

U. PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

**DISSOLUÇÃO E REATIVAÇÃO DE RELACIONAMENTOS NO
CONTEXTO DOS SERVIÇOS *BUSINESS-TO-CONSUMER***

por

Luísa Margarida Barata Lopes

Tese de Doutoramento em Gestão
Especialidade em Marketing e Estratégia

Orientada por

Prof. Doutor Carlos Henrique Figueiredo e Melo de Brito
Prof.^a Doutora Helena Maria Batista Alves

2014

"Grandes realizações não são feitas por impulso, mas por uma soma de pequenas realizações."

Vincent Van Gogh

Nota Biográfica

Luísa Lopes nasceu em Alcains, Castelo Branco, em 1974. É licenciada em Gestão de Empresas pela Universidade da Beira Interior (1993-1998) e mestre em Contabilidade e Administração pela Universidade do Minho onde defendeu, em 2002, a dissertação de mestrado intitulada “Marketing das Instituições de Ensino Superior Público: o Caso Português”, sob orientação do Prof. Doutor Mário Raposo. Na indústria desempenhou várias atividades nas indústrias têxtil, seguradora e imobiliária. Desenvolve atividade docente no Instituto Politécnico de Bragança (IPB) desde 1999, tendo aí lecionado unidades curriculares nas áreas do Marketing, Gestão Comercial, Gestão Estratégica e Gestão de Recursos Humanos, entre outras. Nesta instituição assumiu, ainda, diversos cargos de gestão como sejam a direção dos cursos de licenciaturas em Marketing e em Gestão e Administração Pública, a coordenação de departamento e a coordenação do Gabinete de Marketing e Imagem e do Gabinete de Estágios. Em 2005, foi convidada pelo Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares para lecionar a unidade curricular de Princípios de Marketing, na licenciatura em Engenharia Alimentar. Iniciou o Doutoramento em Ciências Empresariais em outubro de 2006, tendo o seu projeto de investigação obtido, em 2009, uma bolsa de mérito avaliada pela Fundação para a Ciência e Tecnologia, no âmbito do Programa de Apoio à Formação Avançada de Docentes do Ensino Superior Politécnico. Participou, desde então, em diversos encontros científicos nacionais e internacionais onde, em co-autoria com os seus orientadores, apresentou o seu trabalho de doutoramento. Esteve presente na International Conference “Global Management 2008” (IASK) no Porto; no 5th Nordic Workshop on Relationship Dynamics (NoRD), realizado em 2008, em Harjattula-Turku (Finlândia); na 38th European Marketing Academy Conference (EMAC) e 22th EMAC Doctoral Colloquium, realizados em 2009, em Nantes (França); no 6th NoRD em Uppsala (Suécia) em 2010; na 40th EMAC, realizada em 2011, em Liubliana (Eslovénia); em 2012, nas XXII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, em Vila Real e na 41th EMAC, em Lisboa; e na 2013 International Network of Business and Management Journals (INBAM) Conference. O seu trabalho foi ainda aceite na American Marketing Association International Service Research Conference 2012 (SERVSIG), em Helsínquia, e na Marketing Science Conference 2012, em Boston.

Agradecimentos

Na impossibilidade de destacar todos quantos contribuíram para a realização deste trabalho, gostaria de agradecer a quem mais diretamente me dispensou o seu precioso auxílio.

Ao Prof. Doutor Carlos Brito e à Prof.^a Doutora Helena Alves, orientadores desta tese, por aceitarem a tarefa, pelo apoio e confiança que sempre depositaram em mim e, acima de tudo, pelos sábios conselhos, pelas críticas e sugestões sempre certas com que enriqueceram esta investigação e donde resultaram melhorias evidentes.

À Prof.^a Doutora Catarina Roseira, ao Prof. Doutor João Proença e ao Prof. Doutor Luís Mota de Castro pelas úteis sugestões oferecidas a este trabalho aquando do Projeto de Tese.

Agradeço aos diversos especialistas e académicos que gentilmente, em encontros científicos e noutros contactos, responderam a dúvidas e inquietações sentidas ao longo deste percurso. Entre eles destaco Bernd Stauss, Inger Roos, Jaana Tahtinen, Tore Strandvik, Jacquelyne Thomas, Doreén Pick, Irit Nitzan, Silke Michalski, Michel Clement e Christian Homburg.

À Eng.^a Joana por ter apoiado este projeto, à Eng.^a Patrícia pelo valioso amparo e pelas portas que me abriu e à Eva pelo empurrão final.

A todos os inquiridos pela sua disponibilidade em colaborar com este estudo.

Ao PROTEC, que apoiou financeiramente esta investigação. À Faculdade de Economia da Universidade do Porto e ao Instituto Politécnico de Bragança por me terem proporcionado as condições necessárias à sua realização.

Aos meus filhos, Gabriela e Vasco, por me incentivarem com o seu sorriso diário.

Aos meus pais, pelos valores que me inculcaram.

Ao Fernando por estar sempre lá e ser o meu eterno companheiro.

Resumo

Dissolução e reativação de relacionamentos constituem o principal tema desta investigação. A dissolução fornece o contexto, enquanto a reativação é o fenómeno multifatorial explorado, revestindo-se de uma enorme complexidade. O objetivo deste estudo consiste em identificar e explorar os fatores que levam um cliente perdido a reativar um relacionamento. Com a concretização deste objetivo dá-se um contributo, não apenas à comunidade científica, mas também a agentes económicos que enveredem pela opção de recuperar clientes perdidos que manifestam uma intenção de abandono.

Efetuada a revisão da literatura foi desenvolvido o modelo conceptual do qual derivaram várias hipóteses de investigação. Foi realizado um estudo preliminar, de âmbito nacional, com o intuito de diagnosticar a prática de atividades de dissolução e recuperação de clientes no tecido empresarial português. Optando por um estudo de caso, dada a sensibilidade destes assuntos, seguiu-se um estudo qualitativo (40 entrevistas), de carácter exploratório e explanatório, realizado num operador de telecomunicações (serviços de acesso à internet móvel, serviço telefónico móvel e fixo). Foi postulado que a aceitação de uma proposta de reativação, em relações contratuais, está associada aos seguintes fatores: características do cliente, características da relação anterior, vontade inicial do cliente, fatores cognitivos e emotivos e barreiras à reativação. Para testar as hipóteses, foi realizado um inquérito por questionário (n=830) e um conjunto de testes estatísticos, entre os quais a análise fatorial confirmatória, a análise de equações estruturais e a regressão logística, usando as ferramentas estatísticas webQDA, SPSS e AMOS.

Analisados os resultados, conseguiu-se obter evidência estatística que confirmou algumas das hipóteses comprovando os fatores anteriores como sendo determinantes e significativos para calcular a probabilidade de um cliente responder positivamente à tentativa de recuperação. Foi possível obter evidência de que clientes mais envolvidos, mais velhos, com menor nível de escolaridade, a reconhecer relacionamentos benéficos, com menor gasto médio, maior vontade inicial de reativar, mais satisfeitos (e com melhor perceção de justiça sobre os processos de dissolução e reativação) e menos atraídos pelas alternativas apresentam maior propensão à reativação.

Abstract

Dissolution and reactivation of relationships represent the main focus of this research. Dissolution provides the context while reactivation is the explored highly complex and multifactorial phenomenon. The purpose of this study is to identify and explore the factors that lead a lost customer to accept the reactivation of the relationship. The achievement of this purpose gives a contribution not only to the scientific community but also to the economic actors that engage the option of recovering lost customers, who express an intention to abandon.

Based on the literature review, a conceptual model was developed in order to explain successful reactivation, from which several research hypotheses derived. A preliminary study was conducted nationwide in order to diagnose the practice of the dissolution and recovery activities in the Portuguese firms. Given the sensitivity of these issues, a case study was the option with an exploratory and explanatory qualitative study (40 interviews) held within a telecommunications operator (devoted to mobile Internet access, mobile and fixed telephone services). It has been postulated that the acceptance of a reactivation proposal, in contractual relationships, is associated with the following factors: customer characteristics, previous relationship characteristics, customer's initial will, cognitive and emotional factors, and barriers to reactivation. To test the hypotheses, a questionnaire survey (n=830) and a set of statistical tests, including confirmatory factor analysis, structural equation modeling and logistic regression, were conducted, using the statistical tools webQDA, SPSS and AMOS.

After analyzing the results, it was possible to obtain statistical evidence that confirms some of the previous hypotheses by proving the above factors as significant determinants in order to calculate the probability of a customer responding positively to the recovery attempt. It was possible to obtain evidence that older customers, more involved, less educated, that recognize beneficial relationships, with lower average spending, initial will to reactivate, more satisfied (with a better perception of justice on the dissolution and reactivation processes) and less attracted by the alternatives have a higher propensity to the reactivation of the relationship.

Índice Geral

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Âmbito da Investigação	9
1.3. Estrutura.....	15
PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA	17
2. DINÂMICA DA RELAÇÃO COM O CLIENTE.....	19
2.1. Introdução	19
2.2. Marketing, Relacionamentos e Marketing Relacional.....	20
2.3. A Natureza dos Relacionamentos em Serviços B2C	23
2.3.1. A problemática das relações e do marketing relacional em mercados de consumo.....	24
2.3.2. O conceito de relacionamento e marketing relacional em mercados de consumo.....	26
2.4. A Natureza Dinâmica das Relações.....	29
2.5. As Teorias do Ciclo de Vida de uma Relação e os Modelos Evolucionistas	31
2.6. Conclusões	42
3. DISSOLUÇÃO DE RELACIONAMENTOS	45
3.1. Introdução	45
3.2. Abordagens Conceptuais	46
3.2.1. A perspetiva do IMP Group.....	48
3.2.2. A perspetiva do marketing de serviços	49
3.2.3. A perspetiva do marketing de consumo.....	52
3.3. Determinantes da Dissolução.....	53
3.3.1. Enquadramento	53
3.3.2. Categorizações existentes	58
3.3.3. Determinantes de troca	62
3.3.4. Determinantes mistos e de manutenção.....	67
3.4. Processo de Dissolução.....	71
3.5. Conclusões	80

4.	REATIVAÇÃO DE RELACIONAMENTOS	82
4.1.	Introdução.....	82
4.2.	Abordagens Conceptuais.....	83
4.2.1.	A perspetiva do marketing relacional e CRM.....	83
4.2.2.	A perspetiva do marketing de serviços e a teoria da equidade.....	85
4.2.3.	A perspetiva do IMP Group	89
4.3.	Determinantes da Reativação	89
4.3.1.	Características do cliente.....	92
4.3.2.	Características da relação anterior.....	95
4.3.3.	Fatores cognitivos (perceções de justiça e satisfação).....	103
4.3.4.	Fatores afetivos ou emotivos.....	111
4.3.5.	Barreiras à reativação	117
4.4.	Processo de Reativação	118
4.5.	Conclusões	120
5.	MODELO DE ANÁLISE	123
5.1.	Introdução.....	123
5.2.	Lacunas da Literatura	123
5.3.	Questões de Investigação	128
5.3.1.	Nível de análise: cliente	131
5.3.2.	Nível de análise: empresa prestadora de serviços	133
5.3.3.	Nível de análise: relação	134
5.4.	Modelo Conceptual	134
5.5.	Modelo Operacional e Hipóteses de Investigação	143
5.5.1.	Características do cliente.....	145
5.5.2.	Características da relação anterior.....	145
5.5.3.	Atitude face à reativação	146
5.5.4.	Fatores cognitivos e emotivos.....	147
5.5.5.	Barreiras à reativação	150
5.6.	Conclusões	150
	PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA.....	151
6.	METODOLOGIA	153
6.1.	Introdução.....	153

6.2.	Determinantes da Pesquisa	153
6.2.1.	Objetivos e questões de investigação.....	154
6.2.2.	Condicionantes da investigação.....	155
6.3.	Estratégia de Pesquisa.....	155
6.3.1.	Unidade de análise	156
6.3.2.	Contextualização teórica das metodologias.....	157
6.3.3.	Desenho da pesquisa.....	161
6.3.4.	Contexto empírico e seleção do caso.....	162
6.4.	Operacionalização da Metodologia	171
6.4.1.	Estudo 1 – Inquérito preliminar de diagnóstico nacional	173
6.4.2.	Estudo 2 – Estudo qualitativo	179
6.4.2.1.	Entrevistas individuais na empresa.....	180
6.4.2.2.	Entrevistas individuais com clientes.....	182
6.4.2.3.	Observação de campanha de <i>win back</i>	183
6.4.3.	Estudo 3 – Estudo quantitativo	184
6.4.3.1.	Estrutura do questionário	184
6.4.3.2.	Operacionalização das variáveis relevantes.....	186
6.4.3.3.	Pré-teste e ajustamentos do questionário	194
6.4.3.4.	Distribuição do questionário e recolha de dados	194
6.4.4.	Análise de dados	196
6.5.	Conclusões.....	200
7.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	202
7.1	Introdução	202
7.2	Caracterização do Caso.....	202
7.3	Estudo 1 - Inquérito Preliminar de Diagnóstico Nacional.....	211
7.3.1	Práticas de dissolução de relacionamentos	214
7.3.2	Práticas de reativação de relacionamentos.....	219
7.4	Estudo 2 - Estudo Qualitativo	224
7.4.1.	Caracterização da amostra	227
7.4.2.	Características do cliente	233
7.4.3.	Características da relação anterior	243
7.4.4.	Atitude face à reativação.....	254
7.4.5.	Fatores cognitivos e emotivos.....	256

7.4.6.	Barreiras à reativação	274
7.5	Estudo 3 - Estudo Quantitativo	276
7.5.1	Caracterização da amostra e subamostras	278
7.5.2	Análise preliminar dos dados	283
7.5.3	Caracterização das variáveis	284
7.5.4	Avaliação do modelo de análise.....	288
7.5.4.1	Análise de modelos de equações estruturais	289
7.5.4.2	Regressão logística	303
7.5.5	Discussão de resultados.....	312
7.6	Conclusões	325
8.	CONCLUSÕES.....	329
8.1.	Introdução.....	329
8.2.	Resposta às Questões de Investigação	330
8.3.	Principais Contributos	335
8.3.1.	Contributos teóricos	336
8.3.2.	Contributos para a gestão	338
8.4.	Limitações e Sugestões de Investigação Futura.....	340
	APÊNDICES	344
	APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DO ESTUDO PRELIMINAR	345
	APÊNDICE 2A – GUIÃO DE ENTREVISTAS A COLABORADORES	351
	APÊNDICE 2B – GUIÃO DE ENTREVISTAS A CLIENTES.....	355
	APÊNDICE 3 – QUADROS-RESUMO DE ENTREVISTAS.....	357
	APÊNDICE 4 – ÁRVORE DE CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS	361
	APÊNDICE 5 – QUESTIONÁRIOS FINAIS DIRIGIDOS A CLIENTES	363
	APÊNDICE 6 – QUADROS E FIGURAS COMPLEMENTARES	374
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	385

Índice de Figuras

Figura 1.1. Áreas de estudo	14
Figura 1.2. Estrutura da tese	16
Figura 2.1. Enquadramento do capítulo.....	19
Figura 3.1. Enquadramento do capítulo.....	45
Figura 3.2. Modelo da dissolução de relações empresariais de Halinen & Täthinen	74
Figura 3.3. Etapas da dissolução de relações empresariais de Halinen e Täthinen	75
Figura 4.1. Enquadramento do capítulo.....	82
Figura 4.2. Modelo de Homburg, Hoyer e Stock.....	88
Figura 5.1. Processo de reativação de relacionamentos em serviços B2C	135
Figura 5.2. Modelo conceptual da reativação de relacionamentos em serviços B2C...	142
Figura 5.3. Modelo operacional da reativação de relacionamentos em serviços B2C .	144
Figura 6.1. Unidade de análise.....	156
Figura 6.2. Escolhas metodológicas	157
Figura 6.3. Procedimento de análise de conteúdo	197
Figura 6.4. Dimensões	198
Figura 7.1. Cargo ocupado pelos respondentes	214
Figura 7.2. Caracterização sociodemográfica dos colaboradores.....	228
Figura 7.3. Caracterização sociodemográfica dos clientes da operadora	229
Figura 7.4. Estrutura definida para a análise interpretativa	233
Figura 7.5. Categorias e subcategorias da dimensão “Características do cliente”	234
Figura 7.6. Referências de clientes acerca da variável envolvimento por tipo de serviço, sexo e idade.....	239
Figura 7.7. Categorias e subcategorias da dimensão “Características da relação anterior”	244
Figura 7.8. Categorias e subcategorias da dimensão “ Fatores cognitivos e emotivos da reativação”	257
Figura 7.9. Categorias e subcategorias da dimensão “Barreiras à reativação”	274
Figura 7.10. Modelo operacional da reativação de relacionamentos em serviços B2C	289
Figura 7.11. Representação do modelo de medida	292
Figura 7.12. Modelo de medida final.....	294
Figura 7.13. Modelo estrutural: perceção de justiça como fator de segunda ordem ...	299
Figura 7.14. Modelo estrutural: perceção de justiça como fator de segunda ordem sem trajetória não significativa – subamostra SAI.....	300
Figura 7.15. Modelo estrutural: perceção de justiça como fator de segunda ordem sem trajetória não significativa – amostra total (n=830).....	301
Figura 7.16. Modelo estrutural: justiça interacional, distributiva e processual como fatores de primeira ordem – subamostra SAI	302
Figura 7.17. Modelo estrutural: justiça interacional, distributiva e processual como fatores de primeira ordem – amostra total (n=830)	303
Figura 7.18. Dinâmicas da reativação em relacionamentos de consumo	336

Índice de Quadros

Quadro 1.1. Literatura sobre o fim dos relacionamentos cliente-empresa (B2C e B2B)	12
Quadro 2.1. Definições de Marketing Relacional	22
Quadro 2.2. Modelos de desenvolvimento de relacionamentos em serviços	36
Quadro 2.3. Modelos de desenvolvimento de relações em contextos industriais	39
Quadro 3.1. Comparação entre diferentes abordagens à dissolução	47
Quadro 3.2. Determinantes do fim das relações de serviços B2C em diferentes contextos	56
Quadro 3.3. Trabalhos sobre determinantes influenciadores do fim das relações de serviços B2C, segundo o foco de pesquisa	57
Quadro 3.4. Determinantes do fim das relações de serviços bancários B2C, segundo a fonte que origina o fim da relação	59
Quadro 3.5. Categorização de determinantes influenciadores do fim das relações de serviços B2C, segundo as dinâmicas e fluxos de clientes	61
Quadro 3.6. Estudos sobre etapas e processos de dissolução de relacionamentos	77
Quadro 3.7. Características de clientes com percursos irrecuperáveis e recuperáveis	79
Quadro 4.1. Determinantes influenciadores da reativação de relacionamentos de serviços B2C, segundo o foco de pesquisa	91
Quadro 5. 1. Dimensões de análise do cliente	132
Quadro 5.2. Dimensões de análise da empresa prestadora de serviços	133
Quadro 5.3. Dimensões da análise da relação	134
Quadro 5.4. Síntese das hipóteses postuladas no modelo	150
Quadro 6.1. Diversas etapas e estudos da investigação	161
Quadro 6.2. Trabalhos empíricos sobre reativação e literatura relacionada	165
Quadro 6.3. Resultados da consulta de especialistas	167
Quadro 6.4. Evolução anual (2001-2012) da quantidade de números portados	170
Quadro 6.5. Variáveis relevantes e escalas de medida - inquérito preliminar	176
Quadro 6.6. Operacionalização e escalas de medida – Características do cliente	187
Quadro 6.7. Operacionalização e escalas de medida – Características da relação	188
Quadro 6.8. Operacionalização de indicadores relacionais	189
Quadro 6.9. Operacionalização e escalas de medida – Fatores cognitivos e emotivos	191
Quadro 6.10. Operacionalização e escalas de medida – Barreiras à reativação	193
Quadro 6.11. Operacionalização - Atitudes e comportamentos de reativação	194
Quadro 6.12. Categorias e subcategorias em análise	199
Quadro 7.1. Síntese metodológica do inquérito preliminar	212
Quadro 7.2. Caracterização da amostra de empresas	213
Quadro 7.3. Atividades de gestão da dissolução	215
Quadro 7.4. Definição e implementação da gestão da dissolução	216
Quadro 7.5. Taxa de abandono	216
Quadro 7.6. Cruzamento entre taxa de abandono e tipo de clientes	217
Quadro 7.7. Cruzamento entre taxa de abandono e tipo de oferta	217
Quadro 7.8. Motivos de abandono	218
Quadro 7.9. Alcance da gestão da relação com o cliente	219
Quadro 7.10. Atividades de reativação de relacionamentos	220
Quadro 7.11. Definição e implementação da reativação de relacionamentos	221
Quadro 7.12. Variáveis relacionadas com a prática da reativação	221
Quadro 7.13. Taxa de recuperação de clientes perdidos	222

Quadro 7.14. Síntese metodológica das entrevistas a colaboradores	225
Quadro 7.15. Síntese metodológica das entrevistas a clientes.....	226
Quadro 7.16. Síntese metodológica da observação da campanha de <i>win back</i>	226
Quadro 7.17. Antiguidade dos colaboradores no operador e na função	228
Quadro 7.18. Caracterização dos processos de reativação inquiridos	230
Quadro 7.19. Caracterização dos entrevistados por serviço em análise	231
Quadro 7.20. Pseudorelacionamentos relatados por clientes.....	248
Quadro 7.21. Referências a emoções negativas na dissolução	266
Quadro 7.22. Motivos de abandono nos diferentes serviços	270
Quadro 7.23. Hipóteses de investigação	277
Quadro 7.24. Síntese metodológica do inquérito <i>online</i>	277
Quadro 7.25. Síntese metodológica do inquérito telefónico.....	278
Quadro 7.26. Caracterização da amostra total obtida (n= 830)	279
Quadro 7.27. Caracterização das subamostras.....	282
Quadro 7.28. Variáveis do modelo	284
Quadro 7.29. Estatística descritiva e testes de normalidade - Variáveis relacionadas com as características do cliente	285
Quadro 7.30. Estatística descritiva e testes de normalidade - Variáveis relacionadas com as características da relação anterior	286
Quadro 7.31. Estatística descritiva - Variável de atitude face à reativação	287
Quadro 7.32. Estatística descritiva e testes de normalidade - Variáveis relacionadas com os fatores cognitivos e emotivos	287
Quadro 7.33. Estatística descritiva e testes de normalidade - Variáveis relacionadas com as barreiras à reativação	288
Quadro 7.34. Resumo da AFC.....	295
Quadro 7.35. Médias, desvios-padrão e matriz de correlações	296
Quadro 7.36. Análise da validade discriminante	296
Quadro 7.37. Análise de multicolinearidade	297
Quadro 7.38. Resumo da AFC dos constructos de segunda ordem	298
Quadro 7.39. Resumo das medidas de ajustamento do modelo SEM nas três subamostras.....	300
Quadro 7.40. Comparações das variáveis escalares entre os dois grupos: Teste de Mann-Whitney.....	305
Quadro 7.41. Comparações das variáveis nominais e ordinais nos dois grupos: Teste Qui-Quadrado	306
Quadro 7.42. Bondade do ajustamento do modelo com 16 variáveis independentes... 308	
Quadro 7.43. Variáveis no modelo inicial, parâmetros, significância, OR e IC.....	309
Quadro 7.44. Tabela de classificação associada ao modelo logístico inicial	310
Quadro 7.45. Bondade do ajustamento do modelo logístico final.....	311
Quadro 7.46. Variáveis no modelo final, parâmetros, significância, OR e IC	311
Quadro 7.47. Tabela de classificação associada ao modelo logístico final	312
Quadro 7.48. Síntese dos testes de hipóteses.....	327

Lista de Siglas

AdC – Autoridade da Concorrência

ADF – Asymptotically Distribution Free

AFC – Análise Fatorial Confirmatória

AMOS – Analysis of Moment Structures

ANACOM – Autoridade Nacional de Comunicações

B2B – Business-to-Business

B2C – Business-to-Consumer

C2C – Consumer-to-Consumer

CATPCA – Análise de Componentes Principais para Dados Categóricos

CRLC – Customer Relationship Life Cycle

CRM – Customer Relationship Management

EMAC – European Marketing Academy

GLS – Generalized Least Squares

INBAM – International Network of Business and Management Journals

ML – Maximum Likelihood

NoRD – Nordic Workshop on Relationship Dynamics

SAC – Serviço de Apoio ao Cliente

SAI – Serviço de Acesso à Internet

SERVSIG – AMA International Service Research Conference

SPSS – Statistical Package for Social Sciences

STF – Serviço Telefónico Fixo

STM – Serviço Telefónico Móvel

UN – Unidade de Negócio

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento

Em 1994, Morgan e Hunt (p. 33) referiam que:

“ Tal como a ciência médica deve compreender quer a saúde quer a doença, a ciência do marketing deve compreender quer os relacionamentos funcionais quer os disfuncionais ”.

Todavia, a pesquisa da área da gestão, em geral, e do marketing relacional, em particular, tem centrado as suas atenções na forma como os relacionamentos são mantidos e desenvolvidos (cf. Payne, 1995), explorando e centrando-se no lado positivo dos relacionamentos (Bowden, Gabbott e Naumann, 2014). A prática enfatiza a atração de novos clientes com um marketing dito ”ofensivo” e a utilização da ferramenta dos 4P’s, descurando a verdadeira natureza das relações¹ entre a empresa e o mercado (Patterson e Ward, 2000). Já a investigação, tem sido dirigida ao estudo da criação de relações com novos clientes, por um lado, e da retenção e desenvolvimento de relações, por outro, sempre que estas tenham razão de existir e sejam desejadas pelas partes envolvidas (Tähtinen e Havila, 2004). Um dos aspetos mais estudados em relacionamentos *business-to-consumer* (B2C) e *business-to-business* (B2B) tem sido a forma como estes se desenvolvem. Usando a metáfora do casamento, inicialmente sugerida por Levitt (1983), associa-se a evolução da relação cliente-marca à analogia sedução, namoro, casamento onde se procura começar por captar negócios do cliente (sedução), depois tornar-se na marca preferida (namoro) e, por fim, converter-se na única marca (casamento). A respeito deste processo, têm sido propostos vários modelos empresariais que descuram o fim das relações (Roos, 1999; Alajoutsijärvi, Möller e Tähtinen, 2000; Grönroos, 2000b; Tähtinen, 2001). Assumia-se implicitamente que compreender a manutenção e o crescimento seria suficiente para garantir relações duradouras e evitar o seu fim. Contudo, considerando as crescentes taxas de abandono de clientes que têm vindo a registar-se em muitos setores de serviços, organizações e investigadores trabalham e estudam, agora mais intensamente, o fim das relações com o cliente (Michalski, 2002b; Havila e Tähtinen, 2011; Bowden *et al.*, 2014). Saliente-se que, em muitas indústrias, as taxas de abandono de clientes rondam os 25% (Reichheld e Sasser, 1990; Griffin e Lowenstein, 2001; Thomas, Blattberg e Fox, 2004) chegando a

¹ Usar-se-á, ao longo deste trabalho, os termos relação e relacionamento indistintamente.

atingir valores próximos de 40% na indústria das telecomunicações (Kumar e Reinartz, 2012). Na literatura de serviços regista-se ainda insuficiente pesquisa sobre o declínio e o fim das relações de consumo (Tuominen e Kettunen, 2003; Åkerlund, 2004; Mekonnen, 2012). É necessário analisar relacionamentos disfuncionais ou em dissolução e efetuar investimentos idênticos, por parte do meio empresarial, aos que são feitos em relacionamentos ditos funcionais (Pressey e Mathews, 2003).

Dwyer, Shurr e Oh (1987), no seu artigo seminal acerca do desenvolvimento de relações comprador-vendedor, apresentaram pela primeira vez a fase da dissolução com referências à literatura das relações pessoais (cf. Duck, 1982). Estes investigadores desenvolveram um modelo de cinco fases, relativo ao ciclo de vida dos relacionamentos, incluindo nele as fases de tomada de consciência, exploração, expansão, compromisso e, por último, a dissolução. Segundo estes, a fase da dissolução é a única que resulta de uma resolução e iniciação unilaterais, e não de atitudes bilaterais como sucede em todas as outras fases. Da mesma forma, defendem que a dissolução não corresponde a um processo oposto à formação de relações como se havia suposto (Altman e Taylor, 1973), sendo sim um processo complexo e com dinâmicas próprias (Dwyer *et al.*, 1987).

Na verdade, esta etapa da relação apenas recentemente atraiu interesses por parte da comunidade académica. Mais, observa-se que ainda muito pouco interesse tem recaído sobre o início das relações (cf. Holmen *et al.*, 2005; Aarikka-Stenroo e Halinen, 2007; Edvardsson, Holmlund-Rytkönen e Strandvik, 2008) e apenas algum sobre o fim das relações de que são exemplo algumas pesquisas efetuadas no IMP Group e na Escola Nórdica de Serviços. Com efeito, até meados dos anos 90 pouca atenção foi dada a questões de como, porquê e quando as relações de troca terminam e o que acontece antes, durante e depois disso. A dissolução de relacionamentos era um tema apenas referido de passagem (cf. Ford, 1980; Dwyer *et al.*, 1987). A partir dessa altura este tópico atraiu a atenção de diversos investigadores (cf. Keaveney, 1995; Tähtinen e Halinen-Kaila, 1997; Stewart, 1998a; Roos, 1999; Tähtinen, 2001; Halinen e Tähtinen, 2002; Michalski, 2002b; Åkerlund, 2004; Beloucif, Donaldson e Waddell, 2006; Holmlund e Hobbs, 2009; Mekonnen, 2012; Bowden *et al.*, 2014). Têm, ainda, sido

utilizadas perspectivas de fontes interdisciplinares de que é exemplo o uso de modelos de relações interpessoais desenvolvidos na psicologia social (cf. Duck, 1982; Gedeon, Fearne e Poole, 2009).

Periódicos e encontros científicos de destaque comprovam o crescente interesse pelo fim dos relacionamentos. Destaca-se o *Nordic Workshop on Relationship Dynamics*, uma edição especial, no ano de 2004, do *Journal of Marketing Management* e a conferência do IMPGroup de 2011, em Glasgow, com uma temática especial denominada “*Relationship Ending*”. Nesta última, a recuperação de relacionamentos, as emoções e as capacidades de gestão da dissolução são apontadas como áreas de investigação emergentes.

Terminar e reiniciar relacionamentos pode ser benéfico para as diferentes partes envolvidas. Do ponto de vista da gestão, o fim dos relacionamentos apresenta várias facetas. Uma delas é a perspectiva da retenção do cliente ao considerar a dissolução como algo negativo e trabalhar na sua prevenção. Outro aspeto refere-se à gestão ativa de relacionamentos em que o seu fim deliberado é justificado por motivos estratégicos e de lucro. Um terceiro aspeto diz respeito à recuperação de clientes e reativação de relacionamentos, ou seja ao potencial futuro de negócios, na medida em que uma gestão adequada do processo de dissolução incute confiança no cliente perdido para que, quando e se a necessidade ocorrer, este regresse à empresa (Strandvik e Holmlund, 2000). Afinal, atividades no domínio da gestão da relação com o cliente incluem a atração, a manutenção, a terminação e o regresso dos clientes (Reinartz, Krafft e Hoyer, 2004; Homburg, Hoyer e Stock, 2007; Leach e Liu, 2014; Blömeke, Clement e Bijmolt, *no prelo*).

Na literatura (Tähtinen e Havila, 2004) são sugeridas diversas utilidades para a gestão resultantes de um melhor conhecimento do fenómeno da dissolução de relacionamentos, nomeadamente:

- i) saber identificar relacionamentos em potencial dissolução, determinando sinais de alerta e monitorizando relacionamentos que a empresa tenha interesse em manter;

- ii) saber prevenir a dissolução e relançar a relação quando o seu valor o justifique, confirmando que todas as partes desejam a continuidade, tratando as razões que enfraqueceram o relacionamento, prevenindo falhas futuras no serviço e influenciando outros atores que precipitam a rutura;
- iii) saber gerir o processo de dissolução, tema pertinente quando os relacionamentos não são interessantes e mais vale terminá-los ou quando as ações de recuperação não resultam mas é preferível deixar uma porta aberta à possibilidade de restabelecer a relação no futuro, não descurando o efeito da divulgação, entre a rede de relacionamentos, de uma dissolução mal conseguida; e
- iv) aprender com os clientes perdidos, com por exemplo uma reunião amigável de troca de impressões que trará conhecimento para situações futuras similares.

Ainda que investigar as razões pelas quais os clientes deixam as empresas seja uma pesquisa dolorosa e difícil no acesso às fontes, uma vez que ninguém gosta de examinar as suas falhas (Pressey e Mathews, 2003; Tähtinen e Havila, 2004), tal análise é vital para que os erros cometidos sejam prevenidos, evitando a futura perda de clientes (Reichheld, 1996; Pressey e Mathews, 2003). Seja em que cenário for, parece ser que o planeamento antecipado de eventuais dissoluções tem vantagens, especialmente na situação em que a empresa depende de apenas alguns relacionamentos chave (Tähtinen e Havila, 2004). Na verdade tanto se pode aprender com insucessos como com sucessos. Em última instância, a lição permitirá gerir melhor outros relacionamentos e processos de dissolução (Halinen e Tähtinen, 2002).

No campo da recuperação de clientes e reativação de relacionamentos (cf. Reichheld, 1996; Stauss e Friege, 1999; Zeithaml e Bitner, 2000; Helfert, Herrmann e Zellner, 2003; Tokman, Davis e Lemon, 2007), para além da vantagem óbvia das vendas, existem outros benefícios a considerar, como sejam:

- i) menores custos de atração quando comparados com a atração de novos clientes;
- ii) possibilidade de identificar oportunidades de melhoria ao analisar as razões e padrões de abandono detetando problemas sistemáticos ocorridos na prestação de serviços que necessitam de ser consertados e eliminados de raiz;

- iii) capacidade superior para detetar clientes em risco aprendendo com os clientes perdidos;
- iv) possibilidade de limitar o passa-palavra negativo exibido pelos clientes perdidos e aumentar o passa-palavra positivo protagonizado por clientes readquiridos.

A definição de dissolução de relações interorganizacionais surge, pela primeira vez, pelas mãos de Jaana Tähtinen e Aino Halinen (Tähtinen e Halinen-Kaila, 1997, p. 560): “uma relação é considerada dissolvida quando todas as ligações em termos de atividades e recursos foram quebradas e não existem laços entre os atores das organizações”². Consideram que ainda que restem laços pessoais, ambas as partes percebem que a relação terminou. Esta definição focaliza-se no nível organizacional (Geersbro e Ritter, 2009) e considera que a dissolução deve ser vista como um processo e não como um evento, ainda que a linguagem comum assim o encare (Duck, 1982; Tähtinen, 2002). Um modelo de dissolução de relacionamentos explica como esta acontece, como se transforma uma relação numa dissolução e o que influencia este processo (Tähtinen, 2001; Halinen e Tähtinen, 2002). O termo processo refere-se à natureza, sequência e ordem de atividades e eventos por que passa a relação ao longo do tempo e na dissolução (Van de Ven, 1992; Halinen, 1997). As atividades e eventos incluem todas as ações tomadas pelas partes no seio da relação, bem como as decisões tomadas quanto ao futuro (Halinen e Tähtinen, 2002).

A terminologia utilizada neste campo da literatura tem sido diversa incluindo: dissolução (Tähtinen e Halinen-Kaila, 1997; Alajoutsijärvi *et al.*, 2000; Tähtinen, 2001; Havila e Wilkinson, 2002; Pressey e Mathews, 2003; Tähtinen e Havila, 2004; Wang, Kayande e Jap, 2010; Mekonnen, 2012), terminação (Tähtinen e Halinen-Kaila, 1997; Giller e Matear, 2001; Geersbro e Ritter, 2009; Pick, 2010a), saída ou *exit* (Stewart, 1998a; Alajoutsijärvi *et al.*, 2000), enfraquecimento ou *fading* (Grønhaug, Henjesand e Koveland, 1999; Tuominen e Kettunen, 2003; Åkerlund, 2004, 2005; Pokorska, Farrell, Evanschitzky e Pillai, 2013; Renström, 2014), finalização ou *ending* (Tähtinen e

² Considerando que a maioria da literatura referida nesta tese está escrita em inglês, optou-se pela tradução para português com vista a evitar a alternância entre diferentes línguas. Sempre que se considera que a tradução efetuada pode suprir algum significado ao original, indica-se também a expressão ou termo em inglês. Mantêm-se em inglês os termos cujo uso está vulgarizado.

Halinen, 2000; Tähtinen, 2002; Tähtinen, Blois e Mittilä, 2007; Havila e Medlin, 2012) e, mais recentemente, *disengagement* (Bowden *et al.*, 2014). No presente estudo segue-se a sugestão de Tähtinen e Halinen (2002) usando como termo geral o fim da relação (“*ending*”). Serão usados os termos de troca e mudança de prestador (“*switching*”) considerando o seu uso habitual em contextos de serviços. Estes referem-se a finais em que o prestador (ou o cliente) é substituído por outra alternativa, destacando o comportamento voluntário de troca exibido pelo consumidor, as decisões e ações tomadas com vista ao fim da relação, bem como a entrada ou fortalecimento de outra relação. Dissolução será o termo referente ao processo de terminação, independentemente de a decisão estar, ou não, “fechada”.

No que respeita à reativação de relacionamentos a literatura entronca-se entre investigações em contextos B2B e as decorridas, maioritariamente, em serviços B2C e nas temáticas da gestão da relação com o cliente (“*customer relationship management*”), gestão da recuperação (“*regain management*”), recuperação ou reaquisição de clientes (“*win back*”; “*reacquisition*”) e recuperação de serviços (“*service recovery*”). Stauss e Friege (1999) apresentam a gestão da recuperação referindo que as relações com clientes que deixam de comprar ou explicitamente terminam o relacionamento, devem ser reconstruídas por via de atividades concretas de planeamento, realização e controlo de todos os processos pensados no sentido de recuperar clientes que informam querer terminar a relação ou cujo relacionamento já terminou. De forma similar, Thomas, Blattberg e Fox (2004) conceptualizam a reaquisição de clientes como o processo em que as firmas revitalizam os relacionamentos tidos com clientes perdidos.

Na presente investigação a dissolução de relacionamentos com o cliente é considerada como o processo que tende a dissolver ou extinguir uma relação existente entre um cliente e um prestador de serviços. A reativação é conceptualizada como sendo o processo que promove a renovação e o reacendimento da relação, seja em termos de retenção, depois do cliente manifestar a sua intenção de abandono, seja em termos de reaquisição de clientes efetivamente perdidos para outro prestador de serviços. Na reativação, as atividades são reiniciadas e as ligações entre atores e recursos são

reatadas e renovadas. O foco de análise desta investigação recai sobre relacionamentos depois do processo de dissolução iniciado. Esta tese interessa-se por conhecer a relação entre o processo de dissolução e atividades de reativação e o sucesso, ou insucesso, da recuperação do cliente e reativação do relacionamento cliente-empresa.

Em contextos de serviços, as experiências anteriores influenciam as percepções do cliente sobre, entre outros, a proposta de recuperação e as intenções de regresso ao prestador de serviços original (Tokman *et al.*, 2007). Investiga-se a influência de fatores cognitivos, emocionais, e outros sobre o resultado de atividades de reativação de relacionamentos.

O conhecimento mais promissor é, vulgarmente, encontrado nas fronteiras existentes entre diferentes campos e não no coração de apenas um campo teórico (Zaltman, 2003). Esta tese extrai conhecimento e, simultaneamente, procura acrescentar algo a diferentes campos da literatura. Em particular, navega pela literatura de serviços e do comportamento do consumidor e pela literatura que, em mercados industriais, estuda o fim das relações cliente-prestador de serviços. Este estudo é também influenciado pela tradição do marketing relacional onde a manutenção de relacionamentos tem tido especial atenção, tal como têm emergido e sido desenvolvidas teorias acerca da natureza dos relacionamentos e da sua gestão. A abordagem do estudo dos relacionamentos numa perspetiva social e comportamental e com inspiração na sociologia e na psicologia social, e, em particular, a Teoria da Equidade aí integrada, são igualmente, neste trabalho, fonte de teorização e operacionalização dos trabalhos empíricos.

Alguns autores acrescentam e defendem que enquanto a literatura de marketing relacional focaliza o fortalecimento de relações de forma a prevenir o seu fim, a crescente literatura sobre o fim das relações lida melhor com processos de dissolução (Tähtinen e Vaaland, 2006). Os trabalhos desta corrente de investigação têm surgido principalmente de entre a Escola Nórdica de Serviços, a Abordagem da Interação e Redes do IMP Group e das áreas do Marketing Relacional, Canais de Distribuição e Comportamento do Consumidor (para uma revisão ver Tähtinen e Halinen, 2002). Contudo, não existe ainda uma teoria acerca do fim das relações (Michalski, 2002b) tal

como não existe um corpo teórico próprio e sólido. Esta teoria encontra-se ainda bastante fragmentada e numa fase inicial de desenvolvimento (Tähtinen, Matear e Gray, 2000). Note-se que as origens deste tema emergiram separadamente do marketing B2B e da pesquisa sobre comportamento do consumidor, dando lugar a duas linguagens conceptuais distintas, a saber: dissolução ou terminação na investigação B2B e saída do cliente (“*customer exit*”) na pesquisa de consumo (Tähtinen *et al.*, 2000). No seio destas abordagens, a maioria dos estudos relevantes dedicou-se aos fatores e eventos que precipitam o fim da relação (Keaveney, 1995; Perrien, Paradis e Banting, 1995; Chakravarty, Feinberg e Widdows, 1997; Athanassopoulos, 2000; Coulter e Ligas, 2000) e aos antecedentes da dissolução (Heide e Weiss, 1995; Hocutt, 1998; Ping, 1999) como sejam o compromisso, o valor da relação ou a insatisfação. Outros analisaram itens específicos como falhas de serviços (Bejou e Palmer, 1998) ou a qualidade técnica e funcional (Mittal e Lassar, 1998). Alguns estudos explicaram como estes fatores ou eventos influenciam o processo de dissolução e troca de prestador de serviços (Halinen e Tähtinen, 2002; Michalski, 2002b; Bansal, Taylor e James, 2005). O processo e as consequências deste fenómeno têm escapado à investigação (Tähtinen e Havila, 2004). Na realidade, a multiplicidade de atores que influenciam o fim da relação a diferentes níveis (individual, equipa, departamento, empresa, relações e rede), tal como o efeito do tempo, a nível histórico e do potencial futuro da relação, tornam o enredo mais complexo (Halinen e Tähtinen, 2002). No contexto B2B, alguns trabalhos debruçaram-se sobre a enorme energia que restará entre firmas depois de abandonados os negócios e dissolvidas as relações empresariais (Havila e Wilkinson, 2002) e, outros, sobre a importância de “sair em beleza” de forma a evitar futuros danos potenciais (Alajoutsijärvi *et al.*, 2000). Da mesma forma, o interesse sobre os efeitos da dissolução na rede está a aumentar entre investigadores (Tähtinen e Halinen-Kaila, 1997; Harrison, 2001; Owusu e Holmlund-Rytkönen, 2004; Wang *et al.*, 2010). Finalmente, alguns trabalhos apresentam, mais recentemente, o tema da recuperação de relacionamentos B2B (Tähtinen e Vaaland, 2006; Tähtinen, Papparoidamis e Chumpitaz, 2007; Salo, Tähtinen e Ulkuniemi, 2009).

1.2. Âmbito da Investigação

A ameaça do abandono é uma preocupação cada vez maior das empresas orientadas para o consumidor final. Refira-se que o indicador “*churn rate*” ou taxa de abandono corresponde ao número de clientes efetivos que abandonam a empresa até ao final de um determinado período, dividido pelo número total de clientes efetivos no início do mesmo período (Kumar e Reinartz, 2012, p. 60). O ambiente competitivo, as guerras de preços e tarifas, o crescente nível de formação dos consumidores e, em inúmeras situações, a deterioração progressiva do serviço ao cliente, explicam o facto das organizações, a nível nacional e internacional, se debaterem com clientes cada vez mais difíceis e “promíscuos”, ou seja, dispostos a mudar de fornecedor (De Rojas, 2007). A teoria afirma que a gestão de relacionamentos, enquanto função central do marketing, inclui identificar, estabelecer, manter e desenvolver, mas também, e quando necessário, terminar relacionamentos (Grönroos, 2000c). A esse respeito, a investigação tem mostrado existir uma correlação negativa entre o número de “clientes perdidos” e o rendimento empresarial (Reichheld e Sasser, 1990) pelo que urge estudar este fenómeno.

Entende-se que, aprofundando o conhecimento sobre o fim dos relacionamentos, o puzzle de como alcançar a sua continuidade será enriquecido (Tähtinen e Havila, 2004). Clientes que continuam na empresa, seja por fidelização, seja por abandono e posterior recuperação são potencialmente interessantes quando para além de contribuírem para a receita, contribuem para a redução de custos pois são menos dispendiosos (Ganesh, Arnold e Reynolds, 2000), reduzem os custos de atração ao atrair novos clientes com o seu passa-palavra positivo (Keaveney e Parthasarathy, 2001) e diminuem a incerteza da troca através da experiência acumulada ao longo do relacionamento (Heide e Weiss, 1995).

Mas, a maioria das organizações considera que um cliente perdido corresponde a uma causa perdida quando, na realidade, cada cliente que abandona pode ser um embaixador de más notícias e muito mais. Em relações industriais, a evidência tem demonstrado que a maioria dos relacionamentos justifica a sua recuperação (Turnbull, Ford e Cunningham, 1996) podendo mesmo existir efeitos devastadores na perda de uma única

relação quando a empresa depende de um número reduzido de parceiros (Tähtinen e Vaaland, 2006). Nos mercados de consumo tal evidência também começa a surgir. As organizações apercebem-se que a retenção a 100% dos seus clientes é um mito e que independentemente das iniciativas tomadas para reter os clientes, estes abandonam os negócios com as empresas (Dodson, 2000). Sugere-se que a reaquisição de clientes é uma atividade com benefícios económicos interessantes. Um estudo realizado pela Marketing Metrics concluiu que em média uma empresa tem uma probabilidade de repetir vendas de 60 a 70% a clientes ditos “ativos”, 20 a 40% a clientes perdidos e de apenas 5 a 20% a novos clientes. Na prática tem sido observada uma ênfase crescente sobre atividades que pretendem recuperar clientes perdidos (ver exemplos em Griffin e Lowenstein, 2001) as quais são particularmente relevantes quando envolvem clientes importantes (Homburg *et al.*, 2007).

Esta investigação tem por objetivo aprofundar o conhecimento acerca da natureza e mudança dos relacionamentos com o cliente. Em concreto, este estudo pretende explorar a dinâmica dos processos de dissolução e reativação de relacionamentos em contextos de serviços *B2C*, contribuindo para o conhecimento das dinâmicas presentes no fim de uma relação. Pretende-se investigar o que pode fazer reerguer ou reativar uma relação anteriormente terminada, o que contribui e influencia este fenómeno, que etapas, eventos e ações estão ligadas a este processo. Procura-se contribuir para o conhecimento das relações empresa-consumidor numa perspetiva diádica, processual e de mudança.

Os modelos do fim da relação, em contextos industriais, apresentam a fase dita de restauração como um ponto potencial de viragem do processo (cf. Alajoutsijärvi *et al.*, 2000; Giller e Matear, 2001) pois as ações de restauro podem salvar uma relação em dificuldades. Havila e Wilkinson (2002) propõem a análise do fim da relação como um processo contínuo e dinâmico sugerindo que a energia da relação que, depois do fim, permanece entre as partes pode despertar oportunidades de reativação de uma relação adormecida. A literatura refere ser necessária mais evidência quanto à sequência de eventos por detrás do abandono dos clientes, pois só dessa forma se saberá melhor onde e como influenciar este processo (East, Wright e Vanhuele, 2008).

Acresce que, no âmbito do fenómeno do fim das relações, a literatura existente ao preocupar-se com os fatores do fim da relação tem descurado a sua continuidade não contribuindo, de forma construtiva, com sugestões de melhoria de relacionamentos a viver o princípio do fim ou já terminados. O mesmo é dizer que a reativação ou recuperação de relacionamentos não está suficientemente estudada (Helfert *et al.*, 2003; Tähtinen e Vaaland, 2006; Tähtinen, Paparoidamis, *et al.*, 2007; Salo *et al.*, 2009).

A presente investigação interessa-se, numa perspetiva holística, pela análise conjunta e pela relação existente entre processos de dissolução e processos de reativação de relacionamentos em serviços B2C. Salvo raras exceções (Roos, 1999; Michalski, 2002b; Pick, 2010b), a maioria dos estudos realizados tem analisado estes processos isoladamente, quer em termos de processo de troca de prestador (cf. Stewart, 1998a; Bansal e Taylor, 1999; Coulter e Ligas, 2000; Bansal *et al.*, 2005), quer em termos de processo de recuperação de clientes (Stauss e Friege, 1999; Helfert *et al.*, 2003; Thomas *et al.*, 2004; Tokman *et al.*, 2007; Leach e Liu, 2014). Ainda que considerando os processos em conjunto, Michalski (2002b) e Roos (1999) fazem-no analisando apenas a intenção ou hipótese de revogabilidade da dissolução. Nesta investigação objetiva-se a análise de clientes efetivamente perdidos sugerida na literatura (Strandvik e Holmlund, 2000; Tähtinen e Halinen, 2002; Stauss e Seidel, 2008) na medida em que estes fornecem informação sobre as causas reais de abandono e reportam comportamentos e não intenções, mais estudadas mas mais ambíguas por se desviarem dos comportamentos reais (Stauss e Seidel, 2008). Importante será ainda referir, no encalce do sustentado por Stauss e Friege (1999), que quando os clientes informam a empresa da sua pretensão de saída, estando ainda vinculados a ela do ponto de vista legal, podem ser considerados clientes perdidos, e não efetivos, na medida em que decidiram abandonar e encetaram os passos necessários à desvinculação da empresa. Clientes inativos são considerados aqueles que não realizaram transações durante um período determinado pela empresa. O Quadro 1.1 apresenta uma seleção dos principais trabalhos desenvolvidos neste campo de investigação.

No contexto dos serviços de consumo, há estudos que comparam os indivíduos que trocam de prestador de serviços com os que não o fazem (Mittal e Lassar, 1998; Ganesh *et al.*, 2000; Lopez, Redondo e Olivan, 2006), enquanto outros focam o porquê de

alguns indivíduos não trocaram de prestador (Colgate e Lang, 2001; Patterson e Smith, 2003; Colgate, Tong, Lee e Farley, 2007; Malhotra e Malhotra, 2013) revelando aqui que as razões de maior destaque são a apatia e um sentimento de estar preso, onde a troca é percebida como tendo resultados negativos. Bendapudi e Berry (1997) apresentam as motivações dos clientes para manter relacionamentos com os seus prestadores de serviço como sendo baseadas no constrangimento ou baseadas na dedicação, ou seja, os clientes podem manter relacionamentos seja devido a constrangimentos (eles “têm que” manter-se na relação) ou a dedicação (eles “querem” ficar na relação). Bansal, Irving e Taylor (2004) analisam a influência das três componentes do compromisso (afetiva, normativa e de continuidade) nas intenções de troca de prestador. Há, nestes estudos, uma clara dedicação ao fenómeno da retenção e manutenção de relacionamentos identificando condições e características relacionais que reduzem o risco de perigar uma relação dita saudável. Contudo, uma estratégia de recuperação deve ser diferente de uma estratégia de manutenção pois a recuperação de relacionamentos procura melhorar ativamente relações em perigo (Tähtinen e Vaaland, 2006) ou reativar relações de interesse já terminadas (Helfert *et al.*, 2003).

Quadro 1.1. Literatura sobre o fim dos relacionamentos cliente-empresa (B2C e B2B)

Processo de Dissolução

Tähtinen e Halinen-Kaila (1997); Stewart (1998a); Grønhaug *et al.* (1999); Roos (1999); Coulter e Ligas (2000); Tähtinen (2001); Halinen e Tähtinen (2002); Michalski (2002); Åkerlund (2004); Helm *et al.* (2006); Holmlund e Hobbs (2009); Havila e Medlin (2012); Mekonnen (2012); Pokorska *et al.* (2013)

Comportamento de Troca (“Switching behavior”) (incluindo determinantes ou fatores da troca)

Keaveney (1995); Bansal e Taylor (1999); Roos (1999); Athanassopoulos (2000); Keaveney e Parthasarathy (2001); Edvardsson e Roos (2003); Roos *et al.* (2004); Bansal *et al.* (2005); Lopez *et al.* (2006); Roos e Gustafsson (2007); Wieringa e Verhoef (2007); Han *et al.* (2011); Moreira (2011); Marshall *et al.* (2011); (Roos, Edvardsson, Wägar e Ravald, 2011); Malhotra e Malhotra (2013); Selos *et al.* (2013)

Tipos de Fim

Roos e Strandvik (1997); Hocutt (1998); Roos (1999); Halinen e Tähtinen (2002); Pressey e Mathews (2003); Michalski (2004); Beloucif *et al.* (2006); Bowden *et al.* (2014)

Recuperação do Cliente e Gestão da Recuperação (“win back”) B2C

Stauss e Friege (1999); Griffin e Lowenstein (2001); Helfert *et al.*, (2003); Thomas *et al.* (2004); Homburg *et al.* (2007); Krafft e Pick (2007a); Tokman *et al.* (2007); Stauss e Seidel (2008); Blömeke *et al.* (no prelo); Kim *et al.* (2009); Pick (2011); Liu *et al.* (2012)

Recuperação de Relacionamentos B2B

Tähtinen e Vaaland (2006); Tähtinen *et al.* (2007); Salo *et al.* (2009); Leach e Liu (2014)

Processo de Troca e Intenção de Reativação (perspetiva holística)

Roos (1999); Michalski (2002); Pick (2010b, 2011); Feng (2014)

Distingue-se, neste trabalho, por um lado, a reativação de relacionamentos com enfoque na retenção que ocorre em relações em rutura, enfraquecidas e com problemas, e, por outro lado, a reativação de relacionamentos com enfoque na reaquisição do cliente onde depois de consumadas a perda do cliente e substituição do prestador se procura reiniciar a relação anterior. Suspeita-se que a dissolução versus reativação de relacionamentos constitui um terreno fértil de investigação, sendo referido, na literatura, ser esta uma área muito pouco explorada (Stauss e Friege, 1999; Thomas *et al.*, 2004; Bansal *et al.*, 2005; Homburg *et al.*, 2007; Tokman *et al.*, 2007).

Constata-se, ainda, que a maioria dos trabalhos acerca da recuperação de clientes realça a importância de conhecer e explorar os motivos que levaram à saída do cliente (Stauss e Friege, 1999; Griffin e Lowenstein, 2001; Tokman *et al.*, 2007) mas quase não os investiga, ou limita-se a considerar o preço e a qualidade (cf. Stauss e Seidel, 2008). Sugere-se que a eficácia das propostas de recuperação de clientes e a aplicação de estratégias adequadas depende do conhecimento das razões de abandono (Griffin e Lowenstein, 2001; Helfert *et al.*, 2003; Tokman *et al.*, 2007). Os poucos estudos existentes debruçam-se sobre os determinantes do valor da proposta de recuperação e sobre estratégias de preço nesta proposta (Thomas *et al.*, 2004; Tokman *et al.*, 2007) quase não os relacionando com o processo de dissolução atrás decorrido. Stauss e Friege (1999) destacam a necessidade de investigar os *drivers* de uma recuperação bem-sucedida.

O problema desta investigação recai sobre a procura de uma melhor compreensão do fenómeno da reativação de relacionamentos conduzindo um trabalho empírico a dois níveis: a) por um lado, na identificação dos principais determinantes do sucesso de tentativas de reativação originadas no prestador de serviço; b) por outro lado, no conhecimento dos diferentes impactos desses mesmos determinantes sobre o resultado da tentativa de reativação.

Importa, finalmente, delimitar este estudo bem como apresentar as opções tomadas. Desta forma, há que referir que os argumentos que justificam o estudo do fim e do reerguer das relações são aplicáveis a todos os tipos de relacionamentos sejam *B2B*,

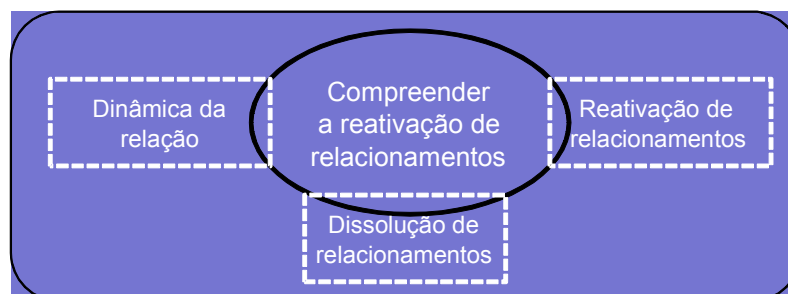
interorganizacionais, *B2C* ou *consumer-to-consumer* (C2C), contudo, este estudo foca-se nas relações *B2C* acontecidas em contextos de serviços. A opção por serviços justifica-se porque são inerentemente relacionais (Grönroos, 2000c) havendo aí práticas de marketing relacional em contextos *B2C* (East *et al.*, 2008) e, claro, porque os serviços são uma força predominante em países de todas as partes do mundo, em significativo crescimento e com contribuições económicas importantes.

Em resumo, o problema central desta investigação, direcionada ao contexto dos serviços *B2C*, traduz-se nas seguintes questões:

- Por que razão alguns relacionamentos terminados se reativam?
- Qual o impacto dos determinantes da reativação sobre o resultado da reativação?

Entende-se que este problema e a resposta às questões de investigação originam a exploração de três áreas de estudo (Figura 1.1): dinâmica da relação cliente-empresa, dissolução de relacionamentos e reativação de relacionamentos.

Figura 1.1. Áreas de estudo



O debate sobre se estarão em causa relacionamentos ou simples sequências de interações é deixado de lado, depois de apresentado na revisão de literatura. De igual forma, o lucro associado à relação com o cliente, ou seja, a valorização do cliente (“*customer valuation*”) (Helm, 2004) e os conceitos associados de “*customer equity*”, “*customer profitability*” e “*lifetime value*” (Blattberg e Deighton, 1996; Berger e Nasr, 1998; Blattberg, Getz e Thomas, 2001; Rust, Lemon e Zeithaml, 2004; Venkatesan e Kumar, 2004) são também separados desta investigação.

1.3. Estrutura

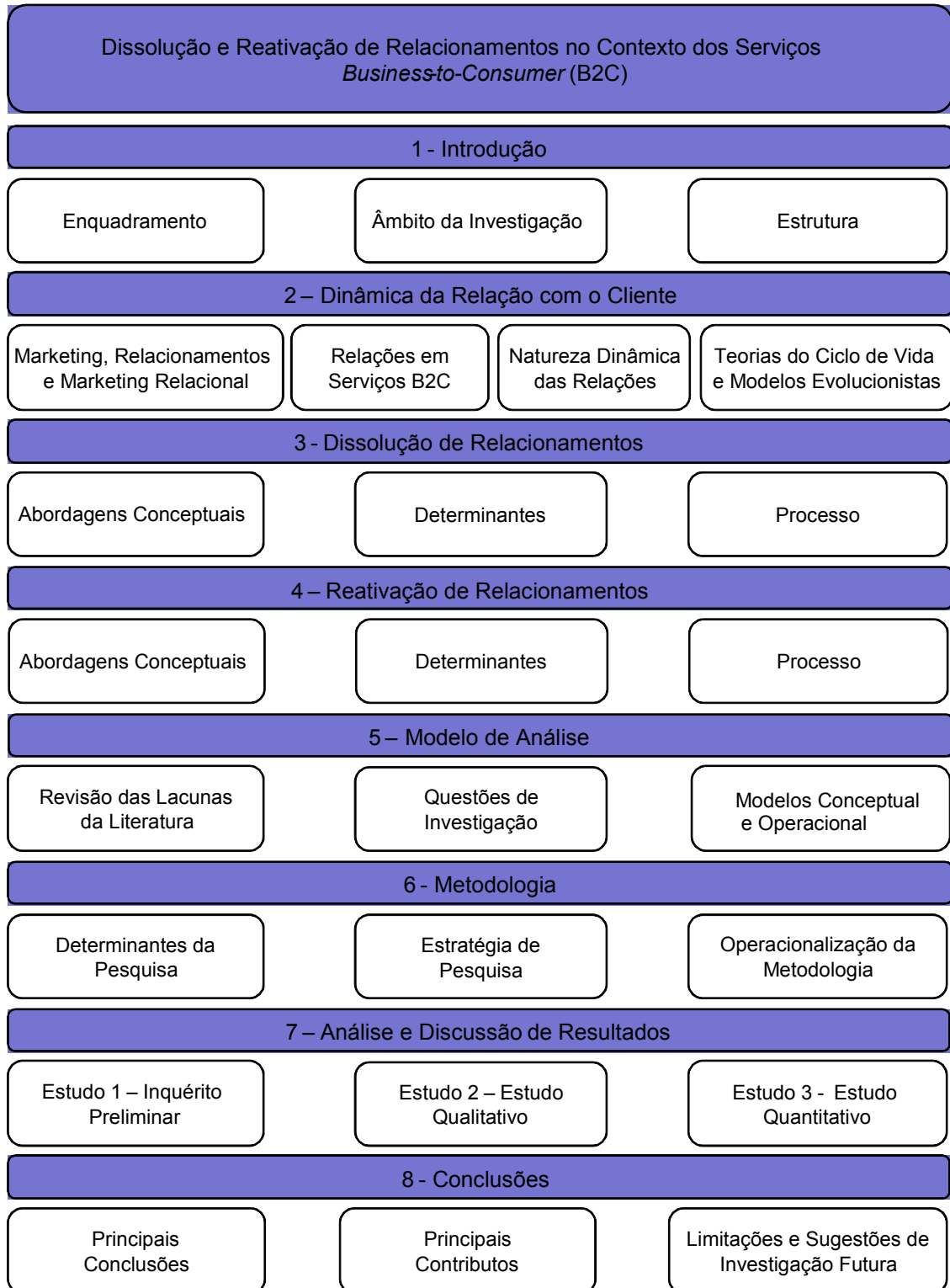
Este é um estudo do tipo abduutivo consistindo num diálogo permanente entre dois mundos: o conceptual e o empírico. O mesmo é dizer que os estudos empíricos foram realizados ao longo da revisão de literatura e do desenvolvimento conceptual. No sentido de facilitar a leitura e compreensão, optou-se por estruturar este documento de uma forma mais tradicional e não coincidente com a cronologia do processo realmente acontecido. Assim, a presente tese encontra-se organizada em sete capítulos e duas partes distintas que contemplam, para além dos necessários enquadramento e objetivos do estudo, uma revisão de literatura e uma componente empírica. Esta estrutura encontra-se sistematizada na Figura 1.2.

