

# DETERMINANTES DA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: UMA ANÁLISE INTEGRADA DA SATISFAÇÃO, CUSTOS DE MUDANÇA E PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO

*Data de aceite: 01/08/2024*

**Pedro Carvalho**

CITUR, UNIAG, Instituto Politécnico de Viana do Castelo

**RESUMO:** Este capítulo investiga as razões que levam os clientes a permanecerem com um fornecedor, analisando a importância das variáveis que contribuem para a retenção de clientes e como elas se relacionam entre si. A revisão de literatura revela que fatores antes negligenciados desempenham um papel crucial em um processo de fidelização mais eficaz. Em contraste com estudos anteriores, descobre-se uma forte interligação entre fidelização, satisfação e custos de mudança. Os custos de mudança e a satisfação do cliente são discutidos em conjunto, desafiando a visão unidimensional dos custos de mudança e destacando suas diferentes dimensões e consequências na gestão da fidelização de clientes. Além disso, os programas de fidelização são explorados, destacando seu papel fundamental no processo de fidelização. Esses programas são considerados como variáveis endógenas dos custos de mudança, capazes de influenciar diretamente a fidelização e moderar o efeito

da satisfação do cliente. Em resumo, o estudo conclui que a satisfação do cliente e os custos de mudança são os principais determinantes da fidelização de clientes, destacando a importância de considerar esses fatores de forma integrada na gestão da relação com o cliente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Qualidade de serviço, Satisfação, Fidelização, Programas de Fidelização

## INTRODUÇÃO

A ciência do marketing até ao final da década de 90, reconhecia na satisfação o principal mecanismo que contribuía para a fidelização do cliente e encarava os programas de fidelização como um tónico relevante no desenvolvimento de uma estratégia de marketing. Para muitos autores (cf. Jones e Sasser, 1995; Huete, 2002; Barnes, 2001; Baloglu, 2002; Jones e Farquhar, 2003; Datta, 2003), os clientes assumiam um comportamento de repetição de compra porque estavam satisfeitos ou então, deparavam-se com um conjunto de factores que impediam a mudança de fornecedor. Por exemplo,

Huete (2002) salientava que a repetição da compra resultava da satisfação dos clientes ou dos denominados custos de mudança. Por isso, a comunidade científica estava ciente da existência de factores promotores de uma “aparente” fidelização de clientes (reveladora de uma atitude muitas vezes negativa) que estavam associados aos custos de romper-se uma relação com uma dada empresa ou marca. Contudo, esses custos foram encarados, por um número significativo de investigadores, como factores que contribuíam para uma fidelização “forçada” e desprovidos de qualquer relevância para o processo de criação de valor nos produtos ou serviços da empresa.

O objectivo deste trabalho é contribuir para um melhor entendimento dos factores que podem estimular a fidelização dos clientes e, se possível, para uma actualização do “estado da arte” neste domínio da ciência. Por isso, ao longo das próximas páginas, apresenta-se uma síntese dos principais mecanismos que contribuem para a fidelização de clientes, abordando-se os vários modelos e perspectivas apresentadas por vários autores influentes nesta temática. Por outro lado, procura-se realçar a influência de factores, resultantes de investigações mais recentes, que outrora foram desatendidos ou que não mereceram, a atenção devida, à luz dos “olhos” de hoje.

Este documento estrutura-se em duas secções. Na primeira, é apresentada uma revisão de literatura relacionada com a compreensão do fenómeno de fidelização de clientes. E, na segunda, por sua vez, dividida em três sub-secções, são apresentados os vários factores determinantes na fidelização de clientes, designadamente, a influência da satisfação, custos de mudança e programas de fidelização na fidelização dos clientes.

## **A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES**

Para Caruana (2002 *apud* Gremler e Brown, 1996), a fidelização está relacionada com o grau em que o cliente exhibe procedimentos de compra repetidos e dispõe, simultaneamente, duma atitude positiva em relação a um dado fornecedor. Em sintonia com esta visão, Huete (2002) acrescenta que a empresa fideliza os seus clientes quando é capaz de conseguir que estes assumam comportamentos de repetição de uma compra ou de um volume mínimo pré-fixado, durante um determinado período de tempo, de bom grado. Neste sentido, é importante focar a posição de Jones e Farquhar (2003) e de Ibáñez, Hartmann e Calvo (2006), pois expressam a existência de uma diferença entre os clientes que estão retidos e aqueles que são fiéis. Para estes autores, os consumidores só podem ser considerados fiéis se, em adição à realização de compras repetidas numa dada empresa, também mantêm uma atitude favorável que se manifesta de diversas formas, nomeadamente, através de recomendações da empresa a possíveis clientes, baixa sensibilidade a aumentos de preços, preferência pela empresa fornecedora em particular e forte resistência à mudança de fornecedor.

Com base no conjunto de asserções expostas, pode-se então depreender que um cliente pode estar retido e não ser fiel à empresa. Para uma melhor compreensão desta problemática, serão apresentadas numa secção posterior, as razões que justificam a existência de diferenças entre estas duas concepções.<sup>1</sup>

Caruana (2002), salienta que até à década de 70, a fidelização à marca era encarada apenas numa perspectiva meramente comportamentalista da compra (associada à sequência de compras e às proporções de compras realizadas a uma dada marca), ignorando-se o que estava na mente dos clientes. No entanto, é Jacoby (1969;1971) que introduz na conceptualização da fidelização a componente comportamental e atitudinal. Deste modo, a fidelização a uma marca passa a ser encarada como o resultado de três dimensões: cognitiva (o cliente acredita que a performance do produto/serviço é superior ou de outras marcas da mesma categoria), afectiva (caracteriza-se pelos clientes desenvolverem um atitude favorável ou desfavorável em relação ao produto/serviço) e conativa (que está relacionada com as intenções do cliente de recomprar o produto/serviço) (cf. Jacoby e Chestnut, 1978 e Oliver, 1999).

No seguimento destas explanações, faz sentido abordar a posição de outros investigadores a propósito das diferentes caracterizações da fidelização de clientes. Baloglu (2002) sugere que os clientes só são verdadeiramente fiéis quando estão fortemente ligados em termos afectivos à marca (de modo positivo) e compram-na com frequência; Os clientes são fiéis de modo latente, quando estão positivamente ligados (emocionalmente), mas têm baixos níveis de compra. Segundo o autor, este fenómeno pode dever-se à existência de preços elevados ou à inacessibilidade do produto ou serviço; Por outro lado, os clientes cuja fidelização é baixa são aqueles em que ambos os factores (atitudes/emocionais e repetição de compra) são pouco positivos; Por fim, existem clientes cuja fidelização é suspeita, na medida em que compram repetidamente a uma determinada marca, mas a atitude favorável em relação à mesma é baixa. Esta situação pode ser explicada por factores como, incentivos financeiros, a conveniência, a falta de alternativas e com factores relacionados com a situação individual do cliente (Figura 1).

	Alta	Baixa	Alta
	ATITUDES		
COMPORTAMENTOS	Alta	FIDELIZAÇÃO SUSPEITA	FIDELIZAÇÃO VERDADEIRA
	Baixa	FIDELIZAÇÃO BAIXA	FIDELIZAÇÃO LATENTE

Figura 1. – Tipologia de fidelização baseada em atitudes e comportamentos

Fonte: Adaptado de Baloglu (2002, p. 48)

<sup>1</sup> Ler sub-secção 2.2. - A Influência dos Custos de Mudança na Fidelização dos Clientes

Para Jones e Sasser (1995), os clientes verdadeiramente fiéis são aqueles que estão totalmente satisfeitos num mercado altamente competitivo (muitos produtos ou serviços alternativos oferecidos, custos de mudança baixos e baixa diferenciação). Segundo estes autores, os clientes, em função dos atributos comportamentais únicos, intensidade da satisfação ou insatisfação e da habilidade para agir perante a satisfação ou insatisfação, tornam-se num dos quatro tipos básicos de clientes (Figura 2):

