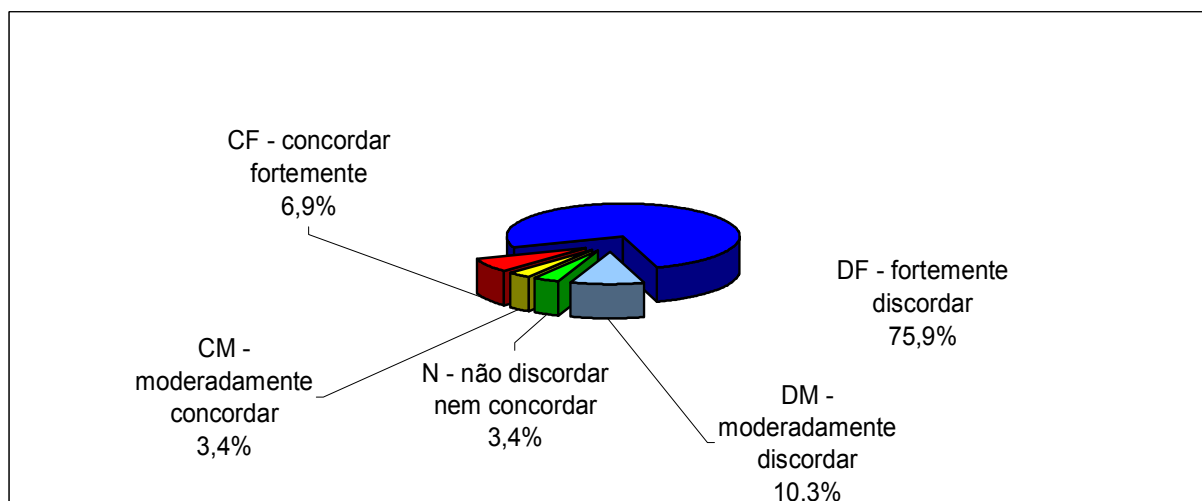
A.9 O fornecedor X como escolha de um fornecedor não tem se mostrado tão bom como eu pensei.

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 7 | 12,1 | 12,1 |
| DM - moderadamente discordar | 11 | 19,0 | 31,0 |
| N - não discordar nem concordar | 15 | 25,9 | 56,9 |
| CM - moderadamente concordar | 18 | 31,0 | 87,9 |
| CF - concordar fortemente | 5 | 8,6 | 96,6 |
| TOTAL | 56 | 96,6 | |



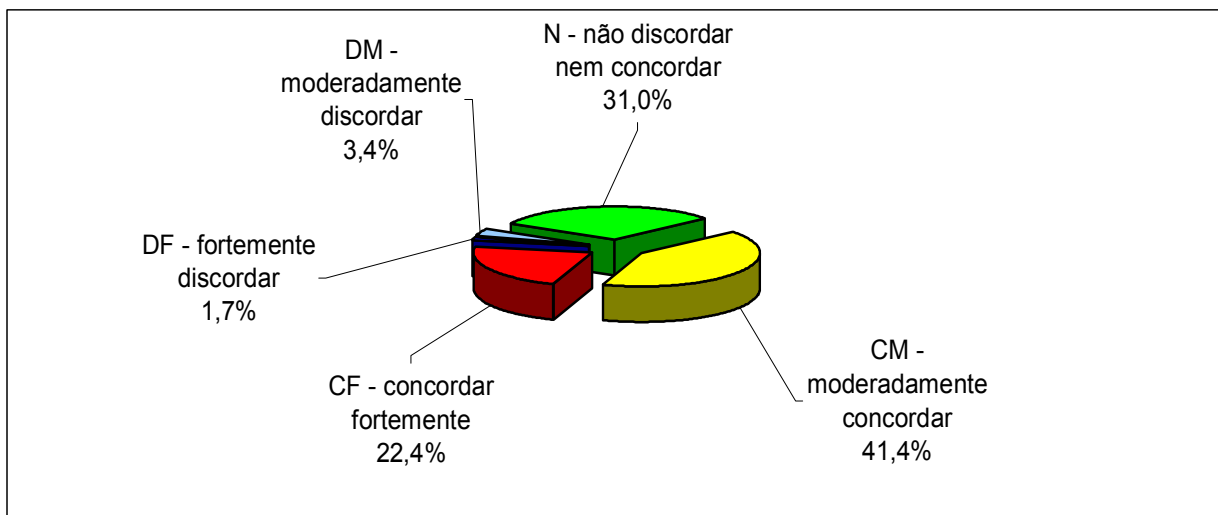
A.12 Fornecedores em geral não devem dar atenção individualizada aos clientes.

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 44 | 75,9 | 75,9 |
| DM - moderadamente discordar | 6 | 10,3 | 86,2 |
| N - não discordar nem concordar | 2 | 3,4 | 89,7 |
| CM - moderadamente concordar | 2 | 3,4 | 93,1 |
| CF - concordar fortemente | 4 | 6,9 | 100,0 |
| TOTAL | 58 | 100,0 | |



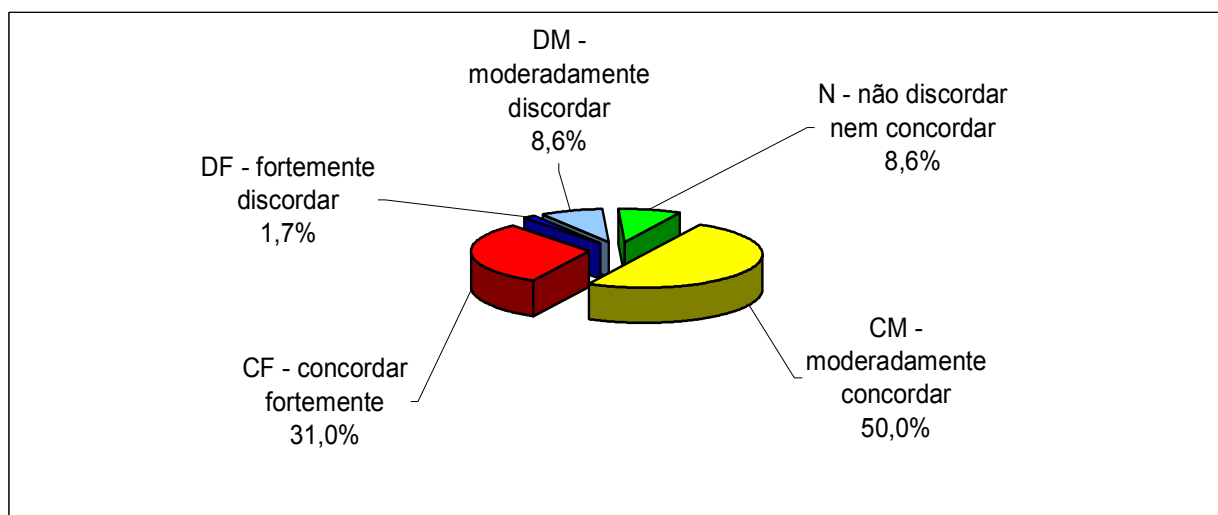
A.13 O fornecedor X é um fornecedor de quem eu poderia falar dele por muito tempo.