Na primeira parte, ambiciona-se a criação de um modelo de análise do fenómeno da reativação de relacionamentos no contexto dos serviços de consumo, tentando apresentar a natureza multidimensional deste fenómeno. Deste modo, enquanto os Capítulos 2, 3 e 4 são dedicados à revisão de literatura, no Capítulo 5 procede-se à identificação e revisão das lacunas existentes na literatura e à elaboração das questões de investigação e do modelo de análise. No Capítulo 2 percorrem-se os principais contributos, correntes de pensamento e investigação, autores e sugestões apresentadas na literatura sobre a dinâmica das relações. O Capítulo 3 debruça-se sobre a teoria do fim das relações empresariais em serviços e em mercados de consumo. O Capítulo 4 desbulha o tema de foco desta investigação, ou seja, a reativação de relacionamentos em serviços de consumo. A parte teórica finaliza com o Capítulo 5 onde se discutem as lacunas existentes e sugeridas na literatura, se formulam as questões de investigação e, de seguida, se integram estes elementos no modelo de análise proposto nesta tese. Este modelo orienta e apoia a interpretação e análise da evidência empírica. Estes elementos, devidamente integrados, procuram esclarecer as questões da investigação.

A segunda parte desta tese, intitulada investigação empírica, inicia-se com a apresentação da metodologia de investigação no Capítulo 6. Neste capítulo apresentam-se e justificam-se as diversas opções metodológicas tomadas nos vários estudos empreendidos. No capítulo 7 discutem-se os resultados sugeridos na investigação empírica na intenção de ir ao encontro das questões de investigação. O Capítulo 8

encerra a presente tese apresentando as principais conclusões obtidas a partir do estudo realizado, bem como o respetivo contributo para a teoria e para a prática empresarial, limitações e pistas para investigações e trabalhos futuros.

Figura 1.2. Estrutura da tese



PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

CAPÍTULO 2

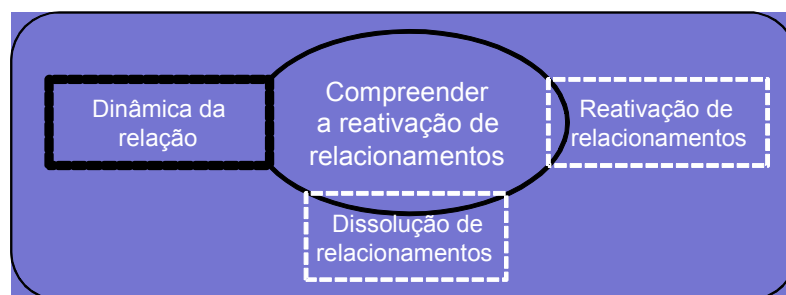
DINÂMICA DA RELAÇÃO COM O CLIENTE

2. DINÂMICA DA RELAÇÃO COM O CLIENTE

2.1. Introdução

O objetivo deste capítulo reside em recolher e apresentar o estado da arte e os principais contributos de autores e correntes acerca da evolução e dinâmica presentes no relacionamento entre cliente e empresa (Figura 2.1). Nesse intuito, o alinhamento do capítulo inclui um breve enquadramento do tema (secção 2.2), ao que se segue uma secção acerca da problemática dos relacionamentos e do marketing relacional (secção 2.3). Inclui-se, ainda, uma breve caracterização da dinâmica das relações (secção 2.4) e das teorias relacionadas com este tema (secção 2.5).

Figura 2.1. Enquadramento do capítulo



A análise e concentração no fim dos relacionamentos sugerem uma reflexão sobre a dinâmica existente nos relacionamentos entre cliente e empresa ao longo do tempo (Strandvik e Holmlund, 2000). Estes são temas indissociáveis. De facto, com origem na literatura das relações pessoais, é sabido que as tensões dialéticas são parte integrante e inerente a qualquer relacionamento e como tal existe aí instabilidade e mudança constante (Montgomery, 1993). Entende-se que, em relações de consumo, acontece algo similar pelo que, da mesma forma que a gestão lida com a estabilidade dos seus relacionamentos, também deve estar preparada para lidar com a sua mudança e dinâmica. Os relacionamentos são dinâmicos. Aliás, vários são os trabalhos que sugerem tipologias de relações de troca baseadas na evolução das relações com os clientes passando por vários patamares ou estados, como sejam o de estranho, conhecido, amigo e parceiro (cf. Johnson e Selnes, 2004). Recentemente, alguns estudos debruçam-se sobre a análise dinâmica do portfólio de relacionamentos (cf. Bell, Auh e Smalley, 2005; Netzer, Lattin e Srinivasan, 2008; Homburg, Steiner e Totzek, 2009),

possibilitando a segmentação dinâmica de clientes e relações entre diferentes estados como sejam o dormente, ocasional e ativo e prevendo a evolução dos relacionamentos com o cliente e transição entre estados ao longo do tempo (Netzer *et al.*, 2008). Com relevância para a presente investigação, relata-se que o estado do relacionamento, ou seja, a força dos laços entre atores e a infraestrutura relacional moderam os efeitos dos determinantes de troca no que respeita à rutura potencial (Halinen, 1997; Halinen e Tähtinen, 2002).

2.2. Marketing, Relacionamentos e Marketing Relacional

Sem relações e interdependências a vida não tem sentido nem horizontes e da mesma forma que nenhum homem é uma ilha também nenhum negócio subsiste isolado do mundo. As relações são, por vezes, um mal necessário e incontornável envolvendo uma certa dose de risco (Blois, 1998; Hakansson e Snehota, 1998). Note-se que a definição de marketing, atualizada em agosto de 2004 pela American Marketing Association, ainda que criticável (cf. Grönroos, 2006), coloca o valor e a gestão de relacionamentos no centro da atividade de marketing: “O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que cria, comunica e entrega valor aos clientes, gerindo relações de forma a beneficiar a organização e os seus *stakeholders*”. Note-se que a definição, aprovada em 2007, revê este conceito para: ”marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos que criam, comunicam, entregam e trocam ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral” (www.marketingpower.com).

Não constituindo novidade absoluta, na área do marketing, as relações têm sido estudadas e valorizadas desde há já algum tempo (Fernandes e Proença, 2008). Por exemplo, a Escola Nórdica de Serviços foi orientada para as relações desde o seu início, dando ênfase à natureza relacional dos serviços desde os anos 70 (Grönroos, 2000b) e destacando a sua natureza interativa e perspetiva de longo prazo (Möller e Halinen, 2000). Grönroos (2000c) refere-se a serviços como inerentemente relacionais onde o fator crítico reside na escolha das empresas quererem, ou não, usar as relações para gerir os seus clientes, bem como no cliente estar disposto a integrar uma relação gerida ativamente por um fornecedor ou prestador de serviços.

A literatura do marketing reconheceu, nas últimas décadas, uma mudança na natureza dos relacionamentos com o cliente de uma abordagem transacional para uma abordagem relacional (Ganesan, 1994). O marketing relacional, considerado atualmente o campo dominante na área do marketing (Ballantyne, Christopher e Payne, 2003), é entendido como aquele que fornece uma nova lógica para lidar com a complexidade ao representar uma mudança de paradigma e contribuir, de forma significativa, para o conhecimento do processo de criação de valor e dos seus processos chave: interação, diálogo e valor (Grönroos, 1990; Webster, 1992; Grönroos, 1994). O marketing relacional tem gravitado, no seu significado, em direção ao polo oposto ao da transação (Vargo, 2009).

Grönroos (2000c), considerando que a abordagem do marketing mix e os modelos tradicionais de gestão de marketing são restritivos e demasiado simplistas, aponta a abordagem relacional, enquanto nova abordagem conciliadora e integradora, orientada para processos. Considera o marketing um processo que conduz o cliente por um ciclo de vida e o mantém neste ciclo, enquanto se consigam alcançar os objetivos de ambas as partes. O marketing é, aqui, um processo, e não uma mera função organizacional (Grönroos, 2006), dizendo respeito a todas as áreas funcionais da organização. Assume-se que o cliente prefere manter o mesmo fornecedor e não trocar constantemente, tal como para a empresa, habitualmente, é muito mais barato manter um cliente do que atrair um novo. Os profissionais trabalham, assim, em estratégias efetivas de retenção (Grönroos, 1990; Zeithaml, Bitner e Gremler, 2006).

Grönroos (2000c: 26), apresenta a definição de marketing relacional argumentando que “o propósito do marketing é identificar e estabelecer, manter e desenvolver, e quando necessário terminar relacionamentos com os clientes (e outras partes) por forma a que os objetivos respeitantes a variáveis económicas e outras de todas as partes envolvidas sejam alcançados. Isto é alcançado através da troca mútua e pelo cumprimento de promessas”. Desta forma, a proeminência da teoria do marketing relacional assenta na crença de que, nos mercados atuais, a construção e a manutenção de relações é benéfica e mais eficiente para uma organização face à tradicional abordagem do marketing mix. Os relacionamentos são, frequentemente mas não necessariamente sempre, relacionamentos de longo prazo, de natureza *win-win* e a sua gestão a função central do

marketing (Grönroos, 2000c, 2006), em que as relações com o cliente são, em si, os ativos estratégicos chave da organização (Webster, 1992; Ford, Gadde, Hakansson e Snehota, 2003). Os clientes e as relações com eles estabelecidas podem mesmo ser considerados recursos na empresa de serviços (Gouthier e Schmid, 2003). Aqui o processo de criação de valor pressupõe cooperação entre cliente e fornecedor ou prestador de serviços, enquanto elemento base. Pretende-se criar um diálogo com os clientes abrindo caminho à comunicação em dois sentidos, baseando esta atividade na confiança, compromisso, cooperação e respeito mútuo (Payne, 1995). Identificam-se, na maioria dos estudos do marketing relacional, numerosos fatores associados a trocas relacionais de sucesso, sendo os seis mais citados: (1) Confiança; (2) Compromisso; (3) Cooperação; (4) Manutenção de promessas; (5) Valores partilhados; e (6) Comunicação (Hunt, Arnett e Madhavaram, 2006a).

Incluem-se, no Quadro 2.1, algumas das definições de marketing relacional mais representativas da literatura. Torna-se evidente, nestas definições, a distinção entre um marketing relacional positivista e um conceito normativo mais estratégico. Na verdade o marketing relacional desenvolveu-se em direção a um imperativo mais prescritivo – promovendo associações de longo prazo que resultem em transações repetitivas – enquanto conceito fundamental de marketing (Vargo, 2009). Por outro lado, nota-se a emergência do fim das relações como componente do processo de marketing relacional e presente apenas na literatura mais recente.

Quadro 2.1. Definições de Marketing Relacional

Definição	Autor
MR é uma estratégia para atrair, manter e melhorar os relacionamentos com o cliente.	Berry (1983, p. 25)
MR refere-se a todas as atividades direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso.	Morgan e Hunt (1994, p. 22)
MR é o marketing visto como relacionamentos, redes e interações.	Gummesson (1994, p. 32)
MR é o processo de cooperação com os clientes para melhorar a produtividade do marketing por meio da eficiência e eficácia.	Parvatiyar (1996) citado por Mattsson (1997, p. 449)
MR é o marketing baseado na interação dentro de redes de relacionamentos.	Gummesson (2004, p. 3)
MR é o processo de identificar, desenvolver, manter e terminar trocas relacionais com o objetivo de melhorar o desempenho.	Palmatier (2008, p. 5)

Fonte: Adaptado de Vargo (2009).

Identificar, estabelecer, manter e desenvolver relações com o cliente implica, respetivamente e segundo Grönroos (2000c), que o processo de marketing inclua:

- i) Identificar, através da pesquisa de mercado, os clientes a contactar, potencialmente mais interessantes e lucrativos;
- ii) Estabelecer o primeiro contacto com o cliente de forma a iniciar a relação;
- iii) Manter a relação para que o cliente esteja satisfeito com o valor entregue e a qualidade percebida e disponível para continuar a relação (conseguindo uma “quota da carteira do cliente”);
- iv) Desenvolver uma relação contínua e assim fazendo emergir uma relação de confiança e ligação emocional que induza o cliente a expandir o conteúdo da relação adquirindo maiores quantidades ou novos produtos e serviços ao mesmo vendedor (conseguindo uma “quota do coração e da mente do cliente” e expandindo a “quota da carteira do cliente”);
- v) Terminar a relação pois, por vezes, é necessário lidar com a situação em que o cliente decide terminar a relação ou mesmo a empresa assume a necessidade e a iniciativa de o fazer, sendo que quaisquer destas situações devem ser geridas por forma a restabelecer a relação no futuro.

Curiosamente este autor inclui a dissolução na sua definição de marketing relacional (atrás apresentada) apenas em 1996 (em sueco) (Strandvik e Holmlund, 2000), mas nos seus trabalhos não explora este fenómeno, tal como muitos outros, remetendo para autores como Halinen e Tähtinen.

2.3. A Natureza dos Relacionamentos em Serviços B2C

Definir o conceito de relacionamento, quer em termos teóricos quer operacionais, é algo desafiante e, de forma recorrente, contornado pela literatura (Silva, 2009). Nesta, referem-se, vulgarmente, os esforços relacionais dirigidos pela empresa a qualquer cliente e em qualquer altura, no pressuposto de que uma relação pode ser construída com todo e qualquer cliente, quando há evidências de que nem todos os clientes querem desenvolver relacionamentos com os seus fornecedores (Ward e Dagger, 2007). Para além disso, serão as relações idênticas independentemente do tipo de mercado em questão?

2.3.1. A problemática das relações e do marketing relacional em mercados de consumo

Para alguns autores parece desadequada a tentativa de criar relações “individualizadas” com mercados de massa, onde relações de maior proximidade rareiam (cf. Fernandes e Proença, 2008) e algumas organizações experimentarão dificuldades no uso do marketing relacional pela natureza do negócio em si (Pressey e Mathews, 2000). Parece ser que, ainda que a importância das relações seja mais óbvia em mercados industriais do que de consumo, tendências como o maior poder dos distribuidores que coloca revendedores e produtores em contacto direto com consumidores individuais (Webster, 1992), a globalização e o desenvolvimento tecnológico potenciam o desenvolvimento de relações em mercados de consumo (Pels, 1999).

De facto, o marketing relacional e a gestão de relacionamentos surgem como abordagem alternativa em mercados de consumo (Liljander e Strandvik, 1995; Pels, 1999), considerando que os consumidores entram em relações contínuas com profissionais de marketing de forma a reduzir as suas escolhas (Seth e Parvatiyar, 1995). Contudo, o termo marketing relacional tem sido vulgar e abusivamente utilizado em mercados de consumo quando não basta desenvolver uma base de dados de suporte a atividades de marketing junto de clientes, sem ter consciência de que eles participam no processo (Blois, 1998).

As relações, conforme estudadas nos mercados industriais, não são totalmente aplicáveis aos mercados de consumo e apresentam-se aí bastantes barreiras (O'Malley e Tynan, 2000), para além de que resultados obtidos em mercados industriais não devem ser aplicados a contextos de consumo de forma acrítica (Fernandes e Proença, 2008). Estão em causa demasiados clientes, com demasiadas variações e, muitas vezes, a despendem montantes relativamente baixos (Fernandes e Proença, 2008). Com efeito, os relacionamentos de consumo são distantes e discretos (O'Malley e Tynan, 2000), com menor envolvimento pessoal, menos complexos e duradouros (Schurr, 2007).

Mas, ainda que a proeminência das relações de troca subsista em mercados industriais e institucionais, o conceito de gestão de relacionamentos pode também ser aplicado em

mercados de consumo beneficiando com a maior atenção dada às condições que incrementam os laços relacionais e perpetuam as compras repetidas (Dwyer *et al.*, 1987).

A reciprocidade é central no marketing relacional (Veloutsou, 2009) considerando que sem esta não haveria qualquer conexão relacional (Bagozzi, 1995; Wulf, Odekerken-Schroder e Iacobucci, 2001). Os consumidores podem formar laços com o produto, o serviço ou outras características da oferta (Riley e De Chernatony, 2000), contudo é mais provável a existência de relações quando em presença de produtos de elevado envolvimento, caracterizados por uma procura inelástica e quando os consumidores se envolvem em interações regulares (Veloutsou, 2009). Investigações empíricas sugerem que o marketing relacional é mais eficaz quando os relacionamentos são críticos para os clientes, como em ofertas de serviços e em mercados industriais, e quando as relações são construídas com indivíduos e não com empresas (Palmatier, Dant, Grewal e Evans, 2006).

Acrescente-se que, a perspetiva do cliente acerca das relações permanece ainda uma incógnita em mercados de consumo (Pels, 1999; Fernandes e Proença, 2008) e de serviços B2C (Barnes, 1997). Da mesma forma, na literatura de marketing relacional este fenómeno tem acontecido sendo que as pesquisas têm focado maioritariamente as vantagens para as empresas, enquanto menor atenção tem sido dada às relações do ponto de vista do cliente (Barnes, 1997; Hennig-Thurau e Hansen, 2000; Liljander e Roos, 2002). Em mercados de consumo as abordagens diádicas são necessárias na medida em que poucos são os estudos que em contexto *B2C* integram uma abordagem interativa (Åkerlund, 2004), quando a realidade demonstra que empresa e cliente interagem, alternam papéis claramente ativos, afetam a natureza da relação e devem ser estudados.

Concluindo, ainda que se discuta que o marketing relacional não é adequado a todos os mercados de consumo, a literatura afirma que uma estratégia relacional é aplicável a todos os serviços, exemplificando com a banca e serviços financeiros em geral (Barnes, 1997; Colgate e Stewart, 1998; O'Loughlin e Szmigin, 2006). Com efeito o marketing

relacional tem sido aplicado no campo B2C, particularmente em contextos de serviços (East *et al.*, 2008), já que estes são por inerência relacionais (Grönroos, 2000c).

2.3.2. O conceito de relacionamento e marketing relacional em mercados de consumo

Em mercados de consumo existe uma clara omissão nos esforços, ainda negligentes, de conceptualização do que é uma relação de marketing (Bagozzi, 1995; Veloutsou, 2007). Para além disso, é árdua a tarefa de estabelecer padrões quando os clientes diferem em termos de tipos de relações requeridas, podendo coexistir diferentes situações com diferentes consumidores (Zolkiewski, 2004; Fernandes e Proença, 2008) e sendo o cliente a definir o tipo de relação que deseja, se é que a deseja e quando a deseja (Grönroos, 2006). Neste contexto, desenvolver lealdade e compromisso é quase uma tarefa impossível (Pressey e Mathews, 2000). As organizações são aconselhadas a tentar ser não um parceiro de casamento (numa relação pessoal profunda), mas antes o amigo preferido do consumidor onde este investe tempo e esforço, sem a obrigatoriedade da exclusividade, assumindo que o cliente poderá ter vários amigos e excluindo a analogia amorosa em favor da amizade (Szmigin e Bourne, 1998). Nesta base, segmentar o mercado em função do tipo de relação desejado pelo cliente (Blois, 1998; Fernandes e Proença, 2008) ou dos benefícios procurados (Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler, 2000) parece ser adequado.

Considerando que os termos relacionamento e marketing relacional são vulgarmente usados com diferentes significados e em diferentes contextos, serão necessárias definições para o contexto dos serviços ao consumidor. Patterson e Ward (2000: p. 320) adotaram a seguinte: “Marketing relacional é o estabelecimento de uma relação de longo-prazo entre prestador de serviço e cliente para benefício mútuo” e incluíram nesta definição que a relação deve ser estabelecida e trabalhada, deve ser de longo-prazo para ser frutuosa, implica que o cliente a reconhece e deseja (considerando que nem todos os clientes desejam uma relação) e acontece num cenário *win-win*. Afastando-se da natureza de uma relação em contexto *B2B*, em situações de serviços de consumo, o prestador e o cliente encontram-se por norma face a face, o que raramente acontece no retalho de bens (Patterson e Ward, 2000). Um encontro de serviço corresponde a um

processo no qual o prestador do serviço está presente, interagindo com o cliente, mesmo que fornecendo, por exemplo, a infraestrutura do processo (Grönroos, 2000c).

Faltaria, contudo, a perspetiva e entendimento do cliente sobre o conceito de relacionamento, recorrentemente esquecidos na literatura (Barnes, 1997; Hennig-Thurau *et al.*, 2000), quando o cliente é o verdadeiro protagonista deste fenómeno. Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2000) interpretam o termo relacionamento do ponto de vista do cliente e usam-no na presença de duas condições:

- O cliente compra repetidamente produtos e/ou serviços à mesma empresa (componente comportamental do termo relacionamento); e
- O comportamento de recompra do cliente é baseado numa reflexão racional (componente intencional do termo relacionamento), sem que necessariamente o consumidor tenha consciência da existência de uma relação entre ele e a firma.

Barnes (1997) acrescenta que a natureza de uma relação cliente-empresa de serviços B2C apresenta-se em função de três fatores: i) a atitude e perspetiva psicológica que o cliente tem face à relação; ii) a forma como a relação é conduzida – duração e frequência dos contactos, grau de contacto pessoal, etc.; iii) as características do próprio cliente. Acrescente-se que, do ponto de vista do consumidor, o valor da relação reside nos benefícios conseguidos deduzidos dos custos em que incorre e considerando as alternativas disponíveis (Szmigin e Bourne, 1998). Desta forma, os consumidores veem a relação como uma forma de atingir objetivos (Bagozzi, 1995), satisfazer necessidades e obter benefícios a nível social (como seja amizade), de confiança (com por exemplo extensões de garantias) e tratamento especial (Hennig-Thurau *et al.*, 2000). Há ainda, na perspetiva do cliente, algumas barreiras ao estabelecimento e manutenção de relacionamentos com a empresa, nomeadamente: a perda de independência e de liberdade de escolha, a procura de variedade e a necessidade de privacidade associada à cedência de informações pessoais (Hennig-Thurau *et al.*, 2000).

Czepiel (1990), numa tentativa de conceptualização de relação, refere dois requisitos essenciais à existência de uma relação: (i) a perceção mútua desse facto; e (ii) algum estatuto especial que vai além do mero contacto. Assim, a relação pode ser descrita em

função das interações ocorridas entre atores, indo desde o mero contacto regular e compras repetitivas (de natureza essencialmente transaccional) até uma determinado estatuto especial que vai além da simples transação e é percebido pelas duas partes envolvidas. Incluem-se, neste conceito, duas dimensões: a dimensão atitudinal ou psicológica associada à mente dos atores envolvidos (por ex. a propensão/motivação do consumidor para desenvolver uma relação); e a dimensão comportamental ou situacional associada à natureza das interações ocorridas entre eles (tipo de relação e as suas características) (Pels, 1999; Silva, 2009).

Liljander e Strandvik (1995) descrevem uma ferramenta estrutural acerca dos relacionamentos com o cliente de serviços onde incluem diferentes níveis de interação, são eles: a relação, os episódios e os atos. Assim, a relação pode ser dividida em episódios, sendo estes compostos por atos. Um episódio pode ser definido como um evento de interação que possui um momento inicial claro e um momento final representando uma troca completa de serviço. Dentro de cada episódio podem existir várias interações (atos). Segundo estes autores, trata-se de conceitos trazidos aos mercados de consumo e adaptados a partir da tradição da Abordagem da Interação (Hakansson, 1982) onde o termo episódio inclui quatro elementos: a) troca de produto ou serviço; b) troca de informação; c) troca financeira; d) troca social. Os aspetos de longo prazo de uma relação afetam e são afetados por cada episódio individual (Liljander e Strandvik, 1995). Sendo esta operacionalização de episódios *versus* atos específica do contexto dos serviços, a estadia num hotel, por exemplo, consiste num episódio que inclui várias interações ou atos como sejam o *check-in*, o pequeno-almoço, a refeição, o quarto... já no caso de serviços contínuos, como sejam seguros, por vezes torna-se difícil definir com exatidão os limites de um episódio (Liljander e Strandvik, 1995).

Com efeito, muitos autores parecem assumir que qualquer interação contínua entre um prestador de serviços e um seu cliente constitui uma relação (Barnes, 1997). Grönroos refere que um único encontro inclui elementos que podem estar na origem de uma relação. Quando vários encontros se repetem de forma contínua ou discreta e o cliente reconhece valor e algo especial neste contacto, podendo surgir e desenvolver-se uma

relação (Grönroos, 2000c). Zolkiewski (2004) prefere não rotular isto de relação e usa o termo interação contínua com o cliente (“*ongoing customer interaction*”), considerando que os serviços são por inerência interativos e exigem participação conjunta. Neles acontece a criação mútua de valor por via da provisão mútua do serviço (Vargo, 2009). Uma primeira aquisição em serviços não representa uma relação mas pode constituir o seu necessário ponto inicial, o primeiro, ou quem sabe o último, contacto com o prestador de serviços. A forma mais simples de relacionamento acontece quando o cliente compra ao mesmo prestador pelo menos duas vezes, sendo este o requisito mínimo para a existência de uma relação. Quando são repetidas transações o cliente integra um relacionamento que será mais forte se existirem laços e compromisso (Liljander e Strandvik, 1995). Em serviços do tipo contínuo a relação é iniciada com a celebração de um contrato, enquanto em serviços do tipo discreto a segunda compra estabelece algum tipo de relacionamento (Liljander e Strandvik, 1995).

Recentemente, considera-se que o significado do termo relacionamento pode ir além dos laços diádicos, representados pela confiança e pelo compromisso, e do longo prazo existente nas transações repetidas. Na *Service Dominant Logic* (SDL) o relacionamento é recíproco, assenta numa troca de serviço-por-serviço, na cocriação de valor, é complexo pela estrutura em rede do mercado, temporal pela natureza emergente da criação de valor e contextual na determinação do valor (Vargo, 2008, 2009).

Apesar destas diversas tentativas de conceptualizar os relacionamentos em serviços ao consumidor, a literatura (cf. Ward e Dagger, 2007) conclui que a utilização de técnicas de marketing relacional em serviços carece de um estudo mais aprofundado, considerando que a complexidade do constructo “relacionamento” em marketing está demonstrada e não existem regras que clarifiquem a oportunidade de um uso assertivo destas técnicas neste contexto.

2.4. A Natureza Dinâmica das Relações

Sugere-se, com alguma frequência, que o caminho para a fidelização do cliente passa por um processo de largo espectro onde captá-lo, conhecê-lo, entender as suas necessidades e desenvolver trocas benéficas para ambas as partes, e ao longo do tempo,

são passos essenciais. Para além disso, parece ser prudente, senão inteligente como Grönroos (2000a) refere, considerar não os clientes por si só, mas antes as relações que com eles acontecem e que devem ser conquistadas por via de esforços e interações contínuas. Mas, a natureza e o âmbito dessas relações mudam à medida que as necessidades do cliente, o conhecimento mútuo, os investimentos, a confiança, a experiência e o compromisso variam e evoluem (Ford, 2003; Andersen e Kumar, 2006). O marketing deve, assim, ser planeado e implementado ao longo do desenvolvimento deste relacionamento como um processo contínuo, doutra forma muitos relacionamentos serão quebrados dando lugar a um passa-palavra prejudicial à empresa, onde clientes perdidos terão de ser substituídos (Grönroos, 2000c).

A realidade dos mercados parece recomendar a criação e gestão de relações de longo prazo entre a empresa e os seus clientes (Zeithaml *et al.*, 2006), pelo que o estudo da orientação para o longo prazo é, presentemente, um tópico de grande interesse, ainda que a maioria dos estudos recaia sobre esta orientação temporal negligenciando a dinâmica das relações (Halinen, 1997; Polo Redondo, 2006). Investigando as dinâmicas conclui-se que os recursos utilizados e as interações variam de cliente para cliente, conforme o relacionamento comprador-vendedor esteja numa fase de estabelecimento, manutenção ou desenvolvimento, ou mesmo e quando necessário numa fase de dissolução, não sendo para tal suficiente a categorização característica da abordagem do marketing mix (Grönroos, 2000c). Acresce que o cliente reconhece valor num conjunto de ofertas “talhadas” à sua medida e que sugerem confiança e uma relação continuada, onde são essenciais experiências altamente positivas e de elevada satisfação, originando o encantamento do cliente (Payne e Frow, 2004) e maior lealdade (Grönroos, 2000a). Ao abordar uma filosofia relacional, as organizações compreendem o cliente ao longo do tempo e em maior profundidade, respondendo melhor às suas necessidades e expectativas, em constante mudança (Zeithaml *et al.*, 2006).

A maioria das organizações ainda se concentra na atração de novos clientes, não os perspectivando como ativos a criar e reter. Concentram-se em “armadilhas” como promoções de curto prazo, descontos de preços que os atraem uma primeira vez, mas não trazem de volta (Zeithaml *et al.*, 2006), quando as empresas devem adaptar-se às exigências específicas de cada cliente dedicando-lhe recursos económicos e temporais.

Os recursos utilizados e as interações acontecidas com o cliente irão variar de cliente para cliente, conforme o relacionamento cliente-empresa esteja numa fase de estabelecimento, manutenção ou desenvolvimento, ou mesmo e quando necessário numa fase de finalização, não havendo lugar à categorização característica da abordagem do marketing mix. O marketing deve, assim, ser planeado e implementado ao longo do ciclo de vida deste relacionamento como um processo contínuo, doutra forma muitos destes relacionamentos serão quebrados dando lugar a um passa-palavra prejudicial à empresa, onde clientes perdidos terão de ser substituídos, requerendo orçamentos adicionais de marketing tradicional (Grönroos, 2000a).

O sucesso advém assim de olhar, do ponto de vista do cliente, para toda a experiência desde a fase prévia à compra até ao pós-compra, trabalhando para satisfazer e fidelizar clientes e entregando-lhe os produtos e serviços mais desejados (Piccoli, Spalding e Ives, 2001) em todos os momentos. Ao abordar uma filosofia relacional, as organizações compreendem o cliente ao longo do tempo e em maior profundidade, respondendo melhor às necessidades e expectativas, em constante mudança (Zeithaml *et al.*, 2006).

2.5. As Teorias do Ciclo de Vida de uma Relação e os Modelos Evolucionistas

Em termos de desenvolvimento de uma relação, no contexto das relações empresariais comprador-vendedor, e segundo Halinen (1997) têm sido utilizados dois tipos de abordagens: teorias de ciclo de vida e teorias evolucionistas. Nos modelos de ciclo de vida, o desenvolvimento de relações está dividido em fases de acordo com um ciclo de vida presumido, sendo esta metáfora bastante comum provavelmente pelo seu aspeto atrativo, clareza e simplicidade, resultando numa utilização apelativa em termos de ensino e consultadoria (cf. Ford, 1982; Grönroos, 1983; Ives e Mason, 1990). Já os modelos evolucionistas são de carácter menos determinístico, e mais raros, providenciando maior detalhe na explicação. Podem também incluir fases, mas apenas como forma de organizar dados ou simplificar a análise do desenvolvimento em causa. Aplicam a perspetiva processual para captar a dinâmica relacional no passado, presente e futuro, sendo o desenvolvimento das relações visto em relação a processos e eventos no contexto destas relações, e não com referência apenas à passagem do tempo (cf. Frazier, 1983; Wilson e Mummalaneni, 1986; Dwyer *et al.*, 1987).

Também, o desenvolvimento de relações empresariais pode ser analisado de pelo menos três perspectivas: input-output, mudança e processual (Van de Ven, 1992; Halinen, 1997). Em modelos do tipo input-output, o interesse da pesquisa recai sobre os antecedentes e consequências do desenvolvimento da relação, podendo focar-se nos fatores que promovem a iniciação, manutenção ou dissolução da relação, ou examinar fatores que influenciam, por exemplo, o sucesso ou insucesso de uma relação nas suas diferentes fases. Modelos ou estudos que usam a perspectiva de mudança tendem a analisar o processo de desenvolvimento da relação no que respeita à variação de algumas variáveis ao longo do tempo como por exemplo o volume das trocas acontecidas, a experiência das partes ou os diferentes níveis de compromisso, verificando a existência, ou não, de mudanças mas não as explicando. Esta explicação acontece nos modelos que assumem uma perspectiva processual de desenvolvimento onde a natureza, a sequência e ordem de eventos, atividades e subprocessos, decorridos ao longo do tempo, explicam as mudanças detetadas (Halinen, 1997).

As diversas menções a ciclos de vida de uma relação baseiam-se, acima de tudo, no facto de que as relações entre fornecedores e clientes seguem “da nascença até à morte” um ciclo. Este conceito partilha ideias da literatura do marketing e do comportamento do consumidor, com especial destaque para as semelhanças com o processo de tomada de decisão do cliente que evolui do reconhecimento de um problema ou necessidade por satisfazer até à avaliação pós-compra (Huang e Lin, 2006). Também, apesar do conceito do ciclo de vida do produto estar amplamente integrado na literatura de marketing, o conceito do ciclo de vida da relação que o cliente estabelece com a empresa, e mais ainda o planeamento deste ciclo, estão ainda por estabelecer (Ang e Buttle, 2006). A este respeito, um número interessante de individualidades desenvolveu noções conceptuais de uma jornada, ciclo, escada ou cascata (cf. Christopher, Payne e Ballantyne, 1991; Ford, 1998; Grönroos, 2000c; Ang e Buttle, 2002; Hougaard e Bjerre, 2002; Rowley, 2003; Stone *et al.*, 2003; Johnson e Selnes, 2004) a par de desenvolvimentos de tópicos da gestão de cliente, do comportamento do consumidor e do marketing em geral. As referências a um ciclo de vida são, contudo, diversas e ausentes de consenso quanto às designações. Em seguida destacam-se as que reúnem

maior consenso e desenvolvimento e apresentam-se, de forma sucinta, os diversos trabalhos desenvolvidos na literatura sobre este tema.

Em 1979, Gummesson foi o primeiro a tratar a dinâmica das relações ao apresentar o modelo de interação comprador-vendedor em serviços profissionais. Identificou as cinco principais etapas de uma relação, cada qual requerendo diferentes ações por parte do vendedor, sem que assim se constituísse um ciclo (Gummesson, 1979; Halinen, 1997). Nestes termos, o conceito de Customer Relationship Life Cycle (CRLC), traduzido neste documento para ciclo de vida de uma relação ou, em alternativa, ciclo de vida relacional, enunciado em 1983 por Grönroos, reflete o ponto de vista do cliente, segundo o qual cada cliente estabelece um relacionamento individual com a organização, devendo este ser mantido e desenvolvido. O mesmo deverá acontecer com os relacionamentos gerados com distribuidores, fornecedores e todos os outros parceiros de negócio (Grönroos, 1983, 2000a). O dito ciclo de vida é composto por três fases essenciais: a fase inicial, onde ao potencial cliente desconhecedor da oferta da organização é despertado um interesse; a fase de compra, quando o potencial cliente sente uma necessidade que pode ser satisfeita pela organização, tomando conhecimento dos seus serviços e avaliando-os face aos seus interesses – se o resultado deste processo for positivo ele decidirá experimentar o serviço, efetuando a primeira compra e aceitando a promessa feita; e a fase de consumo ou utilização, onde o cliente tem oportunidade de observar a habilidade da organização na resolução dos seus problemas fornecendo serviços com uma qualidade percebida aceitável em termos técnicos e funcionais. Quando satisfeito, e considerando o valor da oferta interessante face aos seus interesses, será mais provável que a relação tenha continuidade para novos, e quem sabe prolongados, processos de consumo ou utilização, o mesmo não acontecendo na situação de insatisfação. O cliente poderá abandonar este ciclo em qualquer fase, tal como poderá manter-se e progredir para a fase seguinte (Grönroos, 2000a).

Os esforços de marketing dependerão da fase do ciclo em que a relação com o cliente ou grupos de clientes se encontra, devendo a organização conhecer essa fase e perspetivar os recursos, competências e atividades de marketing mais efetivos em cada uma das diferentes fases do ciclo de vida (Grönroos, 2000c; Chattopadhyay, 2001).

Assim, e segundo Grönroos (2000c), na fase inicial o objetivo será criar interesse na organização e seus serviços (com publicidade, website, promoções, relações públicas, vendas pessoais...), na fase ou processo de compra (2ª fase) deverão ser geradas promessas cativantes para o potencial cliente transformando um interesse em vendas e levando-o à opção de compra (adaptação de serviços, orçamentação, negociação...), enquanto na fase de consumo (3ª fase) o cliente deverá receber experiências positivas, vendo as promessas cumpridas e abrindo portas a novas vendas, vendas cruzadas e continuidade de relacionamentos.

Da mesma forma, Chattopadhyay (2001) refere que o processo total de marketing subdivide-se em dois subprocessos: o processo de marketing tradicional e o processo interativo de marketing. Este último é especialmente útil na fase de consumo do CRLC, mantendo promessas, enquanto o marketing tradicional, igualmente importante, serve de apoio às fases inicial, ao gerar as promessas, e de compra (nesta fase ambos são utilizados) (Grönroos, 2000c). Para além disso, a execução de uma estratégia baseada no CRLC requer, como grande prioridade, a recolha e construção de informação sobre o cliente logo na fase inicial, quando ele está mais disponível para “entregar” essa informação, e depois disso através de contactos contínuos, disseminando a informação entre todos os colaboradores que interagem com o cliente (vendedores, prestadores de serviço, operadores de *call center*, gestores de produto...) (Chattopadhyay, 2001).

Hunt (1994), num conceito similar, sugere existirem cinco etapas no processo de desenvolvimento de uma relação:

- Escolha de um parceiro (introdução), onde o cliente faz uma seleção cautelosa das organizações com as quais poderá “noivar” no futuro. Nesta fase as organizações deverão dar-se a conhecer através de promoções, reuniões com vários *stakeholders*, realizando eventos e ofertas especiais. Os clientes serão assim persuadidos à renovação de um eventual contacto inicial, existindo uma primeira tomada de conhecimento mútuo;
- Estruturação da relação (experimentação), é a fase onde organização e *stakeholder* se dão a conhecer. Os contactos pessoais, a vários níveis e entre diferentes indivíduos, são importantes nesta fase do processo em que o conhecimento, a compreensão e a confiança devem ser desenvolvidos. O cliente deve ficar satisfeito

com a qualidade do serviço e ser encorajado a aumentar o seu grau de envolvimento tornando a relação mais multidimensional;

- Dedicção de tempo ao desenvolvimento da relação (identificação), envolve questionar o cliente acerca da qualidade do serviço e satisfação, procurar oportunidades de criação de valor acrescido, construindo relações de confiança e assegurando compromisso do cliente para com a organização;
- Manutenção de linhas de comunicação (constante renovação), corresponde ao período em que o diálogo entre partes se estabelece, as expectativas são conhecidas, compreendendo cada parte o seu papel na relação. Para a continuidade da relação devem ser incluídos elementos de mudança pois cada uma das partes está sujeita a ambientes e competências em mudança, afetando os requisitos da relação. As partes tentarão lidar com as instabilidades, na medida em que há investimentos realizados e lealdade, e o rompimento da relação seria, para ambos, doloroso; e
- Separação positiva (dissolução), esta fase deve ser conduzida de forma a não denegrir a relação passada. Boas lembranças podem dar oportunidade a recomendações e um passa-palavra positivo, deixando a porta aberta a outros relacionamentos. Poderão ser propostas atividades de redução do grau de envolvimento desta relação ou então relações alternativas com diferentes papéis a ser desempenhados pelas partes.

No Quadro 2.2 resumem-se os principais estudos desenvolvidos no setor dos serviços que, até hoje, constituem referência.

Quadro 2.2. Modelos de desenvolvimento de relacionamentos em serviços

Autor e modelo	Fase, estado ou elemento de desenvolvimento	Focus, concepção do desenvolvimento e base empírica
Gummesson (1979) Modelo de interação comprador-vendedor	Etapa prévia Processo de decisão Decisão de escolha de um profissional Realização da tarefa Etapa posterior	Descreve as fases da interação comprador-vendedor num contexto de serviços profissionais. Enfatiza o processo de decisão que conduz à seleção de uma firma profissional. Perspetiva de <i>input-output</i> . Apresentação conceptual.
Grönroos (1980, 1983) Ciclo de vida da relação com o cliente – um modelo de três etapas	Etapa inicial Processo de compra Processo de consumo	Analisa o ciclo de vida do ponto de vista do planeamento de marketing. Constrói um modelo de três etapas para o marketing de serviços. Perspetiva de <i>input-output</i> . Apresentação conceptual.
Edvinsson (1985) Ciclo de vida de um serviço de vendas e exportações	Fase de contacto Fase de negociação Fase de encomenda e entrega experimental Fase de repetição e manutenção	Aplica e alarga o modelo de Grönroos ao marketing internacional e serviços de exportações. Perspetiva de <i>input-output</i> . Estudos de caso.
Wackmann <i>et al.</i> (1987) Ciclo de vida agência-cliente	Fase pré-relacional Fase de desenvolvimento Fase de manutenção Fase de término	Analisa os fatores que conduzem à satisfação com a relação, nas suas diferentes fases. Perspetiva de <i>input-output</i> . Pesquisa <i>cross-sectional</i> entre publicitários.
Yorke (1990) A natureza mutante da relação fornecedor-cliente em serviços profissionais	Ignorância Interesse Iniciação Envolvimento Integração	Analisa benefícios percebidos, leque de serviços oferecidos, forças e fraquezas de um fornecedor e preenchimento de necessidades em relações antigas e recentes. Perspetiva de mudança. Pesquisa <i>cross-sectional</i> com questionários a profissionais e aos seus clientes.

Fonte: Halinen (1997).

Na opinião de Halinen (1997), no campo do marketing de serviços poucos estudos se têm debruçado sobre as dinâmicas das relações comprador-vendedor, concentrando-se, contudo, os estudos de referência, nas fases iniciais das relações com vista ao planeamento de marketing e descrevendo as relações como eventos de troca pontuais e não de longo prazo (cf. Gummesson, 1979; Grönroos, 1980, 1983). Por outro lado, os estudos empíricos realizados, em serviços profissionais de auditoria, jurídicos ou de contabilidade, têm-se concentrado apenas nos antecedentes e consequências do desenvolvimento de relações ou na mudança de uma variável específica, em diferentes fases de uma relação, e não no processo de desenvolvimento da relação *per se*, ou seja, na sua conceptualização. A mesma autora acrescenta que em serviços tem havido, ainda

assim, pouco interesse, por parte da comunidade acadêmica, no desenvolvimento das relações, recaindo os estudos efetuados muito sobre a perspectiva do marketing tradicional e dos serviços individuais e não empresariais.

No setor industrial, tal como nos serviços, são diversos os estudos de referência que se debruçaram sobre o desenvolvimento de relações. Reúnem-se, no Quadro 2.3, os de maior destaque e apresentam-se de seguida as ideias chave destes trabalhos.

Em mercados industriais, David Ford apresenta o desenvolvimento da relação comprador-vendedor como aquele que traduz “o processo de estabelecimento e desenvolvimento de relacionamentos ao longo do tempo, considerando cinco etapas na sua evolução” (Ford, 1980, p. 341). Destaca-se a característica salientada por Hakansson e Snehota (1995) da continuidade das relações, que estes autores consideram como uma condição para a possível troca e desenvolvimento relacional. As etapas inicialmente consideradas por Ford (1980) foram:

- a etapa pré-relacional, na qual se procede à avaliação de novos potenciais fornecedores (sem qualquer compromisso). Essa avaliação é iniciada por um episódio particular da relação já existente ou com a avaliação da performance dos fornecedores já existentes, o que pode ser associado a uma questão de inércia, sendo condicionada pelo grau de experiência, de incerteza e de distância;
- a etapa inicial, em que se procede à negociação da entrega de amostras e os potenciais fornecedores encontram-se em estado de negociação com os compradores;
- a etapa de desenvolvimento, em que se procede à assinatura do contrato ou à construção da entrega (no caso das entregas serem contínuas), assistindo-se a um crescente nível de negócios;
- a etapa de longo prazo, que se verifica após várias compras ou entrega a uma grande escala. Assiste-se a uma importância mútua das instituições; e,
- a etapa final, onde os mercados se encontram estáveis há já algum tempo, as empresas estão num ponto em que o negócio se baseia em códigos industriais de prática e em que qualquer tentativa para sair dos padrões institucionalizados conduz a sanções.

À semelhança de Levitt (1983), De Monthoux (1975), com base numa série de entrevistas realizadas a diretores de marketing de empresas no Reino Unido, apresenta uma equiparação muito peculiar entre o desenvolvimento do relacionamento interorganizacional que é estabelecido entre comprador-vendedor e o progresso de uma relação amorosa. Sugere assim um modelo de evolução em que na primeira fase se verifica o romance; na segunda fase o caso amoroso ou casamento; numa terceira fase, a situação de divórcio; e por último, numa quarta fase, surge um novo romance, seguido de caso amoroso, casamento e assim sucessivamente.

Ford (1998, 2003) apresenta o desenvolvimento das relações comprador-vendedor em apenas quatro etapas: a etapa pré-relacional de elevada inércia e desconhecimento das partes, existente nas primeiras transações; a etapa exploratória de aprendizagem entre as partes, negociação e estabelecimento de rotinas; a etapa de desenvolvimento quando o volume de negócios aumenta substancialmente e a relação se aprofunda de forma positiva; e a etapa estável em que há comprometimento das partes, estabelecimento de parcerias e formalização de rotinas na relação. Nesta evolução das relações industriais este autor destaca como conceitos associados a aprendizagem mútua em termos de habilidades e incertezas, o investimento em recursos tangíveis e intangíveis de ambas as partes, as adaptações necessárias em produtos, processos ou procedimentos, alvo de contrato ou não, a confiança e compromisso necessários à relação e, por fim, a distância social, cultural, tecnológica e de tempo existentes entre parceiros de negócios. Relativamente às variáveis apontadas, Ford concluiu que o desenvolvimento de relações comprador-vendedor se traduz num aumento da experiência por ambas as partes relativamente à forma de operar das respetivas contrapartes, numa diminuição da incerteza e de distância entre as partes, num aumento do empenhamento atual e percebido, e em crescentes adaptações (formais e informais), investimentos e poupanças.

Quadro 2.3. Modelos de desenvolvimento de relações em contextos industriais

Autor e modelo	Fase, estado ou elemento de desenvolvimento	Focus, conceção do desenvolvimento e base empírica
Guillet de Monthoux (1975) Modelo do processo de “acasalamento” de organizações industriais	Fase 1: Romance Fase 2: <i>Affair</i> , casamento Fase 3: Divórcio Fase 4: Novo romance, novo <i>affair</i> , novo casamento	Analisa o desenvolvimento de relações, por exemplo em volume de troca, complexidade, formalização e interdependência. Perspetiva de mudança. Dados <i>cross-sectional</i> com entrevistas.
Ford (1982) Desenvolvimento de relações comprador-vendedor	Etapa pré-relacional Etapa inicial Etapa de desenvolvimento Etapa de longo prazo Etapa final	Analisa o desenvolvimento de relações considerando variáveis como experiência, incerteza, distância, compromisso e adaptações das partes. Perspetiva de mudança. Dados <i>cross-sectional</i> com entrevistas e questionários.
Ford e Rosson (1982) Rosson (1986) Modelo de relações produtor- distribuidor	Novo Em crescimento Problemático Estático Inerte	Considera as relações num de cinco estados de desenvolvimento possíveis em função de três fatores: participação, experiência e incerteza – e caracterizadas pelo nível de compromisso, adaptação e conflito. Perspetiva de mudança. Pesquisa longitudinal - entrevistas e questionários.
Frazier (1983) Ferramenta de troca interorganizacional em canais de marketing	Processo de iniciação Processo de implementação Processo de revisão	de Descreve relações entre canais contínuas em termos de processos de interatividade e seus resultados, com especial atenção na revisão e avaliação de prémio e recompensas decorrentes da troca. Perspetiva processual. Apresentação conceptual.
Wilson e Mummalaneni (1986) Ferramenta de desenvolvimento da relação	Complementaridade necessária Interações Resultados Satisfação Investimentos Compromisso	Vê o desenvolvimento da relação como um processo onde a satisfação, investimentos e compromisso se desenvolvem entre comprador e vendedor em sucessivas e repetidas interações. Perspetiva processual. Apresentação conceptual.
Dwyer <i>et al.</i> (1987) O processo de desenvolvimento da relação	Fase 1: Tomada de consciência Fase 2: Exploração Fase 3: Expansão Fase 4: Compromisso Fase 5: Dissolução	Considera o desenvolvimento de relações como um processo de dependência crescente a evoluir segundo cinco sub-processos: atração, comunicação e negociação, poder e justiça, desenvolvimento de normas e desenvolvimento de expectativas. Perspetiva processual. Apresentação conceptual.
Liljegren (1988) Um modelo cíclico de desenvolvimento da relação	Fase de estabelecimento Fase de construção Fase de desenvolvimento Fase de manutenção Fase de incerteza Fase de separação Fase de liquidação	Considera o desenvolvimento da relação como um processo cíclico focando-se em adaptações, incerteza e conflitos, redes de empresas circundantes e eventos críticos. Perspetiva processual. Estudo de caso longitudinal.

(continua)

(continuação)		
Frazier <i>et al.</i> (1988) Relações de troca <i>just-in-time</i>	Etapa de interesse Etapa de iniciação-rejeição Etapa de implementação Etapa de revisão	Analisa quando e porque são iniciadas relações de troca JIT e que fatores influenciam o sucesso ou insucesso de relações iniciadas. Perspetiva de <i>input-output</i> . Apresentação conceptual.
Jap e Ganesan (2000)	Exploração Construção Maturidade Declínio	Entre outros, analisam o efeito moderador da fase do ciclo de vida sobre as perceções do retalhista acerca do compromisso do fornecedor. Perspetiva de de <i>input-output</i> . Dados <i>cross-sectional</i> com entrevistas e questionários.
Beloucif <i>et al.</i> (2004; 2006)	Fase 1: Pré-relacional Fase 2: Novo negócio Fase 3: Iniciação Fase 4: Envolvimento Fase 5: Relação plena e pré-renovação	Analisa as relações entre empresas corretoras de seguros e as suas empresas-clientes. Perspetiva sistémica. Dados <i>cross-sectional</i> com entrevistas e questionários.
Andersen e Kumar (2006)	Iniciação Desenvolvimento Terminação voluntária Terminação forçada Restabelecimento	Analizam a influência das emoções ao longo do desenvolvimento da relação e segundo diferentes níveis hierárquicos. Perspetiva de mudança. Apresentação conceptual.
Eggert, Ulaga e Schultz (2006)	Construção Maturidade Declínio	Analizam o efeito moderador das diferentes fases do ciclo de vida da relação sobre a importância relativa das diferentes dimensões da criação de valor. Perspetiva de mudança. Pesquisa quasi- longitudinal

Fonte: Elaboração própria, parcialmente baseada em Halinen (1997).

Existem estudos e relatos de aplicação deste conceito no setor financeiro, onde o seu uso é considerado essencial no apoio aos esforços de vendas, planeamento da distribuição e medida de desempenho da atividade. Neste setor é, por exemplo, referido que o ponto de atrito ou desgaste da relação banco/cliente depende mais da fase do ciclo de vida onde o cliente se encontra, do que propriamente do número de produtos que possui e o “ligam” à instituição (Wheaton, 2000; Nalder e Ellender, 2006; O’Loughlin e Szmigin, 2006). O’Loughlin & Szmigin (2006), com base num estudo empírico realizado na Irlanda, referem que no setor financeiro a lealdade e as relações cliente-empresa dependem do tipo de produto, do rendimento do cliente, das experiências financeiras passadas e do ciclo de vida do cliente, enquanto fatores moderadores da referida lealdade. Com efeito, os clientes mudam de critérios e prioridades com base na taxa ou em relacionamentos estabelecidos, ou ambos, conforme o tipo de produto e à medida que vivem diferentes experiências financeiras e de vida. Wheaton (2000), por seu lado, considera que o fecho de contas e demais atritos, ainda que ocasionalmente

causados por más experiências, mudanças de preços e comissões ou por localizações não desejadas, em cerca de metade das situações são devidos ao ciclo de vida do cliente que varia com a mudança de zona de residência, a evolução natural para novas etapas de vida com diferentes necessidades de risco e retorno, o fim da vida dos seus produtos ou a renegociação de hipotecas e empréstimos, quando as taxas são alteradas.

Entre outros estudos realizados, destacam-se ainda algumas pesquisas efetuadas sobre o efeito moderador do ciclo de vida relacional sobre os vários fatores que determinam a orientação temporal das relações comerciais. Redondo (2006), por exemplo, estudou e comparou alguns antecedentes e os seus efeitos em cada etapa de uma relação comercial. Eggert, Ulaga e Schultz (2006), por seu lado, exploraram o efeito moderador das diferentes fases do ciclo de vida relacional sobre as dimensões da criação de valor nas relações B2B. Mais especificamente, confirmaram, numa pesquisa quasi-longitudinal efetuada entre gestores de compras, que o potencial de criação de valor do fornecedor sobre as operações do seu cliente é crescente ao longo do ciclo de vida.

No campo do marketing relacional as críticas referem que, com algumas exceções, a pesquisa efetuada raramente tem realmente focado a perspetiva do cliente ou consumidor. Da mesma forma, o conhecimento das implicações teórico-práticas destes estudos é ainda insuficiente (Goldkuhl, 1998; O'Loughlin e Szmigin, 2006). A este respeito, e segundo Goldkuhl (1998), o CRLC, de Grönroos, é interessante e tem os seus méritos ainda que pareça ser analisado na posição do vendedor e não do comprador, isto é, foca-se no cliente desde a perspetiva do fornecedor e raramente assume a perspetiva do cliente, como seria desejável na medida em que fornecedor e cliente interagem, alternam papéis claramente ativos, sendo natural que a ambos seja reconhecido igual valor na teoria.

Conclui-se pela existência de uma falta de cruzamento de ideias e conceitos entre autores e modelos, notada entre o marketing de serviços e o marketing industrial, bem como entre autores americanos e europeus, não existindo acordo quanto à linguagem conceptual a utilizar, nem tão pouco suficientes estudos empíricos realizados (Halinen (1997). Enquanto o uso da metáfora do ciclo de vida, de forma explícita ou implícita, é

comum, já os estudos do desenvolvimento de relações empresariais com perspectivas evolucionárias ou processuais são raros. A este propósito, os modelos do ciclo de vida possuem fraquezas ao nível da aplicação, na medida em que veem este desenvolvimento como uma evolução determinística e inevitável, onde a relação se move gradualmente e de forma clara entre etapas, vulgarmente definidas de forma arbitrária e pouco ligada à realidade. Com efeito, estes modelos seguem mais frequentemente perspectivas de input-output ou de mudança, considerando o tempo como uma dimensão linear e absoluta.

2.6. Conclusões

Parece ser que o ciclo de vida de uma relação, enquanto modelo de referência, procura analisar e compreender a dinâmica relacional criada entre empresa e cliente, sendo que só uma gestão responsável deste ciclo potenciará a atividade organizacional no sentido de atrair e reter os principais clientes, fazendo frente a práticas concorrenciais predatórias. Com especial incidência sobre os setores hoteleiro, financeiro, dos serviços profissionais em geral, o setor industrial e as novas tecnologias, os estudos disponíveis são ainda insuficientes, parecendo existir um amplo campo de investigação a desbravar e onde a utilização da ferramenta, o aprofundamento a outros setores e realidades e a medida do valor da lealdade subjacente serão potenciais caminhos a seguir.

Vários autores têm referido a crescente importância da retenção e do valor de vida do cliente, brevemente afluído neste trabalho, enquanto tópicos de investigação (Stauss e Friege, 1999; Stone *et al.*, 2003; Payne e Frow, 2004; Thomas *et al.*, 2004). Registe-se que o estudo do uso de métricas de lealdade e do valor de vida do cliente são tópicos prioritários de estudos internacionais de marketing, conforme o Marketing Science Institute, reporta frequentemente no seu documento “Research Priorities” (MSI, 2006, 2012).

Realça-se que a grande dificuldade deste tópico de investigação, ou seja, do estudo da forma como as relações se desenvolvem recai explicitamente sobre a sua dimensão temporal, onde a inclusão das dinâmicas complica a pesquisa e levanta questões que têm atraído poucas atenções entre a disciplina do marketing. O fenómeno dinâmico poderá ser levantado recorrendo a investigações do tipo cross-seccional, longitudinal ou até por análises conceptuais baseadas na intuição, estudos prévios ou conhecimento

prático do setor. Contudo, Halinen (1997) defende, e aplica no seu estudo em agências de publicidade, os estudos longitudinais com metodologias retrospectivas ou em tempo real como sendo os mais apropriados ao estudo de saltos temporais.

Parece ser que o conceito do ciclo de vida de uma relação, ainda pouco consensual entre autores, não deve ser utilizado como um fim, mas sim como um meio para estruturar informação e dados observados, mantendo uma perspectiva processual para captar a dinâmica relacional no passado, presente e futuro, sendo o desenvolvimento das relações visto em relação a processos e eventos no contexto destas relações, e não com referência apenas à passagem do tempo. Strandvik e Holmlund (2000) reforçam esta ideia quando referem que na investigação acerca da dissolução de relacionamentos tem sido assumida a aplicabilidade dos ciclos de vida, contudo a sua conceptualização, ainda que favorável à estética das pesquisas, revela-se inconclusiva. Dever-se-ão, assim, desenvolver modelos evolucionistas recorrendo à explicação e usando esta ferramenta como mero apoio na estruturação de ideias.

Conclui-se, e avança-se nesse pressuposto, que em toda a dinâmica presente no desenvolvimento das relações, o tema particular da dissolução está ainda na sua infância, conforme alguns autores de referência atestam (Grønhaug *et al.*, 1999; Alajoutsijärvi *et al.*, 2000; Grönroos, 2000b; Havila e Wilkinson, 2002; Michalski, 2002b; Tähtinen e Halinen, 2002; Pressey e Mathews, 2003). No declínio do relacionamento, pelo menos uma das partes experiencia insatisfação, contempla a possibilidade da terminação, explora relacionamentos alternativos e começa a comunicar uma intenção de findar a relação (Jap e Ganesan, 2000) antevendo-se um processo rico e complexo. Acresce que, o desafio de estudar o fim das relações em mercados B2C é grande e, talvez por isso, foi ainda enfrentado por poucos (Keaveney, 1995; Hocutt, 1998; Stewart, 1998b; Roos, 1999; Michalski, 2002a).

CAPÍTULO 3

DISSOLUÇÃO DE RELACIONAMENTOS

3. DISSOLUÇÃO DE RELACIONAMENTOS

3.1. Introdução

Este capítulo tem por objetivo resumir a teoria existente acerca da dissolução de relacionamentos (Figura 3.1). A sua estrutura inclui uma revisão sobre o fim das relações nas diferentes vertentes deste trabalho discutindo as abordagens conceptuais em causa (secção 3.2), os determinantes da dissolução propostos pela literatura (secção 3.3) e o processo de dissolução (secção 3.4).

Figura 3.1. Enquadramento do capítulo



As abordagens conceptuais apresentadas são as mais relevantes para este estudo na medida em que alguns focos de investigação, como sejam, a recuperação de relacionamentos B2B, a recuperação de serviços e a teoria da equidade são de particular interesse. Assim, discute-se o trabalho empreendido no marketing industrial (secção 3.2.1), no marketing de serviços (secção 3.2.2) e no marketing de consumo (secção 3.2.3). Os determinantes da dissolução são enquadrados na literatura em termos genéricos (secção 3.3.1), em função de categorizações já propostas (secção 3.3.2) e, finalmente, discutidos nas categorias de determinantes de troca (secção 3.3.3) e determinantes mistos ou de manutenção (secção 3.3.4). O processo de dissolução é então levantado e discutido com o apoio da literatura existente nas suas grandes etapas, ou seja, etapa inicial (secção 3.4.1), processo propriamente dito (secção 3.4.2) e resultado (secção 3.4.3).