1. Os Fiéis ou Apóstolos – São os clientes que estão altamente satisfeitos e que já poderão ter sofrido alguma decepção no serviço ou no produto. Estes clientes, após terem sido devidamente compensados, tornaram-se mais convictos acerca da empresa e assumem uma atitude de bom “passa-palavra” da empresa em relação a potenciais clientes.
2. Os Desertores ou Terroristas – São os clientes que estão insatisfeitos, muito insatisfeitos ou neutrais relativamente a uma dada empresa. Jones e Sasser (1995) explicam que nem todos os clientes insatisfeitos deverão ficar retidos, dado que muitas vezes as “irrazoáveis” exigências destes clientes não podem ser ajustáveis com as reais capacidades da empresa e podem “devorar” recursos excessivos e enfraquecer a moral dos funcionários. Os autores são da opinião que nestes casos é preferível abandonar a relação com estes clientes. Por outro lado, chamam a atenção para outros problemas que podem causar os terroristas, nomeadamente, a sua enorme vontade de transmitir a sua raiva e frustração a potenciais clientes.
3. Os Mercenários – Estes são os tipos de clientes que podem estar satisfeitos, mas revelam um comportamento de baixa fidelização. Normalmente, procuram baixos preços, compras por impulso ou tendências de moda. Para além disso, são clientes que exigem à empresa muito esforço para agradá-los e não mantêm relações de longo prazo suficientemente extensas para se tornarem lucrativos.
4. Os Reféns - São os clientes que tiveram más experiências com a empresa e são forçados a aceitá-las, porque estão retidos e incapazes de mudar de fornecedor.

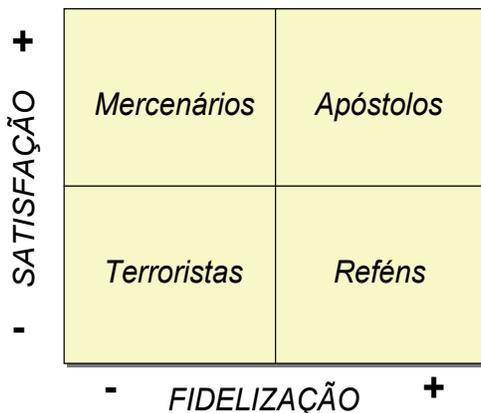


Figura 2. – Tipologia de clientes baseada na fidelização e satisfação

Fonte: Adaptado de Jones e Sasser (1995)

## **DETERMINANTES DA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES**

Nesta secção, procura-se a compreender a influência dos factores que determinam a fidelização de clientes, designadamente, a satisfação, os custos de mudança e os programas de fidelização de clientes, com base nas contribuições dos principais investigadores desta temática.

Antes de se proceder a qualquer consideração acerca das correlações existentes entre a fidelização e os seus determinantes, é importante começar por reflectir, acerca da noção de satisfação apresentada por alguns investigadores, na próxima sub-secção.

### **A influência da satisfação na fidelização dos clientes**

Oliver (1981) sugere que a satisfação é um estado psicológico total associado a uma compra em particular, e que resulta da comparação do nível de benefícios e custos recebidos de uma empresa, com o nível de benefícios esperados. Segundo o autor, nesta comparação ocorrem sentimentos positivos ou negativos relativos à própria compra. Contudo, também refere que a satisfação é condicionada por um nível inicial de expectativas criado e pela desconfirmação das mesmas, através das percepções da experiência. O mesmo autor, em 1993, considera que os antecedentes da satisfação do cliente estão relacionados com: as expectativas, a desconfirmação das expectativas (influenciada pela performance da experiência) e por uma componente emocional do próprio cliente, relacionada com a noção pessoal de justiça e de igualdade de tratamento aos clientes, e com os afectos.

Para outros investigadores, a satisfação também pode ser entendida como um estado afectivo do cliente positivo resultante de uma avaliação de todos os aspectos provenientes do relacionamento com uma dada empresa. Com efeito, surgem duas conceptualizações gerais sobre a existência de satisfação, em que a primeira está relacionada com uma transacção específica e, a segunda, globalizante ou cumulativa e resultante de um somatório de transacções (cf. Liljander e Strandvik, 1995; Lam, Shankar e Murthy, 2004).

Os resultados da maior parte dos estudos publicados confirmam um impacto positivo da satisfação na fidelização do cliente (cf. Jones e Sasser, 1995, Cronin, Brady e Hult, 2000; Cronin e Taylor, 1992; Mcdougall e Levesque, 2000; Bei e Chiao, 2001) e identificam uma influência positiva da qualidade de serviço na satisfação do cliente (cf. Athanassopoulos, 2000; Cronin, Brady e Hult, 2000; Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985;1988; Ibáñez, Hartmann e Calvo, 2006). Todavia, em relação à primeira correlação de factores - satisfação e fidelização, é de destacar alguns contributos recentemente desenvolvidos.

Para Lam, Shankar e Murthy (2004), a satisfação do cliente tem um efeito positivo nas dimensões de fidelização – recomendação e repetição de compra. Para estes investigadores, a fidelização do cliente pode conduzir à sua satisfação e pode haver efeitos recíprocos em ambos aspectos. Isto significa que a fidelização do cliente pode dar origem, por exemplo, a importantes satisfações do cliente de âmbito pessoal e não económico,

resultantes da interacção social repetida entre o comprador e o vendedor. Por outro lado, os clientes fiéis são menos vulneráveis ao “passa-palavra” negativo, transmitido por outros clientes, relacionado com a performance do vendedor.

Lee, Lee e Feick (2001, *apud* Fornell, 1992), referem que a ligação entre satisfação e fidelização de clientes depende de factores tais como a regulamentação de mercado, custos de mudança, valor da marca, existências de programas de fidelização, propriedade da tecnologia e diferenciação do produto na indústria.

Szymanski e Henard (2001 *apud* Johnson, 1998), explicam que os efeitos das expectativas na satisfação são geralmente mais fracos num contexto de serviços, porque a natureza intangível dos serviços torna a informação em relação às expectativas menos concreta e utilizável. Estes autores também expõem que as correlações entre os afectos e a satisfação e entre a satisfação e a repetição de compra, são em média mais elevadas nos serviços do que nos produtos. Por outro lado, para Szymanski e Henard (2001), quando os consumidores têm estruturas cognitivas menos solidificadas, são mais influenciados pelos seus pares e factores como as expectativas, a desconfirmação das mesmas e os afectos têm menos importância. Por consequência, os testes de satisfação acabam por ter um papel muitas vezes diminuído na compreensão das tendências de recompra, por causa da elevada influência dos grupos de referência.

Sem descurar os vários modelos teóricos desenvolvidos de satisfação de clientes (cf. Zeithaml e Bitner, 2000; Liljander e Strandvik, 1995), para alguns autores, a confiança pode ter mais importância na fidelização de clientes do que a satisfação (Aydin, Ozer e Arasil, 2005, Ibáñez, Hartmann e Calvo, 2006), apesar das várias dúvidas que esta afirmação pode suscitar. Porém, é importante incidir na noção de confiança apresentada por Ibáñez, Hartmann e Calvo (2006). Para estes Professores, a confiança é um sentimento de segurança ou de fé que o cliente tem em relação ao seu fornecedor, baseado na expectativa de que a empresa fornecedora não tem a intenção de enganar, faltar ao prometido ou obter vantagens da vulnerabilidade do cliente. Por isso, o sentimento de confiança é baseado em duas dimensões gerais. A primeira é a convicção de que o fornecedor tem a capacidade para responder às necessidades do cliente. A segunda é baseada no desenvolvimento de ligações emocionais e afectivas entre o cliente e o fornecedor. Segundo os autores referidos, o factor confiança para além de ter um impacto directo na satisfação, e por consequência, na fidelização, pode influenciar directamente a própria fidelização e pode ser determinante quando o cliente se confronta com decisões de mudança de fornecedor.

Embora vários autores (cf. Cronin e Taylor, 1992; Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1994, Dabholkar et al., 2000 e Caruana, 2002) são da opinião que a correlação entre a performance de qualidade e a fidelização é mais fraca do que a correlação entre a satisfação e a fidelização, não é de desprezar as dificuldades práticas sentidas pela comunidade científica na diferenciação dos conceitos de qualidade de serviço e de satisfação.

