

2

Revisão de Literatura

2.1

O Conceito de Retenção

Page *et al.* (1996) afirmam que as empresas podem crescer de três maneiras: atraindo novos consumidores, perdendo menos clientes e fazendo mais negócios com seus consumidores; as duas últimas parecem ser a forma mais eficiente de usar os recursos da empresa.

Para Berry e Parasuraman (1991), o marketing para atrair novos consumidores é apenas uma etapa intermediária no processo de marketing. O marketing não se exaure na compra. Segundo Vavra (1993), o marketing deve mudar a mentalidade de completar uma venda para a de iniciar um relacionamento; de fechar um negócio para construir lealdade.

Como vários estudos indicam, reter consumidores sai mais barato e é competitivamente mais vantajoso do que atrair novos clientes (Berry, 1995; Parvatiyar e Sheth, 2000; Koshas, 1997; Aaker, 1998). Uma estratégia defensiva voltada à retenção de clientes pode resultar em melhor desempenho empresarial, principalmente, enfocando aspectos como a melhoria da qualidade dos serviços e o devido tratamento das reclamações (Barcellos, 2000).

Para Vavra e Pruden (1995), a retenção de clientes é a chave para o sucesso no mercado atual. Kaplan e Norton (1997, p.73) comentam que assegurar a retenção dos clientes atuais é uma forma ideal de manter ou aumentar a participação de mercado em segmentos específicos.

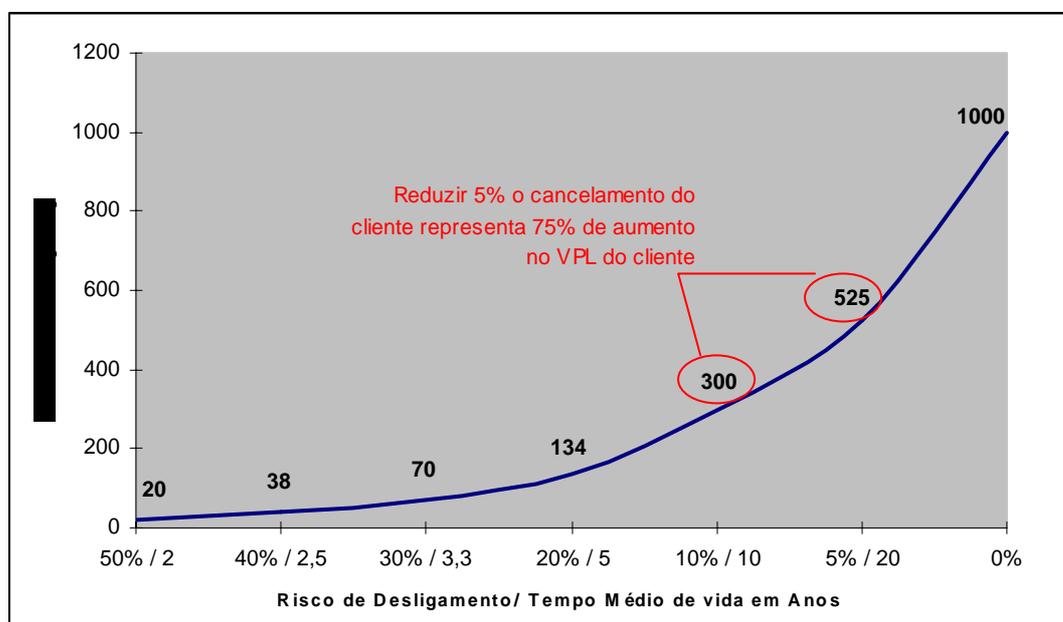
Nash (1994), Frigstad (1995) e Kotler e Armstrong (1995) afirmam que o custo para conservar um cliente atual satisfeito é menor do que a despesa para conquistar um novo. Vavra (1993) demonstra que a aquisição de novos clientes pode custar até 5 vezes mais do que o custo necessário para satisfazer e reter clientes já existentes. O custo de retenção de um cliente antigo é menor do que o custo de aquisição de um cliente novo (Alfor e Sherrell, 1996).

Quanto maior o tempo durante o qual uma empresa retém seu cliente, maior é o lucro gerado por ele (Reichheld, 1996). As empresas geralmente perdem entre 15% e 20% de seus clientes por ano, uma redução nestas taxas pode representar um crescimento significativo nos lucros (Reichheld, 1990). Reichheld e Sasser *apud* Berry e Parasuraman (1995, p.159) chegam à conclusão de que as empresas podem aumentar os lucros de 25% a 85%, reduzindo as fugas de clientes em apenas 5%.

Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996, p.34) acrescentam que a retenção de clientes traz impacto financeiro para as organizações, dizendo que a longevidade do relacionamento com o cliente influencia favoravelmente a lucratividade.

Reichheld e Sasser (1990) construíram uma curva de cancelamento de clientes em uma empresa de cartões de crédito e mostraram que uma redução no cancelamento de 20% para 10%, ou um aumento de 5 para 10 anos no período de utilização do serviço, provoca um aumento do valor do cliente de 134 para 300 dólares (Gráfico 3).

GRÁFICO 3: VPL do cliente x Risco de Desligamento



Fonte: Reichheld, Frederick F., Sasser Jr, W.Eart. Zero Defections: Quality Comes to Service. Harvard Business Review, v.68, n.5, p.109, Sep/Oct. 1990.

Provavelmente as empresas não conseguem eliminar todos os cancelamentos – e não devem tentar – embora, elas possam e devam reduzi-los.

Um estudo feito por Oliver (1999) em 14 ramos de negócios diferentes mostrou que ao aumentar em 5% a retenção dos consumidores gera-se um incremento de 25% a 95% no valor presente líquido (VPL).

Além da redução dos custos operacionais, o relacionamento de longo prazo pode permitir em alguns casos que as empresas cobrem mais por seus produtos e serviços.

Segundo Trubik e Smith (2000) de todos os cancelamentos de clientes, 35% são gerados por fatores externos incontroláveis diante da perspectiva de satisfação do cliente. Os outros 65% são causados por fatores internos controláveis, relacionados ao tratamento oferecido pelas empresas aos seus consumidores.

Segundo Vavra (1993), as razões mais comuns que levam o cliente a abandonar uma empresa são:

- a. insatisfação com o produto, a entrega, a instalação, os serviços ou os preços;
- b. reclamações ignoradas, minimizadas ou mal solucionadas;
- c. descontentamento com mudanças de preço, políticas ou vendedores;
- d. insatisfação com o tratamento ou falta de cortesia;
- e. novos funcionários ou novas políticas da empresa;
- f. aceitação de uma oferta do concorrente.

Apesar disso, Reinartz e Kumar (2000) obtiveram os seguintes resultados de um estudo focado em compra por catálogos:

- a. não existe associação positiva entre relacionamentos de longo prazo e lucro para a empresa;
- b. a lucratividade pode ser gerada igualmente por clientes de longo prazo e clientes recentes;
- c. os custos de servir não são menores para os clientes de longo prazo;
- d. clientes de longo prazo não pagam mais caro pelos produtos ou serviços.

2.1.1

Retenção e Marketing de Relacionamento

O marketing moderno não se limita à transação apenas, refere-se à batalha pela fidelidade do cliente, Mckenna (1993).