O desenvolvimento de uma relação não acontece indefinidamente. A relação pode ser descontinuada por qualquer das partes envolvidas tendo por base a avaliação do seu potencial, do desempenho da outra parte ou por via de ações de *outsiders* (Ford, 1980).

Para além disso, em qualquer das etapas do relacionamento pode acontecer a desistência ou abandono com uma elevada probabilidade de dissolução formal e definitiva (Dwyer *et al.*, 1987; Rowley, 2003; Åkerlund, 2004; Reinartz *et al.*, 2004; Andersen e Kumar, 2006; Beloucif *et al.*, 2006). A este respeito alguns autores referem que as fases iniciais do desenvolvimento de uma relação são mais vulneráveis à dissolução (Halinen, 1997), contra a ideia habitual de que esta acontece em relações estabelecidas (Rosson, 1986). Em qualquer momento, pode ocorrer um facto ou evento que precipita o fim da relação (Zeithaml *et al.*, 2006). Exemplo disso é o estudo de Beloucif, Donaldson e Waddell (2006) efetuado, em relacionamentos B2B entre corretoras de seguros e os seus clientes, na Escócia. Neste, os referidos autores, apontam razões e processos de dissolução a acontecer nas diferentes etapas de desenvolvimento de uma relação de seguros, nomeadamente: no contacto inicial (ainda com uma relação informal a acontecer); na prospeção; no início da relação (dois a seis meses iniciais do contrato); durante o contrato (nos seis meses finais do contrato); no período pré-renovação do contrato (inicia cerca de dois meses antes da possível renovação de contrato e trata-se da relação plena). Deste modo, não parece ser determinante a fase ou estágio da relação. Importa sim, o estado e as características da relação em causa.

3.2. Abordagens Conceptuais

Sendo esta uma área de estudo recente, a terminologia não é ainda unânime, tendo ainda assim sido alcançado algum consenso quanto a conceitos essenciais. Tähtinen e Halinen (2002) propõem algumas definições, com base em diferentes pesquisas realizadas onde finalização (“*ending*”) é sugerido como sendo o termo geral para referir o fenómeno em estudo, cobrindo todos os tipos de ruturas de relações, independentemente das razões ou tipos de relações subjacentes. Terminação, dissolução, troca e saída são sugeridas como tipos específicos de finalização correspondendo ao foco das diferentes pesquisas e processos de finalização. Mais especificamente:

- Terminação (“*termination*”): resulta da situação em que uma das partes, ou um ator externo, deliberadamente finaliza a relação. Este é o termo mais usado na abordagem industrial e dos canais de distribuição, acentuando a decisão de rutura e as ações que intentam o fim da relação;
- Dissolução (“*dissolution*”): denota o processo em causa, independentemente da decisão estar tomada. Está de acordo com a abordagem industrial, considerando

relações entre duas partes ativas e potencialmente terceiros atores, por via dos efeitos da rede;

- Troca (“*switching*”): refere finais em que o fornecedor (ou cliente) é substituído por outra alternativa. Usado habitualmente em marketing de serviços e na literatura sobre publicidade, este termo destaca as decisões de um só ator, bem como a formação ou fortalecimento de outra relação;
- Saída (“*exit*”), característico da pesquisa sobre canais de distribuição, descreve o abandono de um membro do canal ou de um sistema de relações como seja de uma cadeia de valor ou da rede empresarial/industrial assumindo-se a continuidade do sistema apesar da saída de um dos seus membros. Note-se que saída do cliente (“*customer exit*”) é também o termo mais usado em contextos B2C e na literatura de comportamento do consumidor (Tähtinen *et al.*, 2000)

Refira-se que as várias linguagens conceptuais utilizadas são um reflexo das diferentes origens disciplinares dos estudos já realizados na medida em que os investigadores aproximam-se deste fenómeno e produzem conhecimento com diferentes perspetivas e pressupostos teóricos. A riqueza deste fenómeno resulta pois desta diversidade de abordagens e do conhecimento encontrado nas fronteiras existentes entre diferentes campos teóricos. Tähtinen e Halinen (2002), analisando diversos trabalhos realizados no campo da dissolução, comparam, entre outras, as abordagens do marketing industrial e do marketing de serviços em termos de terminologia utilizada, *focus* da pesquisa e métodos aplicados (Quadro 3.1).

Quadro 3.1. Comparação entre diferentes abordagens à dissolução

	Abordagem do Marketing Industrial	Abordagem do Marketing de Serviços
Referências a outras disciplinas	Pouco extensas; psicologia social, economia e sociologia	Muito poucas; psicologia social e economia
Termos usados	Principalmente dissolução e terminação. Também comportamento de saída e troca	Principalmente comportamento de troca (<i>switching</i>) mas também saída
Focus da pesquisa	Os fatores que influenciam o processo e o processo <i>per se</i>	Principalmente os fatores que influenciam a troca e alguma atenção ao processo.
Métodos aplicados	Maioritariamente qualitativos e longitudinais (estudos de caso). Alguns diádicos	Maioritariamente quantitativos e <i>cross-sectional (surveys)</i> . Nenhum diádico

Fonte: Extrato de Tähtinen e Halinen (2002, p. 181)

Discute-se, seguidamente, o contributo que alguns destes campos da literatura podem aportar a este trabalho, acrescentando as premissas básicas decorrentes da sua evolução histórica. Note-se que a discussão recai apenas sobre os campos aqui considerados mais relevantes, marketing industrial e marketing de serviços, ao que se acrescenta a literatura sobre marketing de consumo.

3.2.1. A perspetiva do IMP Group

No que se refere ao IMPGroup, o conceito de relacionamento faz parte da Abordagem da Interação e baseia-se na importância de, quer os investigadores quer a gestão, entenderem a interação entre compradores ativos e vendedores em relações empresariais contínuas (Ford, Gadde, Hakansson e Snehota, 2006). Esta abordagem foi apresentada em 1982 com a publicação de um modelo baseado na ideia de cooperação entre comprador e vendedor, contra a tradicional perspetiva destes enquanto adversários (Hakansson, 1982).

Estuda-se a relação enquanto unidade de análise, onde a ocorrência de cada episódio afeta toda a relação e onde as relações evoluem ao longo do tempo, atravessando várias etapas de adaptação mútua, redução de distâncias e compromisso acrescido. Esta perspetiva contrasta com a visão existente de mercados atomizados e compostos por um elevado número de clientes anónimos com os quais se lida à distância (Ford, 2003). Considera-se que as relações não são estáveis e o seu entendimento deve incluir as suas dinâmicas, examinadas conforme a etapa onde estão. Contudo, esta análise não é simples, considerando que as etapas não são nem predeterminadas, nem unidirecionais (Ford *et al.*, 2003).

O modelo de marketing de serviços orientado para o consumidor é diferente do modelo de interação e episódios orientado para empresas e desenvolvido e difundido pelo IMP Group – relacionamentos de consumo são menos pessoais, menos complexos e menos duradouros. Contudo, a semelhante ênfase colocada por ambas as comunidades científicas nas relações e eventos – encontros de serviços numa e episódios de interação na outra (Schurr, 2007) destacam a importância destes dois campos da literatura para este trabalho, em particular. Ainda assim, o conceito de interação mediada por atores

humanos onde as suas percepções, crenças, atitudes e comportamentos são centrais e o conceito de relacionamentos que evoluem ao longo do tempo, incluindo a situação atual, os objetivos futuros e as histórias passadas são também importantes nos serviços de consumo. Já a interação empresarial, significando dependência, resolução de problemas e adaptação mútuas, parece ser mais importante nas relações industriais (Liljander e Strandvik, 1995).

Com referência aos trabalhos sobre dissolução de relacionamentos, oriundos do marketing industrial, destaca-se que a maioria dos trabalhos são puramente teóricos (Tähtinen e Halinen-Kaila, 1997; Tähtinen, Blois, *et al.*, 2007; Pick, 2010a) ou usam estudos de caso ilustrativos ou exploratórios (cf. Grønhaug *et al.*, 1999; Alajoutsijärvi *et al.*, 2000; Gedeon *et al.*, 2009). Outros usam de forma extensa estudos de caso múltiplos (Rosson, 1986; Havila e Wilkinson, 2002) e análises qualitativas (cf. Wang *et al.*, 2010), enquanto apenas alguns usam *surveys* e métodos de análise quantitativa (cf. Young e Denize, 1995; Geersbro e Ritter, 2013). A presença de estudos de caso qualitativos é óbvia, sendo que a grande maioria destes estudos focaliza-se nas razões da dissolução estudando este fenómeno apenas segundo um dos lados da relação (Tähtinen e Halinen, 2002).

3.2.2. A perspetiva do marketing de serviços

Considerando que o setor de serviços regista um crescimento substancial tanto no mundo desenvolvido como nas economias emergentes (Lovelock e Wirtz, 2007) e que, atualmente, todas as economias são economias de serviços e todos os negócios são negócios de serviços (Vargo e Lusch, 2008) esta pesquisa procura contribuir para esse fenómeno. Com efeito, com a passagem de uma sociedade e economia industrial para uma era de serviços, nos países economicamente mais desenvolvidos, nomeadamente em vários países da União Europeia, nos EUA, no Japão e na Austrália, mais de 2/3 do PIB é atribuído ao setor terciário ou de serviços. Nestes países a maioria da população trabalha em organizações ligadas aos serviços, nalguns casos com valores muito próximos ou mesmo acima dos 80% da população como é o caso dos EUA. Portugal não é alheio a esta realidade, verificando-se, segundo dados de 2010, que 74% do valor

acrescentado bruto português era relativo aos serviços e que 61,4% da população estava empregue no setor terciário (www.ine.pt).

Vargo e Lusch (2004, 2006), num trabalho seminal, de grande eco e debate atual na comunidade científica, afirmaram que a provisão de serviços está a evoluir enquanto nova lógica dominante do marketing, sendo esta uma ideia particularmente relevante no marketing e em economias desenvolvidas. Baseiam-se na definição de serviço enquanto “aplicação de competências especializadas (conhecimento e habilidades) por via de ações, processos e desempenhos em benefício de outra entidade ou da própria” (Vargo e Lusch, 2004, p. 2). O foco muda dos elementos tangíveis para os intangíveis (como sejam as habilidades, a informação e o conhecimento) e em direção à interação e conectividade e aos relacionamentos contínuos. Argumentam que mesmo as abordagens iniciais do estudo do marketing, como sejam a abordagem funcional e institucional, eram essencialmente baseadas em serviços. Veja-se que, segundo os autores, as funções tradicionais do marketing – comprar, vender, transportar, armazenar, reunir informação, financiar e assumir risco – nada mais são que o desempenho de um serviço por parte do vendedor, ainda que muitas vezes associado à oferta de um produto tangível. Por isto, referem que a SDL representa a confluência de trabalhos e pesquisas vistos antes como diversos. Esta lógica do serviço pretende ser, segundo Vargo e Lusch (2006), o alicerce de uma mudança de paradigma do marketing, a base de uma nova teoria da empresa, uma prescrição de reorientação de teoria económica e uma racionalização da teoria social. A lógica centrada nos serviços aplica-se a todas as ofertas, incluindo as de produtos tangíveis, e entende os recursos como sendo essenciais considerando que eles próprios produzem resultados. Estes muitas vezes são invisíveis e intangíveis, podendo ser *core competences* ou processos organizacionais. São dinâmicos, contínuos e infinitos. No trabalho destes autores são apresentadas oito premissas fundamentais que traçam o esboço desta nova lógica dominante: (1) a aplicação de habilidades especializadas e de conhecimento são a unidade de troca fundamental; (2) trocas indiretas mascaram a unidade de troca fundamental; (3) os produtos correspondem a mecanismos de distribuição de serviços; (4) o conhecimento é a principal fonte de vantagem competitiva; (5) todas as economias são economias de serviços; (6) o cliente é sempre coprodutor; (7) a empresa pode apenas fazer propostas de valor; e (8) uma

perspetiva centrada no serviço é orientada para o cliente e relacional (Vargo e Lusch, 2006). Conclui-se que com a mudança dos tempos o marketing se desloca de uma perspetiva dominada por produtos, onde os *outputs* são tangíveis e as transações discretas, para uma perspetiva dominada pelos serviços, na qual a intangibilidade, os processos de troca e as relações são elementos centrais (Vargo e Lusch, 2004).

No campo do marketing de serviços o período de publicação acerca do tema da dissolução é curto tendo surgido o primeiro estudo em 1995 (Keaveney, 1995). Os autores são originários dos EUA e da Europa e poucos têm repetidas vezes publicado sobre o assunto, com exceção de Inger Roos (Roos e Strandvik, 1997; Roos, 1999; Edvardsson e Roos, 2003; Roos *et al.*, 2004; Roos e Gustafsson, 2007, 2011), da dupla Kate Stewart e Mark Colgate (Colgate e Stewart, 1998; Stewart, 1998a, 1998b; Colgate e Hedge, 2001; Colgate e Lang, 2001; Colgate *et al.*, 2007) e de Harvir Bansal e Shirley Taylor (Bansal e Taylor, 1999; Bansal *et al.*, 2004; Bansal *et al.*, 2005). As origens dos artigos são relativamente similares, dentro da disciplina de marketing e do marketing de serviços em particular. Focam-se nos consumidores como clientes, ainda que poucos considerem, simultaneamente, clientes e empresas nas suas análises (Tähtinen e Halinen, 2002; Beloucif *et al.*, 2006). O caminho percorrido pela pesquisa já efetuada tem por base a análise exploratória de Keaveney (1995) referida em vários estudos subsequentes (cf. Stewart, 1998a; Bansal e Taylor, 1999; Roos, 1999; Michalski, 2002b; Gerrard e Cunningham, 2004; East, Grandcolas e Dall'Olmo Riley, 2007). Interessante será constatar que poucos autores usam modelos de outras disciplinas. São exemplo Hocutt (1998) ao usar pesquisa da dissolução de relações interpessoais (cf. Duck, 1982) e Stewart (1998a) ao aplicar a economia (cf. Hirschman, 1970). Alguns dos estudos são modelos puramente teóricos acerca do comportamento de troca (Hocutt, 1998; Stewart, 1998b), sendo que a maioria dos estudos em serviços tem uma sustentação empírica explicada por estudos prévios acerca de lealdade, retenção, satisfação e reclamação.

Refira-se que os estudos acerca da retenção em serviços oferecem a este trabalho conhecimento acerca dos fatores de manutenção de relações de serviços ou cuja ausência as coloca em perigo ou causa o seu fim (por exemplo qualidade de serviços, satisfação, confiança, compromisso ou custos de mudança percebidos) (Halinen e Tähtinen, 2002). Os estudos empíricos realizados em serviços usam recorrentemente a

Técnica dos Incidentes Críticos (Critical Incident Technique, no original) ou variações desta técnica como a SPAT (Switching-Path-Analysis-Technique, desenvolvida originalmente por Roos) (Keaveney, 1995; Roos, 1999; Michalski, 2002a; Roos *et al.*, 2004) ou a recentemente proposta NCW (Negative Critical Wave) (Edvardsson, Kowalkowski, Strandvik e Voima, 2014), *surveys* (Bansal e Taylor, 1999; Ganesh *et al.*, 2000; Bansal *et al.*, 2005), *panel data* (Lopez *et al.*, 2006) e estudos de caso múltiplos (Stewart, 1998a). Poucos são os estudos que usam dados longitudinais e diádicos, sendo estudado apenas o comportamento de troca exibido pelo cliente (Tähtinen e Halinen, 2002). Com efeito, o fim das relações em serviços B2C tem sido, comumente conceptualizado em termos de comportamento de troca exibido pelo cliente em situações em que o consumidor não só termina uma relação como inicia voluntariamente uma outra com um prestador de serviços concorrente (cf. Keaveney, 1995; Roos, 1999).

3.2.3. A perspectiva do marketing de consumo

A literatura de marketing de consumo demonstra ser útil à prossecução deste trabalho já que foca maioritariamente a retenção do cliente (Giller e Matear, 2001) enquanto fenómeno oposto à perda do cliente (East, Harris, Lomax, Willson e Hammond, 1998). As poucas referências explícitas à saída do cliente, existentes na literatura de consumo, analisam a aquisição e a retenção. Aqui a perda do cliente é considerada uma consequência de um marketing defensivo ineficaz, facto apenas referido implicitamente (Giller e Matear, 2001). Neste campo a literatura acerca do comportamento de reclamação do cliente perspectiva a saída do cliente como uma forma de reclamação privada, focando-se mais habitualmente em formas públicas como a verbalização da reclamação (Giller e Matear, 2001). Para além disso, ao estudar o fim das relações será importante focar outros aspetos para além dos observáveis e óbvios como o volume e a frequência das interações, envolvendo também o estudo de processos difíceis de observar ou que ocorrem na mente das partes envolvidas. Os relacionamentos não existem por si sós, mas sim nas mentes e nas ações das pessoas que os personalizam, sendo que as interações entre as partes afetam a forma como estas veem a relação e a razão desta existir. Aspetos mentais como emoções, afetos, cognições, entre outros, não estão suficientemente estudados neste processo (Åkerlund, 2004). É a literatura acerca

do comportamento do consumidor que mais tem discutido as componentes da atitude (afetiva, cognitiva e comportamental), entre outros aspetos relevantes para esta investigação, e que por essa razão deve ser considerada neste trabalho.

3.3. Determinantes da Dissolução

O objetivo desta secção consiste em dar um primeiro passo no enquadramento teórico de forma a responder a questões preliminares à hipótese de revogabilidade do fim de um relacionamento. Procura-se averiguar por que razão podem as relações com clientes em serviços ao consumidor terminar e o que influencia o fim destes relacionamentos.

3.3.1. Enquadramento

Conhecer e compreender as razões por detrás da perda de clientes e mudança de fornecedor ou prestador de serviços é crucial. Estas podem diferir conforme dois contextos: por um lado, quando a dissolução não é planeada ou é inesperada e resulta de falhas na gestão da relação ou de eventos críticos; e por outro lado, quando o relacionamento é considerado temporário desde o seu início e a rutura significa sucesso e um objetivo alcançado (Owusu e Holmlund-Rytkönen, 2004). O primeiro caso é o alvo de interesse desta investigação por indiciar maior riqueza e desafio de conhecimento, sendo aqui denominados determinantes da dissolução todas as facetas (*drivers*, fatores, razões, motivos e antecedentes) relacionadas com o porquê dos relacionamentos terminarem.

A teoria do marketing relacional propõe que os fatores relacionais são os antecedentes mais importantes de resultados positivos (Ganesan, 1994; Morgan e Hunt, 1994). Para além disso, muitos práticos e académicos desta área identificam a confiança, o compromisso, a satisfação e outras dimensões como ingredientes essenciais ao desenvolvimento de relacionamentos de qualidade entre fornecedores e vendedores, especialmente em relações *B2B* (Bejou e Palmer, 1998; Garbarino e Johnson, 1999). Estes são, de igual modo, considerados antecedentes importantes do fim da relação (Rusbult, Zembrodt e Gunn, 1982; Hocutt, 1998; Michalski, 2002b). Segundo Morgan e Hunt (1994) a propensão para o abandono da relação resulta diretamente do compromisso relacional, variável central em trocas entre a firma e os seus parceiros.

Hocutt (1998) descreve os antecedentes da dissolução como sendo as alternativas, a dependência relativa, a confiança, a satisfação, os laços sociais, a proximidade, o investimento e a duração. A ferramenta de Hirschman (1974) denominada “saída, voz, lealdade” correspondeu a uma primeira fonte de ideias interessante. Segundo este autor, a saída ou fuga corresponde à rutura do relacionamento com a marca, produto, retalhista ou fornecedor; a voz ou verbalização implica uma tentativa de resolução da insatisfação, incluindo o diálogo com a organização causadora da insatisfação ou com associações de consumidores; a lealdade, associada a casos de pouca importância dada ao problema acontecido, acontece quando o cliente espera que no futuro ocorram situações mais favoráveis ou reconhece que não tem alternativas viáveis de escolha. A saída e a voz são o resultado de clientes insatisfeitos, contudo se a opção for a voz, a probabilidade do fim da relação ocorrer diminui. Na opinião deste autor são seis os fatores que contribuem para a decisão de saída ou voz, nomeadamente: o declínio da qualidade, a atratividade e disponibilidade de alternativas, a probabilidade de ser bem-sucedido depois de reclamar, os custos de mudança, o valor percebido do produto ou serviço e a lealdade do cliente. Diversos trabalhos posteriores usam Hirschman como referência.

Susan Keaveney (1995) conduzindo um estudo de larga escala, entre diversos serviços possíveis e com aproximadamente 500 incidentes de troca de prestador de serviços, encontrou diversas razões pelas quais clientes mudam de prestador. Entre estes, estão oito temas genéricos e respetivos subtemas. Por ordem de importância: falha nos serviços centrais (erros de serviços, de faturação ou serviços catastróficos), falha nos encontros de serviço (falta de atenção, tratamento indelicado, irresponsabilidade, desconhecimento), preço (preço alto, aumento de preço, preço injusto, preço enganoso), inconveniência (localização, horários, espera), concorrência (com um serviço melhor), problemas éticos (fraude, venda forçada, ausência de medidas de segurança, conflitos de interesses), mudança involuntária (cliente mudou-se, fornecedor fechou) e resposta a falhas (não resposta, resposta negativa e relutante). Os resultados de Keaveney dão especial realce à importância de trabalhar alguns fatores de abandono entregando serviços de qualidade, minimizando a inconveniência e outros custos não monetários e estabelecendo preços justos e transparentes. Num trabalho posterior, efetuado na banca de retalho, Gerrard e Cunningham (2004) obtêm resultados similares a Keaveney,

incorporando o peso dado pelos clientes a cada incidente causador da troca e a existência de incidentes múltiplos.

Para além destes fatores genéricos existem habitualmente fatores específicos de setores e empresas (Zeithaml e Bitner, 2000; Lovelock e Wirtz, 2007). Por exemplo, algumas razões específicas na banca e serviços financeiros são a realocização do cliente, a insuficiente rede de balcões, a domiciliação de salário noutra banca (Athanassopoulos, 2000), condições de empréstimo e respetiva negociação, a localização dos balcões e o tempo de transferência de dinheiro (Roos *et al.*, 2004). No setor das telecomunicações incluem-se o preço, a assistência ao cliente, a mudança no uso do produto e falhas do sistema (Roos *et al.*, 2004). A este respeito, e em Portugal, estudos recentes indicam o preço como motivo mais relevante em telefone fixo e internet (AdC, 2010), enquanto nas telecomunicações móveis se destaca a rede de contactos mais frequentes, constituída por familiares e amigos pertencentes a um operador diferente, seguida das ofertas concorrentes em equipamentos ou tarifários (AdC, 2010; Moreira, 2011). Já em supermercados são o pessoal, o preço, o sortido de produtos, a localização, o hábito, as filas, a variabilidade, o *design*, a atmosfera e a política (Roos, 1999). O Quadro 3.2 apresenta uma lista dos principais estudos, efetuados no âmbito do fim de relações de serviços ao consumidor, onde se destacam diferentes focos de pesquisa, determinantes e contextos. Perspetivas alternativas, oriundas das ciências sociais, acrescentam conhecimento a este tema referindo que fatores como crenças, costumes e o ambiente físico podem aí ter impacto. Também, fatores económicos, como conseguir um acréscimo salarial, combinados com mudanças culturais (como serviços que perdem a atualidade e saem de moda), podem, em hipótese, desempenhar um papel importante no fim dos relacionamentos (Coulter e Ligas, 2000). Em contextos B2B fatores como a não resposta às necessidades dos clientes em termos de acréscimo de valor, tão necessária à renovação da relação (Beverland, Farrelly e Woodhatch, 2004). Em síntese, o Quadro 3.3 apresenta uma lista de estudos que analisam um ou mais determinantes do fim da relação de serviços de consumo, segundo o foco de análise e onde se destaca a diversidade de determinantes sugeridos pela literatura.

Quadro 3.2. Determinantes do fim das relações de serviços B2C em diferentes contextos

Foco	Fatores, Razões, Antecedentes	Estudo	Contexto
Razões para o comportamento de troca	Nível inadequado de serviços, más condições de preços, realocização do cliente, localização inconveniente, rede insuficiente de balcões e domiciliação de salário noutra banco.	(Athanasopoulos, 2000)	Banca de retalho
Intenções de troca	Qualidade do serviço, relevância percebida, custos de mudança percebidos, atitude face à troca, satisfação com o serviço e normas subjetivas.	(Bansal e Taylor, 1999)	Banca comercial
Antecedentes da rutura da relação	Falhas no serviço (efeitos sobre o compromisso e a confiança).	(Bejou e Palmer, 1998)	Transportes aéreos
Razões para o comportamento de troca	Conveniência, mudanças frequentes de políticas e pessoal, resposta pobre a falhas de serviços, comissões de serviços excessivas.	(Chakravarty <i>et al.</i> , 1997)	Banca (EUA)
Razões para não trocar de prestador de serviço (barreiras à saída)	Apatia. Negatividade – razões negativas como estar preso, consequências financeiras ou incerteza quanto a outro prestador. Investimentos no relacionamento. Gestão de reclamações satisfatória (recuperação de serviço).	(Colgate e Lang, 2001)	Serviços financeiros
Fatores de troca de prestador de serviço	1. Fatores relacionados com o serviço (v.g. falhas em serviços centrais, falhas em encontros de serviços, resposta à falha de serviços e problemas éticos). 2. Fatores relacionados com o mercado (v.g. concorrência, inconveniência, preços). 3. Fatores autorrelacionados (v.g. relação pessoal/social com o prestador de serviços, mudança no estatuto/papel social). 4. Outros fatores (i.e., influência normativa).	(Coulter e Ligas, 2000)	Diversos serviços profissionais: cabeleireiros, médicos, telecomunicações, serviços financeiros
Razões para o comportamento de troca	Falhas no serviço, preço, inconveniência, reputação, promoção (alternativas), troca involuntária, recomendações de outros.	(Gerrard e Cunningham, 2004)	Banca de retalho (Singapura)
Razões ou fatores para o comportamento de troca	Falha no serviço central, falha no encontro de serviço, preço, inconveniência (em termo de tempo, localização ou atrasos), resposta à falha no serviço, concorrência, problemas éticos e troca involuntária.	(Keaveney, 1995)	25 serviços diferentes
Antecedentes da dissolução	Qualidade funcional e qualidade técnica.	(Mittal e Lassar, 1998)	Saúde e reparação automóvel
Fatores de troca	Determinantes de troca (razões como preço, sortido, localização e variabilidade). Determinantes swayer (razões como pessoal, preço, sortido, localização, hábito, filas de espera, variabilidade, layout, atmosfera e políticas). Determinantes de regresso (localização, variabilidade, sortido).	(Roos, 1999)	Retalho (supermercados)
Razões para o comportamento de troca (switching determinants)	Supermercados: sortido, preço e política de serviços; Banca: condições de empréstimo, serviço, localização de balcões, negociação de empréstimo e tempo de transferência de dinheiro; Telecomunicações: preço, assistência a clientes, mudança no uso do produto e falhas do sistema; Seguros: preço, negociações, termos do seguro e apólice; Sistema de segurança social sueco: regras e burocracia, desenho de rotinas, tratamento hostil e tempos de espera.	(Roos <i>et al.</i> , 2004)	Retalho (supermercados), banca de retalho, telecomunicações, seguros, sistema de segurança social sueco
Razão de abandono	Preço e qualidade.	(Stauss e Seidel, 2008)	Seguros
Fatores chave de saída	Declínio da qualidade. Alternativas disponíveis. Barreiras à saída. Comportamentos alternativos como verbalização/voz (reclamação).	(Stewart, 1998a, 1998b)	Banca de retalho

Quadro 3.3. Trabalhos sobre determinantes influenciadores do fim das relações de serviços B2C, segundo o foco de pesquisa

Estudo	Qual	Sat	Preço	Valor	Alternativas (concorrência)	Comp	Conf	Falhas nos serviços (e resposta)	Inconv (local)	TI	Custos de mudança	PP	Normas subjéctivas	Procura de variedade e histórico	Atitude face à troca	WOM	Estrat Com
(Athanasopoulos, 2000)			SB					SB	SB	SB							
(Bansal e Taylor, 1999)	SI	SI		SI	SI						SI		SI		SI		
(Bansal <i>et al.</i> , 2004)						SI											
(Bansal <i>et al.</i> , 2005)	SI/SB	SI/SB	SI/SB	SI/SB	SI/SB	SI/SB	SI/SB				SI/SB		SI/SB	SI/SB	SI/SB		
(Bejou e Palmer, 1998)								Com/trust									
(Bolton, Kannan e Bramlett, 2000)											RB						
(Capraro, Broniarczyk e Srivastava, 2003)		SI			SI												
(Chakravarty <i>et al.</i> , 1997)			SB					SB	SB			SB					
(Colgate e Hedge, 2001)			SB														
(Colgate e Lang, 2001)							RB				RB						
(Coulter e Ligas, 2000)			SB		SB	SB	SB	SB	SB				SB				
(East <i>et al.</i> , 2007)			SB		SB			SB	SB	SB							
(Ganesh <i>et al.</i> , 2000)															BI		
(Garbarino e Johnson, 1999)		BI				BI	BI										
(Gerrard e Cunningham, 2004)	SB		SB		SB			SB	SB	SB						SB	
(Hocutt, 1998)		Comp/conf			Comp/conf												
(Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler, 2002)		BI				BI											
(Keaveney, 1995)	SB		SB		SB			SB	SB	SB		SB					
(Mittal e Lassar, 1998)	Sat	SI															
(Roos, 1999)	SB		SB						SB			SB		SB			
(Roos <i>et al.</i> , 2004)	SB		SB					SB	SB			SB					
(Sirdeshmukh, Singh e Sabol, 2002)				BI			Val/BI										
(Stauss e Friege, 1999)	RM		RM		RM			RM		RM							
(Stauss e Seidel, 2008)	SB		SB														
(Stewart, 1998a)	SB				SB						SB						SB
(Zeithaml, Berry e Parasuraman, 1996)	SI																
TOTAL	11	7	12	3	11	5	4	8	8	5	5	4	3	3	2	1	1

Notas: Em cada célula é apresentado o foco da pesquisa e/ou a variável dependente em análise.

Incluem: BI= behavior intentions; RB= repatronage behavior; RI= repurchase intention; RM= regain management; SB= switching behavior; SI= switching intention.

qual= qualidade; sat= satisfação; comp= compromisso; conf= confiança; inconv.= inconveniência de localização; TI= troca involuntária; PP= políticas de serviço e pessoal.

Fonte: Adaptado de Bansal *et al.* (2005, p. 99)

3.3.2. Categorizações existentes

Keaveney (1995) realça ser fundamental considerar todos os fatores em simultâneo, sejam estáticos ou dinâmicos, originários do interior ou do exterior da relação. Para além disso, o seu estudo revela que a decisão de mudar resulta, em muitas ocasiões, de incidentes relacionados entre si, como sejam uma falha de serviço seguida de uma recuperação de serviço insatisfatória. Roos, Edvardsson e Gustafsson (2004) argumentam que uma configuração de fatores descreve melhor os padrões de troca em indústrias de serviços, face à consideração de fatores de forma separada ou individual. No estudo de Keaveney (1995) cerca de 55% dos clientes trocaram de prestador devido a dois ou mais incidentes, enquanto Gerrard e Cunningham (2004) referem que 75% das trocas são causadas por mais do que um incidente. Também Stewart (1998b) reporta no seu estudo que apenas 1/3 dos casos de abandono resulta de apenas um problema. Michalski (2002b, p. 987) acrescenta uma definição de “configuração” como sendo uma “estrutura (recorrente) de fatores capaz de descrever um fim específico da relação com o cliente”. Podem, portanto, agrupar-se determinantes inculcando maior racionalidade na análise destes fenómenos. Apresentam-se, seguidamente, as poucas categorizações de fatores conhecidas.

Roos (1999) considera, no estudo realizado em supermercados e em que apresenta a sua técnica SPAT, três configurações determinantes do fim da relação que deslocam o processo de dissolução ao longo do seu percurso, nomeadamente: “*pushing determinants*” (fatores ou razões para trocar de prestador de serviços – preço, sortido, localização e variedade), “*pulling determinants*” (fatores que motivam o regresso ao prestador original – localização, variedade, sortido, hábito, serviço e política) e “*swayers*” (fatores que não causam a troca por si só, apenas fortalecem ou atenuam a decisão de troca – pessoal, preço, sortido, localização, hábito, filas, variedade, design, atmosfera e política). Roos *et al.* (2004) estendem esta pesquisa analisando as diferenças dos processos de troca em cinco indústrias de serviços e demonstrando o diferente impacto dos determinantes identificados em cada indústria.

Michalski (2004), tendo por base o estudo e a técnica SPAT de Roos (1999) utiliza, no seu estudo sobre tipos de processos de dissolução na banca, uma categorização com três tipos de razões para o fim conforme o ator que protagoniza a razão seja a empresa, o cliente ou a concorrência (ou seja as alternativas disponíveis). Nesta linha Nordman (2004) acrescenta, no setor da banca, uma categorização estabelecida em função do elemento que origina o fim da relação (Quadro 3.4). A este respeito Perrien *et al.* (1995), com base numa pesquisa feita na banca comercial e sob a perspectiva do banco (B2B), referem que a dissolução de relações depende maioritariamente da organização e das políticas da empresa prestadora de serviços e não da concorrência, seja qual for a indústria.

Quadro 3.4. Determinantes do fim das relações de serviços bancários B2C, segundo a fonte que origina o fim da relação

Fonte	Descrição	Exemplos na banca
Contexto	Fatores provenientes do exterior da díade	<ul style="list-style-type: none"> • Situação do mercado • Ações da concorrência
Prestador do serviço	Fatores oriundos do prestador ou da perceção que o cliente tem do prestador.	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem do banco • Fusão
Cliente	Fatores oriundos do cliente ou da situação pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento especializado • Mudança de habitação
Relação	Com origem na interação entre prestador e cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Incidentes críticos • Satisfação/insatisfação
Serviço/Oferta	Fatores ligados à oferta ou serviço central ou às suas características	<ul style="list-style-type: none"> • Preços, margens, taxas (banca) • Disponibilidade de empréstimo

Fonte: Adaptado de Nordman (2004, p. 52).

Na mesma linha de investigação, Bansal, Taylor e James (2005), com base num modelo de migração oriundo da literatura da geografia humana, estabelecem um modelo estrutural de comportamento de troca e distinguem três tipos de antecedentes da troca. Incluem os efeitos “*push*” (fatores que motivam o abandono do prestador de origem - incluem a perceção de baixa qualidade, satisfação, confiança e compromisso e de elevados preços), os efeitos “*pull*” (fatores positivos que atraem para o prestador de destino – atratividade das alternativas é a variável aqui considerada) e os efeitos “*mooring*” (fatores pessoais, sociais, situacionais ou contextuais que influenciam quer a manutenção quer a saída enquanto facilitadores e inibidores da troca – incluem custos de mudança, normas subjetivas/influências sociais, atitude face à troca,

comportamento de troca passado e tendência para a procura de variedade). Concluem que as três categorias de antecedentes têm efeitos diretos, e alguns moderadores, sobre as intenções de troca do cliente, contudo, com alguma surpresa, são os efeitos “*mooring*”, seguidos dos efeitos “*pull*”, que exercem maior influência sobre as intenções de troca. Sugerem, deste modo, que a troca de prestador é menos influenciada pelas avaliações que o cliente faz da prestação e características do serviço (variáveis “*push*”) do que pelas alternativas (variáveis “*push*”) e pelos fatores pessoais e sociais (variáveis “*mooring*”). Destacam, e comprovam no seu modelo, que a troca de prestador não comporta apenas, os expectáveis e já estudados, efeitos diretos sobre as intenções e comportamento de troca, havendo alguns efeitos moderadores de realce (por exemplo o forte efeito moderador das variáveis “*mooring*” sobre as variáveis “*push*”).

Em contextos B2B, e baseando-se no papel e direção das diferentes influências, Halinen e Tähtinen (2002) propõem três grupos de fatores que influenciam o processo de dissolução. São eles: os fatores de predisposição (relacionados com as tarefas, os atores, a díade ou a rede, como sejam a complexidade das tarefas a realizar, diferenças entre empresas e expectativas das partes); os eventos de precipitação (relacionados com os atores, a díade ou a rede, como sejam a mudança do pessoal de contacto, da propriedade ou das estratégias das empresas); e os fatores e eventos de atenuação (relacionados com os atores, a díade ou a rede, como sejam a confiança, as relações pessoais e o compromisso envolvidos). Refira-se que os dois primeiros promovem e geram a dissolução, enquanto os terceiros a reduzem e impedem. Os fatores de atenuação moderam o efeito dos restantes fatores e funcionam como barreiras à saída.

Strandvik e Holmlund (2000) destacam a necessidade de olhar para os relacionamentos e clientes de forma agregada, com uma perspetiva de mudança e considerando os diferentes fluxos (entrada de clientes, reservatório de clientes atuais e saída de clientes). Deste modo, conforme os objetivos da presente investigação, sugere-se uma perspetiva de análise e categorização dos elementos influenciadores do fim da relação (Quadro 3.5) em função dos fluxos de clientes, daí resultando três categorias: os determinantes de troca, os determinantes mistos e de manutenção e os determinantes de regresso. As três

categorias são apoiadas no modelo de Strandvik e Holmlund (2000) anteriormente apresentado.

Quadro 3.5. Categorização de determinantes influenciadores do fim das relações de serviços B2C, segundo as dinâmicas e fluxos de clientes

Categorias	Descrição	Exemplos de determinantes	Literatura
Determinantes de troca <i>(switching determinants – efeito push)</i>	Variáveis que influenciam e aumentam a probabilidade da troca ou ruptura (contribuindo para a redução da qualidade do serviço, insatisfação...)	Falhas de serviço (no serviço central ou em encontros de serviço) Declínio da qualidade Falhas na recuperação de serviços Preço Inconveniência em termos de tempo, localização ou atrasos Troca involuntária Problemas éticos Eventos noutras relações Alternativas disponíveis Serviços recusados Estratégias de comunicação	Athanassopoulos (2000); Bansal e Taylor (1999); Bansal <i>et al.</i> (2005); Bejou e Palmer (1998); Capraro, Broniarczyk e Srivastava (2003); Chakravarty, Feinberg, e Widdows (1997); Colgate e Hedge (2001); Coulter e Ligas (2000); Hocutt (1998); Jones, Mothersbaugh e Beatty (2002); Keaveney (1995); Mittal e Lassar (1998); Popkowski e Timmermans (1997); Roos, Edvardsson e Gustafsson (2004); Roos (1999); Santonen (2007); Stewart (1998a, 1998b); Stauss e Seidel (2008)
Determinantes mistos e de manutenção <i>(staying determinants)</i>	Variáveis que mantêm o cliente com o seu prestador de serviço, atenuando ou adiando a decisão de troca	Apatia ou hábito Elevado nível de satisfação Custos de mudança percebidos Alternativas incertas ou pouco atrativas Recuperação de serviço satisfatória Relacionamentos pessoais/sociais Duração da relação	Bansal e Taylor (1999); Bansal <i>et al.</i> (2005); Bendapudi e Berry (1997); Colgate e Lang (2001); Colgate <i>et al.</i> (2007); Hennig-Thurau <i>et al.</i> (2000); Hocutt (1998); Jones, Mothersbaugh e Beatty (2002); Roos (1999); Stewart (1998a, 1998b)
Determinantes de regresso <i>(win back determinants – efeito pull)</i>	Variáveis que influenciam o regresso ao prestador de serviços original depois da troca de prestador consumada	Capital social Características da relação (força, duração, largura, profundidade) Estratégias de comunicação Força da reação/emoções Idade do cliente Importância do serviço e Envolvimento Lapso de tempo decorrido Localização Oferta (sortido e serviço) Procura de variedade Satisfação com a reativação Satisfação global Valor da proposta /Preço	Homburg <i>et al.</i> (2007); Pressey e Mathews (2003); Roos (1999); Stauss e Friege (1999); Thomas <i>et al.</i> (2004); Tokman <i>et al.</i> (2007)

Deste modo, os determinantes da dissolução, considerados nesta investigação, incluem os determinantes que influenciam e motivam a troca de prestador (determinantes de troca), mas também os que influenciam a manutenção do cliente por atenuação dos

efeitos provocados pelos determinantes de troca. Estes últimos, ou seja, os determinantes mistos e de manutenção caracterizam-se por possuir propriedades quer positivas quer negativas em termos de influência sobre a dissolução e a reativação de relacionamentos. Justificam a sua discussão, ainda que breve, com base na robustez de trabalhos anteriores (v.g. os denominados *swayers* em Roos, 1999 e *moorings* em Bansal *et al.*, 2005). Na mesma linha Cadotte e Turgeon (1988), estudando o grau segundo o qual diferentes atributos causam reclamações, sugerem a existência de atributos neutrais, *satisfiers* e *dissatisfiers*, onde um atributo neutral pode ter efeitos quer em termos de satisfação quer de insatisfação.

3.3.3. Determinantes de troca³

O objetivo desta discussão é apresentar alguns dos mais proeminentes e potenciais determinantes de troca, e não construir uma lista exaustiva. Considera-se que determinantes de troca são os fatores que motivam o abandono do prestador de origem e a conseqüente troca de prestador de serviço, são antecedentes, causas e/ou motivos que determinaram ruturas efetivas.

- **Declínio da Qualidade e (In)Satisfação**

Segundo Hirschman (1974) a saída e a voz são o resultado de clientes insatisfeitos, sendo que o declínio da qualidade contribui para a decisão de saída ou voz. Não define, contudo, declínio da qualidade ainda que implicitamente esteja uma deterioração objetiva ou absoluta, para a qual alguns consumidores estão mais alertas, correspondendo a um julgamento do cliente acerca da sua experiência de consumo (incluindo bens, serviços e imagem) (Stewart, 1998a). A qualidade, ao nível de relacionamentos de serviços, é entendida como a avaliação cognitiva que o cliente faz do serviço ao longo dos episódios decorridos e comparando com algum padrão de comparação explícito ou implícito (Liljander e Strandvik, 1995). No que respeita à qualidade percebida, em contextos de serviços, entende-se que esta exerce uma influência direta e indireta sobre a recompra (Zeithaml *et al.*, 1996), ainda que outros

³ Os determinantes de regresso serão discutidos na reativação de relacionamentos (capítulo 4).

estudos mostrem que o impacto da qualidade na saída é fraco (cf. Bansal e Taylor, 1999).

A qualidade precede a satisfação. A satisfação refere-se à perspectiva interna do indivíduo relacionada com uma experiência real de serviço. É assumida como estando mais relacionada com comportamentos futuros do que a qualidade que pode, em última instância, referir-se a uma avaliação baseada no simples passa-palavra ou publicidade (Liljander e Strandvik, 1995). A satisfação do cliente tem sido uma métrica predominante quando se trata de detetar e gerir a probabilidade de perda do cliente, contudo as opiniões divergem. Apesar da insatisfação ser habitualmente considerada uma condição para o fim da relação (Michalski, 2002b), a satisfação é um fraco preditor da eventual saída do cliente (Capraro *et al.*, 2003). Ainda que satisfação e abandono estejam relacionados, a sua relação não é direta (Stewart, 1998a; Capraro *et al.*, 2003). Satisfação e lealdade estão correlacionadas de forma assimétrica, isto é, enquanto a insatisfação quase garante a mudança de fornecedor, a satisfação não garante lealdade (Mittal e Lassar, 1998). Para além disso, diversa literatura revela que nem só os clientes insatisfeitos exibem comportamentos de troca ou terminam relações (Reichheld, 1993; Jones e Sasser, 1995; Keaveney, 1995; Roos *et al.*, 2004). Por vezes, a investigação insiste na reflexão óbvia de que a dissolução advém de processos iniciados com experiências negativas que resultaram em insatisfação, quando esta assunção deve ser ultrapassada (Strandvik e Holmlund, 2000) na medida em que a correlação entre satisfação e lealdade é bastante fraca (Stauss e Seidel, 2008) e clientes satisfeitos também trocam de fornecedor de serviço – 65% a 85% dos clientes que abandonam dizem estar satisfeitos com o prestador de serviços (Reichheld, 1993).

Na literatura de serviços reforça-se o argumento que clientes satisfeitos também abandonam relações (Ganesh *et al.*, 2000). A insatisfação não é condição necessária ou suficiente para a troca (Stewart, 1998a; Giller e Matear, 2001) sabendo-se que a troca apenas ocorre em situações de insatisfação extrema (Singh e Pandya, 1991) talvez porque os clientes perdoam falhas e veem o abandono como a última resposta à insatisfação (Stewart, 1998a). Ainda assim, na pesquisa de serviços, a relação negativa entre satisfação com um prestador de serviços e intenções de troca está documentada

(cf. Bansal e Taylor, 1999; Bansal *et al.*, 2005). Mas, o conhecimento sobre como os clientes avaliam a qualidade e a satisfação e sobre quais serão os seus comportamentos subsequentes, em termos de manutenção ou saída de relacionamentos comerciais, está ainda na sua infância (Stewart, 1998a).

- **Percepções de preço e valor**

As questões de preço são habitualmente associadas à troca de prestador quando o cliente entende que os preços do atual prestador são elevados. Preços elevados atuam como determinante da troca (Bansal *et al.*, 2005) e primeiro motivo para a troca de prestador de serviços (Roos, 1999). Numa pesquisa efetuada, na indústria seguradora, em relações contratuais de serviços Stauss e Seidel (2008) referem que, na maioria das indústrias de serviços, o preço é a causa mais relevante para o abandono do cliente. Apoiam-se na literatura argumentando que mais de metade dos clientes trocam de prestador devido a uma má percepção do preço (Keaveney, 1995) e o abandono é melhor explicado pelo número de clientes sensível ao preço do que pela sua satisfação (Santonen, 2007). Na banca de retalho, por exemplo, os problemas de percepção de preço têm o maior impacto sobre as taxas de abandono (Colgate e Hedge, 2001). A pesquisa empírica revela que em serviços contratuais o preço predomina sobre a qualidade enquanto motivo de abandono (Stauss e Seidel, 2008).

Refira-se que a crescente competição pelo preço, enquanto *driver* particularmente relevante da perda de clientes, deve-se à saturação de mercados e excesso de capacidade, à internacionalização, à desregulamentação de preços, à crescente consciência de preços por parte dos clientes e às novas oportunidades de comparação de preços na internet (Stauss e Seidel, 2008). Em particular, o valor percebido em relacionamentos de serviços representa a comparação ou o *trade-off* entre a qualidade e o sacrifício (dinheiro, tempo e esforço despendidos, entre outros) inerentes ao relacionamento (Zeithaml, 1988; Liljander e Strandvik, 1995). Este constructo tem sido sugerido como determinante direto da troca de prestador (Sirdeshmukh *et al.*, 2002).

- **Alternativas Disponíveis**

A atratividade das alternativas disponíveis – características positivas apresentadas por prestadores de serviços concorrentes - atua como determinante de atração por parte da concorrência (variáveis “pull”) (Bansal *et al.*, 2005) e influencia positivamente as intenções de troca dos consumidores (Jones *et al.*, 2002; Bansal *et al.*, 2005). Numa pesquisa efetuada em serviços de saúde, Capraro *et al.* (2003) postulam que o nível de conhecimento, objetivo e subjetivo, acerca das alternativas tem um efeito direto sobre a probabilidade de abandono do cliente, superior ao da satisfação. A esse respeito, estudos comprovam que mesmo não existindo motivos de saída, os consumidores podem ser seduzidos por alternativas mais atrativas (Bansal *et al.*, 2005). Inversamente, existindo motivos, a saída pode não ser uma opção quando, em monopólio, a inexistência de alternativas “prende” o cliente a um fornecedor bom ou mau e a informação e conhecimento limitados (Stewart, 1998a). Perrien *et al.* (1995), num estudo em banca de retalho, e estudando a perspectiva das vendas, sugerem que a pressão competitiva não é um fator determinante na dissolução da relação. No global a evidência acerca da relação entre o grau de saída e a disponibilidade de alternativas é ainda inconclusiva, necessitando de maiores desenvolvimentos (Stewart, 1998a).

- **Confiança e compromisso**

Confiança e compromisso têm sido consideradas variáveis associadas à troca (variáveis “push”) de prestador de serviços (cf. Bansal *et al.*, 2005). A confiança, enquanto sentimento do consumidor de que a empresa cumprirá as suas promessas e obrigações no longo prazo (Morgan e Hunt, 1994; Liljander e Strandvik, 1995), é considerada um antecedente das futuras intenções de comportamento do consumidor (Garbarino e Johnson, 1999). Para além disso, a confiança é considerada um forte preditor do compromisso, o qual determina as intenções de recompra (Hennig-Thurau *et al.*, 2002). O compromisso definido como a intenção das partes para agir e a sua atitude face à interação mútua é afetado positivamente pelo elevado valor do relacionamento (Liljander e Strandvik, 1995) e antecedido pela satisfação com a relação, alternativas disponíveis e investimentos na relação (Hocutt, 1998). Conforme abordado em diversos estudos, de entre as condições de manutenção de uma relação, uma questão central reside na correlação negativa entre o compromisso relacional e a propensão das partes

para sair da relação (Morgan e Hunt, 1994). Por outras palavras, o nível de compromisso é considerado um forte antecedente das decisões voluntárias de permanecer numa relação (cf. Rusbult e Farrell, 1983; Hocutt, 1998). Em resultado disso, a maior sugestão dada no que toca a evitar o fim das relações é fortalecer os relacionamentos aumentando os custos de mudança, o que não faz sentido nem tampouco é suficiente quando o processo de dissolução da relação já foi iniciado (Tähtinen e Vaaland, 2006).

- **Falhas de serviços**

Sugere-se que a falha nos serviços parece ser o fator influenciador mais importante do processo de troca de prestador (Keaveney, 1995). A esse respeito, Bejou e Palmer (1998) acrescentam que os efeitos das falhas de serviços sobre a confiança e o compromisso são maiores numa grande falha face a uma falha menor, especialmente no início de uma relação (adiantando que a qualidade do serviço e os seus efeitos na qualidade da relação não são percebidos pelos clientes de forma constante). Estes autores sugerem que tais resultados são generalizáveis a setores de serviços onde as oportunidades de falhar são elevadas e a retenção do cliente é uma prioridade, como seja nos setores da banca e dos serviços pessoais de saúde.

- **Inconveniência da localização e troca involuntária**

Com alguma vulgaridade, os clientes abandonam serviços entregues numa localização específica devido a problemas de inacessibilidade, sendo que em serviços localizados é muito difícil diminuir a taxa de abandono, sugerindo que os motivos de abandono dependem do tipo de serviço em causa (East *et al.*, 2008). Os clientes podem abandonar o prestador de serviços em consequência de uma realocação do cliente ou em resultado de uma mudança de necessidades devido à idade, à fase do ciclo de vida familiar ou a um novo estilo de vida (Stauss e Friege, 1999) ou porque o fornecedor fechou (Keaveney, 1995). No estudo de Roos (1999) este foi o primeiro motivo de regresso ao prestador-supermercado. East, Grandcolas e Riley (2007), sugerindo que as razões de abandono dependem do tipo de serviço, distinguem serviços entregues numa localização específica (como o restaurante favorito) e serviços cuja entrega é independente da respetiva localização (como a telefonia móvel). Argumentam que as

condições de abandono são mais importantes em serviços localizados pois a inacessibilidade da localização causa inconveniência e mudança involuntária. Os resultados deste estudo comprovam que o preço destaca-se como principal razão de abandono em serviços não-localizados (31%) sugerindo que a localização permite ao prestador defender-se da competição pelo preço. Em serviços localizados as condições (inconveniência ou mudança involuntária) e a concorrência foram os principais influenciadores do abandono (47 e 23 % respectivamente) (East *et al.*, 2008).

3.3.4. Determinantes mistos e de manutenção

No que respeita aos motivos que mantêm o cliente na relação Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2000) sugerem existir duas categorias de motivos. Na primeira categoria incluem os benefícios referentes ao serviço central (“*core service*”), ou seja, os benefícios económicos, funcionais, sociais, psicológicos e em alguns casos ecológicos. Na segunda categoria incluem os benefícios intrínsecos ao relacionamento (com os empregados, com a empresa e com a marca) como sejam os sociais, psicológicos (como a redução da incerteza), económicos e de customização, redução da complexidade da compra e do risco e manutenção da consistência cognitiva em termos de lealdade à marca. Estes últimos, destacam, são especialmente apreciados quando as alternativas não exibem diferenças substanciais e a avaliação do serviço é difícil (Gwinner, Gremler e Bitner, 1998; Hennig-Thurau *et al.*, 2000). Na banca, por exemplo, alguns dos fatores que inibem a troca de prestador são a duração do relacionamento, as relações pessoais estabelecidas entre o cliente e o pessoal e a perceção da dificuldade em mudar (Stewart, 1998b).

Na corrente nórdica, os aqui denominados determinantes de manutenção, são apelidados de fatores de atenuação. Segundo esta corrente, o pleno conhecimento dos fatores de atenuação será útil quando as relações se encontrem em processo de recuperação, sendo que só são recuperáveis relações onde pelo menos uma das partes reconhece a existência da relação e o seu interesse pela respetiva continuidade (Tähtinen e Vaaland, 2006). Tähtinen e Halinen (2002) categorizam as razões de atenuação de uma relação empresarial B2B em três categorias genéricas, a saber: fatores e eventos relacionados com os atores, relacionados com a díade e relacionados com a rede. Mais tarde,

Tähtinen e Vaaland (2006) propõem, em B2B, uma categorização de fatores de atenuação em cinco categorias: i) investimentos relacionais perdidos (valor perdido nos laços relacionais em termos de confiança e compromisso, nos laços sociais e pessoais, na satisfação com a relação, nos laços de conhecimento e tecnológicos, valor económico perdido); ii) custos do processo de dissolução (custos associados a advogados, negociações, anulação de contratos, batalhas legais; e efeitos internos como descontinuidade da produção, novo planeamento...); iii) possíveis sanções em negócios futuros impostos pelo parceiro ou pela rede (pressão social, reputação e referências perdidas); iv) limitações da rede em termos de parceiros disponíveis; v) custos e riscos de iniciação e desenvolvimento da nova relação (procura de parceiro, estabelecimento de laços em termos de atores, recursos e atividades, incerteza...). Considera-se que estes fatores de atenuação têm um efeito moderador sobre as causas do fim da relação (Tähtinen, 2001).

Segue-se a discussão dos determinantes mistos e de manutenção mais proeminentes na literatura de serviços B2C e da sua influência sobre o fim destes relacionamentos.

- **Custos de mudança e barreiras à saída**

A lealdade à organização é, por variadíssimas vezes, construída a partir dos custos associados à mudança de prestador de serviços, sendo estes os denominados custos de mudança, sejam reais ou percebidos, monetários ou não-monetários. Os custos de mudança incluem investimentos em tempo, dinheiro ou esforço, seja por via de custos de instalação, custos de pesquisa de alternativas, custos de aprendizagem no novo serviço ou custos contratuais necessários à troca de fornecedor (Zeithaml *et al.*, 2006). Incluem custos de pesquisa, transação e aprendizagem, bem como o hábito, os custos emocionais e o esforço cognitivo combinados com os riscos financeiros, sociais e psicológicos. Estes custos necessitam ser percecionados como barreiras para inibirem a saída do cliente, ainda que os custos reais possam ser diferentes dos percecionados (Stewart, 1998a). Por vezes o cliente aquando da mudança de prestador de serviços enfrenta obstáculos ao abandonar um prestador e iniciar uma nova relação. A literatura comprova que estas barreiras dificultam a saída e facilitam a retenção do cliente

(Burnham, Frels e Mahajan, 2003) o que induz as empresas a aumentar os custos e esforços necessários à troca, ou pelo menos criar a percepção das dificuldades associadas (Zeithaml *et al.*, 2006). As barreiras à saída servem de constrangimentos que mantêm os clientes nos relacionamentos por obrigação (“they *have to*”) (Bendapudi e Berry, 1997; Bansal *et al.*, 2004). Diversas pesquisas têm revelado que os “investimentos” já realizados (recursos colocados na relação e intrínsecos ao envolvimento) são um fator importante que desencoraja a saída e promove respostas construtivas como seja a voz e a lealdade sempre que as partes se deparam com insatisfação (Stewart, 1998a). Barreiras à saída considera-se ser o termo mais inclusivo ainda que em situações comerciais se use investimentos, custos de mudança e barreiras à saída, por vezes indiferentemente. Estas podem incluir os restantes bem como os laços estabelecidos entre atores (Stewart, 1998a).

Considera-se que, se em contextos industriais as barreiras à saída são elevadas, em contextos B2C apesar de alguma expressão são menos comuns, ainda que com algumas exceções como sejam serviços que requerem elevada experiência e credenciação (Stewart, 1998a). Com efeito, no seio da pesquisa de relações de consumo, Jones, Mothersbaugh e Beatty (2002) e Burnham, Frels e Mahajan (2003) categorizaram os custos de mudança associados positivamente com as intenções de recompra dos consumidores. Por um lado, Jones *et al.* (2002), examinando, numa pesquisa empírica, a natureza multidimensional dos custos de mudança, propõem seis dimensões para os mesmos nomeadamente: custos de performance, custos de incerteza, custos de avaliação e pré-troca, custos cognitivos e de comportamento pós-troca, custos de instalação e custos afundados. Neste estudo todas as dimensões apresentadas demonstraram estar associadas de forma positiva e significativa com intenções de recompra. Por outro lado, Burnham *et al.* (2003) desenvolveram uma tipologia com três tipos de custos de mudança, a saber: custos de mudança processuais (envolvendo o esforço e a perda de tempo), custos de mudança financeiros (envolvendo a perda de recursos financeiros) e os custos de mudança relacionais (envolvendo o desconforto psicológico e emocional devido à perda de identidade e quebra de laços). Estes autores sugerem que o nível e tipos de custos que os consumidores associam à troca explicam melhor as suas intenções quando comparados com a sua satisfação (Burnham *et al.*, 2003). Nesta

discussão Michalski (2002b) acrescenta três tipos de custos de mudança a considerar neste processo: investimentos relacionais específicos, custos de terminação e custos de iniciação de outra relação. Os laços que se desenvolvem entre cliente e empresa podem também constituir barreiras à saída. Estes influenciam o comportamento do consumidor ao introduzir inércia no processo de escolha (Liljander e Strandvik, 1995). A esse respeito, e nos relacionamentos que se estabelecem entre o consumidor e o seu prestador de serviços, Liljander e Strandvik (1995) detetaram a possível existência de dez laços entre o cliente e o prestador de serviços. Os primeiros cinco – de ordem económica (por exemplo restrições orçamentais), legal (contrato difícil de romper), tecnológica (reparação exclusiva na marca), geográfica (proximidade do prestador face às alternativas) e baseada no tempo (horário de expediente do prestador mais adequado) – podem ser controlados pelo prestador e dificultar o abandono do consumidor. Os restantes laços – baseados no conhecimento (conhecimento do histórico do cliente facilita as transações), sociais (conhecimento e confiança no cliente por parte do prestador), culturais (por exemplo o cliente preferir um prestador que fala a sua língua nativa), ideológicos (por exemplo o cliente preferir um prestador com valores “verdes”) e psicológicos (por exemplo a imagem da marca) – estão primeiramente relacionados com a personalidade dos consumidores e as suas perceções sobre o prestador. Finalmente, a ereção de barreiras à saída enquanto prática habitual para “prender” o cliente é uma perspectiva cínica de marketing relacional que desmente as apregoadas qualidades de um verdadeiro relacionamento (Barnes, 1997). Para além disso, parece ter uma eficiência duvidosa quando, por exemplo, quase um em cada três utilizadores de telefonia móvel troca de prestador a cada doze meses (Olins, 1997).

- **Normas subjetivas**

Os clientes tendem a mudar de prestador quando a pressão social os impele a fazê-lo. As normas subjetivas referem-se à perceção individual acerca das pressões sociais exercidas sobre si e que induzem o indivíduo a determinado comportamento (Bansal e Taylor, 1999; Bansal *et al.*, 2005). As influências normativas, ou seja, os pensamentos e sentimentos dos indivíduos em relação a outros indivíduos, por si considerados de maior relevância ou referência, podem afetar as escolhas efetuadas em decisões de serviços (Fishbein e Ajzen, 1975; Coulter e Ligas, 2000). Apesar da escassez de trabalhos a este

respeito, alguma literatura sugere que as normas subjetivas influenciam o indivíduo em termos de atitude face à troca e intenções de troca (Bansal e Taylor, 1999; Coulter e Ligas, 2000; Bansal *et al.*, 2005).