Curiosamente, a explicação mais comum da diferença entre qualidade de serviço e satisfação, é que a primeira é reconhecida sob uma forma de atitude, sujeita a uma avaliação contínua e permanente, e a segunda é vista como uma medida específica de transacção (cf. Bitner, 1990; Bolton e Drew, 1991; Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988). Cronin e Taylor (1992) também afirmam que a qualidade é algo que se depreende do longo prazo, enquanto a satisfação é o resultado de uma prestação de serviço em particular. Para outros investigadores a satisfação é mais abrangente do que a qualidade de serviço, envolvendo vários factores, nomeadamente, o preço, a expectativa e a performance, que se traduz, por outras palavras, em preço, qualidade de produto percebida e qualidade de serviço percebida (cf. Voss, Parasuraman e Grewal, 1998; Zeithaml e Bitner, 2000).

Parece haver um aparente consenso na distinção fundamental entre a satisfação e a qualidade de serviço, para os principais investigadores desta temática. No entanto, subsistem ainda algumas dúvidas, resultantes de divergências, no que respeita à influência recíproca entre estas duas variáveis. Neste sentido é de destacar os contributos de Parasuraman et al. (1985,1988) e Cronin e Taylor (1992) propondo que altos níveis de qualidade de serviço percebido resultam num aumento da satisfação do cliente e de Bitner, (1990) e Bolton e Drew (1991), refutando esta visão e evidenciando que a satisfação é um antecedente da qualidade de serviço.

Para uma melhor compreensão das diferenças e da forma como os dois conceitos se inter-relacionam, é indispensável conhecer as várias visões de qualidade de serviço desenvolvidas por autores influentes nesta temática.

Para Gronroos (1982), a qualidade de serviço experimentada pode ser perspectivada sob duas dimensões: *Técnica e Funcional*. A primeira consiste na qualidade associada com aquilo que o cliente recebe, dito de outro modo, a qualidade do que recebe. A segunda dimensão é resultante do modo como o cliente recebe o serviço. Como tal, pode-se afirmar que resulta da interacção que se estabelece entre o cliente e o prestador. Portanto, a qualidade de serviço experimentada provem destas duas dimensões, qualidade técnica e funcional, sendo contudo influenciada pela imagem que o cliente tem à priori na sua mente relativamente ao prestador. Neste modelo apresentado, funciona como um filtro, uma vez que a imagem que o cliente possui da empresa antes da experimentação do serviço, vai necessariamente influenciar a sua percepção no momento da prestação do serviço.

Todavia, Gronroos apresentou em 1988, o modelo de qualidade de serviço total percebida, que segundo o autor a qualidade percebida pelo cliente é resultado de duas realidades, isto é, das expectativas do cliente em relação à qualidade de serviço e da sua própria experiência de serviço. Neste modelo, a qualidade percebida é determinada não pelos níveis de qualidade técnica e funcional, mas pelo hiato existente entre a qualidade experimentada (qualidade funcional e técnica) e a qualidade esperada conforme apresentado na Figura 3.

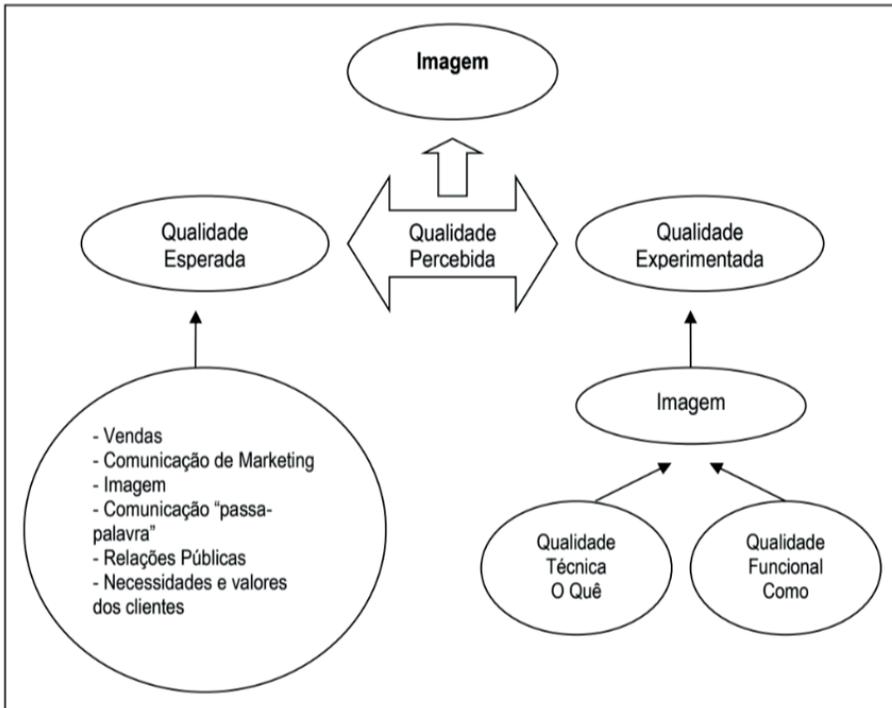


Figura 3 - Modelo da qualidade percebida do serviço

Fonte: Gronroos (2001, p.67)

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), estudaram os determinantes da qualidade de serviço e o modo como os clientes avaliavam a qualidade de serviço, baseando-se para efectuarem o seu estudo, no modelo de qualidade percebida de Gronroos. Com base no estudo que realizaram, identificaram 5 dimensões de qualidade de serviço (tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, confiança e segurança, e empatia), concluindo que seriam sempre utilizadas pelos clientes na avaliação da qualidade, em qualquer tipo de serviço e desenvolveram um modelo (instrumento de medição) denominado por SERVQUAL, que se baseia nas 5 dimensões para efeitos de avaliação da qualidade. Segundo o qual, a diferença entre as expectativas dos clientes acerca da performance do prestador de serviços e a performance de serviços experimentada, conduzem à percepção da qualidade de serviço por parte do cliente.

Apesar do modelo SERVQUAL ter sido amplamente aceite junto da comunidade científica, também foi censurado por alguns investigadores desta matéria. Entre outros (cf. Teas, 1993), por exemplo, Cronin e Taylor (1992) criticaram a necessidade de medição das expectativas dos clientes na análise da qualidade de serviço e desenvolveram um modelo denominado por SERVPERF que exclui a análise das expectativas. Segundo esses autores, a avaliação da qualidade é realizada apenas com base nas várias percepções do cliente relativamente às 5 dimensões da qualidade de serviço.

Outras perspectivas sobre este assunto surgiram ainda no início da década de 90. Evert Gummesson (1993) apresentou o modelo dos 4 Q's da oferta de qualidade, cujo ponto de partida para o seu desenvolvimento consiste na ideia de que os serviços e bens físicos são parte integrante do serviço oferecido. Este modelo inclui as variáveis expectativas e experiências e, em adição, a variável imagem/marca. Refere também os elementos que estão na origem da qualidade, ou seja, a qualidade do design, a qualidade de produção e de distribuição, a qualidade técnica e a qualidade relacional, como é apresentado na Figura 4.

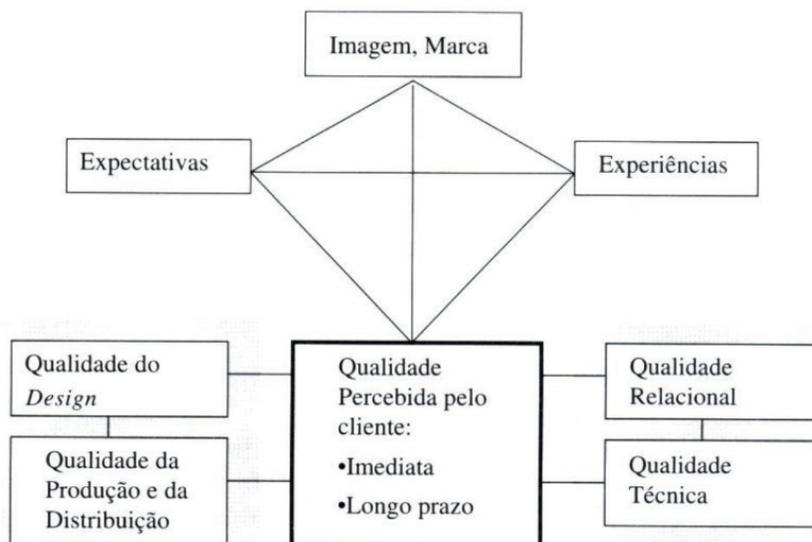


Figura 4 - Modelo dos 4 Q's da oferta da qualidade

Fonte: Adaptado de Gronroos (2001, p. 71)

Neste modelo dos quatro Q's, é de prestar particular atenção ao elemento qualidade relacional que está relacionada com a interação estabelecida entre o cliente e o prestador, dimensão que outros investigadores denominaram por qualidade funcional como anteriormente vimos (cf. Gronroos, 1988).

