

### 3 Revisão Bibliográfica

Neste capítulo será apresentada uma revisão da literatura de marketing de serviços sobre satisfação do consumidor, fidelidade e a criação de valor. Através da exploração destes conceitos e da apresentação de alguns *frameworks*, acredita-se compreender melhor os componentes presentes na fidelidade e na retenção de Clientes.

Inicialmente será apresentado o conceito de satisfação, onde será explorado os *drivers* para a satisfação, assim como a importância da qualidade na obtenção da satisfação do consumidor.

Logo após será explorado o conceito de fidelização e a análise dos *frameworks* de Dick e Basu (1994) e de Oliver (1999). Em seguida é discutido a relação satisfação – fidelidade é explorada.

No item seguinte é discutida a importância do encantamento do Cliente, sendo seguindo pela a apresentação dos conceitos de criação de valor onde serão discutidas as consequências da criação de valor e a percepção de valor do Cliente.

Finalmente, no último item, será apresentado o modelo Delta, criado por Hax e Dean (2001), onde é apresentada uma ferramenta para auxiliar a criação e a implementação de estratégias de negócios.

### 3.1 A Satisfação do Consumidor

Quanto mais competitivo é o mercado, maior importância deve ser dada aos níveis de satisfação do Cliente, uma vez que existe uma grande diferença entre um Cliente meramente satisfeito e outro completamente satisfeito. Deste modo a satisfação completa do Cliente é a forma de garantir a fidelidade do Cliente, e gerar uma boa performance financeira ao longo prazo (Jones e Sasser, 1995).

Kotler (1998) indica que a satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas: se o desempenho atender às expectativas, o consumidor ficará satisfeito (ou altamente satisfeito) e se ficar aquém das expectativas, o consumidor ficará insatisfeito.

De acordo com Barnes (2000), para um Cliente ficar completamente satisfeito, de modo que este sempre retorne à empresa, e faça uma propaganda boca-a-boca da empresa, é necessário que a empresa exceda as expectativas do Cliente. Isto pode ser atingido através da inclusão de algumas surpresas para o Cliente - algo que o Cliente realmente não espera que a empresa fizesse por ele.

De acordo com Lovelock (1996), através de pesquisas com seus atuais Clientes deve-se mapear o grau de satisfação do serviço prestado.

Entretanto Jones e Sasser (1995) introduzem que, apesar de pesquisas de satisfação do Cliente serem importantes para se avaliar a saúde de uma empresa, a confiança em somente este resultado pode ser fatal para empresa, uma vez que a análise deste único indicador, pode vir a mascarar informações de novos competidores, e a maneira que os atuais competidores têm se posicionado frente ao mercado.

Griffin (1995) corrobora com Jones e Sasser (1995) e afirma que a disparidade entre altos níveis de satisfação serem traduzidos em aumento de vendas está na dificuldade de mensurar, de forma confiável, a satisfação do consumidor e na maneira como as pesquisas são realizadas. Os seguintes fatores são destacados pelo autor:

- Formulação das perguntas – as questões geralmente são formuladas em termos positivos, favorecendo a obtenção de respostas positivas.

- Tempo de mensuração – As mensurações realizadas após a compra de um bem ou serviço tendem a gerar respostas mais favoráveis do que aquelas realizadas mais tarde.
- Temperamento do respondente – o temperamento do respondente no momento da pesquisa pode influenciar as suas respostas.
- Auto estima do respondente – vários respondentes relutam em admitir que não fizeram uma boa compra.

De acordo com Griffin (1995), a satisfação sozinha não é suficiente para tornar um Cliente fiel. Segundo o autor, nos anos 80, a teoria da época dizia que se os clientes estivessem satisfeitos, estes comprariam cada vez mais, levando a resultados financeiros positivos. Entretanto recentes pesquisas relatam que altos níveis de satisfação do consumidor não se traduzem necessariamente em repetição de compra e em incremento de vendas.

A literatura de satisfação do consumidor afirma que somente atender as necessidades do Cliente não é necessário para que seja atingido um alto índice de satisfação. Oliver (1997), afirma que um Cliente pode vir a ficar insatisfeito se este somente for atendido em suas necessidades básicas.

De acordo com a teoria da desconfirmação esperada, pode ser realizada uma comparação entre o serviço prestado e o esperado, onde o aparecimento de elementos não esperado pode vir a satisfazer ou não o Cliente. A teoria da desconfirmação possui três categorias:

- A desconfirmação positiva – se um serviço é melhor do que o esperado
- A desconfirmação negativa – se um serviço é pior do que o esperado
- A Confirmação – se o serviço é prestado conforme o esperado

### **3.1.1 Os Drivers da Satisfação**

Para Jones e Sasser (1995), existem quatro elementos que afetam a satisfação do consumidor:

- O elemento básico do serviço que os consumidores esperam que todos os competidores ofereçam;
- O suporte básico ao serviço, tornado-o mais eficaz e mais fácil de ser usado;

- O processo de reparação para o caso de experiências ruins com o Cliente, e;
- Um serviço superior que atenda as preferências pessoais do consumidor.

Barnes (2000) complementa e argumenta que os fatores que contribuem para a satisfação do Cliente podem ser organizados em 5 níveis distintos. Segundo o autor, cada nível, do modelo proposto, representa um aumento do grau de necessidade do Cliente (iniciando no produto básico (*core product*) até as relações interpessoais e emocionais), e para se atingir um alto grau da satisfação do Cliente deve-se começar pelos níveis mais baixos. Entretanto, a satisfação somente dos níveis mais baixos, não garante a satisfação total do Cliente em relação a um produto/serviço.

Segundo Barnes (2000) os cinco níveis de satisfação do Cliente são:

#### Nível 1 – O Produto ou serviço básico

É a essência para se oferecer algo. Em um mercado competitivo, as empresas devem oferecer o produto/serviço básico de forma correta, caso contrário, a relação com o Cliente nunca será estabelecida – é o pontapé inicial.

O Consumidor geralmente não presta muita atenção neste estágio, uma vez que várias empresas oferecem o serviço neste estágio de maneira muito similar. Neste ponto a necessidade dos Clientes é atendida quando o produto oferece um certo valor adicional para o Cliente.

Atualmente um bom produto/serviço básico é absolutamente essencial para se obter o sucesso.

#### Nível 2 – Serviços e Sistemas de Suporte

Neste nível estão inclusos todos os itens que impactam a performance do produto/serviço básico. Dando continuidade a escala de necessidades do Consumidor, este item, é também muito importante para a sua satisfação uma vez que um Cliente pode ficar insatisfeito, mesmo que este receba um excelente serviço/produto básico. Como por exemplo, o recebimento de faturas erradas das chamadas telefônicas efetuadas. As chamadas podem ter tido uma excelente qualidade, entretanto o consumidor não sentirá satisfação.

### Nível 3 – Performance Técnica

Este item está relacionado com o recebimento de serviço conforme acordado com o Cliente. De modo a evitar qualquer imbróglgio a empresa deve possuir processos, procedimentos e sistemas de modo a suportar a entrega correta de um serviço/produto para o Cliente conforme acordado.

As companhias que possuem um alto grau de padronização e excedem as expectativas de seus consumidores atingem uma alta vantagem competitiva. Neste estágio, seus consumidores têm a sensação/percepção de que podem sempre contar com a empresa.

### Nível 4 – Elementos de Interação com o Cliente

Este nível pode ser encarado como o momento da verdade para várias empresas, uma vez que é neste estágio que a empresa atende ao Cliente pessoalmente (“cara-a-cara” ou através de telefone ou internet).

Atualmente, devido as constantes necessidades da empresa de reduzir os seus Custos, estas estão dando bastante foco no atendimento eletrônico, entretanto este atendimento pode mascarar o nível de atendimento real que esta empresa vem prestando, além do fato de que para algumas interações é crucial o contato humano.

Assim como os demais níveis anteriores, o não atendimento correto do Cliente pode levar a uma insatisfação do Cliente mesmo que a empresa tenha oferecido os demais níveis anteriores com bastante sucesso.

### Nível 5 – Elementos Emocionais

Este nível transcende as interações básicas existentes com o consumidor, para se preocupar com a maneira de como o Cliente se sentiu após o contato/utilização do serviço/produto da empresa, assim como a performance de seus funcionários.