Kotler (2000) argumenta que as empresas devem avaliar a relação custo/benefício entre o esforço de fidelização via investimento no relacionamento e a conseqüente melhoria de seus níveis de receita. Ele classifica os níveis de investimento no relacionamento em cinco diferentes tipos de abordagem de marketing:

- a. Marketing Básico: o vendedor simplesmente vende o produto;
- b. Marketing Reativo: o vendedor vende o produto e encoraja o cliente a contatar em caso de dúvidas, comentários e queixas;
- c. Marketing Responsável: o vendedor contata o cliente após a venda e verifica o atendimento de expectativas, investiga decepções e pede sugestões de melhoria. As informações obtidas auxiliam a empresa a melhorar seu desempenho;
- d. Marketing Pró-ativo: o vendedor entra em contato com o cliente de forma regular para falar de melhorias na utilização dos produtos ou de novos produtos;
- e. Marketing de Parceria: a empresa trabalha continuamente com o cliente buscando formas de melhorar seu desempenho.

Cada vez mais as empresas têm se preocupado em crescer de forma sustentável e lucrativa ao longo do tempo. Há muito, as ações de médio e longo prazo passaram a fazer parte da agenda dos executivos das grandes organizações. Segundo Day (2000), a habilidade de uma empresa em criar e manter relacionamentos com os seus mais valiosos clientes é uma base duradoura para uma vantagem competitiva.

Diante deste cenário, houve profunda mudança no conceito que aborda o marketing transacional, focado na venda como um fim em si mesmo, para o marketing relacional, focado em relacionamentos de longo prazo com os clientes (Dwyer *et al.*, 1987; Morgan & Hunt, 1994; Gummesson, 1998).

Além disso, as profundas mudanças que ocorrem no comportamento do consumidor fazem aumentar a exigência dos clientes e influenciam transformações na administração de marketing. Essa nova forma obriga as organizações a passarem por transformações fundamentais de crenças e valores (McKenna, 1999:I) e exigem das organizações mudanças na sua forma de atuação,

direcionando sua estratégia para o foco no cliente com o objetivo de conseguir acompanhar essa evolução.

O foco está na necessidade de um relacionamento de longo prazo em detrimento das transações com objetivos de curto prazo, ou seja, é preciso buscar a fidelização de clientes (Ribeiro, 1999). O marketing após a venda é tão importante quanto aquele marketing que leva à venda (Light, 1994).

Para manter contato com o cliente após a venda, Vavra (1993) propõe a retenção dos clientes que utiliza várias táticas de pós-marketing. Esta seria uma oportunidade de transformar um comprador qualquer em um comprador leal (Light, 1994).

A interação que o comprador estabelece com o fornecedor, embora seja comercial, constitui um relacionamento e isso requer visão de longo prazo e respeito mútuo, afirma Gummerson (1998). O relacionamento e a busca de fidelização são formas de alcançar maior competitividade para as empresas e maior satisfação para os clientes (Berry, 1995).

Peppers e Rogers (2000) definem marketing de relacionamento através do termo marketing *one to one*, estabelecendo-o como uma estratégia voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa, sempre com o auxílio da tecnologia da informação. Existem 4 etapas para atingir esse resultado: identificar, diferenciar, interagir e personalizar. Neste sentido, é importante identificar e diferenciar clientes com alto risco de cancelamento antes de comprometer parcelas importantes dos investimentos de marketing no relacionamento com eles.

Para Sheth e Parvatiyar (2000) o marketing de relacionamento é um processo em curso de engajamento em atividades cooperativas e colaborativas e programas com consumidores finais para criar e intensificar valor econômico e redução de custos mútuos.

Existem outras vantagens para as empresas além dos resultados financeiros, segundo Kahn (2000) o marketing de relacionamento é baseado na idéia de estabelecer uma relação de aprendizado com os consumidores procurando aumentar sua satisfação e minimizar qualquer problema.

Wulf, Schröder e Iacobucci (2001) propõem um modelo onde algumas táticas de marketing de relacionamento como correspondência direta, tratamento preferencial, comunicação interpessoal e recompensas tangíveis levariam o

consumidor a perceber um alto nível de investimento no relacionamento por parte da empresa, conduzindo a um relacionamento de qualidade com satisfação, confiança e comprometimento, que resultaria em um comportamento de lealdade.

Para a construção de relacionamentos com o cliente, as empresas devem entender as mudanças no comportamento do consumidor ao longo do tempo e precisam aprender em cada interação, personalizando os contatos e fortalecendo o vínculo entre o cliente e a empresa (Newell, 2000). O acesso à informação sobre o consumidor é um aspecto fundamental no relacionamento com o cliente (Wyner, 1999), apesar disso, este relacionamento não pode estar baseado apenas no database marketing que segundo Barnes (1994) é utilizado geralmente em sentido único e iniciado pela empresa. Muitas vezes o consumidor não percebe um relacionamento mesmo sendo impactado por correspondências da empresa freqüentemente.

Barnes (1994) propõe a existência do relacionamento com o consumidor em 3 diferentes formas:

- *Customer staff relationships*: a relação de troca aproxima-se de um relacionamento pessoal ou social. Acontece quando há um contato próximo ou em empresas pequenas nas quais se mantém contato quase sempre com os mesmos funcionários.

- *Customer firm relationships*: busca a proximidade dos consumidores com a empresa e não com os funcionários. O database marketing e o telemarketing podem ser utilizados, embora haja o risco de serem considerados invasivos e ofensivos pelos clientes.

- *Customer brand relationships*: ocorre nos casos em que o contato direto com a empresa e seus funcionários não é possível ou desejável, por exemplo, nos produtos vendidos nos supermercados. Os consumidores podem estabelecer um relacionamento muito maior com a empresa que vende os produtos e seus funcionários do que com a própria empresa que os produz.

Para Barnes (1994) o mais importante nos três casos é quando e sob que circunstâncias o consumidor percebe que existe um relacionamento. Seu estudo identifica alguns aspectos da interação que podem conduzir a um relacionamento mais próximo de acordo com a análise de 40 grupos de foco com consumidores de empresas de serviços: freqüência de contato, complexidade da interação, negociação sempre com a mesma pessoa, contato personalizado e risco percebido.

Além destes, destacam-se: confiança, comprometimento, comunicação, desejo de manutenção de promessas, conforto, benefícios derivados do relacionamento, valores compartilhados/compreensão, empatia, ética, competência, familiaridade, cooperação, disposição para resolver conflitos, tratamento preferencial e sinceridade.

Alguns aspectos negativos também podem ser observados. Para Grayson e Ambler (1999) o relacionamento pode causar um aumento exagerado nas expectativas dos clientes e fazê-los acreditar que a empresa está se aproveitando da confiança construída entre as partes para agir de forma oportunista.

Como a administração de transações está sendo substituída pela administração de relacionamentos (McIntyre e Peck, 1998), as empresas têm empregado programas de retenção ou de lealdade (Kotler e Armstrong, 1995) e utilizam o marketing de relacionamento como ferramenta para se aproximarem dos seus consumidores. Apesar disso, nem sempre esta estratégia é aplicada a todas as empresas e a todos os clientes.

Os pré-requisitos para a construção do marketing de relacionamento referem-se à identificação dos grupos de clientes mais lucrativos e dos fatores e grau de lealdade dos grupos de clientes-chave, considerando atitudes e comportamentos (Lemos, Popadi e Berndt, 2000).