Para concluir a exposição sobre as principais visões de qualidade de serviço é de referir ainda os trabalhos desenvolvidos por Rust e Oliver (1994). Estes investigadores explicam que a qualidade de serviço resulta apenas de 3 componentes : (i) O Produto Serviço, que consiste na qualidade técnica do serviço (que é o que resulta do próprio serviço); (ii) A Entrega do Serviço, que tem a ver com o conjunto de interações interpessoais que se realizam durante a prestação de serviço, ou seja, a qualidade funcional; (iii) O Ambiente de Serviço, que se caracteriza pelo conjunto de elementos tangíveis, sonoros e percebidos, que envolvem o momento da prestação do serviço.

Em suma, tem sido dada uma considerável atenção à satisfação do cliente como um factor determinante da fidelização durante as duas décadas passadas (Lam, Shankar e Murthy, 2004). No entanto, a influência de outros factores no comportamento de repetição de compra, designadamente, dos custos de mudança, não tem merecido particular atenção, sendo frequentemente secundarizado pelos investigadores desta problemática. Por exemplo, para Yanamandram e White (2006), o conceito dos custos de mudança tem sido incorporado em vários modelos teóricos. Contudo, a sua operacionalização tem-se reduzido genericamente a um “*construct*” unidimensional com pouca relevância para a compreensão dos factores de fidelização de clientes. Segundo estes autores, uma clarificação das diferenças entre os vários custos de mudança deverá ser benéfica por duas razões. Em primeiro lugar, as várias dimensões dos custos de mudança estão diferentemente associadas a certas consequências. E, em segundo lugar, é recomendável que sejam desenvolvidas estratégias dissemelhantes para uma gestão eficiente das diferentes dimensões dos custos de mudança, integradas nos programas de retenção de clientes.

Colgate e Lang (2001) também referem que a investigação tem-se focalizado, sobretudo, nas razões dos clientes mudarem e pouco tem sido estudado acerca das razões dos clientes não mudarem. Por isso, estes autores consideram que é uma área importante de pesquisa por várias razões:

- Primeiro, porque do ponto de vista académico a compreensão do processo de mudança requer não só, uma compreensão das razões dos consumidores mudarem, mas também, uma consciencialização das razões de não mudarem.
- Segundo, para aquelas empresas que têm muitos concorrentes, é importante compreenderem as motivações dos clientes serem fiéis e de que forma as empresas podem desencorajar os seus clientes de abandonarem o relacionamento de compra, quer através de estímulos positivos, quer através de estímulos negativos.
- Por fim, para as empresas que procuram atrair novos clientes (ex. novo entrante no mercado), uma compreensão das razões dos clientes não alterarem as suas relações de fornecimento é importante, de modo a desenvolverem estratégias que as permita ultrapassar as várias “barreiras” de mudança impostas pelas empresas concorrentes e, desta forma, ganharem quota de mercado.

Por todas as razões apresentadas, parece pertinente demonstrar, na próxima subsecção, a influência dos custos de mudança no comportamento de repetição de compra do cliente.

## A Influência dos Custos de Mudança na Fidelização dos Clientes

Barnes (2001) considera que o tempo, a continuidade e a duração da conexão são indicadores de retenção, mas não determinam que o cliente é fiel. Datta (2003) também refere que a retenção de clientes pode ocorrer em situações de monopólio, quando existem poucas alternativas possíveis, ou porque a marca possui o preço mais baixo no mercado. A propósito deste assunto, Huete (2002) salienta que existem duas estratégias que conduzem à repetição da compra por parte do cliente. A primeira está relacionada com a satisfação e a segunda assenta nos custos de mudança de fornecedor.

Ora, isto significa que o cliente pode continuar a comprar e não estar satisfeito com o produto que compra devido à existência de custos de mudança. E o que se entende então por este novo conceito?

Os custos de mudança podem ser compreendidos como os custos que envolve a mudança de um fornecedor para outro (Lam, Shankar e Murthy, 2004; Burnham, Frels e Mahajan, 2003; Jones, Mothersbaugh e Beatty, 2002). Lee, Lee e Feick (2001, p. 36) salientam que os custos de mudança “são os custos que o consumidor incorre por mudar de fornecedor que não incorreria se tivesse ficado com o seu fornecedor corrente”.

Para Lam, Shankar e Murthy (2004) e Ibáñez, Hartmann e Calvo (2006), estes custos estão associados a custos monetários e não monetários (ex. tempo gasto, esforço psicológico) durante a incerteza de ter de lidar com um novo fornecedor. Segundo Lam, Shankar e Murthy (2004), os custos de mudança também estão ligados à perda dos benefícios da fidelização e estão relacionados com a dependência do comprador em relação ao vendedor, resultante da manutenção de um relacionamento fundamental para atingir os objectivos desejados.

Para Yanamandram e White (2006), os custos de mudança não só incluem os custos associados à alteração de fornecedor, mas também incluem custos psicológicos associados, à procura e acesso à informação, à *performance* da transacção do novo fornecedor e à obtenção do novo fornecedor de privilégios especiais. Estes custos são raramente acedidos explicitamente e tornam-se relevantes quando os clientes se confrontam com uma razão para considerar mudar.

Com base num estudo empírico desenvolvido num contexto de relações *Business-to-Business* em serviços (Cf. Yanamandram e White, 2006), os custos de mudança podem ser classificados com base em 5 dimensões, designadamente, custos de perdas de benefícios, custos de incerteza, custos de procura de fornecedor e de avaliação na fase pré-mudança, custos cognitivos e de procedimentos na fase pós-mudança e custos de relacionamento entre a empresa e o prestador de serviços.

Jones, Mothersbaugh e Beatty (2002) apresentam 6 dimensões associadas aos custos de mudança, designadamente, (i) os custos de perda de performance (percepções de perda de benefícios e de privilégios pela mudança), (ii) os custos de incerteza

(incerteza psicológica ou percepções de risco associado à performance de um fornecedor desconhecido), (iii) os custos de pesquisa na fase de pré-mudança (percepções do tempo e do esforço necessário para obter e avaliar a informação antes de mudar), (iv) os custos comportamentais e cognitivos na fase pós-mudança (percepções do tempo e esforço de aprendizagem e de adaptação ao novas rotinas subsequentes à mudança), (v) os custos de iniciação (percepções do tempo, esforço e gastos financeiros associados com a aquisição, pela primeira vez, ao novo fornecedor. Por exemplo, o pagamento de taxas de inscrição, explicação do serviço desejado ou preenchimento de impressos, etc...), (vi) os custos “perdidos” (percepções de investimentos já realizados em tempo, esforço e dinheiro, numa relação que foi estabelecida e mantida).

Outros investigadores (Cf. Kim, Park e Jeong, 2004) encaram os custos de mudança como mais um factor que influencia as “barreiras” à mudança. Para estes autores as “barreiras” à mudança são constituídas por custos de mudança, atractividade das alternativas (reputação, imagem e qualidade de serviço do novo prestador) e pelos relacionamentos interpessoais.

Para Kim, Park e Jeong (2004) existem os seguintes custos de mudança:

- I. Custos de perda – São custos que estão relacionados com a percepção da perda de *status* social ou de *performance*, quando se cancela uma relação de fornecimento existente.
- II. Custos de adaptação – Referem-se ao custo percebido de adaptação, tais como os custos de procura e de aprendizagem.
- III. Custos de alteração – São os custos económicos da mudança de fornecedor, tais como a aquisição de um novo plano ou o pagamento da taxa de subscrição.

