

---

## O alargamento dos barómetros de satisfação à lealdade dos clientes

*The enlargement of consumer satisfaction barometers to loyalty*

**Alexandra Machás**

---

**Edição electrónica**

URL: <http://journals.openedition.org/cp/9922>

DOI: 10.4000/cp.9922

ISSN: 2183-2269

**Editora**

Escola Superior de Comunicação Social

**Edição impressa**

Data de publicação: 30 junho 2005

Paginação: 159-176

ISBN: 1646-1479

ISSN: 16461479

**Refêrencia eletrónica**

Alexandra Machás, « O alargamento dos barómetros de satisfação à lealdade dos clientes », *Comunicação Pública* [Online], Vol.1 nº1 | 2005, posto online no dia 30 novembro 2020, consultado o 05 dezembro 2020. URL : <http://journals.openedition.org/cp/9922> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/cp.9922>

---

Este documento foi criado de forma automática no dia 5 dezembro 2020.



Comunicação Pública Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional.

---

# O alargamento dos barómetros de satisfação à lealdade dos clientes

*The enlargement of consumer satisfaction barometers to loyalty*

Alexandra Machás

---

## 1. Introdução

- 1 O início dos anos 80 protagonizava o estudo e maior enfoque na medição e quantificação das possíveis dimensões da satisfação, bem como a análise das suas determinantes.
- 2 A satisfação está sempre associada à avaliação da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas. A avaliação da qualidade segue duas perspectivas: a das organizações – qualidade técnica – e a dos consumidores qualidade apercebida.
- 3 Em 1986, Parasuraman, Zeithaml e Berry introduzem a escala SERVQUAL (Parasuraman et al, 1986). A escala SERVQUAL é um inquérito, habitualmente utilizado sob a forma de questionário, construído com base no paradigma da desconfirmação (Oliver, 1980).
- 4 Mais recentemente, a preocupação das instituições em relação aos seus clientes vai mais além da satisfação. As empresas estão igualmente empenhadas em conseguir a retenção do cliente. Assim, a relação satisfação *versus* lealdade tem originado um conjunto de estudos e investigações de forma a aferir do seu impacto e da natureza dessa relação.
- 5 A satisfação é a base da lealdade, constituindo a sua principal determinante (Oliver, 1980). Contudo, um cliente satisfeito pode não ser necessariamente um cliente leal. Por outro lado, um cliente leal poderá não apresentar um nível de satisfação elevado. Um conjunto de factores situacionais ou de mercado não permite classificar esta relação como perfeita, ou mesmo de natureza linear. Bhote (1996) considera existir uma fraca correlação entre a satisfação dos clientes e a lealdade, e, por este motivo, a tentativa de maximizar a satisfação como medida estratégica de aumentar os lucros é apenas eficaz no curto prazo.

- 6 Estudos recentes têm apresentado outras variáveis como determinantes da lealdade para além da satisfação, procurando estudar a significância das relações de causalidade ou impactos relativos na retenção dos clientes em diferentes sectores de actividade económica. Em particular, os impactos destas variáveis são mais importantes no sector dos serviços, onde a relação com o produto é mais intangível e bastante mais relacional, sendo este, igualmente, um elemento fundamental para a retenção do cliente.
- 7 Em sectores de actividade económica com um índice de competitividade elevado, a conquista da satisfação do cliente baseada na oferta de um serviço de qualidade e de excelência pode ser insuficiente. A percepção, por parte dos clientes, de receberem um produto ou um serviço único, perfeitamente diferenciado em relação à concorrência, é, em geral, baixa. Mas o que poderá tornar um cliente fiel a uma determinada empresa? Nesta conjuntura, a lealdade do cliente é uma tarefa de difícil conquista; a satisfação do cliente não será condição suficiente, mas apenas uma condição necessária, para a sua fidelização.
- 8 A satisfação do cliente é o elemento principal a ter em conta quando a relação estabelecida entre o cliente e a empresa não vai além do serviço base. Caso o cliente pretenda estabelecer uma relação mais estreita com a empresa, então, para além da satisfação, a intensidade da relação estabelecida entre as partes revela-se crucial.
- 9 Compreender como é que os clientes desenvolvem um sentido de lealdade é, assim, um dos assuntos mais importantes para as organizações. Em mercados cada vez mais competitivos, a obtenção da lealdade do cliente é vista como um factor vital na conquista de uma maior quota de mercado e, por esta via, uma maior vantagem competitiva.

## 2. A Conceptualização da Lealdade

- 10 Primariamente a lealdade foi vista como uma tentativa de tentar perceber porque é que os consumidores repetidamente preferiam determinadas marcas, sendo o factor preço o indicador mais referenciado para este comportamento (Day, 1970).
- 11 Dick e Basu (1994) e Jacoby e Chesnut (1978) procuraram alargar o estudo da lealdade comportamental, englobando a designada lealdade emocional para a formação do construct da lealdade. Neste sentido, Buttle e Burton (2002) associam a lealdade comportamental a um padrão de compra, repetido ao longo do tempo, (*Patronage*) e a lealdade emocional à adopção de uma atitude positiva em relação à marca (*Positive Attitude*). Assim, a lealdade do cliente pode ser caracterizada em quatro níveis:
  - “The True Loyalty”, que inclui um comportamento de recompra e uma atitude positiva;
  - “Latent loyalty”, em que basicamente prevalece a atitude positiva;
  - “Spurious Loyalty”, caracterizado pelo comportamento singular de recompra;
  - “No Loyalty”, em que nenhum dos efeitos aparece evidenciado.
- 12 Igualmente Allen e Wilburn (2002) referem que os indicadores mais utilizados para medir a lealdade – a *probabilidade de recompra* e a *recomendação da empresa a amigos e colegas* – reflectem apenas um comportamento derivado, essencialmente, da satisfação dos clientes, comportamento este que não pode ser interpretado como lealdade. A lealdade representa uma atitude positiva do cliente em relação a determinado produto ou serviço que leva ao desenvolvimento de uma relação e uma ligação mais estreita, de longo prazo, e, por esta via, à retenção.

