

A relação entre a satisfação e a fidelidade dos clientes com a lucratividade das empresas

Mario Orestes Aguirre González (UFRN) mario_gonzalez_pe@yahoo.com

Célio Gurgel Amorim (UFRN) celiogurgel@digizap.com.br

Rubens Eugênio Barreto Ramos, rubens@pep.ufrn.br

Resumo

Este trabalho tem como objetivo básico discutir a relação entre a satisfação, a fidelidade dos clientes e a lucratividade das empresas. É realizada uma pesquisa em periódicos internacionais e congressos nacionais. Existe uma quantidade considerável de artigos referidos ao tema de forma individualizada ou tratando-os dois a dois. O tema abordado de forma conjunta ainda é pouco estudado, conforme demonstra o quadro bibliográfico compilado, que mostra a existência de seis pesquisas correlatas. Futuras pesquisas precisam ser desenvolvidas com o objetivo de verificar a integração destes temas, devido à relevância para empresários, administradores e investidores.

Palavras chave: Cliente, Satisfação, Fidelidade, Lucratividade.

1. Introdução

Um dos temas mais debatidos nas organizações atualmente questiona se é compatível alcançar um alto grau de satisfação dos clientes e melhorar os resultados financeiros das empresas de forma simultânea. Este trabalho tem como objetivo buscar responder a esta importante questão empresarial. A lógica do pensamento dos administradores dos negócios normalmente se concentra em saber quanto custa satisfazer os clientes e quais são os benefícios correspondentes.

Na década de 80, com o aumento da concorrência e o desenvolvimento acelerado da prestação de serviços, o cliente passou a ter uma maior importância nas estratégias dos negócios das empresas. Conseqüentemente, vários índices nacionais de satisfação dos clientes foram desenvolvidos em diversos países ou regiões, como Suécia (1989), Estados Unidos (1992), Noruega (1996) e Europa (1998).

A satisfação do cliente é considerada como um dos principais indicadores das empresas. Desta forma, as normas da série ISO 9000:2000 a considera como um dos quesitos principais. O mesmo comportamento é observado nos requisitos dos prêmios nacionais de qualidade Malcolm Baldrige dos Estados Unidos, no *European Quality Award* da Europa e no equivalente da Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade do Brasil.

Para buscar a resposta para a questão formulada anteriormente, é realizada uma pesquisa exploratória em periódicos internacionais e congressos nacionais sobre os três fatores envolvidos: satisfação, fidelidade e lucratividade da empresa. Também, são analisados os relacionamentos entre os mesmos.

2. Fundamentação teórica da satisfação, da fidelidade dos clientes e da lucratividade da empresa

Heskett e Schlesinger (1994) afirmam a existência de uma cadeia de serviço-lucro, onde estão inclusos a satisfação, a fidelidade do cliente e os resultados financeiros da empresa, conforme mostra a Figura 1.

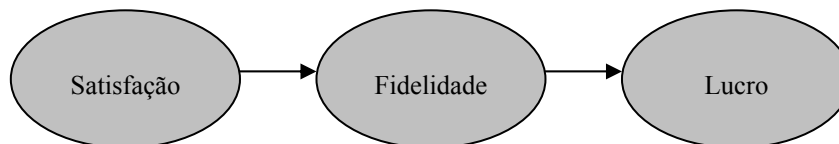


Figura 1 - A cadeia de lucro (Adaptado de Heskett e Schlesinger, 1994).

A lógica deste relacionamento indica que clientes mais satisfeitos são mais fiéis a seus fornecedores e que esta fidelidade proporciona um incremento nos lucros da empresa, devido principalmente a um incremento nas receitas e uma diminuição nos custos operacionais (JOHNSON et al., 1998; REICHEL, 1996). Existem diversos estudos que apresentam as relações de causa e efeito entre estes fatores, que serão abordados ao longo deste trabalho. Inicialmente, serão conceituados os três elementos principais da cadeia de lucro.

2.1 Satisfação do cliente

A orientação das empresas para a satisfação do cliente não é um fenômeno novo, muitas empresas de êxito identificaram no passado a importância de focar seu negócio para a satisfação do cliente. Vavra (1997) cita o exemplo da *British Car Manufacturer* que no ano de 1906 declarou os princípios essenciais da satisfação do cliente como política da empresa.