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 1 | 1,7 | 1,7 |
| DM - moderadamente discordar | 2 | 3,4 | 5,2 |
| N - não discordar nem concordar | 18 | 31,0 | 36,2 |
| CM - moderadamente concordar | 24 | 41,4 | 77,6 |
| CF - concordar fortemente | 13 | 22,4 | 100,0 |
| TOTAL | 58 | 100,0 | |



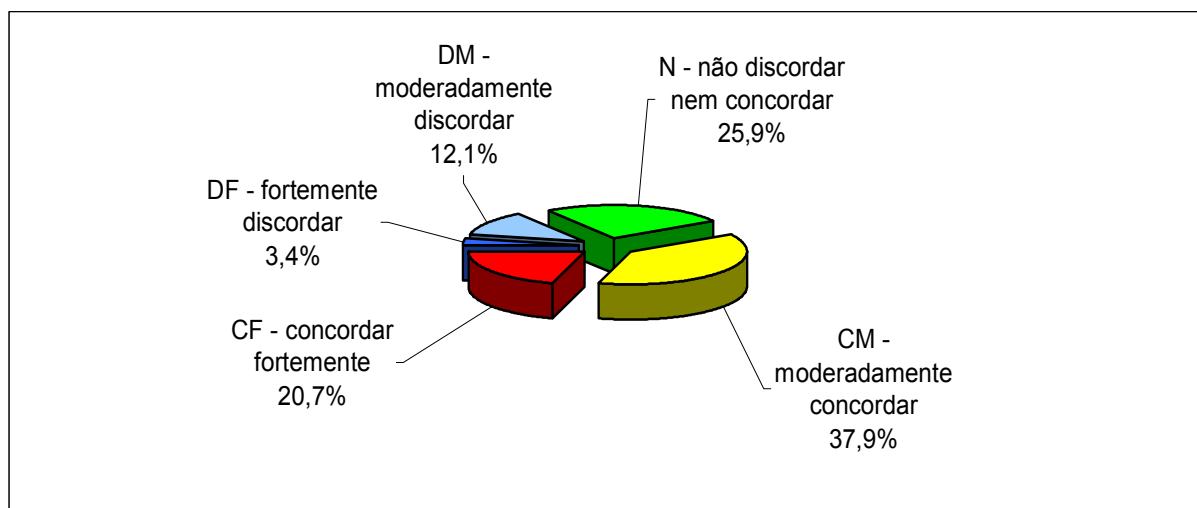
A.14 Eu tenho preferência pelo fornecedor X na região em que ele atua.

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 1 | 1,7 | 1,7 |
| DM - moderadamente discordar | 5 | 8,6 | 10,3 |
| N - não discordar nem concordar | 5 | 8,6 | 19,0 |
| CM - moderadamente concordar | 29 | 50,0 | 69,0 |
| CF - concordar fortemente | 18 | 31,0 | 100,0 |
| TOTAL | 58 | 100,0 | |

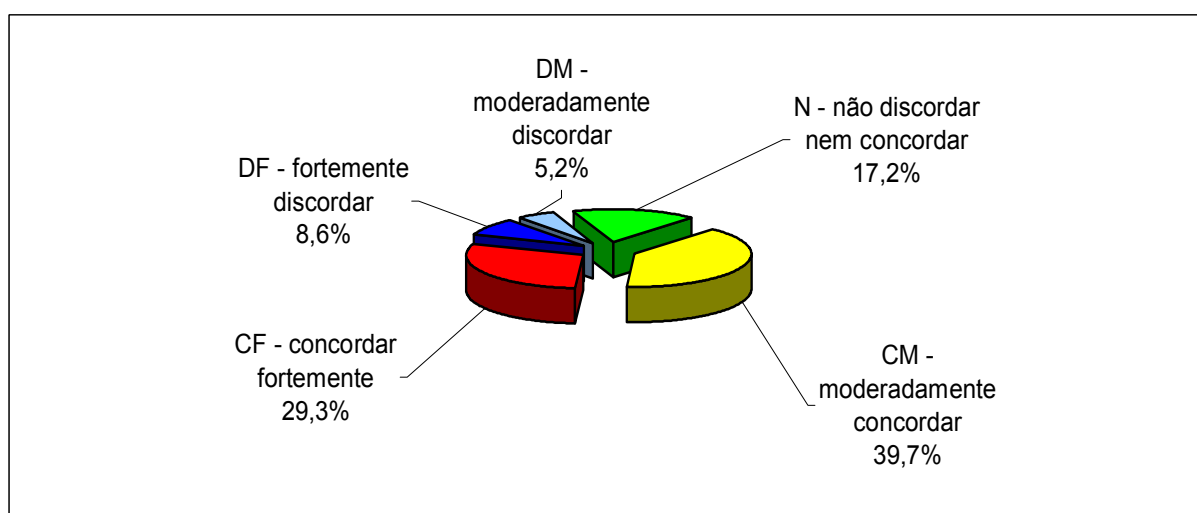


A.22 Comprar do fornecedor X diz muito sobre a sua empresa.