- 13 Desta forma, o comportamento do consumidor, em termos da sua fidelização, deverá ser perspectivado segundo dois conceitos base:
- A lealdade emocional, e
  - A lealdade comportamental.
- 14 A lealdade emocional aparece retratada no desejo de continuar a comprar uma determinada marca ou a utilizar o serviço oferecido pela empresa apesar da disponibilidade de outros produtos e serviços alternativos, e independentemente de estes apresentarem características diferenciadoras (ou não), nomeadamente em termos de preços mais competitivos. O cliente deseja permanecer fiel à empresa e recomendá-la, contribuindo para a maior reputação da organização.
- 15 A lealdade comportamental aparece retratada na compra repetida e na probabilidade de se voltar a adquirir os mesmos produtos e serviços da empresa da qual se é actualmente cliente.
- 16 Para a empresa, a situação ideal é apresentar um leque de clientes fidelizados, não só em termos comportamentais, mas essencialmente em termos emocionais. A lealdade emocional representa a fidelização máxima pretendida pela empresa. Possuir apenas clientes leais em termos comportamentais deixaria a empresa numa situação vulnerável. A lealdade emocional ou atitudinal inclui um grau de disposição para o comprometimento em resultado da atribuição de um valor único à marca/empresa.
- 17 Nesta perspectiva, Oliver (1999, p.34) integra estas duas vertentes no conceito que designa por lealdade do cliente: “A lealdade do cliente implica a existência de um comprometimento forte para a recompra e a padronização no consumo de determinado produto ou serviço, causando desta forma a compra repetida da mesma marca ou conjunto de marcas, não sendo aquele influenciado por quaisquer promoções ou estratégias de marketing”.
- 18 Os elementos primários da lealdade são, sem dúvida, a satisfação baseada numa boa percepção da qualidade dos produtos e serviços oferecidos (Oliver, 1999 e Parasuraman et al, 1996). O pressuposto de que um “cliente satisfeito é um cliente leal” levou muitas empresas a procurar atingir apenas o objectivo de satisfação e, por consequência, da lealdade primária ou comportamental.
- 19 Segundo Hart e Johnson (1999), os clientes que apresentam um nível de satisfação médio são reveladores de uma certa indiferença relativamente ao produto que consomem. Apenas os que se apresentam com um nível de satisfação máximo possuirão um certo sentido de *delight* e ligação a essa marca. A tendência seria, então, a empresa apostar na fidelização dos clientes que apresentam um sentido de completa satisfação. Contudo isto significaria que a lealdade seria medida apenas com base no conceito de satisfação, o que levou a que se assumisse um conceito de lealdade mais restrito.
- 20 Segundo Oliver (1998), a formação da lealdade passa por um conjunto de fases, com uma sequência mais ou menos lógica, a partir da qual se poderão aferir diferentes níveis de lealdade:
- A lealdade cognitiva é baseada na percepção do cliente do que é a *performance* da marca em relação a um conjunto de atributos do produto e serviço. Esta fase poderá ser baseada na sua experiência anterior. Para além disso, com base na informação de que dispõe, o consumidor consegue identificar a sua preferência em termos relativos em face de outras marcas disponíveis no mercado. Em muitos sectores de actividade económica esta é a única forma de lealdade que existe – é o que se passa quando a compra de um produto não é mais do que