2.1.2

Retenção e Lealdade

A prática de promoção de descontos tem desgastado a lealdade do consumidor à marca (Ribeiro *et al.*, 1999). Segundo Aaker (2000), é necessário desenvolver vantagens competitivas mais sustentáveis que sejam baseadas em competições fora da área de preços.

Para fugir da guerra de preços, muitas empresas têm tentado estimular a lealdade do consumidor para que fiquem menos sensíveis às variações de preço. Existem diversas definições para lealdade, entre elas a intenção do cliente de comprar novamente (Bateson e Hoffman, 2001).

Reichheld (1996) define que a lealdade de um cliente está na permanência dele com uma empresa durante muitos anos enquanto Gerpott, Rams e Schindler (2001) entendem lealdade como a atitude favorável de um cliente perante uma

empresa e seus serviços. Reichheld (1996, p.3) propõe ainda uma gestão baseada na lealdade. Segundo o autor, o lucro, obviamente, é indispensável, o que, junto com a lealdade, compõe a verdadeira essência de qualquer instituição comercial duradoura e bem sucedida.

Segundo Lacoeyilhe (1997) as primeiras definições de lealdade baseavam-se na observação do comportamento do consumidor fiel quando este comprava regularmente a mesma marca. Esta é uma abordagem comportamental ou behaviorista que considera a lealdade uma resposta passiva baseada na análise do comportamento de compra. Hart *et al.* (1999) afirmam ainda que a falta de opção, o hábito e a conveniência são fatores que podem levar à lealdade comportamental.

A abordagem atitudinal permite considerar o aspecto ativo da fidelização de clientes. O conceito de comprometimento à marca traduz uma tendência a resistir à mudança. As escalas atitudinais são usadas para medir a intenção do consumidor de adotar um determinado comportamento. Para Lee e Lee (1999) a visão atitudinal demonstra resistência a um produto superior.

Existe ainda uma terceira abordagem considerada por Neal (1999), Baldinger e Rubinson (1996) que busca enfatizar aspectos tanto comportamentais quando atitudinais quando se fala de lealdade. Sob este ponto de vista, Baldinger e Rubison (1996) acreditam que consumidores comportamentalmente fiéis a uma marca são esperados a considerar essa marca atitudinalmente mais favorável do que aquelas que eles nunca compraram ou compraram com baixa frequência.

A partir de todas essas abordagens, Lacoeyilhe (1997) considera leal aquele consumidor que possui uma atitude efetiva de compra e não só a intenção de comprar. “O sucesso em longo prazo de uma marca é baseado não no número de consumidores que a compram apenas uma vez, mas no número de consumidores que se tornam compradores repetidos” (Jacoby e Chestnut, 1978).

Quando relacionada diretamente à compra, a lealdade do cliente pode ser o principal ativo de uma empresa, porém esta lealdade não é construída apenas pelo oferecimento do produto certo, no momento correto e pela comunicação adequada, mas também pela administração do relacionamento com o cliente (Stone, Shaw, 1987). A lealdade ocorre de forma crescente, desenvolvendo-se até chegar a um comprometimento profundo com um produto ou serviço (Oliver, 1996).

Segundo Dowling e Uncles (1997) um programa de lealdade pode ser útil para uma empresa quando neutraliza o programa dos competidores, aumenta a disponibilidade de produtos e serviços ou incrementam a percepção de valor do produto ou serviço.

Os programas de lealdade não são destinados a todos os clientes, afinal “os clientes não são iguais, pois 80% do total de recompras de bens e serviços provêm de 20% dos clientes atuais, os projetos de fidelidade concentram esforços específicos nos 20% mais valiosos de seus bancos de dados” (Bob Stone, 1989, p.3).

A obsessão pela lealdade do consumidor não é consequência de um interesse intensificado pela filantropia. Ela provém da consciência de que essa lealdade está diretamente relacionada aos resultados financeiros dos negócios (McIntyre e Peck, 1998, p. 98). Embora, os programas de lealdade não sejam adequados para todos os negócios (Hochman, 1992).

Alguns autores acreditam que a lealdade traz aumento dos lucros. As empresas sabem intuitivamente que quando a lealdade do consumidor aumenta, os lucros crescem também (Reichheld, 1993). Berry (1995) também acredita que os consumidores fiéis geram mais receita durante mais tempo. Reichheld e Sasser (1990) complementam dizendo que a perda de poucos clientes pode trazer grande impacto nos lucros.

Para Griffin (1996) os clientes leais apresentam quatro comportamentos específicos: compram regularmente, compram produtos e serviços oferecidos pela venda cruzada, recomendam o produto a outros consumidores e são protegidos do assédio de outros competidores. Rapp (1996, p.25) faz um contraponto ao afirmar que recompensar os melhores clientes só gera fidelidade à marca quando seu concorrente não está oferecendo uma recompensa igual ou melhor.

Em alguns casos, a lealdade do consumidor se dá por falta de opção. Koskas (1997) afirma que quanto mais competitivo for um mercado e maiores as opções de escolha, menor será a fidelidade dos clientes.

Johnson (1998) classifica os programas de lealdade em:

- a. *Rewards* (programas de recompensa): bonifica o cliente com pontos pelas compras e estes pontos podem ser trocados por recompensas não relacionadas com a marca do produto comprado;

- b. *Rebate*: oferece um vale resgatável no momento da realização de novas compras;
- c. *Appreciation* (programa de milhagem): recompensa com um produto ou serviço da própria empresa em troca de pontos acumulados;
- d. *Partnership* (programa de parceria): recompensa as compras acumuladas dos clientes com produtos ou serviços de uma empresa parceira;
- e. *Affinity* (programa de afinidade): o cliente recebe benefícios especiais, comunicação diferenciada e reconhecimento como cliente especial.

Para Reichheld (1996), existem três tipos de clientes leais. O primeiro tipo é composto por clientes previsíveis e leais, independente da empresa, eles preferem relacionamentos estáveis e duradouros. O segundo possui clientes mais rentáveis do que outros, já que gastam mais, pagam em dia e demandam menos serviços. O terceiro grupo é formado por consumidores que vêem mais valor nos produtos ou serviços de uma empresa em relação a outras, pois estes produtos vão ao encontro das necessidades desses clientes.

2.1.3

Retenção e Satisfação

As empresas competitivas devem se dedicar a oferecer satisfação para os seus clientes, entendendo o nível de expectativa deles. Conhecer estas expectativas é importante para que a empresa possa gerenciar a relevância e o impacto que cada mudança trará na satisfação dos clientes.

Kotler (1996) define satisfação como sendo o sentimento resultante da comparação do desempenho de um produto ou serviço em relação às suas expectativas. Bote (1996) afirma ainda que a satisfação é uma extensão pela qual as expectativas dos clientes, em relação a um produto ou serviço, são atendidas ou não através do valor percebido.

Os clientes experimentam vários níveis de satisfação ou desapontamento após cada experiência de serviço à medida que suas expectativas são atingidas ou ultrapassadas (Lovelock e Wright, 2001).

Yin (1990) conceitua satisfação como o julgamento atitudinal que se realiza após a compra ou após uma série de interações do consumidor com um produto.

Oliver (1999) acrescenta que satisfação é um preenchimento prazeroso, ou seja, o consumidor sente que o consumo preenche alguma necessidade, desejo ou objetivo de forma prazerosa, gerando um desempenho favorável comparado a um padrão existente.