A literatura técnica atual sobre *marketing* apresenta dois enfoques básicos para a satisfação do cliente: como resultado de uma transação específica e como resultado de uma percepção acumulada (ANDERSON et al., 1994; JOHNSON et al., 2001). No primeiro enfoque a satisfação do cliente é vista como resultado da avaliação feita depois de uma compra específica, em outras palavras, indica quão satisfeito o cliente está com o produto ou serviço depois de concretizada a transação. Por outro lado, no enfoque da satisfação acumulada, o conceito é construído como resultado da experiência global de consumo de um produto ou serviço (FORNELL, 1992; JOHNSON et al., 2001). De acordo com esta definição, a satisfação do cliente deveria consistir parcialmente da experiência e da percepção do produto ou serviço, incluindo dentre outros fatores: a experiência do cliente na qualidade, as atividades de *marketing*, o *mix* da empresa, a imagem da empresa e as expectativas relativas aos produtos e serviços.

A satisfação do cliente alcançou maior importância na década dos 80 com o incremento da concorrência e com o desenvolvimento do mercado de serviços. Assim, diversos países criaram índices nacionais para medir a satisfação do cliente. Na Suécia, o barômetro de satisfação do cliente sueco (SCSB) foi estabelecido em 1989 por Fornell. Na Alemanha, o *Deutsche Kundenbarometer (DK)* foi desenvolvido em 1991 por Ecklöff. Nos Estados Unidos, o índice americano de satisfação do cliente (ACSI) foi apresentado em 1992 por Fornell. Na Suíça, o índice suíço de satisfação do cliente (SWICS) foi desenvolvido em 1996 por Bruhn e na Europa, o índice europeu de satisfação do cliente (ECSI) foi implementado no início de 1999 por Ecklöff. Finalmente, na Noruega, o índice norueguês de satisfação do cliente (SCNB) foi criado em 1996 e modificado em 2000 por Johnson.

2.2 A fidelidade do cliente

Na atualidade, existe uma ampla bibliografia sobre o assunto fidelidade de clientes e suas formas correlacionadas. Entretanto, os conceitos divulgados ainda são pouco explicativos.

Jacoby e Kyner (1973) apresentam duas abordagens básicas para o conceito de fidelidade do cliente: a abordagem comportamental e a abordagem baseada na atitude.

De acordo com a abordagem comportamental, a fidelidade do cliente é definida como resultado do comportamento humano (KAHN et al., 1986). As medidas operacionais desta abordagem são a participação nas compras e a frequência de compras. É assumido nesta abordagem que a estrutura da preferência do consumidor é reflexo do comportamento de consumo. Um dos pontos fortes desta abordagem é que ela oferece medidas objetivas de mensuração da fidelidade do consumidor. Um ponto a melhorar é que ela não fornece uma explicação própria da existência de fidelidade do cliente.

A segunda abordagem define a fidelidade do cliente como resultado de sua atitude (FOURNIER e YAO, 1997). De acordo com esta teoria, descrever unicamente o comportamento atual do consumidor não é suficiente. Porém, uma análise e uma descrição própria devem ser requeridas para justificar as atitudes e preferências subjacentes do consumidor. Mais tarde, esta abordagem foi expandida incorporando o conceito de atitude relativa (DICK e BASU, 1994). Este conceito engloba a questão até que ponto a avaliação de um cliente sobre um produto predomina na avaliação de um outro produto.

Considerando que a fidelidade não é um conceito ambíguo e que as abordagens baseadas na atitude e no comportamento merecem méritos, Dick e Basu (1994) têm desenvolvido um modelo para a fidelidade que integra as duas abordagens simultaneamente. Na Figura 2, a atitude relativa é dividida em duas opções e colocada no eixo vertical. De forma similar, a abordagem comportamental, descrita no eixo horizontal, também segue as mesmas duas opções. A matriz resultante mostra as quatro situações possíveis de fidelidade: fidelidade verdadeira, fidelidade oculta, fidelidade falsa e fidelidade nula.