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 2 | 3,4 | 3,4 |
| DM - moderadamente discordar | 7 | 12,1 | 15,5 |
| N - não discordar nem concordar | 15 | 25,9 | 41,4 |
| CM - moderadamente concordar | 22 | 37,9 | 79,3 |
| CF - concordar fortemente | 12 | 20,7 | 100,0 |
| TOTAL | 58 | 100,0 | |

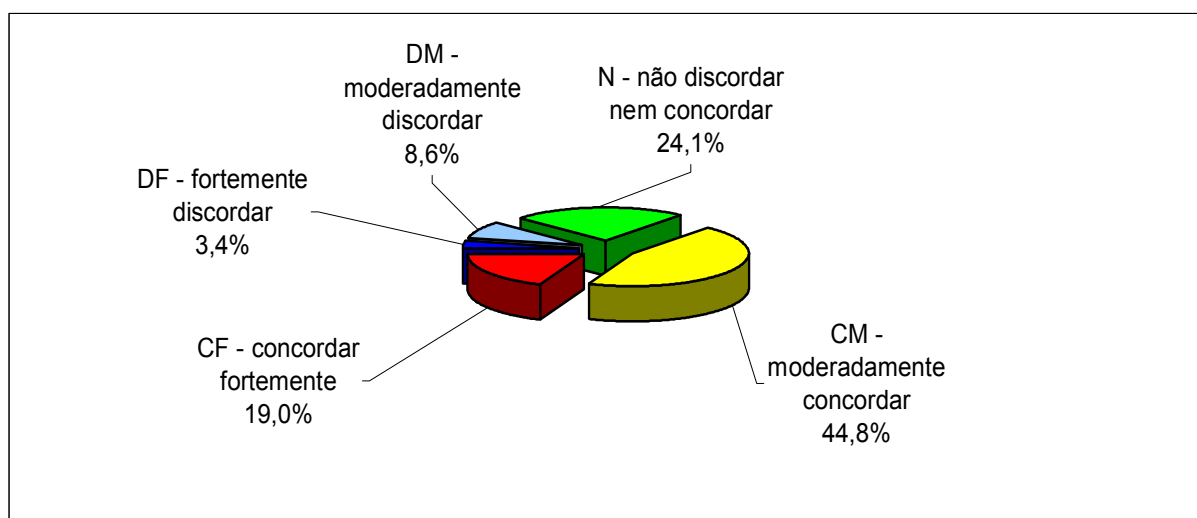

CO.11 Eu realmente gosto de comprar do fornecedor X.

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 5 | 8,6 | 8,6 |
| DM - moderadamente discordar | 3 | 5,2 | 13,8 |
| N - não discordar nem concordar | 10 | 17,2 | 31,0 |
| CM - moderadamente concordar | 23 | 39,7 | 70,7 |
| CF - concordar fortemente | 17 | 29,3 | 100,0 |
| TOTAL | 58 | 100,0 | |

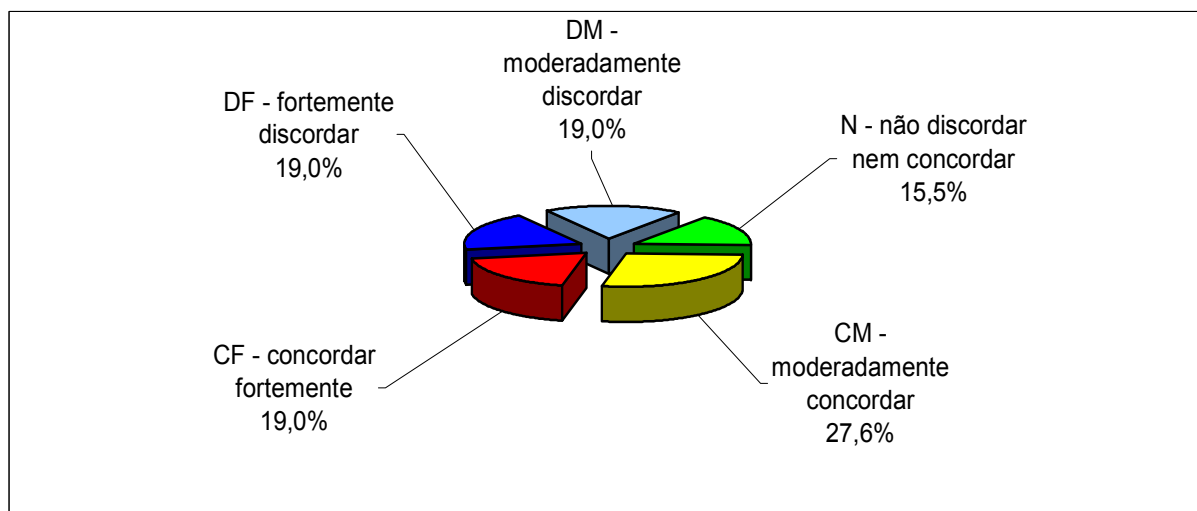


CO.15 O fornecedor X é mais do que um mero fornecedor.

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 2 | 3,4 | 3,4 |
| DM - moderadamente discordar | 5 | 8,6 | 12,1 |
| N - não discordar nem concordar | 14 | 24,1 | 36,2 |
| CM - moderadamente concordar | 26 | 44,8 | 81,0 |
| CF - concordar fortemente | 11 | 19,0 | 100,0 |
| TOTAL | 58 | 100,0 | |

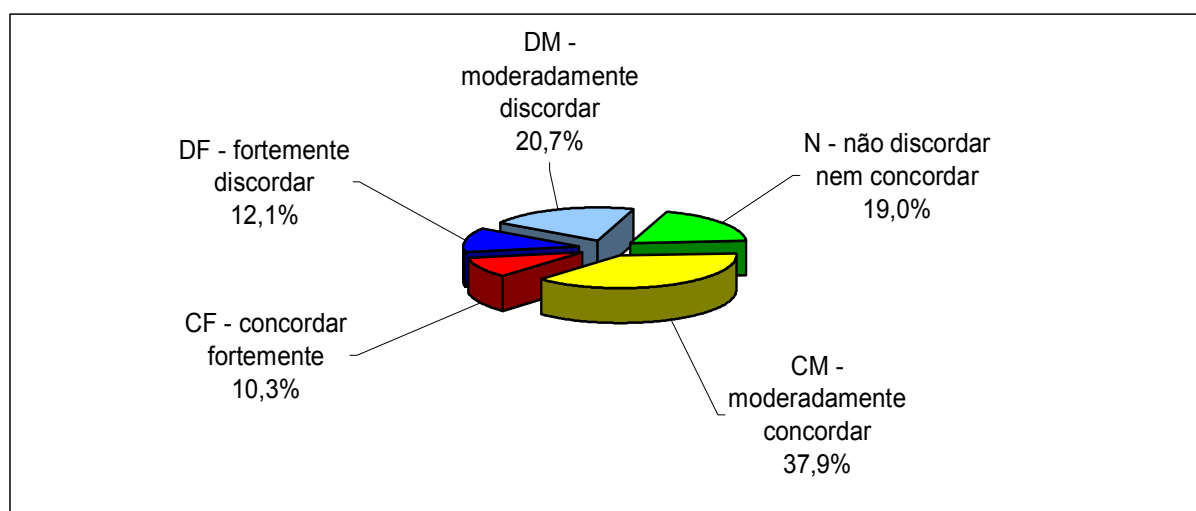
**CO.16 Eu tentaria comprar de um fornecedor alternativo se o preço dele for 3% menor.**