- uma simples transacção e a repetição da compra. Esta é a lealdade comportamental baseada na percepção de *performance*.
- A lealdade afectiva aparece como uma ligação à marca, baseada num determinado grau de satisfação, acumulada pela experiência e intensificação do uso. Contudo, clientes com este tipo de lealdade poderão vir a abandonar a empresa caso experimentem situações de insatisfação. Ou seja, desenha-se uma lealdade com uma ligação emocional ainda instável.
  - A lealdade conotativa é a fase de intenção comportamental. Implica um comprometimento à recompra baseado num elemento de motivação, nomeadamente através dos programas de fidelização, desenvolvendo-se um certo sentido de comprometimento.
  - A lealdade na perspectiva da acção representa um tipo de retenção na qual as intenções são convertidas em acções efectivas que darão origem à recompra e à padronização, criando uma certa inércia no consumo e, ao mesmo tempo, uma barreira a todo o tipo de estratégias de *marketing* que procuram desviar a compra para outras empresas. A retenção é obtida pela superioridade percebida do produto/serviço de determinada marca. Atinge-se a lealdade comportamental pela ligação emocional pura.
- 21 De facto, para compreender a lealdade ter-se-á de analisar o grau de satisfação dos clientes, mas não só. A tentativa de compreender os possíveis factores de retenção é também crucial. O conceito de lealdade, e em particular os indicadores que deverão servir de base à sua quantificação, necessitam de ser mais desenvolvidos, de modo a integrar um conjunto de elementos caracterizadores da personalidade ou do perfil dos clientes, e não apenas a probabilidade de estes virem a adoptar um determinado comportamento, como tem sido feito pela maioria dos estudos realizados até à presente data.
- 22 A empresa poderá, assim, tornar-se mais competitiva, apostando em outros factores que não somente o preço, na medida em que os clientes verdadeiramente leais não são conduzidos pelo preço e não abandonam a empresa quando observam diferenças pouco significativas nos preços praticados. Estes clientes valorizam, sobretudo, a relação interpessoal com a empresa.
- 23 Por outro lado, um cliente que é verdadeiramente leal não abandona a empresa no caso de existir um determinado erro. Contudo, esta não é a situação mais geral, sendo que a maioria dos clientes simplesmente abandona a empresa sem sequer reclamar. Um cliente leal reclama e espera obter uma boa *performance* por parte da empresa na resolução do erro ocorrido, porque demonstra algum sentimento ou afectividade para com esta, considerando a ocorrência de um eventual erro uma situação pontual.
- 24 Em 1970, o economista Albert Hirschman, citado em Anderson e Fornell (2000), apresentava a teoria do “*Exit or Voice*”, que expressa uma ideia muito simples facilmente associada ao comportamento dos clientes no mercado e que de alguma forma poderia ser uma *proxy* à lealdade: “quando os clientes se tornam insatisfeitos com determinado produto/serviço eles têm duas opções: ou abandonam a empresa (*Exit*), passando a serem clientes de outras empresas concorrentes, ou reclamam (*Voice*), continuando como clientes”.
- 25 A ideia de Hirschman ajudou, de certa forma, a compreender que a alternativa dos clientes ao *Exit* é o *Voice*. Desta forma, as empresas deveriam providenciar os meios necessários para os clientes poderem facilmente exercer o seu direito de reclamar. A este processo chamou-se “*Building Loyalty*”, o qual só será capaz de gerar resultados se existir um relacionamento com o cliente, associado ao *Customer Relationship Management (CRM)* e ao *Data Base Marketing (DBM)*. Salienta-se ainda que a lealdade é

obtida por um processo contínuo no tempo, baseada na criação de uma base sólida de relacionamento entre a empresa e o cliente, tanto na transacção como na eventual apresentação de uma reclamação. A aceitação deste relacionamento deriva da confiança ganha pelo cliente, o pilar para a continuidade do relacionamento.

- 26 Ganesh, Arnold e Reynolds (2000) estudaram a diferença de comportamentos, em termos da formação, da satisfação e da lealdade, em três grupos de clientes do sector da Banca: os *dissatisfied switchers*, os *satisfied switchers* e os *stayers*. Nomeadamente, os clientes que mudaram de banco por insatisfação apresentam uma maior propensão à lealdade, seguidos dos actuais clientes, ou seja, dos que nunca experimentaram o serviço de outro banco. A identificação destes clientes é crucial para que a instituição possa de alguma forma implementar estratégias de retenção com maior eficácia e eficiência.
- 27 Jones, Baugh and Beatty (2000) salientam o facto de, no sector dos serviços, a relação interpessoal estabelecida com os clientes constituir uma forte barreira ao abandono por parte destes, tendo por base um bom nível de satisfação. Esta é uma estratégia que tem sido adoptada pelas empresas por forma a estabilizarem os seus clientes. Contudo, apesar de vários autores atribuírem um papel importante ao relacionamento como factor determinante à retenção, nomeadamente Alexander e Colgate (2000), Fisher (2001), Wulf, Schroder e Lacobuci, 2001, a segmentação dos clientes pelo seu perfil e comportamento é que deverá determinar o tipo de relacionamento e investimento na relação a estabelecer (Rowley e Dawes, 2000).
- 28 A maior competitividade dos mercados justifica o maior investimento das empresas na qualidade dos seus produtos e serviços e conseqüentemente no aumento da satisfação dos clientes, actuais e potenciais, de forma a obter uma maior lealdade.
- 29 Os clientes são um activo intangível de elevada importância nas organizações. Elevados níveis de lealdade dos clientes reflectem-se na obtenção de melhores resultados financeiros. Clientes satisfeitos são, regra geral, clientes leais, e, por consequência, potencialmente mais rentáveis, apresentando uma menor sensibilidade a variações dos preços ou a diferenças de preços praticadas entre as empresas ou marcas concorrentes, o que se traduz numa maior resistência às ofertas da concorrência. Clientes satisfeitos e leais são também um factor de fortalecimento da reputação da empresa.