Por fim, os consumidores entendem “não valer a pena” mudar de fornecedor por simples inércia, apatia, hábito ou comodismo o que por vezes explica que clientes insatisfeitos também permanecem com o prestador de serviços (Colgate e Lang, 2001; White e Yanamandram, 2004; Lee e Neale, 2012).

3.4. Processo de Dissolução

O objetivo desta secção consiste em responder à questão: Como se desenrola o processo de dissolução em serviços B2C? Não sendo esta uma questão prioritária na presente investigação, o desbravar deste processo ilumina o caminho a percorrer na medida em que este antecede sempre um processo de reativação. Com efeito, por forma a gerir com sucesso as suas bases de clientes, as empresas devem estudar os processos que determinam as decisões de troca dos seus clientes (Bansal *et al.*, 2005).

Muitos são os eventos a ocorrer até ao momento em que o cliente, se for caso disso, decide terminar uma relação naquele que é um processo complexo (Michalski, 2002b). Nesta secção referem-se os principais trabalhos existentes acerca do processo de dissolução de uma relação e resume-se esta informação com uma proposta específica de processo de dissolução para serviços ao consumidor.

O processo da dissolução de relações tem sido ignorado quer na literatura de B2B quer de B2C ainda que vários autores tenham enfatizado a necessidade de o estudar (Dwyer *et al.*, 1987; Keaveney, 1995; Halinen, 1997; Tähtinen, 2001). Em contextos de consumo, onde os termos *customer exit* e *switching* são os mais vulgarmente utilizados, a pesquisa sobre a saída de clientes tem atraído os investigadores (Keaveney, 1995; Hocutt, 1998; Stewart, 1998b; Roos, 1999; Michalski, 2002a). Nesta, havendo várias referências ao conceito de um modelo processual, poucos são os estudos que, na opinião de Tähtinen (2001), realmente tratam o processo de dissolução, o que acontece por exemplo em Roos (1999). De referir que, em serviços ao consumidor, o fim da relação pode acontecer de distintas formas. O cliente pode mudar parcialmente para outro

prestador, ou pode mudar totalmente e de uma só vez. É, aliás, habitual que na maioria das indústrias de serviços o cliente tenha relações simultâneas com vários prestadores de serviços, pelo que a relação pode enfraquecer sem que se verifique um fim completo (Tuominen e Kettunen, 2003).

Dwyer, Shurr e Oh (1987) na apresentação da fase da dissolução de relações comprador-vendedor referiram o modelo conceptual da dissolução de relações pessoais de Duck (1982) como sendo composto por quatro fases: intrapsíquica, diádica ou interativa, social e recuperação. Em termos de processo, a dissolução inicia-se com uma fase intrapsíquica na qual cada parte avalia as suas insatisfações com a outra parte, concluindo que os custos de continuação superam os benefícios. A relação entra, então, numa fase interativa em que as partes negociam a desvinculação. A dissolução é, de seguida, apresentada publicamente numa fase dita social. Finalmente, o processo é concluído com a recuperação social e psicológica da rutura, sendo que nenhuma das partes volta ao seu estado pré-relacional. Este modelo processual tem sido aplicado e enriquecido em contextos empresariais por vários autores (cf. Ping e Dwyer, 1992; Tähtinen e Halinen-Kaila, 1997; Tähtinen, 1999).

Com base em pesquisas distintas da psicologia social, economia, ciência política, comunicações interpessoais e marketing, Stewart (1998a) desenvolveu um modelo de saída do cliente onde destaca quatro temas ou determinantes: declínio da qualidade, disponibilidade de alternativas, barreiras à saída e comportamentos alternativos como a verbalização ou reclamação (“*voice*”). Reporta também, num outro trabalho de base empírica realizado na banca (Stewart, 1998b), a perspetiva do cliente que troca de prestador depois de um processo envolvente que inclui vários elementos, a saber: problema(s), esforço, emoção e avaliação.

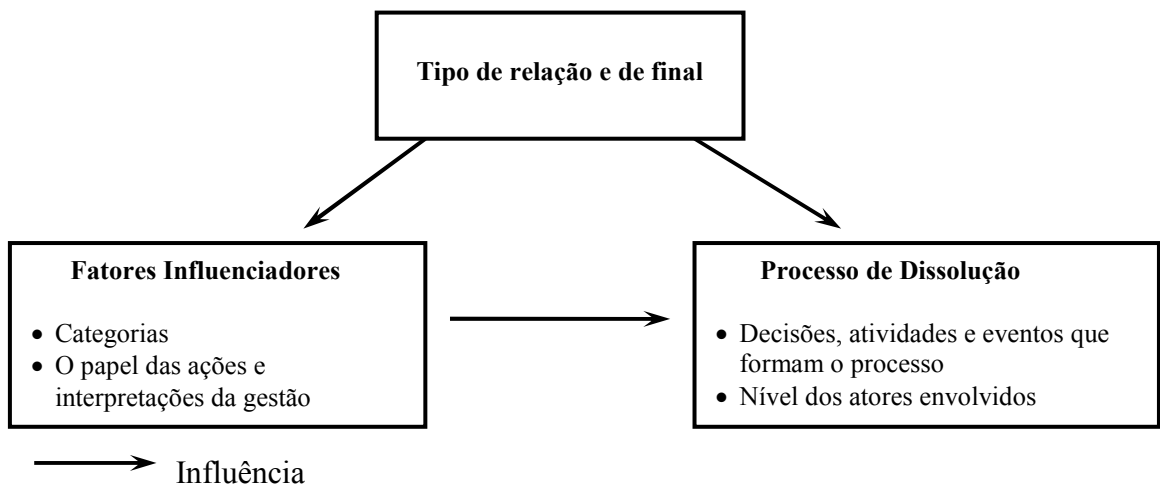
Inger Roos (1999), em supermercados, debruçou-se sobre um modelo processual de troca com diferentes resultados e trajetórias possíveis apresentando o processo do fim da relação com o cliente em quatro elementos: detonador (“*trigger*”), estado inicial, processo e resultado. O detonador representa as razões que levam os clientes a pensar no fim da relação e os torna sensíveis a esse mesmo fim. A fase inicial inclui os

indicadores que descrevem a “força” da relação cliente-empresa depois de um detonador acontecer. A fase do processo descreve as razões, expressas pelos clientes, para terminar a relação, incluindo os fatores que deslocam o processo para o fim. A fase do resultado está relacionada com uma questão colocada pela autora acerca da revogabilidade da decisão categorizando vários resultados e trajetos, a saber: troca parcial num trajeto revogável (ou reversível), troca condicional num trajeto condicional e revogável e troca total num trajeto e fim irrevogável (Roos, 1999).

Noutro estudo, Coulter e Ligas (2000) conceptualizam fins longos (a decorrer entre 3 meses e 3 anos) em três etapas: dissolução, saída e pós-dissolução. A etapa de dissolução inclui três componentes: um detonador de rutura, uma fase de rutura e um incidente determinante. A etapa de saída segue-se ao incidente determinante e refere-se ao momento em que o cliente deixa o seu prestador, quer expresse a sua insatisfação, quer não, ou seja, ativamente por confrontação ou passivamente, escrevendo uma carta de abandono ou sem qualquer comunicação (simplesmente não usando mais o serviço). A etapa da pós-dissolução corresponde, segundo estes autores, ao momento em que se coloca a questão: quais as probabilidades de reconstituir esse relacionamento? Nesta etapa os autores referem que existe alguma literatura acerca de repatrocínio (“*repatronage*”), intenções de recompra (“*repurchase intentions*”) e, em simultâneo, reclamações (“*complaining behavior*”) a concluir que clientes cujas reclamações foram satisfatoriamente respondidas apresentam maiores intenções de recompra face a “não-reclamantes satisfeitos”.

Conforme já referido, o processo de dissolução da relação apresentado por Halinen e Tähtinen (2002) é a referência nesta área (Figura 3.2), existindo até à data do seu estudo apenas alguns trabalhos sobre este processo em canais de distribuição (Ping e Dwyer, 1992; Ping, 1999), em pequenas redes de empresas, especificamente numa tríade (Tähtinen e Halinen-Kaila, 1997), em empresas de software (Tähtinen, 2001), no setor financeiro (Stewart, 1998a) e em pesquisa sobre o consumidor (Roos, 1999). Na apresentação deste modelo conceptual, estas autoras basearam-me primeiramente em estudos da psicologia social acerca do fim das relações interpessoais (Duck, 1982) e depois disso em alguns dos estudos suprarreferidos.

Figura 3.2. Modelo da dissolução de relações empresariais de Halinen & Tähtinen

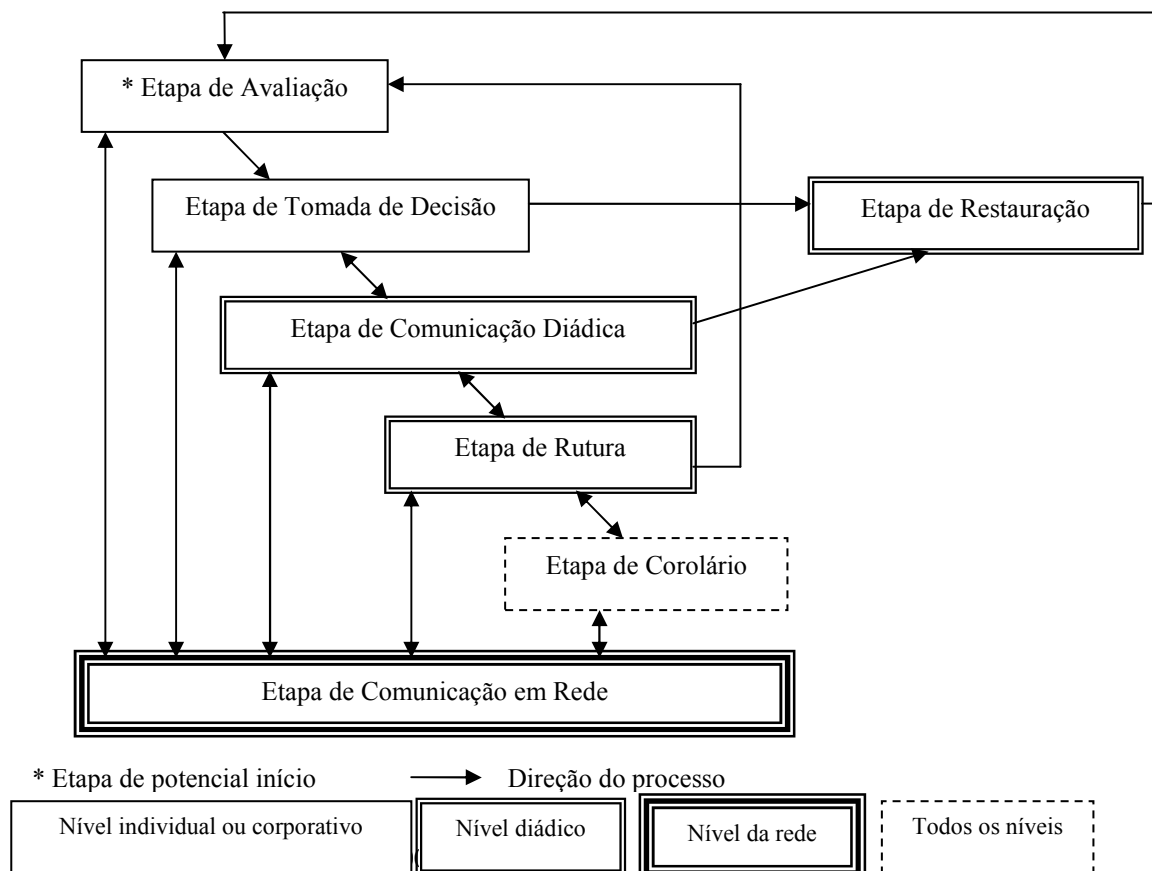


Fonte: Halinen e Tähtinen (2002, p. 167).

O processo de dissolução desfaz os laços entre atividades, recursos e atores envolvidos (Halinen e Tähtinen, 2002), sendo que são necessárias diversas fases para descrever este complexo processo ao longo do tempo (Dwyer *et al.*, 1987). A dissolução de relações inclui atores de diferentes níveis em cada empresa (indivíduos, departamentos, unidades de negócio, empresas como um todo) e nas redes de relações conexas (terceiras partes, relações diádicas entre elas e com redes mais alargadas) (Halinen e Tähtinen, 2002).

Halinen e Tähtinen consideram existir sete etapas e diversos atores em interação (Figura 3.3), sendo de realçar que os atores têm várias oportunidades de restaurar ou manter a relação. Conforme diferentes tipos de relação (contínua, terminal ou episódica) assim acontecerão diferentes processos face a diferentes perspectivas de continuidade. O tipo de relação não é permanente podendo mudar com o tempo, sendo sim decisivo o tipo de fim (escolhido, forçado, natural, desejado e predeterminado) apresentado aquando da dissolução.

Figura 3.3. Etapas da dissolução de relações empresariais de Halinen e Täthinen



Fonte: Halinen e Täthinen (2002, p. 173).

Na primeira etapa, denominada de avaliação, o(s) indivíduo(s) analisa(m) a relação e reflete(m) sobre o seu futuro e forma de terminar (Ping e Dwyer, 1992). A menos que este(s) possua(m) autoridade para romper a relação, a avaliação continua ao nível do departamento ou empresa, planejando ações a tomar e considerando os fatores influenciadores de precipitação e predisposição, a par do papel dos fatores e eventos de atenuação, aqui importantes. Na etapa de tomada de decisão são tomadas resoluções quanto ao futuro da relação conforme duas estratégias possíveis: a estratégia de saída em que o protagonista da rutura começa a procurar outro parceiro; e a estratégia de voz em que este confronta o parceiro com a razão para o potencial fim do relacionamento. Os atores têm aqui várias oportunidades de restaurar ou manter a relação, terminando o processo de dissolução. A etapa de comunicação diádica caracteriza-se pela comunicação ao parceiro da potencial decisão de saída ou voz, havendo várias estratégias de aplicação desta etapa (cf. Alajoutsijärvi *et al.*, 2000) influenciadas pela

força dos laços relacionais e o tipo de infraestrutura relacional construídos ao longo do tempo entre os parceiros, bem como pela respetiva rede.

A menos que se consiga restaurar a relação, entrar-se-á na etapa de rutura onde as trocas empresariais declinam e os laços ao nível dos recursos enfraquecem. A interação em termos de comunicação, coordenação e adaptação pode intensificar-se temporariamente para ajustar e negociar os termos de declínio das trocas. Na etapa de comunicação em rede os parceiros lidam com as consequências da rutura noutros atores da rede, podendo haver necessidade de comunicar a decisão a outros atores da rede, mudando a estrutura da rede e as posições de antigos parceiros. Para salvaguardar o futuro poderá ser útil estabelecer ou reforçar outros relacionamentos em rede, iniciando negociações. Esta etapa pode acontecer em simultâneo com as de avaliação, comunicação diádica e de corolário ou resultado. A dissolução é mentalmente processada na etapa de corolário. Nesta, as atividades de troca cessam, os laços entre atores e recursos quebram-se, mas o processo pode ainda não estar terminado. Os atores envolvidos criam um recetáculo *ex post facto* da rutura para disseminar internamente e externamente entre membros da rede (Ping e Dwyer, 1992). Mentalmente estrutura-se o processo de dissolução, de forma a dar sentido ao que aconteceu, e analisa-se o que foi alcançado.

Para além deste trabalho seminal, também Michalski (2004), numa pesquisa qualitativa efetuada na banca de retalho suíça, identifica, explica e descreve seis tipos de processos em termos de finais de relações: forçado, repentino, arrastado (“creeping”), opcional, involuntário e planeado. Considera neste estudo dois tipos de relações: contínuas e episódicas. Baseada na técnica SPAT de Roos (1999) esta autora distingue o detonador, a fase inicial, o processo e o resultado. O detonador apresenta-se como algo diferente da razão para a troca, ou seja, é o elemento que despoleta o início do processo, como por exemplo o cliente mudar-se para outra zona geográfica (detonador) e a rede de balcões ser insuficiente (razão). Neste estudo, a fase inicial é medida através da duração da relação, do grau compromisso do cliente e do tipo de relação. A descrição do processo envolve diferentes elementos nomeadamente as razões para a troca, o número de incidentes críticos, a existência de verbalização (com reclamação oficial ou diálogo com o pessoal de contacto), emoções e mudanças no comportamento individual (como

transferências para outros bancos ou desistência de produtos específicos). O resultado é analisado em termos de probabilidade de recuperação do cliente, ou seja, em termos de intenções de regresso ao banco (decisão revogável, irrevogável ou condicionalmente revogável). Sumariam-se, no Quadro 3.6 os principais estudos que se debruçaram sobre as etapas deste processo.

Quadro 3.6. Estudos sobre etapas e processos de dissolução de relacionamentos

Autores	Etapas do processo	Contexto empírico
Dwyer, Shurr e Oh (1987) Duck (1982)	Intrapsíquica Diádica ou interativa Social Recuperação (“ <i>gravedressing</i> ”)	Não aplicável Conceptual
Roos e Strandvik (1997)	Estado inicial Detonador Processo Resultado final	Supermercados B2C
Stewart (1998b)	Problema Esforço Avaliação Emoção Saída Avaliação pós-saída	Banca de retalho B2C
Roos (1999)	Detonador (“trigger”) Estado inicial Processo Resultado	Supermercados B2C
Coulter e Ligas (2000)	Dissolução Saída Pós-dissolução	Diversos serviços profissionais: B2C
Halinen e Tähtinen (2002)	Avaliação Tomada de decisão Comunicação diádica Restauração Rutura Corolário	Serviços profissionais B2B
Michalski (2002b)	Detonador Fase inicial Processo Resultado	Banca de retalho B2C
Tidström e Åhman (2006)	Pré-início Harmonia Consideração Separação Comunicação Pós-fim	Construção B2B

A análise de diferentes processos indicia que é depois da fase de diálogo que o cliente pondera iniciar outro relacionamento (Michalski, 2002b). No modelo de H&T, esta fase antecede a de comunicação diádica. Considera-se poder existir alguma variabilidade na

ordem destas fases. São aqui tomadas resoluções quanto ao futuro em função de duas opções estratégicas (Halinen e Tähtinen, 2002). Na estratégia de saída o iniciador da rutura procura alternativas. Inicia-se, então, um processo de procura ativa de informação acerca das ofertas alternativas, sendo que o grau segundo o qual estas informações geram a troca no imediato, ou algum tempo depois, depende da maior ou menor influência exercida pelos fatores individuais (Michalski, 2002b) (Halinen e Tähtinen, 2002). Na estratégia de voz o protagonista da rutura confronta o parceiro com os seus motivos. Nesta fase os atores têm já várias oportunidades de manter e recuperar o relacionamento, dando fim ao processo de dissolução (Halinen e Tähtinen, 2002).

São dois os resultados possíveis do processo de dissolução: o cliente ou termina ou continua a relação com o seu prestador de serviços, sendo que a decisão final depende da natureza da relação e da sua evolução ao longo do tempo (Tuominen e Kettunen, 2003). O relacionamento recuperado corresponde à situação em que o cliente continua o relacionamento durante o processo de dissolução em resultado das conversações acontecidas entre as partes. Tal como foi dito anteriormente, o fim das relações em serviços B2C (relacionamento terminado) tem sido, conceptualizado em termos de comportamento de troca exibido pelo cliente em situações em que o consumidor não só termina uma relação como inicia voluntariamente uma outra com um prestador de serviços concorrente (cf. Keaveney, 1995; Roos, 1999). Na banca, por exemplo, considera-se que o relacionamento termina quando o cliente fecha a sua conta principal. Tal pode acontecer de duas formas, ou o cliente leva a conta a um saldo insignificante e não mais realiza transações (conta dormente) ou cessa formalmente o seu contrato com o banco encerrando a conta (Stewart, 1998b).

As ações de recuperação têm por objetivo preservar relacionamentos (Tähtinen, Papparoidamis, *et al.*, 2007) concentrando-se, por isso, em relacionamentos com problemas mas não terminados. Nesta fase, em contextos B2B, destaca-se a influência de terceiros atores (Salo *et al.*, 2009) e o papel determinante dos eventos e fatores de atenuação (Tähtinen, 2002; Tähtinen e Vaaland, 2006). Estes últimos são considerados barreiras à saída na medida em que diminuem a probabilidade da rutura (Tähtinen, Papparoidamis, *et al.*, 2007) e incluem os investimentos relacionais perdidos, os custos

do processo de dissolução, as possíveis sanções em negócios futuros, as limitações da rede em termos de parceiros disponíveis e os custos e riscos de iniciação e desenvolvimento da nova relação (Tähtinen e Vaaland, 2006). O processo aqui desenvolvido envolve alguns subprocessos como sejam a voz ou diálogo, a análise da relação e da atenuação e, finalmente, a normalização da relação (Tähtinen, Paparoidamis, *et al.*, 2007; Salo *et al.*, 2009).

A rutura designa o fim do processo de troca de prestador. Na rutura as trocas declinam e os laços ao nível dos recursos enfraquecem, sendo que a interação pode intensificar-se, pontualmente, para definir os termos de declínio das trocas (Halinen e Tähtinen, 2002). Segundo Michalski (2002b) a transição entre a tomada de decisão e a sua implementação ocorre quando um detonador final acontece, tipicamente por ação do cliente ao preparar a rutura (por exemplo, o cliente abre uma conta num novo banco depois de dois a três meses de interação com o novo banco).

É nesta fase, denominada por alguns autores pós-dissolução, que o cliente reflete sobre a possibilidade de regresso em algum momento futuro (Coulter e Ligas, 2000). Com efeito, depois da rutura acontecida podem distinguir-se relacionamentos aptos, ou não, à respetiva reativação – o que significa que a implementação de estratégias de recuperação de clientes é possível em alguns casos (Stauss e Friege, 1999; Michalski, 2002b). A este respeito, Roos (1999) realça que a gestão deve conhecer as diferentes expectativas de dois grupos de clientes distintos: clientes que seguiram percursos irrecuperáveis e clientes com percursos passíveis de recuperação (Quadro 3.7).

Quadro 3.7. Características de clientes com percursos irrecuperáveis e recuperáveis

Clientes com percursos irrevogáveis	Clientes com percursos revogáveis
Reagem com intensidade	Reclamam indiretamente
Demonstram as suas emoções	Precisam de variedade
Refletem sobre serviços deficientes	Parecem não envolver-se em atividades de compra
Refletem sobre respostas deficitárias a reclamações	Parecem não ter interesse num prestador de serviços específico
Refletem sobre pessoal antipático	

Fonte: Roos (1999, p. 80).

3.5. Conclusões

A dissolução, antecedendo quaisquer processos e tentativas de reativação fornece o contexto e enquadramento do objetivo ambicionado nesta investigação, ou seja, a melhor compreensão dos determinantes de reativações bem-sucedidas. A experiência anterior, a qualidade da relação, a satisfação com a dissolução e os processos cognitivos e emocionais aí vivenciados parecem influenciar o sucesso de atividades de recuperação de clientes na fase de retenção, ou seja, depois de manifestada a intenção de saída e, em simultâneo, as intenções posteriores de regresso ao prestador. Conclui-se que apesar de existir algum conhecimento acerca dos determinantes e eventos que influenciam o processo da dissolução de relacionamentos, é ainda necessário estudar os diversos elementos de forma empírica perspetivando um desenvolvimento conceptual e teórico mais sólido e integrativo. Parece ser que a teoria sobre o fim dos relacionamentos se encontra ainda bastante fragmentada e ausente de convergências entre as diversas escolas e correntes científicas. Tal fragmentação manifesta-se na, aqui evidenciada e às vezes confusa, diversidade nas terminologias empregues, no número de determinantes ou fatores propostos na literatura (quase sem categorizações estabelecidas) e nas metodologias empregues nas diferentes pesquisas, onde predominam as metodologias qualitativas e exploratórias. Finalmente, a variável dependente mais estudada é a intenção de saída e não o comportamento efetivo de abandono quando a pesquisa sugere o estudo de ruturas efetivas e não intenções, menos concretas, pois este conhecimento poderá revelar outros – quem sabe mais influenciadores – fatores para além da insatisfação (Tähtinen e Halinen, 2002). Ruturas efetivas acrescentam conhecimento acerca do processo e apoiam os gestores em dissoluções bem-sucedidas. Strandvik e Holmlund (2000) sugerem mesmo o estudo das intenções e das ruturas efetivas, quer em conjunto quer em separado, na medida em que refletem dois lados do mesmo fenómeno.

CAPÍTULO 4

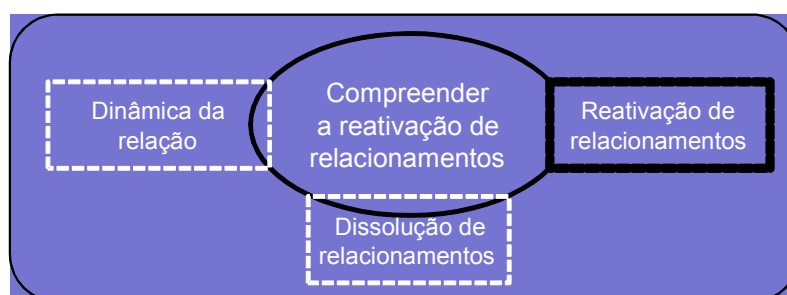
REATIVAÇÃO DE RELACIONAMENTOS

4. REATIVAÇÃO DE RELACIONAMENTOS

4.1. Introdução

O objetivo deste capítulo consiste em dar um terceiro passo no enquadramento teórico de forma a responder às questões da presente investigação. Por que razão algumas relações em contexto de serviços B2C se reativam?

Figura 4.1. Enquadramento do capítulo



Em termos de estrutura, o presente capítulo inicia com o enquadramento da reativação de relacionamentos (Figura 4.1) nas abordagens conceituais (secção 4.2) afins a este conceito. Entre outros, apresenta-se a teoria da equidade presente em alguns estudos desta área. Inclui-se, nas secções seguintes, a revisão dos principais determinantes da reativação (secção 4.3), bem como do processo de reativação (secção 4.4).

Em termos históricos, Stauss e Friege (1999) desenvolveram a base conceptual da gestão da recuperação de clientes perdidos suportando as suas perspetivas com exemplos e casos ilustrativos dessa realidade. A sua ferramenta acerca da gestão da recuperação inclui a análise da recuperação (determinar quais os clientes que abandonam e porquê), ações de recuperação (entrar em diálogo com o cliente para determinar a oferta mais apropriada) e controlo (analisar ganhos e perdas obtidos com as ações de recuperação). Helfert, Herrmann e Zellner (2003) apresentaram uma ferramenta processual com cinco etapas de recuperação num contexto de *e-business*. Thomas *et al.* (2004) analisaram os efeitos do preço e do tempo decorrido depois de terminada a relação sobre a probabilidade de recapturar o cliente e sobre a duração da relação revitalizada. Este estudo possui uma base empírica, realizada no contexto das subscrições de jornais e revistas, contudo, assume que as intenções de regresso dos

clientes são explicadas apenas pelo preço e pelo tempo decorrido. Tokman *et al.* (2007), por sua vez, desenvolvem um modelo empírico, no contexto da manutenção e reparação automóvel, acerca do valor percebido na oferta de regresso (WOW - *Win back Offer Worth*, no original). Identificam os determinantes da oferta de regresso e avaliam o respetivo impacto sobre as intenções dos clientes perdidos voltarem a realizar negócios com a organização. Como razões para o abandono consideram apenas duas opções, nomeadamente obter um preço melhor e obter mais benefícios com o serviço. Para além disso, num segundo estudo, averigam o impacto destes dois determinantes sobre as intenções de regresso, a par de um conjunto de outras variáveis (lapso de tempo, motivo de troca, encantamento com o prestador atual, arrependimento da troca e satisfação com o prestador anterior, no momento da rutura) (Tokman *et al.*, 2007).

4.2. Abordagens Conceptuais

Enquanto as iniciativas de reaquisição de clientes são cada vez mais populares entre a prática, a teoria não acompanha esse interesse pois poucos foram os estudos académicos que se dedicaram a esta análise (Tokman *et al.*, 2007), tendo a pesquisa negligenciado, de forma significativa, a gestão da recuperação e a reaquisição (Reinartz *et al.*, 2004). De seguida, discute-se o contributo de alguns campos do conhecimento a respeito da reativação de relacionamentos e fenómenos adjacentes.

4.2.1. A perspetiva do marketing relacional e CRM

A gestão da relação com o cliente (“*customer relationship management*” - CRM), em empresas de serviços, compreende a gestão da relação em quatro aspetos: aquisição, educação, retenção e, finalmente, a recuperação do cliente (“*customer regain management*”) (Gouthier e Schmid, 2003). Nesta, o processo de CRM é definido como o processo sistemático de gestão da iniciação, manutenção e terminação da relação com o cliente ao longo de todos os pontos de contacto, por forma a maximizar o valor do portefólio de relacionamentos (Reinartz *et al.*, 2004). Contudo, só recentemente a terminação e a recuperação foram incluídas neste conceito e processo, tendo vindo a verificar-se a importância da recuperação de clientes ditos lucrativos. A reaquisição do cliente é apontada como uma nova perspetiva a emergir entre empresas que usam o CRM (Tokman *et al.*, 2007), referindo-se que o conceito de gestão da recuperação (“*regain management*”) veio complementar a teoria do marketing relacional ao

concentrar-se em clientes que foram leais e, por alguma razão, terminaram o relacionamento com a empresa (Hennig-Thurau e Hansen, 2000). Este conceito significa que as relações com clientes que deixam de comprar ou explicitamente terminam o relacionamento, devem ser reconstruídas por via de atividades concretas de planeamento, realização e controlo de todos os processos pensados no sentido de recuperar clientes que informam querer terminar a relação ou cujo relacionamento já terminou (Stauss e Friege, 1999). De forma similar a Stauss e Friege, Thomas *et al.*, (2004) conceptualizaram a reaquisição de clientes como o processo em que as firmas revitalizam os relacionamentos tidos anteriormente com clientes agora perdidos.

Na maioria das situações este processo persegue como objetivo o lucro ainda que possam ser adicionados objetivos de comunicação e de informação. Objetivos de comunicação dizem respeito a evitar a imagem negativa disseminada por clientes perdidos, enquanto os objetivos de informação se referem ao enriquecimento do recetáculo de informação acerca dos motivos e padrões de abandono de clientes (Helfert *et al.*, 2003). Trata-se de um fenómeno que vai para além da retenção uma vez que, enquanto as estratégias de retenção são dirigidas a clientes atuais, a reaquisição dirige-se a clientes perdidos (Stauss e Friege, 1999). O próprio conceito de cliente perdido refere-se a antigos clientes que já não estão ativos (Reichheld e Sasser, 1990) o que induz a que este fenómeno se distinga dos conceitos de atração e retenção, há muito estabelecidos (Tokman *et al.*, 2007) ainda que, por exemplo, a pesquisa sobre *drivers* da repetição da compra se encontre altamente fragmentada (cf. Paul, Hennig-Thurau, Gremler, Gwinner e Wiertz, 2009).

Finalmente, deve referir-se que a maioria das pesquisas sobre CRM não focaliza diretamente a recuperação do cliente (Thomas *et al.*, 2004), fá-lo antes através de estudos que investigam, por exemplo, estratégias de preço e sensibilidade ao preço (cf. Bolton *et al.*, 2000; Reinartz e Kumar, 2000) relacionadas com o CRM e a lealdade do cliente ao longo do tempo.

4.2.2. A perspectiva do marketing de serviços e a teoria da equidade

Em serviços de consumo podem existir episódios de recuperação em resultado de falhas de serviços ou em gestão de reclamações e, subsequente, recuperação de serviços. A literatura acerca da recuperação de serviços tem, neste projeto de investigação, importância na medida em que as falhas no serviço e esforços de recuperação que fracassam respondem, na opinião de Keaveney (1995), por cerca de 60 por cento das mudanças de empresa prestadora de serviços, ou seja, são fenómenos naturalmente relacionados. A reativação de relações afasta-se, contudo, da recuperação de serviços pela simples razão de que a recuperação de serviços compreende as ações tomadas por uma empresa em resposta a uma falha de serviço (Tax, Brown e Chandrashekar, 1998), ocasionada por diversos motivos e compreendendo diversas estratégias de recuperação (Zeithaml e Bitner, 2000). A reativação da relação é um fenómeno mais lato pois tenta reatar os laços com o cliente, quaisquer que tenham sido os motivos que determinaram a rutura da relação (não só falha de serviço). Refira-se, também, que a pesquisa sobre recuperação de serviços restringe, por norma, a sua análise a um único ator e um único incidente, ou seja, a resposta do prestador de serviço a uma falha no serviço e a subsequente avaliação da recuperação, por parte do consumidor (Grönroos, 1988; Tax *et al.*, 1998; Mattila, 2001a). Investigações mais recentes pesquisam falhas de serviços múltiplas (Maxham e Netemeyer, 2002a) e a participação do cliente na recuperação do serviço (Dong, Evans e Zou, 2008).

O processo de recuperação pode ser iniciado quer pelo cliente quer pelo prestador do serviço, sendo que alguns autores diferenciam estas duas formas considerando a primeira – ação em reação a uma reclamação efetuada pelo cliente sobre uma falha de serviço – como gestão de reclamações (“*complaint management*”) e a segunda – ação que a empresa inicia quando uma falha de serviço acontece – como recuperação de serviço (“*service recovery*”) (Brown, Cowles e Tuten, 1996; Smith, Bolton e Wagner, 1999) ainda que, com alguma frequência, se usem estas duas expressões como sinónimas (Ringberg, Odekerken-Schröder e Christensen, 2007). A recuperação de serviços tem um papel tático quando, perante uma falha de serviço, a empresa se compromete a prestar o serviço de uma forma adequada numa segunda tentativa (Brown *et al.*, 1996), ainda que menos de 20 por cento de todos os clientes insatisfeitos deem

esta oportunidade de fazer bem as coisas (Tax *et al.*, 1998). Estrategicamente a recuperação de serviços foca o relacionamento com o cliente, não corrigindo falhas específicas, mas aperfeiçoando o sistema de entrega de serviços.

Diversos estudos empíricos têm fornecido suporte para a relevância do conceito de justiça e equidade em contextos de gestão de reclamação e recuperação de serviço (Maxham e Netemeyer, 2003; Grégoire e Fisher, 2008; Kim *et al.*, 2009). Nestes, esclarece-se o potencial da teoria da equidade para iluminar a forma como o cliente forma julgamentos de justiça, e como estes julgamentos, por sua vez, influenciam as suas atitudes e comportamentos (Goodwin e Ross, 1992; Blodgett, Hill e Tax, 1997; Tax *et al.*, 1998; Smith *et al.*, 1999). A teoria da equidade constitui a mais articulada teoria relacionada com a justiça, tendo gerado grande interesse no passado recente. Atribuída originalmente a J. Stacy Adams, esta é uma das várias teorias sobre motivação que coloca a ênfase na percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa encontrada na sua relação laboral com a organização. Nesse contexto, a teoria parte do princípio que a motivação depende do equilíbrio entre o que a pessoa oferece à organização através do sistema produtivo e aquilo que recebe através do sistema retributivo (Adams, 1963, 1965). A mesma teoria propõe uma visão da interação social como uma troca recíproca, governada por uma norma de justiça distributiva e concentrando-se nas percepções de equidade do indivíduo acerca de um relacionamento. Sugere que os indivíduos determinam a equidade dos seus relacionamentos e trocas com outros indivíduos através da avaliação que fazem do rácio entre o que injetam na troca (inputs) e o que dela obtêm (outputs) (Adams, 1963, 1965; Huppertz, Arenson e Evans, 1978; Blodgett *et al.*, 1997). Um relacionamento exhibe equidade quando se entende existir igualdade entre inputs e outputs (Adams, 1963, 1965). Inequidade existirá quando um indivíduo percebe que o resultado desta comparação é desfavorável. Esta teoria postula que se uma pessoa percebe inequidade no rácio input/output tende a resolver esta inequidade reduzindo o input, solicitando ao parceiro o aumento do seu input ou terminando a relação (Goodwin e Ross, 1992). É desta forma que a teoria da equidade explica a rutura de relacionamentos de troca entre uma organização e um cliente que entende existir inequidade significativa no relacionamento. As atividades de reativação constituem uma abordagem para

restabelecer a equidade na mente do cliente, na medida em que este, confrontado com uma proposta de recuperação, perceberá um aumento do input da empresa na troca e, como consequência, entenderá que a rutura deixou de ser justa. A reativação do relacionamento pode assim constituir uma forma de restabelecer a equidade (Homburg *et al.*, 2007).

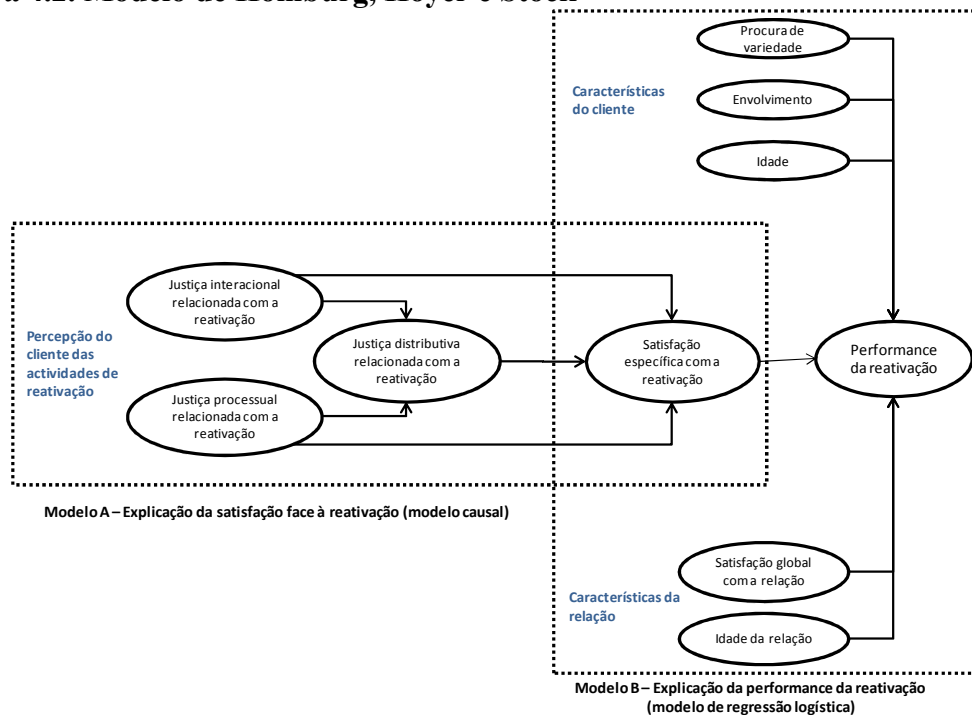
A literatura sobre justiça e equidade tem evoluído ao longo do tempo propondo a compreensão do significado das percepções de justiça pela consideração de três dimensões fundamentais: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional (cf. Blodgett *et al.*, 1997; Tax *et al.*, 1998; Smith *et al.*, 1999; Smith e Bolton, 2002; Wirtz e Mattila, 2004). A justiça distributiva concentra-se na justiça dos fins alcançados, ou seja, refere-se aos resultados da decisão. A justiça processual focaliza-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar os fins, referindo-se aos procedimentos empreendidos. A justiça interacional reflete a qualidade da interação entre os atores intervenientes, referindo-se ao comportamento interpessoal existente na execução de procedimentos e entrega de resultados (Bies, 1987; Tax *et al.*, 1998). A lógica triangular que subjaz à proposta reflete-se no seguinte enunciado: os procedimentos organizacionais geram interações sociais, donde emergem resultados. A pesquisa realizada em diferentes contextos (legal, organizacional, comprador-vendedor, casamento...) tem encontrado utilidade no conceito de justiça para explicar reações a situações de conflito (Tax *et al.*, 1998). Homburg *et al.* (2007) aplicam pela primeira vez estas três dimensões no contexto da reativação de relacionamentos em serviços de consumo. O principal argumento aqui presente é que se os clientes avaliarem positivamente a interação, os procedimentos e o resultado por si obtido, estarão satisfeitos com os acontecimentos recentes e, mais provavelmente, reiniciarão o relacionamento.

O estudo de Tax *et al.* (1998) constituiu um bom exemplo na medida em que aqui foi detetada uma relação positiva entre cada uma das dimensões de justiça e a satisfação com a gestão da reclamação, sendo estas dimensões responsáveis por 88% desta satisfação. Além disso, interações significativas entre as dimensões suportam a ideia de que um bom desempenho dentro de todos os critérios de justiça promove uma maior

satisfação do cliente. No estudo de Tax *et al.*, justiça distributiva incluiu percepções sobre os resultados obtidos através da reclamação, tais como, devolução do dinheiro ou novo produto; justiça processual envolveu elementos como o prazo de resolução da reclamação, controlo sobre o processo e a flexibilidade dos colaboradores; finalmente, justiça interacional incluiu, entre outros elementos, cortesia, respeito e esforço do colaborador na resolução da reclamação.

Homburg *et al.* (2007) realizaram uma análise empírica, no setor das telecomunicações, sobre os antecedentes de atividades de reativação bem-sucedidas apoiando-se na teoria da equidade (Figura 4.2).

Figura 4.2. Modelo de Homburg, Hoyer e Stock



Fonte: Homburg *et al.* (2007, p. 463).

Argumentam que o sucesso das atividades de reativação depende não só das ofertas ou propostas feitas ao cliente (financeiras ou não-financeiras), mas também do próprio processo e ainda da interação com o cliente ocorrida ao longo das atividades de reativação. Relatam que a justiça percebida pelo cliente em relação às atividades de reativação e nas suas três componentes - interacional, processual e distributiva - afeta positivamente a satisfação com a reativação a qual, por seu lado, tem um forte impacto

sobre a performance da reativação. Acrescentam que a performance da reativação depende das características do cliente (procura de variedade, envolvimento e idade) e da satisfação global do cliente com a relação.

4.2.3. A perspetiva do IMP Group

Em contextos B2B, a recuperação de relacionamentos só recentemente suscitou interesse entre académicos (Tähtinen e Vaaland, 2006; Tähtinen, Paparoidamis, *et al.*, 2007; Salo *et al.*, 2009) referindo-se a relacionamentos com problemas mas não terminados e entregando a esta investigação um contributo interessante. Nestes, tem sido explorado o processo de recuperação de relações em dificuldades (cf. Tähtinen, Paparoidamis, *et al.*, 2007) explorando diferentes vertentes como sejam a influência de terceiros atores (Salo *et al.*, 2009) e os eventos e fatores de atenuação (Tähtinen, 2002; Tähtinen e Vaaland, 2006). Os fatores de atenuação são considerados barreiras à saída, ou seja, diminuem a probabilidade da rutura mas não salvam relacionamentos problemáticos (Tähtinen, Paparoidamis, *et al.*, 2007). Estes fatores incluem os investimentos relacionais perdidos, os custos do processo de dissolução, as possíveis sanções em negócios futuros, as limitações da rede em termos de parceiros disponíveis e os custos e riscos de iniciação e desenvolvimento da nova relação (Tähtinen e Vaaland, 2006). As ações de recuperação têm como objetivo preservar relacionamentos (Tähtinen, Paparoidamis, *et al.*, 2007). O processo envolve alguns subprocessos como sejam a voz ou diálogo, a análise da relação e da atenuação e, finalmente, a normalização da relação (Tähtinen, Paparoidamis, *et al.*, 2007; Salo *et al.*, 2009). Tal como acontece no processo de compra onde as decisões são mais racionais em B2B e mais emocionais em B2C (Price, Arnold e P., 1995; Barnes, 1997), pensa-se que aqui sucede algo similar o que originará diferenças nos processos a acontecer.

4.3. Determinantes da Reativação

Os poucos estudos encontrados, que se preocuparam com os determinantes de regresso ao provedor de serviços original, elencam e discutem, de forma um pouco dispersa, o preço e/ou o valor da proposta de recuperação (Stauss e Friege, 1999; Thomas *et al.*, 2004; Homburg *et al.*, 2007; Tokman *et al.*, 2007), a procura de variedade (Roos, 1999; Homburg *et al.*, 2007), a localização e sortido (Roos, 1999). Acentuam ainda a

importância de outros fatores como o tempo decorrido desde a rutura (Thomas *et al.*, 2004; Tokman *et al.*, 2007), o capital social (Tokman *et al.*, 2007), a importância do serviço e o envolvimento do cliente (Homburg *et al.*, 2007; Tokman *et al.*, 2007), a idade do cliente e a satisfação, seja global seja específica das atividades de reativação (Homburg *et al.*, 2007).

A intensidade da reação na dissolução e as emoções sentidas são também sugeridas como determinantes destes fenómenos (Roos, 1999; Pressey e Mathews, 2003; Homburg *et al.*, 2007; Tokman *et al.*, 2007). Diversos autores referem a importância do tipo de estratégias de comunicação, diretas ou indiretas, implementadas durante o processo de dissolução como tendo implicações na (ir)revogabilidade da decisão (Giller e Matear, 2001; Pressey e Mathews, 2003) ou, no mesmo sentido, a justiça com a interação decorrida e conforme percebida pelo cliente (Homburg *et al.*, 2007).

Outros trabalhos sugerem que o comportamento pós-dissolução inclui também considerar a natureza do serviço (cf. Lovelock, 1983) pois a literatura sugere intenções de regresso ao prestador de serviço quando existe maior contacto pessoal face a serviços com pouco contacto pessoal onde os clientes tendem a não ter intenção de regressar (Coulter e Ligas, 2000).

A título de síntese, o Quadro 4.1 reúne os estudos disponíveis que analisam um ou mais determinantes da reativação de relacionamentos em serviços de consumo.

De seguida, apresentam-se e discutem-se os principais determinantes da reativação sugeridos na literatura, agrupados conforme sejam referentes a características do cliente, a características da relação, a fatores cognitivos (e incluem perceções de justiça) e a fatores afetivos. Esta classificação resulta do trabalho fundador de Homburg *et al.* (2007) a que foram acrescentados os fatores afetivos ou emocionais e outros elementos provenientes da literatura sobre o fim dos relacionamentos e elucidativos da originalidade desta investigação.

Quadro 4.1. Determinantes influenciadores da reativação de relacionamentos de serviços B2C, segundo o foco de pesquisa

Determinante	Estudo Homburg <i>et al.</i> (2007)	Pressey e Mathews (2003)	Roos (1999)	Stauss e Friege (1999)	Thomas <i>et al.</i> (2004)	Tokman <i>et al.</i> (2007)	Total
Proposta de recuperação (valor, preço e benefícios)	RP			RM	CR	WOW	4
Força da reação e emoções	*	SB/RI	SB/RI			RI	4
Lapso de tempo decorrido	*				CR	RI	3
Interação e comunicação	RP	SB/RI					2
Força ou qualidade da relação		SB/RI	SB/RI				2
Procura de variedade	RP		SB/RI				2
Envolvimento/ Importância do serviço	RP					WOW	2
SAT global com a relação	RP					RI	2
SAT com reativação	RP						1
Idade do cliente	RP						1
Idade da relação	RP						1
Capital social / laços sociais						WOW/R I	1
Localização			SB/RI				1
Oferta (sortido e serviço)			SB/RI				1

Notas: Em cada célula é apresentado o foco da pesquisa e/ou a variável dependente em análise. Incluem: CR= customer reacquisition; RI= repatronage ou switchback intention; RM= regain management; RP=revival performance; SB= switching behavior; WOW= Worth of *Win back Offer* (Valor da proposta de recuperação) *Sugerem análise em pesquisas futuras.

Justifica-se a inclusão de diferentes categorias e determinantes, na medida em que as diferentes correntes de pesquisa sugerem que os fatores cognitivos, emotivos e comportamentais não podem ser separados em análises substanciais e significativas. A este respeito, a justiça percebida tem sido considerada um conceito cognitivo (Chebat e Slusarczyk, 2005; Schoefer e Ennew, 2005), tendo a pesquisa demonstrado que os seus efeitos podem ser quer emocionais, quer comportamentais (Chebat e Slusarczyk, 2005). Tem sido enfatizado que o conceito de justiça percebida é essencial quando se estudam as reações dos indivíduos a situações de conflito (Konovsky, 2000). Por outro lado, as

emoções desempenham um papel crucial no momento da decisão de troca e potencial reversibilidade da decisão (cf. Roos, 1999). O seu papel realça-se nas avaliações que os consumidores fazem no processo de reativação face ao desequilíbrio criado na dissolução e às próprias características dos serviços, onde atributos como a experiência e/ou credibilidade e a facilidade no estabelecimento de transações assumem importância. Chebat e Slusarczyk (2005), com base na teoria do controlo afetivo e na literatura psicossocial, referem que as emoções correspondem à forma como os indivíduos lidam com a (in)justiça. Acrescentam que, dependendo do nível de justiça percebida, os indivíduos experimentam emoções e desenvolvem comportamentos consistentes com as suas impressões e sentimentos, ou seja, a (in)justiça desperta respostas emocionais em acréscimo à avaliação cognitiva.

No global, ainda são poucos os estudos que analisam as emoções e os que o fazem nem sempre as consideram uma consequência da justiça percebida (Río-Lanza, Vázquez-Casielles e Díaz-Martín, 2009). Na verdade, “tem sido despendido um esforço limitado no desenvolvimento de um conhecimento teórico sobre como as diferentes facetas da justiça afetam o comportamento dos consumidores” (Blodgett *et al.*, 1997, p. 187). Quando o faz, a pesquisa utiliza a sequência cognitivo-afetivo para entender os diferentes aspetos do comportamento do consumidor como seja a satisfação (Mattila e Wirtz, 2000). Na medida em que os processos afetivos estão fora do controlo consciente do indivíduo, as respostas cognitivas e afetivas podem ser vistas como distintas (Liljander e Strandvik, 1997).

4.3.1. Características do cliente

A eficácia da recuperação de clientes depende do tipo de cliente em causa (Helfert *et al.*, 2003). Segundo Homburg *et al.* (2007) as características do cliente, enquanto *drivers* da performance da reativação de relacionamentos, são de relevância fundamental considerando que os indivíduos diferem sistematicamente em termos de respostas dadas a atividades de reativação. Especificamente, e segundo os resultados obtidos por estes autores, a performance da reativação é inferior no caso de uma forte procura de variedade e superior no caso de clientes muito envolvidos. Estes autores realçam ainda o forte efeito que a idade do cliente parece ter nesta performance, onde

clientes mais velhos respondem mais positivamente a atividades de reativação. Segue-se a discussão sobre as variáveis determinantes de regresso ao prestador de serviços e relacionadas com as características do cliente.

- **Procura de variedade, inércia, atitude face à troca e histórico de *switching***

Variedade é o termo usado em oposição a monotonia, onde o conceito de variação inclui a alternância entre prestadores concorrentes e a necessidade de variedade expressa pelo cliente (Roos, 1999), ou seja, a procura de variedade corresponde à tendência exibida pelo cliente para a procura de diversidade nas suas escolhas de produtos e serviços (Kahn, 1995). A procura de variedade atua de forma oposta à apatia, hábito ou inércia pelo que as intenções de troca podem estar positivamente relacionadas com o comportamento passado de troca e a propensão do cliente para procurar variedade nas suas diferentes experiências de serviços. Outras pesquisas sugerem mesmo que comportamentos de troca passados influenciam as intenções comportamentais subsequentes (Ganesh *et al.*, 2000). Para além disso, num ambiente de informação abundante e imediata como aquele em que vivemos, a propagação de tecnologias de busca como o Google dá azo à comparação compulsiva e obrigatória de alternativas onde todo e qualquer cliente é a todo o instante facilmente atraído para as órbitas da concorrência como se de um tipo de gravidade se tratasse (Griffin, 2009).

Os clientes tendem a mudar de prestador quando exibem uma atitude favorável à troca (Bansal e Taylor, 1999; Bansal *et al.*, 2005). O estudo de Roos (1999) revela que, em supermercados, a procura de variedade é uma variável importante no que respeita à troca de prestador, mas determinante quando em percursos revogáveis, ou seja, passíveis de regresso ao prestador original. Por outras palavras, este elemento dá ao prestador uma segunda oportunidade na atração de antigos clientes. Neste estudo, percursos de troca de prestador que culminaram em decisões reversíveis demonstraram como variável chave a variação. Aqui, os clientes que mostraram intenção de regressar apreciavam a variação sob a forma de mudança contínua no mix de produto e leque de produtos, e não de substanciais reorganizações do espaço. Desta forma, clientes que procuram variedade assumem comportamentos de troca frequentes mas dão oportunidade de reverter o processo da perda através da ação do prestador que poderá

encurtar o período de ausência. Esta ação pode acontecer através de uma gestão de reclamações apropriada ainda que estes clientes tendam a não reclamar (Roos, 1999).

Mas, por reflexão óbvia, um cliente motivado pela procura de variedade está mais recetivo a novas ofertas e/ou relacionamentos e menos recetivo a restabelecer anteriores relacionamentos, sendo que aqui as atividades de reativação se antecipam mal sucedidas. Por outras palavras, será mais difícil reativar relações com clientes com fortes motivações de procura de variedade na medida em que estes indivíduos valorizam a mudança por si só (Homburg *et al.*, 2007). Alguma literatura tem evidenciado empiricamente o efeito negativo da procura de variedade sobre o envolvimento do cliente em trocas relacionais (cf. Rusbult *et al.*, 1982) e sobre a probabilidade da reativação de relacionamentos (Homburg *et al.*, 2007).

- **Importância do serviço e envolvimento**

O envolvimento refere-se à relevância pessoal ou grau segundo o qual um produto tem consequências diretas e importantes sobre a vida do cliente (cf. Celsi e Olson, 1988; Flynn e Goldsmith, 1993). Um elevado nível de envolvimento tem como consequência uma forte motivação para processar informação cognitiva e afetiva relacionada com um produto específico, pelo que clientes altamente envolvidos estão mais interessados nos esforços e ofertas de reativação encetados pela empresa e mais dispostos a avaliar estas propostas e considerar reestabelecer o relacionamento (Homburg *et al.*, 2007). Desta forma, argumenta-se que clientes mais envolvidos se associam a maiores probabilidades de reativação comparativamente com o menos envolvidos, estando este raciocínio apoiado na literatura de marketing relacional mas também na literatura sobre recuperação de serviços (cf. Ostrom e Iacobucci, 1995; Roos, 1999; Hoffman e Kelley, 2000). Nos trabalhos empíricos realizados por Homburg *et al.* (2007) confirma-se que a performance da reativação é superior no caso de clientes altamente envolvidos.

Tokman *et al.* (2007) reforçam esta argumentam quando afirmam que a importância do serviço (sub-dimensão do conceito de envolvimento), definida como o significado pessoal e relevância para o consumidor do serviço adquirido (Laurent e Kapferer, 1985; Schneider e Rodgers, 1996), desempenha um papel importante nas intenções de regresso do cliente. Clientes que reconheçam a importância do serviço em causa,

avaliarão a proposta de recuperação e os seus benefícios mais atentamente. Desta forma, e segundo estes autores, a importância do serviço modera a relação entre os benefícios do serviço e o valor da proposta de recuperação, i. e. quando a importância do serviço é elevada, a relação entre estes elementos será mais fraca.

- **Idade do cliente**

Da psicologia social provém a perspectiva de que criar novos relacionamentos interpessoais se torna mais difícil com a idade e de que indivíduos mais velhos estão mais dispostos e recetivos à continuidade dos relacionamentos (mesmo em situações problemáticas ou de conflito) face a indivíduos mais jovens (cf. Rusbult, Johnson e Morrow, 1986). Homburg *et al.* (2007) sugerem que para indivíduos mais velhos a adaptação a novas ofertas é mais difícil pelo que estes podem regressar mais facilmente ao já conhecido prestador. Acrescentam que clientes de idade superior podem sentir mais arrependimento após a rutura de um relacionamento e, como tal, estar mais dispostos a regressar. Mittal e Kamakura (2001) acrescentam e demonstram na sua pesquisa que, perante o mesmo nível de satisfação, a probabilidade de recompra (num constructor automóvel) é superior no caso das mulheres, em género, e no caso de idosos, em termos de idade. Apesar do efeito da idade sobre o comportamento do consumidor ser desde há muito discutido, na literatura, como algo controverso (cf. Phillips e Sternthal, 1977), Homburg *et al.* (2007) confirmam, na sua pesquisa, uma influência positiva forte da idade do cliente sobre o desempenho das atividades de reativação.

4.3.2. Características da relação anterior

A literatura afirma que as condições sobre as quais se desenvolve um relacionamento cliente-prestador desempenham provavelmente um papel importante sobre a manutenção de relacionamentos de longo prazo (Ganesan, 1994), influenciando de forma decisiva a duração desses relacionamentos bem como as consequentes decisões de troca tomadas pelos clientes (Reinartz e Kumar, 2003). As características da relação existente entre o cliente e o prestador de serviços parecem ter impacto sobre o fim e reiniciar dessa mesma relação. Considera-se que a experiência anterior do cliente tem um impacto significativo sobre as intenções de regresso ao prestador de serviços

original, pelo que se torna importante analisar os elementos dessa experiência e entender de que forma ela influencia as decisões do cliente (Tokman *et al.*, 2007).

- **Satisfação global com a relação (antes da terminação)**

Os antigos clientes de um prestador de serviços memorizam a avaliação da satisfação global com esse prestador (Oliver, 1997), pelo que a proposta de recuperação pode ativar esta avaliação e influenciar a probabilidade de regresso ao prestador de serviços original (Tokman *et al.*, 2007). As experiências anteriores tendem a conduzir expectativas e intenções futuras (Bolton *et al.*, 2000).

A satisfação global com a relação captura a satisfação cumulativa do cliente em relação à empresa e às suas ofertas em geral, donde resulta que uma satisfação elevada com a relação anterior será o resultado de numerosas experiências positivas com a empresa, daí derivando a expectativa de, também no futuro, obter experiências positivas da empresa. De forma oposta, quanto mais insatisfeito o cliente estiver com a relação, antes da rutura, menor será a probabilidade de este desejar o seu restabelecimento (Homburg *et al.*, 2007). Na sequência deste raciocínio, se os clientes estiverem razoavelmente satisfeitos com a relação (antes da rutura ter acontecido), será maior a sua disponibilidade e vontade de reativar o relacionamento no futuro, esperando-se que a satisfação global com a relação anterior afete positivamente o resultado da reativação.

Em termos de recuperação de clientes e reativação de relacionamentos, Tokman *et al.* (2007) sugerem, por via da sua pesquisa experimental, que a satisfação com o prestador de serviços original influencia positivamente as intenções de regresso a esse prestador, enquanto Homburg *et al.* (2007) comprovam um impacto positivo significativo da satisfação global com a relação sobre a performance da reativação. Estes últimos autores acrescentam um efeito moderador positivo da idade do relacionamento sobre a relação entre a satisfação global e a performance da reativação. Este efeito moderador é explicado adiante, aquando da discussão das características da relação, mais especificamente da duração, comprimento ou idade da relação.

- **Força, qualidade, intensidade ou profundidade da relação**

Diversa literatura sugere a pertinência da força da relação como variável influenciadora quer do fim dos relacionamentos, quer da sua reativação. Refere-se que a qualidade ou valor total de um relacionamento, se percebida como elevada, modera os efeitos dos fatores e eventos que podem provocar o fim do relacionamento (Liljander e Strandvik, 1995). Da mesma forma, evidências recentes relatam que clientes com relacionamentos fortes, de elevada qualidade e com uma orientação relacional podem ser especialmente recetivos a qualquer tentativa de reativação, independentemente do tamanho ou valor da proposta de recuperação (Ringberg *et al.*, 2007; Gregoire, Tripp e Legoux, 2009). De forma oposta, crescem opiniões e evidências a sugerir que a força da relação pode ampliar as respostas negativas do cliente em contextos de serviços devidas a sentimentos como traição, ódio e vingança mais evidenciados em relacionamentos longos (Aaker, Fournier e Brasel, 2004; Aggarwal, 2004; Grégoire e Fisher, 2008; Dawes, 2009).

Segundo Liljander e Strandvik (1995) a força de um relacionamento está relacionada com o nível de compromisso que o cliente sente em relação ao prestador de serviços, o grau em que o cliente concentra as suas compras neste prestador e os laços existentes entre eles. A qualidade de um relacionamento reflete a sua força, valor, qualidade e profundidade e pode ser medida com recurso a diferentes alternativas. Segundo diversos autores ela resulta de três constructos relacionais: confiança, compromisso e satisfação (Garbarino e Johnson, 1999; Hennig-Thurau e Hansen, 2000; Grégoire e Fisher, 2008). Noutras abordagens resulta de confiança, compromisso e benefícios sociais (Gregoire *et al.*, 2009), sendo afetada pelo nível de compromisso (positivo, negativo ou indiferente) e pela força dos laços existentes (que servem como barreiras à saída), enquanto variáveis independentes (Liljander e Strandvik, 1995). Não existindo, na literatura, um modelo conceptual unânime, e apesar da operacionalização diferenciada, um grande número de autores parece enfatizar a importância de três dimensões utilizadas para medir a qualidade da relação, nomeadamente a confiança, a satisfação e o comprometimento, adotadas em muitos estudos e validadas em diferentes contextos (Athanasopoulou, 2009).