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 11 | 19,0 | 19,0 |
| DM - moderadamente discordar | 11 | 19,0 | 37,9 |
| N - não discordar nem concordar | 9 | 15,5 | 53,4 |
| CM - moderadamente concordar | 16 | 27,6 | 81,0 |
| CF - concordar fortemente | 11 | 19,0 | 100,0 |
| TOTAL | 58 | 100,0 | |



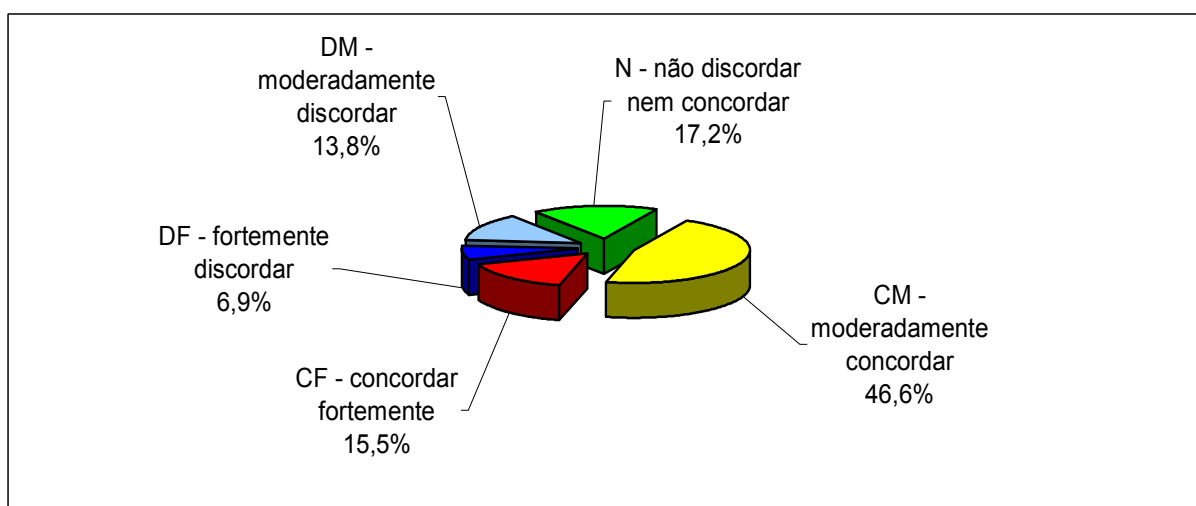
CO.17 Eu tentaria comprar de um fornecedor alternativo se o mesmo tivesse melhores instalações e equipamentos que o fornecedor X.

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 7 | 12,1 | 12,1 |
| DM - moderadamente discordar | 12 | 20,7 | 32,8 |
| N - não discordar nem concordar | 11 | 19,0 | 51,7 |
| CM - moderadamente concordar | 22 | 37,9 | 89,7 |
| CF - concordar fortemente | 6 | 10,3 | 100,0 |
| TOTAL | 58 | 100,0 | |



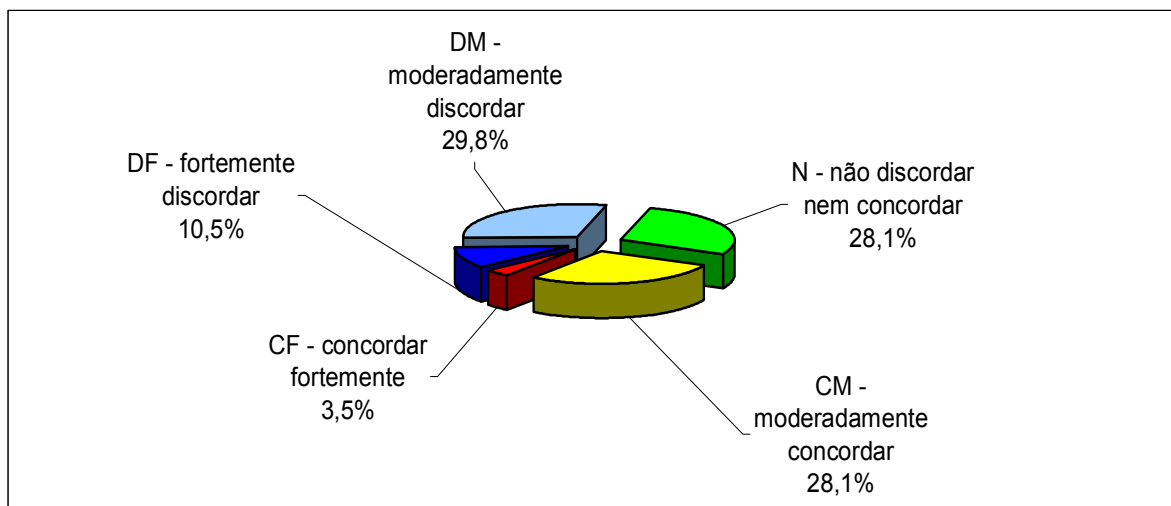
CO.18 Eu mudaria de fornecedor se o vendedor aumentasse as vantagens.