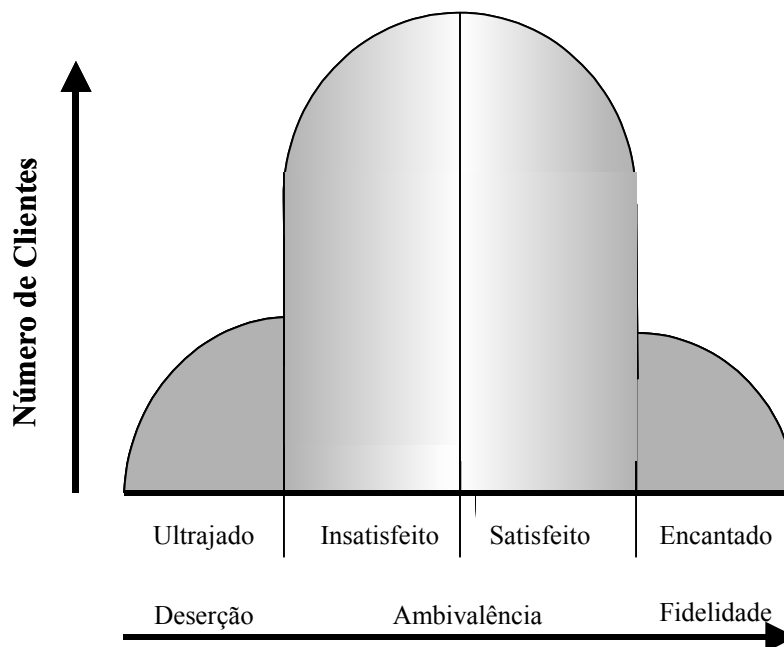
Segundo Barnes (2000) é relativamente fácil diferenciar uma empresa de seu competidor, nos altos níveis de seus *drivers* de satisfação para o Cliente.

### 3.1.2 O Modelo das Expectativas Atendidas e o Modelo Baseado nas Necessidades

De acordo com Schneider e Bowen (1999), um estudo focado no encantamento e no ultraje do consumidor pode levar a um melhor entendimento em relação a dinâmica das emoções dos consumidores, e dos efeitos em relação ao comportamento do consumidor e a fidelidade.

Segundo os autores, em geral, os consumidores se localizam em uma faixa central entre moderadamente satisfeitos e moderadamente insatisfeitos, sendo desta forma vulneráveis a uma mudança de percepção de satisfação. Desta forma o consumidor pode vir a migrar para um produto/serviço de um concorrente com a presença de um simples motivador, como preços mais agressivos. De acordo com os autores os Clientes encantados e os Clientes ultrajados, se localizam em faixas extremas, onde estes não podem mudar rapidamente a sua percepção de satisfação. Nestes extremos, ou o Cliente desenvolve a fidelidade ou a negação ao produto/serviço.

Figura 04 – Distribuição da Satisfação do Cosnumidor



Adaptado de Schneider e Bowen, 1999

Segundo os autores os modelos convencionais de satisfação do consumidor, assumem que os Clientes possuem determinadas expectativas quando o seu relacionamento com a empresa, e que atendendo a estas expectativas a empresa satisfaz o Cliente. Os autores vão além e afirmam que nestes modelos convencionais, excedendo as expectativas do Cliente este se torna encantado, ao passo que qualidade e satisfação se é obtido através do atendimento das expectativas. O encantamento é obtido através do oferecimento de algo que não é esperado pelo Cliente.

De modo a compreender melhor a satisfação e a insatisfação do consumidor Schneider e Bowen (1999), propuseram um modelo, onde o encantamento e o ultraje do Cliente é originado através do atingimento de três necessidades básicas do consumidor:

- Segurança - é a necessidade de não se sentir ameaçado por um mal físico ou econômico.
- Justiça - é a necessidade de ser tratado de forma justa
- Auto-estima - é a necessidade que o ser humano possui de manter e promover a sua imagem.

Este modelo proposto complementa o modelo da desconfirmação das expectativas, uma vez que segundo os autores, não se é possível avaliar o encantamento ou o ultraje do consumidor, simplesmente atendendo ou excedendo as expectativas do Cliente.

O modelo proposto parte de duas premissas básicas:

- Os consumidores são pessoas acima de tudo.
- As pessoas se esforçam e se sentem compelidas em satisfazer suas principais necessidades na vida num nível mais fundamental do que procuram confirmar suas expectativas específicas enquanto consumidores.

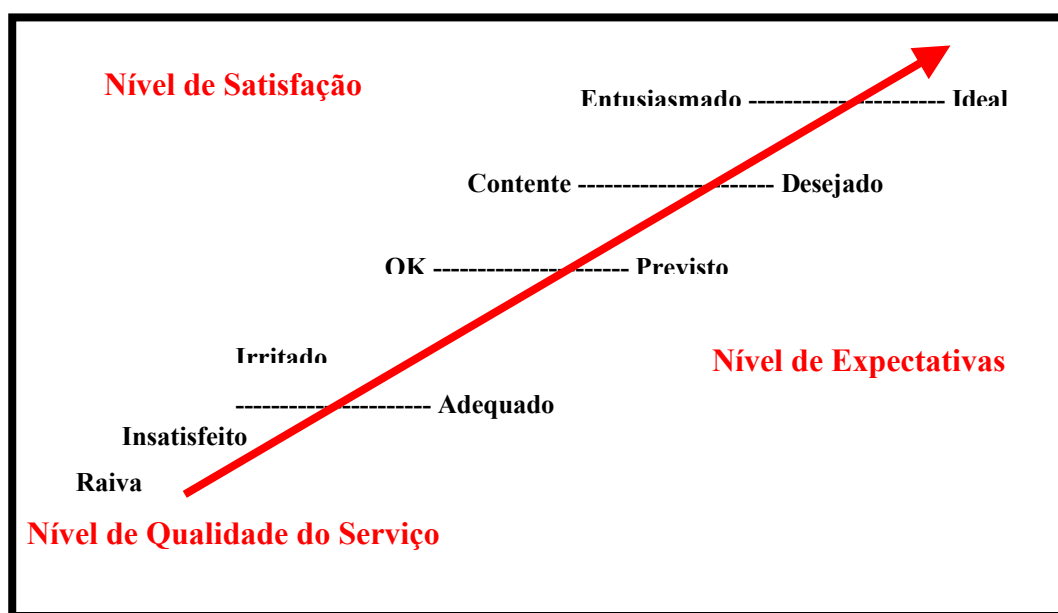
Para Schneider e Bowen (1999) a violação da segurança e da justiça, leva ao ultraje do consumidor. Por outro lado, respeitando estas duas necessidades a empresa passa a possuir uma maior probabilidade em atingir a satisfação do Cliente. As empresas que mais valorizam a auto estima do Cliente são as que possuem a maior probabilidade em se atingir o encantamento do consumidor. Entretanto, o exagero no esforço para aumentar a auto estima do consumidor pode acabar por aborrecê-lo ou até mesmo insultá-lo.

### 3.1.3 O Impacto da Qualidade na Satisfação

De acordo com Oliver (1997), o aumento da utilização de conceitos de comportamento na literatura de serviços fez com que os conceitos de Satisfação do Cliente e Qualidade do serviço fossem tratados de forma similar, e além disto, começou a ser postulado que altos níveis de satisfação do Cliente e/ou qualidade do serviço seriam suficientes para produzir excepcionais resultados comportamentais, como a fidelidade.

Kurtz e Clow (1998), propuseram um modelo mesclando a qualidade do serviço, os níveis de satisfação e o nível de qualidade do serviço. Este modelo ilustra a diferença entre Satisfação do Cliente e qualidade de serviço

Figura 05 – Nível de Satisfação e Nível de Expectativa



Adaptado de Kurtz e Clow, 1998

De acordo com o modelo, a linha cheia representa a escala do nível de serviço, e de acordo com o nível de serviço, o cliente terá um nível de expectativa que se correlacionará com o nível de satisfação. Sendo assim se o serviço alcançar o desempenho esperado, o Cliente terá um nível de satisfação atendido, com um simples OK. Entretanto se o desempenho do serviço for superior ao esperado, o Cliente terá um nível de satisfação maior (Contente), e caso o desempenho do



serviço seja bem superior ao esperado, atingindo ao nível ideal. O cliente terá o nível de satisfação bem elevado, sendo classificado como Entusiasmado.

Muitos autores definem qualidade do serviço como o resultado da comparação que os Clientes realizam entre as suas expectativas do serviço e a percepção da maneira como o serviço foi realizado.

Zeithaml (1988) define a qualidade percebida do serviço como o julgamento do Cliente em relação a superioridade e a excelência de um produto.

Várias pesquisas confirmam que os consumidores avaliam a qualidade do serviço comparando a performance do seu atual provedor de serviços - percepção, com o que eles acreditam que um provedor de serviços deveria ser – expectativa. (Gronroos, 1972; Lehtinen & Lehtinen, 1982; Lewis & Booms, 1983; Lindqvist, 1987; Parasuraman et al, 1985; Zeithaml et al, 1988).

A percepção para o consumidor da qualidade do serviço é baseada no grau de concordância entre as expectativas e as experiências. A cada vez mais existe uma necessidade de se oferecer um serviço de qualidade superior e de exceder as expectativas do consumidor de modo a encantar o cliente (Parasuraman, 1995; Brown et. al, 1992;).

Para Caruana (2000), uma empresa que oferece uma alta qualidade em seu serviço, não necessariamente garantirá um alto nível de satisfação. Se os consumidores perceberem que os preços estão elevados, isto trará um efeito negativo na satisfação. A Satisfação não depende apenas da qualidade. Altos níveis de qualidade somente valem a pena se o Cliente perceber que esta qualidade esta intensificando o valor do serviço. Em situações onde os preços são bastante competitivos, a qualidade percebida pode ser baixa, mas a o valor percebido pode ser elevado.