Havila e Wilkinson (2002) propõem a análise do fim da relação como um processo contínuo e dinâmico sugerindo que a energia da relação que permanece depois do fim entre as partes pode despertar oportunidades de reativação de uma relação adormecida. Os laços existentes conduzirão a uma energia contínua existente no relacionamento pós-dissolução. Destacam a importância dos incontornáveis laços sociais existentes entre atores e que perduram depois da terminação, podendo ser transferidos para relacionamentos posteriores. Segundo estes autores, conhecimento e relações pessoais são resíduos de relações passadas que podem ser reativados no futuro. A este respeito, Tokman *et al.* (2007) comprovam o papel situacional desempenhado pelo capital social, i. e., pelas percepções acumuladas de um tratamento especial na base do relacionamento. Concluem que o capital social (resultante da experiência passada com o anterior prestador de serviços) desempenha um papel importante nas intenções de regresso do cliente, independentemente dos seus níveis de satisfação, arrependimento ou encanto com o novo prestador. A percepção do tratamento especial recebido impele o cliente a regressar ao prestador devido a sentimentos de obrigação e gratitude que ofuscam as avaliações que conduziram anteriormente à rutura. Também, segundo estes autores, este capital social modera a relação entre os benefícios do serviço e o valor da proposta de recuperação, i. e. quando o capital social é elevado, a relação entre estes elementos é mais fraca. Para além disso, afirmam que o capital social face ao novo prestador tem um efeito direto nas intenções de regresso ao prestador original, atuando como barreira à saída. Outros autores já haviam sugerido que as barreiras à saída que dificultam ou encarecem a saída, estão positivamente associadas a decisões de manutenção e incluem os relacionamentos interpessoais (Jones *et al.*, 2002; Burnham *et al.*, 2003). Depois de considerar os favores especiais recebidos e a proximidade da relação pessoal desenvolvida com o novo prestador, o cliente pode sentir-se em dívida e manter-se indefinidamente com ele até porque depois de trocar tende a ser mais fiel.

- **Lapso de tempo decorrido desde a rutura**

Relacionamentos de longo prazo com um prestador de serviços parecem significar benefícios quer para o cliente quer para o prestador. O cliente beneficia com uma confiança crescente na oferta, ligação social e a oportunidade de receber experiências e serviços customizados (Gwinner *et al.*, 1998). Ao longo da relação, os clientes ganham

conhecimento específico acerca da empresa e usam-no para efetuar transações eficientes para ambas as partes (Bell *et al.*, 2005). Ainda a este respeito, pesquisas afirmam que com o decorrer do tempo os clientes adaptam-se ao nível de serviços prestado pelo novo fornecedor e exibem maior lealdade e intenção de recompra comparativamente com os que aí transacionam sem nunca terem experimentado outro prestador (Ganesh *et al.*, 2000) dificultando a saída. Para além disso, da literatura sobre o fim dos relacionamentos provém a perspectiva de que o início do relacionamento é mais propício à sua dissolução (Reichheld, 1996; Bolton, 1998; East *et al.*, 2008). Ainda assim, em relacionamentos B2B, a força de vendas sabe que deve contactar um cliente perdido apenas depois de decorrido algum tempo, tempo suficiente para que o cliente se desiluda com o seu novo fornecedor (Griffin e Lowenstein, 2001).

No campo da recuperação de clientes, Thomas *et al.* (2004) analisam os efeitos do tempo decorrido depois de terminada a relação sobre a probabilidade de recapturar o cliente e sobre a duração da relação revitalizada. Confirmam, na sua pesquisa quantitativa, que a probabilidade de recuperação do cliente é maior se o lapso de tempo decorrido for menor, contudo os seus resultados não sugerem qualquer relação entre o lapso de tempo e a duração da segunda relação. Acresce ainda que Griffin e Lowenstein (2001), na sua análise de casos, detetaram que a duração do tempo decorrido e a forma como o cliente foi readquirido afetam a estimativa do SLTV. Homburg *et al.* (2007) confirmam empiricamente que, no caso do lapso de tempo após a terminação ser curto, o efeito da procura de variedade sobre a performance da reativação é negativo, contudo sugerem que talvez após um prazo longo possa ocorrer um efeito positivo. Sugerem analisar se o efeito da procura de variedade sobre a performance da reativação depende do lapso de tempo decorrido depois da terminação. Tokman *et al.* (2007), não tendo conseguido comprovar o efeito negativo do lapso de tempo sobre as intenções de regresso como pretendiam, realçam que durante este tempo os prestadores originais devem manter o contacto com o cliente perdido podendo com isso gerar arrependimento em relação à decisão de troca e o consequente regresso (estes comprovam o efeito positivo do arrependimento sobre as intenções de regresso). Da discussão anterior, antevê-se que quanto menor for o lapso de tempo decorrido depois da rutura, maior será a probabilidade de reativar o relacionamento.

- **Comprimento, profundidade e largura da relação**

Vários autores (Bolton, Lemon e Verhoef, 2004; Lopez *et al.*, 2006), numa perspectiva quantitativa, têm caracterizado o relacionamento cliente-empresa de serviços com base em três elementos: comprimento (“*length*”), profundidade (“*depth*”) e largura (“*breadth*”) usando, como métricas, a duração ou tempo de aquisição do serviço, o uso do serviço e a aquisição de serviços complementares (venda cruzada) respectivamente. Consideram que estas variáveis capturam a essência dos vários elementos que definem uma relação (Verhoef, Franses e Hoekstra, 2001; Bolton *et al.*, 2004). Lopez *et al.* (2006), por exemplo, sustentam que clientes com uma relação de longo prazo com a empresa (comprimento), que usam mais o serviço (profundidade) e investem em serviços complementares (largura), têm menor predisposição para trocar de prestador de serviços de telefonia móvel.

Comprimento da relação (duração)

Ainda que quer relacionamentos de longa duração quer relacionamentos de curta duração possam ser lucrativos para a empresa (Reinartz e Kumar, 2000), relacionamentos longos e relacionamentos curtos são, do ponto de vista da teoria, qualitativamente diferentes (Verhoef, Franses e Hoekstra, 2002), havendo inclusive efeitos negativos associados a relacionamentos longos (Grayson e Ambler, 1999). Mas terá a duração do relacionamento qualquer efeito sobre o resultado dos processos de dissolução e reativação? A literatura não converge nas opiniões e resultados a este respeito.

A idade ou duração do relacionamento tem sido estudada ao longo dos anos com diferentes propósitos e diferentes resultados no que respeita à sua influência sobre distintas variáveis, contudo, o efeito moderador da idade sobre alguns constructos está ainda por investigar (Verhoef *et al.*, 2002). Por exemplo, em contextos B2C, Bolton (1998) relatou que o efeito positivo da satisfação do cliente sobre a duração do relacionamento com um fornecedor de telefonia aumenta ao longo do tempo. Do mesmo modo, existe evidência empírica que suporta o efeito moderador da idade do relacionamento sobre a relação entre os constructos satisfação, compromisso afetivo e compromisso calculativo e o número de serviços adquiridos (Verhoef *et al.*, 2002).

Curiosamente, no estudo de Verhoef, Franses e Hoekstra (2002) a relação entre o compromisso calculativo e a idade é negativa sugerindo-se que nas fases finais da relação os clientes são mais experientes e conhecedores dos efeitos negativos de relacionamentos longos e, como tal, retraem-se à aquisição de mais serviços por isso significar a redução das possibilidades de troca. Grayson e Ambler (1999) também haviam confirmado o impacto negativo dos relacionamentos longos sobre o uso dos serviços. Reinartz e Kumar (2000), em coerência com a teoria económica, comprovam que clientes de mais longevidade pagam menos face aos de curto prazo (recentes).

No que diz respeito à troca de prestador, por norma as taxas de abandono diminuem com o aumento da duração da relação (East *et al.*, 2008), sugerindo que o tempo de aquisição do serviço influencia a força do relacionamento e as decisões de troca do cliente (Bolton *et al.*, 2004). A literatura, de facto, postula que o início do relacionamento apresenta-se crítico à sua continuidade ou dissolução (Bolton, 1998). Reichheld (1996) refere que uma empresa perde cerca de 15% dos seus clientes no primeiro ano e 50% durante cinco anos, sendo que clientes recentes que trocaram de prestador têm maior probabilidade de abandonar. Ao longo do relacionamento, o número de abandonos é menor, numa curva decrescente, e como tal o valor de vida potencial do cliente (“*lifetime value*”) aumenta (East *et al.*, 2008). Com o desenvolvimento da relação, a confiança no prestador (Verhoef *et al.*, 2002) e entre as partes aumenta (Gwinner *et al.*, 1998) e os custos de mudança aumentam. As empresas sabem que quanto mais experiência um cliente tem com o serviço, menor é a probabilidade de este trocar de prestador (Keaveney e Parthasarathy, 2001) (Malhotra e Malhotra, 2013). Para além disso, os clientes ponderam mais a satisfação acumulada quando decidem a manutenção, ou não, na relação (Bolton, 1998). A propensão para a troca de prestador será, assim, expectável que seja superior entre clientes recentes face a clientes de longa data (Lopez *et al.*, 2006). Contudo, na evolução natural da vida do cliente haverá um momento em que a necessidade da categoria do produto em causa pode ser reduzida ou desaparecer e o abandono acontecer, havendo mesmo produtos e serviços que são necessários por um tempo muito limitado, como seja um serviço de creche, alterando-se assim o padrão de abandono (East *et al.*, 2008).

No que respeita à reativação, a literatura refere que mesmo depois da rutura, clientes que tiveram relacionamentos mais longos estão mais comprometidos com os produtos da empresa face a outros de relacionamentos mais curtos, como tal a probabilidade de reativação destes clientes é maior face à de relacionamentos mais curtos (Homburg *et al.*, 2007). Contudo, Homburg *et al.* (2007) não conseguem comprovar um efeito positivo significativo da duração do relacionamento sobre a performance da reativação explicando que tal facto pode advir dos efeitos positivos e, simultaneamente, negativos que esta variável encerra em si mesma, levando a que duas contra forças neutralizem o efeito da idade do relacionamento sobre a performance da reativação. Ou seja, se, por um lado, relacionamentos longos levam a maior familiaridade e lealdade pessoal para com a empresa e em consequência maior sucesso nas atividades de reativação, por outro lado, a experiência adquirida ao longo do tempo gera avaliações mais informadas e exigentes onde nova informação, como seja a proveniente dos esforços de reativação, é menos considerada (Homburg *et al.*, 2007). Estes autores conseguem confirmar este raciocínio quando comprovam por um lado, o efeito moderador positivo da idade do relacionamento sobre a relação entre a satisfação global e a performance da reativação e, por outro lado, o efeito moderador negativo da idade do relacionamento sobre a relação entre a satisfação específica da reativação e a performance. Desta forma, em relacionamentos longos o impacto da satisfação global sobre a performance é maior comparativamente com um impacto inferior da satisfação específica sobre a performance. Sugere-se, portanto, que a idade do relacionamento afeta o resultado da reativação.

Profundidade da relação

O uso do serviço pelo cliente é considerado um bom indicador da profundidade do relacionamento entre cliente e prestador de serviços (Bolton *et al.*, 2004). Para além disso, demonstra, em grande medida, as intenções do cliente em continuar o relacionamento (Reinartz e Kumar, 2003). Um uso superior do serviço tem vantagens na medida em que aumenta o conhecimento da empresa e dos processos que otimizam a prestação do serviço, desenvolvendo competências no prestador não transferíveis para outros prestadores (Keaveney e Parthasarathy, 2001; Lopez *et al.*, 2006). Este aumenta o número de trocas entre as partes, assim como a identificação do cliente com a empresa

(Lopez *et al.*, 2006). Acresce que a experiência adquirida no maior número de interações e o desenvolvimento de laços entre atores, promovem a redução da incerteza da troca e o aumento dos custos de mudança percebidos (Bendapudi e Berry, 1997). Clientes que usam mais o serviço desenvolvem uma atitude positiva mais forte face a esse mesmo serviço (Keaveney e Parthasarathy, 2001), reduzindo a sensibilidade a falhas na entrega (Lopez *et al.*, 2006). Antevê-se que o uso do serviço influencia as decisões de troca de prestador.

Largura da relação (serviços complementares – *cross selling*)

O investimento, por parte do cliente, em serviços complementares é um bom indicador da largura do relacionamento (Bolton *et al.*, 2004), tal como da sua força e importância (Kamakura, Wedel, De Rosa e Mazzon, 2003). A aquisição de serviços complementares, possível em muitos contextos, tem como utilidade aumentar os benefícios do serviço central, bem como satisfazer necessidades de forma mais precisa. Quando o cliente faz este tipo de investimento, as interações e os custos de mudança aumentam, assim como melhora o conhecimento do prestador e da qualidade dos seus serviços. Desta forma, os clientes tendem a formar expectativas mais realistas das prestações futuras (Lopez *et al.*, 2006). Isto significará o aumento da satisfação e das intenções de recompra (Anderson e Sullivan, 1993). Ao adquirir serviços complementares o cliente está a demonstrar o seu desejo de continuar o relacionamento (Lopez *et al.*, 2006), sendo que o número de serviços adquiridos à empresa tem, segundo a literatura, um efeito positivo sobre a duração do relacionamento (Reinartz e Kumar, 2003). Parece ser que a largura da relação influencia as decisões de troca de prestador.

4.3.3. Fatores cognitivos (percepções de justiça e satisfação)

Considera-se que a justiça corresponde a um julgamento avaliativo acerca da conveniência do tratamento de uma pessoa pelos outros (Furby, 1986). Sendo este um conceito complexo, na literatura sobre recuperação de serviços, tem sido articulado recorrendo às já mencionadas três dimensões da justiça percebida: a justiça distributiva, a justiça processual e a justiça interacional (cf. Blodgett *et al.*, 1997; Tax *et al.*, 1998; Smith *et al.*, 1999; Chebat e Slusarczyk, 2005). Salvo raras exceções, a literatura

recomenda a inclusão de todas as componentes da justiça percebida (Smith *et al.*, 1999; Varela-Neira, Vazquez-Casielles e Iglesias-Arguelles, 2008). São essas as dimensões que a seguir se discutem numa adaptação à reativação de relacionamentos, já iniciada por Homburg *et al.* (2007).

- **Justiça interacional**

O diálogo estabelecido com cada cliente é um elemento essencial nas ações de recuperação (Stauss e Friege, 1999). Segundo Tax *et al.* (1998, p. 62) justiça interacional corresponde à “justiça percebida no tratamento interpessoal que as pessoas recebem durante a exteriorização dos procedimentos”. Em recuperação de serviços, justiça interacional refere-se à forma como se lida com o cliente envolvido numa falha de serviço e traduz a avaliação do grau segundo o qual o cliente entende existir justiça nas interações humanas tidas com os empregados da empresa prestadora de serviços, durante o processo de recuperação (Kim *et al.*, 2009). As métricas propostas na literatura de recuperação de serviços incluem “cortesia”, “respeito”, “interesse”, “atenção cuidada”, “esforço”, “confiança”, “explicação”, “empatia”, pedido de desculpas” e “comunicação” (Blodgett *et al.*, 1997; Smith *et al.*, 1999; Wirtz e Mattila, 2004). No contexto da reativação, e segundo Homburg *et al.* (2007), a justiça interacional refere-se à equidade percebida pelo cliente acerca dos comportamentos interpessoais decorridos com o pessoal de contacto e inclui a educação, empatia e esforços realizados durante o processo.

No que diz respeito ao fenómeno da dissolução, o determinante considerado a este respeito são as estratégias de comunicação. Vários autores referem o trabalho de Baxter (1985) onde esta apresenta várias estratégias de comunicação da dissolução em relacionamentos pessoais (Alajoutsijärvi *et al.*, 2000; Giller e Matear, 2001; Pressey e Mathews, 2003). A dissolução pode ser comunicada diretamente (em que uma parte explicita de forma clara o seu desejo de terminar a troca) ou por meios indiretos (efetivando a dissolução sem que haja uma mensagem de intenção), de forma unilateral ou bilateral, e conforme o tipo de relacionamento em causa. Em cada tipo de dissolução surge uma variedade de estratégias de comunicação diferentes mas, em dissoluções bilaterais (em que as partes voluntariamente decidem o termo da relação) tendem a

surgir mais casos de estilos diretos de comunicação. Nestas, a decisão conjunta bilateral resulta do entendimento, de ambas as partes, de que as expectativas da troca não são satisfeitas, sendo que depois de terminada a relação são feitas, de forma amigável, tentativas para resolver alguns assuntos pendentes (Pressey e Mathews, 2003). Já o adormecimento das relações deixa implícito que não houve quaisquer estratégias de comunicação, ainda que a existência de uma relação dissolvida mas recuperável face a laços existentes seja evidente (mas não de forma tão consistente como na dissolução conjunta e bilateral) (Pressey e Mathews, 2003).

O uso de estratégias mais diretas é baseado na obrigação percebida, num relacionamento mais próximo, de que quem termina deve informar a outra parte dessa decisão (Giller e Matear, 2001). A estratégia direta e unilateral denominada conversa sobre o estado do relacionamento (revisão, avaliação e tentativa de reparo de relacionamentos) é apontada como a estratégia mais positiva e de maior reversibilidade (Pressey e Mathews, 2003). Ainda assim, em decisões unilaterais são abundantes as estratégias de comunicação indireta e aquando do uso de estratégias diretas estas podem servir para atribuir culpas ou esclarecer sobre o fim da relação e irrevogabilidade desta decisão – conduzindo a situações de hostilidade e a relacionamentos irrecuperáveis (Pressey e Mathews, 2003). Na banca, por exemplo, os clientes tendem a não reclamar junto do prestador de serviço falhas acontecidas e geradoras de insatisfação. Trocam de prestador silenciosamente por várias razões entre as quais as políticas do banco (quanto a fecho de balcões ou mudança de comissões) serem decididas e alteradas nas esferas de decisão superiores entendidas como inatingíveis pelo cliente ou pelo pessoal de contacto (Boshoff, 1997). No estudo de Gerrard e Cunningham (2004) apenas 7% dos indivíduos que trocaram de prestador comunicaram direta e previamente com o pessoal do banco. Contrariamente no estudo de Stewart (1998b) 85% dos clientes perdidos tentaram resolver o assunto, originado num ou mais problemas, recorrendo à verbalização por uma de três vias, isto é, pessoalmente, por telefone ou carta.

No que respeita à reativação, Homburg *et al.* (2007) verificam que quando os clientes fazem uma avaliação positiva das interações acontecidas aquando dos esforços de recuperação do cliente, entendem melhor a justeza da oferta de recuperação e

demonstram maior satisfação face às atividades de reativação, satisfação essa que afeta positivamente o resultado da reativação. Por outras palavras, a justiça interacional, para além de ter um impacto indireto sobre a satisfação do cliente (através da justiça distributiva), afeta diretamente a satisfação do cliente em relação às atividades específicas de reativação. Segundo estes autores, a perceção do cliente acerca do que recebe depende significativamente do tratamento que recebe e da forma como se sente durante as atividades de reativação.

- **Justiça processual**

Justiça processual diz respeito à “justiça percebida acerca de políticas, procedimentos e critérios usados pelos decisores para alcançar o resultado numa disputa ou negociação” (Blodgett *et al.*, 1997, p. 189). Em recuperação de serviços, a justiça processual significa a perceção de justiça formada pelo cliente nas várias fases dos procedimentos e processos necessários à recuperação da falha de serviço (Mattila, 2001b). Refere-se à perceção acerca da adequação do processo implementado pela empresa na resolução dos problemas do serviço ou gestão das reclamações e inclui as políticas e regras da empresa (Smith *et al.*, 1999). Em situações específicas de recuperação de serviços esta dimensão tem sido estudada através das variáveis “oportunidade”, “solicitude”, “abordagem”, “flexibilidade”, “controlo sobre o procedimento”, “controlo sobre o resultado”, “política e execução corretas” e “método apropriado” (Blodgett *et al.*, 1997, p. 189; Smith *et al.*, 1999; Maxham e Netemeyer, 2002b; Wirtz e Mattila, 2004; Chebat e Slusarczyk, 2005) . Na reativação, e segundo Homburg *et al.* (2007), justiça processual diz respeito à perceção de justiça do cliente face ao processo de troca decorrido no fim da relação e na tentativa de reativação. Nesta variável importam aspetos como a possibilidade do cliente controlar o processo, a resposta da empresa e a transparência dos processos.

Numa perspetiva processual, a reativação de relacionamentos pode ser vista como uma sequência de eventos em que um primeiro procedimento, a comunicação pelo cliente da intenção de rutura (ou quebra de contrato) gera um processo de interação findo o qual ocorre uma decisão ou resultado. A literatura sobre justiça sugere que cada parte desta sequência está sujeita a considerações de equidade e cada aspeto das atividades empreendidas cria um episódio de justiça (Bies, 1987). Tratamento pessoal,

procedimentos e benefícios irão moldar as avaliações do cliente acerca da justiça do episódio.

Na reativação, Homburg *et al.* (2007) concluem que quando os clientes fazem uma avaliação positiva dos procedimentos postos em prática aquando dos esforços de recuperação do cliente, entendem melhor a justeza da oferta de recuperação, ainda que a relação direta entre justiça processual e satisfação não exista. Desta forma, a justiça processual apenas afeta a satisfação com as atividades de reativação de forma indireta, ou seja, através da justiça distributiva. A percepção de justiça processual, per si, não induz satisfação com a reativação.

- **Justiça distributiva**

Smith et al (1999, p. 358) definem justiça distributiva como sendo a “alocação de custos e benefícios por forma a alcançar equidade nas relações de troca” e correspondendo aos resultados e compensações entregues aos clientes, durante a recuperação de serviços, em resposta à inequidade causada pela falha do serviço. Estas entregas podem incluir recompensas monetárias pela falha, descontos, cupões e ofertas gratuitas de produto ou serviços (Smith *et al.*, 1999; Mattila, 2001b). Em recuperação de serviços a justiça distributiva tem sido medida através da “justiça”, “equidade”, “necessidade”, “valor” e “recompensa” de resultados (Blodgett *et al.*, 1997; Smith *et al.*, 1999; Wirtz e Mattila, 2004; Chebat e Slusarczyk, 2005; Kim *et al.*, 2009). No contexto da reativação, e segundo Homburg *et al.* (2007), a justiça distributiva refere-se à percepção de equidade e justiça formada pelo cliente em relação à oferta ou proposta de reativação apresentada pela empresa. Estas propostas, divergindo entre empresas, podem ser dinheiro, descontos, produtos gratuitos, entre outros, suficientemente apelativos e motivadores do restabelecimento do relacionamento.

A oferta de recuperação não só aumenta a proposta de valor (melhor preço/melhores benefícios), promovendo atitudes dirigidas às intenções de regresso, como serve de estímulo à ação, aumentando a probabilidade de regresso (Tokman *et al.*, 2007). Para além disso, a percepção de que a oferta ou proposta de recuperação é justa (justiça distributiva) tem uma influência significativa sobre a satisfação com a reativação, a qual

por seu lado afeta fortemente a performance da reativação. Realça-se que, das três componentes de justiça, a justiça distributiva corresponde à componente com maior impacto sobre a satisfação específica da reativação (Homburg *et al.*, 2007).

Tokman *et al.* (2007) estudaram os fatores potenciadores da eficácia das propostas de reaquisição do cliente. Concluem, nos dois estudos que efetuam, que os determinantes de valor (preço e benefícios do serviço⁴ sugeridos na proposta de recuperação), o capital social e a importância do serviço desempenham um papel proeminente nas intenções de regresso do cliente, independentemente dos seus níveis de satisfação, arrependimento ou encanto com o novo prestador. Estes autores conceptualizam o valor da proposta de recuperação como sendo “o valor global percebido da proposta que é estendida a clientes perdidos, num esforço para atrair esses clientes de volta ao seu anterior prestador” (Tokman *et al.*, 2007: 48). Tokman *et al.* (2007) apoiam-se na forte correlação, proveniente da economia, entre baixos preços e elevada procura e reiteram a associação positiva entre as perceções de baixo preço e o valor percebido da proposta de recuperação. Em resultado dos seus estudos empíricos, realçam a eficácia da oferta de recuperação a depender do conhecimento das razões de abandono do anterior prestador, bem como do relacionamento com o atual prestador. Concluem, nesse âmbito, que o preço tem uma influência significativa sobre as intenções de regresso, sendo este efeito moderado pelo motivo de troca, i. e, um preço atrativo demonstrou ter um forte impacto sobre as intenções de regresso quando a razão de abandono esteve relacionada com preço. De igual forma, Bolton, Kannan e Bramlett (2000), concluem que um ganho de preço (i.e. descida de preço) tem um impacto significativo no repatrocínio do prestador o que não acontece na perda de preço (i. e. subida de preço).

Thomas *et al.* (2004), por seu lado, estudando diferentes estratégias de preço sobre a probabilidade de recuperação do cliente confirmam que a taxa de recuperação é superior se o preço proposto for inferior, de acordo com as leis gerais da oferta e da procura. Concluem ainda que a estratégia ótima de preço implica preços baixos na reaquisição e preços mais elevados quando os clientes já foram recuperados. Segundo estes autores,

⁴ Consideram como benefícios do serviço percebidos pelo cliente todos os ganhos funcionais incluindo a qualidade percebida, conveniência e variedade fornecida nas características do serviço.

foi demonstrada uma resposta dinâmica ao preço onde o último preço pago (na relação anterior), desempenha um papel essencial no processo de recuperação. Aquando da reaquisição os clientes respondem a desvios de preço face ao último preço mas, depois de reativada a relação, os clientes respondem de forma a reforçar a decisão de regresso ao prestador pelo que um aumento de preço não tem qualquer efeito sobre a duração do segundo relacionamento e descidas de preço resultam em (segundos) relacionamentos mais longos.

- **Justiça percebida e satisfação com a dissolução e a reativação**

Os clientes formam julgamentos acerca do nível de justiça do processo de recuperação e estes julgamentos têm impacto sobre a satisfação (Schoefer e Ennew, 2005) e sobre intenções e decisões posteriores (Blodgett *et al.*, 1997; Maxham e Netemeyer, 2002b; Chebat e Slusarczyk, 2005; Río-Lanza *et al.*, 2009). A este respeito, vários autores têm demonstrado os efeitos positivos das diferentes dimensões de justiça sobre a satisfação com a resposta a reclamações ou recuperação de serviços (Tax *et al.*, 1998; Smith *et al.*, 1999; Maxham e Netemeyer, 2002b; Maxham e Netemeyer, 2003; Wirtz e Mattila, 2004; Homburg e Fürst, 2005; Vázquez-Casielles, Suárez Álvarez e Díaz Martín, 2010) e sobre a satisfação global ou acumulada (Maxham e Netemeyer, 2002b; Maxham e Netemeyer, 2003). Contudo, o grau de influência varia com o tipo de justiça em análise e possivelmente com as metodologias empregues na medida em que a maioria dos estudos utiliza a simulação de cenários e não situações concretas para além de focar intenções e não comportamentos efetivos (Chebat e Slusarczyk, 2005). Na recuperação de serviços, por exemplo, Blodgett *et al.* (1997) concluem que a justiça interacional é o determinante mais importante da satisfação, seguido da justiça distributiva, enquanto Smith *et al.* (1999) relatam um impacto superior na satisfação oriunda da justiça distributiva e da justiça processual (i.e. compensação e resposta rápida). Chebat e Slusarczyk (2005) realçam o papel dominante da justiça interacional na lealdade vs saída do cliente, ainda que através de emoções, positivas e negativas, como variáveis intermédias. Finalmente, Río-Lanza *et al.* (2009) comprovam, num estudo efetuado no setor da telefonia móvel, que as três dimensões da justiça percebida afetam a satisfação, ainda que a justiça processual se destaque com uma influência superior tal como é a única dimensão a influenciar as emoções.

No campo da reativação de relacionamentos, em particular, Homburg *et al.* (2007) destacam uma influência significativa da justiça distributiva sobre a satisfação específica da reativação, a qual por seu lado afeta a performance da reativação. Para além disso, considerando que as pesquisas anteriores se debruçaram sobre efeitos diretos e independentes das três dimensões da justiça sobre diversas variáveis de resultado (cf. Maxham e Netemeyer, 2003), Homburg *et al.* (2007) incorporam um novo elemento. Acrescentam, face ao estabelecido na literatura, um efeito direto das justças interacional e processual sobre a justiça distributiva, argumentando que se o cliente avaliar de forma positiva os procedimentos e interações interpessoais associados à reativação, mais provavelmente avaliará a oferta como justa em termos de justiça distributiva o que, por seu lado, conduzirá a maiores níveis de satisfação com as atividades de reativação. No seu estudo 67% da justiça distributiva é explicada pelas justças interacional e processual contrariando a prática empresarial mais usual de concentração, em termos de atividades de reativação, nos aspetos materiais (Griffin e Lowenstein, 2001). Acrescente-se que, no estudo de Homburg *et al.* (2007), as três componentes de justiça explicam 69% da satisfação com as atividade de reativação.

Enquanto a satisfação com a recuperação de serviços tem sido amplamente estudada (Goodwin e Ross, 1992; Brown *et al.*, 1996; Tax *et al.*, 1998; Smith *et al.*, 1999; Smith e Bolton, 2002), a satisfação com os eventos e processos de dissolução e reativação quase não foi estudada com exceção do estudo de Homburg *et al.* (2007) onde a satisfação específica com a reativação demonstrou ser um antecedente importante da performance da reativação. A este respeito, Roos (1999) elaborou uma discussão teórica onde demonstra que a satisfação é um importante antecedente da reversibilidade de decisões de rutura de relacionamentos.

Na presente investigação, a satisfação específica do cliente significa um estado emocional positivo percebido pelo cliente nos processos e resultados alcançados com a dissolução e reativação do relacionamento tido com a empresa prestadora de serviços. Refere-se à avaliação que o cliente faz dos eventos, propostas, procedimentos, comportamentos e interações ocorridos durante a dissolução e a reativação.

4.3.4. Fatores afetivos ou emotivos

Não existe uma definição de emoções uniforme e amplamente aceita. Pelo contrário, a maioria das definições correntes estão confinadas a uma lista de características (Scherer, 2005) de acordo com a qual as emoções são reações complexas a eventos considerados relevantes para o bem-estar do indivíduo. Envolvem mudanças na fisiologia, comportamento (incluindo expressões faciais) e experiências subjetivas. Em termos genéricos existem duas tradições diferentes no que respeita às teorias das emoções: os teóricos da avaliação (*appraisal*) e os teóricos orientados pela biologia (cf. Groeppel-Klein, 2011). Os primeiros propõem que as emoções resultam da comparação entre objetivos desejáveis e indesejáveis e do grau de realização desses objetivos (Frijda, 1986). Segundo estes, a atividade cognitiva é uma pré-condição necessária e requer a compreensão de que um evento pode ter consequências positivas e negativas para o bem-estar subjetivo (Bagozzi, Gopinath e Nyer, 1999). Os atores experienciam emoções positivas quando alcançam os seus objetivos desejados e emoções negativas quando tal não acontece (Andersen e Kumar, 2006). Estes investigadores concentram-se na captura da experiência emocional por métodos verbais auto-reportados associados a técnicas de *thinking-aloud* ou questionários, ainda que sejam criticados por incutir racionalizações nos inquiridos impedindo respostas intuitivas. De acordo com os teóricos orientados biologicamente, as emoções são programadas geneticamente, podem ser detonadas automaticamente e sem processamento cognitivo por estímulos inatos ou aprendidos. Estes investigadores aplicam métodos advindos da neurociência na medição de indicadores fisiológicos como o batimento cardíaco ou respostas de zonas cerebrais ou outros como sejam métodos de observação bastante populares como o *Facial Action Coding System* ou a *Automatic Facial Analysis* onde as emoções são capturadas quando ocorrem e medidas automaticamente, com a desvantagem de que nem todas as emoções têm um único padrão fisiológico ou mímico (por exemplo as emoções secundárias). Na atualidade, os neurocientistas com o auxílio de tecnologias de imagiologia cerebral defendem que as emoções podem ser programadas biologicamente e, em simultâneo, resultar de atividade cognitiva (“*joint theory*”) tornando a sua medição ainda mais desafiante (Scherer, 2005; Groeppel-Klein, 2011).

No seio do marketing de consumo as emoções têm sido amplamente estudadas. Estão presentes em mercados B2C onde, entre outros, o processo de compra inclui decisões mais emocionais face a decisões mais racionais tomadas em mercados B2B (Price *et al.*, 1995; Barnes, 1997). Considera-se que a pesquisa sobre processos afetivos em termos de comportamento do consumidor está já estabelecida e firme (Tähtinen e Blois, 2010). Contrariamente, na literatura de serviços, só recentemente, têm sido estudadas as respostas emocionais e comportamentais a uma variedade de situações (cf. Tsiros e Mittal, 2000; Smith e Bolton, 2002; Bonifield e Cole, 2007; Dallimore, Sparks e Butcher, 2007; Grace, 2008; Gregoire *et al.*, 2009; Río-Lanza *et al.*, 2009; Svari, Slatten, Svensson e Edvardsson, 2011), ainda que a generalidade dos modelos de serviços não considere as emoções. Este trabalho segue a suposição da teoria da avaliação que refere que a avaliação de situações, eventos ou perceções causa diferentes emoções discretas (Bagozzi *et al.*, 1999).

As emoções estão integradas num conceito mais lato, o afeto. Refira-se que o afeto tem sido considerado uma categoria geral de processos mentais onde se incluem as emoções, os humores e (possivelmente) as atitudes (Bagozzi *et al.*, 1999). As emoções incluem uma maior componente cognitiva face ao afeto (Oliver, 1997) e distinguem-se dos humores por estes serem menos intensos, geralmente não intencionados, sem um estímulo específico e não tão direcionados a ações como as emoções (Bagozzi *et al.*, 1999; Smith e Bolton, 2002). As emoções são respostas emocionais próprias do uso de produtos ou serviços ou obtidas em resultado de experiências de consumo (Westbrook e Oliver, 1991) e, como tal, resultam de avaliações feitas em situações específicas.

Tendo efeitos multifacetados, será de realçar que as emoções têm um impacto imediato e direto sobre o comportamento dos indivíduos (Frijda, 1986). A literatura sobre emoções apresenta os diferentes estados emocionais, com base na ferramenta avaliação-potencia-ativação, e em três dimensões universais das respostas emocionais: a avaliação que diz respeito ao sentido positivo, neutro ou negativo das emoções; a potência que respeita a um estado emocional forte e dominante ou fraco; e a ativação em que um estado emocional está ativo ou passivo/adormecido (Heise, 1987; Andersen e Kumar, 2006). As emoções podem variar em termos de frequência, duração e intensidade

(Kumar, 1997). Em contextos industriais, por exemplo, relata-se que quanto maior for a intensidade das emoções negativas que emergem das interações comprador-vendedor, mais problemática será a reparação desse relacionamento (Andersen e Kumar, 2006)

No que diz respeito à dissolução, a saída ou abandono do cliente pode ser distinta em termos de intensidade e alcance variando entre saídas irrevogáveis e saídas revogáveis ou passíveis de reativação. A intensidade das emoções sentidas parece ser um elemento determinante. A dissolução pode ser analisada em termos de intensidade (um resultado da dissolução), definida como o grau em que uma parte diminui a ligação económica e/ou social em relação à outra parte (Pressey e Mathews, 2003). Roos e Strandvik (1997) sugerem que os clientes com reações de fraca intensidade durante o processo de rutura com o prestador provavelmente regressarão ao seu prestador, enquanto os de reações intensas não o farão. A força da reação reflete-se na atitude do cliente face a um possível regresso depois da terminação (Roos e Strandvik, 1997). Assim, o cliente que reage de forma forte tem uma clara intenção de não continuar a relação, sendo uma possível fonte de passa-palavra negativo. Contrariamente, o cliente que reage de forma fraca pode vir a reconsiderar a sua decisão. Esta atitude pode ainda ser neutra. Em processos curtos e de reação forte o cliente termina a relação rápida e definitivamente. Em processos longos e de reação forte o cliente também termina o relacionamento por completo, mas a decisão resulta de uma reflexão prolongada. No que respeita à natureza revogável dos relacionamentos, Pressey e Matheus (2003) referem que em decisões de termo conjuntas e bilaterais, o processo de dissolução tende a ser amigável e como tal o resultado da dissolução será inferior em intensidade face às categorias unilaterais havendo maiores probabilidades de reatar relacionamentos no futuro. As ditas categorias unilaterais (protagonizadas quer por cliente quer pela empresa) testemunhando, durante o processo de dissolução, episódios de conflito, escalada de custos, etc. resultam numa maior intensidade da saída limitando as possibilidades futuras de reativação da relação. Contudo, destacam, nestas categorias há alguma evidência de que esforços de prevenção e deteção de potenciais dissoluções aligeiram as suas consequências negativas.

A pesquisa de Roos (1999) confirma que emoções e reações fortes estão associadas a caminhos irrevogáveis, enquanto emoções fracas, ou não expressas, estão associadas a caminhos e processos revogáveis, ou seja, passíveis de reativação. Dick e Basu (1994) já haviam sugerido que as emoções têm importância acrescida face à avaliação cognitiva, no que toca à repetição de compras. Stewart (1998b), no seu estudo realizado na banca, confirma esta assunção na medida em que dois terços dos seus respondentes (clientes perdidos), quando fazem referência a problemas acontecidos e processos subsequentes, usam termos que envolvem componentes afetivas ou emoções como sejam frustração, raiva, embaraço, humilhação, fúria, desgosto, irritação e desapontamento, entre outros. Contudo, as emoções negativas, vividas na dissolução, podem dissipar-se ao longo do tempo facilitando a renegociação posterior da relação (Andersen e Kumar, 2006). A este respeito, refere-se que a conservação de afetos positivos entre atores pode ser o principal *driver* do restabelecimento do relacionamento (Havila e Wilkinson, 2002; Andersen e Kumar, 2006). No que diz respeito a fatores emocionais de experiências anteriores e com impacto direto sobre as intenções de regresso ao prestador original, Tokman *et al.* (2007) comprovam a influência, por um lado, positiva do arrependimento associado à decisão de troca original e, por outro, negativa do encantamento com o novo prestador.

Justiça percebida e emoções

Em serviços de consumo, o estudo das reações emocionais à justiça tem sido sugerido mas não concretizado (Weiss, Suckow e Cropanzano, 1999). Com efeito, só recentemente algumas investigações têm comprovado que a justiça percebida afeta as emoções (Weiss *et al.*, 1999; Chebat e Slusarczyk, 2005; Schoefer e Ennew, 2005; Río-Lanza *et al.*, 2009). De acordo com a teoria da avaliação cognitiva, Bagozzi, Gopinath e Nyer (1999) definem as emoções como estados mentais de prontidão despertados por avaliações cognitivas acerca de eventos ou pensamentos individuais, ou seja, é a forma como o indivíduo avalia os eventos que gera emoções e não o evento por si só.

Emoções e satisfação

As emoções, ainda que genuinamente inconscientes, podem conduzir a comportamentos e reações (Winkielman e Berridge, 2004). Em particular, as emoções que o cliente

associa ao serviço têm recebido crescente interesse por parte da literatura sobre a determinação da satisfação (Liljander e Strandvik, 1997; Smith e Bolton, 2002; Varela-Neira *et al.*, 2008; Río-Lanza *et al.*, 2009). A satisfação é vista como tendo uma dimensão afetiva sem a qual o comportamento dos indivíduos não pode ser totalmente explicado. A emoção coexiste ao longo de vários julgamentos cognitivos na produção da satisfação, sendo mesmo essencial no entendimento das experiências de consumo dos clientes (Oliver, 1997). Oliver (1993) sugere que o afeto pode ter um papel duplo nos julgamentos de satisfação: em primeiro lugar o afeto é um mediador entre avaliações cognitivas e, em segundo lugar, as emoções influenciam de forma independente a satisfação (Westbrook, 1987). Como tal, o afeto não é só uma dimensão importante da experiência do serviço, mas também um determinante da satisfação (Westbrook, 1987; Westbrook e Oliver, 1991).

De acordo com Weiss *et al.* (1999), os estudos sobre justiça percebida assumem que as emoções desempenham um papel importante ao transferir as perceções de injustiça para atitudes e comportamentos subsequentes. Em recuperação de serviços, Chebat e Slusarczyk (2005) comprovam que as emoções despoletadas na recuperação têm um efeito mediador sobre os efeitos das três dimensões de justiça na lealdade. Da mesma forma, Schoefer e Ennew (2005) confirmam que a justiça percebida tem efeitos diretos e indiretos (via emoções) sobre a satisfação do consumidor. Contudo, qualquer destes trabalhos ao concentrar-se nas respostas emocionais às dimensões de justiça, não explora empiricamente este efeito mediador. Río-Lanza *et al.* (2009), por seu lado, comprovam que as emoções negativas têm um efeito mediador entre a justiça percebida e a satisfação com a recuperação de serviços. Noutros contextos, como seja a imagem dos preços, foi demonstrado o efeito mediador das emoções (aflição, raiva, desprezo, vergonha, e culpa) sobre a relação entre elementos cognitivos e intenções de compra (Zielke, 2011).

Emoções positivas e emoções negativas

No que diz respeito ao conteúdo das emoções, alguns investigadores (Westbrook, 1987; Oliver, 1993) relatam que as emoções negativas e positivas correspondem a dimensões base das emoções, ou seja, as emoções são por norma consideradas categorias mais

amplas de afetos positivos e negativos (Bagozzi *et al.*, 1999). Laros e Steenkamp (2005, pp. 1439, 1440) afirmam que “a classificação de emoções em afeto positivo e negativo parece ser a conceptualização mais popular” ao que Bagozzi *et al.* (1999) acrescentam que as emoções funcionam em categorias amplas ou grupos amálgamas de afetos/emoções positivas e negativas. Os clientes vivenciam emoções positivas e negativas relacionadas com os serviços e estas influenciam o seu grau de satisfação. As emoções exercem influência sobre a satisfação na medida em que os indivíduos podem ter uma predisposição para ver incidentes como negativos ou positivos. Por outro lado, a avaliação de um encontro de serviços pode não resultar de incidentes, pois a satisfação pode estar simplesmente relacionada com o humor do cliente ao receber o serviço (Johnston, 1995).

Considera-se ainda que as emoções negativas têm um peso superior nas reações e intenções comportamentais do cliente (Jones, Reynolds, Mothersbaugh e Beatty, 2007), enquanto as emoções positivas têm sido associadas ao aumento da satisfação. Refere-se mesmo que não é claro se a satisfação é fenomenologicamente distinta de outras emoções positivas como felicidade, alegria, exaltação e prazer, entre outros, com as quais partilha variância comum em alguns estudos (Bagozzi *et al.*, 1999). Por exemplo, em recuperação de serviços, são várias as investigações que consideram apenas emoções negativas (cf. Smith e Bolton, 2002; Yoon e Doucet, 2006; Varela-Neira *et al.*, 2008; Río-Lanza *et al.*, 2009) considerando que aqui os clientes não experimentam sentimentos positivos (Varela-Neira *et al.*, 2008) ou porque encontraram problemas de interpretação e incoerências na avaliação das emoções positivas (Río-Lanza *et al.*, 2009).

Na presente investigação supõe-se que, considerados os efeitos dos antecedentes cognitivos, a satisfação específica do cliente – em relação à dissolução e à reativação – é influenciada por emoções negativas vividas no processo de dissolução e tentativa de reativação. Emoções positivas estarão associadas à reativação em reacquirição repondo a equidade anteriormente perdida e aumentando as probabilidades de sucesso das atividades de reativação.

4.3.5. Barreiras à reativação

A atratividade das alternativas disponíveis - características positivas reconhecidas nos prestadores de serviços concorrentes – influenciam positivamente as intenções de troca de prestador por parte dos clientes (Jones *et al.*, 2002). Resultados de alguns estudos têm confirmado o argumento de que os clientes ao ponderar o regresso ao anterior prestador fazem uma avaliação com base nas alternativas ao seu dispor. Nestas, o relacionamento desenvolvido com o novo prestador atua como uma barreira à saída, considerando os favores pessoais recebidos e, potencialmente, o relacionamento próximo podem ampliar uma sensação de dívida para com o novo prestador, sentindo-se obrigado a permanecer leal e diminuindo a probabilidade de regresso (Tokman *et al.*, 2007).

Existem barreiras à saída positivas e negativas (Vázquez-Carrasco e Foxall, 2006). De facto, enquanto barreiras como relacionamentos pessoais e iniciativas do cliente (como a entrega de informação privilegiada ao prestador) são aceites pelo cliente como positivas (Egan, 2001), barreiras do tipo financeiro são interpretadas como coercivas e negativas (Vázquez-Carrasco e Foxall, 2006). Quando os clientes reconhecem valor na continuidade da relação, avaliam de forma positiva as barreiras à saída, e podem tornar-se genuinamente leais, contudo, barreiras à saída negativas criam clientes falsamente leais (Kim e Yoon, 2004) na medida em que o desequilíbrio de poder, advindo por exemplo da imposição de obrigações contratuais pouco razoáveis que “prendem” o cliente, pode resultar num grave rancor contra o prestador. Os clientes nesta situação encetam uma escalada descendente na interação com a empresa, são falsamente leais, guardam em si um desejo de retaliação até à oportunidade certa e manifestam maior propensão ao abandono (Bunker e Ball, 2008; Malhotra e Malhotra, 2013).

Num estudo recente sobre comportamento de troca em telefones móveis (Malhotra e Malhotra, 2013), foram apresentadas conclusões reveladoras deste comportamento retaliatório do cliente que entra em total contradição com os objetivos perseguidos pelas empresas ao levantarem barreiras à saída. Neste contexto, as empresas sabendo que um cliente mais antigo e experiente exhibe menor propensão ao abandono (Keaveney e Parthasarathy, 2001) e reconhecendo a relevância da estabilidade da base de clientes em

termos de previsão da procura e do rendimento, tendem a desenvolver estratégias de retenção que favoreçam a longevidade do cliente. Por essa razão apostam em modelos contratuais (com fidelização inicial e de renovação) oferecendo incentivos como sejam descontos bastante atrativos ou mesmo oferta de equipamentos. Estes contratos tendem a ser longos (18 ou 24 meses) e complexos resultando daí punições financeiras importantes que dificultam a saída do contrato (Malhotra e Malhotra, 2013). Nesse estudo, realizado numa amostra jovem (18-24 anos), foi comprovado que formas de *hard lock-in* (como sejam contratos e obrigações duras na desvinculação contratual), assim percecionadas pelo cliente, promovem a propensão do cliente para a troca. Por outro lado, formas percecionadas como *soft lock-in* (como seja o efeito rede) reduzem a propensão para a troca. O efeito rede nas comunicações móveis – contactos pessoais mais próximos dentro da mesma rede – onde o cliente reconhece vantagens na continuidade se o seu tarifário incluir, por exemplo, chamadas gratuitas na mesma rede. Neste caso a propensão para a troca é menor, o cliente antevê ganhos na lealdade e na longevidade da relação (Malhotra e Malhotra, 2013). De forma interessante, as estratégias denominadas *hard lock-in* mostram sinais de que as barreiras à saída negativas têm um efeito contrário ao intencionado na medida em que não promovem a intenção de ficar, mas antes aumentam a intenção retaliatória de trocar de prestador no momento posterior em que tal se torne conveniente e exequível. Desta forma, a empresa pode manter o cliente uma primeira vez por um prazo extenso, mas quando o contrato inicial expirar a operadora terá um *volte-face* por ter imposto um prazo excessivo ao contrato e/ou ter adicionado penalizações monetárias importantes à quebra contratual (Malhotra e Malhotra, 2013).

4.4. Processo de Reativação

Acerca dos processos de recuperação de clientes, tratados na literatura com diferentes denominações como seja *customer reacquisition*, *win back* e *regain management*, a literatura sugere a existência de várias atividades e etapas, entre outros elementos. Stauss e Friege (1999) propõem três subprocessos: análise da recuperação, atividades ou ações de recuperação e controlo da recuperação. Hennig-Thurau e Hansen (2000) acrescentam que esta tentativa de “prolongar” o conceito de marketing relacional deve incluir diferentes atividades, nomeadamente:

- a identificação atempada da decisão e ações de abandono por via de um sistema de controlo permanente;
- o entendimento das razões que levaram a este abandono (expandindo as bases de dados de clientes e integrando este parâmetro) já que existem fatores contextuais e situacionais (como a mudança geográfica do cliente) que limitam as ações de recuperação do cliente;
- conhecer os efeitos negativos da recuperação na medida em que ao serem dados incentivos para o regresso do cliente, este pode usar esse conhecimento para usufruir dos benefícios ameaçando sair do relacionamento;
- integrar o conceito de “*customer lifetime value*” na recuperação do cliente pois também estas atividades devem ser analisadas em termos de custo-benefício.

Helfert *et al.* (2003), tendo por base o trabalho de Michalski (2002a), sugerem que o processo de re aquisição de clientes em e-business acontece em cinco subprocessos: i) Identificação de relações terminadas; ii) Segmentação; iii) Iniciação do diálogo; iv) Recuperação, e; v) Controlo do processo. No seu trabalho, estes autores propõem uma ferramenta de suporte tecnológico de apoio aos subprocessos de identificação e iniciação de diálogo utilizando uma derivação de *data mining* (“*web usage mining*”), análise cluster e análise discriminante em transações e navegações efetuadas em lojas *online*. Sugerem apenas a recolha de informação acerca dos motivos de abandono e da insatisfação do cliente através da análise do conteúdo dos grupos de clientes perdidos daí resultantes.

Mais recentemente, Leach e Liu (2014) sugerem um processo de re aquisição em vendas constituído por três fases. A primeira fase consiste no processo de identificação de clientes perdidos através do uso de ferramentas que detetem processos de troca a acontecer, necessidades de diferenciação ou reduções de consumo. A segunda fase compreende o processo de avaliação de oportunidades de re aquisição e segmentação de clientes. A terceira fase consiste no desenvolvimento e execução de estratégias de re aquisição e conceção de propostas de re aquisição. Todas as fases são consideradas importantes e críticas ao sucesso da re aquisição de um cliente perdido. Estes autores desenvolvem, ainda, uma ferramenta de avaliação de oportunidades de re aquisição com

base em dois eixos de análise, i. e. incluem a facilidade da reaquisição (relacionamentos remanescentes, valor da proposta, atribuição do abandono e suporte organizacional) e o valor do cliente (em termos de dimensão, rentabilidade, influência no mercado e oportunidades de venda cruzada) como motivadores da reaquisição.

4.5. Conclusões

A teoria sobre a reativação de relacionamentos, ainda pouco explorada, carece de ferramentas integrativas que organizem os vários determinantes já propostos pela literatura. Daquele que é o nosso conhecimento apenas alguns estudos (Homburg *et al.*, 2007; Krafft e Pick, 2007b; Tokman *et al.*, 2007) tentaram incorporar diversas variáveis explicativas e analisar a sua importância relativa no sentido de reconquistar antigos clientes. Estes estudos reconhecem falhas e caminhos a percorrer, considerando que este é um tema ainda embrionário. É necessário investigar os drivers do sucesso das atividades de reativação (Stauss e Friege, 1999).

Homburg *et al.* (2007), não o tendo feito no seu estudo, sugerem a análise dos fatores emocionais enquanto *drivers* do sucesso das atividades de reativação, estudando o papel das emoções e comparando-o com o dos fatores cognitivos, no contexto das reações do cliente às atividades de reativação. Também, consideram relevante estudar a atribuição que o cliente faz do abandono enquanto *driver* da performance em três aspetos. A saber: *locus* (quem é responsável pela rutura?), estabilidade (será provável a reocorrência da causa?) e controlabilidade (a parte responsável tem controlo sobre a causa?). Estes aspetos serão relevantes sob hipótese de que dificilmente a reativação será bem sucedida se o cliente entender que a causa é estável, i. e. a sua repetição é muito provável. Refira-se que este estudo para além de não considerar os fatores emocionais, quase não considera a experiência anterior do cliente, quer tida com o prestador original (com apenas um item de processo e um de satisfação relacionados com a dissolução) quer com o novo prestador, se for caso disso.

Tokman *et al.* (2007), por seu lado, concentrando-se no valor da oferta de recuperação, e apenas nos benefícios do serviço e preço enquanto motivos de regresso, limitam-se à análise de uma seleção de variáveis algo restrita entre alguns fatores cognitivos

(benefícios, preço e valor da oferta), fatores emocionais (encantamento e arrependimento), variáveis relacionadas com as relações anterior e atual (capital social, satisfação global, lapso de tempo) e com o cliente (importância atribuída ao serviço, idade, género e rendimento). Limitam-se à análise de intenções e fazem-no através de métodos de cenários e simulações.

Note-se que a falta de convergência entre estudos e até, por vezes, contradição na discussão de alguns determinantes e respetiva influência parece resultar das metodologias empregues, na medida em que a maioria dos estudos utiliza a simulação de cenários e não situações concretas para além de focar intenções e não comportamentos (cf. Tokman *et al.*, 2007). Nos estudos de natureza experimental, os resultados devem ser interpretados como tal pois, face a experiências reais, os padrões demonstrados podem ser diferentes. Intenções diferem da realidade pelo que, também na reativação de relacionamentos, a análise de situações reais, e não hipotéticas, é mais apropriada (Tokman *et al.*, 2007). São diversos os argumentos que sugerem a utilização de métricas de comportamento face às de intenção, mais fáceis de medir, entre os quais se refere que em estudos onde se examinam a satisfação e as intenções em simultâneo, estas tendem a estar muito correlacionadas (Mittal e Kamakura, 2001). Para além disso, perante um cenário hipotético o cliente não considera, entre outros, as barreiras à saída (Tokman *et al.*, 2007). Por outro lado, a literatura tem demonstrado que medir a intenção de saída pode mudar o comportamento subsequente (Morwitz e Fitzsimons, 2004; Sun e Morwitz, 2010).

Conclui-se que apesar de existir algum conhecimento acerca dos determinantes que influenciam o processo da reativação de relacionamentos, é necessário ainda estudar os diversos elementos de forma empírica. Ao nível do processo de reativação, o trabalho seminal de Strauss e Friege (1999), nomeado de forma recorrente, é a referência nesta área na medida em que sugere alguns processos e atividades. Contudo, poucos são os trabalhos que exploram, de forma consistente este processo. Finalmente, considerando que a maioria dos estudos sobre recuperação focaliza episódios de serviços únicos, integrar este contributo noutra nível de análise, ou seja, no nível de análise da relação, constitui igualmente um desafio.

5. MODELO DE ANÁLISE

5.1. Introdução

A presente investigação incorpora para além da vertente teórica, atrás apresentada, uma vertente empírica. Na interseção das duas localiza-se o modelo cuja aplicação a um estudo de caso dará origem à investigação empírica deste trabalho. Este capítulo tem por objetivo propor o modelo de análise que servirá de base ao estudo apresentado nos capítulos seguintes.

Em termos de estrutura, o capítulo apresenta uma análise do corpo da literatura acerca do fim e reativação de relacionamentos onde se identificam os elementos que parecem omissos ou pouco claros (secção 5.2). Examinam-se e detalham-se as questões de investigação (secção 5.3), apresenta-se e discute-se o modelo conceptual (secção 5.4) e, finalmente, apresenta-se o modelo operacional, definindo os constructos que o integram e expondo as hipóteses de investigação (secção 5.5).

5.2. Lacunas da Literatura

Ainda que dissolução e reativação de relacionamentos constituam fins opostos num *continuum*, não foram ainda tratados ou reconhecidos como tal num mesmo estudo. Tal como na literatura de serviços se relacionam as falhas de serviços com os esforços, satisfação e lealdade relativos à recuperação do serviço (Tax *et al.*, 1998; Smith *et al.*, 1999; Mattila, 2001a; Maxham e Netemeyer, 2002a; Gregoire *et al.*, 2009) parece lógico relacionar dissolução e reativação de relacionamentos, fenómenos estes mais latos que os anteriores.

Na verdade, o resultado e as consequências de processos de dissolução e de terminações consumadas são campos ainda por desbravar (Strandvik e Holmlund, 2000), sendo escassa a investigação sobre intenções e comportamentos de clientes perdidos e quase desconhecidas as características das intenções destes clientes (Pick, 2010b). Para além disso, a pesquisa tem negligenciado, de forma significativa, a reativação de relacionamentos (Homburg *et al.*, 2007). Pressey e Mathews (2003) sugerem o estudo mais aprofundado daquilo que apelidam de “Relacionamentos Fénix”, ou seja, relacionamentos rejuvenescidos depois de algum tempo, tratando relacionamentos que

foram realmente quebrados e não estavam apenas adormecidos. A investigação desenvolvida em serviços B2C, acerca deste tópico, tem-se debruçado essencialmente sobre quatro áreas:

- a) Estudos conceptuais sobre o processo de *win back* (Stauss e Friege, 1999);
- b) Razões e processos de dissolução ou *switching* relacionados com a intenção de regresso (Roos, 1999; Michalski, 2002b, 2004);
- c) Trabalhos empíricos sobre a vontade e intenção de regresso de clientes perdidos (Krafft e Pick, 2007b; Tokman *et al.*, 2007; Pick, 2010b);
- d) Trabalhos empíricos sobre as atividades de gestão da recuperação de clientes ou *win back* e o seu sucesso (Thomas *et al.*, 2004; Homburg *et al.*, 2007; Blömeke, Clement e Bijmolt, 2010).

No campo da recuperação de clientes e reativação de relacionamentos, constata-se que a pouca literatura existente realça a importância de conhecer e explorar os motivos que levaram à saída do cliente (Stauss e Friege, 1999; Griffin e Lowenstein, 2001; Tokman *et al.*, 2007) mas quase não os investiga, ou concentra-se no preço (cf. Tokman *et al.*, 2007; Stauss e Seidel, 2008). Sugere-se que a eficácia das propostas de recuperação de clientes e adequação das estratégias a aplicar dependem do conhecimento das razões e causas de abandono (Griffin e Lowenstein, 2001; Helfert *et al.*, 2003; Tokman *et al.*, 2007). Stauss e Friege (1999) acrescentam que a investigação deve averiguar a forma como os motivos de insatisfação ou reclamação estão ligados ao comportamento dos clientes em termos de comunicação empreendida, por um lado, e vontade de renovar o relacionamento, por outro. Por exemplo, estudando os motivos a afetar quer a perda de clientes quer a sua recuperação de forma isolada, como saberemos se são os mesmos a afetar clientes perdidos e clientes recuperados e quais deles afetam em maior grau? Do nosso conhecimento, poucos estudos se dedicaram a conhecer as relações existentes entre os motivos por detrás do abandono e as intenções e comportamentos do consumidor e, de entre esses motivos, sobre aqueles que maior influência exercem sobre a possível reativação de relacionamentos e recuperação de clientes. Estudar a forma como diferentes motivos de troca (discutidos na secção 3.3.3) implicam intenções de reativação de relacionamentos pode ser interessante, quando até ao momento não existe qualquer relação estabelecida (Krafft e Pick, 2007b). Homburg *et al.* (2007) sugerem

analisar a atribuição do cliente em três vias: *locus* (quem é responsável pelo fim da relação?), estabilidade (qual a probabilidade de recorrência da causa?) e controlo (a parte responsável teve controlo sobre a causa?). Sugerem que as atividades de reativação não serão bem-sucedidas se o cliente acreditar que a causa do abandono é estável, ou seja, existe uma elevada probabilidade de voltar a acontecer. A pesquisa tem ainda demonstrado que quando o indivíduo atribui as falhas a si próprio, demonstra maior propensão para a recompra ou recomendação da empresa (Richins, 1983). Pick (2010b) distinguindo *locus* externo (abandono atribuído à empresa por falhas nos serviços ou produtos) e *locus* interno (abandono atribuído ao cliente por constrangimentos financeiros ou deslocalização) comprovam que o *locus* de abandono influencia negativamente a intenção de difundir passa-palavra positivo, i. e., quando o cliente atribui a sua saída ao prestador, a sua intenção de recomendar a empresa é inferior.

Stauss e Friege (1999), propondo um tratamento conceptual para a gestão da recuperação, destacam a necessidade de investigar os *drivers* de uma recuperação bem-sucedida, explicando as diferenças ocorridas em termos de reações dos clientes perdidos a vários tipos de comunicação e propostas de recuperação. Os poucos estudos existentes têm focado maioritariamente instrumentos específicos como os determinantes do valor da proposta de recuperação e as estratégias de preço nesta proposta (cf. Thomas *et al.*, 2004; Tokman *et al.*, 2007), quase não os relacionando com o processo de dissolução atrás decorrido. Homburg *et al.* (2007) num primeiro e importante passo analisam, numa perspetiva mais abrangente, vários fatores cognitivos associados ao sucesso das atividades de reativação (analisados na secção 4.3.3) em termos de proposta de reativação, interação e processo, conjugados com outros antecedentes como sejam os provenientes das características do cliente (secção 4.3.1) e da relação cliente-empresa (secção 4.3.2). Contudo, quando analisam os motivos de troca ou abandono estabelecem como razões de abandono apenas três: serviço (serviço deficiente por parte da operadora de telecomunicações), produto (telemóveis fornecidos pela operadora) e preço (melhor preço oferecido por um concorrente) e concluem pela não influência de qualquer motivo. Além disso, limitam a sua análise a um só nível, ou seja, todos os elementos são estudados sob a perspetiva do cliente. Esta e outras categorizações dos determinantes de

troca foram analisados na secção 3.3.3 desta tese. Da mesma forma, não consideram os fatores emocionais (ver secção 4.3.4) ainda que sugiram a pertinência do seu estudo e comparação com os fatores cognitivos em termos de influência sobre o sucesso das atividades de reativação. Tokman *et al.* (2007), por seu lado, analisam a influência de algumas variáveis de ordem cognitiva e emocional sobre a intenção de regresso ao prestador de serviços original e consideram como motivos de troca apenas a procura de melhores benefícios do serviço e preço.