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 4 | 6,9 | 6,9 |
| DM - moderadamente discordar | 8 | 13,8 | 20,7 |
| N - não discordar nem concordar | 10 | 17,2 | 37,9 |
| CM - moderadamente concordar | 27 | 46,6 | 84,5 |
| CF - concordar fortemente | 9 | 15,5 | 100,0 |
| TOTAL | 58 | 100,0 | |



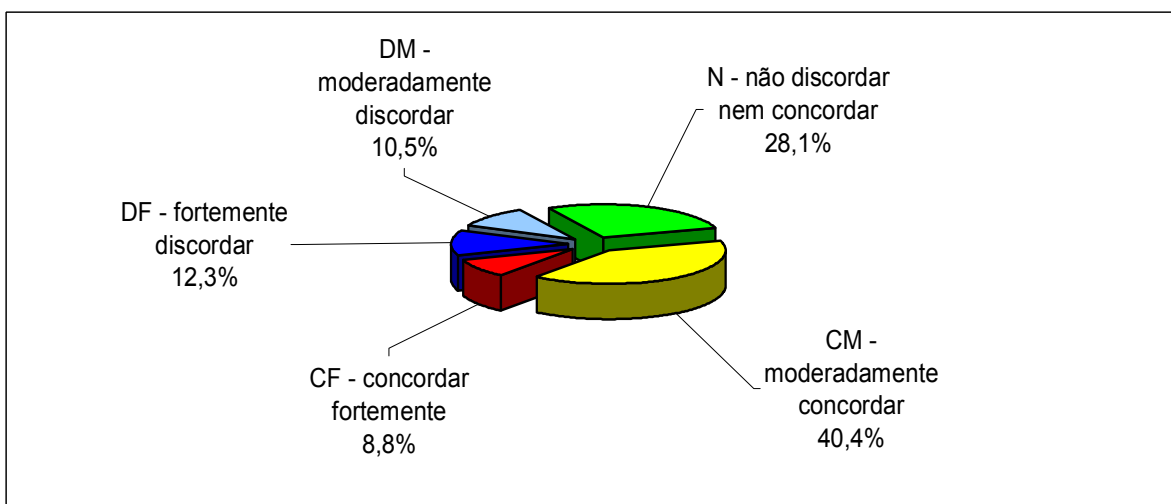
CO.19 Eu mudaria de fornecedor se os vendedores fossem mais amigáveis.

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 6 | 10,3 | 10,3 |
| DM - moderadamente discordar | 17 | 29,3 | 39,7 |
| N - não discordar nem concordar | 16 | 27,6 | 67,2 |
| CM - moderadamente concordar | 16 | 27,6 | 94,8 |
| CF - concordar fortemente | 2 | 3,4 | 98,3 |
| TOTAL | 57 | 98,3 | |



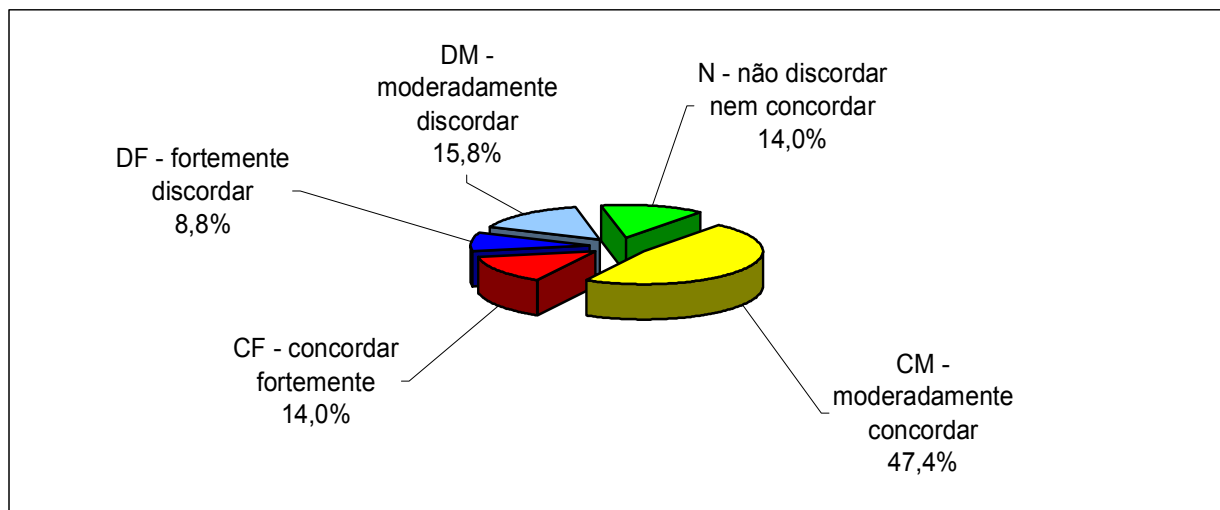
CO.23 Eu me preocupo muito com o fornecedor X.

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 7 | 12,1 | 12,1 |
| DM - moderadamente discordar | 6 | 10,3 | 22,4 |
| N - não discordar nem concordar | 16 | 27,6 | 50,0 |
| CM - moderadamente concordar | 23 | 39,7 | 89,7 |
| CF - concordar fortemente | 5 | 8,6 | 98,3 |
| TOTAL | 57 | 98,3 | |

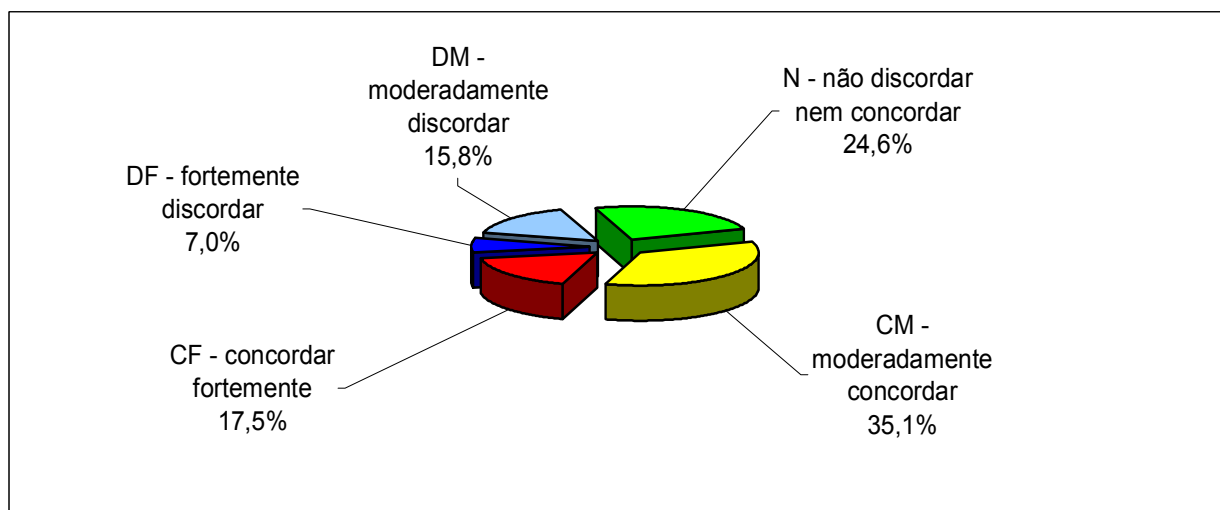


CO.24 Eu me considero altamente leal ao fornecedor X.