Por outro lado, para Kim, Park e Jeong (2004), o relacionamento interpessoal consiste no relacionamento psicológico ou social que se manifesta em termos de especial atenção, confiança, intimidade e comunicação. O relacionamento interpessoal é “alimentado” pelas interações desenvolvidas entre o fornecedor e o cliente e fortalece os laços entre eles, conduzindo a um relacionamento de longo prazo. Por conseguinte, um investimento num relacionamento específico ajuda a aumentar a dependência do cliente e deste modo, constitui uma verdadeira “barreira” à mudança.

Os autores anteriormente mencionados afirmam que as “barreiras” à mudança assumem o papel de variável de ajustamento na inter-relação entre a satisfação e a fidelização de clientes. Por outras palavras, “quando o nível de satisfação do cliente é idêntico, o nível de fidelização pode variar em função da magnitude das barreiras à mudança” (p. 148). Todavia, esta equipa destaca o seu estudo à indústria dos serviços de telecomunicações móveis, expondo que o custos de perda têm um efeito directo na fidelização e, indirecto, através do fortalecimento da satisfação. Por outro lado, relevam o facto dos custos de

alteração<sup>2</sup>, não terem qualquer efeito na satisfação dos clientes, contribuindo somente para o aumento da fidelização. Por fim, focam o papel do relacionamento interpessoal, na influência indirecta da fidelização pelo aumento da satisfação dos clientes.

Lee, Lee e Feick (2001) apresentam 3 tipos de custos de custos de mudança comportamentais ao longo do tempo, designadamente, aprendizagem, contratuais e transaccionais. Estes investigadores ressaltam que “enquanto os custos contratuais ou de aprendizagem são fixados e considerados só durante o tempo do contrato, os custos transaccionais reflectem a relação de longo prazo da empresa com os seus clientes” (p.43). Segundo estes, os custos de transacção podem ser um indicador de melhoria ou deterioração da satisfação dos clientes. Com efeito, estes custos devem ser proporcionais à frequência de compras, na medida em que têm um papel moderador entre a satisfação e a fidelização, contribuindo para o fortalecimento da ligação entre a satisfação e a fidelização.

Burnham, Frels e Mahajan (2003) expõem uma tipologia constituída por 8 facetas associadas aos custos de mudança:

- I. Custos de risco económico – São os custos de aceitar a incerteza de um resultado negativo, na adopção de um determinado fornecedor, pelo facto do cliente ser detentor de reduzida informação.
- II. Custos de avaliação – Estão associados ao tempo e esforço de procura e de análise necessária para efectuar uma decisão de mudança.
- III. Custos de aprendizagem – Estão relacionados com o tempo e esforço para adquirir novas técnicas e conhecimentos fundamentais para utilizar devidamente o novo produto ou serviço.
- IV. Custos de iniciação – Estão ligados ao tempo e esforço necessário para iniciar um relacionamento com um novo fornecedor ou para iniciar a utilização de um novo produto.
- V. Custos de perdas de benefícios – São os custos associados a ligações contratuais que criam benefícios económicos por manter o relacionamento com o fornecedor. Isto significa que com a mudança de fornecedor os clientes perdem, por exemplo, pontos que acumulam, descontos ou outros benefícios.
- VI. Custos de perdas monetários – São custos associados a despesas necessárias pagas pelo cliente para iniciar a relação de fornecimento, nomeadamente, depósitos, taxas de adesão ou inscrição.
- VII. Custos de perda de relacionamento pessoal - Estão relacionados com a “quebra de laços” que foram formados com as pessoas da empresa fornecedora com que o cliente interage. A familiaridade do cliente com o fornecedor cria um nível de conforto que não está disponível imediatamente numa outra relação de fornecimento.

---

<sup>2</sup> Custos económicos resultantes da alteração de fornecedor, por exemplo, a aquisição de um novo plano ou o pagamento da taxa de subscrição.

VIII. Custos de perda de relacionamento com a marca – Estão associados com a ruptura da conexão formada com uma marca ou uma empresa com o qual o consumidor se identifica.

Os autores anteriormente referidos investigaram as relações entre as 8 facetas dos custos de mudança e concluíram que poderiam ser agrupadas em 3 tipos:

- I. Custos de mudança de procedimento – Consistem nos custos primariamente ligados ao gasto de tempo e esforço, designadamente, custos de risco económico, avaliação, aprendizagem e iniciação.
- II. Custos de mudança financeiros – Estão ligados aos custos de perdas de benefícios e perdas monetárias. Este tipo de custo de mudança envolve a perda de recursos financeiros quantificáveis.
- III. Custos de mudança relacionais – Estes custos estão associados à perda de relacionamentos pessoais e de relacionamentos com a marca. Segundo os autores, este tipo de custos envolve desconforto psicológico ou emocional devido à perda de identidade e à “quebra de laços”.

Colgate e Lang (2001) referem 4 categorias de factores que levam os consumidores a não mudarem de prestador de serviços:

- I. Investimento na relação - Os consumidores recebem muitos benefícios por desenvolver relacionamentos e esses benefícios podem ser classificados em confiança, sociais e tratamento especial. Com efeito, a mudança para um concorrente implica que o cliente perca um conjunto de benefícios relacionados com um investimento numa relação específica.
- II. Custos de mudança - Os custos de mudança estão relacionados com os custos de mudarem os serviços recebidos para um dado prestador em termos de custos de tempo, monetários e psicológicos. Por isso, são geradores de dependências do consumidor em relação ao prestador de serviços. Estes investigadores acrescentam que, por exemplo, “mudar para um novo prestador de serviço requer investimento em esforço, tempo e dinheiro, que age como uma barreira significativa para um consumidor tomar uma acção quando está insatisfeito com o actual fornecedor de serviço” (p.334). Estes autores salientam que os custos de mudança também estão relacionados com o risco percebido, ou seja, com a percepção dos consumidores da incerteza e das consequências adversas de comprar um produto ou serviço. Este factor pode ser conceptualizado como a incerteza de poder ganhar ou perder numa transacção em particular.
- III. Disponibilidade e atractividade de alternativas – O número de fornecedores alternativos pode influenciar a decisão de mudar de fornecedor. Assim, o comportamento de compra repetido pode não ser indicador de fidelização dos consumidores, devido à falta de alternativas ou à existência de diferenças que não são percebidas entre as alternativas. Por outro lado, Colgate e Lang (2001) são da opinião que, por vezes, o consumidor está consciente da existência de fornecedores alternativos e não está satisfeito com a *performance* do seu actual. Contudo, as alternativas apresentadas são denunciadoras de *performances* inferiores à do seu actual fornecedor.

- IV. Compensações de serviço – Os consumidores podem manter o relacionamento com o seu actual fornecedor, depois de experimentarem um problema e apresentarem uma reclamação que foi devidamente tratada e compensada pelo fornecedor. Estes investigadores explicam que o processo de tratamento de reclamações pode ser crucial e gerador de satisfações que se repercutem em relacionamentos de longo prazo com as empresas de serviços. Por isso, um bom serviço de compensação do cliente pode levá-lo a abandonar a ideia de mudar de fornecedor.

Numa investigação realizada pelos investigadores referidos à indústria de serviços financeiros, concluí-se que a principal “barreira” à mudança estava associada à inércia do cliente. A segunda mais relevante estava relacionada com os aspectos negativos da mudança, em particular, o potencial de perda associada à mudança (sobretudo financeira) e a própria incerteza relativamente à mudança. O terceiro factor mais importante estava ligado ao investimento numa relação que se perde. No entanto, a compensação de serviço foi identificada como uma “barreira” à mudança pouco significativa no estudo efectuado.