Numa perspetiva teórica, a teoria da equidade (analisada na secção 4.2.2) enquanto ferramenta teórica dominante nas pesquisas de recuperação de serviços (Tax e Brown, 2000) mostra ser uma abordagem útil ao entendimento da reativação de relacionamentos, na medida em que as perceções de equidade desempenham um papel central na explicação do sucesso dos esforços de reativação (Homburg *et al.*, 2007). Justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional percebidas, enquanto fatores cognitivos, correspondem às três dimensões das perceções de justiça, sendo consideradas *drivers* importantes da performance da reativação (Homburg *et al.*, 2007). Da mesma forma, entende-se que os fatores emocionais, relevantes no que toca ao comportamento do consumidor, conforme já demonstrado em vários contextos (cf. Smith e Bolton, 2002; Bougie, Pieters e Zeelenberg, 2003; Gregoire *et al.*, 2009; Zielke, 2011), o são na reação dos clientes a atividades de reativação ainda que não tenham sido estudados neste contexto (Homburg *et al.*, 2007). Nas pesquisas sobre o fim da relação, Roos (1999) confirma que emoções e reações fortes estão associadas a caminhos irrevogáveis, enquanto emoções fracas, ou não expressas, estão associadas a caminhos e processos revogáveis, ou seja, passíveis de reativação. Em particular, a força da reação e a intensidade das emoções têm sido relacionadas com a maior ou menor probabilidade de recuperação da relação (Dick e Basu, 1994; Roos e Strandvik, 1997; Stewart, 1998b; Pressey e Mathews, 2003; Michalski, 2004), podendo a emoção ser considerada consequente das perceções de justiça e antecedente da satisfação, conforme discutido na secção 4.3.4.

Também, os clientes tendem a encarar um processo de dissolução mais emocionalmente, enquanto nas organizações este é encarado de forma mais racional.

Aludindo à discrepância existente na percepção da relação e no que respeita aos motivos de mudança de fornecedor, uma pesquisa multissetorial realizada nos EUA entre clientes e diretores de empresas com altos níveis de abandono revelou que quanto ao motivo de abandono, 73% dos consumidores aludiram ao “serviço ao cliente” como principal causa, face a 21% dos diretores. Por outro lado, quase 50% dos diretores atribuíram a fuga de clientes ao preço praticado, enquanto só 24% dos clientes “desertores” apontaram os preços como detonadores (De Rojas, 2007). Seria, por essa razão, interessante constatar e contrastar as diferentes perspetivas das partes envolvidas.

Segundo Vargo (2009) os relacionamentos não estão limitados a díades, estão antes aninhados em redes de relacionamentos. A este respeito, pesquisas recentes (Nitzan e Libai, 2011; Benoit e Van den Poel, 2012; Haenlein, 2013) sugerem que o abandono é um processo social onde as influências oriundas dos contactos mais diretos, como familiares e amigos, estão presentes. Nitzan e Barak (2011) comprovam que a exposição e proximidade a alguém que abandona, dentro da rede de relacionamentos, estão associadas a um aumento de 80% na probabilidade de rutura. Concluem ainda que a extensão da influência social diminui exponencialmente ao longo do tempo, enquanto a probabilidade de abandono é afetada pela força dos laços, pela homofilia (características semelhantes entre indivíduos) com indivíduos desertores e pelo número médio de contactos desses desertores. A este respeito indivíduos com muitos contactos são mais influenciados, enquanto clientes leais são menos afetados pelos abandonos que acontecem entre a sua rede de relacionamentos. Defendem que a inclusão de variáveis sociais incrementa os poderes explicativo e preditivo de um modelo de terminação do cliente (Nitzan e Libai, 2011).

Estudos sobre o abandono têm-se debruçado sobre contextos não contratuais como seja a indústria de retalho (Roos, 1999; Hoffman e Kelley, 2000) quando, na realidade, se verifica uma elevada proporção de relacionamentos contratuais no quotidiano do consumidor. Este facto denota também uma lacuna na literatura ainda que investigações recentes sobre alguns aspetos da dissolução e reativação estudem relações contratuais (Michalski, 2002b; Thomas *et al.*, 2004; Homburg *et al.*, 2007).

Um desafio permanece no acesso à informação disponível nas empresas, na medida em que aí se considera a dissolução e os clientes perdidos como falhas na retenção de clientes, sendo estes assuntos considerados politicamente melindrosos e sensíveis (Havila, Holmlund-Rytkönen, Strandvik e Tähtinen, 2001; Pressey e Mathews, 2003; Tähtinen e Havila, 2004).

Em suma, as principais lacunas existentes na literatura a respeito da dissolução e da recuperação e reativação de relacionamentos incluem explorar intenções e comportamentos de clientes perdidos em termos de regresso ao prestador a vários níveis, isto é:

- investigar a relação entre os motivos de troca de prestador, a eficácia das propostas de recuperação e os comportamentos e intenções de regresso ao prestador (incluindo o *locus*, estabilidade e controlo dos motivos de troca);
- relacionar os determinantes de recuperações bem-sucedidas com os processos de dissolução respetivos;
- analisar a influência da relação anteriormente desenvolvida com o prestador;
- analisar a influência de fatores cognitivos e perceções de justiça *versus* fatores emocionais;
- analisar a influência da satisfação específica com a dissolução *versus* satisfação global cumulativa com o prestador;
- analisar a influência da força e intensidade das emoções da dissolução;
- contrastar as diferentes perspetivas das partes envolvidas em processos de dissolução e reativação de relacionamentos;
- aprofundar o conhecimento sobre a influência da rede de relacionamentos.

Algumas das lacunas da literatura anteriormente identificadas constituem a base para a formulação das questões de investigação desta tese apresentadas na próxima secção.

5.3. Questões de Investigação

A presente investigação tem como objetivo identificar e conhecer os determinantes da reativação de relacionamentos em serviços B2C, contribuindo para o conhecimento do fenómeno da reativação de relacionamentos. Interessa-se, numa perspetiva holística,

pela análise conjunta e pela relação existente entre os fenómenos da dissolução e da reativação de relacionamentos em serviços B2C, em termos de intenções e comportamentos exibidos por clientes perdidos. Procura-se averiguar quais os aspetos que mais influenciam o sucesso da reativação concretizado em variáveis de intenção, ou seja, na intenção de regressar por parte do cliente perdido e comportamentais em termos de resultado da reativação.

Assim, no encaço de várias questões, combina-se literatura nas áreas do marketing relacional, do marketing de serviços (particularmente da recuperação de clientes via recuperação de serviços) e da dissolução de relacionamentos (“*relationship ending*”) numa tentativa de sugerir respostas teoricamente fundamentadas. As grandes questões perseguidas neste trabalho são a seguir lembradas e clarificadas.

Q1 - Por que razão alguns relacionamentos terminados se reativam?

Está em causa averiguar quais são os determinantes que melhor explicam relacionamentos reativados, ou seja, que influenciam e favorecem a eficácia da reativação de relacionamentos e recuperação de clientes perdidos. Deste modo procuram-se resposta a questões como:

- As características do cliente influenciam os seus comportamentos de reativação?
Esta subquestão procura evidenciar características sociais, pessoais e demográficas (procura de variedade, envolvimento, idade) influenciadoras de atitudes e comportamentos de reativação.
- As características da relação anterior à terminação influenciam os comportamentos de reativação?

A resposta a esta questão esclarecerá porque razão variáveis como confiança, satisfação, compromisso, benefícios sociais e duração da relação são sugeridas na literatura como influenciadoras da reativação de relacionamentos.

- A perceção do cliente sobre as atividades de dissolução e reativação influencia os seus comportamentos de reativação?

Está em causa investigar se os eventos de dissolução e a experiência anteriormente vivida com este prestador, influenciam o resultado das atividades de reativação. Procura-se analisar de que forma os procedimentos e processos

empreendidos aquando da dissolução, o tipo de comunicação e interação entre o cliente e o pessoal de contacto e as propostas efetuadas influenciam o regresso do cliente. Esta análise inclui investigar a influência da perceção do cliente acerca de processo, interação e propostas, assim como o impacto da força da reação e das emoções vividas sobre a satisfação específica da dissolução e sobre o resultado das atividades de reativação. São investigadas outras variáveis sugeridas pela literatura como sejam as influências sociais (de relacionamentos próximos) e os motivos e suas atribuições (*locus*) analisando como é que clientes com diferentes motivos de troca (atribuição) se diferenciam em termos de resultados de reativação.

- As barreiras à reativação percecionadas pelo cliente influenciam os comportamentos de reativação?

Na resposta a esta questão são investigadas outras variáveis sugeridas pela literatura como sejam as barreiras à reativação de ordem social (efeito rede) e competitiva (alternativas disponíveis), considerando que a experiência e conhecimento de outras ofertas e prestadores influenciam este fenómeno.

Q2 - Qual o impacto dos determinantes da reativação sobre o resultado da reativação?

Pretende-se quantificar o impacto e a influência dos diferentes determinantes que antecedem e formam a decisão de reativar ou não com o prestador aquando do termo da relação.

No sentido de determinar os diferentes níveis de análise que permitirão responder às questões desta investigação, tomou-se como referência o modelo conceptual diádico de Fernandes e Proença (Fernandes e Proença, 2008; Silva, 2009) proposto para estudos de relacionamentos em mercados consumidores. Este integra quatro níveis ou dimensões analíticas: empresa, consumidor, relação e, finalmente, produto e mercado. Será de referir que o último nível de análise, produto e mercado, não é utilizado. Este nível de análise preocupa-se com a caracterização dos produtos e mercados em estudo, onde a transparência e competição dos mercados (afetando, entre outros, o número de atores,

alternativas disponíveis e custos de mudança), a distância física entre atores (em contacto direto e pessoal e interação frequente) e o equilíbrio de poder (papéis ativos ou passivos dos atores) são considerados elementos importantes (Pressey e Mathews, 2000; Fernandes e Proença, 2008). Acrescente-se que produtos ou serviços com uma elevada componente de serviço e customização propiciam a formação de relacionamentos (Grönroos, 2000c), tal como contextos de maior envolvimento propiciam o desenvolvimento de relacionamentos (Pressey e Mathews, 2000; Veloutsou, 2009). No fenómeno da dissolução este nível de análise não tem sido utilizado pois a maioria dos estudos inclui apenas um tipo de negócio e, como tal, os resultados estão ligados ao tipo de produto considerado.

Será pertinente aprofundar, nos diferentes níveis de análise, o que importa ver respondido, e como, ou por intermédio de que elemento será respondido. Nesse sentido, analisam-se questões, dimensões, critérios de avaliação e a principal literatura de suporte a cada dimensão.

5.3.1. Nível de análise: cliente

Neste nível de análise as questões e dimensões de análise (Quadro 5.1) resumem-se a saber:

- Quais os motivos de abandono da relação com a empresa (mais importantes e menos)? A quem se atribui a responsabilidade do fim? Existe probabilidade de reocorrência? A parte responsável tem controlo sobre o ocorrido?
- Como é avaliado o processo de dissolução (interação, processo, propostas ou recompensas)?
- Como é avaliado o processo de reativação (interações, processo, ofertas)?
- Que emoções são sentidas durante estes processos?
- O que influencia a decisão de reativação ou a intenção futura de regresso?

Quadro 5. 1. Dimensões de análise do cliente⁵

Dimensão de análise	CrITÉrios de AvaliaÇão	Literatura de Suporte
Características do cliente		
Idade do cliente	Número de anos	Homburg <i>et al.</i> (2007); Pick (2010)
Envolvimento	Importância atribuída ao serviço e informação	Homburg <i>et al.</i> (2007); (Tokman <i>et al.</i> , 2007)
Procura de variedade	Procura de novas experiências, mudança	Homburg <i>et al.</i> (2007)
Dissolução		
Motivos de troca	Relacionados com a empresa, cliente, relação, mercado/concorrência, oferta	Bendapudi e Berry (1997); Fournier (1998); (Homburg <i>et al.</i> , 2007); Michalski (2004); Nordman (2004); Pick (2010); Roos (1999)
Processo de dissolução	Fases, atividades/eventos, ações, atores, interfaces	(Stewart, 1998a); (Grønhaug <i>et al.</i> , 1999); (Roos, 1999); (Coulter e Ligas, 2000); (Tähtinen, 2001); (Halinen e Tähtinen, 2002); (Michalski, 2002b, 2002a); (Åkerlund, 2004)
Experiência/emoções	Força da reação (intensidade) e emoções positivas e negativas	Roos (1999); (Dick e Basu, 1994; Roos e Strandvik, 1997; Stewart, 1998b; Pressey e Mathews, 2003; Michalski, 2004)
Satisfação com a dissolução	Interação, processo/procedimentos e ofertas.	Roos (1999)
Reativação		
Justiça interacional	Educação, empatia e esforços realizados pelo pessoal	Homburg <i>et al.</i> (2007); Pressey e Mathews (2003)
Justiça processual	Flexibilidade, tempo/rapidez de resposta e controlo do cliente sobre o processo (transparência dos processos)	Homburg <i>et al.</i> (2007)
Justiça distributiva	Conveniência e justiça da oferta	Homburg <i>et al.</i> (2007); (Stauss e Friege, 1999); (Thomas <i>et al.</i> , 2004); (Tokman <i>et al.</i> , 2007)
Experiência/emoções	Força da reação (intensidade) e emoções positivas e negativas	Pressey e Mathews (2003); (Roos, 1999)
Satisfação com a reativação	Oferta, interação e processo/procedimentos – percepções de justiça	Homburg <i>et al.</i> (2007)
Interação (processo)	Natureza da interação e comunicação acontecida (social, troca de informação, logística, etc.), frequência e atores envolvidos na interação	(Stauss e Friege, 1999); (Griffin e Lowenstein, 2001); (Helfert <i>et al.</i> , 2003); (Thomas <i>et al.</i> , 2004); (Homburg <i>et al.</i> , 2007);
Duração (processo)	Duração expressa em dias do processo de reativação (desde o contato com proposta até ao fecho do processo e decisão final)	(Tokman <i>et al.</i> , 2007); (Stauss e Seidel, 2008); (Pick, 2011)
Complexidade (processo)	Etapas do processo; Número e funções dos atores envolvidos	
Processo de Reativação	Fases, atividades/eventos, ações, atores, interfaces	

⁵ As variáveis ou dimensões sintetizadas neste quadro são discutidas nas secções 3.3.2, 3.4, 4.3 e 4.4.

5.3.2. Nível de análise: empresa prestadora de serviços

Neste nível de análise e dimensões de análise (Quadro 5.2) as questões são:

- Quais são os motivos apresentados pelos clientes que abandonam a relação com a empresa (mais importantes e menos)?
- A recuperação de clientes é uma atividade corrente?
- A empresa possui algum sistema para interagir com clientes perdidos?
- Como identifica clientes e relacionamentos perdidos? É feito algum tipo de segmentação? A empresa possui algum sistema que avalia o valor destes clientes?
- É conhecido o concorrente que captou o cliente?

Quadro 5.2. Dimensões de análise da empresa prestadora de serviços⁶

Dimensão de análise	Crítérios de Avaliação	Literatura de Suporte
Dissolução		
Motivos de troca (atribuição)	Relacionados com a empresa, cliente, relação, mercado/concorrência, oferta	Bendapudi e Berry (1997); Fournier (1998); Homburg <i>et al.</i> (2007); Michalski (2004); Nordman (2004); Pick (2010); Roos (1999)
Processo de dissolução	Etapas, atividades/eventos, ações, atores, interfaces	Atrás mencionado.
Reativação		
Prática usual/rara	Frequência de atividades de reativação	(Stauss e Friege, 1999); (Griffin e Lowenstein, 2001); (Helfert <i>et al.</i> , 2003); (Reinartz <i>et al.</i> , 2004); (Thomas <i>et al.</i> , 2004); (Homburg <i>et al.</i> , 2007); (Tokman <i>et al.</i> , 2007); (Stauss e Seidel, 2008); Pick (Pick, 2011)
Identificação e segmentação	Sistema de identificação de clientes alvo de atividades de reativação (ex: contratos terminados nos últimos 6 meses). Critérios de segmentação de clientes perdidos (tipo de contrato, transações...).	
Avaliação do valor do cliente	LTV, ABC, faturação média (mensal ou anual)	
Interação	Natureza da interação e comunicação acontecida (social, troca de informação, logística, etc.), frequência e atores envolvidos na interação	
Custos	Custos sociais e económicos	
Rapidez	Duração expressa em meses do processo de reativação (desde o contato com proposta de recuperação até ao fecho do processo e decisão final)	
Complexidade	Etapas do processo; Número e funções dos atores envolvidos	
Processo de Reativação	Fases, atividades/eventos, ações, atores, interfaces	

⁶ As variáveis ou dimensões sintetizadas neste quadro são discutidas nas secções 3.3.2, 3.4, 4.3 e 4.4.

5.3.3. Nível de análise: relação

Neste nível de análise e dimensões de análise (Quadro 5.3) procura-se caracterizar a relação tida com o prestador original (antes da terminação ter acontecido) respondendo às questões:

- Qual o nível de satisfação global?
- Como se caracteriza o relacionamento (antes da terminação) com o prestador original em termos de compromisso, confiança, benefícios, comunicação...?
- Quantos anos dura a relação com este prestador (antes da terminação)?
- Quantos produtos são adquiridos neste prestador, à data da terminação?
- Como se caracteriza o relacionamento com o novo prestador em termos de nível de compromisso, confiança, benefícios, comunicação, custos de mudança...?

Quadro 5.3. Dimensões da análise da relação⁷

Dimensão de análise	CrITÉrios de AvaliaÇão	Literatura de Suporte
Características da Relação		
Satisfação global	Satisfação cumulativa face ao relacionamento	Homburg <i>et al.</i> (2007); Pick (2010); (Tokman <i>et al.</i> , 2007)
Qualidade da relação	Confiança, compromisso, benefícios sociais	Pressey e Mathews (2003); (Roos, 1999); Pick (2010)
Duração da relação	Duração em número de anos	(Bolton <i>et al.</i> , 2004); (East <i>et al.</i> , 2008); Homburg <i>et al.</i> (2007); (Lopez <i>et al.</i> , 2006)
Lapso de tempo	Número de meses decorridos entre a terminação e a reativação (ou decisão final)	(Griffin e Lowenstein, 2001); Homburg <i>et al.</i> (2007); (Thomas <i>et al.</i> , 2004); (Tokman <i>et al.</i> , 2007)

5.4. Modelo Conceptual

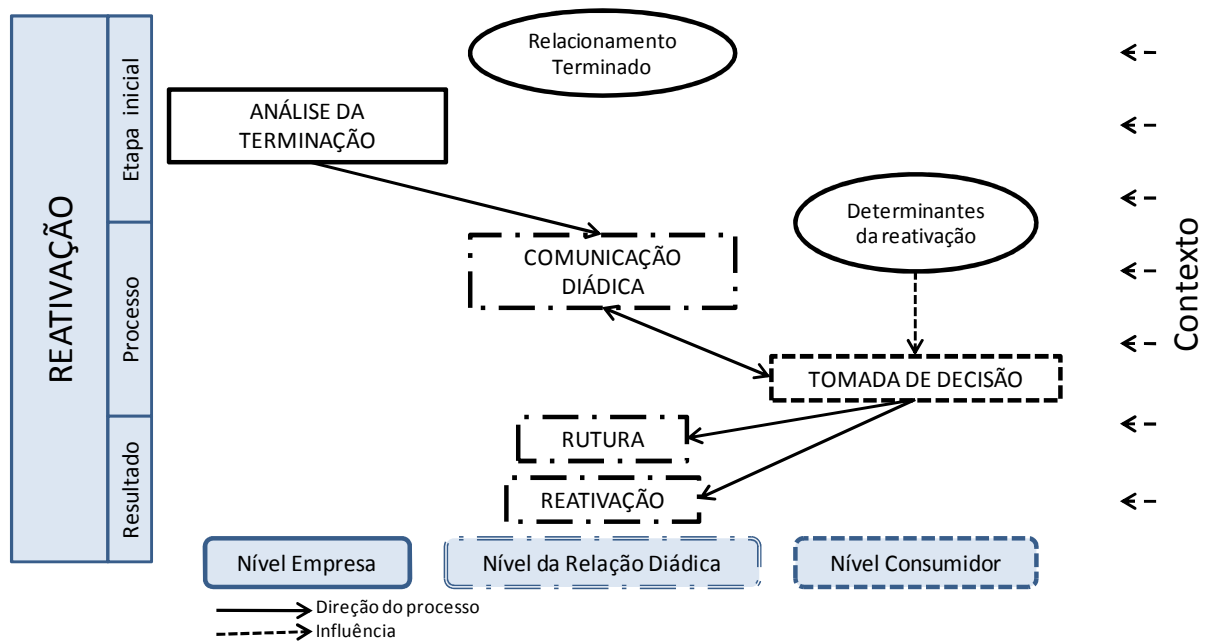
Em resultado da revisão de literatura, e depois de identificadas as lacunas da reativação de relacionamentos, apresenta-se agora o modelo que conduzirá a investigação, tendo em vista desenvolver uma análise que dê resposta às questões de investigação levantadas, e tendo como objetivo identificar, compreender e medir o impacto dos determinantes da reativação de relacionamentos nas intenções e comportamentos de regresso de clientes perdidos. O desafio reside em combinar conceitos de forma lógica para determinar um modelo que reflita esta complexa e rica realidade.

⁷ As variáveis ou dimensões sintetizadas neste quadro são discutidas na secção 4.3.4.

A revisão de literatura procurou, no enquadramento teórico deste tópico, explorar os determinantes e o processo de reativação (e antes disso os determinantes e o processo de dissolução). Os determinantes da dissolução são simultaneamente os fatores que motivam a troca e os fatores que a impedem ou atrasam. Considera-se que a presença de diferentes tipos de determinantes afeta o processo de dissolução, ao que se acrescenta que um por si só pode não causar o fim da relação, pode existir desde o início da relação ou haver fatores de atenuação que contrariam o seu efeito sobre a dissolução (Tähtinen, 2001). Os determinantes da reativação representam os elementos que dinamizam e explicam o potencial regresso ao prestador, determinando o resultado da reativação medido pelo sucesso ou insucesso das atividades de reativação.

A título de enquadramento e resultante da conjugação das sugestões da literatura disponível, propõe-se um possível processo de reativação (Figura 5.1).

Figura 5.1. Processo de reativação de relacionamentos em serviços B2C



O processo de reativação é dividido em diversas fases que descrevem as diferentes ações e períodos temporais usando níveis com referência aos diferentes atores envolvidos. Este processo inclui no seu conteúdo diferentes atividades e decisões, contudo a sua ordem não é determinística, nem tão pouco todas têm que acontecer,

sendo possíveis várias trajetórias. As etapas e atores são usados para simplificar a análise, revelar a complexidade dos processos e manter o modelo compreensível. Refira-se que também aqui se considera que, tal como é sugerido em mercados B2B (Tähtinen, Blois, *et al.*, 2007), a duração e a complexidade dos processos dependem do número de atores envolvidos. O processo de dissolução, discutido no capítulo 3 desta tese, descreve a forma como um relacionamento se modifica desde a relação previamente existente até que ocorre o fim da relação e o que acontece ao longo da dissolução. Inclui as ações tomadas pelos atores envolvidos, as suas perceções e decisões quanto ao futuro, bem como as consequências destas ações, perceções e decisões na relação (Tähtinen, 2001). As partes podem decidir evitar a rutura, entrando em ações de reativação, ou por outro lado de forma propositada, precipitar o fim do relacionamento (Halinen e Tähtinen, 2002). São os atores quem determina a direção do processo em função do próprio entendimento e avaliação. Com idênticos preceitos, o processo de reativação tem origem na rutura efetiva de um relacionamento e termina com a recuperação do cliente ou com a confirmação da rutura anteriormente apresentada. Este processo encontra-se discutido, de seguida, em cada uma das suas etapas e subetapas.

A – Etapa inicial

Análise da terminação

Elaborando um paralelismo com a análise de atenuação proposta por Tähtinen e Vaaland (2006, p. 19), a etapa inicial, aqui especificamente denominada análise da terminação, diz respeito à análise interna do conteúdo, importância e consequências das relações efetivamente terminadas. Incluem-se várias atividades nomeadamente: identificação das relações terminadas; segmentação de clientes e identificação dos motivos de abandono.

Gerir a relação com o cliente inclui desde logo definir, calcular e monitorizar o índice de retenção e demais métricas de abandono da empresa, identificar e aprender as causas dos problemas com os clientes e com a sua perda, estimar lucros perdidos, calcular o custo da redução da perda de clientes, saber como recuperá-los, o que a concorrência está a fazer para atrair e reter os melhores clientes, para que concorrentes migram habitualmente e acima de tudo ouvir os clientes (Sherden, 1994; Reichheld, 1996;

Rigby, Reichheld e Schefter, 2002; Leach e Liu, 2014). É possível especificar algumas subetapas e atividades potenciais.

a) Identificação de relações terminadas

Os clientes podem expressar diretamente o seu desejo de terminar a relação (terminação externa) ou podem terminá-la sem o expressar externamente (terminação interna). A detecção de casos de terminação interna é mais complexa pelo que devem ser implementados mecanismos de detecção de abandono. A terminação externa é mais fácil de detetar especialmente em relações baseadas em contratos ou esquemas de fidelização (como banca, seguros ou telecomunicações) onde existe um acordo formal e o cliente tem que informar explicitamente o parceiro acerca do seu desejo de terminar a relação (Helfert *et al.*, 2003).

b) Análise dos motivos de troca

O objetivo fundamental da análise da terminação consiste em identificar as causas de abandono (Stauss e Friege, 1999). Neste âmbito, a empresa deve averiguar junto dos clientes perdidos quais os motivos por detrás da decisão tomada. Para além disso será interessante aprofundar esse conhecimento em termos de *locus* (quem é responsável pela rutura?), estabilidade (será provável a reocorrência da causa?) e controlabilidade (a parte responsável tem controlo sobre a causa?) (Homburg *et al.*, 2007). Refira-se que em recuperação de clientes é aconselhada a condução de entrevistas detalhadas e em profundidade, aplicadas por conhecedores do negócio e da empresa, considerando que chegar à verdadeira razão ou falha ocorrida com o cliente é algo essencial (Reichheld, 1996).

c) Segmentação

Contra o mantra de “zero abandonos”, diversos autores afirmam que nem todos os clientes perdidos devem ser recuperados (Griffin e Lowenstein, 2001; Griffin, 2009; Leach e Liu, 2014). A proposta de recuperação e o diálogo, específicos de cada cliente, são elementos essenciais das ações de recuperação, desde que considerado previamente o valor desse cliente (Stauss e Friege, 1999) pois nem todos os clientes geram o mesmo valor para a empresa (Woo e Fock, 2004). As empresas devem, por isso, considerar o

contributo de cada cliente por forma a otimizar a segmentação de mercado e a alocação de recursos (Reinartz e Kumar, 2003). A esse respeito, as perspetivas do marketing relacional e do IMP Group sugerem que as organizações devem avaliar que relações devem ser iniciadas, desenvolvidas, continuadas em termos de investimento ou descontinuadas (Giller e Matear, 2001). Em particular, as estratégias de marketing relacional sugerem que as empresas devem desenvolver portefólios de relações, ao longo do tempo (Hunt, 1997; Hunt, Arnett e Madhavaram, 2006b). Outros referem que o portefólio de relações centrais (“*core relationships*”) (cf. Fiocca, 1982; Terho e Halinen, 2007) deve ser devidamente diagnosticado, monitorizado e gerido por forma a promover estratégias distintas em diferentes relacionamentos. Diferentes clientes requerem a implementação de diferentes tipos de relações, onde perante a importância relativa de cada cliente a empresa poderá necessitar de desenvolver uma estrutura organizacional que permitirá a gestão de um leque de relações diversas (Blois, 1998). Neste portefólio de relações, algumas devem ser terminadas, outras monitorizadas de perto e melhoradas e algumas, problemáticas, devem ser restauradas (Tähtinen e Vaaland, 2006).

Em primeiro lugar devem ser analisados o valor do cliente e as razões que o levaram a terminar a relação, servindo de base a um processo de segmentação de clientes perdidos, onde só os clientes lucrativos, os denominados “*pulled away*” e os “*unintentionally pushed away*” devem ser contactados (Stauss e Friege, 1999). Esta fase implica a seleção de clientes ditos mais valiosos ou interessantes de acordo com o seu lucro potencial (pelo uso de métodos distintos como a Análise ABC, modelos de *scoring* ponderando vários critérios ou o cálculo do *Customer Lifetime Value* (LTV)) ou em termos de probabilidade de recuperação (Helfert *et al.*, 2003; Leach e Liu, 2014). Outros autores sugerem o *Second Lifetime Value* (SLTV) para esta análise dizendo este respeito ao período pós-recuperação (Stauss e Friege, 1999; Griffin e Lowenstein, 2001; Thomas *et al.*, 2004). Propõem calcular o SLTV, segmentar os clientes com base no SLTV e avaliar esses clientes, determinando o porquê do seu abandono. A segmentação baseada em critérios económicos deve, assim, ser complementada com uma segmentação baseada nas razões de abandono (Stauss e Friege, 1999). No seu trabalho amplamente referenciado, Stauss e Friege (1999) propuseram conceptualmente uma

tipologia com cinco tipos de segmentos/clientes ainda que realçando a lacuna existente de um tipologia consistente e pesquisada empiricamente. Incluíram nesta tipologia clientes intencionalmente empurrados, clientes empurrados não intencionalmente, clientes atraídos pela concorrência, clientes comprados pela concorrência e clientes deslocados.

Stauss e Seidel (2008), realizando um estudo empírico amplo (480 entrevistas) na indústria seguradora, com um foco explícito sobre a retenção e prevenção da perda de clientes, segmentam os clientes perdidos devido a preço e a qualidade, atraídos pela concorrência ou “empurrados” pela empresa. Concluem que a probabilidade de prevenir abandonos e recuperar clientes que abandonaram por razões de preço ou por razões de qualidade é quase igual. Os dois grupos de clientes, contra a assunção teórica, não diferem no que respeita à previsão de cancelamento de contrato, à reclamação, à satisfação com a reclamação e ao cancelamento de contratos múltiplos.

B – Processo

Esta etapa é composta por duas subetapas: a comunicação diádica e a tomada de decisão, propriamente dita.

Subetapa de Comunicação Diádica

Os clientes são contactados e o diálogo iniciado, quando o contacto não foi já iniciado por uma das partes. De acordo com a estratégia de recuperação são efetuadas propostas de recuperação. O diálogo pode tomar a forma pessoal, escrita ou telefónica (por exemplo via *call center*) dependendo da informação possuída acerca do cliente ou segmento em causa. Realça-se a importância desta informação (como por exemplo razões de abandono) como potenciadora do ajuste das propostas às necessidades específicas do cliente e, como tal, da eficiência dos esforços de recuperação (Helfert *et al.*, 2003). As ações de recuperação podem incluir diálogos e ofertas individualizadas em função das razões na origem do fim da relação. Estas atividades devem, ainda, ser continuamente controladas (Stauss e Friege, 1999).

Helfert *et al.* (2003), citando Michalski (2002), aventam quatro estratégias de recuperação: i) estratégia de incentivo, em que são oferecidos incentivos, como bilhetes para eventos, brindes e descontos, para reativar a relação; ii) estratégia de compensação, que procura compensar prejuízos (reais ou percebidos) apontados como motivo de abandono, oferecendo por exemplo vouchers; iii) estratégia de diálogo, que tenta recuperar a confiança pelo diálogo (por exemplo com uma chamada telefónica personalizada); e iv) estratégia de convencimento, que tenta persuadir o cliente por via de argumentos e explicação das vantagens da oferta.

Subetapa de Tomada de Decisão

Neste momento são novamente ponderados todos os prós e contras e considerados, consciente ou inconscientemente, os determinantes da reativação. Ponderam-se os motivos de regresso, as ofertas ou compensações, o processo decorrido e as interações acontecidas entre atores.

C – Resultado

Podem ser dois os resultados finais depois destes dois processos: a rutura definitiva e confirmada, por um lado, ou a reativação da relação, por outro. Com base na ferramenta introduzida por Stauss e Friege (1999), Griffin e Lowenstein (2001) apresentam um esboço geral de como recuperar clientes perdidos e, a partir de “*best practices*” de várias indústrias, destacam a importância das equipas especializadas e dos sistemas de informação acerca do cliente. O relacionamento é reiniciado depois de finalizadas as negociações de recuperação. Erros anteriores devem ser evitados, destacando a capacidade de satisfazer expectativas na relação futura. Surge, neste contexto, o conceito de relacionamentos fénix (“*phoenix relationships*”) inicialmente proposto por Pressey and Mathews (2003, p. 151) referindo-se, sucintamente, a “relacionamentos rejuvenescidos depois de algum tempo”. Na opinião de Helfert *et al.* (2003) o cliente estará apenas disposto a reiniciar a relação anterior se assumir o seu engrandecimento. Neste momento ocorre também o controlo do processo proposto por Helfert *et al.* (2003) e onde são avaliadas a eficiência e a eficácia da gestão da recuperação efetuada. A eficiência é medida pelo rácio entre os custos de recuperação (custos de identificação, segmentação, diálogo, controlo e propostas de recuperação) e os benefícios reais (valor

real do cliente, benefícios de informação e comunicação quantificados). A eficácia é calculada através, por exemplo, do rácio entre o número de relações reativadas e o número de clientes contactados. Entende-se que a existência de um programa de reativação bem desenhado apoia qualquer organização em termos de conhecimento do seu mercado e posição competitiva (Stauss e Friege, 1999; Liu *et al.*, 2012; Leach e Liu, 2014).

O processo de reativação antes proposto é genérico e integra quer a reativação reativa, resultante da iniciativa do cliente, quer a reativação preventiva, resultante da iniciativa do prestador. Nesta investigação estudam-se ruturas desencadeadas por iniciativa do cliente. Nelas, a empresa deseja investir no relacionamento, enquanto o cliente não entende que este é suficientemente atrativo para ser mantido. Já a reativação de relacionamentos surge por iniciativa da empresa prestadora de serviços, é analisada e planeada previamente. A unidade de análise corresponde a relacionamentos terminados e posteriormente sujeitos a atividades de reativação e recuperação de clientes.

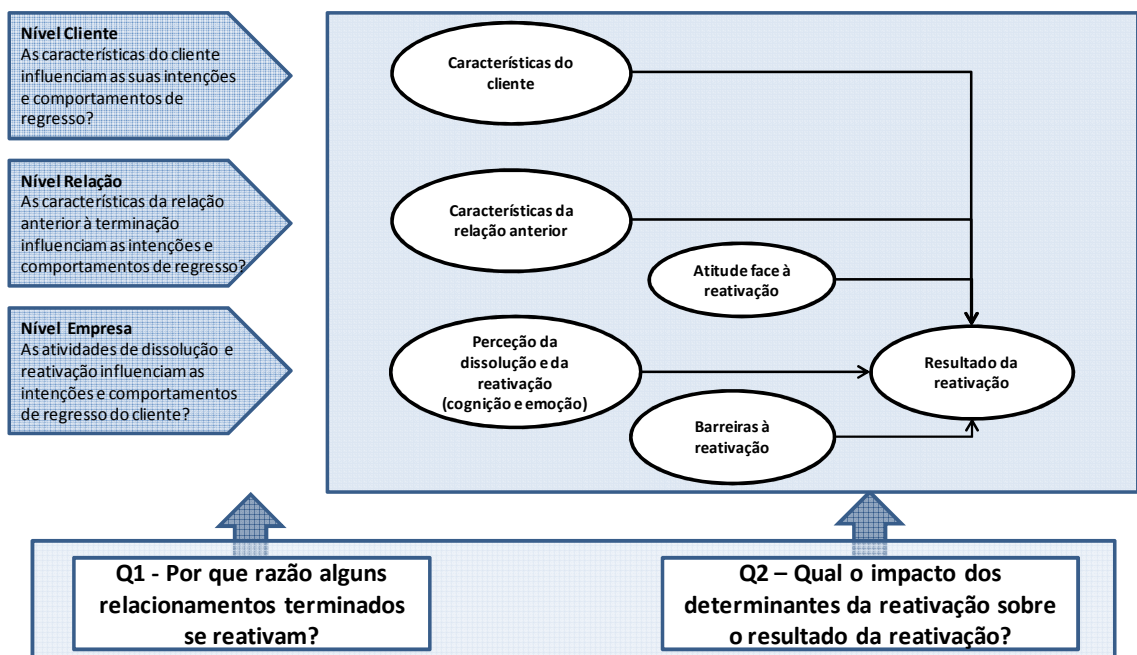
Os relacionamentos em causa assumem ao longo deste *continuum* diferentes estados: o estado inicial do relacionamento cliente-empresa, ou seja, do relacionamento que durante o processo de dissolução se transformará dando origem, na denominada etapa de resultado, ao estado de recuperado ou ao estado de terminado. Durante o processo de reativação surgirá a confirmação do estado de terminado ou, em alternativa, o renascer das cinzas do relacionamento anterior, agora renovado e aqui apelidado de relacionamento fénix ou reativado.

Considerando que a dissolução e a reativação de relacionamentos não correspondem a eventos mas sim a processos extensos e de múltiplas facetas (Duck, 1982; Van de Ven, 1992; Tähtinen, 2001), opta-se por uma pesquisa do tipo processual onde é proposto um modelo teórico acerca do fim e da reativação de relacionamentos de serviços *B2C* incorporando a dimensão temporal e contextual. Segue-se o raciocínio de Inger Roos (1999) que, em supermercados, propôs um modelo processual de troca com quatro elementos: detonador (“trigger”), fase inicial, processo e resultado. O detonador representa as razões que levam os clientes a pensar no fim da relação e os torna

sensíveis a esse mesmo fim. A fase inicial inclui os indicadores que descrevem a “força” da relação cliente-empresa depois de um detonador acontecer. A fase do processo descreve as razões, expressas pelos clientes, para terminar a relação, incluindo os fatores que deslocam o processo para o fim. A fase do resultado está relacionada com uma questão colocada pela autora acerca da revogabilidade da decisão de troca.

O modelo conceptual desta investigação, proposto na Figura 5.2, considera o conteúdo, o contexto e os fenómenos da dissolução e da reativação de relacionamentos de serviços ao consumidor, ainda que se debruce mais exaustivamente sobre o fenómeno da reativação. Procura explicar os comportamentos de clientes perdidos em relação a fatores cognitivos e emocionais, na medida em que diferentes correntes de investigação sugerem que os fatores emotivos, cognitivos e comportamentais não podem ser separados. Ao analisar o conteúdo e o contexto dos processos de dissolução e de reativação, os determinantes influenciadores são identificados, supondo que determinadas características do cliente e do relacionamento anterior, bem como algumas barreiras terão impacto sobre a decisão do cliente que será refletida no resultado da reativação.

Figura 5.2. Modelo conceptual da reativação de relacionamentos em serviços B2C



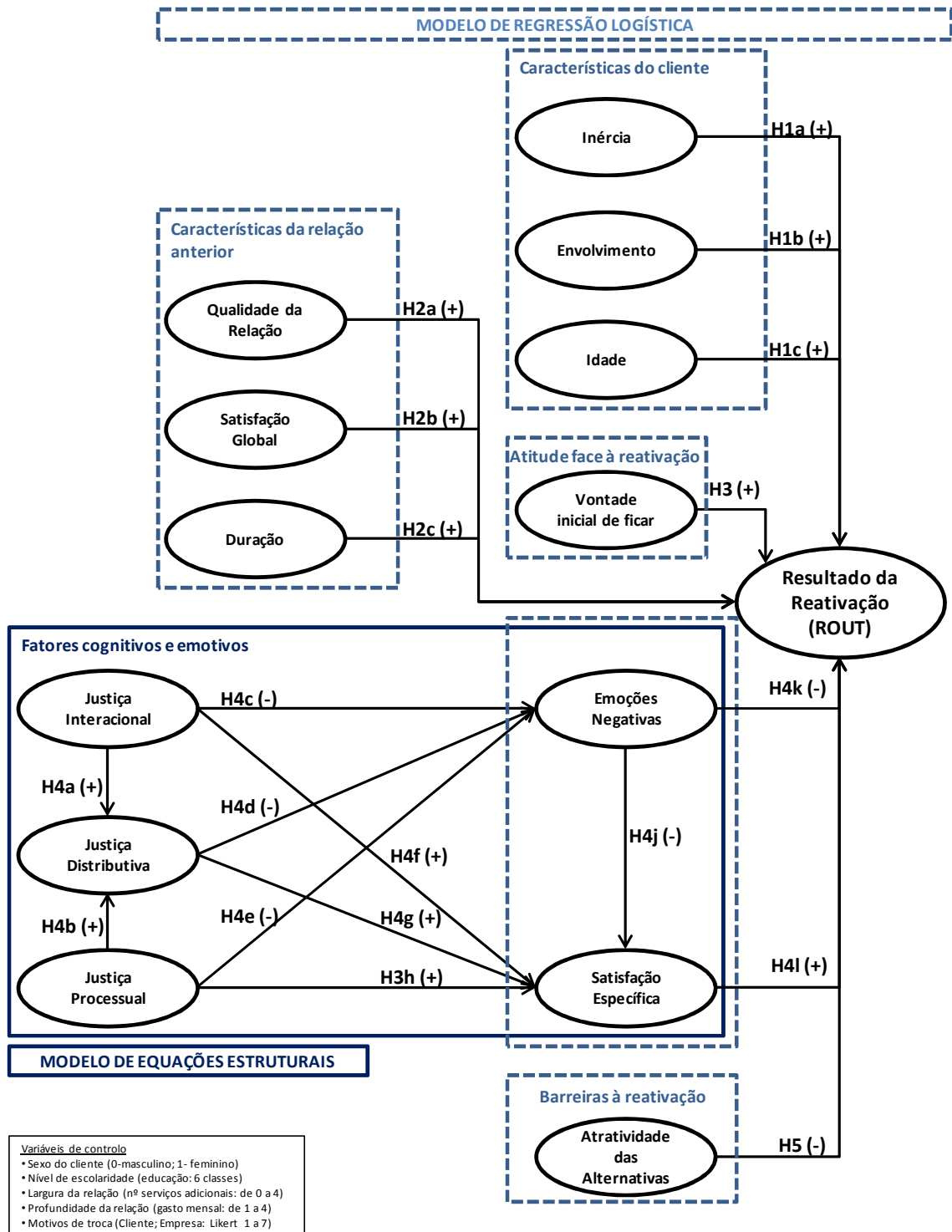
Esta análise é limitada à relação focal cliente-empresa. Apesar das influências vindas de terceiros atores a opção pela análise da percepção de apenas estes dois atores reside no facto de que neles reside o principal laço entre a empresa e o seu mercado. Não se trata de “fechar o cerco” mas sim dirigir o trabalho empírico a atores específicos e mais relevantes nos relacionamentos em causa, não desprezando contudo as influências externas. A maioria dos estudos acerca do fim de relações B2C tem-se debruçado apenas sobre um dos lados da relação, tentando compreender o consumidor do ponto de vista da empresa. A razão para que isto aconteça está provavelmente relacionada com a dificuldade de colocar lado a lado uma empresa e inúmeros clientes retendo conhecimento suficiente e relevante para uma abordagem diádica, pois é quase impossível, do ponto de vista da empresa, lembrar e discutir a situação de cada cliente individualmente (Åkerlund, 2004). Por essa razão as várias dimensões e determinantes aqui explorados são analisados empiricamente conforme a percepção do cliente, ainda que no estudo qualitativo o lado da empresa esteja presente com o poder explanatório entregue a este trabalho por colaboradores experientes.

Conforme referido, a variável dependente que se pretende analisar corresponde ao resultado da reativação, incluindo na análise os seus antecedentes. Os determinantes identificados são contingentes ao estudo realizado e, concomitantemente, resultam de outros estudos. Reconhece-se a existência de outros fatores, apresentados noutros estudos.

5.5. Modelo Operacional e Hipóteses de Investigação

O racional anteriormente exposto traduz-se num modelo operacional (Figura 5.3) onde são especificadas todas as dimensões de análise, os constructos a medir e evidenciadas as hipóteses de investigação. O modelo operacional apresenta a qualidade da relação como um constructo de segunda ordem que se operacionaliza através das variáveis de primeira ordem: confiança, comprometimento e benefícios sociais. De igual modo, as percepções de justiça são operacionalizadas através das dimensões: justiça interacional, justiça processual e justiça distributiva.

Figura 5.3. Modelo operacional da reativação de relacionamentos em serviços B2C



De seguida, são analisados os constructos patentes no modelo operacional e apresentadas as hipóteses de investigação postuladas.

5.5.1. Características do cliente

As características do cliente podem afetar a intenção e comportamento de regresso ao prestador e têm sido considerados seus antecedentes (Homburg *et al.*, 2007; Krafft e Pick, 2007b). Como características do cliente podem ser consideradas a procura de variedade (Roos, 1999; Homburg *et al.*, 2007), o envolvimento (Homburg *et al.*, 2007; Tokman *et al.*, 2007), a idade do cliente (Homburg *et al.*, 2007) e a inércia, entre outros. Estas variáveis e a sua potencial influência sobre o resultado da reativação foram apresentadas e discutidas na secção 4.3.1 deste trabalho.

Acrescenta-se a inércia enquanto variável que associada à manutenção do cliente relata o comodismo e inclui o patrocínio passivo e os custos de mudança desmotivadores da troca. Esta variável, exibindo um comportamento quase oposto à procura de variedade, revela-se potenciadora da manutenção do cliente. Procura-se evidenciar empiricamente o efeito positivo da inércia, do envolvimento, da idade e do sexo (mulher) do cliente sobre o resultado das atividades de reativação. Assim, é proposta a seguinte hipótese de investigação:

HIPÓTESE 1: As características do cliente influenciam o resultado da reativação.

H1a: A inércia do cliente influencia positivamente o resultado da reativação.

H1b: O envolvimento do cliente influencia positivamente o resultado da reativação.

H1c: A idade influencia positivamente o resultado da reativação.

5.5.2. Características da relação anterior

A experiência anteriormente partilhada com o prestador e a forma como o cliente avalia essa relação, ou seja, as características da relação parecem também ser pertinentes alvos de estudo. A par de outros trabalhos, como características da relação podem ser consideradas a sua qualidade, capital ou laços sociais (Havila e Wilkinson, 2002; Tokman *et al.*, 2007) integrando variáveis como a confiança, o compromisso, os benefícios sociais, a satisfação global e a duração ou idade da relação. Estas variáveis e a sua influência sobre o sucesso da reativação foram apresentadas e discutidas na secção 4.3.2 deste trabalho e são lembradas de seguida.

Assim, tal como em alguma literatura anterior (Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Gregoire *et al.*, 2009) opta-se por empregar a noção de qualidade da relação para conceptualizar a força, o valor, a intensidade e profundidade da relação, onde se espera que uma relação forte favoreça a resposta do cliente a tentativas de recuperação (Tax *et al.*, 1998).

O uso do constructo satisfação global baseia-se no argumento de que se o cliente estava razoavelmente satisfeito com o relacionamento antes da terminação, terá maior vontade de regressar ao relacionamento. Para além disso, clientes satisfeitos esperam, mais provavelmente, experiências positivas no futuro ou, em oposição quanto mais insatisfeito estiver o cliente com a relação prévia à dissolução, menor probabilidade haverá de reatar esse relacionamento (Homburg *et al.*, 2007).

Pensa-se existir um efeito moderador, não analisado neste trabalho, que algumas características do cliente e da relação anterior exercem sobre a relação entre as variáveis satisfação específica (com a dissolução e reativação) e a intenção e comportamento de regresso. Alguns autores têm sugerido estes efeitos moderadores em contextos relacionados como seja o da recompra e o da lealdade (Homburg e Giering, 2001; Mittal e Kamakura, 2001; Seiders, Voss, Grewal e Godfrey, 2005; Luo e Homburg, 2007). Procura-se evidenciar empiricamente o efeito positivo da qualidade da relação, da satisfação global e da duração ou idade do relacionamento anterior sobre o resultado das atividades de reativação. Deste modo, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

HIPÓTESE 2: As características da relação anterior influenciam o resultado da reativação.

H2a: A qualidade da relação anterior (confiança, compromisso e benefícios) influencia positivamente o resultado da reativação.

H2b: A satisfação global com a relação anterior influencia positivamente o resultado da reativação.

H2c: A duração da relação anterior influencia positivamente o resultado da reativação.

5.5.3. Atitude face à reativação

Esta investigação desenvolve-se em contextos contratuais sendo considerada como variável dependente o comportamento efetivo que será o resultado da reativação (permanência na empresa reatando a relação nos termos anteriores ou celebrando um

novo contrato). Deste modo, enquanto investigações anteriores se têm, maioritariamente, concentrado em intenções e não nos comportamentos subsequentes (Krafft e Pick, 2007b), esta investigação contribui para esta lacuna quando inclui comportamentos efetivos de clientes perdidos. No modelo distingue-se ainda a vontade de ficar no sentido em que está em causa uma faculdade sentida pelo indivíduo segundo a qual o seu espírito se inclina a uma ação, sentindo-se impelido a determinado comportamento e num estado prévio à decisão final. A intenção é assim o resultado da primeira evolução da vontade depois de ter sido admitida a ideia. Esta distinção foi sugerida em literatura recente (Krafft e Pick, 2007b). Propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

HIPÓTESE 3: A vontade inicial de ficar influencia positivamente o resultado da reativação.

5.5.4. Fatores cognitivos e emotivos

As variáveis respeitantes a esta dimensão e a sua influência sobre o sucesso da reativação foram apresentadas e discutidas nas secções 4.3.3 e 4.3.4 deste trabalho.

Entende-se que a justiça interacional afeta diretamente a satisfação do cliente em relação às atividades específicas de reativação e indiretamente, através da justiça distributiva, na medida em que a perceção do cliente acerca do que recebe depende significativamente do tratamento que recebe e da forma como se sente durante as atividades de reativação. A justiça processual diz respeito à perceção de justiça do cliente face ao processo de troca decorrido no fim da relação e na tentativa de reativação e onde importam aspetos como a possibilidade do cliente controlar o processo, a resposta da empresa e a transparência dos processos. Pensa-se que quando os clientes fazem uma avaliação positiva dos procedimentos postos em prática aquando dos esforços de recuperação do cliente, entendem melhor a justeza da oferta de recuperação ao que a justiça processual pode afetar justiça distributiva e a satisfação com as atividades de reativação. A justiça distributiva refere-se à perceção de equidade e justiça formada pelo cliente em relação à oferta ou proposta de reativação apresentada pela empresa. A oferta de recuperação não só aumenta a proposta de valor (melhor preço/melhores benefícios), promovendo atitudes dirigidas às intenções de regresso,

como serve de estímulo à ação, aumentando a probabilidade de regresso (Tokman *et al.*, 2007). Para além disso, a perceção de que a oferta ou proposta de recuperação é justa (justiça distributiva) tem uma influência significativa sobre a satisfação com a reativação, a qual por seu lado afeta fortemente a performance da reativação (Homburg *et al.*, 2007). As três componentes de justiça, em maior ou menor grau, terão impacto sobre a satisfação específica.

Esta investigação apoia-se no papel central que a satisfação do cliente desempenha a dois níveis, específico e global, com consequências a afetar o sucesso das atividades de reativação empreendidas pela empresa. Relata-se que em relacionamentos de serviços, a satisfação é entendida como a avaliação cognitiva e afetiva que o cliente faz baseado na sua experiência pessoal e ao longo de todos os episódios do relacionamento (Liljander e Strandvik, 1995). São, assim, utilizadas duas dimensões relacionadas com a satisfação⁸:

- Satisfação específica, referindo-se à avaliação que o cliente faz acerca dos eventos em termos de procedimentos, ofertas e comportamentos da interação com os colaboradores da empresa na dissolução e tentativa de reativação. Este constructo refere-se à satisfação específica com encontros ou eventos (cf. Bitner, 1990; Bitner e Hubbert, 1994; Smith e Bolton, 2002; Olsen e Johnson, 2003);
- Satisfação global do cliente, variável que captura a satisfação acumulada do cliente em relação à empresa e aos seus produtos e serviços em geral (cf. Smith e Bolton, 2002; Olsen e Johnson, 2003). A satisfação acumulada funciona como âncora que é atualizada com a nova informação proveniente das diferentes experiências de serviço (Bolton, 1998).

Estudos sobre justiça percebida assumem que as emoções desempenham um papel importante ao transferir as perceções de injustiça para atitudes e comportamentos subsequentes (Weiss *et al.*, 1999) como sejam a satisfação (Schoefer e Ennew, 2005) ou a lealdade (Chebat e Slusarczyk, 2005). Em particular, estudos recentes têm demonstrado que as emoções negativas têm um efeito mediador entre a justiça percebida e a satisfação em recuperação de serviços (Río-Lanza *et al.*, 2009)) e na

⁸ A distinção entre os dois constructos relacionados com a satisfação, i. e. satisfação com eventos específicos e satisfação global é discutida em Smith e Bolton (2002) e Olsen e Johnson (2003).

relação entre elementos cognitivos e intenções de compra (Zielke, 2011). Postula-se a existência de um efeito mediador das emoções negativas entre as percepções de justiça e a satisfação específica.

Os motivos de troca podem ser analisados em diferentes vertentes para além das razões por detrás da troca. A fonte ou origem à qual são atribuídos é um dos aspetos cuja pertinência é sugerida, de forma recorrente, na literatura. A atribuição do cliente em termos de *locus* (quem é responsável pelo fim da relação?) tem sido conceptualizado a dois níveis, i.e., como *locus* interno (auto atribuição da culpa ao próprio cliente, em que a terminação é causada pelo cliente devido a constrangimentos financeiros ou deslocalização) e *locus* externo (atribuição da culpa à empresa, em que a terminação é devida à empresa devido por exemplo a falhas nos serviços) em diversos trabalhos (Richins, 1983; Pick, 2010b). Sugere-se que quanto mais o cliente atribui a culpa da terminação a si próprio mais estará disposto a voltar a comprar ou a recomendar a empresa, com um passa-palavra positivo (Richins, 1983; Pick, 2010b). Por seu lado, o *locus* externo está associado a reclamações e passa-palavra negativo (Richins, 1983).

Propõe-se que as percepções de justiça, as emoções vivenciadas e a satisfação específica do processo de dissolução e reativação, experienciados pelo cliente, influenciam os resultados das atividades de reativação envidadas pela empresa. Da mesma forma, se pensa que o motivo de troca e o respetivo *locus* (interno ou externo) explicam diferentes resultados. Assim, é proposta a seguinte hipótese de investigação:

HIPÓTESE 4: Os fatores cognitivos e emotivos influenciam o resultado da reativação.

H4a: A justiça interacional tem um impacto positivo sobre a justiça distributiva.

H4b: A justiça processual tem um impacto positivo sobre a justiça distributiva.

H4c: A justiça interacional influencia negativamente as emoções negativas.

H4d: A justiça distributiva influencia negativamente as emoções negativas.

H4e: A justiça processual influencia negativamente as emoções negativas.

H4f: A justiça interacional influencia positivamente a satisfação específica.

H4g: A justiça distributiva influencia positivamente a satisfação específica.

H4h: A justiça processual influencia positivamente a satisfação específica.

H4i: A percepção de justiça influencia positivamente a satisfação específica.

H4j: As emoções negativas influenciam negativamente a satisfação específica.

H4k: As emoções negativas influenciam negativamente o resultado da reativação.

H4l: A satisfação específica influencia positivamente o resultado da reativação.

5.5.5. Barreiras à reativação

A influência desta variável sobre o sucesso da reativação foi apresentada e discutida na secção 4.3.5 deste trabalho. Inclui-se aqui a consideração da atratividade das alternativas perspetivando uma influencia negativa sobre o sucesso da reativação na medida que quanto mais atrativas forem as ofertas e prestadores alternativos menor será a probabilidade de reativar o relacionamento com o cliente. A este respeito, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

HIPÓTESE 5: As barreiras à reativação (atratividade das alternativas) influenciam negativamente o resultado da reativação.

O Quadro 5.4 apresenta uma síntese das hipóteses postuladas na ferramenta teórica.

Quadro 5.4. Síntese das hipóteses postuladas no modelo

H1: As características do cliente influenciam o resultado da reativação.

H2: As características da relação anterior influenciam o resultado da reativação.

H3: A vontade inicial de ficar influencia positivamente o resultado da reativação.

H4: Os fatores cognitivos e emotivos influenciam o resultado da reativação.

H5: As barreiras à reativação influenciam negativamente o resultado da reativação.

5.6. Conclusões

A presente investigação posiciona-se como um contributo ao melhor entendimento do comportamento do consumidor, em serviços B2C, concretizado na análise da relação entre características do cliente e relacionais, estímulos da empresa, atitudes e comportamentos de clientes perdidos. Focaliza-se nos antecedentes do sucesso de atividades de recuperação de clientes e reativação de relacionamentos e nas atividades conduzidas pelas empresas que objetivam a reativação de relacionamentos anteriormente extintos.

Em conclusão, as questões de investigação levantadas e o modelo de análise apresentado estarão na base do estudo empírico que, na Parte II desta tese, é desenvolvido. Como tal, no capítulo que se segue expõe-se e fundamenta-se a metodologia empregue na resposta àquelas questões.

PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

6. METODOLOGIA

6.1. Introdução

Este capítulo serve um propósito: expor e fundamentar as escolhas metodológicas realizadas ao longo da presente investigação. A descrição e fundamentação da metodologia de investigação empregue condicionam o ajuizamento feito acerca do trabalho realizado e resultados alcançados, pelo que se ambiciona um amplo esclarecimento sobre as principais opções, nomeadamente no que diz respeito à adoção do estudo de caso como estratégia de pesquisa desta tese.

A descrição e fundamentação atrás mencionadas materializam-se em três grandes secções: determinantes da pesquisa (secção 6.2), estratégia de pesquisa (secção 6.3) e operacionalização da metodologia (secção 6.4), a que se acrescenta uma breve resenha das limitações e critérios de avaliação desta investigação (secção 6.5) e conclusão (secção 6.6).

6.2. Determinantes da Pesquisa

Esta secção visa esclarecer o porquê dos caminhos traçados, ou seja, o que determinou as opções tomadas. Na escolha dos métodos de pesquisa a adotar diversas questões devem ser colocadas, nomeadamente em termos de posição ontológica (qual a natureza do fenómeno?), posição epistemológica (o que considerar evidência e conhecimento?), área de pesquisa (tópico substantivo da investigação), puzzle intelectual (qual a natureza essencial do problema que mais interessa estudar?), questões de investigação prementes, objetivos e propósitos por detrás da investigação (Mason, 2002), estratégias para validar afirmações acerca da realidade e técnicas de recolha de dados (Hart, 2003). Para além disso, e conforme Brito (1997) sugere, o projeto de pesquisa é conduzido em dependência de vários fatores influenciadores das opções metodológicas efetuadas e onde os determinantes mais importantes são os objetivos da pesquisa, o conteúdo e contexto do projeto de pesquisa e o número de constrangimentos que afeta as condições de desenvolvimento do mesmo.

As opções metodológicas presentes nesta tese resultam essencialmente de dois conjuntos de determinantes ou condicionantes. Em primeiro lugar, resultam do

enquadramento teórico realizado e dos objetivos e questões da investigação. Em segundo lugar, resultam de alguns desafios e limitações inerentes a este projeto de investigação.

O primeiro conjunto de elementos que determina o caminho a trilhar e as ferramentas a usar contém, por um lado, o enquadramento teórico atrás exposto, e por outro, os objetivos e questões de investigação perseguidos. A seguir, relembra-se estes últimos.

6.2.1. Objetivos e questões de investigação

O objetivos e as questões de investigação condicionam a estratégia de pesquisa na medida em que, por um lado, a formulação das questões de investigação tem consequências sobre a estratégia de pesquisa e, por outro lado, ambos têm implicações sobre o processo de amostragem e recolha de dados.

O objetivo genérico, ou questão global de investigação, desta tese consiste em identificar, conhecer e compreender os determinantes da reativação de relacionamentos em serviços B2C, contribuindo para o conhecimento das dinâmicas presentes nestes relacionamentos depois da dissolução. Este objetivo genérico desdobra-se em duas grandes questões:

- Por que razão alguns relacionamentos terminados se reativam?