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 5 | 8,6 | 8,6 |
| DM - moderadamente discordar | 9 | 15,5 | 24,1 |
| N - não discordar nem concordar | 8 | 13,8 | 37,9 |
| CM - moderadamente concordar | 27 | 46,6 | 84,5 |
| CF - concordar fortemente | 8 | 13,8 | 98,3 |
| TOTAL | 57 | 98,3 | |

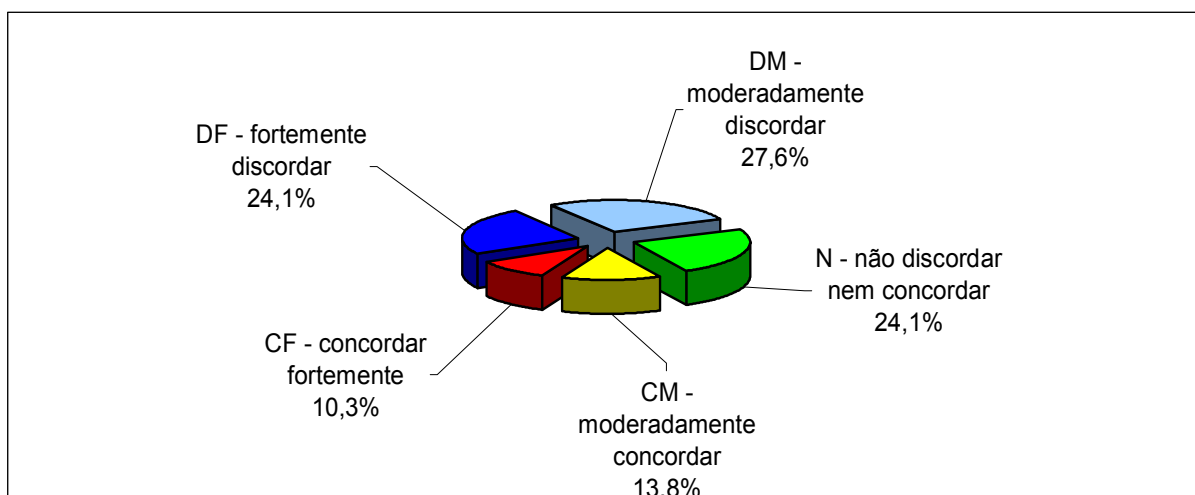
**CO.25 Eu ficaria preocupado em comprar sempre do fornecedor X.**

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 4 | 6,9 | 6,9 |
| DM - moderadamente discordar | 9 | 15,5 | 22,4 |
| N - não discordar nem concordar | 14 | 24,1 | 46,6 |
| CM - moderadamente concordar | 20 | 34,5 | 81,0 |
| CF - concordar fortemente | 10 | 17,2 | 98,3 |
| TOTAL | 57 | 98,3 | |



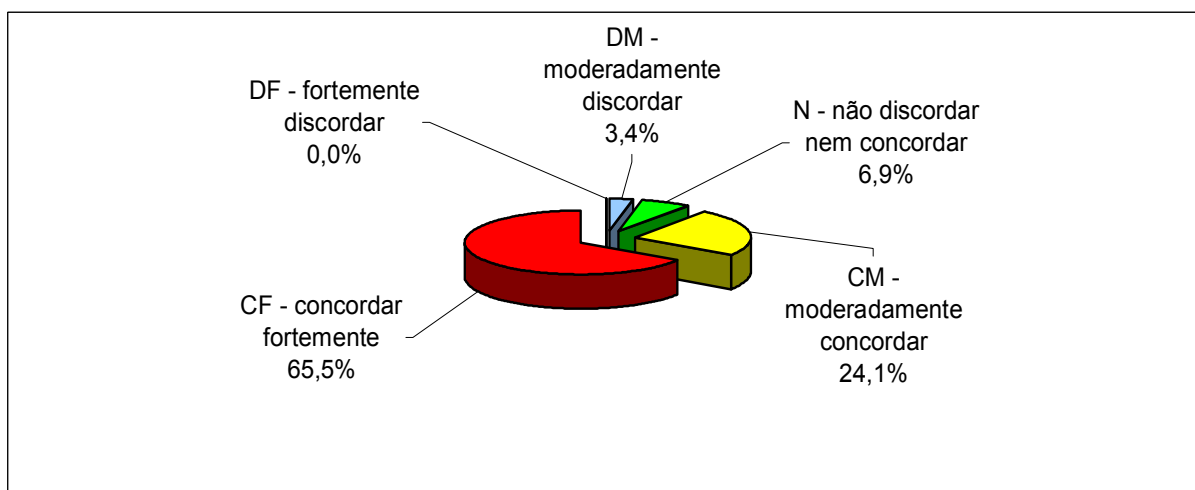
AC.10 Se eu puder escolher novamente, eu iria escolher outro fornecedor do que o fornecedor X.

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 14 | 24,1 | 24,1 |
| DM - moderadamente discordar | 16 | 27,6 | 51,7 |
| N - não discordar nem concordar | 14 | 24,1 | 75,9 |
| CM - moderadamente concordar | 8 | 13,8 | 89,7 |
| CF - concordar fortemente | 6 | 10,3 | 100,0 |
| TOTAL | 58 | 100,0 | |