De acordo com a exposição efectuada, é possível concluir, que o cliente tende a estar motivado para manter os actuais relacionamentos, sobretudo, quando o estabelecimento de um novo relacionamento implica a perda de determinados investimentos num dado relacionamento e a realização de outros em termos de tempo, esforço e dinheiro. Este fenómeno constitui uma “barreira” significativa à mudança de fornecedor, quando muitas vezes o cliente está insatisfeito com o actual. Em sintonia com esta visão estão Jones, Mothersbaugh e Beatty (2002). Segundo estes investigadores, estas “barreiras” podem conduzir à frustração e um sentimento de “prisão” por parte dos clientes quando estão insatisfeitos. Por isso, quando tal acontece, existe uma elevada propensão dos clientes exteriorizarem a sua insatisfação, transmitindo o seu descontentamento à sua rede de conhecimentos. Contudo, quando os custos “perdidos”<sup>3</sup> são mais elevados, há uma tendência para o encorajamento de um “passa-palavra” construtivo e direccionado para os funcionários do fornecedor. Este facto acontece, devido à elevada associação entre os custos “perdidos” e as percepções de laços interpessoais, que originam sentimentos de maior confiança por parte do consumidor, e simultaneamente, um maior desejo de salvar a relação.

Para Lam, Shankar e Murthy (2004), os custos de mudança também têm um efeito positivo nas recomendações do fornecedor junto de potenciais clientes. Para estes autores, este efeito pode estar relacionado com a ligação entre os custos de mudança e os benefícios específicos para o relacionamento entre o fornecedor e os seus clientes.

Burnham, Frels e Mahajan (2003) explicam que os custos de mudança têm um efeito inibidor dos clientes em relação a uma posição de mudança face a um incidente de insatisfação. Segundo estes investigadores, não há evidências de correlações entre

---

<sup>3</sup> Percepções de investimentos já realizados (em tempo, esforço e dinheiro), numa relação que foi estabelecida e mantida.

custos de mudança e a satisfação dos clientes. No entanto, os custos de mudança são uma “ferramenta” preciosa para lutar contra a perda de clientes satisfeitos. Por isso, “As empresas devem procurar, simultaneamente, aumentar os custos de mudança do cliente e melhorar a sua satisfação” (p.120).

Lee, Lee e Feick (2001) consideram que o impacto dos custos de mudança na relação entre satisfação e fidelização é afectado pela estrutura de mercado. Em consonância com outros trabalhos realizados (Cf. Colgate e Lang, 2001), acrescentam que um cliente insatisfeito com baixos custos de mudança e, ao mesmo tempo, sem qualquer alternativa, não muda. Para estes autores, os custos de mudança são relevantes quando existem alternativas de fornecimento viáveis num dado mercado. Por outro lado, são da opinião que se podem encontrar poucos falsos fiéis, quando os custos de mudança são baixos e o nível de insatisfação é elevado. No entanto, salientam que se podem encontrar muitos clientes satisfeitos que se tornam infiéis devido aos baixos custos de mudança. Em contraste, expõem que se os custos de mudança são altos, é possível encontrar muitos falsos fiéis, mesmo que insatisfeitos.

Aydin, Ozer e Arasil (2005) mencionam que quando os custos de mudança aumentam, os consumidores tendem a tornar-se mais fiéis e menos sensíveis ao nível de satisfação. Na maior parte dos estudos realizados por esta equipa, a relação entre a fidelização do cliente e a satisfação foi mais forte em segmentos com custos de mudança mais elevados. Os resultados mostram também que o efeito da satisfação na fidelização é menor quando os custos de mudança percebidos pelos clientes são mais elevados. Por outras palavras, pode-se afirmar que os custos de mudança reduzem a sensibilidade dos clientes relativamente aos níveis de satisfação. Ora, infere-se do conjunto de asserções que os custos de mudança são um factor que afecta directamente a fidelização dos clientes e tem um efeito moderador na sua satisfação.

Em geral, quase todos os investigadores desta matéria são da opinião que os custos de mudança podem ser vistos como estratégias importantes para promover a fidelização de clientes. (Cf. Lam, Shankar e Murthy, 2004; Burnham, Frels e Mahajan, 2003; Jones, Mothersbaugh e Beatty, 2000; Lee, Lee e Feick, 2001; Yanamandram e White, 2006). Contudo, Burnham, Frels e Mahajan (2003) alertam para o facto dos custos de mudança percebidos pelo cliente terem um efeito pernicioso no momento da compra, na medida em que os clientes evitam relacionamentos com empresas que impõem custos de mudança (ex. fecho de um contrato de fornecimento). Por outro lado, referem que os clientes insatisfeitos numa relação de fornecimento procuram formas de abandonar os relacionamentos com as empresas que criam as restrições. Com efeito, os custos de mudança percebidos devem ser reduzidos quando o objectivo é atrair novos clientes e as suas percepções devem ser ampliadas, de forma a criar mais valor nas experiências dos clientes, quando o objectivo é fidelizar os actuais.

De acordo com a perspectiva anterior, Jones, Mothersbaugh e Beatty (2002) manifestam que as empresas devem procurar aumentar as percepções dos custos de mudança existentes, no desenvolvimento de uma estratégia de fidelização de clientes. Porém, os custos de mudança percebidos pelos clientes deverão ser no sentido de dar mais ênfase ao “serviço aumentado” (ex. desenvolvimento de um tratamento especial) e a acções de comunicação que expressem o risco de mudança de fornecedor, nomeadamente, relacionadas com a perda de benefícios por abandonar o actual fornecedor, o tempo e o esforço necessário para a adaptação a um novo, etc... Outros autores são da mesma opinião (Cf. Lee, Lee e Feick, 2001), referindo que o desenvolvimento de um programa de satisfação do cliente deve ser acompanhado com um programa de custos de mudança, com o objectivo de detectar e prevenir comportamentos de mudança. Por isso, com base na análise das mudanças em termos de volume de consumo e padrões de utilização, a empresa pode fornecer incentivos apropriados, introduzindo custos de mudança mais elevados. Por outro lado, realçam que quando os custos de mudança atingem um patamar claramente proibitivo à mudança, é desejável a implementação de um programa que aumente os benefícios para os consumidores.

Tomando em consideração as diferentes perspectivas e níveis de fidelização, faz todo o sentido reflectir no modo como as empresas implementam programas que aumentem os benefícios para os consumidores, isto é, no modo como as empresas compensam a fidelização dos seus clientes (cf. Brito, 2000). Na secção seguinte, procura-se encontrar um esclarecimento acerca dos objectivos dos programas de fidelização e compreender de que modo estes programas podem contribuir efectivamente para a fidelização de clientes.

## **A influência dos programas de fidelização na fidelização de clientes**

Descobertas recentes acerca dos programas de fidelização sugerem que numa grande percentagem não atingem os seus objectivos. No entanto, consideram que há benefícios significativos para um programa bem estruturado (cf. Berman, 2006; Waarden, 2008).

Bolton e Bramlett (2000) explicam que o objectivo dos programas de fidelização é “estabelecer um nível mais elevado de retenções de clientes em segmentos lucrativos pelo fornecimento de uma maior satisfação e valor para certos clientes” (p.95). No entanto, para Berman (2006), para além do aumento da fidelização, de uma menor sensibilidade ao preço e de atitudes mais fortes em relação às marcas e retalhistas, há um número de benefícios potenciais, designadamente, o “acesso a informação importante acerca dos consumidores e tendências de consumo, vendas médias mais elevadas (devido a oportunidades de *cross-selling* e *up-selling*), maior habilidade de focalização em segmentos especiais de consumidores e um maior sucesso na implementação de *recalls* de produtos” (p.128-129).

Para um melhor entendimento acerca dos objectivos dos programas de fidelização é de realçar a análise desenvolvida por Berman (2006), segundo o qual os programas de fidelização são constituídos por 4 tipologias, conforme se apresenta:

- Tipo 1 – É o formato mais básico de programas de fidelização. Para este investigador, não é um verdadeiro programa de fidelização, uma vez que está acessível a todos os clientes e os benefícios são os mesmos para todos, que se traduzem em descontos na aquisição dos produtos ou serviços. Os promotores destes programas não mantêm uma base de dados, para além do nome e endereço, que correlaciona os dados demográficos e estilos de vida dos seus clientes com os comportamentos de compra e não oferecem incentivos especiais para os clientes mais lucrativos. Por consequência, estes programas não compensam comportamentos de fidelização, mas o proprietário do cartão de fidelização.