### 3. A Lealdade e os Barómetros da Satisfação

- 30 As empresas têm procurado obter instrumentos que permitam medir os níveis de satisfação e de lealdade dos clientes da sua empresa e do sector em geral. Torna-se no entanto necessário, além disso, diagnosticar os factores que poderão levar a uma melhoria dos níveis de satisfação e conseqüentemente da lealdade.
- 31 Nos últimos anos temos assistido a uma proliferação de Barómetros da Satisfação, que constituem um instrumento de *benchmarking* e de gestão nas organizações, bem como um instrumento de performance dos sectores de actividade económica.
- 32 Os Barómetros têm como objectivo quantificar, sob a forma de um índice, uma determinada dimensão qualitativa. Um índice reflecte uma unidade compósita de variáveis ou indicadores cujo valor está compreendido entre 0 e 100.
- 33 A avaliação deste desempenho não é fácil, porque a economia dos países e as empresas mudaram muito mais rapidamente do que as teorias e metodologias de medida. As

tecnologias de informação e de comunicação e, dum modo geral, o desenvolvimento da designada sociedade de informação tem vindo a ter um enorme impacto na organização dos mercados e na competitividade das organizações, o qual não é tido em conta pelos métodos tradicionais de medida. O peso dos activos intangíveis, como são os casos do conhecimento, dos sistemas de informação e gestão e da carteira de clientes fidelizáveis, adquire um peso cada vez mais dominante. No entanto, os métodos de medida tradicionais foram, sobretudo, desenvolvidos para uma economia industrial de activos “tangíveis”.

- 34 A questão essencial é a de saber o que é importante medir nas economias de mercado. Como Anderson e Fornell (2000) salientam, qual é a importância de aumentar a produtividade, de a economia crescer ou de a bolsa estar a bater recordes, se os clientes não estiverem satisfeitos? O ponto fundamental não será tanto *quanto* se produz ou consome, mas *de que modo* a produção satisfaz os consumidores.
- 35 Tem-se vindo, assim, a assistir a iniciativas que visam calcular, de modo sistemático e integrado, os índices de satisfação do cliente ao nível da empresa, do sector de actividade e mesmo para o conjunto da economia nacional.
- 36 Os índices nacionais de satisfação dos clientes apresentam seis características principais (segundo Bruhn e Murmann, 1998, em Bruhn e Grund, 2000):
- São um instrumento de medida da satisfação do cliente;
  - Dizem respeito a empresas/marcas e instituições;
  - Compreendem diferentes sectores de actividade/indústrias e subsectores;
  - Dizem respeito a um determinado país ou zona económica;
  - São análises com uma periodicidade definida (anual, trimestral ou semestral);
  - São levados a cabo por uma instituição credível e neutra, em geral por Universidades.
- 37 Face às características anteriormente apresentadas, cinco aspectos metodológicos são referidos (segundo Hansen et al, 1998, referido em Bruhn e Grund, 2000):
- Pelo facto de estarmos a tentar medir variáveis qualitativas ou latentes, a medição da satisfação do cliente deverá seguir uma abordagem de multiindicadores de medida do *construct* da satisfação, por forma a assegurar a obtenção de um melhor resultado (tal como refere Churchill, 1979, e Jacoby, 1978). Em particular, para além do indicador “satisfação global”, dever-se-á avaliar a satisfação face ao cumprimento das expectativas e em relação a uma empresa/marca considerada pelo cliente ideal. Estes são, aliás, os indicadores mais referenciados nos estudos da satisfação do cliente (Vavra, 1997).
  - Dever-se-ão identificar as variáveis antecedentes ou explicativas do *construct* da satisfação, bem como analisar os seus impactos directos e indirectos em termos relativos. O objectivo é detectar uma linha estratégica, de forma a melhorar a satisfação do cliente.
  - Dever-se-á, também, identificar as variáveis que são consequentes do *construct* da satisfação, *i.e.* qual o efeito da satisfação do cliente sobre um conjunto de aspectos comportamentais no consumo, de onde se destaca o papel da lealdade como sendo o mais referenciado, em particular, na intenção de comprar de novo.
  - O modelo conceptual deverá identificar as relações causais entre as variáveis, de forma a medir e analisar os respectivos impactos directos e totais (onde se conjugam ambos os impactos, directos e indirectos) sobre a satisfação, por via das variáveis identificadas como suas antecedentes, bem como sobre as variáveis consequentes da satisfação. Os modelos de satisfação englobam, assim, dois tipos de modelos: um modelo estrutural de equações simultâneas, composto por um conjunto de variáveis latentes, e um modelo de medida

composto pelo conjunto de indicadores que compõem o *construct* de cada variável latente, cada um deles com um determinado grau de importância.