Melo *apud* Oliver (2002) define cinco maneiras diferentes de satisfação: a) contentamento (com o seu sentimento primário de aceitação ou tolerância); b) prazer (um reforço positivo que envolve a evocação ou a melhoria de uma experiência positiva e um sentimento de felicidade); c) alívio (um reforço negativo que ocorre quando um estado de aversão é removido); d) novidade (expectativa relacionada ao não esperado que forma um sentimento primário de interesse ou excitação); e) surpresa (um sentimento primário de deleito que ocorre quando o produto excede às expectativas).

Fournier (1999) nota que a maioria das pesquisas sobre satisfação estão baseadas na visão da transação. Vários observadores têm criticado a função de marketing por tratar satisfação como uma avaliação estática originada através de um evento isolado, destacando que padrões de comparação são dinâmicos e se alteram com a experiência de consumo (Iacobucci, Gryson e Ostrom, 1994).

A satisfação do cliente é o resultado fundamental do processo de marketing (Bateson e Hoffman, 2001). A satisfação do consumidor vem sendo encarada como um fator crucial para o sucesso dos mais variados tipos de organizações, especialmente por influenciar diretamente a lealdade à marca, repetição de compras, comunicação boca a boca positiva, lucratividade e participação de mercado (Oliver, 1997). Entendendo essas dimensões, as organizações conseguirão influenciá-las e controlá-las.

Apesar disso, pesquisas realizadas em diversas empresas mostram que entre 60% e 80% dos clientes que cancelaram estavam satisfeitos ou muito satisfeitos (Reichheld, 1996). Há indicações de que apenas a satisfação dos clientes não é suficiente para garantir a recompra (Zeithaml, Parasuraman e Grewal, 1996).

Por outro lado, Cardozo (1965, p.244) cita que a satisfação do consumidor em relação a um produto leva à repetição de compra, aceitação de outros produtos similares, além do boca a boca favorável.

Se as empresas tentarem aumentar a satisfação de seus clientes indefinidamente, reduzindo preços ou melhorando serviços, poderão obter lucros menores (Kotler, 2000).

Para Rapp (1996, p.25), “a satisfação dos clientes é uma necessidade ao se fazer negócios. É tanto uma necessidade para seus concorrentes como para você mesmo. Assim, é correto supor que satisfazer os clientes pode evitar que você perca negócios; mas não garante vantagem competitiva que leve ao aumento dos lucros”.

2.1.4

A Relação entre Retenção, Marketing de Relacionamento, Lealdade e Satisfação

As forças da globalização, a velocidade com que as mudanças tecnológicas se apresentam, somadas às mudanças, cada vez mais rápidas, das necessidades dos clientes, formam o pano de fundo deste novo ambiente competitivo (Kotler, 2000).

No marketing, as últimas tendências apontam para a busca de relações duradouras e de lealdade com os clientes, como estratégia de grande parte das organizações. Vários autores têm se preocupado com esta questão e com frequência recomendam que as empresas procurem uma estratégia de mercado focada no relacionamento de longo prazo.

Para Kotler (1998), as empresas devem modificar suas estratégias para se adaptar ao novo ambiente competitivo. Devem trocar a gestão de produtos pela gestão de clientes.

Além de repetirem a compra, clientes satisfeitos falam favoravelmente da empresa (Berry e Parasuraman, 1995), são menos sensíveis a preço (Bateson e Hoffman, 2001), são propensos a permanecerem leais por mais tempo a despeito de ofertas competitivas atraentes (Lovelok e Wright, 2001) e custam menos para serem mantidos (Kotler, 2000).

A satisfação sozinha não é suficiente para garantir a retenção de clientes (Reichheld, 1996), ela precisa ser convertida em relacionamentos e lealdade (Day, 2001, p.31), mas contribui para a criação de um vínculo emocional cujo resultado é um alto grau de lealdade (Kotler, 2000). As empresas devem construir um relacionamento mais intenso que culmine na retenção de seus clientes (Kurtz e Clow, 1998).

Para obter vantagem competitiva diante dos concorrentes, empresas tentam reter seus clientes através do aumento de sua satisfação e de sua lealdade (Gerpott, *et al.*, 2001). Além disso, muitos clientes em potencial já foram conquistados e as empresas com poucos clientes certamente vão tentar atrair os de outras empresas (Furlong, 1994, p.4).

Kurtz e Clow (1998) sugerem que uma alta satisfação se reverterá em alta lealdade. Mas Bateson e Hoffman (2001) alertam que, em mercados de alta competição, pequenas mudanças na satisfação dos clientes podem ser associadas a grandes mudanças na lealdade.

Kotler (2000) afirma que “a chave para a retenção de clientes é a satisfação”. Para Oliver (1999) a satisfação dos clientes não é suficiente para gerar lealdade, pois é apenas um determinante da lealdade, mas não é o único.

Zeithaml e Bitner (1996) sugerem que a retenção é uma das conseqüências da lealdade.

Para Berry e Parasuraman (1995) a retenção de clientes é uma conseqüência desejável do marketing de relacionamento.

Gerpott *et al.* (2001) sugerem que os conceitos de satisfação, lealdade e retenção estejam ligados em dois estágios: a satisfação influencia a lealdade e a lealdade influencia a retenção de clientes.

Para Kotler e Armstrong (1995) e Jones e Sasser (1995), a melhor maneira de manter clientes é oferecer altos níveis de satisfação e valor que resultem em lealdade.

Rapp (1996) e Reichheld (1993) compartilham a opinião de que a satisfação do cliente não é um substituto para a retenção. Apesar de ser intuitivo que um aumento na satisfação do cliente terá como conseqüência um aumento na retenção e nos lucros, os fatos são controversos. Dos clientes que se desligam de uma empresa, entre 65% e 85% deles estavam satisfeitos ou muito satisfeitos com seus fornecedores. Para Reichheld (1993) os sistemas de medida de satisfação não foram desenvolvidos para oferecer um entendimento sobre quantos clientes permanecem leais à empresa e por quanto tempo.

Independente das opiniões contraditórias sobre a relação entre lealdade e lucro, muitas empresas utilizam o marketing de relacionamento como ferramenta para aumentar a lealdade dos consumidores e garantir a retenção. O marketing de relações é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e

rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção. Mas acredita-se que, em um mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente (McKenna, 1999:105). Segundo Wehner (2000) as empresas estão se conscientizando de que a base de clientes é o ativo mais importante e precioso.

Diante da acirrada concorrência, as empresas têm o desafio de reter seus clientes ativos uma vez que encontrar novos clientes está cada vez mais raro. Surge neste cenário, o marketing de relacionamento como uma alternativa ao marketing de massa. O objetivo é desenvolver uma relação individual com os clientes e desenvolver com eles um relacionamento duradouro.

Com o marketing de relacionamento, forma-se uma rede de marketing composta pela empresa e os *stakeholders* (consumidores, funcionários, fornecedores, distribuidores, varejista, agências de propaganda, cientistas universitários e outros), cuja principal tarefa seria criar forte lealdade dos consumidores (Kotler, 1998:59).