- Tipo 2 – Neste formato de programas os clientes obtêm gratuitamente o *item* do produto ou serviço, após terem comprado um determinado número de *items*. Estes programas estimulam, pela concessão de um desconto de quantidade, o total de compras e não a frequência de compras realizadas pelos seus membros. Por isso, apresentam algumas desvantagens. Desde logo são facilmente imitáveis pelas empresas concorrentes e perdem a sua eficácia. Por outro lado, as empresas que os promovem não registam os nomes e endereços dos seus clientes e vêm-se impossibilitadas de comunicar ou de oferecer diferentes compensações aos seus membros. Por fim, é de salientar que o incentivo oferecido é tipicamente o mesmo *item* que tem sido comprado pelo cliente.

- Tipo 3 – Este programa compensa os pontos acumulados pelos clientes (resultantes das suas compras passadas) e requer uma base de dados que regista as compras e pontos dos membros. Este esquema de incentivos encoraja o aumento das compras dos clientes e compensa os bons compradores por estarem associados ao programa. Por outro lado, tem a vantagem de envolver com frequência vários parceiros de outras áreas de negócio para facilitar a acumulação de pontos e aumentar a diversidade de opções de compensação.

- Tipo 4 – A maior parte destes programas são baseados em pontos (tal como os programas de tipo 3) e oferecem individualmente aos seus membros comunicações especializadas, promoções e compensações baseadas na sua história de compras. Os programas de tipo 4 incluem, uma base de dados compreensível (onde podem estar inseridos dados demográficos e de estilos de vida dos seus membros), a utilização da *data mining*, *mailings* fortemente direccionados e ofertas para os membros baseadas no historial das suas compras.

Com base no exposto depreende-se que é a estrutura do programa de fidelização que determina o alcance dos diferentes objectivos. No entanto, algumas considerações devem ser tidas em conta no seu desenvolvimento.

Dowling e Uncles (2001), sugerem que para uma empresa criar um programa de fidelização, deve em primeiro lugar saber quais são os seus clientes fiéis. Contudo, o que

acontece por vezes é que as empresas em vez de estarem a compensar a fidelização em relação a um produto ou serviço, estão a induzir a fidelização ao próprio programa de fidelização (Rothsild e Gaidis, 1981). A propósito, Bolton e Bramlett (2000) interrogam se os programas de fidelização geram fidelização à marca ou ao programa. Esta questão remete, segundo os autores, para duas visões opostas acerca da eficácia dos programas de fidelização. A primeira “é que os programas de fidelização operam como uma forma de *customização* em massa que fortalece as percepções dos clientes acerca do valor proposto pela empresa. Por outras palavras, esta visão argumenta que estes programas encorajam a fidelização do cliente e a utilização, mesmo quando ocorre uma experiência negativa no serviço. Uma visão alternativa é que os programas de fidelização encorajam os clientes a tornarem-se mais exigentes a respeito dos benefícios do produto, serviço e preço” (p.106). Isto significa, que os clientes compram repetidamente não pelo valor criado em si no produto/serviço, mas pelo esquema criado pela empresa no sentido de fidelizar os clientes.

E qual o problema que poderá estar inerente a esta realidade? Como anteriormente se analisou, os clientes podem estar a realizar repetidas compras, sem contudo estarem afectivamente ligados (atitude positiva) à marca. Ora, perante uma retirada de alguns dos estímulos de fidelização, ou então, perante a oferta de um concorrente de um valor semelhante no produto/serviço, (anexando-lhe um programa de fidelização semelhante), o risco de perda de clientes é bastante elevado. Por isso, Baloglu (2002, p.57) refere que “os gestores deverão distinguir quem é verdadeiramente leal à marca de quem é leal ao programa de fidelização ou parecem ser fiéis por falta de alternativas”.

Neste sentido, é de reflectir na contribuição de Roehm, Pullins e Roehm (2002), pois segundo eles um programa de fidelização orientado para a compensação da acção de recompra, sem atender a factores como a atitude do cliente (afectivas) em relação à marca, só faz sentido quando as associações à marca por parte do cliente são positivas. Pois, caso não o seja, e se a empresa possuir segmentos deste tipo (taxas de recompra positivas e atitude pouco positivas), poderá fazer sentido estruturar um programa com estímulos que possam afectar mais os sentimentos do cliente em relação à marca, nomeadamente, pela concessão de mais informação relativamente aos produtos/serviços, acções de “sampling” e demonstrações de produtos/serviços. Por outro lado, já deverão atender a estímulos mais tangíveis como, ofertas de prémios, produtos e descontos, quando o objectivo é compensar a fidelização de clientes envolvidos positivamente com a marca.

Num trabalho recente, Waarden (2008) tenta compreender a influência dos esquemas de fidelização (que consiste na atribuição de pontos) no aumento do consumo, após a concessão do incentivo e constata que o impacto da “pressão” dos pontos, associados aos programas de fidelização, traduz-se no aumento da frequência de compras, durante um determinado período temporal até à obtenção de um incentivo. Segundo o autor, este impacto pode ser produzido pela combinação dos custos de mudança e orientação futura (isto é, atenção para a compensação futura que pode ser ganha pela acumulação de pontos).

No entanto, constata que o fenómeno de aumento de consumo, após o recebimento do incentivo, não se verifica. Para este investigador, os comportamentos de compra no longo prazo, em particular, no contexto dos negócios de retalho, parecem estar mais associados a factores como a distância da loja, inércia, conforto, satisfação, hábitos, características pessoais e origens (sociais, poder de compra) do que aos programas de fidelização.

O autor supra-citado verifica que os clientes que aderem mais cedo aos programas de fidelização, tendem a ser aqueles que compram com mais frequência e vivem mais próximo do estabelecimento. Por outro lado, apura que os clientes tendem a mudar provisoriamente das lojas que promovem menos os seus programas de fidelização para aquelas que promovem mais, durante o período em que sentem a “pressão” dos pontos. Porém, uma vez obtida a gratificação, os consumidores tendem a regressar às lojas onde compram habitualmente.

Waarden (2008) chama também a atenção para uma possível saturação do consumidor em relação aos programas de fidelização, devido à proliferação de esquemas de fidelização com um elevado grau de imitação, que acaba por aniquilar muitas vezes uma razão “chave” para a lealdade, pelo facto de não serem suficientemente interessantes e diferenciadoras. Mais ainda, é da opinião que os diferentes segmentos de consumidores reagem diferentemente aos programas de fidelização. Por isso, uma análise às características do consumidor e ao seu valor potencial devem ser tidas em consideração no desenvolvimento e implementação de um programa. Desta forma, é possível evitar os riscos financeiros associados com a atracção de demasiados compradores ou com a concessão de compensações excessivamente custosas a determinados segmentos de clientes.

## CONCLUSÃO

Ao longo deste trabalho, procurou-se compreender as razões dos clientes não mudarem de fornecedor, através da identificação e explicação da importância das variáveis que contribuem para a retenção de clientes como também da compreensão da sua correlação e do modo como reciprocamente se influenciam.

Com base na revisão de literatura desenvolvida, é possível constatar que investigações mais recentes demonstram que factores outrora negligenciados se tornam determinantes num processo de fidelização mais eficiente. Em contraste com estudos realizados anteriormente, as variáveis fidelização, satisfação e custos de mudança estão fortemente inter-relacionadas. Por consequência, o impacto das variáveis satisfação e custos de mudança na fidelização de clientes, não pode ser entendido de uma forma estanque e separada. Por outro lado, refutou-se o carácter unidimensional dos custos de mudança e esclareceu-se a sua própria concepção e diferenças. Mais ainda, reconheceu-se as diferentes consequências das várias dimensões dos custos de mudança e a importância de um tratamento diferenciado das mesmas na gestão da fidelização de clientes.