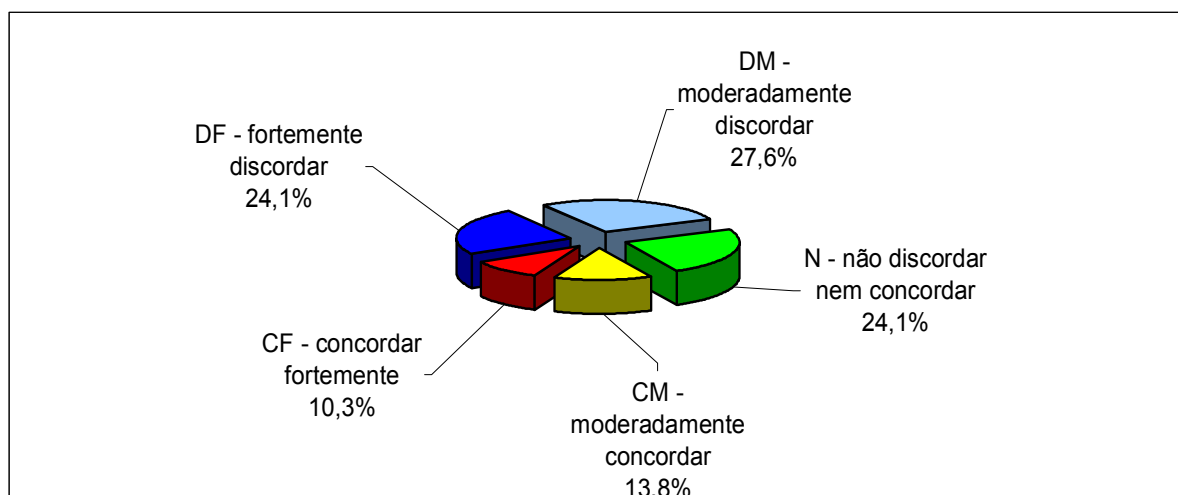
AC.20 Quando eu vejo um fornecedor novo, aparentemente diferente dos atuais, procuro obter mais informações.

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 0 | 0,0 | 0,0 |
| DM - moderadamente discordar | 2 | 3,4 | 3,4 |
| N - não discordar nem concordar | 4 | 6,9 | 10,3 |
| CM - moderadamente concordar | 14 | 24,1 | 34,5 |
| CF - concordar fortemente | 38 | 65,5 | 100,0 |
| TOTAL | 58 | 100,0 | |



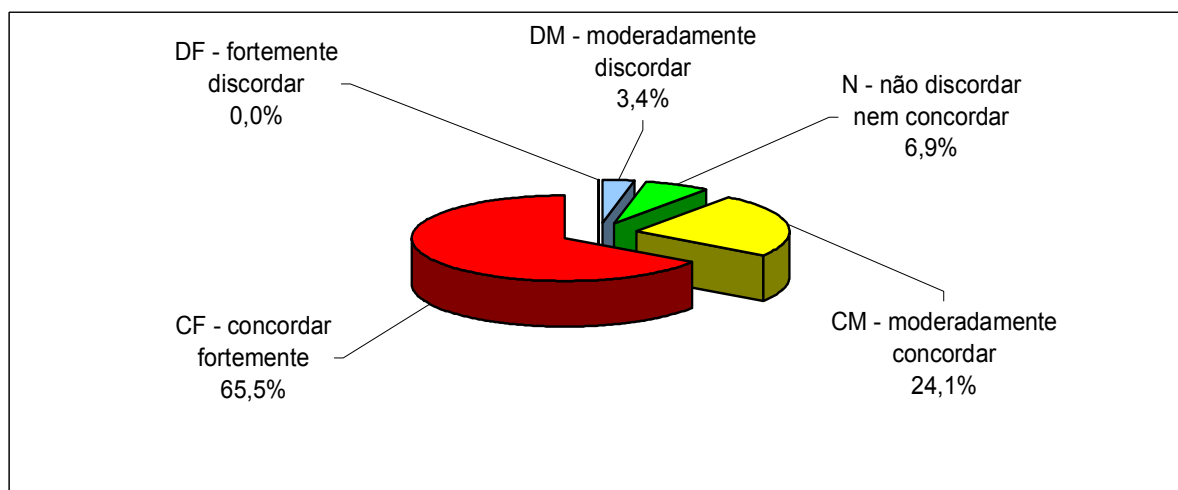
AC.10 Se eu puder escolher novamente, eu iria escolher outro fornecedor do que o fornecedor X.

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 14 | 24,1 | 24,1 |
| DM - moderadamente discordar | 16 | 27,6 | 51,7 |
| N - não discordar nem concordar | 14 | 24,1 | 75,9 |
| CM - moderadamente concordar | 8 | 13,8 | 89,7 |
| CF - concordar fortemente | 6 | 10,3 | 100,0 |
| TOTAL | 58 | 100,0 | |



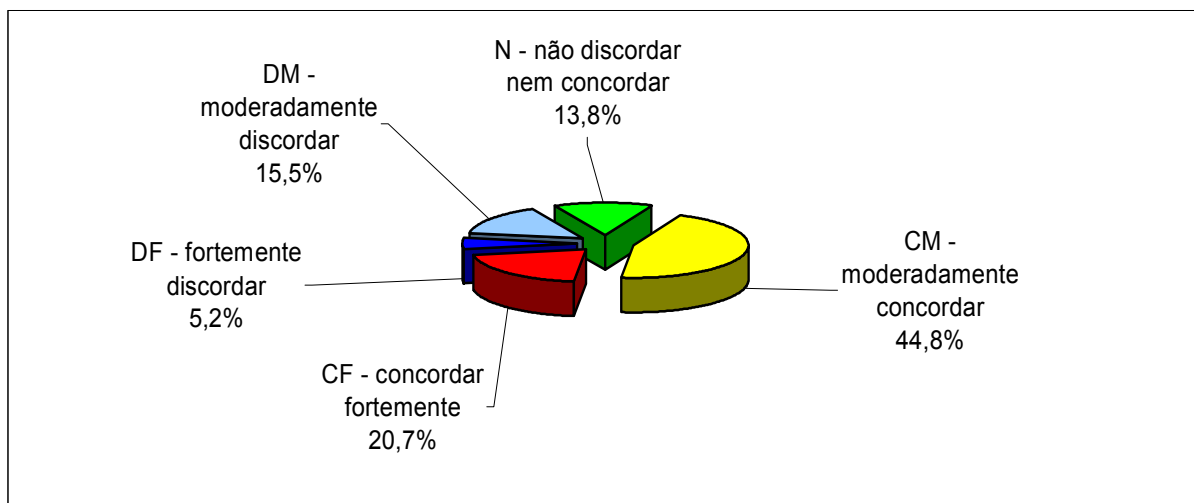
AC.20 Quando eu vejo um fornecedor novo, aparentemente diferente dos atuais, procuro obter mais informações.