Segundo Kandampully (1998) o objetivo principal de um provedor de serviço é de desenvolver e prover ofertas que satisfaçam as necessidades de seus Clientes, garantindo a sua própria sobrevivência financeira. Deste modo as empresas precisaram entender como seus Consumidores avaliam a qualidade do serviço prestado, como é realizada a escolha de preferência de uma empresa e o que deve ser feito para que este consumidor tenha um relacionamento de longo prazo com a empresa.

### 3.1.4 Em quais Clientes se deve focar

*“The company that retains difficult-to-serve, chronically unhappy customers is making an expensive long-term mistake. Such Customers will continually utilize a disproportionate amount of the company’s resource, will hurt the morale of frontline employees, and will disparage the company to other potential customers”.* (Jones e Sasser, 1995, p. 90)

Nem sempre o aparecimento de um baixo nível de satisfação é devido a uma baixa qualidade do serviço, em algumas situações a empresa absorveu Clientes errados.

De acordo com Reichheld (1996), o primeiro passo para gerenciar um sistema de negócios baseado na lealdade é encontrar e adquirir os clientes certos: clientes que ofereçam fluxos de caixa constantes e um retorno rentável para o investimento da empresa nos próximos anos, clientes cuja lealdade possa ser conquistada e mantida.

Reichheld (1996) vai além e afirma que clientes melhores geram um excedente de fluxo de caixa; parte desse excedente vai para a oferta de um valor ainda maior; um valor cada vez maior ao longo de dimensões críticas torna os clientes leais ainda mais leais.

Para uma empresa, nem todos os Clientes possuem o mesmo peso. Existem Clientes que geram baixa receita e outros que geram alta receita, deste modo deve se realizar uma segmentação de todos os Clientes da empresa de modo a focar e otimizar as ações para os Clientes que realmente valham a pena. Muitas vezes as empresas gastam tempo e esforços em Clientes que não lhe darão o retorno esperado em relação ao custo do atendimento a este determinado Cliente.

De acordo com Clancy (2001), várias empresas despendem muito tempo e esforços tentando entender seus Clientes. O autor argumenta fornecendo três motivos pelos quais uma empresa não deve considerar a palavra do Cliente como a palavra divida. Os três motivos são:

1. 100% de satisfação dos Clientes é impraticável e não lucrativo para a empresa – segundo pesquisas realizadas pelo autor, o nível de satisfação médio de um consumidor com uma empresa é de cerca de 82%. Deste modo, as empresas que possuem o nível de satisfação entre 90% e 95%, já estão muito superiores aos seus competidores. Além do mais o dinheiro e

o esforço necessário para mover o nível de satisfação de seus Clientes para acima de 95% é muito grande, em relação ao benefício obtido.

2. 100% de retenção do Cliente não é realista – nem todo Cliente tem valor para a empresa a ponto de ser retido por esta. Alguns Clientes são muito exigentes e solicitam vários serviços, entretanto estes possuem um gasto com a empresa muito baixo. A empresa ao dar atenção para estes Clientes prejudica o atendimento dos seus verdadeiros Clientes. Sendo assim a empresa deve procurar identificar os seus Clientes rentáveis, e fazer esforços para perder os seus Clientes não lucrativos.
3. Um grupo de Clientes não representa o mercado como um todo – É muito comum que uma empresa foque o desenvolvimento de um novo produto/serviço em um determinado grupo de Clientes, entretanto, a falta de informação como um todo pode levar tal produto/serviço a não ter sucesso em um determinado segmento, porém este mesmo produto/serviço pode ter bastante êxito se oferecido para um outro segmento de mercado.

Neste último item, o autor indica uma nova classificação de empresa, a empresa centrada no Cliente. Nesta classificação a empresa é apenas guiada pelo Cliente, se esquecendo do produto, do serviço e da marca. Para o autor, os Clientes devem guiar as decisões e não ditar as decisões. O Autor vai além e complementa que uma empresa deve saber balancear os interesses e necessidades do Cliente, com ações que gerem lucro.

### 3.2 Fidelidade – Conceitos e Frameworks

Até a década de 1970, o conceito de fidelidade do consumidor era definida em termos de repetição de compra, retratando uma abordagem puramente comportamental.

Em 1978, Jacoby e Chestnut, criticaram essa visão. Segundo os autores, a frequência da compra, como um indicador de fidelidade, pode ser inválido, devido a circunstância da compra ou a preferência pela conveniência do consumidor, além disto, a inconsistência da compra pode mascarar a fidelidade se o consumidor adquirir várias marcas (*brand-set* ou *multibrand loyalty*). Desta forma o autor conclui que não é prudente inferir a existência de fidelidade ou a sua ausência simplesmente pelo índice de repetição de compra. Para os autores a fidelidade a uma única marca requer continuidade através das dimensões cognitivas, afetivas e conativas da marca em questão.

Dick e Basu (1994), desenvolveram um modelo, ratificando a abordagem psicológica proposta por Jacoby e Chestnut (1978). Este modelo além de enfatizar os aspectos cognitivos, afetivos e conativos, introduz uma discussão sobre atitude relativa.

Oliver (1997, p.392), apresenta uma visão única sobre fidelidade. Segundo o autor “*Loyalty is a deeply held commitment to rebuy or patronize a preferred product/service consistently in the future, thereby causing repetitive same-brand or same brand-set purchasing, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behaviour.*”

Em seguida, o autor complementa esta definição de fidelidade com a introdução do conceito de fidelidade superior (*ultimate loyalty*). Neste estágio, o comprometimento de recompra de um produto ou serviço existe a qualquer custo e mesmo existindo situações adversas. Neste momento, os esforços realizados pela concorrência são inofensivos e incapazes de levar à deserção da marca preferida.

Entretanto, Anderson e Jacobsen (2000) consideram a definição de Oliver limitada e definem fidelidade como “*the result of a organization creating a benefit for a customer so that they will maintain or increase their purchases from the organization. True customer loyalty is created when the customer becomes as advocate for the organization, without incentive*”.

Anderson e Jacobsen (2000), propõem três fases distintas para o atingimento da fidelidade. A primeira fase é chamada de fase do Namoro (*The Courtship*). Nesta fase a fidelização é muito baixa uma vez que o relacionamento com os Clientes é puramente realizado através do produto e do preço. Esta fase é conhecida com a fase de aquisição de novos Clientes e toda medição relativa a lucratividade é medida em relação ao produto, como a margem bruta deste.

A segunda fase é conhecida com a fase do relacionamento, onde a empresa começa a entender as necessidades e atitudes de seus Clientes, focando na satisfação destes. Esta fase é também conhecida como a fase de retenção dos Clientes, onde é utilizada como medida de lucratividade o percentual de potencial de gasto do Cliente (*Share of Wallet*).

A terceira fase é conhecida como a fase do casamento (*The Marriage*). Nesta fase a fidelização é baseada em um alto grau de satisfação e os Clientes possuem um envolvimento pessoal com a empresa.

Para Javalgi (1997), a fidelidade do consumidor é o primeiro determinante de lucro e crescimento de uma empresa. Para manter a fidelidade, os consumidores devem estar satisfeitos com o valor do serviço recebido pela empresa. Entretanto este valor é diretamente influenciado pela qualidade interna do serviço fornecida pela empregado da firma. Desta forma uma alta qualidade de serviço interna levará a satisfação do empregado, o qual impactará positivamente o valor do serviço externo.

Javalgi (1997) complementa afirmando que, quando os Clientes percebem pouca ou nenhuma diferenciação no serviço, estes poderão facilmente mudar de provedor de serviço. A Fidelidade é construída através de uma diferenciação positiva do que é oferecida pelo provedor através de um serviço superior.

*“Success will belong to those institutions which ensure that their employees build and maintain long-term relationship with the customers who set expectations. The keys to this success are understanding what their customers really want and exceeding their expectations”* (Javalgi, 1997, p.165).

De acordo com Griffin (1995), o aumento da fidelidade pode trazer para a empresa a redução de custos em pelo menos seis áreas:

- Redução do custo de aquisição de novos Clientes;
- Redução do custo de transação, como negociação de contratos
- Redução do gasto de movimentação do Cliente, onde poucos Clientes são perdidos para serem repostos.
- Aumento do percentual de sucesso em ações de cross-selling.
- Aumento da comunicação boca a boca positiva
- Redução do custo do insucesso.

Com a redução dos seus custos, e com a redução das despesas na aquisição de novos Clientes, a empresa pode se predispor a oferecer melhores salários e benefícios para seus funcionários, fazendo com que estes fiquem mais motivados em suas funções, desenvolvendo um papel decisivo na continuação do relacionamento de longo prazo com seus Clientes. (Reichheld, 2000).

De acordo com Edvardsson (2000), um alto nível de satisfação do Cliente, gera a fidelidade. Sendo assim, a fidelidade é adquirida através de alta qualidade e satisfação, não podendo ser facilmente “comprada”, como uma promoção de preço ou outra iniciativa de troca. Segundo o autor a fidelidade pode ser classificada de duas maneiras distintas:

- A Fidelidade Adquirida: Onde o Cliente fica tão satisfeito com a sua experiência de compra e consumo, que este fica predisposto a uma determinada empresa ou marca.
- A Fidelidade Comprada: Onde o Cliente adquire um bem somente porque este receberá algum desconto de preço efetivo.