Na exposição apresentada clarificou-se também a natureza dos programas de fidelização e evidenciou-se o seu papel instrumental no processo de fidelização de clientes. Tomando em consideração as diferentes perspectivas, os programas de fidelização deverão ser entendidos como variáveis endógenas dos custos de mudança que têm a função de estimular directamente a fidelização, provocando um efeito moderador sobre a satisfação. Por outro lado, contrabalançam um nível na relação, que é muitas vezes atingido, claramente proibitivo à mudança, através da concessão de um conjunto de benefícios ao cliente.

Em suma, com base no conjunto de asserções apresentadas, pode-se então afirmar que a satisfação do cliente e os custos de mudança devem ser considerados como os factores determinantes da fidelização de clientes.

## REFERÊNCIAS

- Athanassopoulos, A. (2000) "Customer Satisfaction Cues to Support Market Segmentation and Explain Switching Behavior", *Journal of Business Research*, 47 (3), pp. 191-207.
- Aydin, S., Ozer, G. e Arasil, O. (2005) "Customer Loyalty and the Effect of Switching Costs as a Moderator Variable", *Marketing Intelligence & Planning*, 23 (1), pp. 89-103
- Baloglu, S. (2002) "Dimensions of Customer Loyalty: Separating Friends from Well Wishers", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(1), pp.47-59.
- Barnes, J. (2001) *Secrets of Customer Relationship Management*, New York: McGraw-Hill.
- Bei, L. e Chiao, Y. (2001) "An Integrated Model for the Effects of Perceived Product, Perceived Service Quality and Perceived Price Fairness on Consumer Satisfaction and Loyalties", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 14, pp. 125-140.
- Berman, B. (2006) "Developing an Effective Customer Loyalty Program", *California Management Review*, 49 (1), pp. 123-132
- Bitner, M. Jo (1990) "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses", *Journal of Marketing*, 54 (April), pp.69-82.
- Bolton, R. e Bramlett (2000) "Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), pp. 95-108
- Bolton, R. e Drew, J. (1991) "A longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes", *Journal of Marketing*, 55 (January), pp.1-9.
- Brito, C. (2000), "O Marketing Relacional", in Brito, C. e Lencastre P. (eds.), *Os Horizontes do Marketing*, Lisboa: Editorial Verbo.
- Burnham, T., Frels, J. e Mahajan, V. (2003) "Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents and Consequences", *Academy of Marketing Science Journal*, 31 (2), pp. 109-126
- Caruana, A. (2002) "The Effects of Service Quality and Mediating Role of Customer Satisfaction", *European Journal of Marketing*, 36 (7/8), pp. 811-828.

- Colgate, M. e Lang, B. (2001) "Switching Barriers in Consumer Markets: An Investigation of the Financial Services Industry", *Journal of Consumer Marketing*, 18 (4), pp. 332-347
- Cronin, J. e Taylor, S. (1992) "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, 58 (3), pp. 55-69.
- Cronin, J., Brady, M. e Hult, T. (2000) "Assessing the Effects of Quality, Value and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments", *Journal of Retailing*, 76 (2), pp. 193-218.
- Dabholkar, P., Shepard, D. e Thorpe, D. (2000) "Assessing the Effects of Quality, Value and Customer Satisfaction on Behavioral Intention in Service Environments", *Journal of Retailing*, 76 (2), pp. 193-218.
- Dowling, G. e Uncles, M. (2001), Programas de lealdade do cliente realmente funcionam?, in Bateson, J. Hoffman, D. (2001), *Marketing de Serviços*, 4ª edição, Porto Alegre: Bookman.
- Datta, P. R. (2003) "The Determinants of Brand Loyalty", *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 3 (1/2), pp. 138-144.
- Gronroos, C. (1982) "An Applied Service Marketing Theory", *European Journal of Marketing*, 16 (7), pp. 30-41.
- Gronroos, C. (1988) "A Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality", *Review of Business*, Vol. 3. New York: St. John's University Press, p.12.
- Gronroos, C. (2001) *Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach*, 2<sup>nd</sup> Edition, New York: John Wiley and Sons.
- Gummesson, E. (1993) *Quality Management in Service Organizations*, New York: ISQA International Service Quality Association.
- Huete, L. M. (2002) *Serviços e Lucro*, Lisboa: Edições AESE.
- Ibáñez, V., Hartmann, P e Calvo, P. (2006) "Antecedents of Customer Loyalty in Residential Energy Markets: Service Quality, Satisfaction, Trust and Switching Costs", *The Service Industries Journal*, Vol. 26 (6), pp. 633-650.
- Jacoby, J. (1969) *Towards a Multi-brand Model of Brand Loyalty*, Paper 105, Department of Psychology, Purdue University, West Lafayette, IN.
- Jacoby, J. (1971) "A Model of Multi-brand Loyalty", *Journal of Advertising Research*, Vol. 11, pp. 25-31.
- Jacoby, J. e Chestnut, R. (1978) *Brand Loyalty Measurement and Management*, New York: John Wiley and Sons.
- Jones, H. e Farquhar, J. D. (2003) "Contact Management and Customer Loyalty", *Journal of Financial Services Marketing*, 8 (1), pp. 71-78.
- Jones, T. e Sasser, W. (1995) "Why Satisfied Customers Defect", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 89-99

- Jones, M., Mothersbaugh, D. e Beatty, S. (2002), "Why Customers Stay: Measuring the Underlying Dimensions of Services Switching Costs and Managing their Differential Strategic Outcomes", *Journal of Business Research*, 55, pp. 441-450
- Kim, M., Park, M. e Jeong, D. (2004) "The Effects of Customer Satisfaction and Switching Barrier on Customer Loyalty in Korean Mobile Telecommunication Services", *Telecommunications Policy*, 28, (2004), pp. 145-159
- Lam, S., Shankar, V. e Murthy, M. (2004) "Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context", *Journal of Academy of Marketing Science*, 32 (3), pp.293-311.
- Lee, J., Lee, J. e Feick, L. (2001) "The Impact of Switching Costs on the Customer Satisfaction-Loyalty Link: Mobile Phone Service in France", *Journal of Services Marketing*, 15 (1), pp. 35-48
- Liljander, V. e Strandvik (1995) *Comparison Standards in Perceived Service Quality*, Helsinki/Helsingfors: Hanken Swedish School of Economics, Center for Relationship Marketing and Service Management.
- McDougall, G. e Levesque, T. (2000) "Customer Satisfaction with Services: Putting Perceived Value into the Equation", *Journal of Service Marketing*, 14(5), pp.392-410.
- Oliver, R. (1981) "Measurements and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings", *Journal of Retailing*, 57 (3), pp. 25-48.
- Oliver, R. (1999) "Whence Consumer Loyalty", (special issue), *Journal of Marketing*, Vol. 63, pp. 33-34.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1985) "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp.41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1988) "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, pp. 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1994) "Reassessment of Expectation as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research", *Journal of Marketing*, 58 (January), 12-40.
- Roehm, M., Pullins, E.B., Roehm, H. (2002), "Designing Loyalty – Building Programs for Packaged Goods Brands", *Journal of Marketing Research*, 39 (2), pp. 202-213.
- Rothschild, M. e Gaidis, W. (1981), "Behavioral Learning Theory: Its Relevance to Marketing and Promotions", *Journal of Marketing*, 45 (2), pp. 70-78.
- Rust, R. e Oliver, R.L. (1994) Service Quality: Insights and Managerial Implications From the Frontier, in Rust, R. and Oliver, R.L. (eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Szymanski, D. e Henard, D. (2001) "Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (1), pp. 16-35

Teas (1993), "Expectations, Performance, Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality", *Journal of Marketing*, 57 (4), pp.18-34.

Voss, G., Parasuraman, A. e Grewal, D. (1998) "The roles of Price Performance and Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges", *Journal of Marketing*, 62 (October), 46-61.

Waarden, L. (2008) "The Influence of Loyalty Programme Membership on Customer Purchase Behaviour", *European Journal of Marketing*, 42 (1/2), pp. 87-114

Yanamandran, V. e White, L. (2006) "Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the Perceived Switching Costs Model in the Business Services Sector", Australia and New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAZ), Brisbane, Queensland

Zeithaml, V. and Bitner, M. J. (2000) *Services Marketing – Integrating Customer Across The Firm*, 2<sup>nd</sup> Edition, USA: Irwin Mcgraw-Hill.