Nesta questão, formulada com base no tipo “porquê”, tenta-se averiguar quais são os determinantes que influenciam e favorecem o comportamento de reativação e como o fazem, ou seja, qual é o mecanismo de influência.

- Qual o impacto dos determinantes da reativação sobre o resultado da reativação?

Pretende-se quantificar o impacto e influência provenientes dos determinantes que antecedem e formam o comportamento de reativação. Esta é uma questão do tipo “que” ou “qual”, onde se pretende identificar a prevalência (frequência, incidência ou intensidade) de eventos e fatores sobre resultados, em termos comportamentos.

Yin (2009: 9) refere que as questões do tipo “como” e “porquê” são mais explanatórias e, como tal, requerem metodologias como sejam os estudos de caso. Já em questões do tipo “que” ou “qual”, “quem” e “onde”, segundo o mesmo autor, é apropriado adotar metodologias quantitativas quando o objetivo consiste em descrever a incidência ou prevalência de um fenómeno ou em prever determinados resultados. Em algumas circunstâncias todas as metodologias podem ser relevantes (como seja em investigações exploratórias). Podem mesmo ser utilizados vários métodos em qualquer estudo (por exemplo, um questionário integrado num estudo de caso) pois as diversas metodologias não são mutuamente exclusivas (Yin, 2009).

As implicações dos objetivos e questões de investigação sobre a pesquisa empírica serão analisadas na secção 6.3, onde se descreve a estratégia de pesquisa adotada. De seguida descrevem-se os condicionantes desta investigação.

6.2.2. Condicionantes da investigação

O segundo conjunto de determinantes ou condicionantes concerne a aspetos de ordem pessoal e profissional da autora desta investigação. Em primeiro lugar destaca-se o desconhecimento, por parte da autora, das temáticas aqui presentes – fim e reativação de relacionamentos – bem como das abordagens teóricas mais adequadas à investigação, donde resultou um processo de revisão da literatura bastante amplo e moroso. Em segundo lugar, o prazo disponível para a execução do projeto de investigação foi um fator crucial ao seu desenvolvimento, condicionando o número de casos a incluir na investigação, ao qual não foi alheia a dificuldade em obter cooperação das empresas alvo de estudo. No todo procurou-se a melhor equilíbrio entre o uso eficiente dos recursos disponíveis e as escolhas metodológicas potenciadoras da aprendizagem a alcançar sobre as questões de investigação.

6.3. Estratégia de Pesquisa

Seguidamente são descritas cinco fases importantes da estratégia de pesquisa seguida nesta investigação: a definição da unidade de análise (subsecção 6.3.1), a contextualização teórica das metodologias empregues (subsecção 6.3.2), a esquematização e planeamento da pesquisa (subsecção 6.3.3), o processo de seleção do

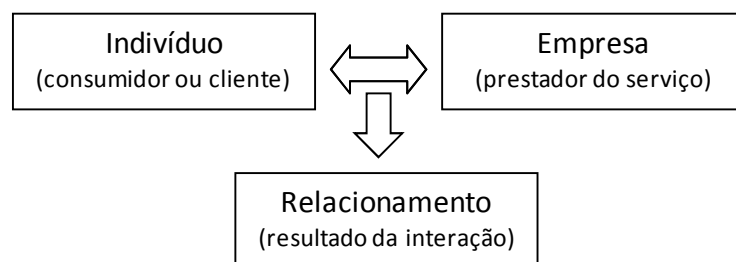
contexto empírico e do caso (subsecção 6.3.4) e, finalmente, o acesso ao caso (subsecção 6.3.5) que abre portas à operacionalização desta estratégia.

6.3.1. Unidade de análise

Tal como sugere Yin (2009), a unidade de análise resultou das questões de investigação e dos níveis de análise a elas associados. Podemos considerar que em cada um desses níveis, existem unidades de análise mais restritas ou subunidades que permitem recolher dados pertinentes face às questões formuladas (Roseira, 2005). A delimitação da unidade de análise é definida pela relevância das informações pretendidas, onde importam as perceções dos informantes incluídos no estudo. Ainda assim, dado que em cada nível de análise existem questões de investigação específicas, cada um desses níveis é visto como uma subunidade.

A unidade de análise principal deste estudo corresponde ao relacionamento entre a empresa e o consumidor, tentando analisar a natureza desse relacionamento e o processo de interação entre os seus atores em etapas de mudança. Em particular, interessa a metamorfose acontecida entre a perda do cliente, a sua recuperação e a reativação do relacionamento antes havido, e agora ajustado aos novos termos da relação e considerando as experiências passadas, a interação, os processos e trocas acontecidas. Trabalhamos de forma holística, tentando “olhar” a todo o contexto, e interpretativista, considerando que se trata de fenómenos reais, ricos e complexos, nunca separáveis de toda a sua envolvente contextual. A Figura 6.1 procura ilustrar a unidade de análise principal (relacionamento) e as subunidades (cliente e empresa) em consideração.

Figura 6.1. Unidade de análise

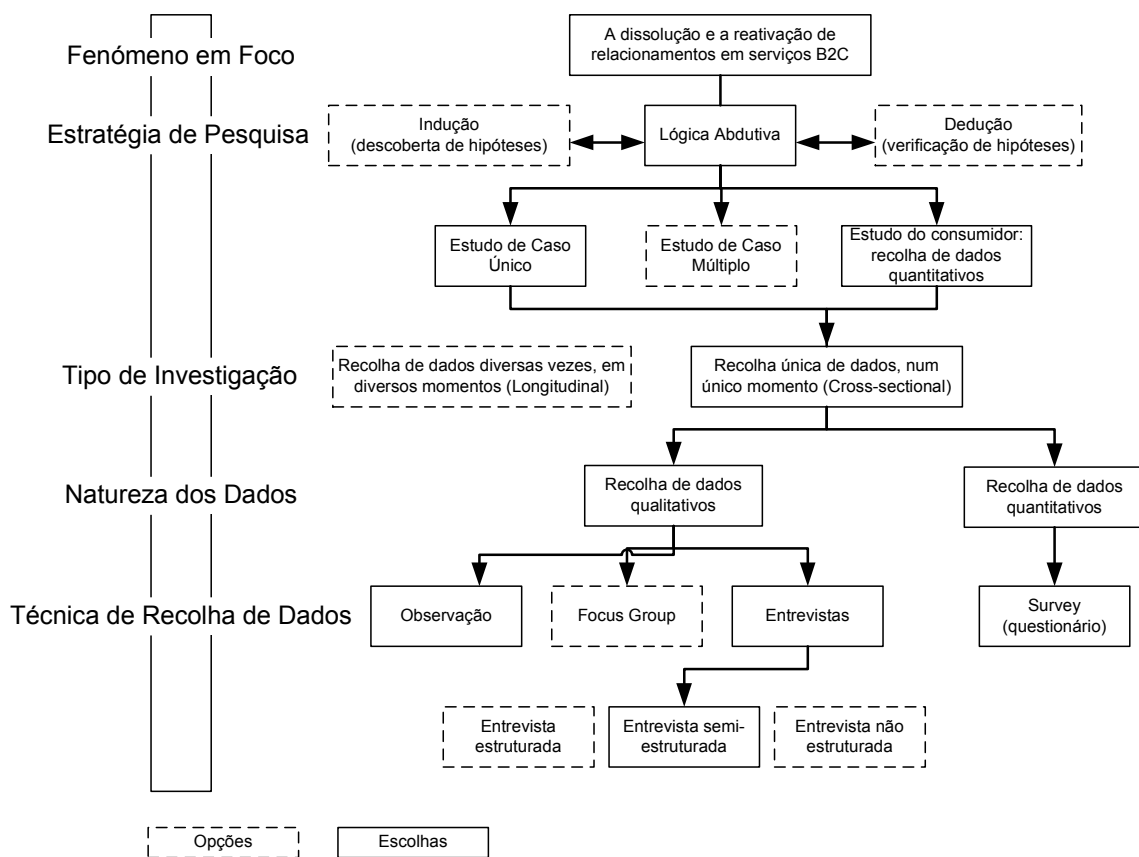


Desta forma, a unidade de análise principal (relacionamento) desagrega-se em duas subunidades de análises nomeadamente os intervenientes no processo de reativação, ou seja, o cliente e a empresa (nos seus diferentes interlocutores). Está em causa um pseudorrelacionamento (Guttek, 2000), conforme descrito no capítulo 2 desta tese, a acontecer entre consumidor e diferentes atores intervenientes nas várias fases da prestação do serviço.

6.3.2. Contextualização teórica das metodologias

Esquemamizam-se, na Figura 6.2, as principais opções disponíveis e as escolhas feitas no que concerne à metodologia empregue na presente investigação. De seguida, explicam-se os diversos elementos aí presentes.

Figura 6.2. Escolhas metodológicas



A estratégia de pesquisa adotada é do tipo abductivo considerando a interação permanente entre os dados empíricos e a teoria. Este processo interativo ainda que

relacionado com o conceito de *grounded theory* (Glaser e Strauss, 1967; Eisenhardt, 1989; Strauss e Corbin, 1990) onde novas teorias são geradas a partir dos dados empíricos, identifica-se principalmente com a abordagem abdutiva ou *systematic combining*. Nesta, há um movimento contínuo entre o mundo empírico e o mundo teórico, ou seja, trata-se de um processo onde a ferramenta teórica ou modelo de análise, o trabalho de campo e a análise de caso evoluem e caminham lado a lado, sendo particularmente útil ao desenvolvimento teórico (Dubois e Gadde, 2002, p. 554). A teoria é usada antes e depois do trabalho empírico em dialética constante e numa relação dinâmica entre teoria e caso (especificamente, na discussão de resultados a teoria associa-se à explicação do caso). Há um diálogo entre dados, conceitos e relações entre conceitos, reformulados ao longo do estudo (Ragin, 1987). No presente estudo as questões de investigação conduziram o percurso da pesquisa ainda que as questões iniciais tenham sido refinadas com o conhecimento acrescentado ao longo dos estudos empíricos. Da mesma forma, a ferramenta teórica original foi sucessivamente modificada em resultado de *inputs* teóricos, ganhos durante o processo, e de resultados empíricos não antecipados. O processo daí resultante confirma a presença e aplicação de uma abordagem abdutiva.

Não se opta pela exclusividade de uma abordagem dedutiva (de natureza quantitativa ou positivista) por se considerar que estes fenómenos estão ainda pouco explorados e a sua definição e estruturação teórica está ainda por estabelecer. Para além disso, basear a análise relacional em medidas pré determinadas não faz justiça ao dinamismo do processo (Patton, 1990). Os estudos qualitativos objetivam alcançar um profundo conhecimento de um fenómeno conseguido pela imersão do investigador no contexto do fenómeno a ser estudado (Patton, 1990). Mas, ainda que a abordagem mais indutiva (de natureza qualitativa) considere a realidade complexa e alcançável por via da observação dos fenómenos, adota uma perspetiva mais descritiva. Neste estudo, combinam-se indução e dedução por estas serem duas formas de pesquisa relacionadas e que permitem uma visão pluralista do fenómeno investigado (Eisenhardt, 1989; Miles e Huberman, 1994). Opta-se pelo uso alternado e contínuo das duas abordagens por forma a criar (método indutivo) e testar (método dedutivo). Tal como se defende na *systematic combining*, ambiciona-se o desenvolvimento e o refinamento de teorias já existentes

onde, de forma frutuosa, se descobrem “coisas novas”, por via de novas variáveis ou relações entre variáveis, e não pela simples combinação das abordagens indutiva e dedutiva (Dubois e Gadde, 2002, p. 559).

Combina-se uma análise de natureza qualitativa com outra de natureza quantitativa e, em sequência, procurando beneficiar dos pontos fortes de cada uma delas. Na fase qualitativa, o estudo explora, descreve e aprofunda as questões de investigação, para na fase quantitativa agregar e confirmar resultados. São usados procedimentos dos métodos mistos, onde se empregam elementos oriundos quer dos métodos quantitativos quer qualitativos. Refira-se que as pesquisas que usam métodos mistos tornaram-se bastante populares em anos recentes (Creswell, 2009). Autores do campo da dissolução referem que estes fenómenos podem ser analisados quer como decisão quer como processo, ainda que a literatura sugira benefícios no uso da perspectiva processual (Tähtinen e Halinen, 2002).

Segundo Yin (2009), a escolha do método de pesquisa depende de três condições: a) o tipo de questões de investigação; b) o controlo que o investigador tem sobre os eventos comportamentais efetivos; e c) o foco em fenómenos contemporâneos e não históricos. A pesquisa qualitativa pode aqui fornecer perspectivas interessantes na medida em que é adequada para responder a questões de “como” e “porquê” (Yin, 2004). É particularmente útil à tentativa de explorar novos conceitos e relacionamentos entre estes e ao conhecimento mais profundo de situações, comportamentos ou atividades (Mason, 2002). As questões “como” e “porquê” são mais exploratórias e conduzem ao uso de estudos de caso, histórias e experiências como métodos preferenciais.

Afirma-se que o estudo de caso é o método mais indicado quando se colocam questões do tipo “como” e “porquê”, quando o investigador não tem controlo sobre os acontecimentos e quando o foco reside sobre fenómenos atuais inseridos em contextos da vida real (Yin, 2009). Yin (2009: 18) apresenta uma definição de estudo de caso que parece transversal a toda a literatura sobre o tema: “um estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e inserido no seu contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto

não são claramente evidentes”. O estudo de caso parece ser adequado, na medida em que estão em causa fenómenos bastante ricos e complexos, ainda pobres em termos de conceptualização. Conforme Strauss e Corbin (1990, p. 19) referem, o estudo de caso é especialmente adequado quando se pretende “...revelar e compreender o que se esconde por detrás de qualquer fenómeno sobre o qual pouco se sabe”. Este parece ser o método mais apropriado considerando que permite focalizar a forma como cada consumidor percebe e experimenta um fenómeno (Shrivastava e Sudhir, 2003; Silva, 2009). O mesmo permite uma análise processual, contextual e longitudinal de fenómenos ricos e complexos (Yin, 2003), mas está longe de ser apenas uma estratégia exploratória (Yin, 2009). O método do estudo de casos é também relevante quando se integram as condições contextuais através de estudos explanatórios (Yin, 2009). O estudo de caso justifica-se, deste modo, como opção metodológica devido ao carácter exploratório e explanatório deste estudo. É exploratório na medida em que estimula o desenvolvimento de novas teorias (Ragin, 1987) e porque se concentra nas dinâmicas presentes em contextos singulares. O carácter explanatório é comprovado pelas questões de investigação formuladas em termos de “porquê” e “como” (Yin, 2009).

Yin (2003, 2009) distingue casos únicos de casos múltiplos, ou seja, no processo de seleção de casos poder-se-á optar por ter reproduções exemplares do fenómeno em estudo ou por um grupo de casos que inclua resultados contrastantes (Yin, 2003). O estudo de caso múltiplo poderá servir o último propósito, onde de forma a explorar a diversidade de casos é usada a pesquisa comparativa (Ragin, 1987). Em estudos de caso múltiplos a recolha é feita de forma semelhante enquanto a análise de resultados é apresentada em conjunto (Yin, 2009). O estudo de caso único é apropriado quando o caso em análise é representativo e procura captar as circunstâncias e condições em que ocorre (Yin, 2009). Considera-se que um caso, por si só, pode ser apropriado para uma análise, sendo a robustez do estudo alcançada com a sua análise exaustiva.

A opção por desenvolver um estudo de caso único neste trabalho, justifica-se pela possibilidade de aprofundar o tema a partir de uma realidade complexa, numa empresa que atua de forma representativa. O foco numa única empresa e nos seus clientes perdidos é consistente com a abordagem empírica de estudos anteriores (cf. Thomas *et*

al., 2004; Homburg *et al.*, 2007). Para além disso, e considerando que existe evidência empírica de que apenas um pequeno número de empresas desenvolvem atividades sistemáticas de recuperação de clientes (Stauss e Friege, 1999), provavelmente em termos de recolha de dados não existe alternativa ao estudo de uma única empresa (Homburg *et al.*, 2007).

O estudo quantitativo, com aplicação de questionário entre clientes e em quantidade, serve para confirmação de dados e, acima de tudo para enfatizar a importância relativa dos diferentes determinantes, averiguando quais deles contribuem mais para as intenções e comportamentos relacionados com decisões de reativação.

6.3.3. Desenho da pesquisa

No Quadro 6.1 apresentam-se os vários estudos que compõem esta investigação em termos de atividade, alvos, principais objetivos e, ainda, resumo de cada estudo.

Quadro 6.1. Diversas etapas e estudos da investigação

ESTUDOS PRÉVIOS	
Análise documental de fontes secundárias	<p>Objetivo: Analisar dados setoriais, estatísticas europeias...</p> <p>Fontes: Banco de Portugal, Associação de Bancos Portugueses, Anacom, notícias veiculadas pelos media, Marktest, Eurostat, Comissão Europeia...</p>
Consulta a especialistas para determinação do contexto empírico	<p>Objetivo: Determinar o(s) contexto(s) empírico(s) mais adequado(s).</p> <p>Consulta de diversos especialistas por correio eletrónico. Os respondentes estão filiados nas seguintes instituições: Universidade da Beira Interior, Universidade de Eichstaett-Ingolstadt (Alemanha), Universidade de Hamburgo (Alemanha), Universidade de Hanken (Finlândia), Universidade de Karlstad (Suécia), Universidade de Northwestern (EUA), Universidade de Oulu (Finlândia), Universidade do Porto e Universidade de Telavive (Israel).</p>
Inquérito preliminar	<p>Objetivos: Diagnosticar o entendimento e prática de atividades de dissolução e reativação nas grandes organizações portuguesas.</p> <p>Elaboração de um questionário baseado na literatura específica do tema. Foram enviados 876 convites à participação e preenchimento <i>online</i> de um questionário de entre as 1000 maiores empresas portuguesas (Fonte: Instituto Nacional de Estatística) dirigido às empresas de que foi possível obter o endereço de correio eletrónico.</p>

(continua)

(continuação)

ESTUDO EXPLORATÓRIO e EXPLANATÓRIO – Qualitativo

Entrevistas individuais no operador	Objetivos: Conhecer o ponto de vista do operador quanto a determinantes da reativação; Saber como se desenrola o processo de reativação; Conhecer análises efetuadas pelo operador.
(a responsáveis e operacionais de marketing, área relacional (retenção/fidelização), serviço de apoio ao cliente, <i>call center</i> ...)	Os indivíduos foram inicialmente sugeridos pela interlocutora do operador, ao que se seguiu um processo de amostragem do tipo <i>snowball</i> .
Entrevistas individuais a clientes	Objetivos: Saber como se desenrola o processo de reativação em retenção; Conhecer os determinantes da reativação.
(a indivíduos que manifestaram interesse em terminar a relação e foram contactados em atividades de reativação)	Num processo de amostragem não probabilística e por conveniência foram inquiridos indivíduos que enquanto clientes da mesma operadora de telecomunicações demonstraram interesse em sair e foram contactados pelas equipas de retenção. Em acréscimo foram inquiridos indivíduos que efetivaram o abandono e, mais tarde, foram contactados para regressar à operadora.
Observação de campanha de <i>win back</i>	Objetivos: Saber como se desenrola o processo de reativação por reacquirição de antigos clientes. Conhecer determinantes da reativação.
(campanha dirigida a antigos clientes com o objetivo de recuperar clientes perdidos)	Observação de chamadas telefónicas em campanha realizada por um parceiro de <i>telemarketing</i> do operador.

ESTUDO CONFIRMATÓRIO – Quantitativo

Aplicação de questionário	Objetivo: Conhecer o impacto dos determinantes da reativação. Testar o modelo estrutural.
	Com base na amostra de clientes em reativação, é pedida colaboração ao cliente com o preenchimento <i>online</i> do questionário e por via telefónica.

6.3.4. Contexto empírico e seleção do caso

Por detrás da seleção da(s) indústria(s) devem estar algumas diretrizes, a saber: deve haver uma prática abundante de relações em dissolução e em reativação, o acesso a relações nestas condições deve ser possível e a indústria deve ser de interesse geral. Para além disso, considerando que o assunto em análise é sensível, deve ser colocado grande peso na possibilidade de aceder a esta informação, aquando da seleção da(s) indústria(s) em análise, bem como do(s) caso(s) específico(s) (Tähtinen, 2001) porque

as empresas consideram os clientes perdidos e as falhas na retenção de clientes como informação confidencial e sensível (Tähtinen e Havila, 2004). No estudo de relacionamentos B2C, os casos selecionados devem corresponder a mercados competitivos, transparentes, maduros e relativamente saturados, ou seja, onde a oferta é relativamente indiferenciada e, logo, onde a perspectiva relacional pode fazer mais sentido (Silva, 2009). O setor dos serviços é lógico na medida em que estes são por inerência relacionais e o desenvolvimento de relações cliente-empresa é aí considerado adequado e importante (Czepiel, 1990; Liljander e Strandvik, 1995; Grönroos, 2000c; Liljander e Roos, 2002).

Por forma a escolher o contexto empírico, foram ponderadas várias hipóteses, considerando que as taxas de abandono do cliente têm crescido em muitos setores como seja nas telecomunicações, seguros ou banca, onde esta pesquisa se sugere útil. Em setores como o da banca, os clientes procuram, de forma mais intensa, a melhor opção em termos de preço e valor percebido e tendem a mudar de fornecedor frequentemente (Michalski, 2002b). Note-se que “as condições em que a saída é expectável são aquelas onde a competição prevalece e as alternativas estão disponíveis ao consumidor, este conhece-as e está alerta em relação a qualquer deterioração absoluta ou relativa de desempenho” (Stewart, 1998a, p. 237). Em serviços, os contextos empíricos referentes a estudos sobre o fim das relações, quer em mercados B2B quer B2C, têm sido diversos, sendo os mais comuns a banca e serviços financeiros (Singh e Pandya, 1991; Chakravarty *et al.*, 1997; Stewart, 1998b; Bansal e Taylor, 1999; Athanassopoulos, 2000; Colgate e Lang, 2001; Michalski, 2002a; Åkerlund, 2004; Nordman, 2004; Roos *et al.*, 2004), a indústria seguradora (Roos *et al.*, 2004; Beloucif *et al.*, 2006), o retalho/supermercados (Popkowski-Leszczyc e Timmermans, 1997; Roos, 1999; Findlay e Sparks, 2008), as telecomunicações (Edvardsson e Roos, 2003; Roos *et al.*, 2004; Roos e Edvardsson, 2008), as agências de publicidade (Halinen, 1994; Beverland *et al.*, 2004), os serviços industriais profissionais (Tähtinen, 2001; Halinen e Tähtinen, 2002), serviços *online* (Keaveney e Parthasarathy, 2001) e as transportadoras aéreas (Bejou e Palmer, 1998), entre outros estudos com vários serviços em simultâneo (Keaveney, 1995; Coulter e Ligas, 2000; Roos *et al.*, 2004). No que respeita à reativação de relacionamentos, como se pode observar no Quadro 6.2, esta tem sido

trabalhada na indústria de publicações (Stauss e Friege, 1999; Krafft e Pick, 2007b; Pick, 2011) e subscrições de jornais (Thomas *et al.*, 2004), telecomunicações (Homburg *et al.*, 2007), retalho *online* (Helfert *et al.*, 2003), transportes (Pick, 2011), seguros (Stauss e Seidel, 2008), retalho por catálogo (Blömeke *et al.*, 2010) e vários serviços em simultâneo (Griffin e Lowenstein, 2001; Tokman *et al.*, 2007). A análise documental permitiu ainda oferecer a esta investigação alguns indícios interessantes sobre indústrias e contextos apropriados ao estudo. Segundo um relatório da UE publicado pela Comissão Europeia (Eurostat, 2009), a energia, os serviços bancários e os transportes (comboios, autocarros e elétricos), três áreas de serviços verdadeiramente importantes para os consumidores, são a fonte dos seus principais problemas. Nesse relatório, são analisados mais de 20 setores de bens e serviços de consumo (em que se incluem os setores da alimentação, do vestuário, do calçado, dos serviços financeiros, da energia e das telecomunicações) à luz de cinco indicadores fundamentais - preços, mudança de fornecedor, satisfação, reclamações e segurança. O objetivo é identificar onde os mercados apresentam um elevado risco de mau funcionamento para os consumidores. Os resultados destacam que a satisfação é particularmente baixa nos setores dos transportes urbanos e extraurbanos (comboios, autocarros e elétricos), da energia, da telefonia fixa e nos serviços postais. Em todos estes setores, menos de 60% de consumidores estão satisfeitos com os serviços. Por outro lado, é sugerido que, regra geral, os consumidores se queixam mais dos mercados de serviços do que dos mercados de bens. Segundo este estudo, os mercados onde se regista uma percentagem mais elevada de mudança de fornecedor são a telefonia móvel (29% dos consumidores nos últimos dois anos), a internet (25%), a telefonia fixa (24%) e a banca (12%)⁹.

⁹ Europa dos 25.

Quadro 6.2. Trabalhos empíricos sobre reativação e literatura relacionada

Estudo	Tipo de estudo	Indústria e contexto	Metodologia e dados	Principais conclusões	Taxa de sucesso da reativação
(Stauss e Friege, 1999)	Conceptual	Clube de livros B2C	<i>Case study</i>	A gestão da recuperação inclui a análise da recuperação, ações de recuperação e controlo. A implementação de estratégias de recuperação é possível em alguns casos.	60% na terminação
(Griffin e Lowenstein, 2001)	Conceptual	Diversas B2C	<i>Case studies</i>	Nem todos os clientes perdidos devem ser recuperados, sendo fundamental calcular o segundo LTV (“ <i>Second Lifetime Value</i> ”), segmentar os clientes com base no SLTV e avaliar esses clientes, determinando o porquê do seu abandono.	NA
(Helfert <i>et al.</i> , 2003)	Conceptual	Retalho <i>online</i> (e-business)	<i>Case study</i>	O processo de re aquisição de clientes em e-business acontece em cinco subprocessos: identificação de relações terminadas; segmentação; iniciação do diálogo; recuperação; e, controlo do processo. Introduce a ferramenta “ <i>web usage mining</i> ” como apoio tecnológico à gestão da recuperação.	NA
(Thomas <i>et al.</i> , 2004)	Empírico	Subscrições de jornal B2C	Painel de dados de clientes (n=566)	A probabilidade de recuperação do cliente é maior se o lapso de tempo decorrido for menor. A estratégia ótima de preço implica preços baixos na re aquisição e preços mais elevados quando os clientes já foram recuperados.	73%
(Homburg <i>et al.</i> , 2007)	Empírico	Telecomunicações B2C	<i>Survey</i> telefónico a clientes (n=110) TR=11%	Os drivers do sucesso da reativação incluem a justiça percebida, a satisfação global, a procura de variedade e a idade do cliente.	62%
(Krafft e Pick, 2007a)	Empírico	Editora - B2C	<i>Survey</i> a clientes (n=553) TR=8,6% e design experimental 2x3 (n=1050)	Conclusões não divulgadas. Aguarda publicação para mais detalhes (muito resumido em conferência).	
(Tokman <i>et al.</i> , 2007)	Empírico	Estudo 1 – Reparação automóvel Estudo 2 – Diversas indústrias - B2C	<i>Design quasi-experimental</i> : Estudo 1 de 2x2 (n=429) e Estudo 2 de 2x2 (n=288). Abordagem de cenários aplicada por estudantes.	Os determinantes de valor (preço e benefícios do serviço sugeridos na proposta de recuperação), o capital social e a importância do serviço desempenham um papel proeminente nas intenções de regresso do cliente, independentemente dos seus níveis de satisfação, arrependimento ou encanto com o novo prestador.	NA
(Stauss e Seidel, 2008)	Empírico	Seguros - B2C	<i>Survey</i> com entrevistas (n=480) TR= 13%	Em serviços contratuais o preço predomina sobre a qualidade enquanto motivo de abandono. A probabilidade de prevenir abandonos e recuperar clientes que abandonaram por razões de preço ou por razões de qualidade é quase igual.	NA
(Blömeke <i>et al.</i> , 2010)	Empírico	Retalho por catálogo B2C	Design experimental com <i>survey</i> a clientes (n=1121) TR=10%	Uma ação de “ <i>last call</i> ” reativa uma pequena fração de clientes <i>low-tier</i> com um efeito positivo a longo prazo. Além disso, envolve os clientes no processo da terminação não tendo nenhum efeito prejudicial de insatisfação ou passa palavra negativo. Serve para determinar o estado do cliente e ajuda a maximizar os lucros através das vendas e do corte de custos do serviço.	Talvez 28%
(Pick, 2011)	Empírico	Media (publicações) e transportes - B2C	<i>Survey</i> a clientes (n=1638) TR=12,6%	Em geral, os clientes entendem não existir custos de reativação (ou são muito baixos) ou qualquer barreira elevada ao regresso ao provedor. Quando os custos de reativação são considerados elevados, estes influenciam as intenções de regresso.	NA

Legenda: NA= Não aplicável; TR= Taxa de resposta.

Em Portugal, segundo o mesmo estudo, os setores onde os consumidores tentaram a mudança de fornecedor, a dois anos, foram por esta ordem: internet (12%), telefonia fixa (9%), telefonia móvel (7%) e banca (5%). Uma das principais conclusões do mesmo relatório sugere que os consumidores tendem a denunciar menos o aumento dos preços nos mercados onde se regista uma percentagem mais elevada de mudança de fornecedor, pelo que facilitar a possibilidade de se mudar de fornecedor nos principais setores retalhistas deverá constituir uma prioridade política (Eurostat, 2009). No caso particular das telecomunicações, a Autoridade da Concorrência (AdC, 2010) refere que a mobilidade dos consumidores portugueses é reduzida na medida em que, segundo este organismo, apenas 5% dos clientes do serviço de telefone móvel e 10% dos clientes de telefone fixo, internet em banda larga e pacote *triple-play* mudam de operador ou prestador de serviços anualmente. Dentro destes destacam-se os clientes do pacote *double-play* como os que mais mudam, com 12% deste clientes a mudar de operador ou prestador de serviços anualmente. Curiosamente, um estudo recente, igualmente realizado em Portugal, conclui que 47% dos inquiridos mudaram de operador móvel pelo menos uma vez (Moreira, 2011).

Também, com referência à mudança de prestador justificada com falhas no serviço ao cliente, um estudo global (Accenture, 2008) sugere que tal acontece mais em países emergentes como a China, Brasil e Índia, onde estes serviços estarão menos apetrechados. Quanto aos setores de serviços a apresentar em maior escala este motivo para a mudança são o retalho (mercearias, armazéns... face à facilidade da mudança e alternativas disponíveis), seguido da banca, internet, telefonia fixa e telefonia móvel por esta ordem. No global, a fraca qualidade da experiência do cliente justificou a troca em mais situações (68% dos inquiridos) face a preços mais competitivos (53%) ainda que em França e na Alemanha aconteça o contrário (Accenture, 2008).

Tendo por objetivo uma escolha adequada do contexto empírico resolveu-se proceder à consulta de especialistas de renome a nível nacional e internacional, pertencentes ao meio académico e com experiência prática nestes fenómenos. Foram enviadas 17 mensagens via correio eletrónico, durante os meses de junho de 2010 e setembro de 2011 (em reforço do processo anterior), e recebidas 13 respostas. Entre os especialistas

que responderam encontram-se investigadores de renome como sejam Bernd Stauss, Inger Roos, Jaana Tahtinen, Tore Strandvik e Jacquelyne Thomas, entre outros. No Quadro 6.3 é apresentada uma súpula das respostas obtidas.

Quadro 6.3. Resultados da consulta de especialistas

Setor	Seleção de comentários favoráveis
Telecomunicações/ comunicações móveis (8 especialistas)	<p>“<i>Most direct marketers (like catalogs) would likely have good transaction data which would make churn and win back easier to measure. That would also be the case for a subscription/contract based service. In the US the <u>telecommunications</u> service industry would be a good example of that</i>” Jacquelyne Thomas</p> <p>“<i>I think your selection (<u>mobile communications</u>, banks, insurance) is very plausible</i>” Bernd Stauss</p> <p>“<i>I would suggest <u>telecommunication</u> for context. At least in Finland and Sweden customers tend to switch between operators rather frequently</i>” Inger Roos</p> <p>“<i><u>mobile operators</u> because there is a lot of switching</i>” Tore Strandvik</p> <p>“<i>em termos de “anecdotal evidence”, tenho a sensação, por colegas me referirem informalmente terem sido alvo de tentativas de recuperação por empresas de <u>telemóvel</u>, de banda larga móvel, de televisão por cabo ou ADSL, de bancos, de seguros</i>” Luís Mota de Castro</p>
Banca (7 especialistas)	<p>“<i><u>Banks</u> is another rewarding setting</i>”. Inger Roos</p> <p>“<i><u>banks</u> because there is perhaps more consideration behind</i>” Tore Strandvik</p> <p>“<i>the context of <u>banks</u>... worked very well</i>” Silke Michalski</p>
Outros setores Seguros (3 especialistas); Retalho direto e online (4 especialistas) Clubes de livros Empresas de Energia Provedores de internet TV por Cabo	<p>“<i>I know that in Germany <u>mail order companies</u>, <u>book clubs</u> and more and more <u>power supply companies</u> are engaging in regain management</i>” Bernd Stauss</p> <p>“<i>Most <u>direct marketers (like catalogs)</u> would likely have good transaction data which would make churn and win back easier to measure.</i>” Jacquelyn Thomas</p> <p>“<i>I believe the adoption / defection pace in these industries is higher: <u>ISP</u> (Internet Service Providers), <u>Cables(TV)</u>, <u>Gym</u> (people often switch health clubs and return when the year is over to their old gym), <u>Car Insurance</u> (which you re-choose yearly)</i>” Irit Nitzan</p> <p>“<i>The one that I know is doing is (the only one) is Yves Rocher's direct marketing, and therefore I suspect also other <u>internet and direct mail retailers</u> like Amazon do it</i>” Jaana Tahtinen</p>

Em resultado desta pesquisa, e de contactos diversos realizados junto de empresas das várias indústrias possíveis, opta-se pelo setor das telecomunicações na medida em que este está integrado num mercado competitivo e transparente, e assim se previnem constrangimentos devidos à escolha limitada de informação (Fernandes e Proença, 2008). Acresce que este setor tem modificado, nas últimas décadas, a forma como indivíduos comunicam entre si e vivem em sociedade, sendo de relevância e interesse

generalizados. Os telemóveis, por exemplo, mudaram a comunicação entre amigos, conhecidos e família (chamadas vídeo, SMS, MMS), o acesso e partilha de informação (redes sociais), o consumo dos media (*online*, jogos e música) e a navegação à escala mundial (GPS, aplicações).

As telecomunicações apresentam serviços de contacto moderado, semicustomizados e não personalizados, havendo a registar alguns estudos realizados neste contexto (cf. Edvardsson e Roos, 2003; Roos *et al.*, 2004; Homburg *et al.*, 2007; Roos e Edvardsson, 2008; Roos e Gustafsson, 2011). Encontram-se aqui relações contínuas com um fim escolhido por uma das partes em que na mudança da relação acontece a saída efetiva e opção por ofertas concorrentes. Nestas relações a prestação de serviços é contínua, pouco diferenciada e maioritariamente baseada em contratos. Para além disso, o abandono ou saída de clientes de cada marca é um dos pontos críticos do negócio (Snell, 2000), procurando que saiam os que não são “rentáveis”, mas retendo os que são “bons” e/ou que tenham capacidade de evolução positiva. Nesta indústria a complexidade das ofertas disponíveis é cada vez mais difícil de comunicar ao consumidor, considerando os tempos reduzidos disponibilizados para o efeito (*mass media*, força de vendas...), quer pelos operadores de telecomunicações quer pela indústria (fornecedores de dispositivos). Os clientes estão atentos à conta do telefone e fazem muitas comparações e a moda influencia tendências, atitudes e aspirações (Beirão, 2004). Neste setor, a fase de deteção de relações B2C em perigo será quando o cliente contacta, descontente com a oferta ou por outros motivos na intenção de rescindir contrato, e as denominadas “*save teams*” ou departamentos de clientes entram em ação com propostas de recuperação (ofertas mais competitivas...). Este período pode ser muito curto pelo que está em causa uma análise retrospectiva. Para além disso, as estratégias de retenção são limitadas pelos órgãos reguladores¹⁰ mas há estratégias de fidelização, como sejam a oferta de tarifários muito competitivos a clientes de maior uso em termos de número de produtos ou serviços ativos ou consumos efetuados. Como noutros países, para recapturar clientes perdidos, as empresas de telecomunicações empreendem campanhas de recuperação agressivas (cf. Thomas *et al.*, 2004).

¹⁰ Em Portugal o período de retenção/fidelização máximo do cliente a um tarifário/ dispositivo do setor é de 24 meses (AdC, 2010).

Poucos são os números, indicadores e estatísticas disponíveis associadas a este tema de investigação. Em Portugal, o “Inquérito ao Consumo dos Serviços de Comunicações Eletrónicas”, realizado anualmente pela ANACOM, com o objetivo de aferir o nível de utilização e a perceção dos utilizadores residenciais sobre a qualidade destes serviços em Portugal, fornece alguma informação útil a este estudo. Em 2008, este estudo destaca os 16,2 por cento de indivíduos com 15 ou mais anos subscritores de quatro serviços de comunicações eletrónicas (serviços telefónicos fixo e móvel, serviço de acesso à Internet e serviço de TV por subscrição). Verifica-se, contudo, que a opção mais frequente dos inquiridos recai sobre a utilização de um único serviço de comunicações eletrónicas (com 20,3% a utilizar apenas o serviço telefónico móvel e 12,6% somente o serviço telefónico fixo). De acordo com este relatório, a penetração das ofertas *multiple play* atingiu, em dezembro de 2008, 23,5% dos agregados familiares por comparação com 17,4 por cento no ano anterior. Entre elas, tem primazia a oferta *triple play*, utilizada em 34,9 por cento dos agregados (ANACOM, 2009a). Nesse ano, o acesso *multiple play* era efetuado maioritariamente através do Grupo Zon, pois cerca de 42,1 por cento dos agregados familiares com acesso *multiple play* eram clientes do Grupo Zon. Os clientes da Cabovisão e Grupo PT Comunicações representavam 28,7 e 19,0 por cento, respetivamente (ANACOM, 2009b). Segundo este organismo, o serviço telefónico fixo regista a taxa de mudança mais elevada, logo seguido do serviço de acesso à internet. Quanto às reclamações surge à cabeça, com a maior taxa de reclamação, o serviço de acesso à internet, que é também o que tem o nível médio de satisfação mais baixo associado à resolução das reclamações efetuadas (ANACOM, 2009a).

No nosso país, a grande maioria dos clientes dos vários serviços de comunicações eletrónicas tende a “não mudar de operador e a nem sequer pensar nesse assunto”(ANACOM, 2010). Contudo, associada à mudança de prestador de serviço telefónico, encontra-se a portabilidade do número (Quadro 6.4).

Note-se que entre os clientes que, na rede móvel, mudaram de prestador em 2009, 48,2 por cento utilizaram o serviço de portabilidade (70,9 por cento na rede fixa) (ANACOM, 2010). Acresce que, segundo registos oficiais, durante o processo de

portabilidade dos números existem práticas de recuperação de clientes, decorrendo este processo, em média, e no caso da rede móvel em 3,7 dias (EC, 2010) .

Quadro 6.4. Evolução anual (2001-2012) da quantidade de números portados

Ano	Serviço Telefónico Fixo	Serviço Telefónico Móvel	Outros Serviços não Geográficos	Total
2001	2.332	-	6	2.338
2002	63.427	5.887	145	69.459
2003	118.016	23.643	215	141.874
2004	158.623	44.480	277	203.380
2005	265.077	73.394	351	338.822
2006	446.371	117.597	571	564.539
2007	664.684	172.214	739	837.637
2008	918.953	223.335	885	1.143.173
2009	1.149.926	298.045	1.066	1.449.037
2010	1.314.178	376.445	1.472	1.692.095
2011	1.489.515	456.387	1.803	1.947.705
2012	1.418.580	537.713	1.904	1.958.197
Variação 2012/2011	-4,8%	17,8%	5,6%	0,5%

Notas: Portabilidade é a funcionalidade que permite aos assinantes de serviços telefónicos acessíveis ao público que o solicitem manter o seu número ou números, no âmbito do mesmo serviço, independentemente da empresa que o oferece, no caso de números geográficos, num determinado local, e no caso dos restantes números, em todo o território nacional (portabilidade de operador). Nas redes fixas (STF e SNG) a portabilidade está disponível desde 30 de junho de 2001, enquanto nas redes móveis (STM) está disponível desde 1 de janeiro de 2002.

Fonte: www.anacom.pt, acedido em 28 de dezembro de 2013.

Os casos devem ser propositadamente escolhidos, tratados individualmente na sua singularidade, enquanto fenómenos com considerável significado teórico e não como observações surgidas de um leque de seleções plausíveis (Ragin, 2007). A este respeito, Eisenhardt e Graebner (2007, p. 27) acrescentam que os casos devem ser selecionados por serem “particularmente ajustados à iluminação e alargamento dos relacionamentos e da lógica entre os constructos (...) pela probabilidade que têm de vir a oferecer contributos teóricos”. Seguem-se os princípios da relevância e do potencial de aprendizagem pois, tal como George e Benett (2005) defendem, o critério primordial para seleção de um caso deve ser a sua relevância para os objetivos de estudo. Para além disso, destaca-se também a importância do potencial de aprendizagem face a esses mesmos objetivos (Dubois e Gadde, 2002).

Na verdade, estamos perante um duplo processo de seleção e amostragem (caso e indivíduos a inquirir) onde, conforme proposto por Brito (1996, 1999), a seleção e delimitação do caso acontece a dois níveis: ao nível do caso, que neste estudo corresponde a uma empresa de telecomunicações, e ao nível do respondente onde a amostragem, da presente investigação, segue um processo de bola de neve iniciado pela interlocutora do operador. O caso é selecionado com o propósito de replicar situações e alongar a teoria emergente, enquanto na seleção dos respondentes é usado um processo gerado por um ator inicial e deslocado por sugestão deste e dos subsequentes, seguindo o “rasto” das ligações entre eles. Neste processo a amostragem é dinâmica e a sua evolução resulta da evolução teórica dos conceitos (Brito, 1997).

Segundo Yin (2003), os casos devem ser considerados séries de inquiridos e não experiências individualizadas onde deve vingar a lógica da replicação e não da representatividade. Desta forma, procurou-se que a amostra representasse a representatividade de conceitos, e não a representatividade estatística, na denominada por Strauss e Corbin (1990) amostra teórica. Optou-se pela inclusão de um caso que, em potencial, fornece bastante informação (Patton, 1990) e detalhe na construção do conhecimento acerca do fenómeno em estudo. O caso consiste numa empresa de serviços, a operar no mercado consumidor, que desenvolve a abordagem das relações com os seus clientes.

6.4. Operacionalização da Metodologia

Nenhum método de recolha de dados é o ideal para todos os casos. Dependendo do problema existe um, dois ou mais métodos apropriados (Malhotra e Birks, 2000). O uso de fontes de dados múltiplas é uma das vantagens e possibilidades associadas aos estudos de caso (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009). Permitem uma visão holística sobre os fenómenos e conferem credibilidade ao estudo. A triangulação entre dados fornece uma substanciação mais forte dos constructos e hipóteses (Eisenhardt, 1989), mas deve ainda ser explorada a possibilidade de assim se revelarem novas e diferentes facetas do fenómeno (Dubois e Gadde, 2002).

Na presente investigação, a diversidade de fontes incluiu: observação direta efetuada nas visitas aos diferentes espaços de trabalho, fontes documentais (registos internos do operador, sítios da internet, imprensa escrita), entrevistas e questionários. A recolha de dados caracterizou-se pelo uso predominante de entrevistas individuais de natureza exploratória e explanatória com responsáveis e operacionais da área de Marketing e Vendas, Retenção e *Customer Service* de vários negócios do operador e, ainda entrevistas individuais com clientes do mesmo operador que tinham sido contactados para recuperação depois de manifestarem intenção de desativação ou fecho de contrato. A triangulação de dados permite complementar e apoiar o padrão detetado no operador de serviços, sendo possível o cruzamento de dados oriundos de distintas fontes e métodos de recolha (Mason, 2002), combinando perspetivas e métodos que entram em linha de conta com distintas facetas de um mesmo fenómeno (Flick, 2005).

Dentro da abordagem de estudo de caso é possível encontrar posições mais indutivas, ou de construção de teoria, e posições dedutivas, ou de confirmação da teoria. Esta pesquisa combina as duas posições em sequência, isto é, numa fase qualitativa e de indução procura explorar e explicar e, numa fase quantitativa, ambiciona confirmar influências e relações entre constructos e quantificar impactos. A operacionalização da pesquisa consubstancia-se, por assim dizer, a dois tempos, incluindo a fase qualitativa, atrás sumariada, em que se exploram e aprofundam as questões de investigação e, seguidamente, uma fase quantitativa em que, com a distribuição de um questionário, se empreende a agregação de resultados e medição do impacto dos diferentes determinantes antes identificados e explorados. Conseguem-se sinergias importantes quando, por um lado, com os dados qualitativos se consegue compreender a lógica subjacente aos relacionamentos e gerar teoria e, por outro, com os dados quantitativos se suportam e fortalecem os dados qualitativos.

Considerando que, a regra mais importante, na recolha de dados, é relatar a forma como os dados foram obtidos (George e Bennett, 2005), a seguir é descrito o *modus operandis* desenvolvido em cada ferramenta ou técnica de recolha de dados utilizada.

6.4.1. Estudo 1 – Inquérito preliminar de diagnóstico nacional

O objetivo geral do inquérito preliminar foi diagnosticar a situação atual quanto ao entendimento e prática de atividades de dissolução e reativação de relacionamentos nas grandes organizações com atividade em Portugal (segundo o volume de negócios). Considera-se que se a gestão da dissolução e as atividades de *win back* são práticas pouco vulgares, serão as organizações de maior dimensão a ter condições de implementação. Como objetivos específicos pretendia-se:

- Analisar as práticas de gestão da dissolução, quando a terminação resulta da iniciativa do cliente;
- Identificar os setores com maior taxa de abandono;
- Identificar os motivos de abandono, na perspetiva da empresa;
- Compreender o entendimento das empresas quanto ao domínio da gestão da relação com o cliente;
- Analisar as práticas de gestão da reativação de relacionamentos.

Nesta fase inicial, a utilização de uma metodologia quantitativa, nomeadamente da investigação por questionário, afigurou-se como apropriada para a condução deste estudo preliminar de cariz exploratório. O método de investigação quantitativo tem como finalidade contribuir para o desenvolvimento e validação dos conhecimentos, oferecendo também a possibilidade de generalizar os resultados, de prever e de controlar os acontecimentos (Fortin, 2009). Os *surveys* são caracterizados por um conjunto de dados estruturados ou sistematizados, em que uma das funções é descrever características de um conjunto de casos, sendo úteis, entre outros, à pesquisa exploratória (estádios iniciais, compreensão do tema, compreensão de conceitos mensuráveis). Esta técnica permite ao investigador limitar o “instrumento de medida” ao próprio questionário, prescindindo da presença do entrevistador. As vantagens da sua utilização são a distribuição ilimitada do questionário aos inquiridos, a maior probabilidade de obtenção de uma resposta pensada e coerente, o planeamento centralizado, o não-enviesamento pela ausência do entrevistador e, claro, os custos substancialmente menores (Reis e Moreira, 1993; Malhotra e Birks, 2000), para além da relativa simplicidade na codificação, análise e interpretação dos dados (Malhotra e Birks, 2000). Entre as desvantagens, deve mencionar-se as fracas taxas de resposta e a

taxa elevada de dados em falta, não podendo também controlar as condições nas quais são preenchidos (Fortin, 2009).

A partir dos objetivos do estudo foi definida a informação que seria necessário recolher, ou seja, o tipo de questões a incluir no questionário, com o objetivo de garantir a medição das variáveis. As perguntas podem ser gerais ou específicas, abertas ou fechadas (Hill e Hill, 2009), tendo no presente caso sido utilizados todos os tipos, ainda que com maior incidência nas perguntas específicas e fechadas. Quando um questionário contém muitas perguntas fechadas, como é o caso, é necessário escolher um conjunto de respostas alternativas para cada uma destas perguntas. Convém associar números às respostas para que estas possam ser analisadas posteriormente por meio de técnicas estatísticas. Esses números representam uma escala de medida, sendo vários os tipos de escalas: nominais, ordinais, de intervalo e de rácio ou razão (Pestana e Gageiro, 2005; Hill e Hill, 2009; Marôco, 2014). A natureza do problema em estudo conduziu à utilização de variáveis qualitativas, isto é, variáveis cuja escala de medida apenas indica a sua presença em categorias de classificação discreta exaustivas e mutuamente exclusivas, utilizando escalas ordinais e nominais, conforme fosse possível estabelecer uma qualificação/ordenação entre as classes discretas ou não (Marôco, 2014). Nas escalas ordinais foram usadas as vulgares escalas de Likert referentes ao grau de concordância e grau de importância. Nestas, foram consideradas as sugestões de Weijters, Cabooter e Schillewaert (2010) utilizando escalas de avaliação de 5 pontos onde se incluiu um ponto intermédio com vista à redução das não-respostas. Em pesquisas que procurem medir opiniões, por frequências e análises maioritariamente descritivas, Weijters, *et al.* (2010) aconselham escalas de 5 pontos totalmente descritas, tal como sugerem integrar e intercalar diferentes formatos.

As perguntas e escalas foram, na sua maioria, elaboradas e adaptadas a partir de trabalhos já existentes (Griffin e Lowenstein, 2001; Reinartz *et al.*, 2004). Consideram-se as pesquisas realizadas por Griffin e Lowenstein (2001) que, entre outros, efetuaram em 1999 um estudo sobre abandono e recuperação de clientes nos EUA, em 350 empresas selecionadas aleatoriamente, pertencentes a contextos B2B e B2C e a transacionar quer produtos, quer serviços. Também o estudo onde Reinartz *et al.* (2004)

conceptualizaram a gestão da relação com o cliente em termos de processo e dimensões, através de dois estudos realizados em 211 empresas de quatro indústrias e três países, serve de apoio à análise que se segue, ainda que esta pesquisa se tenha debruçado sobre o impacto do processo de CRM na performance das empresas. Ambos os estudos tiveram, maioritariamente, como respondentes responsáveis comerciais e de marketing.

Depois da redação do questionário, este passou por uma fase de discussão e crítica com especialistas capazes de detetar erros técnicos e gramaticais, tendo sofrido algumas alterações. O pré-teste do questionário foi efetuado junto dos responsáveis pela relação com o cliente de 11 empresas. Neste foi solicitado às pessoas que fizessem as suas críticas e sugestões, tendo daí resultado a modificação de quatro questões.

A estrutura do questionário resultante deste processo (ver Apêndice 1) é composta por três partes. A primeira parte, foi intitulada “Perda de Clientes” para melhor entendimento dos inquiridos, debruçando-se sobre o processo de dissolução ou terminação de relacionamentos nos aspetos da prevenção do abandono, ação desenvolvida na terminação (telefonema, entrevista, questionário ou outros), conhecimento do número de abandonos, taxa de abandono, motivos de abandono em termos de conhecimento e grau de importância dos diferentes motivos (relacionados com o operador, a oferta, o cliente e a concorrência) e o grau de concordância quanto ao âmbito da gestão da relação com o cliente e a existência de procedimentos definidos e implementados de gestão da dissolução.

A segunda parte, denominada “Recuperação de Clientes”, concentra-se sobre a reativação de relacionamentos. Nesta, foram incluídas perguntas fechadas específicas sobre atividades prévias à recuperação (clientes potencialmente recuperáveis, identificação, concorrente que captou e segmentação de clientes perdidos), taxa de recuperação de clientes e grau de concordância em relação a diferentes aspetos práticos e dos sistemas implementados para recuperação de clientes perdidos e de clientes inativos¹¹ (procedimentos, determinação do valor do cliente, determinação do custo de

¹¹ Clientes sem transações em período determinado pela empresa.

reativação, sistema de reativação de clientes perdidos e sistema de recuperação de clientes inativos).

A última parte caracteriza, por um lado, a empresa em termos de setor de atividade (e CAE), tipo de clientes (empresas, particulares ou ambos) e tipo de oferta (produtos, serviços ou ambos) e volume de negócios e, por outro lado, os inquiridos no que respeita ao cargo ocupado na empresa. No Quadro 6.5 apresentam-se as variáveis presentes neste questionário.

Quadro 6.5. Variáveis relevantes e escalas de medida - inquérito preliminar

PARTE I – PERDA DE CLIENTES
Variáveis apresentadas em escalas dicotômicas (Sim /Não) adaptadas de Griffin e Lowenstein (2001):
Q1 - DISRISK (Risco de abandono): A sua Empresa/UN tem um sistema de identificação de clientes com elevado risco de abandono?
Q2 - DISACT (Ação no abandono): É desenvolvida alguma ação (telefonema, entrevista, questionário...) para perceber as razões de abandono?
Q3 - DISNUM (N.º clientes perdidos): Sabe quantos clientes perde por ano?
Q4 - CHURNRAT (Taxa de abandono): Indique, em percentagem, a taxa de abandono (número de clientes que abandona a empresa relativamente ao total de clientes) aproximada da Empresa/UN
Variável dicotômica (Sim /Não):
Q5 - KNOWMOT (Conhecimento dos motivos de abandono): São conhecidos os motivos de abandono?
Variáveis apresentadas numa escala de 5 pontos do tipo Likert ancorada em 1 para “nada importante” e 5 para “extremamente importante” e baseada em vários trabalhos (Nordman, 2004; Homburg <i>et al.</i> , 2007; Fernandes e Proença, 2008):
Indique o grau de importância dos motivos apresentados pelos clientes que cessam relações com a sua Empresa/UN:
Q6 - MOTFIRM (Motivos oriundos da empresa): motivos relacionados com a sua empresa (imagem, fusão de marcas...)
Q7 - MOTOFFER (Motivos oriundos da oferta): motivos relacionados com a oferta (produto, serviço, preço...)
Q8 - MOTCLIENT (Motivos oriundos do cliente): motivos relacionados com o cliente (estratégia da empresa... ou, em particulares, mudança de casa, família e/ou amigos, motivos profissionais, ...)
Q9 - MOTCOMP (Motivos oriundos da concorrência): motivos relacionados com a concorrência
Variáveis apresentadas numa escala de 5 pontos do tipo Likert ancorada em 1 para “discordo totalmente” e 5 para “concordo totalmente”:
Q10 - CRM (Âmbito da gestão da relação): No domínio da gestão da relação com o cliente as atividades desenvolvidas podem incluir a atração, a manutenção, a terminação e a recuperação de clientes.
Q11 - DISMNG (Definição e implementação da gestão da dissolução): Nesta Empresa/UN existem procedimentos definidos e implementados de gestão da dissolução/terminação.

(continua)

(continuação)

PARTE II – RECUPERAÇÃO DE CLIENTES

Variáveis apresentadas em escalas dicotômicas (Sim /Não) baseadas em Griffin e Lowenstein (2001):

Q12 - POTREACT (Clientes potencialmente recuperáveis): Tem conhecimento da percentagem de clientes possíveis de recuperar por ação da Empresa/UN?

Q13 - IDENTREACT (Identificação de clientes perdidos): Na sua Empresa/UN, e para efeitos de recuperação, os clientes são identificados como perdidos?

Q14 - COMPET (Conhecido o concorrente que captou): É conhecido o concorrente que captou o cliente?

Q15 - SEGMREACT (Segmentação de clientes perdidos): É feito algum tipo de segmentação de clientes para efeitos de recuperação?

Q16 - WBKRATE (Taxa de recuperação): Indique, em percentagem, a taxa de recuperação de clientes perdidos (número de clientes recuperados relativamente ao total de clientes contactados para recuperação ou *win back*) aproximada

Variáveis apresentadas numa escala de 5 pontos do tipo Likert ancorada em 1 para “discordo totalmente” e 5 para “concordo totalmente” e adaptadas de Reinartz *et al.* (2004):

Q17 - WBKMNG (Definição e implementação de recuperação): Existem procedimentos definidos e implementados de recuperação de clientes (contacto telefónico, oferta de descontos, outras propostas...)

Q18 - LOSTVAL (Valor do cliente perdido): A Empresa/UN possui um processo sistemático que determina o valor do cliente perdido

Q19 - LOSTCOST (Custo de recuperação do cliente perdido): A Empresa/UN possui um sistema a funcionar que determina o custo de reativação de uma relação com clientes perdidos

Q20 - INATCOST (Custo de recuperação do cliente inativo): A Empresa/UN possui um sistema que calcula os custos de recuperação de uma relação com clientes inativos (sem transações em período determinado pela empresa)

Q21 - LOSTWBK (Existência de processo de recuperação de clientes perdidos): A Empresa/UN possui um processo sistemático para reativar relacionamentos com clientes perdidos para a concorrência

Q22 - INATWBK (Existência de processo de recuperação de clientes inativos): A Empresa/UN possui um processo sistemático para restabelecer relacionamentos com clientes inativos

A amostragem define o planeamento da recolha de dados, envolvendo duas ações que têm que ser balanceadas, entre a delimitação indispensável dos dados a recolher e um enquadramento que suporte adequadamente os objetivos da investigação (Miles e Huberman, 1994). O universo teórico, para este estudo, foi constituído pelas 1000 maiores empresas (segundo o volume de negócios) com atividade em Portugal. Os dados sobre as empresas foram fornecidos pelo Instituto Nacional de Estatística (INE, 2007). Considerou-se ser uma amostra representativa do universo das grandes empresas. Tratou-se, contudo, de uma amostra de conveniência dado que apenas estavam disponíveis os endereços eletrónicos de 876 empresas.

A forma como é obtida a amostra é considerada muito importante quando o investigador possui o tempo e os recursos insuficientes para inquirir todos os indivíduos que potencialmente deveriam estar incluídos no estudo. Assim, a decisão seguinte consistiu em definir a forma como seriam aplicados os questionários.

Tal como sugerido na literatura, considerou-se que as sondagens na internet são eficientes quando se pretende alcançar uma grande cobertura geográfica, existem boas listagens da população e se pretende fazer uma pesquisa exploratória (Vicente e Reis, 2008). Para além disso, as pesquisas realizadas com auxílio da internet são cada vez mais populares entre investigadores, em larga medida devido às suas vantagens, entre as quais figuram menores custos, rapidez e a capacidade de atingir populações específicas, rapidez na recolha, processamento e análise dos dados, para além de que, do ponto de vista do inquirido, é possível responder da forma que for mais conveniente, no espaço e no tempo (Pereira, 2006; Vicente e Reis, 2008; Malhotra, 2009). As principais desvantagens são a falta de representatividade da população, a adequação a populações específicas, o enviesamento das amostras por ser muito difícil usar a seleção aleatória e a baixa taxa de resposta por serem sondagens de autorresposta (Vicente e Reis, 2008).

A recolha de dados foi efetuada, nos meses de outubro e novembro de 2011, através de um convite por e-mail apelando à participação e preenchimento *online* e dirigia-se, por URL, a uma página Web onde o questionário estruturado ficou disponível por um período de 40 dias. Considera-se que o envio por correio eletrónico é mais barato, é rápido, e tem menor probabilidade de ser considerado correio não desejado, encoraja a resposta e pode ser construído com uma imagem agradável e *user friendly* (Tse, 1998; Yun e Trumbo, 2000). Procurou-se que o questionário motivasse o inquirido a cooperar envolvendo-se e fornecendo respostas completas, honestas e acuradas. Quinze dias depois do primeiro contacto, os indivíduos foram lembrados do envio anterior e da pertinência da resposta. No final, os inquiridos foram contactados quatro vezes. Comprovou-se, com este procedimento, que contactos múltiplos melhoram as taxas de resposta (Yun e Trumbo, 2000).

6.4.2. Estudo 2 – Estudo qualitativo

A acelerada mudança social e a conseqüente diversidade dos universos de vida confrontam cada vez mais os cientistas com novos contextos sociais e novas perspectivas, onde as tradicionais metodologias dedutivas - derivar dos modelos teóricos as questões e hipóteses da investigação e submetê-las ao teste dos resultados empíricos - fracassam na diferenciação dos assuntos (Flick, 2005). A investigação é, por isso, cada vez mais forçada a recorrer a estratégias indutivas: em vez de partir das teorias para o teste empírico, o que se exige são ‘conceitos sensibilizadores’ para abordar os contextos sociais que se quer estudar, ainda que estes sejam influenciados pelo conhecimento teórico existente. Note-se que os métodos qualitativos e quantitativos podem articular-se de diferentes formas no plano de pesquisa de um estudo (Miles e Huberman, 1994), tal como um estudo pode incluir abordagens dos dois tipos em fases diferentes do processo de pesquisa, sem inferiorizar qualquer dos tipos (Flick, 2005).