A seguir serão apresentados alguns dos *frameworks* existentes para o conceito de fidelidade.

### **3.2.1 O Framework de Dick e Basu**

Dick e Basu (1994), através do seu framework propõe a formação do conceito da lealdade através da relação existente entre a atitude relativa com o serviço/produto e o comportamento de compra.

Embora as atitudes sejam relacionadas com o comportamento do consumidor, uma alta atitude em relação a uma marca pode não resultar em compra, uma vez que o consumidor pode comparar esta marca com diversas

outras. No momento da decisão da compra, a percepção de diferença do consumidor em relação à outras marcas, leva a uma atitude relativa elevada, quando o diferencial é percebido.

Para Dick e Basu (1994), o conceito de atitude relativa atrelado a repetição de compra, levou ao surgimento de quatro condições relativas à fidelização, conforme o quadro abaixo.

Tabela 01 – Relação entre atitude relativa e repetição de compra

|                  |       | Repetição de compra |                        |
|------------------|-------|---------------------|------------------------|
|                  |       | Alto                | Baixo                  |
| Atitude Relativa | Alto  | Fidelidade          | Fidelidade Latente     |
|                  | Baixo | Fidelidade Espúria  | Ausência de fidelidade |

Adaptado de Dick e Basu, 1994

### **Ausência de Fidelidade**

Esta condição reflete uma baixa atitude relativa com uma baixa repetição de compra, acarretando uma ausência de fidelidade esta condição pode se dar, devido a introdução recente no mercado, com a falta de habilidade de comunicar as vantagens de um produto/serviço, e em mercados onde os principais competidores possuem produtos/ serviços similares.

### **Fidelidade Espúria**

Neste caso a atitude relativa baixa é acompanhada de uma alta repetição de compra, caracterizada por influencias comportamentais, como efeitos situacionais. Deste modo o Cliente percebe pouca diferenciação e envolvimento com um determinado produto/serviço, entretanto este consome este produto/serviço devido a situação.

### **Fidelidade Latente**

A classificação “Fidelidade Latente”, demonstra um alta atitude relativa e uma baixa repetição de compra. Neste caso influências situacionais prevalecem sobre as influências de atitude.

## **Fidelidade**

Esta classificação ocorre quando o consumidor apresenta um comportamento de alto junto nível de repetição de compra com uma atitude relativa alta.

O modelo proposto por Dick e Basu, onde a fidelidade é apresentada como uma relação entre a atitude e o comportamento, permite identificar os antecedentes da atitude relativa do consumidor.

De acordo com Dick e Basu (1994) a atitude relativa é influenciada por antecedentes cognitivos (relativos às crenças e informações que o consumidor possui), afetivos (relativos aos sentimentos e emoções que o consumidor tem para com a marca) e conativos (relativos à postura do consumidor em relação à marca).

### **Antecedentes cognitivos**

- Acessibilidade – é a facilidade com que uma atitude pode ser recuperada pela memória. Atitudes automaticamente acessadas têm maior probabilidade de induzir o indivíduo a um determinado comportamento do que aquelas resgatadas deliberadamente, isto é, que exigem “esforço” mental para serem recuperadas.
- Confiança - é o nível de certeza associado a uma atitude ou avaliação. Quanto maior for a confiança maior será a probabilidade de ser gerada uma atitude relativa positiva em relação à marca.
- Centralidade – é o grau com que uma atitude em relação a uma marca é associada ao conjunto de valores de um consumidor. Atitudes centrais ou importantes envolvem uma forte resposta afetiva e são relativamente distintas. Possuem alta acessibilidade e são mais fortemente associadas ao comportamento. Atitudes pouco relacionadas com o conjunto de valores do consumidor são prováveis de serem mais sensíveis a persuasão
- Claridade – uma atitude é clara ou bem definida quando o indivíduo a considera como sendo a única aceitável entre as alternativas disponíveis, e não definida quando o indivíduo considera todas as alternativas disponíveis. A Claridade influencia a fidelidade a medida que determina o



conjunto de alternativas que os indivíduos analisam no momento da compra de um bem ou serviço.

### **Antecedentes afetivos**

- Emoções – são associadas com o estado de excitação do indivíduo, podendo levar o indivíduo a reter sua atenção em alvos específicos, sendo capazes de romper com o seu comportamento contínuo.
- Humor (estado emocional) – o efeito do humor sobre o comportamento é menos intenso do que aquele gerado pelas emoções, e também menos capazes de modificar o comportamento e menos duradouro. Indivíduos em um bom estado de humor tendem a terem lembrança de itens mais positivos, do que indivíduos em estado de humor neutro. O humor pode influenciar a fidelidade por meio do seu impacto sobre a acessibilidade.
- Afeto primário – é uma resposta imediata que o indivíduo apresenta no ato da compra, independente dos aspectos cognitivos. Esta resposta é estimulada pela presença de experiências familiares ou preferências sensoriais, no momento da compra.
- Satisfação – sentimento de ter atingido as expectativas e percepções do cliente, após a compra.

### **Antecedentes conativos**

- Custos de mudança – são custos que devem ser considerados quando deseja-se mudar de fornecedor. Os custos de mudança funcionam como barreiras para a deserção do cliente, sendo usado para desenvolver a fidelidade.
- Custos afundados – são custos que já foram incorridos, que não podem ser recuperados. Os custos afundados, apesar de economicamente irrelevantes, aumentam a probabilidade de repetição de compra.
- Expectativas – refletem o ajuste entre as ofertas presente e futuras existentes no mercado com as necessidades do Cliente. Por exemplo, as expectativas do consumidor a respeito da disponibilidade de um produto podem fazer com que ele adie a recompra do produto (e.g. caso perceba

que há alternativa melhor), ou aumente o volume de recompra (e.g. caso perceba que o bem ficará indisponível no mercado).

Se os antecedentes cognitivos, afetivos e conativos forem consistentemente favoráveis a uma marca, a atitude relativa do indivíduo tende a aumentar. (Dick e Basu, 1994).

### 3.2.1.1 Fatores Sociais / Situacionais

Além da atitude relativa, o ato da repetição da compra também é influenciado por normas subjetivas (normas sociais) e por fatores situacionais

#### **Normas sociais**

Quando se é percebido normas sociais e quando estas são contrárias a uma atitude relativa, pode haver uma alteração do comportamento do indivíduo (e.g. um adolescente pode ter uma atitude relativa favorável em relação a uma loja da moda, contudo, pode ser relutante em efetuar compras ali porque julga que seus pais desaprovam os altos preços praticados por aquele estabelecimento).

#### **Fatores situacionais**

Os fatores situacionais são elementos externos que podem gerar inconsistência na relação atitude – comportamento.

Do ponto de vista da relação atitude-comportamento, o quanto mais forte a atitude de um indivíduo em relação a uma marca, maior será a probabilidade deste indivíduo em superar as contingências causadas pelas normas sociais ou fatores situacionais.

### 3.2.1.2 Conseqüências da Fidelidade do Consumidor

As implicações da fidelidade do consumidor podem ser divididas em três grupos: motivação para procura, resistência à contra persuasão e divulgação boca a boca.

## **Motivação para procura**

A motivação para procura é o resultado da comparação entre os benefícios percebidos e os custos de procura.

Os benefícios desta procura são reduzidos quando os consumidores apresentam uma alta atitude relativa com um marca, ou quando apresentam um alto nível de repetição de compra, dessa forma um consumidor fiel tende a possuir uma menor motivação para procura do que os demais.

## **Resistência à contra persuasão**

De acordo com pesquisas em várias áreas, os indivíduos altamente comprometidos com objetos, eventos ou assuntos demonstram uma maior resistência às tentativas de persuasão. Desta forma, o quanto maior for este elo com o objeto, evento ou assunto, maior a resistência para a mudança, acarretando em uma maior estabilidade.

## **Divulgação boca a boca**

A utilização da divulgação boca a boca é mais provável em acontecer em situações onde o indivíduo vivenciou experiências emocionais mais intensas.

### **3.2.2 O Framework de Oliver**

O modelo de fidelidade proposta por Oliver (1999), segue o formato Cognitivo-afetivo-conativo. Segundo Oliver (1999), os consumidores se tornam fieis primeiro no senso cognitivo, depois no senso afetivo, seguido pelo senso conativo e por fim na maneira comportamental, definida como ação inercial.

Na fidelidade Cognitiva, a fidelidade é direcionada em relação a marca, desta forma as informações disponíveis sobre os atributos de uma marca indicam que o consumidor irá preferi-la entre as demais marcas alternativas. Neste estágio, se a aquisição se dá de forma rotineira, automática, e a satisfação não é processada, a fidelização é prejudicada, uma vez que esta somente sendo relacionada a performance do serviço/produto. Entretanto se a satisfação é processada, esta se torna parte da experiência do consumidor, iniciando uma relação afetiva.