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 0 | 0,0 | 0,0 |
| DM - moderadamente discordar | 2 | 3,4 | 3,4 |
| N - não discordar nem concordar | 4 | 6,9 | 10,3 |
| CM - moderadamente concordar | 14 | 24,1 | 34,5 |
| CF - concordar fortemente | 38 | 65,5 | 100,0 |
| TOTAL | 58 | 100,0 | |



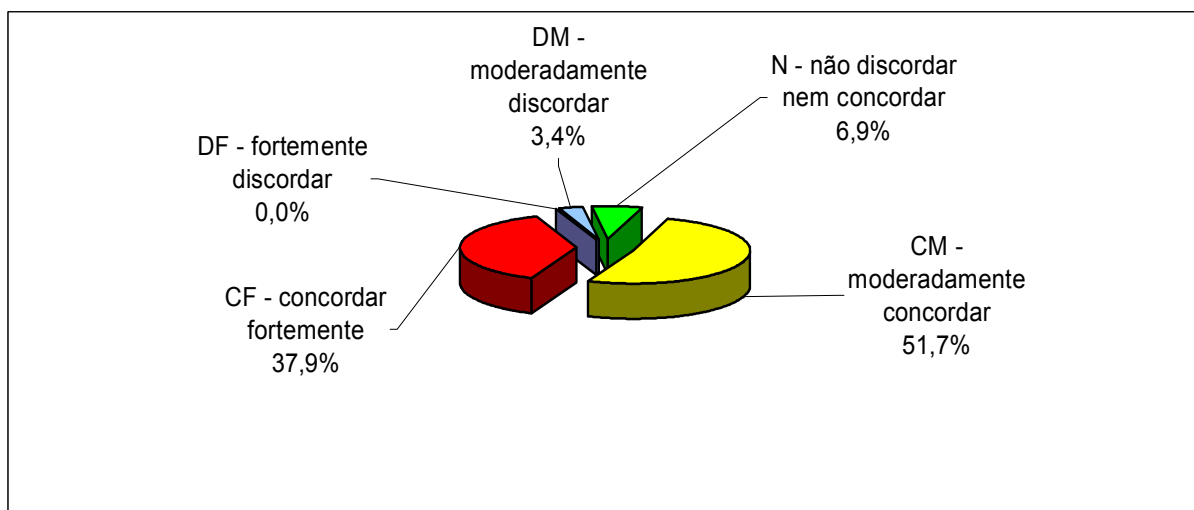
AC.21 Usualmente compro do mesmo fornecedor em uma mesma localidade.

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 3 | 5,2 | 5,2 |
| DM - moderadamente discordar | 9 | 15,5 | 20,7 |
| N - não discordar nem concordar | 8 | 13,8 | 34,5 |
| CM - moderadamente concordar | 26 | 44,8 | 79,3 |
| CF - concordar fortemente | 12 | 20,7 | 100,0 |
| TOTAL | 58 | 100,0 | |



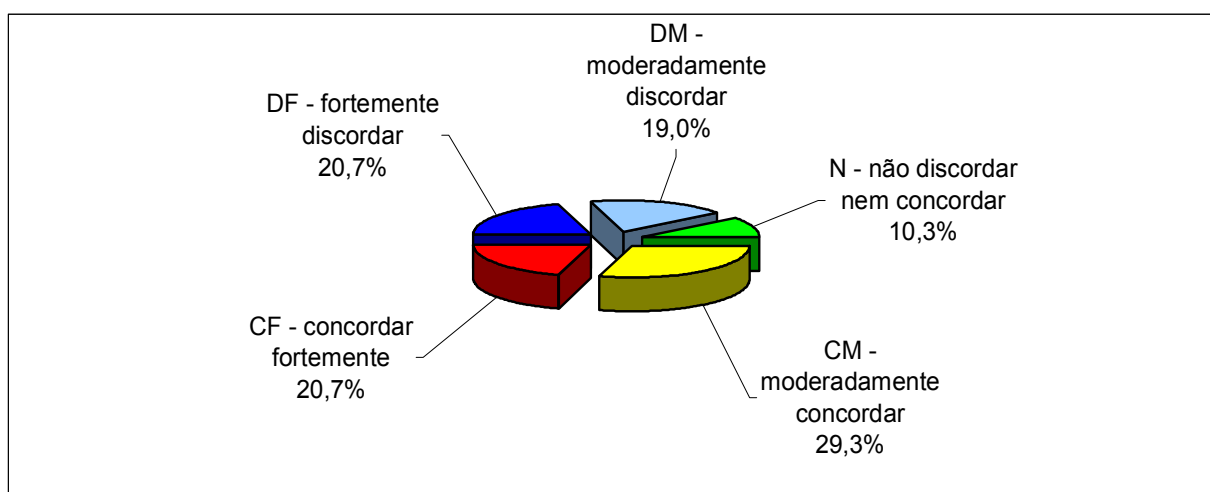
AC.26 Quando eu compro do fornecedor X, eu me sinto seguro em realizar uma boa compra.

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 0 | 0,0 | 0,0 |
| DM - moderadamente discordar | 2 | 3,4 | 3,4 |
| N - não discordar nem concordar | 4 | 6,9 | 10,3 |
| CM - moderadamente concordar | 30 | 51,7 | 62,1 |
| CF - concordar fortemente | 22 | 37,9 | 100,0 |
| TOTAL | 58 | 100,0 | |



AC.27 Quando eu gosto de um fornecedor, eu raramente troco por outro para tentar algo diferente.

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 12 | 20,7 | 20,7 |
| DM - moderadamente discordar | 11 | 19,0 | 39,7 |
| N - não discordar nem concordar | 6 | 10,3 | 50,0 |
| CM - moderadamente concordar | 17 | 29,3 | 79,3 |
| CF - concordar fortemente | 12 | 20,7 | 100,0 |
| TOTAL | 58 | 100,0 | |



AC.28 Eu fico preocupado em comprar sempre de um mesmo fornecedor, mesmo achando que ele seja bom.

| | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL | PERCENTUAL ACUMULADO |
|--|------------|------------|----------------------|
| DF - fortemente discordar | 6 | 10,3 | 10,3 |
| DM - moderadamente discordar | 13 | 22,4 | 32,8 |
| N - não discordar nem concordar | 5 | 8,6 | 41,4 |
| CM - moderadamente concordar | 24 | 41,4 | 82,8 |
| CF - concordar fortemente | 10 | 17,2 | 100,0 |
| TOTAL | 58 | 100,0 | |