Alguns autores afirmam que níveis maiores de satisfação do cliente levam a níveis maiores de lealdade do cliente (Anderson e Sullivan, 1993; LaBarbera e Mazursky, 1983; Oliver e Swan, 1989; Yi, 1991). Através da lealdade, alguns autores dizem que a satisfação ajuda a assegurar rendimentos futuros (Fornell, 1992; Rust *et al.*, 1994), reduzir custos de transações futuras (Reichheld e Sasser, 1990), diminuir a elasticidade de preços (Anderson, 1996) e minimizar a probabilidade de os clientes trocarem de fornecedor (Anderson e Sullivan, 1993).

2.2

Segmentação do Mercado Consumidor

O consumidor é influenciado por vários fatores que vão determinar seu poder de compra (Rodrigues e Jupi, 2004) e que ajudam na classificação do mercado.

Para Kotler, o perfil de cada conglomerado pode ser classificado em termos de atitude, comportamento, demografia e psicografia. Já em outra visão, Kotler e Armstrong (1993) destacam que os fatores que podem influenciar o

comportamento do consumidor são as motivações, a personalidade e as percepções.

O mercado é composto por uma grande diversidade de clientes produtos e necessidades. O papel do marketing é determinar quais segmentos oferecem maiores chances para a empresa alcançar seus objetivos. O agrupamento em segmentos se dá através de diversos fatores: geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais (Guagliardi *et al.*, 2002).

Rodrigues e Jupi afirmam que os consumidores são influenciados ainda por outras variáveis muito importantes em seu comportamento, tais como: classes sociais, variáveis sociais, variáveis econômicas e variáveis culturais. Cobra (1992) defende os fatores culturais, sociais e pessoais como aqueles que influenciam o comportamento de compra dos clientes.

Castro (2004) destaca que os fatores situacionais têm o poder de influenciar não só o comportamento no ato da compra, mas também a maneira como ele se relaciona com as marcas e os produtos.

O campo do comportamento do consumidor surgiu no final da década de 60 através da influência de escritores como Engel, Blackweel e Miniard (2000) que visavam a identificar as variáveis que rodeiam o consumidor.

Para Karsaklian (2000), por mais que se busque conhecer o consumidor, é difícil saber quais comportamentos ele vai ter em relação a fatos que ocorram durante a vida.

Blackweel (2000) defende que o que leva as pessoas a decidirem por um determinado produto vem da sua personalidade, do seu estilo de vida e das forças sociais. Kotler complementa ainda que um indivíduo é influenciado pelos vários pequenos grupos com os quais interage.

Os grupos de referência e a família têm forte apelo no momento da decisão de compra, apesar do comportamento do consumidor ser explicado acima de tudo pelas preferências e pelas intenções individuais. Às vezes, o comportamento é mais afetado por pressões do ambiente social do que por atitudes individuais (Engel, Blackweel e Miniard, 2000, p. 255).

Czinkota (2001, p.138) afirma que o comportamento do consumidor é uma atividade mental e física que resulta em decisões e ações de pagar, comprar e usar produtos tanto para bens como serviços. Defende ainda que entender o consumidor na sua percepção individual, em suas decisões de compra, desde as

questões culturais até as sociais, significa entender até que ponto estas variáveis interferem nas decisões do consumidor.

Para Kotler e Armstrong (1993), a cultura é de grande importância no comportamento de uma pessoa e esse comportamento pode ser aprendido, como no caso das crianças que aprendem seus valores ao crescerem em uma determinada sociedade. A família, a escola e a igreja transmitem padrões básicos de comportamento.

Segundo Kotler, dois grupos amplos de variáveis são usados para segmentar mercados consumidores. Alguns pesquisadores tentam formar segmentos utilizando as características do consumidor e outros examinam as respostas dos consumidores.

Aqueles que tentam formar segmentos pelas respostas dos consumidores examinam benefícios percebidos, ocasiões de uso ou marcas. Já os pesquisadores, que como Kotler utilizam as características para segmentar o mercado, analisam as variáveis geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.

Variáveis Geográficas	
Região	Pacífico; montanhas; noroeste central; sudoeste central; nordeste central; sudeste central; atlântico sul; atlântico médio; nova Inglaterra.
População da Cidade	Abaixo de 4.999; 5.000 – 19.999; 20.000 – 49.999; 50.000 - 99.999; 100.000 - 249.999; 250.000 - 499.999; 500.000 – 999.999; 1.000.000 - 3.999.999; 4.000.000 ou mais
Concentração	Urbana; suburbana; rural
Clima	Norte; sul
Variáveis Demográficas	
Faixa Etária	Abaixo de 6 anos de idade; 6 - 11; 12 - 19; 20 - 34; 35 – 49; 50 – 64; 65 ou mais
Tamanho da Família	1 a 2 pessoas; 3 a 4; 5 ou mais
Ciclo de Vida da Família	Jovem solteiro(a); casal jovem sem filhos; casal jovem com filho abaixo de 6 anos; casal jovem com filho de 6 anos ou mais; casal de meia-idade com filhos; casal de meia-idade sem filhos menores; solteiro(a) de meia-idade; outros
Sexo	Masculino; feminino
Renda (anual)	Abaixo de \$9.999; \$10.000 – \$14.999; \$15.000 - \$19.999;

	\$20.000 – \$29.999; \$30.000 - \$49.999; \$50.000 - \$99.999 - \$100.000 ou mais
Ocupação	Profissionais liberais e técnicos; gerentes, funcionários públicos e proprietários; funcionários de escritório e vendedores; artesãos e encarregados; operários; fazendeiros; aposentados; estudantes; donas de casa; desempregados
Formação Educacional	Básico completo; básico incompleto; médio completo; médio incompleto; superior completo; superior incompleto; pós-graduado
Religião	Católica; protestante; judaica; muçulmana, hindu e outras
Raça	Branca; negra; asiática
Geração	Pós-guerra; geração X
Nacionalidade	Norte-americana; sul-americana; britânica; francesa; alemã; italiana; japonesa
Classe Social	Miseráveis; pobres; classe operária, classe média; classe média-alta; classe alta; classe alta-alta
Variáveis Psicográficas	
Estilo de Vida	Objetivos; extravagantes; intelectuais
Personalidade	Compulsiva; gregária; autoritária; ambiciosa
Variáveis Comportamentais	
Ocasões	Normais; especiais
Benefícios	Qualidade; serviço; economia; rapidez
Status de Usuário	Pequeno; médio; grande
Status de Lealdade	Nenhum; médio; forte; completo
Estágio de aptidão de compra	Inconsciente, consciente; informado; interessado; desejoso; disposto a comprar
Atitude relativa ao produto	Entusiástica; positiva; indiferente; negativa; hostil

Fonte: Kotler, Philip. *Administração de Marketing. Atlas, 5ª edição, p.232, 1998.*

Essas bases de segmentação também foram pesquisadas em outras obras (Frank, Massy e Wind, 1972; Schewe e Smith, 1982; Grisi, 1986; Las Casas, 1987; Beane e Ennis, 1987; Gunter e Furnham, 1992; Cobra, 1993; Raaij e Verhallen, 1994; Weinstein, 1995; Belch e Belch, 1995; Hooley e Saunders, 1996; Kotler, 1997; Kotler e Armstrong, 1998; Marchioni, 1998; Carvalho, 2001; Chisnall, 1995; Engel, Blackwell e Miniard, 2000; Richers, 2000; Mittal e Newman, 2001; Simpson, 2001). Embora não se tenha encontrado consenso, a

grande maioria destaca quatro tipos de segmentação: geográfica, sócio-demográfica, psicográfica e comportamental.