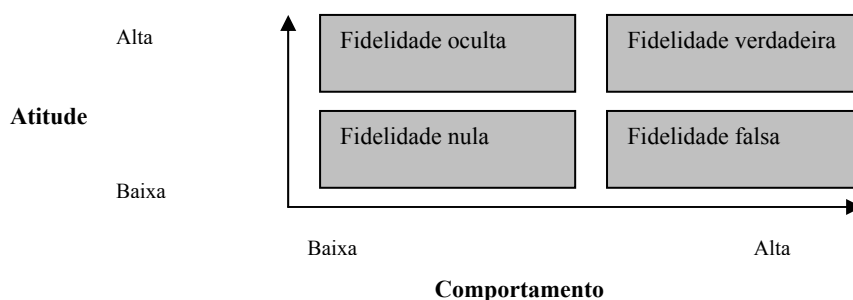


Figura 2 - Os quatro graus de fidelidade (Fonte Dick e Basu, 1994)

Consequentemente, a fidelidade verdadeira se apresenta quando um cliente mostra uma forte atitude relativa para com um determinado fornecedor e quando a taxa de compra por unidade de tempo é alta. A fidelidade oculta refere-se a uma forte atitude relativa pela marca combinada com um reduzido número de compras. Já a fidelidade falsa é caracterizada por uma alta taxa de repetição de compra combinada com uma atitude fraca para com o fornecedor. Finalmente, a fidelidade nula ocorre quando existe uma atitude relativamente fraca e uma baixa frequência de compras.

2.3 A lucratividade do cliente

A lucratividade do cliente tem sido descrita amplamente na literatura especializada sobre *marketing* e contabilidade. O conceito de lucratividade do cliente pode ser entendido como a diferença entre a receita e os custos que um cliente específico proporciona num determinado período de tempo. Assim, a lucratividade de um cliente refere-se ao valor do fornecedor em ter um cliente específico e não o contrário. A literatura mencionada distingue entre esses dois tipos de lucratividade do cliente.

O primeiro tipo é baseado na contabilidade, no sentido que a lucratividade do cliente é calculado com base da declaração de renda da empresa. A única diferença é que a lucratividade do cliente é derivada de um único cliente enquanto a declaração de renda para a lucratividade é referida a todos os clientes da empresa. Neste caso, uma abordagem comum é calcular a receita das vendas menos os custos totais relacionados ao total de produtos de um cliente durante um período de tempo (COOPER e KAPLAN, 1991). Foster e Gupta (1996) declaram que a renda e os fluxos dos custos variam consideravelmente de cliente para cliente e apresentam quatro razões para esta variação: diferença de preços padrões para diferentes clientes; diferença em volume de vendas entre os clientes; diferença na demanda do cliente e diferença nos descontos e prêmios para diferentes clientes. Cooper e Kaplan (1991) ressaltam que o problema de se calcular a lucratividade do cliente está principalmente associado à distribuição dos custos relativos e à demanda individual dos clientes por informações, qualidade, projeto, tempo de entrega, aquisição de novos clientes e manutenção de clientes.

O segundo tipo de lucratividade do cliente está baseado no futuro (HESKETT et al., 1994). É geralmente chamado de “valor do tempo de relacionamento com o cliente” ou “*customer lifetime value*”. Blattberg et al. (1996) calcula o valor de um cliente num determinado ano com base na margem de contribuição gerada pela transação menos as despesas relacionadas para reter o cliente e multiplicada pela probabilidade de que o cliente existirá naquele ano.

3. Relacionamento entre a satisfação, a fidelidade e a lucratividade da empresa

Alguns estudos foram realizados com o objetivo de encontrar a relação entre a satisfação, a fidelidade e a lucratividade. Entretanto, existe uma ampla bibliografia que abordam estes temas de maneira individual ou relacionando-os dois a dois. Os modelos de índices nacionais de satisfação do cliente, apresentados no item anterior, destacam somente dois desses fatores - satisfação e fidelidade - como construtos principais, deixando de considerar a lucratividade do cliente como outro fator de resultado.

Os resultados das pesquisas sobre a relação entre satisfação e fidelidade do cliente, realizados por Edvardsson et al. (2000), Fornell (1992), Fornell et al. (1996), Pinheiro et al (2003), Souza (2002), Campos (2002), Urdan, A. e Arnold, R. (1998) e Johnson et al (2001), confirmam uma relação positiva entre estes dois fatores. Reicheld (1996) apresenta na Figura 3 a relação entre a retenção do cliente e os ganhos econômicos nas empresas.