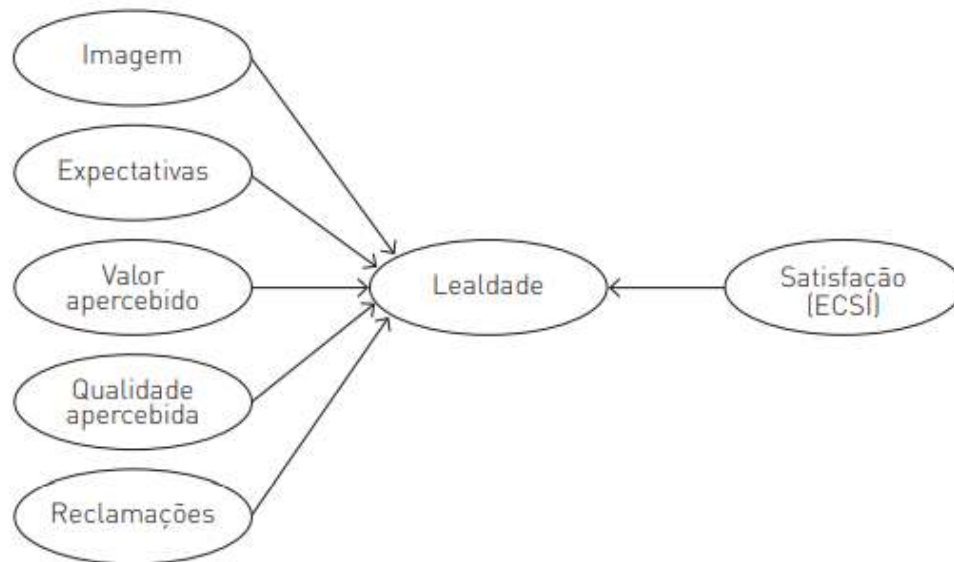
- A análise é realizada em diferentes níveis. Desta forma, são estimados índices por empresa/marca, por sector e em termos nacionais. Os dois últimos níveis são obtidos por agregação ponderada pelas respectivas quotas de mercado da empresa no sector e, ao nível nacional, pelo contributo de cada sector no PIB, de forma a obter um índice de satisfação nacional.
- 38 Tendo em conta os objectivos e um conjunto de aspectos que caracterizam os modelos de satisfação anteriormente apresentados, poder-se-á concluir que este tipo de modelos não representa um substituto de análises ou estudos de mercado mais específicos, com dimensões amostrais superiores, nomeadamente por perfil de clientes, levados a cabo pelas próprias empresas, sendo um instrumento adicional na análise da satisfação do cliente com maior capacidade de comparabilidade inter e intra-sectores.
- 39 Em particular, o Barómetro da Satisfação Americano é aquele que tem tido sido mais divulgado. Desde 1994 que são publicados os índices de satisfação de um conjunto de marcas/empresas americanas pertencentes a vários sectores de actividade económica. O modelo adoptado, designado *American Customer Satisfaction Index* (ACSI), é publicado numa base trimestral incorporando seis variáveis: as expectativas dos clientes, a qualidade apercebida dos produtos e serviços, o valor apercebido (relação qualidade/preço), a satisfação do cliente, o tratamento das reclamações e ainda a lealdade.
- 40 A partir de 1999 este modelo passou a ser adoptado por um conjunto de países Europeus com a designação de *European Customer Satisfaction Index* (ECSI), actualmente *European Performance Satisfaction Index* (EPSI) (Quadro 1). O modelo adoptado na Europa inclui as mesmas variáveis que o modelo Americano acrescido da imagem da empresa (Figura 1) e segue a mesma metodologia de estimação.

Quadro 1 – Barómetros de Satisfação

Ano	Designação	
1989	SCSI	Swedish Customer Satisfaction Index
1992	DK	Deutsche Kundenbarometer
1994	ACSI	American Customer Satisfaction Index
1996	SWICS	Swiss Index of Customer Satisfaction
1999	ECSI	European Customer Satisfaction Index
2001	EPSI	European Performance Satisfaction Index



Figura 1 – Impactos totais na Lealdade definidos no Barómetro de Satisfação Europeu (ECSI/EPsi)



- 41 Neste modelo as variáveis centrais são a satisfação dos clientes, que é explicada pela imagem, pelas expectativas, pela qualidade apercibida dos produtos e serviços e ainda pelo valor apercibido (relação qualidade/preço), e a lealdade, que é explicada pela satisfação dos clientes, pela imagem da empresa no sector e ainda pelo tratamento das reclamações.
- 42 Em termos metodológicos, o modelo ECSI/EPsi é um modelo estrutural (SEM – Structural Equation Model) sendo constituído por dois sub-modelos:
- modelo estrutural: integra as relações entre as sete variáveis latentes, sendo a satisfação a variável central. A definição das relações causais entre variáveis do modelo permite obter informação sobre a natureza das relações existentes entre as variáveis latentes, sendo esta causalidade e definição das variáveis baseada nas teorias de comportamento do consumidor. Dada a abordagem estrutural que é utilizada, os dados obtidos da sondagem permitirão estimar, de uma forma indirecta e simultânea, os impactos de cada variável latente e, conseqüentemente, o próprio modelo de satisfação do cliente. A relação causal entre as variáveis é analisada em termos de impactos directos e totais (*i.e.* impactos directos e indirectos por efeito multiplicativo).
  - modelo de medida: relaciona as variáveis latentes com as variáveis de medida. Cada uma destas variáveis está associada a um conjunto de indicadores (designados por variáveis de medida) obtidos directamente através do questionário junto dos clientes das empresas, sendo ainda estimados os pesos relativos de cada indicador, que concorrem para a obtenção do índice de cada variável latente.

## 4. Criticas aos Barómetros de Satisfação

- 43 De notar que, neste modelo, o objectivo principal é a determinação do índice de satisfação, bem como das variáveis que terão maior impacto na formação desta satisfação. Para além disso, é assumido que apenas a satisfação, a imagem e o tratamento das reclamações estarão na base da lealdade dos clientes (de acordo com a Figura 1).