Os requisitos para que se possa segmentar um mercado, segundo Guagliardi (1984), Sheth, Mittal e Newman (2001) e vários outros estudiosos, são:

a) Mensurabilidade/ Identificabilidade – que o tamanho e o poder de compra dos segmentos possam ser medidos, cada segmento possa ser identificável, de modo que o profissional de marketing possa saber quem é o cliente e quais são suas necessidades, desejos e recursos;

b) Acessibilidade – que os segmentos possam ser alcançados e servidos sem desperdício de recursos. Isto significa que deve haver a possibilidade de discriminar os segmentos pelos hábitos de mídia, pela demografia, etc. de modo que o profissional de marketing determine a forma de anunciar e distribuir o produto;

c) Substancialidade – que os segmentos sejam grandes e/ou suficientemente lucrativos para desenvolver esforços de marketing.

Aranha (1996) afirma que na base do sucesso em marketing de relacionamento está a identificação de um grande número de segmentos específicos e homogêneos de clientes, correntes ou *prospects* (clientes em potencial), sobre os quais atuar. A atenção às particularidades de cada grupo definido permite oferecer os meios exatos para a satisfação precisa de suas necessidades. Uma segmentação competente resulta de um processo longo e complexo.

2.2.1

Variáveis Geográficas

A segmentação geográfica propõe dividir o mercado em unidades geográficas diferentes, como países, estados, regiões, cidades ou bairros (Kotler, 1998). Além de a empresa poder decidir operar em diferentes regiões geográficas, o comportamento de um consumidor pode variar de acordo com a geografia.

Tem crescido o uso de sistemas de informação geográficos na tomada de decisão de marketing. Esses sistemas foram desenvolvidos no início da década de 60 para empresas mineradoras e petrolíferas (Aranha, 1996) e foram recentemente descobertos por empresas industriais e comerciais.

É compreensível o crescimento destas empresas produtoras de softwares de mapeamento, pois eles permitem associar informações de um banco de dados a um mapa e, por meio deles, identificar padrões, analisar tendências, quantificar variáveis, analisar mercados e alocar recursos.

As variáveis de localização são importantes para a gestão eficiente de uma empresa, seja pela análise do potencial de mercado ou pela segmentação da base de clientes atuais ou potenciais. Isto contribui para o planejamento e a projeção de respostas a campanhas ou projeções de tendências.

Na literatura (Tomanari, 2003), encontram-se algumas variáveis geográficas tais como: região, estados, municípios, cidade, metragem, densidade, clima, limites políticos, área comercial, localização, transporte e acesso, topografia, tráfego e centro de compras.

O comportamento de um cliente pode variar profundamente em termos de geografia e isso pode levar uma empresa a adotar estratégias diferentes de acordo com a região onde se encontram seus clientes e seus *prospects*.

2.2.2

Variáveis Demográficas

Segundo Kotler, as variáveis demográficas como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, formação educacional, religião, raça, geração, nacionalidade ou classe social, são as bases mais comuns para se distinguir grupos de consumidores.

Existe uma dificuldade natural em captar e mensurar todas as variáveis que sejam importantes para se realizar uma segmentação de mercado adequada. Kotler afirma que as variáveis demográficas são mais fáceis de serem mensuradas que a maioria de outras variáveis, além de acreditar que os desejos, preferências e taxas de uso dos consumidores estão frequentemente associados às variáveis demográficas.

Em relação ao caráter cultural, a literatura destaca a influência dos valores, normas e expectativas sobre os desempenhos sociais da população em geral e de subgrupos com características sócio-demográficas específicas em termos de sexo, idade, ocupação e papéis sociais (Argyle, 1984, 1994; Bresnahan, Sherman & Lee, 2002; Caballo, 1993; A. Del Prette. & Z. Del Prette, 1999, 2001; Fray &

Hector, 1987; Furnham, 1979, 1993; Trower, Bryant & Argyle, 1978), que podem constituir subculturas com seus padrões próprios de conduta aceitáveis. Dentre esses aspectos, sexo e idade têm sido os mais críticos, levando a estudos sobre padrões de desenvolvimento e de gênero que devem ser necessariamente diferenciados quando se buscam normas de referência. As diferenças na competência social de homens e mulheres ocorrem desde a infância (LaFrenière & cols., 2002). As variáveis sócio-demográficas afetam o desempenho social, porém o peso desta influência pode ser diferente sob contextos culturais diversos.

Para Kotler e Armstrong (1993), renda, ocupação, educação e riqueza são variáveis essenciais para a classificação de uma classe social. A classe social mede o poder de compra de um consumidor e pode explicar a intensidade do relacionamento cliente-empresa.

Bennet e Kassarian (1975) afirmam que uma classe social é um grande número de indivíduos ou famílias aproximadamente iguais uns aos outros e diferenciados dos estranhos em termos de status social. Este status social é definido a partir da combinação de diversas variáveis determinando, assim, a classe social.

As variáveis escolhidas por cada sociedade dependem dos valores mais importantes para essa sociedade (Tomanari, 2003). Segundo Bennet e Kassarian (1975), nos Estados Unidos, a ascensão através da estrutura de classe se dá, normalmente e principalmente, através da educação.

No Brasil, a classificação social é definida principalmente pelos itens de posse da família e pelo grau de instrução do chefe da família, uma vez que os respondentes brasileiros não costumam oferecer dados de renda familiar.

A idade é uma variável demográfica bastante usada na segmentação de mercado, ainda mais que o acelerado crescimento da população idosa no mundo tem suscitado grande interesse em todos os aspectos do processo de envelhecimento, particularmente para os cientistas sociais (Nussbaum *et al.*, 1997). Tal interesse cobre um amplo espectro de fenômenos, entre os quais podem ser citados: qualidade de vida, saúde pública, motivação, problemas de adaptação, aposentadoria e lazer (Neugarten, 1996; Furchtgott e Fuchtgott, 1999).

Há evidência de que, com o avanço da idade, acentua-se a tendência a preferir a TV a materiais impressos (Goodman, 1992; Owsn, 1996) e outras fontes de informação (Hilt, 1997; Scales, 1996). Isto se manifesta nos índices de

audiência em diferentes países obtidos ao longo de décadas de pesquisa. As pessoas idosas são o segmento da população que mais assiste TV diariamente (Grajczyk e Zoelner, 1998). Essas pessoas em idade avançada tendem a consumir um amplo leque de conteúdos, a manifestar uma grande afinidade com a mídia e uma menor propensão a prescindir dela (Comstock, 1989).

2.2.3

Variáveis Psicográficas

Para Kotler, na segmentação psicográfica os compradores são divididos em grupos diferentes baseados no estilo de vida e na personalidade das pessoas. Pessoas de um mesmo grupo geográfico ou demográfico podem exibir perfis psicográficos muito diferentes.

Existem diversos fatores psicológicos que influenciam na decisão de compra e conseqüentemente servem de base para uma segmentação psicográfica. Além de estilo de vida e personalidade, outros autores citam atitude; atividades, interesses e opiniões; valores e percepções.

Sant'Anna (1989) afirma que para alguém tomar a decisão de comprar alguma coisa é preciso que na sua mente se desenvolvam, sucessivamente, os seguintes estados: a existência de uma necessidade, a consciência dessa necessidade, o conhecimento do objeto que pode satisfazê-la, o desejo de satisfazê-la e a decisão por determinado produto ou marca que, a seu ver, melhor satisfará o desejo.