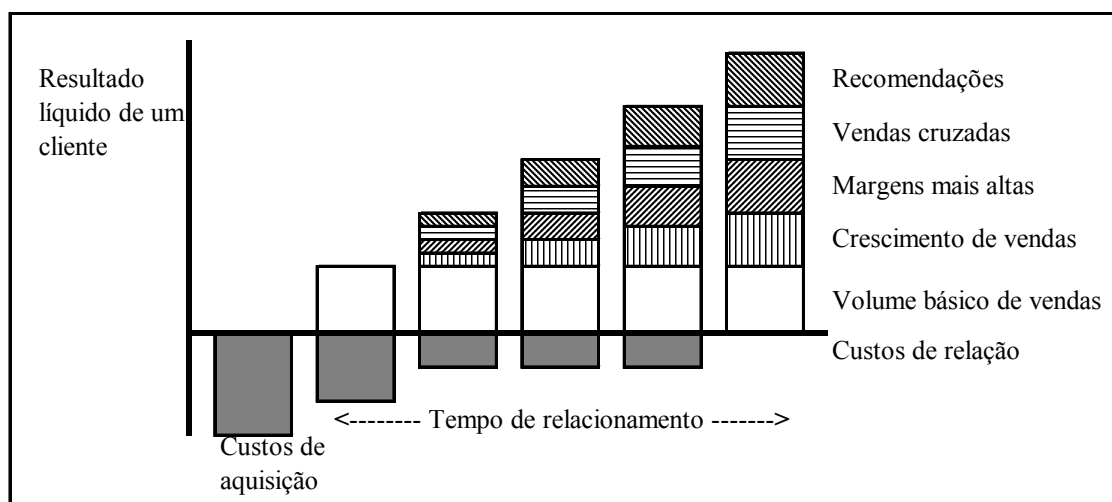


Figura 3 – A importância da duração de um relacionamento para a lucratividade (Fonte Reicheld, 1996)

A figura acima é o resultado da pesquisa realizada por Reicheld (1996) com mais de 100 empresas dos Estados Unidos. Mostra no eixo horizontal o tempo de duração do relacionamento do cliente com a empresa, e no eixo vertical o resultado líquido de um cliente. No início da relação, os custos de aquisição e de relacionamento são maiores. Com o passar do tempo o custo de relacionamento tende a ficar constante. Entretanto, o resultado líquido de um cliente com o tempo aumenta, devido ao crescimento nas vendas, ao aumento das margens, às vendas cruzadas e às recomendações para novos clientes. Assim, o cliente converte-se num parceiro de negócios.

Kaplan e Norton (1997) denominam, também, o relacionamento satisfação, fidelidade e lucratividade como a “cadeia do lucro” da empresa. O relacionamento entre estes três fatores é apresentado por Kaplan e Norton (1997), sob a forma de perspectivas, integrantes do sistema de gestão do desempenho *balanced scorecard*, mostradas na Figura 4.