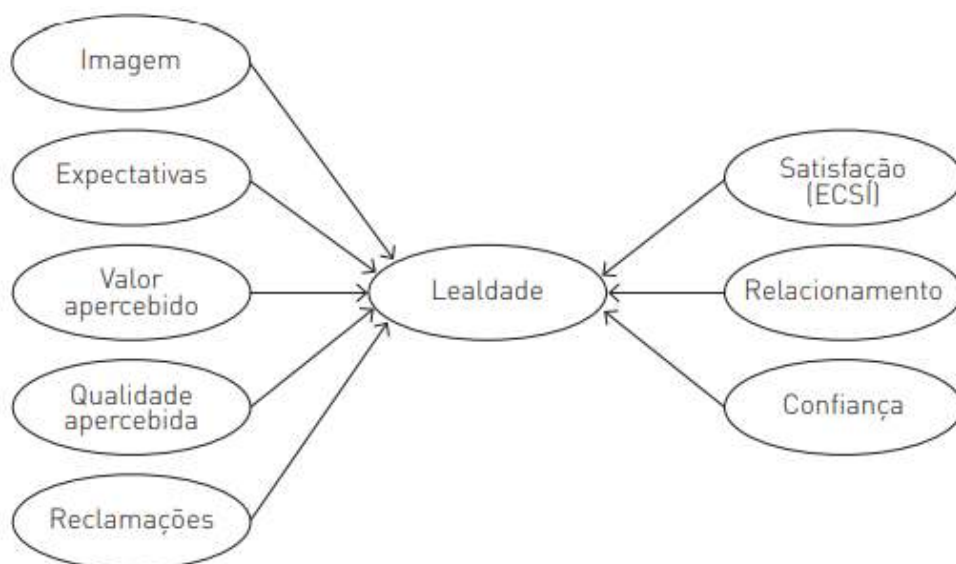
- 44 Apesar da notoriedade e credibilidade dos Barómetros americano e europeu, os modelos adoptados e o método de estimação estão ainda em desenvolvimento e discussão. Um dos assuntos mais prementes em discussão relaciona-se com o facto de se sentir a necessidade de os adaptar a diferentes sectores e de ser necessário aumentar a capacidade explicativa destes modelos no que diz respeito à satisfação, mas, igualmente, em termos da lealdade do cliente, de forma a que consigam determinar quais os indicadores capazes de prever e possibilitar a análise de performances e *benchmarks*.
- 45 Em geral, alguns autores têm salientado alguns aspectos de melhoria nos Barómetros de Satisfação dos Clientes:
- Em primeiro lugar, as melhorias a introduzir nestes dois modelos referem-se, sobretudo, a questões relacionadas com a especificação do modelo, *i.e.* ao nível das relações de causalidade que são introduzidas no modelo estrutural e no modelo de medida. Estas são, por vezes, consideradas fracas, empiricamente e conceptualmente (Johnson et al, 2001).
  - Em segundo lugar, não existe qualquer fundamentação para garantir a estabilidade dos resultados obtidos pela estimação destes modelos ao longo do tempo. Os hábitos de consumo mudam, as preferências mudam, as empresas adoptam novas formas de negócio e de actuação no mercado, etc., pelo que é igualmente sugerida a introdução de novos *constructs* e/ou a sua substituição e/ou eliminação.
  - Em terceiro lugar, a satisfação é a variável central deste modelo. Contudo em mercados e sectores cada vez mais concorrenciais, o objectivo das empresas é estimar e prever a possibilidade de melhorar a lealdade dos seus clientes, não só em termos comportamentais, mas igualmente em termos emocionais. Este factor é, em parte, descurado em ambos os Barómetros, americano e europeu. Seria importante caminhar para um modelo que conseguisse, simultaneamente, aumentar a capacidade explicativa da satisfação do cliente e, essencialmente, da lealdade.
- 46 Em suma, as razões apresentadas anteriormente justificam a necessidade de testar um alargamento ou uma reformulação dos Barómetros de Satisfação.
- 47 Tendo em vista os novos modelos de negócio baseados nas teorias de *Customer Relationship Marketing* (CRM), defende-se aqui a integração de duas variáveis cruciais para estimar o comportamento de lealdade: o relacionamento e/ou a comunicação percebidos entre a empresa e o cliente. Defende-se ainda a inclusão de uma outra variável estratégica na retenção dos clientes: a confiança do cliente na empresa.
- 48 Machás et al (2004) analisou a validade de um alargamento do Barómetro da Satisfação Europeu de forma a ser igualmente um Barómetro da Lealdade aplicado ao sector dos serviços bancários, introduzindo as variáveis de relacionamento e de confiança, as quais revelaram bons resultados na retenção dos clientes no sector dos serviços. Em particular, concluiu-se que o relacionamento estabelecido entre o banco e os clientes é, a seguir à satisfação, a variável mais importante na lealdade.
- 49 Vários autores discutem a quantificação destes *constructs*, sugerindo alguns indicadores que constam no Quadro 2. Ambas as variáveis deverão estar directamente associadas à lealdade, como é apresentado na Figura 2.

Quadro 2 – Indicadores de Relacionamento e Confiança

Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidade de relacionamento com a empresa</li> <li>- Informação da empresa ao cliente relativamente a produtos e serviços que surgem e que poderiam ser do seu interesse</li> <li>- Avaliação do atendimento e capacidade de aconselhamento</li> <li>- Avaliação da empresa em termos da clareza e transparência na informação fornecida</li> </ul>
Confiança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confiança global do cliente na actuação da empresa</li> <li>- A empresa propõe sempre o melhor produto e serviço para o cliente</li> <li>- Tratamento honesto</li> </ul>