Na fidelidade afetiva, existe uma atitude em relação a marca, desenvolvida através do acúmulo de satisfação recebido com o uso desta marca. O comprometimento nesta fase refere-se à fidelidade afetiva e está presente na mente do consumidor em termos de afetividade e cognição.

Já na fidelidade conativa (intenção comportamental), a fidelidade é influenciada por episódios repetidos de afeição positiva frente a uma marca. Conação, por definição, implica em um comprometimento de recompra de uma determinada marca. De fato, neste estágio, o consumidor deseja recomprar, mas assim como toda “boa intenção”, esse desejo pode ser uma pré-disposição e não uma ação realizada.

A fidelidade de ação, é o estágio onde a motivação existente no estágio de fidelidade conativo é transformado em prontidão para agir, onde o consumidor se torna profundamente comprometido em recomprar o produto/serviço consistentemente no futuro. Segundo Oliver (1999), esta prontidão para a recompra é acompanhada do desejo de vencer os obstáculos (influências situacionais e ação de marketing dos concorrentes) que podem vir a prejudicar a ação da recompra.

### 3.2.2.1 Obstáculos À Fidelidade

#### **Idiosincrasias individuais**

Conforme destaca Oliver (1999), alguns aspectos relacionados à natureza do consumo, são contrários à fidelidade. Dentre eles destacam-se: a procura freqüente por variedade e experimentação, a fidelidade a múltiplas marcas, a desistência da categoria de produto ou serviço representada pela marca preferida e a mudança das necessidades do consumidor.

#### **Incentivos para a troca**

Devido a existência de uma certo grau de “irracionalidade” na fidelidade, os competidores aproveitam o seu forte poder de persuasão para seduzir os consumidores de suas marcas preferidas.

Cada nível de fidelidade possui vulnerabilidades específicas que são exploradas pelos concorrentes. A fidelidade cognitiva é a mais vulnerável, pois é baseada em níveis de performance, como análise de custos e benefícios. Oliver

(1999), classifica esta fidelidade como “fidelidade fantasma”, uma vez que o consumidor, neste estágio, não é fiel a marca, visto que ainda não desenvolveu um atitude em relação a ela.

Na fidelidade afetiva, apesar de já existir uma relação de atitude entre o consumidor e a marca, uma insatisfação no nível cognitivo pode degradar a base cognitiva, atingindo também a fidelidade afetiva.

No estágio da fidelidade conativa, o consumidor resiste a alguns episódios de insatisfação, entretanto a concorrência, através de mensagens, pode estimular a insatisfação do cliente com a marca à qual ele se propõe a ser fiel, destacando as experiências negativas vivenciadas pelo cliente.

Na fidelidade de ação, como o consumidor deseja recomprar somente uma marca específica, este desenvolveu habilidades necessárias para superar ameaças e obstáculos que se opõem à fidelidade. Neste estágio a retenção do consumidor não exige grandes investimentos já que os consumidores são direcionados pela inércia da recompra.

### 3.2.3 O Framework da Fidelidade Superior

Oliver (1999) também propõe um outro *framework* de fidelidade composto por duas dimensões: fortaleza individual e suporte social ou comunidade.

Segundo Oliver (1999) a primeira dimensão (dimensão vertical) representa o grau de comprometimento que o consumidor apresenta à marca, quando a existência de ações da concorrência para o rompimento desta fidelidade. Já a segunda dimensão (dimensão horizontal), representa o suporte social provido pela comunidade a qual o indivíduo pertence.

Tabela 02 – Relação entre comprometimento individual e suporte social da comunidade

|                      |       | Suporte Social e da Comunidade |   |
|----------------------|-------|--------------------------------|---|
|                      |       | Baixo                          | Alto  |
| Fortaleza Individual | Baixo | Superioridade do Produto       | Envolvimento com a Comunidade                   |
|                      | Alto  | Auto-isolamento determinado    | Identidade própria harmonizada com a comunidade |

Adaptado de Oliver, 1999.

A Superioridade do Produto é considerada a forma mais fraca de fidelidade com foco apenas na alta qualidade. Esta é uma visão mais tradicional de fidelidade presente fortemente nos estágios de cognição e afetividade.

No estágio do auto-isolamento determinado, o consumidor desenvolve um sentimento de adoração pela marca, assumindo um compromisso de recompra contínua, tornando-se imune aos apelos da concorrência e defendendo-a contra possíveis ataques.

No estágio de envolvimento com a comunidade, o consumidor faz parte de uma comunidade de consumo. Desta forma, ele fica protegido de influências externas e aceita ao julgamento e as recomendações do grupo. Em troca, ele recebe os benefícios de ser um associado, cultiva amizades e goza da proteção da coletividade. Este estágio propicia ao consumidor de baixa fortaleza individual o compromisso de fidelidade, pois a coletividade suporta a lealdade.

O estágio de mais alta fidelidade é conhecido como identidade própria harmonizada com a comunidade. Este estágio se caracteriza pela existência de uma forte sintonia existente entre o consumidor, a comunidade e o bem ou serviço ao qual ele é fiel. Desta forma, o bem de consumo faz parte da identidade social do indivíduo, tornando-se peça fundamental do seu estilo de vida. Além disso, o ambiente cultural e social oferece um papel de sedução que faz com que o ele esteja disposto a adorar e se comprometer com a marca. A relação se torna, então, simbiótica.

### 3.3 A Relação Satisfação – Fidelidade

“...merely satisfying customers that have the freedom to make choices is not enough to keep them loyal”. (Stewart, 1997).

A satisfação é um passo importante para a obtenção da fidelidade, entretanto, esta tem ficado menos importante, a medida que a fidelidade pode ser alcançada através de outros mecanismos como determinação pessoal, e elos sociais. (Oliver, 1999)

A mudança da ênfase na satisfação para a fidelização, se deu devido ao entendimento pelas empresas do impacto de uma base de clientes fiel, como relatado por Reichheld (1996), onde através de pesquisas em 14 indústrias distintas, relatou que o valor presente líquido aumentou em 25% a 95% para um aumento na base de Clientes fiéis em 5%.

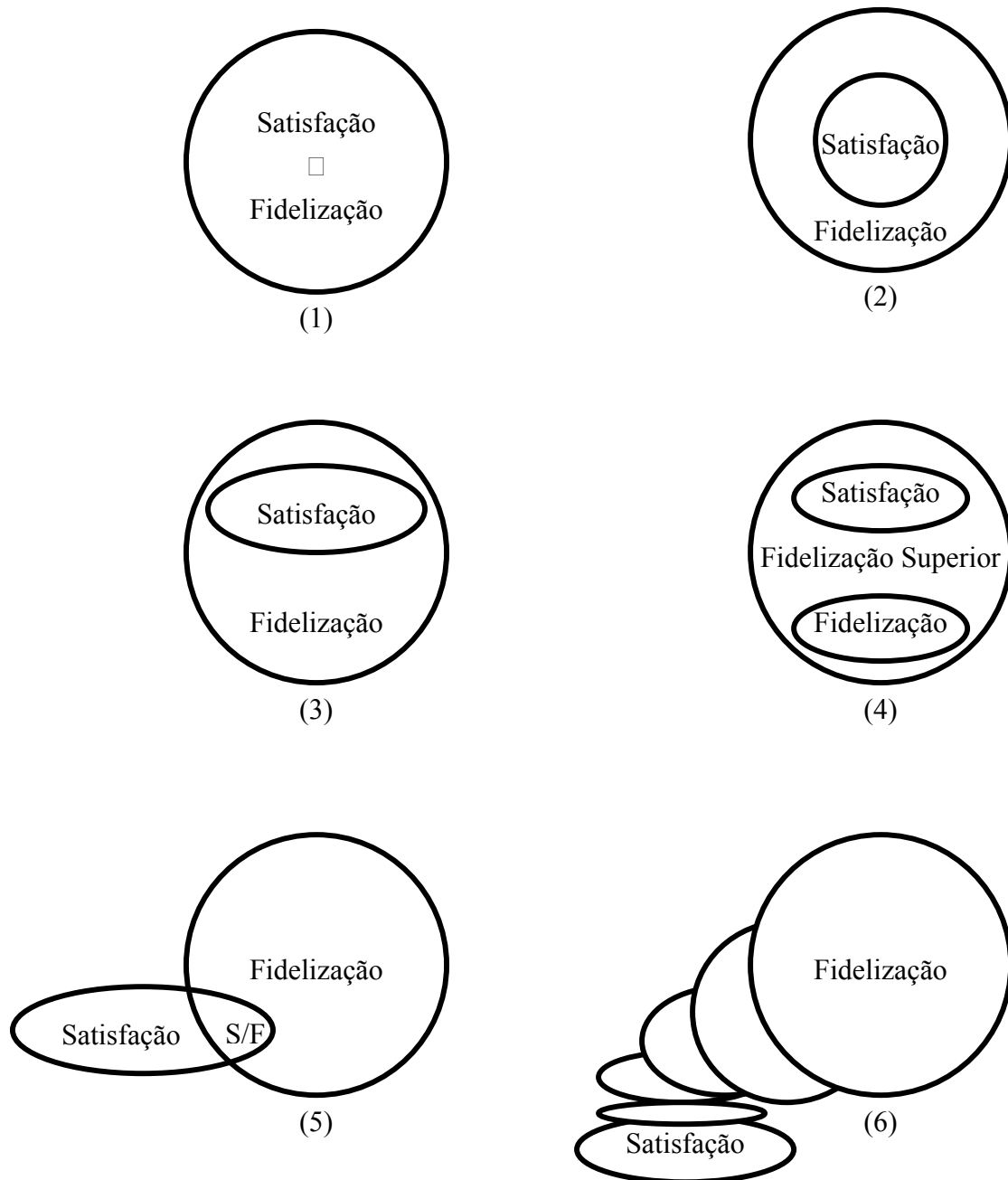
Para Oliver (1999), a satisfação e fidelização estão intimamente relacionados, e apresentam uma relação assimétrica. Entretanto apesar do Cliente fiel ser tipicamente mais satisfeito, não se pode confiar que a satisfação levará à fidelização.