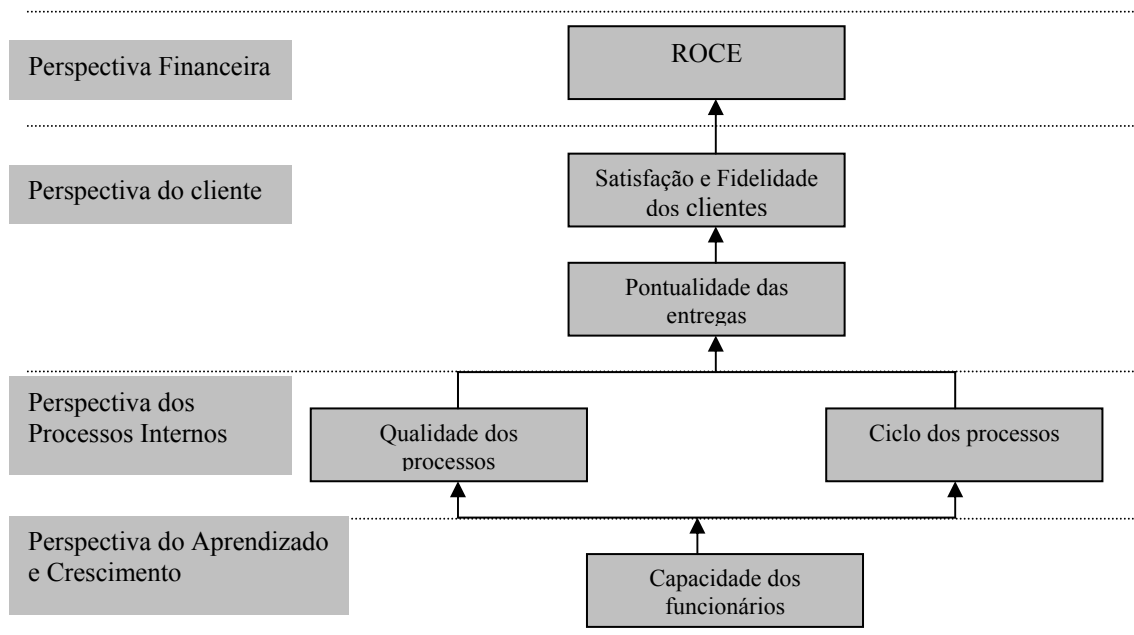


Figura 4. As perspectivas do Balanced Scorecard e suas relações (Kaplan e Norton, 1997)

A metodologia inclui um relacionamento do tipo causa e efeito entre as perspectivas. A perspectiva básica é relativa ao aprendizado e crescimento, que inclui a capacitação dos funcionários. Esta perspectiva dá suporte à seguinte, relativa aos processos internos. A excelência dos processos conduz à satisfação dos clientes e ajuda a mantê-los fiéis. Finalmente, a continuidade e a ampliação das vendas aos clientes existentes aumenta o retorno sobre o capital empregado (ROCE).

3.1 Discussão e resultados

Como resultado da pesquisa bibliográfica, foram levantados os principais trabalhos e publicações que versam sobre os fatores satisfação, fidelidade e resultados econômico-financeiros das empresas. As pesquisas consideradas neste estudo, sintetizadas na Tabela 1, foram filtradas empregando-se como critério o número de empresas participantes da pesquisa, na qual se considerou somente aquelas com mais de 10 empresas.

A Tabela 1 apresenta os autores que realizaram as pesquisas, o ano da publicação, as empresas onde foram realizados as pesquisas e os principais resultados alcançados.

Autores	Dados	Resultado da pesquisa
Reichheld e Sasser (1990)	Mais de 100 companhias dos Estados Unidos.	Identificaram quatro variáveis intermediárias (aumento das compras, redução de custos operacionais, preço premium, referenciais para novos clientes) que aumentam com a retenção do cliente e conduzindo a um maior lucro da empresa. Forneceram evidências para as diversas empresas e indústrias e documentaram o relacionamento entre a retenção e o lucro, reportando que clientes fieis podem ser responsáveis por um aumento de 25% a 85% no lucro da empresa.
Anderson, Fornell e Lehmann (1994)	Dados do Barômetro de Satisfação do Cliente Sueco (SCSB), que incluiu 77 setores empresariais, que representam 70% da economia do país.	Encontraram uma relação significativa entre a satisfação do cliente e o ROA (Retorno sobre ativo). Através do controle de tendências das séries temporais e do ROA passado, a satisfação tem um relacionamento estatisticamente positivo com o ROA atual. A elasticidade entre o ROA e a satisfação do cliente foi calculada em 0,40.
Anderson, Fornell e Rust (1997)	Dados do SCSB nos anos de 1989 a 1992 que incluíram os mesmos 77 setores empresariais de bens e serviços da pesquisa anterior.	Encontraram que existe uma relação significativa entre a satisfação do cliente, a produtividade do trabalho e a lucratividade medida pelo ROI (retorno sobre investimento) da empresa. A elasticidade do ROI relativa à satisfação do cliente para produtos foi de 0,265 e para serviços de 0,14. A elasticidade do ROI relativa à produtividade do trabalho para produtos foi de 0,1 e para serviços de 0,8. Um incremento simultâneo de 1% na produtividade do trabalho e na satisfação do cliente está associado a um incremento de 0,365% no ROI para produtos e de 0,22% para serviços.
Edvarsson, Johnson, Gustfsson e Strandvik (2000)	Dados do SCSB obtidos nos anos 1995 a 1997, que incluiu 71 empresas para serviços e 61 empresas para produtos. Em cada empresa foram aplicadas entre 200 e 250 pesquisas.	O objetivo dos pesquisadores foi encontrar a relação entre a satisfação do cliente, a fidelidade e a lucratividade da empresa, diferenciando indústrias de produtos de prestadoras de serviços. O resultado mostra que a relação entre a satisfação e a lucratividade é positiva com coeficiente de 0,213 ($R^2 = 0,147$) nas prestadoras de serviços e de 0,156 ($R^2 = 0,06$) nas indústrias de produtos.
Anderson e Mittal (2000)	Dados forma obtidos de 125 empresas suecas participantes do SCSB.	Encontraram que existe uma relação positiva entre o desempenho da empresa, a satisfação do cliente, a retenção do cliente e a lucratividade da empresa. Embora as mesmas estejam relacionadas positivamente, as tendências não são lineares. Por exemplo, uma diminuição de 1% na satisfação do cliente está associada a uma diminuição de 5,08% no ROI, já um aumento de 1% na satisfação está associado a um aumento de 2,37% no ROI.
Gustafsson e Johnson (2002)	Dados da <i>Volvo Car Corporation</i> de Suécia, com uma amostra de 40% do mercado da empresa.	Pesquisaram sobre o relacionamento entre a qualidade, a satisfação, a fidelidade e a lucratividade nas empresas. Encontraram que estas relações são positivas e que a mais significativa é a relação entre a satisfação do cliente com a lucratividade, com coeficiente de relacionamento de 0,169.