Para analisar os fatores psicológicos de decisão de compra é preciso analisar ainda as teorias da percepção e da motivação.

A percepção está no meio do caminho entre um fluxo contínuo de sentir e pensar e aquilo que percebemos é muitas vezes um produto daquilo que queremos perceber, podendo não corresponder à realidade existente fora de nós (Meys e Reynolds, 1972). Pikunas (1981) completa que o processo de aprendizado de um indivíduo, para conhecer o mundo e a si próprio, começa com a percepção. Ele ainda afirma que “perceber é um processo em que o insumo sensorial é unificado e codificado de acordo com um número crescente de tendências operativas de grupamento e da experiência passada” (Pikunas, 1981, p.100). Meys e Reynolds (1972) afirmam que as mensagens publicitárias são percebidas seletivamente e

que, apesar das várias tentativas de bombardear a mente do consumidor através da mídia, nem todas as informações passam através do filtro perceptivo. Portanto, na elaboração de uma mensagem e na escolha do meio pelo qual ela será passada, também devemos levar em conta dois fatores nos quais está baseada a percepção: fatores de estímulo - características do objeto físico, como tamanho, cor e textura (muitas dessas características determinam o quanto de atenção será produzido); fatores do indivíduo - características próprias do indivíduo, seus processos sensoriais básicos, suas experiências passadas, suas expectativas, motivações e estados afetivos.

A motivação, segundo Cobra (1992), pode ser definida como uma força que move um indivíduo a optar por caminhos de satisfação e necessidade. Ele também divide a motivação da seguinte forma: a) motivos primários: são considerados como sendo as necessidades biológicas que levam as pessoas à sobrevivência; b) motivos secundários: são apontados como necessidades de filiação, aprovação, status, exploração, segurança e realização; c) motivos internos e incentivos: a motivação interna é relacionada a estímulos como a fome, que é oriunda do organismo, enquanto que a motivação, à base de incentivos, vem do desejo ao objeto externo; d) fatores motivadores inconscientes e conscientes: nem sempre os motivos de desejo são conscientes. Quando uma necessidade começa a tornar-se perceptível, estamos entrando no estado da motivação. Festinger (1975) também aponta a dissonância cognitiva como um dos fatores motivacionais. Ele define dissonância como incoerência e cognição como conhecimento. Segundo Meyers e Reynolds (1972, p.95), a “dissonância cognitiva mostra a formação de processos sistemáticos na mente para mudar impressões iniciais e assim reduzir algumas discrepâncias mais significativas”. Um indivíduo em dissonância é aquele que toma atitude adversa àquilo que ele ou a sociedade consideram como correto. Um exemplo citado por Festinger (1975) é o de uma pessoa que adquire um carro de valor muito elevado. Neste caso, o indivíduo terá que procurar motivos que justifiquem esta compra sejam eles a satisfação pessoal, status ou outros.

Existem duas teorias fundamentais que também explicam os fatores da motivação: a teoria behaviorista e a escola cognitiva. Para Lazzaroto e Rossi (1991), um dos conceitos básicos do behaviorismo é o condicionamento. De acordo com a escola behaviorista, o comportamento pode ser reflexo/respondente ou operante. O comportamento reflexo tem como causa um estímulo. A

conjugação estímulo/resposta forma o reflexo. Lazzaroto e Rossi (1991) ainda afirmam que, segundo a escola behaviorista, o comportamento está diretamente vinculado a um processo de condicionamento. As pessoas podem ser mecanicamente condicionadas e conduzidas por um mecanismo de prêmio-castigo.

A escola cognitiva, segundo Cobra (1992), é uma antítese da behaviorista. Isto porque ela enfatiza que o comportamento é dirigido a metas e propósitos e a motivação é vista como uma tendência a mover as pessoas às metas desejadas, enquanto que o behaviorismo defende uma ligação direta entre estímulo e resposta, sem qualquer fator interveniente. A escola cognitiva enfatiza que, ocorrendo o estímulo, uma pessoa busca informações para delinear uma resposta viável.

O aprendizado, para Meyers e Reynolds (1972), pode ocorrer através de informações, sugestões, pensamentos, necessidades e envolve também a formação de associações entre objetos e estímulos. Quando as associações se desenvolvem a partir de repetições, podem levar à formação de hábitos. Cobra (1992) ressalta que a importância prática da teoria do aprendizado é que ela pode estimular a demanda de um produto através da associação. Meyers e Reynolds (1972) também afirmam que a associação produzida por uma marca pode determinar a escolha de uma delas. Segundo estes autores, uma pesquisa realizada com 465 donas-de-casa da área de Chicago constatou indiscutível relação entre as preferências afirmadas, a intenção de compra e a compra real das marcas.

Através de ações e aprendizados, as pessoas adquirem suas crenças e atitudes que acabam por influenciar o comportamento do consumidor (Cobra, 1992). Se alguma dessas crenças estiver errada e inibir a compra, o fabricante do produto precisará fazer uma campanha para corrigir essas crenças.

2.2.4

Variáveis Comportamentais

Segundo Kotler (1998), muitas empresas acreditam que as variáveis comportamentais são os melhores pontos de partida para o desenvolvimento de segmentos de mercado. Para o autor, variáveis como ocasiões, benefícios, status de usuário, taxa de uso, status de lealdade, estágios de aptidão de compra e atitude

são variáveis importantes para dividir o mercado em grupos tomando como base o conhecimento do consumidor, sua atitude e o uso e a resposta para um produto.

A segmentação comportamental divide o mercado de acordo com características de conhecimento, lealdade e consumo de produtos. Indivíduos com o mesmo hábito de consumo ou mesmo grau de lealdade, ou mesmo conhecimento com relação a uma categoria de produto/serviço formam um segmento (Tomanari, 2003).

As variáveis comportamentais podem servir de base para uma segmentação de mercado bastante eficiente. Clientes com comportamentos similares tendem a apresentar características iguais, explicadas pelas variáveis:

- a) Ocasão de compra (normal, especial)
- b) Status de uso (não usuário, ex-usuário, usuário potencial, usuário pela primeira vez, usuário regular)
- c) Grau de uso (*light user*, *médium user*, *heavy user*)
- d) Modo de utilização
- e) Razão de compra (presente, reposição, festa)
- f) Frequência de compra
- g) Local de compra
- h) Estágio de atenção para a compra (desconhece, atento/conhece, interessado, desejoso, com intenção de compra)
- i) Atitude com relação ao produto (entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil).

A segmentação comportamental pode ser realizada através dos resultados dos estudos de hábitos e atitudes. Segundo Galvão (2002), os hábitos e as atitudes são instrumentos de coleta de dados demográficos além das necessidades e motivos de consumo do produto, além da quantidade consumida. Com essa informação, consegue-se separar os *heavy users* e constatar sua participação no universo de consumidores. Concentrar os esforços de marketing nos *heavy users* é uma forma de segmentação embora não a denominem desta forma.

Para Gama (2002), pode-se encontrar no mercado de consumo variados comportamentos e tipos de consumidores. O autor destaca cinco grupos de consumidores e como se comportam frente aos seus direitos no mercado, são eles

os alienados, os tolerantes, os responsáveis pacíficos, os responsáveis exigentes e os renitentes.