A partir de uma revisão da literatura, Oliver (1999) constata que a relação satisfação – fidelidade não é bem específica. Desta forma seis possíveis associações entre satisfação e fidelidade são apresentadas na figura 06.

1. A ilustração no 1 indica que a satisfação e a fidelidade são manifestações separadas de um mesmo conceito.
2. A ilustração no 2 sugere que a satisfação é o conceito central da fidelidade, sem o qual a fidelidade não pode existir.
3. A ilustração no 3 retira o papel central atribuído à satisfação, colocando-a apenas como um dos muitos componentes da fidelidade.
4. A ilustração no 4 propõe a existência da fidelidade superior (*ultimate loyalty*), da qual a satisfação e a fidelidade são seus componentes.
5. A ilustração no 5 indica que um fragmento da satisfação é encontrado no conceito de fidelidade, contudo, esse não é o seu componente principal.
6. A ilustração no 6 propõe que a satisfação é o início de uma seqüência transitória que pode culminar na fidelidade. Essa situação sugere que a

fidelidade pode tornar-se independente da satisfação, de modo que experiências posteriores de insatisfação não irão influenciar o estado de fidelidade.

Figura 06 – Seis Possíveis Representações da Relação entre Satisfação e Fidelidade



Adaptado de Oliver (1999)



Existem vários conceitos de satisfação e fidelidade na literatura, entretanto a maioria destas são definições de processos, isto é, estas definem o que o consumidor faz para se tornar satisfeito e/ou fiel.

Oliver (1999) define satisfação como um preenchimento agradável, e fidelidade como um forte comprometimento em recomprar no futuro a marca/produto preferido, independente de influencias situacionais e esforços de marketing dos concorrentes.

Jones e Sasser (1995), desenvolveram um modelo, ilustrado abaixo, relacionando o índice de satisfação do Cliente com o seu índice de fidelidade. Neste modelo, os consumidores foram divididos em quatro grupos: Apóstulos, reféns, mercenários e Terroristas.

Os consumidores Terroristas são indivíduos insatisfeitos com o serviço prestado pela empresa, que não apenas abandonam esta empresa, como se certificam que todas as pessoas do seu meio compartilhem de sua raiva e frustração.

Em contra partida, os consumidores Apóstolos são indivíduos tão satisfeitos com suas experiências de serviço, cujas expectativas foram tão ultrapassadas, que se sentem obrigados a compartilhar o seu entusiasmo com outros, e também apresentam comportamento de repetição de compra.

Os consumidores Reféns ou Falso Apóstulos, são Clientes que possuem um baixo nível de satisfação e um alto nível de fidelidade devido a falta de opções. Os Reféns aproveitam todas as oportunidades que surgirem para reclamar e exigir serviços especiais da empresa. Se um conseguir se libertar da barreira de mobilidade e mudar de fornecedor, ele será um terrorista em potencial.

Os Mercenários são Clientes que apesar de possuírem um alto índice de satisfação, demonstram pouca ou nenhuma fidelidade.

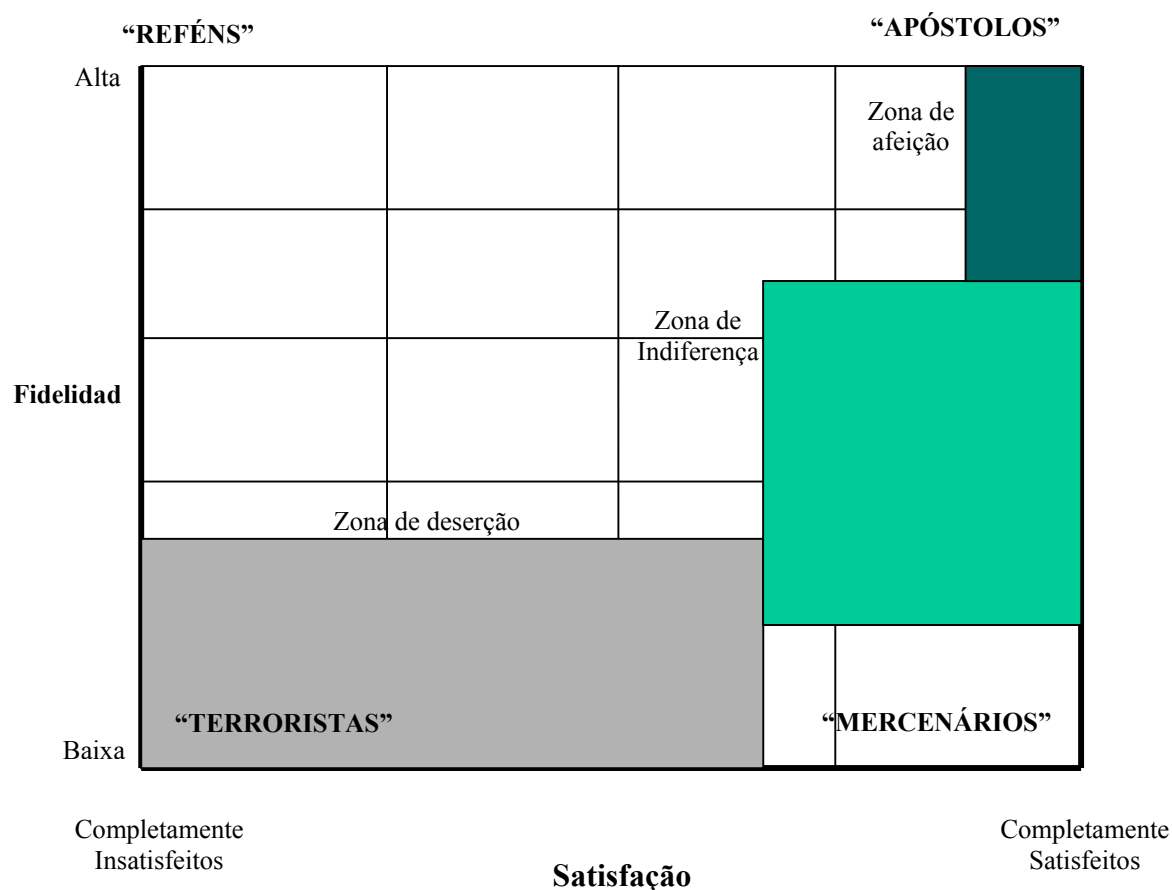
Neste mesmo modelo também é apresentado três zonas de retenção de Clientes, são elas:

- A zona de deserção - onde o nível de fidelidade e satisfação são baixos, e onde o Cliente está propenso a abandonar o seu atual provedor de serviços.
- A zona de indiferença - onde o nível de satisfação e fidelidade são intermediários, e o Cliente demonstra indiferença quanto ao serviço.

- A zona de afeição - onde os níveis de satisfação e fidelidade são elevados, e onde o Cliente não estará disposto a abandonar o seu atual provedor de serviços.

Criar Apóstolos e eliminar Terroristas deve ser uma meta fundamental para todo prestador de serviço.

Figura 07 – A Relação entre Satisfação e Fidelidade



Adaptado de Jones e Sasser, 1995

Clientes altamente satisfeitos disseminam informações positivas e se tornam anúncios ambulantes e falantes para uma empresa, o que reduz o custo para atrair novos Clientes. Os Clientes de longo prazo são mais flexíveis quando a ocorrência de um serviço não satisfatório, uma vez que esta experiência ruim será compensada por experiências prévias positivas. Os Clientes satisfeitos são menos suscetíveis a oferta de concorrentes.

De acordo com Jones e Sasser (1995), uma alta qualidade de serviços, focados em atender as necessidades do Cliente, irão criar um alto nível de

satisfação. Este alto nível de satisfação levará a um alto nível de fidelidade, sendo este o principal *driver* para a performance financeiro saudável de uma empresa ao longo prazo. Desta forma o autor conclui que a mera satisfação para Clientes que possuem a liberdade de escolha não é suficiente para mate-los fiéis. A verdadeira fidelidade é conseguida através de clientes totalmente satisfeitos.

Jones e Sasser (1995) vai além e afirma que a empresa que obterá sucesso por um longo período, será aquela que trabalhará continuamente em entender a relação de satisfação e fidelidade para cada Cliente.