Tabela 1. Pesquisas sobre o relacionamento entre a satisfação, a fidelidade e a lucratividade da empresa

Das pesquisas apresentadas na Tabela 1, quatro delas utilizaram os dados do índice de satisfação e fidelidade de clientes suecos. Para os dados do lucro, as pesquisas empregaram o indicador de retorno sobre o investimento (ROI). Um dos autores que tem mais publicado trabalhos sobre o tema é o professor de marketing da Universidade de Michigan Eugene W. Anderson.

As pesquisas apresentam um relacionamento positivo entre a satisfação, a fidelidade do cliente e o retorno financeiro da empresa. Anderson et al. (2000) afirmam que estes relacionamentos são não lineares, embora sejam positivos. Edvarson et al. (2000) demonstram que a satisfação do cliente tem maior impacto nas empresas prestadoras de serviços do que nas indústrias de produtos.

4. Conclusões

Foi identificada e analisada a literatura relevante sobre a relação entre a satisfação, a fidelidade e a lucratividade da empresa, também conhecida como cadeia do valor. A análise da literatura pesquisada mostra que existe ampla bibliografia e estudos tratando de cada tema de maneira individual ou até relacionando-os dois a dois. Por outro lado, ainda é limitada a quantidade de pesquisas teóricas e empíricas que englobam toda a cadeia de valor. A causa desta constatação talvez seja a dificuldade das empresas em calcular os dados referentes ao lucro e às despesas para cada cliente (KAPLAN & NORTON, 1997).

Os estudos que incluem os modelos de índices nacionais de satisfação mostram que existe uma relação positiva entre a satisfação e a fidelidade do cliente. Além disso, segundo Reicheld (1996) e Heskett e Schlesinger (1994), existe um relacionamento positivo entre a retenção do cliente e a lucratividade da empresa.

As pesquisas encontradas, referentes ao relacionamento da cadeia de valor, mostram que existe uma relação positiva entre elas, confirmando que o cliente satisfeito tende a ser fiel ao seu fornecedor e que essa fidelidade com o passar do tempo converte-se em ganho econômico para a empresa (HESKETT & SCHLESINGER, 1994), o que motiva o desenvolvimento de novos estudos sobre o tema, relevantes para os investidores, os empresários e os gestores.

Referências

- ANDERSON, E.; FORNELL, C. & LEHMANN, D. (1994) - Customer satisfaction, market share and profitability. *Journal of Marketing*. Vol. 58, p. 53-66.
- ANDERSON, E.; FORNELL, C. & RUST, R. (1997) - Customer satisfaction, productivity and profitability: Differences between goods and services. *Journal of Marketing Science*. Vol. 16, p. 129-145.
- ANDERSON, E. & MITTAL V. (2000) - Strengthening the satisfaction- profit chain. *Journal of Service Research*. Vol. 3, n.2, p.107-120.
- BLATTBERG, R. & DEIGHTON, J. (1996) - Manage marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review*. Vol. 71, n.4, p-136-144.
- BRUHN, M. & GRUND, M. (2000) - Theory, development and implementation of national customer satisfaction indices: the Swiss Index of Customer Satisfaction. *Total Quality Management*. Vol. 11, n.7, p.17-28.
- CAMPOS, Antonio B. F. & RAMOS, Rubens E. B. (2002) - Fatores que afetam a satisfação do cliente: estudo de caso com compradores de automóveis. *XXII Encontro Nacional de engenharia de Produção*, Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002, p. 6.
- COOPER, R. & KAPLAN, R. (1991) - Profit priorities from activity-based costing. *Harvard Business Review*. Vol. 12, n.5, p.130-135.
- DICK, S. & BASU, K. (1994) - Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 22, n.2, p.99-113.