Cada grupo apresenta diferentes níveis de consciência do que é ser consumidor e age de forma diferente na sua relação com a empresa.

- Alienados: é o maior grupo do mercado, representa a maior parte da população, são aqueles que aceitam sem filtro o que acontece nas relações de consumo, acreditando que tudo é sorte ou azar do destino;
- Tolerantes: têm consciência dos seus direitos, mas se desvalorizam diante das dificuldades, porque acreditam que não adianta reclamar;
- Responsáveis Pacíficos: também têm consciência dos seus direitos, mas acreditam que reclamar é falta de tempo e de dinheiro;
- Responsáveis Exigentes: querem ser respeitados e por isso reclamam e não aceitam desculpas sem fundamento, pois têm plena consciência de seus direitos;
- Renitentes: têm consciência dos seus direitos e reagem contra os danos que sofrem, ainda dão real valor ao seu dinheiro.

Para Howard (1989), o comportamento de compra dos consumidores é uma base fraca para a segmentação. Segundo o autor, mesmo a atitude de compra estando intimamente relacionada ao comportamento, tanto o comportamento de compra como a atitude podem mudar e, com isso, parecem não ser confiáveis. Além disso, o comportamento de compra de um cliente é frequentemente influenciado por fatores além da atitude, como preço e disponibilidade do produto, o que torna o comportamento de compra uma base fraca para segmentar os consumidores.

Schultz (2002) defende uma segmentação comportamental dinâmica que se ajuste às mudanças de vida dos consumidores.

2.3

Variáveis Transacionais

As transações são de grande importância para a geração de valor de uma organização. Entende-se por transação qualquer interação que o cliente tenha com

uma empresa que pode ser classificada em termos de canal de contato, forma de pagamento, tipo de produto adquirido e tempo de relacionamento, que explicarão o valor financeiro que cada consumidor gera ao longo do tempo.

Os clientes não são iguais e expressam essa diversidade através de transações diferentes, que geram custos maiores ou menores para a empresa e impactam de maneira distinta na geração de caixa de uma companhia.

Um cliente pode gerar mais valor do que outro de acordo com a forma que interage com a empresa. Por isso, diversos autores (Zajac e Olsen, 1993; Hunt e Morgan, 1995, 1996; Srisvastava *et al.* 1998; Gosh e John, 1999) têm se preocupado com o impacto das atividades e estratégias de marketing na geração e apropriação de valor para a empresa e seus acionistas.

Adicionalmente, Srivastava (1999, p.168) observa que, se o marketing contribui para a renovação e o crescimento dos negócios e para a obtenção e a retenção de consumidores, ele precisa resultar em fluxos de caixa melhorados – um requisito central para a geração de valor ao acionista.

O processo de obtenção e retenção de consumidores e o impacto na geração de caixa ocorrem por meio da transação, considerada o elemento focal do contato entre dois agentes econômicos (Dwyer *et al.*, 1987).

A capacidade de apropriação do valor transacional deve ser função de uma série de variáveis, como o tipo de relacionamento entre as partes, o modo como elas estruturam o ambiente da transação e a capacidade individual de criação de valor (Dwyer *et al.*, 1987).

Torna-se relevante a compreensão das variáveis que influenciam a capacidade que um cliente tem de gerar valor para a organização. Williamson (1991) defende que as firmas sejam estruturas de governança formadas com o objetivo de economizar em custos de transação gerados pelo mercado.

A criação de valor para o consumidor é alcançada pela obtenção de posições favoráveis como resultado da gestão e da alavancagem de ativos baseados no mercado (Srivastava *et al.*, 1998), ou seja, o objetivo da obtenção e da retenção de consumidores é a criação de valor financeiro para a empresa (Souza, 2002).

Segundo Srivastava *et al.* (1998), a alavancagem destes ativos pela empresa pode ocorrer com o propósito de: a) diminuir os custos através do conhecimento dos canais e dos consumidores ou pela construção de relacionamentos; b) obter de prêmios em preços, já que o patrimônio da marca conduz à percepção de maior

valor agregado; c) gerar de barreiras competitivas pela construção de lealdade e criação de custos de mudança (Gosh e John, 1999); d) criar um limite competitivo; e) possibilitar de extensão da marca e de categorias de produtos.

Uma alternativa para a economia de custos de transação é o arranjo dos canais de marketing. Esses arranjos são estruturas que, de acordo com a sua administração e controle, podem caracterizar-se pela verticalização ou terceirização (Souza, 2002). A teoria do agente (Brickley *et al.*, 1991; Krueger, 1991; Bergen *et al.*, 1992; Lafontaine, 1992; Gupta e Romano, 1998; Combs e Ketchen Jr., 1999) estuda os fenômenos de custos gerados quando uma empresa titular concede a um agente o direito de representá-lo na administração dos recursos e capacidades da firma.

Embora conteste-se que o único objetivo de uma empresa seja a maximização do lucro (Ouchi, 1979), não se pode negar que se este não for o objetivo principal, é, pelo menos, o indicador fundamental de desempenho utilizado pelo mercado financeiro para avaliar a qualidade da administração de uma empresa.

Em função da estrutura de custos transacionais de uma empresa, Williamson (1979) defende que existe um elenco de oportunidades de redução desses custos.

Os bancos, por exemplo, acompanham o rastro de informações deixadas por um cliente. Utilizando sistemas que processam bilhões de pequenas pistas, como emissão de cheques, investimento em fundos, saldo em poupança, além de variáveis sócio-demográficas, como ocupação, renda, presença de filhos na família, e seu histórico de compras e de pagamentos, conseguindo assim identificar clientes com alta probabilidade de adquirir um produto de previdência privada (Stephan, 2000). Ao aumentarem a taxa de acertos em encontrar clientes mais propensos a comprar determinado produto, reduzem seus custos de aquisição que podem variar de acordo com o canal de venda, a forma de pagamento, a oferta de vendas, promoção e o tipo de produto.

Um dos usos mais avançados de dados transacionais é o gerenciamento de risco de crédito por portadores de cartões e tomadores de empréstimo. Os grandes bancos vêm aperfeiçoando seus modelos de *score* de risco desde o final dos anos 80. Utilizando variáveis transacionais como frequência de compra, data da última compra, valor e tipo de produto, histórico de pagamentos e manutenção de saldos negativos, os bancos conseguem antecipar problemas de crédito futuros (Souza,

2002). Uma outra variável transacional muito importante é o tempo de permanência. Para Stephan & Grion (2003), os novos clientes têm uma probabilidade muito maior de abandonar uma empresa do que um cliente antigo. Isto pode ocorrer porque um cliente quando decide comprar de uma empresa pela primeira vez está iniciando uma transição em sua vida. Essas pessoas podem ter necessidades e expectativas diferentes dos clientes mais antigos. Desta forma, acompanhar sua evolução no primeiro ano de forma diferenciada é um esforço que pode trazer resultados excepcionais.

O uso de informações transacionais dos clientes para guiar as decisões de marketing deve ser adotado por todas as empresas para redirecionar seus esforços e obter maior efetividade nas ações estratégicas da empresa com o objetivo de aumentar a rentabilidade dos clientes, alavancando os fluxos de caixa da organização, através da redução dos custos de transação ou pelo aumento do faturamento de cada cliente.