- 50 O relacionamento reflecte vários aspectos da relação estabelecida entre o cliente e a empresa, nomeadamente: *a satisfação com o relacionamento, a personalização da informação relativa a produtos e serviços financeiros, a capacidade de aconselhamento e a clareza da informação prestada*. Supõe-se que o relacionamento é um elemento determinante para a confiança do cliente; desta forma, uma avaliação positiva dos indicadores de relacionamento irá induzir um aumento da confiança do cliente em relação à sua empresa. É igualmente assumido que o relacionamento poderá influenciar directamente a satisfação e a lealdade dos clientes.
- 51 A confiança está associada à percepção do cliente em termos da integridade e credibilidade da empresa, perante as quais os clientes consideram que a sua empresa coloca os seus interesses acima dos interesses de lucro da instituição. A confiança é medida com base nos indicadores de *benevolência* (ou não oportunismo), *confiança medida em termos globais e honestidade no tratamento do cliente*. A benevolência reflecte a avaliação positiva que o cliente possui em relação às intenções da empresa quando lhe é proposta a adesão a determinados produtos e serviços, ou a sua aquisição, sendo desta forma considerada um indicador da confiança. Supõe-se que o aumento da confiança do cliente irá ter um efeito directo na lealdade.

Figura 2 – Impactos totais definidos no Barómetro de Satisfação e Lealdade aplicado ao sector dos serviços



- 52 A inclusão das duas novas variáveis latentes nos Barómetros de Satisfação permitirá, por um lado, obter uma maior capacidade de explicação da lealdade dos clientes e, ainda, quantificar os efeitos das relações causais estabelecidas. Em termos de estratégia das empresas nos mercados, o relacionamento da empresa com o cliente e a confiança que este deposita naquela deverão ser consideradas variáveis estratégicas para conquistar a lealdade dos clientes no sector dos serviços.

---

## BIBLIOGRAFIA

- Alexander, N.; Colgate, M. (2000) "Retail financial services: transaction to relationship marketing", *European Journal of Marketing*, vol.34 (8) p.938-953.
- Allen, D.; Wilburn, M. (2002) *Linking Customer and employee satisfaction to the bottom line*. ASQ Quality Press.
- Amato, S. (2003) A model building strategy for PLS Path Modelling. *PLS and Related Methods, Proceedings of the PLS'03 International Symposium*, 2003, ed. DECISIA.
- Anderson, E.W; Fornell, C. (2000) Foundations of the American Customer Satisfaction Index. *Total Quality Management*, vol.11 (7) p.869-882.
- Anderson, E.W; Fornell C. (1994) Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing* vol.58 (3) p.53.
- Bernstel, J. (2001) Strained Relationship. *Bank Marketing*, Dec. p. 14-19.
- Bhatty, M.; Skinkle, R.; Spalding, T. (2001) Redefining customer loyalty, the customer's way. *Ivey Business Journal*, Jan/Fev 65 (3) fall p. 13-17.

- Bennett, R.; Rundle-Thiele (2002) A comparison of attitudinal loyalty measurement approaches. *Journal of Brand Management*, Jan. Vol.9(3) p. 193-209.
- Bhote, K. (1996) Beyond customer satisfaction to customer loyalty: the key to greater profitability. *AMA Management Briefing*.
- Bruhn, M.; Grund, M. (2000) Theory, development and implementation of national customer satisfaction indices: The Swiss Index of Customer Satisfaction (SWICS). *Total Quality Management*, 11.
- Buttle, F.; Burton, J. (2002) Does service failure influence customer loyalty?. *Journal of Consumer Behaviour*, Feb. Vol.1(3) p.217-227.
- Chaudhuri, A.; Holbrook, M. (2001) The chain of effects from brand trust and brand effect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of Marketing* 65 pp.81-93.
- Chin, W.W. (1998) The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modelling. In: *Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum Associates, 1998 (Eds GMarcoulides).
- Churchill, G. (1979) A paradigm for developing better measures of Marketing constructs. *Journal of Marketing Research* 16 (1) pp.64.
- Coelho, P.; Machás, A.; Vilares, M. (2003) *Índice Nacional de Satisfação do Cliente nos sectores da banca, seguros, comunicações, distribuição e transportes públicos de passageiros*". Ed. IPQ.
- Colgate, M.; Danaher, P. (2000) Implementing a customer relationship strategy: the asymmetric impact of poor versus excellent execution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 winter p. 375-387.
- Day, G. (2000) Managing Market Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 winter p. 24-30.
- Dick, A.; Basu, K. (1994) Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 spring p. 99-113.
- Dijkstra, T. (1983) Some Comments on Maximum Likelihood and Partial Least Squares Methods. *Journal of Econometrics*, 22, p. 67-90.
- European Report (2000), Eds EOQ, 2001.
- European Report (2001), Eds EOQ, 2001.
- European Report (2002), Eds EOQ, 2001.
- Fisher, A. (2001) Winning the battle for customers. *Journal of Financial Services Marketing*, Sep. vol.6 (1) p.77-83.
- Fornell, C. (1992) A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56, p. 6-21.
- Fornell C.; Cha, J. (1994) *Partial Least Squares. Advanced Methods of Marketing Research*, R.P. Bagozzi (Ed.), Basil Blackwell, Cambridge, MA.
- Fornell C.; Anderson, E.; Johnson, M.; Bryant, B.; Cha, J. (1996) The American Customer Satisfaction Index: nature, purpose and findings. *Journal of Marketing* vol.60 (4) p.7-18.
- Fornell, C.; Johnson, M.D.; Anderson, E. W.; Cha, J.; Everitt Bryant, B. (1998). The American Customer Satisfaction Index: *Methodology Report*. University of Michigan Business School.
- Fournier, S.; Dobscha, S.; Mick, D. (1998) Preventing the premature death of relationship marketing. *Harvard Business Review*, 76 (1) p.42-51.