### 3.4 A Busca pelo Encantamento

*“It will not suffice to have customers that are merely satisfied”*. (Edward Deming, 1986).

Para os autores o encantamento do Cliente se refere a um estado emocional profundamente positivo resultante de um Cliente ter a sua expectativa excedida de forma não esperada.

De acordo com o modelo da desconfirmação esperada proposto por Oliver, o qual compara a expectativa do consumidor com a performance do produto, relata que uma desconfirmação positiva é atingida quando a performance do produto/serviço excede a expectativa do consumidor.

Oliver (2000), baseado no modelo da desconfirmação esperada descreve o encantamento como o resultado do alto nível de desconfirmação positiva. Segundo o autor, várias análises foram realizadas medindo os índices de desconfirmação, satisfação e intenção de recompra, e estas análises mostraram que estes índices eram mais elevados no grupo de pessoas que tiveram uma surpresa agradável, do que no grupo de pessoas que ficaram satisfeitas, sem a presença de itens surpresas.

Deste forma Oliver (2000) afirma que o encantamento é função da performance positiva inesperada, excitação e prazer.

Para Oliver (2000), três tipos de encantamento podem ser encontrados:

- O encantamento assimilado: este tipo de encantamento possui um alto potencial para aumentar as expectativas dos clientes, uma vez que os clientes irão desejar o encantamento no momento da próxima compra, e a comunicação boca a boca de consumidores encantados, atrairá consumidores dos concorrentes. A empresa que oferece este tipo de encantamento terá vantagens até que seus concorrentes possam imita-lo.
- O encantamento restabelecido: este tipo de encantamento ocorre, quando existe uma perda ou diminuição na memória do consumidor sobre algum momento onde este teve sensações prazerosas. Neste caso uma estimulação fará com que este tenha o desejo de rememorar as sensações passadas.

- O encantamento transitório: neste tipo, os benefícios do encantamento para a empresa acabam logo após este é esquecido pelo consumidor.

Oliver (2000) vai além e propõe que a memória tem um papel muito importante para o encantamento, uma vez que se um encantamento for momentâneo, de forma que o consumidor não se sinta motivado a lembrar o evento, pouco foi ganho devido ao esforço utilizado. Entretanto se este encantamento for duradouro, permaneça na mente do consumidor, o esforço terá valido a pena.

A memória do encantamento, ao mesmo tempo que é benéfico, pode trazer alguns problemas, como: a institucionalização do encantamento como um atributo básico do produto/serviço e o fato do consumidor ter a percepção que o encantamento recebido foi único em determinado momento e que este não pode ser repetido. (Oliver, 2000).

Sendo assim, a utilização de programas de encantamento proporcionará uma aumento na expectativa do Cliente , tornando mais difícil a retenção deste no futuro. Diante disto, as diferenças existentes entre empresas concorrentes será melhor observada, e caso a empresa, não possa oferecer um benefício similar ao da sua concorrente, esta terá grandes perdas. Entretanto se o competidor conseguir copiar os benefícios do programa de encantamento de seu competidor, não existirá vantagem em ser adquirida.

Oliver (2000) propõe que uma empresa não deve lançar um programa de encantamento se esta não pretende continuar com este programa no futuro. A falta de continuidade pode trazer uma série de problemas para a empresa uma vez que oferecendo o encantamento durante um determinado período fará com que seus Clientes tenha altas expectativas em relação a um serviço e a diminuição deste fará com que seus Clientes fiquem infelizes e insatisfeitos.

### 3.5 A Criação de Valor

Ao longo do tempo as empresas bem sucedidas foram deslocando seu foco da visão interna de melhoria de seus processos para a abordagem voltada para o mercado, objetivando atender as necessidades e desejos de seus consumidores e entregar valor superior a seus Clientes, descobrindo que efetivamente é o cliente quem determina o valor do produto ou serviço.

No seu relacionamento com clientes, as empresas líderes passaram a focar o valor percebido, acreditando ser ele, ao invés da satisfação dos consumidores, o impulsionador da lealdade dos clientes, conduzindo-os à escolha e à recompra (Dominguez, 2000).

Para Drucker (1998) a função dos negócios de uma empresa é de criar valor e riqueza.

Kotler (1998), define o valor percebido como o valor atribuído pelos cliente ao produto ou serviço, baseado na relação entre os benefícios que este trará, segundo a ótica do consumidor, e os custos percebidos para a sua aquisição.

Para Zeithaml (1988), o valor percebido é a avaliação total do consumidor sobre a utilidade de um produto, baseada em percepções do que é percebido (benefícios) e do que é dado (sacrifícios).

Já Gale (1996) conceitua o valor do cliente como a qualidade percebida pelo mercado, ajustada pelo preço relativo de seu produto.

Para Zeithaml (1988), a criação de valor é algo altamente pessoal, e altamente relacionado com o que o dinheiro pode adquirir. Segundo a autora existem quatro definições de valor distintas percebidas pelos consumidores, são elas:

- Valor é preço baixo
- Valor é tudo aquilo que o consumidor deseja em um produto
- Valor é a qualidade que o consumidor obtém pelo preço pago
- Valor é o que o consumidor possui pelo que este paga

Barnes (2000) considera a visão de Zeithaml (1988) holística, uma vez que quando questionado sobre a criação de valor, o consumidor responderá em termos financeiros. Entretanto se questionando a fundo este considerará outros itens que não a questão financeira quando a criação de valor.

Para Holbrook (1999) o valor é: relativista, uma vez que envolve a comparação (classificar uma opinião em relação à outra), pessoal (difere de cada indivíduo) e situacional (varia de situação para situação).

Para Treacy e Wieserma (1993), no passado, o valor de um serviço ou produto era baseado em relação ao binômio preço-qualidade. Atualmente o conceito de valor se expandiu incluindo entre vários itens, a conveniência da compra e o serviço de pós vendas.

Apesar das variações, vários autores convergem para o conceito de que o valor percebido pelo cliente:

- Está vinculado ao uso (utilidade) do produto ou serviço,
- Está relacionado com a percepção do cliente e não com o posicionamento da empresa fornecedora,
- Envolve a noção de troca de benefícios por custos.

A abordagem do valor percebido envolve a análise de vários aspectos relevantes:

- Dimensão temporal: a percepção do valor pelo Cliente pode variar ao longo do tempo. Pesquisas mostram que os clientes mudam o grau de importância dos atributos de valor à medida que sua relação com o produto aumenta.
- Visão externa e interna à empresa: de acordo com Zeithaml (1988), existe um *gap* entre o que a empresa entende que o cliente quer e o que o cliente diz querer.
- Dimensão de uso: um mesmo produto ou serviço pode ter diferentes significados (valores) para o consumidor, segundo o tipo de uso a que se destina.
- Relação entre valor percebido e qualidade percebida: muitas empresas ainda acreditam que a qualidade do produto e o valor percebido do cliente significam a mesma coisa, assumindo que se a qualidade do produto melhora, o valor entregue ao cliente automaticamente aumenta

Uma forma de identificar o que realmente cria valor para o Cliente é questionado-os sobre a interação com a empresa. Desta forma pode se criar valor focando mais nos itens que o Cliente acha atrativo e menos nos itens que tornaria o Cliente insatisfeito.

### 3.5.1 A Proposição do Valor

A proposição do valor (*Value proposition*) possui um significado bastante amplo. Para Almquist e Slywotzky (1999), a proposição de valor se refere a um produto, um serviço ou uma combinação de produtos e serviços que oferecem algum valor pelo preço, como por exemplo, a quantidade de revistas em uma banca de jornal. Entretanto, de acordo com esta definição, a única forma de se criar valor para o consumidor seria através de modificações nos produtos ou através da manipulação de preços.

Para Barnes (2000) para uma empresa criar a proposição de valor, a empresa deve possuir uma visão holística, verificando todos os aspectos da oferta que é feita para seus Clientes.

Já para Pine e Gilmore (1999) um considerável valor é percebido pelos Clientes, a partir do momento que uma empresa se movimenta desde a oferta de *commodities* até a oferta de produtos customizados, estes estágios de desenvolvimento são conhecidos como a Progressão do Valor econômico. Pode-se travar um paralelo com este modelo com os *drivers* de satisfação.

Barnes (2000) complementa que uma empresa pode adicionar progressivamente mais valor para seus Clientes ao passo que ela mova o seu foco no produto básico para o foco na entrega do serviço, na acurácia e nas relações interpessoais com seus Clientes.

### 3.5.2 As conseqüências da Criação de valor

O Cliente que percebeu o valor no serviço se sentirá mais satisfeito e tenderá para a fidelidade.

Qualquer esforço que a empresa possa fazer para eliminar erros processuais e sistêmicos irá potencializar a entrega do serviço e a credibilidade da empresa. Quanto mais um Cliente sentir confiança na empresa mais este confiará na empresa, incrementando o seu nível de confiança.