- EDVARDSSON, B.; JOHNSON, M.; GUSTAFSSON, A. & STRANDVIK, T. (2000) - The effects on satisfaction and loyalty on profit and growth: products versus services. *Quality Total Management*, Vol. 11 p. 917-927.
- EKLÖF, J.; HACKL, P. & WEARLUND A. (1999) - On measuring interactions between customer satisfaction and financial results. *Total Quality Management*. Vol.10, n.4, p.514-522.
- FARIAS, Salomão A. & SANTOS, Rubens da Costa (1999) - Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática. *XXIII Encontro Nacional da ANPAD*, Foz do Iguaçu, 19 a 22 de setembro de 1999, p.13.
- FORNELL, Claes. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer. The Swedish Experience. *Journal of Marketing*. Vol. 56, n.6 p.6-21.
- FORNELL, C.; JOHNSON, M.; ANDERSON, E.; CHA, J. & BRYANT, B.(1996) The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose and findings. *Journal of Marketing*. Vol. 60, p.7-18.
- FOURNIER, S. & YAO, L. (1997) - Reviving brand loyalty: A conceptualization within the framework of customer-brand relationships. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 14, n.5, p.451-472.
- FOSTER, G.& GUPTA, M. (1997) - The customer profitability implications of customer satisfaction. Working Paper, Graduate School of Business, Stanford University.
- HESKETT, L. & SCHLESINGER, A. (1994) - Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*. Vol. 72, n.2, p.164-174.
- KAHN, B.; KALWANY, E. & MORRISON, G. (1986) - Measuring variety seeking and reinforcement behaviors using panel data. *Journal of Marketing Research*. Vol.23, p.89-100.
- KAPLAN, R; & NORTON, D. (1997) - *A estratégia em Ação - Balanced Scorecard*. Editora Campus Ltda, Rio de Janeiro, Brasil.
- GUSTAFSSON, A. & JOHNSON, M. (2002) - Measuring and managing the satisfaction – loyalty-performance links at Volvo. *Journal of targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. v.10, n.3, p.249-258.
- JACOBY, J. & KYNER D. (1973) - Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior. *Journal of Marketing Research*. Vol.10, p.1-9.
- JOHNSON, M. D.; GUSTAFSSON, A.; ANDREASSEN, T.; LERVIK, L. & CHA, J. (2001) - The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*. Vol.22, p. 217-245.
- PINEHIRO, I. N.; RODRIGUES, J. M. & RAMOS, R. E. B. (2003) - Um estudo sobre os fatores que afetam a fidelidade dos compradores de automóveis. *XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Ouro Preto – MG, 21 a 24 de outubro de 2003, p. 8.
- REICHELDT, F.F. (1996) – The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value. *Harvard Business School Press*, Boston, MA.
- REICHELDT, F.F. & SASSER, J. (1996) – Zero defections: quality come to services. *Harvard Bussines Review*. Vol. 68, n. 5, p. 105-111.
- SOUZA, A. S. ; RAMOS, P. F. & RAMOS, R. B. (2002) -Um estudo da medição da satisfação do cliente aplicado no setor turístico em Natal/RN. *XXII Encontro Nacional de engenharia de Produção*, Curitiba –PR, 23 a 25 de outubro de 2002, p. 8.
- URDAN, A. T. & ARNALDO, R. (1998) - O modelo do índice de satisfação do cliente norte-americano: um exame inicial no Brasil com equações estruturais. *XXIII Encontro Nacional da ANPAD*, Foz do Iguaçu, p.14.
- VAVRA, Terry G. (1997) - *Improving measurement of customer satisfaction: a guide to creating, conducting, analyzing and reporting customer measurement satisfaction*. Programs. Milwaukee: Quality Press.