- Ganesh, J.; Reynolds, K.; Arnold, M. (2000) Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing*, 64 p.65-87.
- Gerpoot, E.; Johnson, M. (1999) The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63 p.70-87.
- Grapentine, T (2000) Path analysis vs. structural equation modelling. *Journal of Marketing Research*, 12(3) p.12-19.
- Hart, C.; Johnson, M. (1999) Growing the trust relationship. *Journal of marketing Management*, 8(1) p.8-19.
- Jacoby, J. (1978) Consumer Research: A state of the Arts Review. *Journal of Marketing*, 42 (2), p.87.
- Jacoby, J.; Chestnut, R. (1978) A behavioural process approach to information acquisition in nondurable purchasing. *Journal of Marketing Research*, 15 (4), p.532.
- Johnson, M.; Fornell, C. (1991) A Framework for Comparing Customer Satisfaction Across Individuals and Product Categories". *Journal of Economic Psychology*, 12, p.267-286.
- Johnson, M.; Nader, G.; Fornell, C. (1995) Expectations, perceived performance, and customer satisfaction for a complex service: The case of bank loans. *Journal of Economic Psychology*, vol. 17, iss.2, p.163-183.
- Johnson, M. (1998) Customer satisfaction, loyalty and the trust environment. *Advances in Consumer Research*, 25 p.15-20.
- Johnson, M.; Gustafson, A.; Andreasson, T.W.; Lervik, L.; Cha, J. (2001) The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Index Models. *Journal of Economic Psychology*, Vol.22, Iss.2 p.217.
- Jones, M.; Baugh D.; Beatty, S. (2000) Switching barriers and repurchase intentions in service. *Journal of Retailing* 76(2) pp.259-274.
- Keaveney, S. (1995) Customer switching behaviour in service industries: an exploratory study. *Journal of Marketing*, 59 (2) p. 71.
- Kenny, D.; Reichheld, F. (1990) The hidden advantages of customer retention. *Journal of Retail Banking*, vol.12 (9) p.12.
- Machás, A.; Coelho, P.; Ball, D. (2004) The role of communication and trust in explaining customer loyalty – an extension of the ECSI model. *European Journal of Marketing*, vol. 38 pp. 1272-1293(22)
- Morgan, R.; Hunt, S. (1994) The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, vol.58(3) p.20.
- Rowley, J.; Dawes, J. (2000) Disloyalty: a closer look at non-loyals. *Journal of Consumer Marketing* vol.17 (6) p.538-549.
- Rust, R.; Oliver, R. (2000) Should we delight the customer?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 winter p. 86-94.
- Rust, R.; Lemon, K.; Zeithaml, V. (2001) What drives customer equity. *Journal of Marketing Management*, 10(1) p. 20-25.
- Oliver, R. (1980) A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17 p.460-469.
- Oliver, R. (1993) Cognitive, affective and attribute bases of satisfaction response. *Journal of Consumer Research*, 20 p.418-430.

Oliver, R. (1998) New directions in the study of the consumer satisfaction response: anticipated evaluation, intend cognitive-affective process and trust influences on loyalty. *Advances in Consumer Research*, 25.

Oliver, R. (1999) Whence consumer loyalty? </s

## NOTAS

1. Conjunto de indicadores que permitem quantificar uma determinada variável latente.

---

## RESUMOS

Para os principais Barómetros de Satisfação que têm sido desenvolvidos e aplicados na estimação da satisfação dos clientes, a literatura recente tem vindo a discutir a necessidade de alargar estes modelos à lealdade. A lealdade tornou-se, na última década, uma variável crucial no *marketing*, em particular no que se refere às áreas do *Customer Relationship Management (CRM)*. A satisfação dos clientes é de facto uma variável importante; contudo tem-se provado que a sua relação com a lealdade é inconsistente ou não linear. Este resultado contribuiu para o desenvolvimento de uma nova linha de investigação com o objectivo de determinar que outras variáveis têm algum impacto na lealdade, para além da satisfação. Vários estudos têm proposto outras variáveis latentes como determinantes da lealdade. A confiança e o relacionamento são as duas variáveis propostas para serem incluídas nos actuais Barómetros de Satisfação, nomeadamente no sector dos serviços.

For main Satisfaction Barometers, that have been developed and applied to estimate the main drivers of customer satisfaction, recent literature has been discussing the need to enlarge these models to Loyalty. Loyalty has, over the past decade, become a crucial construct in marketing, and particular- ly in the field of Customer Relationship Management (CRM). Customer satisfaction is thought to be an important factor, but its relationship with loyalty has been proven to be inconsistent or non linear. This result contributed to a new line of investigation to detect other drivers of loyalty besides customer satisfaction. Several studies have been testing other latent variables has key drivers of loyalty. Trust and Relationship are two main drivers proposed to be included in those Barometers, namely for the services sectors.

## ÍNDICE

**Keywords:** customer satisfaction, customer loyalty, trust, customer relationship

**Palavras-chave:** satisfação do cliente, lealdade do cliente, confiança, relacionamento com o cliente

AUTOR

**ALEXANDRA MACHÁS**

Escola Superior de Comunicação Social

Instituto Politécnico de Lisboa

amachas@escs.ipl.pt