Apesar de uma empresa apresentar um excelente produto básico, o Cliente pode vir a não mais utilizar tal empresa caso a interação com seus funcionários seja ruim. A interação com os funcionários da empresa influencia o custo psicológico associado com a interação. Clientes que são tratados com respeito e



empatia tendem a diminuir este custo psicológico, aumentando a percepção de valor. De modo ao adicionar valor neste estágio a empresa deve prestar bastante atenção em seus funcionários, criando primeiramente valor para estes. Funcionários satisfeitos com a empresa irão transmitir esta satisfação para seus Clientes.

Clientes que são tratados com respeito e cortesia, irão se sentir satisfeitos com o contato que tiveram com a empresa.

De acordo com Reichheld (1996), a criação de valor para o Cliente gera lealdade, e essa, por sua vez, gera crescimento, lucro e mais valor. O lucro, obviamente é indispensável, mas é uma consequência da criação de valor, o que, junto com a lealdade, compõe a verdadeira essência de qualquer instituição comercial duradoura e bem sucedida. Para o autor a lealdade é conquistada através do desenvolvimento do sentimento de confiança mútua, existente entre a empresa, seus Clientes, funcionários e demais parceiros.

### **3.5.3 A percepção do Valor**

Cada consumidor possui uma definição de valor, sendo assim é muito importante que uma empresa identifique quais os aspectos do valor são mais valorizados para cada segmento de mercado.

De forma a afirmar que o valor pode ser criado em várias dimensões, Barnes (2000) identificou várias formas de valor percebidas pelos Clientes em relação a uma empresa, são elas:

- Valor do Produto pelo Preço – neste item o consumidor é bastante sensível ao preço, geralmente se dá em *commodities*, neste o consumidor migra de um prestador de serviço ou de um produto para o outro graças ao baixo preço.
- Valor do Acesso ou Conveniência – Neste o valor é criado pela facilidade que é dada ao consumidor para adquirir um produto ou serviço
- Valor Baseado na escolha - Fornecendo várias opções para o Cliente e pela forma que o Cliente pode acessar à estas opções.

- Valor Baseado no empregado – está diretamente relacionado com o nível de serviço que o consumidor recebe pelos funcionários da empresa.
- Valor da Informação – passando informação para os consumidores, estes se sentem mais seguros no momento da escolha de uma opção. No mercado de tecnologia, como o mercado de telefonia celular, várias pessoas não tem o total conhecimento de todas as funcionalidades disponíveis, e este valorizam bastante o aprendizado fornecido pela empresa, assim como a facilidade de interpretação.
- Valor pelo Relacionamento – Valor Criado quando uma empresa faz o Cliente se sentir bem quando em contato com esta.
- Valor da Surpresa – Se refere à satisfação do Cliente quando este recebe uma boa notícia, algum tratamento especial ou algum benefício inesperado.

### 3.6 O Modelo Delta

O modelo Delta, criado Hax e Dean (2001), teve como objetivo auxiliar aos executivos em criar e implementar estratégias corporativas e de negócios. Segundo os autores, as constantes mudanças nos cenários de negócios, fizeram com que os modelos existentes se transformassem em modelos inválidos e incompletos.

Segundo os autores, o primeiro passo para o desenvolvimento de uma estratégia de negócios é definir um posicionamento estratégico relevante. De acordo com os autores, existem três opções estratégicas distintas para se atingir ao desenvolvimento de um elo com o consumidor (*Customer bonding*), são elas:

#### 3.6.1 O Melhor Produto (Best Product)

O posicionamento baseado do melhor produto surgiu na era industrial, e é o posicionamento mais utilizado atualmente. Este posicionamento atrai os Clientes a partir das características intrínsecas do produto. Este posicionamento é o posicionamento que menos leva o Cliente em consideração, entretanto faz com que as empresas fiquem extremamente vulneráveis quanto a novos entrantes.

O posicionamento do melhor produto pode ser realizado de duas maneiras: através do menor custo, proporcionando preços competitivos para o Consumidor, ou através da diferenciação, através de características únicas do produto.

O posicionamento através do menor preço pode ser bastante perigo, uma vez que a eliminação de custos supérfluos, pode levar ao Cliente a ter uma percepção do produto como *commodity*, fazendo com que o produto só possa competir através do preço.

Já uma empresa que se posiciona através da diferenciação possui um alto nível de vulnerabilidade, uma vez que as características de sucesso do seu produto mais cedo ou mais tarde serão copiadas pela concorrência.

#### 3.6.2 Satisfação Total do Cliente (Total Customer Solution)

O posicionamento através da satisfação total do Cliente é bastante diferente, uma vez que ao invés de oferecer uma distribuição massiva, este tenta em atender o Cliente de forma padronizada, e ao invés de oferecer produtos

independentes, este procura oferecer uma gama de serviços e produtos capazes de atender a todas as necessidades dos Clientes.

Ao passo que a principal medida de performance do posicionamento através do melhor produto é o *Market Share* do produto, no posicionamento através da Satisfação do Cliente, a principal medida de performance é o *Market Share* do Cliente ou *Share of Wallet*.

O posicionamento através da satisfação do Cliente pode ser atingido, segundo o autor, de três maneiras:

1. Redefinindo a experiência com o Cliente – alterando o relacionamento com o Cliente, de ser somente no momento da compra para um relacionamento durante todo o ciclo de vida do produto.
2. Através da Extensão Horizontal – fornecendo um portfólio de produtos e serviços mais completos para o Cliente, de forma a atender melhor as necessidades dos Clientes.
3. A Integração com o Cliente – terceirizando ou facilitando atividades que anteriormente eram realizadas pelo Cliente.

### 3.6.3 System Lock-in

O posicionamento através do *System Lock in* é a melhor forma de se criar um elo com o Cliente. Ao invés de focar somente no produto ou o consumidor, este posicionamento considerar todos os *players* importantes de modo a criar valor para o Cliente. Esta opção é focada em atrair e manter os *complementors*, que são, segundo o autor, provedores de produtos ou serviços capazes de aumentar direta ou indiretamente a oferta de produtos ou serviços da empresa. De acordo com este modelo, as empresas atraem, satisfazem e retêm os seus Clientes através da atração, satisfação e retenção de seus *complementors*.

O posicionamento através do *System Lock in* pode ser atingido por três maneiras:

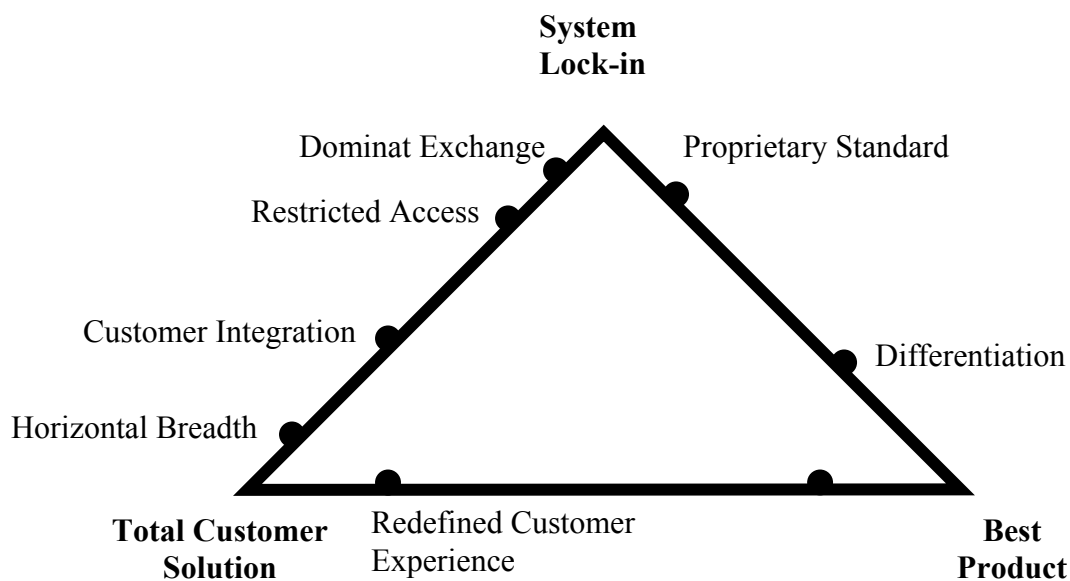
1. Propriedade Padrão (*Proprietary Standard*) – os consumidores são atraídos pelo Produto ou serviços devido a grande quantidade de *complementors* que trabalham e suportam um determinado produto/serviço
2. Troca Dominante (*Dominat Exchange*) – as empresas criam interfaces entre os consumidores e os compradores, ou entre as partes interessadas

em trocar informações ou produtos. Um exemplo pode ser dado através dos sites de leilões.

3. Restrição de Acesso (*Restricted Access*) – os competidores tem o acesso aos seus Clientes bloqueados, devido a restrição do canal de venda não dar vazão a quantidade de fornecedores. Como exemplo, pode-se citar a fabrica de sorvetes *America Walls Ice Cream*, que desenvolveu um freezer grande de modo a evitar que outras empresas tivessem a condição de colocar um outro freezer no mesmo local.

*“Best Product is centered on product economies, Total Customer Solution is oriented to customer economies, and System Lock-in rests upon complementor economies.”*  
(Hax e Dean 2001, p.40)

Figura 08 – O Modelo Delta



Adaptado de Hax e Dean, 2001