Como foi referido anteriormente, antes da fase quantitativa teve lugar uma fase qualitativa de teor exploratório e explanatório, no decorrer da qual foram realizadas entrevistas individuais e feita a observação de chamadas telefônicas em campanha de *win back*. Recorreu-se a amostras de conveniência de dimensão semelhante, tendo esta fase sido dividida em duas partes:

- 1- Entrevistas a responsáveis e operacionais com funções nas áreas de abandono, retenção e fidelização, *customer attention*, *customer care*, *customer experience*, das UN de telecomunicações fixas, móveis e internet dirigidas a clientes particulares, bem como da direção de clientes, call center, *customer service* e provedor do cliente/processos especiais de todos os negócios de telecomunicações (móvel, fixo, internet, televisão/pacotes);
- 2- Entrevistas a clientes particulares que efetivaram um pedido de desativação e foram posteriormente sujeitos a um processo de retenção (ação de recuperação com foco na retenção) ou a um processo de *win back* (ação de recuperação com foco na reaquisição de clientes perdidos para a concorrência);
- 3- Observação da campanha de *win back*, a decorrer no parceiro de *telemarketing* do operador, com acompanhamento dos processos realizados nas chamadas telefônicas *outbound* realizadas pela equipa de colaboradores adstritos à

campanha realizada junto de antigos clientes do serviço STF, perdidos para a concorrência.

6.4.2.1. Entrevistas individuais na empresa

Nas entrevistas a colaboradores do operador, alguns entrevistados foram identificados pela interlocutora do operador (também responsável pela área de retenção/fidelização de clientes), enquanto os restantes foram sugeridos aquando das entrevistas onde era solicitada essa indicação (Questão: Pode sugerir-me outras pessoas em condições de responder a estas questões?), num processo de amostragem do tipo *snowball*. Esta fase teve como principais objetivos:

- Apreender as dimensões mais significativas que explicam o sucesso das atividades de reativação (comportamentos de regresso);
- Conhecer e confirmar determinantes influenciadores;
- Identificar potenciais relações entre variáveis explicativas e explorar os principais mecanismos de influência, segundo a perspetiva dos principais atores do mercado;
- Apurar o modelo teórico que elenca e relaciona as variáveis determinantes do resultado da reativação.

Para obtenção de informação de teor qualitativo utiliza-se o método da entrevista semiestruturada e individual dirigida a diferentes agentes, tentando conhecer os aspetos considerados relevantes para as partes envolvidas. As entrevistas qualitativas são úteis quando se procura esclarecer questões confusas. Nestas, os entrevistados devem conhecer bem a situação em estudo, estar dispostos a falar e, existindo diferentes perspetivas, as entrevistas devem representar os pontos de vista existentes (Rubin e Rubin, 1995).

Foi elaborado um guião de entrevista (ver Apêndice 2A) onde a sequência dos diferentes tópicos está pré-definida, ainda que seja flexível ao desenrolar das entrevistas e espontaneidade dos inquiridos, permitindo alcançar maior riqueza de dados. As primeiras questões foram quase “livres de conteúdo” e convidavam o entrevistado a relatar um pouco da sua experiência no operador, comparando as prioridades dadas no

operador às áreas de captação ou angariação e de fidelização de clientes, por um lado, e caracterizando a relação estabelecida com o cliente e relatando as atividades de gestão da relação, por outro. Foram depois definidas várias partes e nelas definidos objetivos e inseridas questões e tópicos a discutir, caso não surgissem com o normal decorrer da entrevista. Este guião serviu para, entre outros aspetos, definir uma matriz de pesquisa utilizável no cruzamento de informação entre respondentes (Yin, 2009). Estas entrevistas demoraram, em média, uma hora e foram, na sua maioria, gravadas sob consentimento dos entrevistados, facilitando a sua transcrição integral e análise posteriores. A transcrição integral, apesar de morosa e exigente, garante que não são perdidos dados e assegura uma análise mais objetiva dos relatos.

Na presente investigação foram conduzidas entrevistas a indivíduos com experiência de alguns anos, que lidam com a dissolução e recuperação de clientes e possuem uma ótica retrospectiva acerca deste fenómeno. A determinação da amostra foi conduzida segundo o princípio da saturação. Segundo este, o término acontece quando a informação adicional nada acrescenta aos elementos já levantados e até ao ponto de redundância (Eisenhardt, 1989). Desta forma, o número de entrevistas realizadas obedeceu aos princípios da amostra teórica, ou seja, estendeu-se enquanto se verificou um acréscimo mínimo de informação, face à entrevista anterior. O processo de amostragem foi, assim, cumulativo no sentido em foram incluídos tantos entrevistados quantos os necessários para saturar as categorias em estudo (Eisenhardt, 1989). Considera-se que, tal como Brito (1999) e Yin (2009) defendem, os respondentes não são importantes *per se*, mas apenas na medida em podem fornecer informação teoricamente relevante.

O processo que levou à seleção dos entrevistados esteve diretamente relacionado com o operador, na medida em que foi a interlocutora do mesmo operador a identificar grande parte dos entrevistados posteriores. Assim, os inquiridos foram sugeridos inicialmente pela responsável da área de Fidelização de Clientes e contactados por telefone e correio eletrónico com um breve relato acerca do projeto de investigação. Foram também informados de que a pesquisa incluía a recolha de dados não só junto do operador como também junto de clientes envolvidos em atividades de retenção e *win back*.

Este processo de recolha de dados decorreu entre os meses de novembro de 2011 e setembro de 2012, tendo sido contactados, nesse período, todos os entrevistados, ou seja, colaboradores do operador e parceiro de *telemarketing*.

6.4.2.2. Entrevistas individuais com clientes

Tal como no processo anterior, decorrido entre colaboradores do operador, nas entrevistas individuais a clientes utiliza-se também o método da entrevista semiestruturada e individual dirigida, neste caso a clientes, tentando conhecer os aspetos considerados relevantes. Foi elaborado um guião de entrevista (ver Apêndice 2B) estabelecendo a sequência dos diferentes tópicos, ainda que flexível ao desenrolar das entrevistas e espontaneidade dos inquiridos. As entrevistas decorreram em média em 19 minutos e foram gravadas, sob consentimento dos entrevistados, por forma a facilitar a sua transcrição integral e análise posteriores. Por manifesta preferência do operador pelo não contacto direto entre terceiros não credenciados e o cliente, optou-se pela entrevista presencial, realizada pela investigadora junto de indivíduos por si identificados, numa amostra de conveniência obtida recorrendo a diversas fontes (alunos e funcionários de instituição de ensino superior, empresa de venda de STF, contactos pessoais e anúncios colocados em estabelecimentos comerciais).

O número de entrevistas realizadas obedeceu aos princípios da amostra teórica, ou seja, estendeu-se enquanto se verificou um acréscimo mínimo de informação, face à entrevista anterior, ainda que tentando incluir, como mínimo, o mesmo número de entrevistados do operador. O critério de inclusão na amostra foi alcançar clientes particulares que manifestaram intenção de terminar o relacionamento com o operador, ou seja, que efetivaram um pedido de desativação e foram posteriormente sujeitos a um processo de retenção (ação de recuperação).

Este processo de recolha de dados decorreu entre os meses de junho e outubro de 2012, tendo sido contactados, nesse período, todos os entrevistados, ou seja, clientes dos três serviços em análise (STM, SAI e STF).

6.4.2.3. Observação de campanha de *win back*

A observação não-participante (indireta) foi a técnica utilizada para análise de uma campanha de *win back* a decorrer no operador, no serviço de STF, coordenada pelo departamento comercial do operador e desencadeada num parceiro de *telemarketing* do operador, com experiência no desenvolvimento deste tipo de campanhas. A observação é considerada uma fonte de evidência adequada num estudo de caso sempre que o fenómeno não é histórico e alguns comportamentos relevantes e condições ambientais estão disponíveis (Yin, 2009). A observação não-participante é um método de recolha de dados em que o investigador mergulha no contexto da pesquisa de forma a observar, em primeira mão, diferentes dimensões desse contexto (Mason, 2002). Nesta, o investigador evita intervir no terreno, acompanha o curso dos acontecimentos e os comportamentos e interações prosseguem naturalmente. Procurou-se, através da observação dirigida e seletiva, adequadas à fase final da coleta de dados (Flick, 2005) procurar evidências e exemplos das práticas e processos encontrados em momentos anteriores.

Esta técnica tem como principais vantagens a apreensão de comportamentos e acontecimentos no próprio momento em que se produzem, recolher material espontâneo e não produzido pelo investigador e uma maior autenticidade dos acontecimentos, comparativamente com documentos escritos ou respostas dadas em entrevistas ou questionários. As limitações resultam do pesquisador poder ser considerado um intruso, não possuir boas capacidades de observação ou de algumas observações não poderem ser relatadas (Creswell, 2009).

O operador não permitiu a realização de entrevistas viabilizando, em alternativa, a observação de chamadas telefónicas *outbound*. Não tendo sido autorizado o registo áudio destas chamadas, os meios de observação utilizados foram uma grelha previamente preparada e o bloco de notas.

Este processo de recolha de dados decorreu nos meses de julho e setembro de 2012, tendo sido observadas *in loco* cerca de 62 chamadas telefónicas.

6.4.3. Estudo 3 – Estudo quantitativo

Para obter a informação de carácter empírico, opta-se também pelo inquérito por questionário como forma de recolher dados. Refira-se que o mesmo não é indissociável da técnica de estudo de caso, na medida em que por vezes é a forma mais exequível de alcançar um número interessante de inquiridos o que seria difícil em entrevistas individuais. Além disso, a grande maioria da informação recolhida acerca do consumidor é baseada na utilização de questionários (Weijters *et al.*, 2010), sendo esta a mais vulgar forma de recolha de informação acerca dos inquiridos desde há algum tempo (Reis e Moreira, 1993; Malhotra e Birks, 2000).

Nesta etapa, a aplicação de um questionário, entre clientes e em quantidade, tem como objetivo conhecer o impacto dos diferentes determinantes sobre o resultado da reativação. Nesta secção apresentam-se os procedimentos usados na elaboração do questionário, em termos de estrutura, operacionalização das variáveis, pré-teste e ajustamentos aos questionário e, finalmente, distribuição e recolha de dados.

6.4.3.1. Estrutura do questionário

“É muito fácil elaborar um questionário mas não é fácil elaborar um bom questionário” (Hill e Hill, 2009: 83), neste processo a palavra-chave é planeamento. Na elaboração do questionário estruturado foram tidas em conta as sugestões dos diversos autores (Reis e Moreira, 1993; Malhotra e Birks, 2000; Hill e Hill, 2009), nomeadamente no que concerne à relevância, extensão e clareza das questões, ao aspeto geral e estrutura do questionário, questões sensíveis a evitar, interesse e importância do assunto, enviesamentos possíveis e tipos e ordem das questões. O questionário é composto por quatro partes: início, características do cliente e da experiência anterior com a empresa, pedido de desativação e contacto de retenção e, finalmente, o perfil sociodemográfico do cliente (ver Apêndice 5).

No tipo de questões optou-se maioritariamente por questões de escolha múltipla em sistema fechado, propondo alternativas explícitas de resposta. A literatura afirma que o formato e características das escalas utilizadas afetam a tendência central, dispersão e consistência interna dos dados autorreportados (Weijters *et al.*, 2010). No que diz

respeito ao tipo de escalas, utilizam-se escalas de Likert para medir, por exemplo, níveis de concordância/discordância (variando de 1 para “discordo totalmente” a 7 para “concordo totalmente”). Neste tipo de escalas propõe-se ao inquirido a afirmação da respetiva opinião sobre um assunto com base numa grelha previamente estruturada em termos crescentes ou decrescentes. Optou-se pela utilização de escalas equilibradas, ou seja, por escalas onde o número de respostas para cada lado da opção neutra é igual, contrapondo duas opções favoráveis com duas desfavoráveis. Hill e Hill (2009) defendem que se o questionário for anónimo, e não houver perguntas sensíveis, o número ímpar de respostas alternativas é mais aconselhado. Malhotra e Birks (2000) referem que no caso de se antever um elevado número de inquiridos neutrais é indicado incluir a resposta neutra, e vice-versa para um número reduzido. Inclui-se assim um ponto intermédio com vista à redução das não-respostas. Ainda, as escalas de medida incluem apenas a definição dos extremos, pois o hábito no preenchimento de escalas de resposta em questionários, assim o permite (Hill e Hill, 2009), para além de que estas resultam em relações lineares mais fortes entre atitudes e intenções (Weijters *et al.*, 2010). Em estudos realizados entre a população estudantil e outros indivíduos com elevada habilidade cognitiva, competências verbais e hábito no preenchimento de questionários podem ser usadas escalas de 7 pontos, mas na restante população julga-se que escalas de 5 pontos serão mais seguras minimizando a não-resposta. Finalmente, em pesquisas que procurem relacionar variáveis e estimar relações lineares usando correlações, modelos de regressão e modelos de equações estruturais Weijters *et al.* (2010) aconselham escalas de 5 pontos com definição de extremos. A maioria das escalas utilizadas possuem 7 pontos reproduzindo as escalas originais utilizadas no presente estudo.

Alguns itens foram colocados de forma reversa ou negativa, com vista à obtenção de respostas coerentes, isto é, procurou-se evitar o enviesamento resultante da aquiescência, onde o inquirido tende a optar, em todos os itens, pela mesma posição de resposta. Para minimizar o enviesamento das questões reversas, alguns autores sugerem dispersar pelo questionário estas questões e intercalar com questões noutras escalas, sendo também aconselhado integrar diferentes formatos, em termos de escalas, entre variáveis antecedentes e variáveis consequentes ou de resultado (Weijters *et al.*, 2010).

6.4.3.2. Operacionalização das variáveis relevantes

A presente investigação debruçou-se sobre vários tipos de conceitos: justiça percebida (como fatores de natureza cognitiva), emoções (como fatores de natureza emocional), satisfação (agregando cognição e emoção) e intenção e comportamento de regresso (como fatores de natureza comportamental) ao que se acrescentaram características do cliente e características da relação. As questões utilizadas na medição dos determinantes da reativação resultam da revisão de literatura e das conclusões do estudo qualitativo tratando-se, maioritariamente, de escalas já existentes e testadas e que foram adaptadas ao contexto em análise. Nos Quadro 6.6, Quadro 6.7, Quadro 6.8, Quadro 6.9, Quadro 6.10 e Quadro 6.11 apresentam-se as variáveis presentes neste questionário.

A - Variáveis relacionadas com as características do cliente

Segue-se a descrição e apresentação (Quadro 6.6) das opções de medida das variáveis e constructos relacionados com o nível cliente. A inércia enquanto variável associada à manutenção do cliente relata o comodismo, inclui o patrocínio passivo e os custos de mudança desmotivadores da troca. Esta variável resultou da fase de levantamento de dados qualitativos e revela-se potenciadora da manutenção do cliente, em retenção. O envolvimento concerne à relevância pessoal percebida ou importância atribuída pelo cliente a uma categoria específica de produto ou serviço. Inclui as facetas da importância absoluta e relativa e procura de informação sobre a oferta.

A procura de variedade refletindo a tendência do indivíduo para procurar diversidade nas suas escolhas de produtos e serviços, inclui o gosto pela experimentação e a procura de mudança constante. Considera-se que as intenções de troca estão positivamente relacionadas com a propensão que o cliente demonstra na procura de variedade nas diferentes experiências de serviço (Bansal *et al.*, 2005). Como tal seria de esperar que a procura de variedade afetasse negativamente as intenções e comportamentos de regresso, contudo, em entrevista, quer colaboradores quer clientes, afirmaram a proximidade existente entre ofertas concorrentes a nível de produtos, serviços e tarifários, desmotivando o uso desta variável.

Quadro 6.6. Operacionalização e escalas de medida – Características do cliente

Variável Inércia (INERT)
Variável baseada em 3 itens, apresentada numa escala de 7 pontos do tipo Likert ancorada em 1 para “discordo totalmente” e 7 para “concordo totalmente”:
INERT1: A menos que ficasse muito insatisfeita(o) com o OPERADOR, mudar para outro seria incómodo
INERT2: Seria difícil para mim deixar de usar este serviço com o OPERADOR
INERT3: Para mim os custos de mudança de operador em termos de tempo, dinheiro e esforço são elevados
Fontes: Escala igual à original, ou seja, de 7 pontos de Likert testada e usada por Anderson e Srinivasan (2003) (Alfa= 0,8388), baseados em Gremler (1995).
Variável Envolvimento (INV)
Variável baseada em 3 itens, apresentada numa escala de 7 pontos do tipo Likert ancorada em 1 para “discordo totalmente” e 7 para “concordo totalmente”:
INV1: Este serviço (SERVIÇO) é importante para mim.
INV2: Em comparação com outros produtos ou serviços, este serviço é muito importante para mim.
INV3: Estou bem informada (o) acerca de telecomunicações.
Fontes: (Homburg e Giering, 2001; Homburg <i>et al.</i> , 2007; Tokman <i>et al.</i> , 2007). Escala adaptada de Homburg <i>et al.</i> (2007) a 5 pontos de Likert (Alfa= 0,75) e oriunda de Homburg e Giering (2001).

Para além dos constructos apresentados, são solicitadas ao cliente outras características individuais sociodemográficas nomeadamente o sexo, idade, zona geográfica de residência, nível de escolaridade e situação profissional.

B - Variáveis relacionadas com as características relação anterior

Sucedem-se a descrição e exposição (Quadro 6.7) das opções de medida das variáveis e constructos relacionados com o relacionamento antes havido com o operador. Tal como em alguma literatura anterior (Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Gregoire *et al.*, 2009) opta-se por empregar a noção de qualidade da relação para conceptualizar a força, o valor, a intensidade e profundidade da relação. Uma relação forte favorece a resposta do cliente a tentativas de recuperação (Tax *et al.*, 1998). A qualidade da relação, enquanto constructo de segunda ordem, resulta de três constructos relacionais: confiança, compromisso e benefícios sociais, sendo usado conforme apresentado em Gregoire *et al.* (2009). Corresponde à avaliação global da força da relação, conceptualizada como um compósito ou constructo multidimensional, que captura as diferentes, ainda que relacionadas, facetas de uma relação (Palmatier *et al.*, 2006). Gregoire *et al.* (2009) reuniram escalas já existentes de confiança em termos de confiabilidade, competência, honestidade e capacidade de resposta às solicitações do cliente (Sirdeshmukh *et al.*, 2002), compromisso em termos de comprometimento, intenção de manutenção e

empenho (Wulf *et al.*, 2001) e benefícios sociais a incluir reconhecimento, necessidades pessoais, a ligação *one-to-one* e apreciação pela empresa (Hennig-Thurau *et al.*, 2002).

A satisfação global corresponde à avaliação cognitiva e afetiva que o cliente faz, baseado na sua experiência pessoal em torno de todos os episódios do serviço dentro do relacionamento (Storbacka, Strandvik e Grönroos, 1994). Trata-se de uma medida de satisfação cumulativa onde, à semelhança de outros trabalhos, se incluíram as facetas da satisfação com a experiência global, as expectativas e a distância ao operador ideal. Perante uma proposta de reativação será de esperar que o cliente ative a avaliação de satisfação que possuía no passado e que esta influencie a probabilidade de regresso ao prestador (Tokman *et al.*, 2007).

Quadro 6.7. Operacionalização e escalas de medida – Características da relação

Qualidade da Relação= Confiança + Compromisso + Benefícios Sociais (Alfa=0,73)
Variável Confiança
Variável baseada em 4 itens, apresentada numa escala de 7 pontos do tipo diferencial semântico. Eu sentia que o OPERADOR era: TRUST1: (1) Pouco confiável – Muito confiável (7) TRUST2: (1) Muito incompetente – Muito competente (7) TRUST3: (1) Pouco honesta – Muito honesta (7) TRUST4: (1) Capaz de responder às solicitações do cliente – Incapaz de responder às solicitações (7) (forma reversa)
Fontes: (Gregoire <i>et al.</i> , 2009); (Sirdeshmukh <i>et al.</i> , 2002). Escala igual à original, ou seja, de 7 pontos de Likert testada e usada por Gregoire <i>et al.</i> (2009) (Alfa= 0,94).
Variável Compromisso
Variável baseada em 3 itens, apresentada numa escala de 7 pontos do tipo Likert ancorada em 1 para “discordo totalmente” e 7 para “concordo totalmente”: COM1: Eu estava muito envolvida(o) na relação com o OPERADOR COM2: Esta relação era algo que eu pretendia manter por muito tempo COM3: Eu esforcei-me por manter esta relação
Fontes: (Gregoire <i>et al.</i> , 2009); (Wulf <i>et al.</i> , 2001). Escala igual à original, ou seja, de 7 pontos de Likert testada e usada por Gregoire <i>et al.</i> (2009) (Alfa= 0,92).
Variável Benefícios Sociais
Variável baseada em 4 itens, apresentada numa escala de 7 pontos do tipo Likert ancorada em 1 para “discordo totalmente” e 7 para “concordo totalmente”. A minha relação com o OPERADOR era baseada na sua capacidade em: SOCBEN1: reconhecer quem eu sou enquanto cliente SOCBEN2: conhecer as minhas necessidades pessoais enquanto cliente SOCBEN3: construir uma ligação de “um-para-um” SOCBEN4: fazer-me sentir importante e apreciada(o)
Fontes: (Gregoire <i>et al.</i> , 2009); (Hennig-Thurau <i>et al.</i> , 2002). Escala igual à original, ou seja, de 7 pontos de Likert testada e usada por Gregoire <i>et al.</i> (2009) (Alfa= 0,94).

(continua)

(continuação)

Variável Satisfação Global (GLOBSAT)
Variável baseada em 3 itens, apresentada numa escala de 7 pontos do tipo Likert ancorada em 1 para “discordo totalmente” e 7 para “concordo totalmente”:
GLOBSAT1: Considerando a experiência global com o OPERADOR, estava satisfeita(o)
GLOBSAT2: Em geral, os produtos e serviços do OPERADOR correspondiam às minhas expectativas
GLOBSAT3: O OPERADOR estava próximo do que considero ser o operador de telecomunicações ideal
Fontes: Modelo ECSI Portugal - Indicadores associados às variáveis latentes.

No Quadro 6.8 apresentam-se os restantes indicadores relacionais a considerar. O primeiro indicador, ou seja, a duração do relacionamento entre os parceiros da troca é também designado idade, duração ou continuidade da relação (Palmatier et al., 2006) e refere-se ao número de anos do relacionamento anterior ao pedido de desativação do serviço. O indicador largura é medido pelo número de serviços utilizados pelo cliente na operadora. O indicador profundidade é recolhido pelo gasto médio mensal do cliente junto do prestador.

Quadro 6.8. Operacionalização de indicadores relacionais

Variável Duração da Relação (DURATION)	Fontes
Até ao pedido de desativação, durante quantos anos tinha sido cliente do OPERADOR?	(Barnes, 1997); (Gregoire <i>et al.</i> , 2009);
○ menos de 2 anos	(Homburg <i>et al.</i> , 2007);
○ entre 2 e 4 anos	(Bolton <i>et al.</i> , 2004);
○ entre 4 e 6 anos	Lopez <i>et al.</i> , 2006)
○ mais de 6 anos	
Variável Largura da Relação (NSERVICES)	Fontes
Quantos serviços (telefone móvel, telefone fixo, televisão, internet), lhe eram prestados, individualmente ou em pacote pelo OPERADOR, para além do SERVIÇO:	(Bolton <i>et al.</i> , 2004; Lopez <i>et al.</i> , 2006)
○ mais nenhum	
○ 1 serviço	
○ 2 serviços	
○ 3 serviços	
○ 4 serviços	
Variável Profundidade da Relação (MONTHBILL)	Fontes
Quanto gastava, em média, mensalmente com o serviço de SERVIÇO (em euros)?	(Keaveney e Parthasarathy, 2001); (Bolton <i>et al.</i> , 2004; Lopez <i>et al.</i> , 2006)
○ menos de 20€	
○ entre 20 e 30€	
○ entre 30 e 50€	
○ mais de 50€	
Fontes: Esta escala foi sugerida pela operadora para telemóvel, tendo a operadora sugerido uma escala para cada um dos três serviços.	

C - Variáveis relacionadas com fatores cognitivos e emotivos

Os motivos de troca são considerados, na presente investigação, em função da fonte ou origem à qual são atribuídos, ou seja, aqueles que estão relacionados com a empresa (incidentes críticos, insatisfação, mudança de pessoal, imagem, fusão de marcas...), relacionados com o cliente (fatores pessoais como mudança de casa, rede da família e/ou amigos...), relacionados com a concorrência (ofertas concorrentes em equipamentos, serviço-rede, preço-tarifário...). Pesquisa oriunda de diferentes campos sugere esta categorização. Halinen (1994) considera três grupos de fatores que influenciam os relacionamentos entre agências de publicidade e os seus clientes conforme estejam relacionados com o ambiente, com as partes (empresa, indivíduos e grupos representantes) ou com as tarefas a executar na relação. Bendapudi e Berry (1997) identificam quatro categorias de variáveis que afetam a manutenção da relação: ambiental, parceiro, cliente e interação. Fournier (1998) conclui pela existência de fatores que causam o fim da relação, conceptualizando-os como diferentes formas de “stress” oriundas do ambiente, dos parceiros ou da relação. Roos (1999) argumenta que as mudanças a acontecer nos relacionamentos são causadas por mudanças no processo de interação, no cliente ou no prestador, nos concorrentes ou no ambiente. Michalski (2004) utiliza razões de dissolução oriundas da empresa (contacto com o cliente, preço, falha de serviço, negociação, localização e sortido), do cliente (mudanças de vida, necessidade de liquidez, objetivo) e da competição (condições e preços). Nordman (2004) propõe fatores que afetam a lealdade do cliente oriundos do ambiente da relação, do prestador de serviços, do cliente e da sua situação e fase de vida, da interação entre as partes e das características do produto/serviço central. Krafft e Pick (2007) sugerem que os motivos de troca podem ser categorizados em: fatores relacionados com o cliente (deslocalização, casamento), relacionados com a concorrência e relacionados com a empresa. Perante a impossibilidade de ter um questionário extenso, apenas o *locus* foi revertido para os motivos de troca.

As escalas usadas nas três dimensões de justiça (Quadro 6.9), foram adaptadas dos trabalhos de Homburg *et al.* (2007) e de Vázquez-Casielles *et al.* (2010) e cobrem diferentes facetas identificadas inicialmente por Tax, Brown e Chandrashekar (1998) e ajustadas, posteriormente, a diversos trabalhos (Maxham e Netemeyer, 2002b; Varela-

Neira *et al.*, 2008; Homburg, Fürst e Koschate, 2010; Vázquez-Casielles *et al.*, 2010). Incluem educação, honestidade, empatia, esforço e autonomia no caso da justiça interacional. Na justiça processual integra-se a flexibilidade, rapidez/tempo e o controlo sobre o processo. No que respeita à justiça distributiva são incluídas a adequação e justiça da oferta proposta. Devido aos constrangimentos das metodologias utilizadas, são aplicadas versões encurtadas das escalas desenvolvidas por Tax *et al.* (1998) e medidas as três variáveis ou constructos através de cinco, quatro e quatro itens, respetivamente.

O estado afetivo do consumidor refere-se aos sentimentos positivos e negativos que os clientes associam ao produto ou serviço. Do estudo qualitativo resultou uma clara tendência para a manifestação de emoções negativas nos processos de desativação e retenção, enquanto as emoções positivas foram, e em menor escala, manifestadas nos processos de reaquisição de antigos clientes. Os itens utilizados (Quadro 6.9) são, portanto, resultantes das entrevistas realizadas com clientes e colaboradores. Será, ainda, expectável que a satisfação com as atividades de dissolução e reativação desenvolvidas pelo prestador tenha uma relação positiva com recuperação do cliente.

Quadro 6.9. Operacionalização e escalas de medida – Fatores cognitivos e emotivos

Variável Motivos de Troca (MOT)
<p>Variável baseada em 3 itens, apresentada numa escala de 7 pontos do tipo Likert ancorada em 1 para “nada” e 7 para “muito”.</p> <p>Em que medida os seguintes motivos afetaram a sua intenção de desativar o serviço de SERVIÇO com o OPERADOR?</p> <p>MOTCLIENT: Motivos relacionados comigo enquanto cliente (motivos pessoais como a rede da família, amigos ou empresa, não necessidade, dificuldades financeiras, emigração...)</p> <p>MOTFIRM: Motivos relacionados com o serviço prestado pelo OPERADOR (cobertura de rede, atendimento/serviço, reclamação mal resolvida, velocidade, tráfego...)</p> <p>MOTCOMP: Motivos relacionados com ofertas concorrentes (melhor preço ou equipamento, ofertas de serviços integrados...)</p>
<p>Fontes: Trata-se de uma nova medida baseada na literatura (Nordman, 2004; Homburg <i>et al.</i>, 2007; Fernandes e Proença, 2008) adaptada às características de cada serviço.</p>
Variável Justiça Interacional (IJUST) (Alfa= 0,93)
<p>Variável baseada em 5 itens, apresentada numa escala de 7 pontos do tipo Likert ancorada em 1 para “discordo totalmente” e 7 para “concordo totalmente”:</p> <p>IJUST1: Os empregados do OPERADOR trataram-me com cortesia e educação</p> <p>IJUST2: Os empregados do OPERADOR foram honestos quando interagiram/falaram comigo</p> <p>IJUST3: O tratamento e comunicação por parte dos empregados foram adequados</p> <p>IJUST4: Os empregados empenharam-se muito em resolver a minha situação</p> <p>IJUST5: Os empregados do OPERADOR mostraram-se capazes e com autonomia</p>

(continuação)

Variável Justiça Processual (PJUST) (Alfa= 0,896)

Variável baseada em 4 itens, apresentada numa escala de 7 pontos do tipo Likert ancorada em 1 para “discordo totalmente” e 7 para “concordo totalmente”:

PJUST1: O OPERADOR foi muito recetiva ao meu ponto de vista e sugestões

PJUST2: O OPERADOR tem políticas e práticas justas para estas situações

PJUST3: O OPERADOR reagiu prontamente à minha intenção de desativação e resolveu rapidamente a situação

PJUST4: O OPERADOR estava disposto a adaptar os procedimentos às minhas necessidades

Variável Justiça Distributiva (DJUST) (Alfa= 0,96)

Variável baseada em 4 itens, apresentada numa escala de 7 pontos do tipo Likert ancorada em 1 para “discordo totalmente” e 7 para “concordo totalmente”:

DJUST1: Apesar dos problemas causados e tempo perdido, a proposta do OPERADOR foi apropriada

DJUST2: Entendi que a proposta do OPERADOR foi justa

DJUST3: O OPERADOR apresentou uma resposta/proposta de acordo com as minhas expetativas

DJUST4: No geral, o resultado que obtive foi adequado

Fontes: (Tax *et al.*, 1998; Smith *et al.*, 1999; Homburg e Fürst, 2005; Homburg *et al.*, 2007; Río-Lanza *et al.*, 2009; Vázquez-Casielles *et al.*, 2010). Escalas adaptadas ao contexto e oriundas das escalas de concordância (7 pontos do tipo Likert) de Vázquez-Casielles *et al.* (2010).

Variável Emoções Negativas (NEMO)

Variável baseada em 9 itens, apresentada numa escala de 7 pontos do tipo Likert ancorada em 1 para “nada” e 7 para “muito”.

Pensando neste processo, indique em que medida se sentiu:

NEMO1: Descontente (self)

NEMO2: Desconfortável (self)

NEMO3: Triste (self)

NEMO4: Aborrecida(o) (other)

NEMO5: Irritada(o) (other)

NEMO6: Indignada(o) (other)

NEMO7: Preocupada(o) (situational)

NEMO8: Nervosa(o) (situational)

NEMO9: Ansiosa(o) (situational)

Fontes: (Barnes, 1997; Liljander e Strandvik, 1997; Smith e Bolton, 2002; Svari *et al.*, 2011). Escala de Svari *et al.* (2011) (Alfa=0,89) adaptada ao contexto e resultante da recolha de dados qualitativos.

Variável Satisfação Específica com a Dissolução e Reativação (DISSAT)

Variável baseada em 4 itens, apresentada numa escala de 7 pontos do tipo Likert ancorada em 1 para “discordo totalmente” e 7 para “concordo totalmente”:

DISSAT1: Fiquei satisfeita(o) com a forma como o OPERADOR lidou com a minha intenção de desativar o serviço de SERVIÇO

DISSAT2: Fiquei contente com a solução encontrada/proposta que me fizeram para ficar

DISSAT3: Fiquei satisfeita(o) com o tratamento que recebi dos empregados do OPERADOR

DISSAT4: Fiquei satisfeita(o) com os procedimentos (forma de trabalho) e recursos utilizados

Fontes: Escala construída a partir da escala de dois itens de Homburg *et al.* (2007) (Alfa= 0,94) e de cinco itens Vázquez-Casielles *et al.* (2010) (Alfa= 0,938) adaptada ao contexto e resultante da recolha de dados qualitativa.

D - Variáveis relacionadas com barreiras à reativação

No que concerne aos fatores que dificultam ou impedem a manutenção do cliente na empresa, as variáveis consideradas (Quadro 6.10) são a atratividade das alternativas, o vínculo de ordem contratual percebido pelo cliente (*hard lock-in*) e o efeito rede (*soft lock-in*). A sensibilidade à intensidade do vínculo contratual imposto ao cliente é medida com um único indicador em escala de concordância (7 pontos do tipo Likert) com uma afirmação (“O OPERADOR/MARCASTF tinha durações de contrato excessivas”). Da mesma forma, o efeito de rede foi medido, ainda que só nos serviços de voz móvel e telefone fixo, com uma afirmação e escala de concordância a 7 pontos (“As minhas chamadas mais frequentes eram para números do OPERADOR/rede fixa”). De referir que a rede de contactos mais usuais (familiares, amigos e colegas) dentro do operador pode ter um efeito positivo sobre a eficácia da reativação na retenção. A excessiva duração do contrato e a extensão de amigos e contactos da mesma rede ou operadora foram conceptualizados conforme o estudo original (Malhotra e Malhotra, 2013) como *hard lock-in* e *soft lock-in*, respetivamente.

Quadro 6.10. Operacionalização e escalas de medida – Barreiras à reativação

Variável Atratividade das Alternativas (ALT)

Variável baseada em 4 itens, apresentada numa escala de 7 pontos do tipo Likert ancorada em 1 para “discordo totalmente” e 7 para “concordo totalmente”:

ALT1: Em geral, a concorrência seria melhor que o OPERADOR /meu operador

ALT2: No global, as políticas da concorrência beneficiar-me-iam muito mais

ALT3: Eu estaria muito mais satisfeita (o) com o serviço da concorrência do que com o do OPERADOR/do meu operador

ALT4: No geral, eu estaria muito mais satisfeita(o) com a concorrência do que estou com o OPERADOR/o meu operador

Fontes: Adaptado de (Bansal *et al.*, 2005). Escala de concordância igual à original (7 pontos do tipo Likert) (Alfa= 0,9226).

E - Variáveis relacionadas com atitudes e comportamentos de reativação

Com base nos resultados do estudo de caso e nas recomendações da literatura, a medição destas variáveis é feita através das questões apresentadas no Quadro 6.11. De realçar que a variável comportamental Resultado da Reativação (ROUT) é uma variável do tipo categórica (Sim/Não) em linha com outros trabalhos (Homburg *et al.*, 2007). Será ainda de referir a inclusão da variável nominal denominada Vontade de ficar (*Willing*), sugerida em estudos recentes (Krafft e Pick, 2007b) mas também no estudo

qualitativo da presente investigação. Esta conceptualiza-se como sendo uma predisposição inicial para ficar, demonstrada pelo cliente ao efetuar o contacto/pedido de desativação (considerada uma oportunidade pelos colaboradores).

Quadro 6.11. Operacionalização - Atitudes e comportamentos de reativação

Variável Vontade de ficar (WILLING)
Quando iniciou o seu pedido de desativação, tinha vontade de ficar no OPERADOR?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Sim ○ Talvez sim, talvez não ○ Não
Fontes: (Krafft e Pick, 2007b).
Variável Resultado da Reativação (ROUT)
Manteve o serviço de telemóvel/telefone fixo/internet móvel no OPERADOR?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Sim ○ Não

6.4.3.3. Pré-teste e ajustamentos do questionário

Tal como aconselhado na literatura (Reis e Moreira, 1993; Malhotra e Birks, 2000; Creswell, 2009; Fortin, 2009; Hill e Hill, 2009) o questionário apresentado foi sujeito a um pré-teste, destinado a avaliar a sua coerência. Um teste piloto, ou pré-teste, é considerado importante para estabelecer a validade de conteúdo do instrumento, tal como melhorar as questões, formato e escalas. Nesse intuito foram testadas e analisadas as diferentes questões e o vocabulário e construção frásica foram ligeiramente modificados de forma a abranger a realidade em questão e clarificar determinadas questões, daí resultando a versão final do questionário. Os questionários foram testados junto de sete indivíduos na condição de cliente atual e antigo cliente dos diferentes serviços. Foram igualmente considerados os comentários e sugestões de alteração oriundos de dois especialistas da área de estudos de mercado, altamente experientes no desenho deste tipo de questionário e na sua aplicação junto da base de dados de clientes da operadora e entre os diferentes serviços e *targets*. No caso do questionário respondido por entrevista telefónica a indivíduos do STF foram realizados dez pré-testes telefónicos.

6.4.3.4. Distribuição do questionário e recolha de dados

Ao conjunto total dos casos, sobre os quais se pretende retirar conclusões, dá-se o nome de população ou universo (Hill e Hill, 2009). O universo deste estudo é constituído por

indivíduos de ambos os sexos, com idade igual ou superior a 18 anos, residentes em Portugal, sujeitos a ações de reativação, em processos de retenção e em campanhas de *win back*, nos últimos seis meses por forma a resgatar, de forma inequívoca, a memória do episódio de reativação.

A seleção e contacto dos indivíduos foram efetuados pelo operador após identificação dos indivíduos que preenchiam os requisitos definidos anteriormente. A obtenção de informação foi efetuada recorrendo a dois formatos e métodos de recolha:

- Nos serviços de STM e SAI a distribuição do questionário foi realizada por convite de correio eletrónico (Assunto: Inquérito OPERADOR: A sua opinião é importante!) dirigido e apelando à participação e preenchimento *online* dirigindo o respondente por *link* a uma página web da operadora, onde o questionário ficou disponível. Procurou-se que o questionário motivasse o inquirido a cooperar envolvendo-se e fornecendo respostas completas, honestas e acuradas. Os indivíduos foram lembrados duas vezes do envio anterior e da pertinência da resposta. A experiência da operadora aponta para uma taxa de resposta, usual neste tipo de estudos, de cerca de 6%. A recolha de informação do SAI decorreu dos dias 13 a 21 de março (SAI) e de 13 de março a 26 de abril de 2014 (STM);
- No serviço de STF, os dados foram recolhidos recorrendo a inquérito telefónico assistido por computador (sistema CATI). Entrevistadores experientes de um fornecedor de estudos de mercado, acreditado e de confiança do operador, realizaram as entrevistas telefónicas tendo sido utilizados 2865 números de telefone e realizado um total de 802 contactos telefónicos. A recolha de informação decorreu dos dias 1 a 11 de abril de 2014.

Apesar da grande relutância por parte da população portuguesa em responder a inquéritos telefónicos (Alturas, 2003), o total de respostas foi considerado satisfatório tendo como referência a sugestão de Hair *et al.* (2006) de 5 a 10 respostas por questão. Bryant e Yarnold (1995) subscrevem esta opinião na medida em que sugerem que o número de respostas não deve ser inferior a 5 por questão, e que tal deve garantir como mínimo 200 respostas e nunca menos de 50.

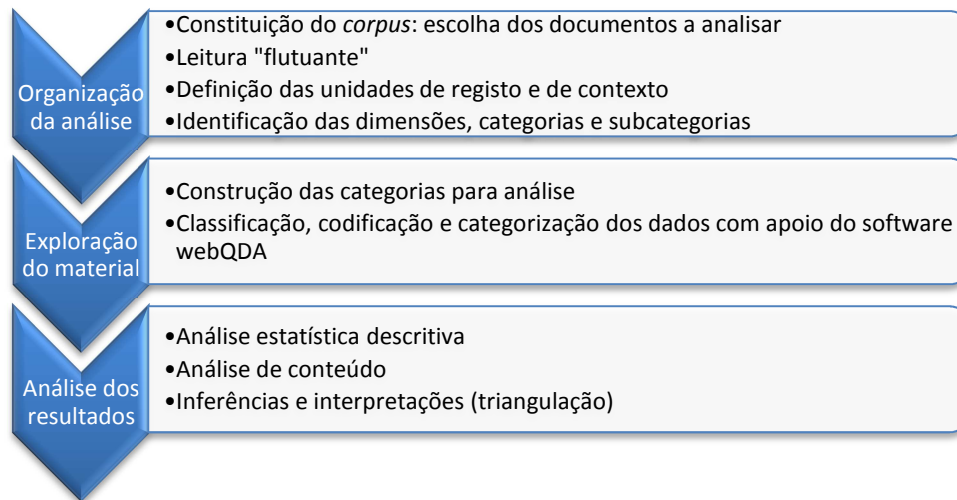
6.4.4. Análise de dados

Nesta subsecção apresenta-se, e justifica-se, a escolha das diversas técnicas de análise e tratamento de dados utilizadas nos três estudos realizados.

No inquérito preliminar, a análise de dados teve como ponto de partida a base de dados resultante da aplicação dos questionários que continha 27 atributos (colunas) representando as variáveis, e 42 registos (linhas) representando os casos ou observações, ou seja, as empresas inquiridas. Para o tratamento estatístico foi utilizado o software informático IBM SPSS Statistics 19, na aplicação de estatística descritiva.

No segundo estudo, a análise de dados qualitativos foi realizada recorrendo à análise de conteúdo e seguindo as seguintes etapas: 1) Organização da análise; 2) Exploração do material; e, 3) Análise dos resultados. Em termos de metodologia empreendida, seguiu-se o procedimento de categorização e as unidades de análise foram construídas com base na adaptação da estrutura básica de análise de conteúdo de Bardin (2013), esquematizada na Figura 6.3.

Em termos de organização da análise, depois de definido o *corpus* de dados que se julgou adequado e representativo do fenómeno em análise (pertinência), todos os elementos recolhidos foram considerados (exaustividade). Considerou-se que a amostra total seleccionada era representativa do universo em estudo (representatividade) (Bardin, 2013). À semelhança de outros trabalhos qualitativos (cf. Costa, 2012), a análise de conteúdo realizada partiu dos seguintes pressupostos: i) as expressões utilizadas pelos entrevistados representam de forma substancial as suas ideias; ii) a mesma ideia, ou semelhante, pode ser expressa por palavras ou frases diferentes; e iii) os indivíduos são sinceros, considerando a sua participação anónima e voluntária. A análise de conteúdo recaiu sobre factos e interpretações, sendo definida como unidade de registo a frase/tema ou conjunto de palavras e como unidade de contexto o parágrafo (Bardin, 2013).

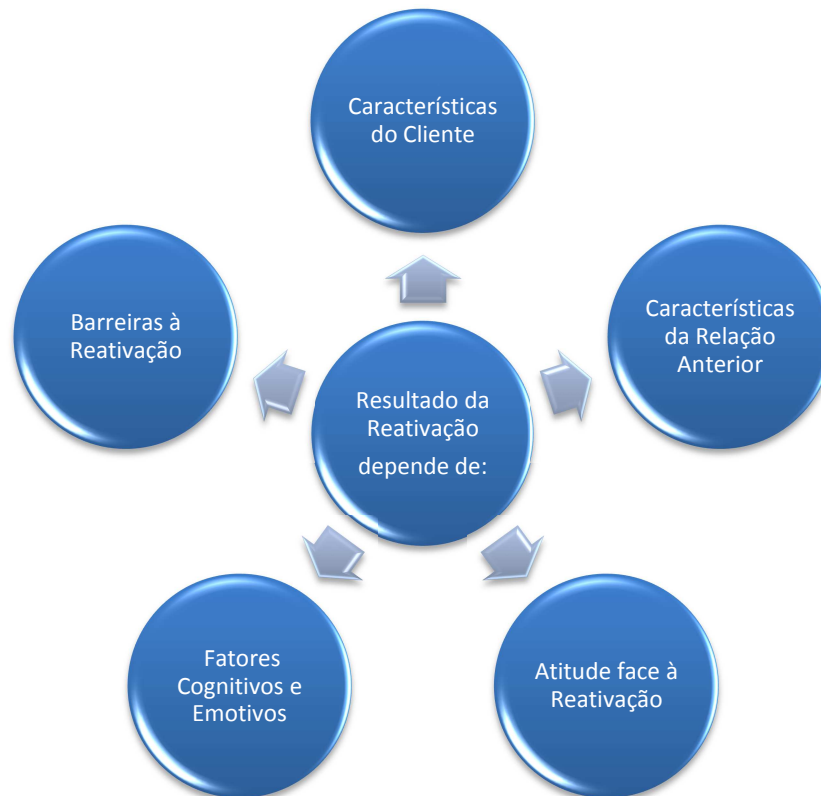
Figura 6.3. Procedimento de análise de conteúdo

Fonte: Adaptado de Costa (2012) e de Bardin (2013)

O modelo de análise inicialmente proposto foi sujeito a modificações. Assim, apesar de se partir de categorias e subcategorias previamente definidas na literatura, foram necessárias novas subcategorias de análise. Este procedimento acontece em conformidade com uma metodologia qualitativa na qual, através de um processo indutivo, de natureza empírica, se parte da observação para a construção de hipóteses explicativas do fenómeno em estudo (Bardin, 2013). Com efeito, as categorias propostas foram identificadas de forma dedutiva, através das componentes que constituem o modelo de Homburg *et al.* (2007) e de outros trabalhos; e de forma indutiva, através de uma primeira leitura flutuante dos dados que constituiu uma fase inicial da análise de conteúdo.

A Figura 6.4, reúne as várias dimensões em análise, enquanto o Quadro 6.12 apresenta as categorias e subcategorias, bem como uma breve descrição de cada uma delas.

Figura 6.4. Dimensões



No que respeita à exploração do material, esta consistiu na administração sistemática das decisões tomadas durante a organização da análise e foi suportado pelo software de apoio à análise qualitativa webQDA (<http://www.webqda.com>). Com o webQDA o investigador pode editar, visualizar e interligar documentos, para além de criar categorias, codificar, controlar, filtrar, fazer buscas e questionar os dados com o objetivo de responder às suas questões de investigação (De Souza, Costa e Moreira, 2010; Costa, 2012). Cada unidade de registo foi analisada pela investigadora tendo em conta as categorias e subcategorias definidas, sendo integrada na categoria com a qual apresentava um maior grau de familiaridade. A categorização permitiu uma representação simplificada dos dados, ou seja, a transposição de dados em bruto para dados organizados. A análise de resultados, apresentada na secção 7.4, teve por base a segmentação do *corpus* em unidades de registo e de contexto distribuídas pelas dimensões e categorias estabelecidas anteriormente. Procedeu-se a operações de análise estatística descritiva, analisando a frequência das referências cruzadas com o tipo de entrevistado/serviço ou análise de palavras mais frequentes em determinadas categorias.

Quadro 6.12. Categorias e subcategorias em análise

Dimensão	Categoria	Subcategoria	Descrição
Características do cliente	Idade		Faixa etária do cliente
	Envolvimento	Importância Procura de informação	Inclui a importância dada ao serviço, as consequências inerentes à escolha e a procura de informação, ativa ou passiva
	Inércia		Comodismo e resistência à mudança de prestador devidos ao esforço e sacrifício necessários à saída e troca de operador
Características da relação anterior	Duração		Extensão (em número de anos) do relacionamento anterior à terminação
	Qualidade		Confiança, compromisso e benefícios percebidos na relação
	Satisfação global		Experiência global percebida ao longo de toda a relação
Atitude face à reativação	Vontade de ficar		Predisposição inicial para ficar, demonstrada pelo cliente ao efetuar o contacto/pedido de desativação (oportunidade para colaboradores)
Fatores cognitivos e emotivos	Motivos de saída	Situacional/ Concorrência	Sai por um melhor preço/equipamento ou oferta da concorrência
		Empresa	Sai por insatisfação com o operador em termos de serviço como cobertura da rede, tráfego ou velocidade. A responsabilidade/culpa da troca é atribuída ao operador
		Cliente	Sai por motivos de ordem pessoal como não necessitar ou problemas financeiros. A responsabilidade/culpa da troca é atribuída ao cliente
	Perceções de justiça	Justiça distributiva	Satisfação e percepção do cliente em relação às propostas de reativação que lhe são feitas
		Justiça interacional	Satisfação e percepção das interações e diálogos com os assistentes do <i>call center</i>
		Justiça processual	Satisfação e percepção do processo e procedimentos implementados pela equipa, segundo as denominadas regras de negócio estabelecidas
	Emoções	Negativas da dissolução	Emoções negativas presentes no processo de dissolução
Satisfação específica		Satisfação com o processo inerente ao pedido de desativação do serviço (dissolução) e com as atividades de retenção	
Barreiras à reativação	Atratividade das alternativas		Características positivas apresentadas por operadores concorrentes (a nível de preço, equipamentos ou serviço)
	Vínculo contratual		A excessiva duração do vínculo contratual com o prestador que o “prende” ao prestador (<i>hard lock-in</i>)
	Efeito rede		Rede de contactos mais usuais (familiares, amigos e colegas) dentro do operador (efeito positivo) ou no prestador alternativo (efeito negativo). O efeito rede é entendido como um vínculo ligeiro (<i>soft lock-in</i>)

No terceiro estudo, a análise de dados teve como ponto de partida a base de dados resultante da aplicação dos questionários que continha 76 atributos (colunas) representando as variáveis, e 830 registos (linhas) representando os casos ou observações, ou seja, os clientes inquiridos. Para o tratamento estatístico foram utilizados os softwares informáticos IBM SPSS Statistics 22 e o IBM SPSS AMOS 22.

6.5. Conclusões

O autor deve explicar e justificar a forma como conduziu a pesquisa para que outros possam confirmar ou rejeitar as suas conclusões, isto é, o uso de uma abordagem metodológica apropriada é de certa forma o selo de garantia de qualquer trabalho científico (Brito, 1997). Nesse sentido, no presente capítulo foi tentada a clarificação das escolhas metodológicas efetuadas ao longo da tese, facilitando a avaliação dessas mesmas escolhas, bem como dos resultados produzidos. Essas escolhas resultaram do contexto, objetivos e questões de investigação (emergidas do enquadramento teórico realizado).

Depois de contextualizada a metodologia empregue, estão reunidas as condições necessárias ao progresso para o capítulo de análise e discussão dos resultados. No estudo qualitativo, esta é elaborada através da análise de conteúdo, com transcrições de excertos sempre que for considerado apropriado na ilustração e explicação de conclusões propostas. Nos estudos quantitativos, inclui-se a análise descritiva, univariada e multivariada dos dados recolhidos. No capítulo que se segue são, portanto, apresentados e discutidos os resultados do trabalho empírico empreendido.

7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

7.1 Introdução

No capítulo precedente foi apresentada, descrita e justificada a metodologia seguida nos estudos empíricos. Pretendendo avaliar a adequabilidade do modelo de análise proposto (secção 5.4), a fase de avaliação foi transversal a todas as fases desta investigação. Neste capítulo serão descritos os resultados da investigação empírica no que diz respeito ao estudo um, quantitativo, preliminar e de diagnóstico, ao estudo dois, qualitativo, de natureza exploratória e explanatória e ao estudo três, quantitativo, com o objetivo principal de testar empiricamente o modelo teórico.

A existência de uma estratégia de análise de dados é essencial à qualidade da investigação (Yin, 2009), sendo que uma orientação possível é basear essa estratégia nas proposições teóricas em que se basearam os objetivos, questões e estratégia da investigação. As questões de investigação orientaram a recolha e análise dos dados, permitindo dar destaque a uns e relevar outros de acordo com o seu interesse teórico e substantivo. Neste capítulo irão ser apresentados os dados e discutidos os resultados associados às diferentes análises aqui desenvolvidas. Inclui-se, nesse intuito, a apresentação e caracterização do estudo de caso realizado (7.2), a exploração do inquérito preliminar exploratório e de diagnóstico (7.3) e, tendo por base as questões de investigação inicialmente propostas, a análise de dados do estudo qualitativo (7.4), a análise de dados do estudo quantitativo e discussão final dos resultados obtidos focalizada nos determinantes de reativação (7.5) e, finalmente, a síntese de resultados (7.6).

7.2 Caracterização do Caso

O caso consiste numa empresa de serviços de telecomunicações que desenvolve relacionamentos com clientes particulares abrangendo o serviço telefónico móvel, o serviço telefónico fixo e a internet. Na fase qualitativa, foram incluídos serviços de natureza contratual (tarifários pós-pagos ou de assinatura) e de natureza não-contratual (tarifários pré-pagos ou de carregamento). Refira-se que, no setor das comunicações eletrónicas, habitualmente são considerados os subsectores da Rede Fixa, da Rede

Móvel, da Televisão por Subscrição, da Internet Fixa, da Internet Móvel e dos Serviços Postais (Vilares *et al.*, 2011). A empresa selecionada é uma das maiores operadoras de telecomunicações portuguesas com uma oferta diversificada nas áreas de voz móvel e fixa, internet e televisão por subscrição.

O setor das telecomunicações está integrado num mercado altamente competitivo, dinâmico e transparente, apresentando serviços de contacto moderado, semicustomizados e não personalizados. Este setor tem sido considerado chave para o desenvolvimento económico, produtivo e tecnológico de qualquer país desenvolvido (Jurisdic e Azevedo, 2010). Em Portugal, a dinâmica competitiva tem gerado o desenvolvimento do mercado tornando-o num dos melhores sucedidos a nível europeu. Face ao abrandamento da economia, do crescimento industrial e da inovação tecnológica, o número de empresas a afirmar-se neste mercado tão competitivo tem baixado.

Em Portugal, a Autoridade da Concorrência realizou, em 2010, o primeiro estudo sobre a mobilidade dos consumidores no setor das comunicações eletrónicas (incluindo o Serviço Fixo Telefónico – STF, o Serviço Telefónico Móvel – STM, o serviço de acesso à Internet em banda larga e as ofertas em pacote), visando identificar os principais condicionalismos da mudança e propor medidas de promoção da concorrência nestes mercados (AdC, 2010). Segundo dados deste estudo, em termos de maturidade, os diferentes setores de comunicações eletrónicas apresentam-se em diferentes fases do seu ciclo de vida (AdC, 2010). O mercado de comunicações fixas de voz português aparenta encontrar-se numa fase de declínio com a taxa de penetração a diminuir ligeiramente, situando-se em 38,6 linhas telefónicas por cada 100 habitantes em 2008. Este é um mercado maduro que parece ter atingido já o seu pico. Por seu lado, o mercado de comunicações móveis de voz corresponde a um mercado maduro, mas que ainda não atingiu o seu pico, tendo a taxa de penetração do STM, em Portugal, sido sempre crescente, a atingir no final de 2011 os 157,9 assinantes por cada 100 habitantes (ANACOM, 2011). O mercado de acesso à internet em banda larga é considerado um mercado em crescimento, ainda longe de atingir a maturidade. A taxa de penetração da banda larga fixa quase quadruplicou entre 2003 e 2009, atingindo em

2009 os 17 clientes por cada 100 habitantes. Já a banda larga móvel, triplicou a sua penetração entre 2007 e 2009, registando 18,7 clientes por cada 100 habitantes. Por fim, as ofertas em pacote ostentam uma fase de crescimento em termos de penetração, quando em 2008, foram subscritas por cerca de 7% da população portuguesa, estando as ofertas *double-play* (2P) em ligeira vantagem face às ofertas *triple-play* (3P).

Refira-se ainda que, em termos de quotas de mercado, a quota do operador incumbente (a PT) no mercado das comunicações fixas de voz é ainda significativa, embora tenha diminuído gradualmente. Nas comunicações móveis de voz, assiste-se a uma grande estabilidade das quotas de mercado após a consolidação da entrada da Optimus no mercado, em 2001/2002. Já no mercado de acesso à Internet em banda larga fixa, após o *spin-off* da PT-Multimédia (depois ZON) no final de 2007, a quota de mercado do incumbente reduziu significativamente, sendo a quota conjunta dos entrantes de quase 60%, em setembro de 2009. As ofertas em pacote caracterizam-se por uma estrutura de mercado muito concentrada, onde a quota conjunta dos dois principais operadores ronda os 100% (AdC, 2010).

O abandono ou saída de clientes de cada marca é um dos pontos críticos do negócio (Snell, 2000) procurando que saiam os que não são “rentáveis” mas retendo os que são “bons” e/ou que tenham capacidade de evolução positiva. A fase de deteção de relações B2C em perigo será quando o cliente contacta, descontente com a oferta ou por outros motivos na intenção de rescindir contrato, e as denominadas “*save teams*” ou serviços de atendimento ao cliente entram em ação com propostas de recuperação (tarifários mais competitivos, descontos, ofertas, equipamentos...). Refira-se que, quando associados a programas de fidelização, os clientes que desativam estão, essencialmente, no início ou no fim do seu ciclo de vida (quando se aproxima o término da fidelização há um agravamento do abandono), isto é, os potenciais *churners* encontram-se nestes dois extremos. Refira-se que as estratégias de retenção são limitadas pelos órgãos reguladores mas há estratégias de fidelização como seja a oferta, a clientes de maior uso, de tarifários muito competitivos em termos de número de produtos/serviços ativos ou consumos efetuados.

De notar que os aspetos extrínsecos à oferta, como a rede de contactos, são mais valorizados face aos aspetos intrínsecos relacionados com os atributos da oferta. Nesta, os aspetos tangíveis, como os equipamentos e fatores tecnológicos a eles associados são também considerados importantes, além do aspeto simbólico, relacionado com a moda e o estatuto social, sendo este também um aspeto extrínseco, indissociável do efeito rede (Silva, 2009). Para além disso, nesta indústria a complexidade de ofertas disponíveis é, cada vez mais, difícil de comunicar ao consumidor nos tempos reduzidos disponibilizados para o efeito (*mass media*, força de vendas...), quer pelos operadores de telecomunicações quer pela indústria (fornecedores de dispositivos).

De entre as prioridades deste operador, há a destacar o apoio ao desenvolvimento tecnológico por forma a criar produtos e serviços inovadores e a afirmação da satisfação do cliente de forma sustentada, constituindo esta a sua principal preocupação. Estudos empíricos comprovam a pertinência desta opção quando se verifica que a perceção do cliente de que o seu prestador de telecomunicações aposta na inovação não só impede o abandono como influencia positivamente a sua intenção de contratar mais serviços (Malhotra e Malhotra, 2013). Uma grande aposta do operador é o nível de serviço prestado em termos de atendimento (via telefone, chat...), tratamento de reclamações e resolução de problemas, programas de fidelização (pontos), consistência nas propostas apresentadas, transparência da informação e importância dada ao cliente. Reconhece-se, portanto, a importância da diferenciação em termos de serviço, significando que o valor que o cliente representa para o operador induz diferentes tratamentos, pois o tratamento diferenciado prestado ao cliente tem impacto na sua satisfação. O valor de cada cliente é obtido da informação reunida, nos sistemas de informação, sobre o histórico da relação e consumos realizados. Estes determinam a tipologia do cliente nas matrizes utilizadas na retenção e, conseqüentemente, a diferenciação de propostas dirigidas a cada cliente.

Nos esforços contínuos de captação de novos clientes e manutenção dos atuais, com vista à melhor estruturação da base de dados de clientes, o operador explora fatores como a marca e a imagem transmitida na procura incessante de diferenciação e proximidade com o cliente. Constata-se que, quer nacional quer internacionalmente, tem sido recompensada e premiada por esses esforços.

As diferentes UN em análise reconhecem a prioridade dada até aqui à atração de novos clientes ainda que nos negócios em maturidade (STM) e em declínio (STF) a retenção desponte agora em termos de aposta e investimento, como se pode reter das respostas dadas pelos colaboradores entrevistados.

Colaboradora STM: Focarmos a captação de clientes é um bocadinho inglório, por outro lado queremos crescer e não podemos deixar de tentar roubar clientes uns aos outros... acreditamos que a estratégia de crescimento continua a ser a estratégia certa e temos que captar. No entanto, a verdade é que temos descurado um bocadinho o tema da retenção, sobretudo na perspectiva de investirmos dinheiro na base, investirmos na satisfação. (6MMF39)

Colaboradora STM: Os esforços de marketing do negócio móvel estão concentrados na atração de novos clientes. Nós temos um imperativo gigantesco... o nosso principal objetivo deste ano e para o próximo ano é crescer a base de clientes, e crescer a base de clientes faz-se, muito, captando novos clientes. Quando muito, concentrando esforços na retenção podíamos manter o nº de clientes, como nós queremos crescer em número estamos a apostar muito na angariação. (2MMF38)

Colaborador STF: é sempre mais captação, sempre, 2010, 2011... Este ano está a haver um push muito grande para vendas, sendo que a retenção tem cada vez maior importância e temos como objetivo que a taxa de churn diminua, que todos os anos seja inferior. No próximo ano ainda vai ser maior a nível do churn, talvez um bocadinho menos em termos de captação, um bocadinho mais a nível de retenção, mas tem sido mais captação. (4MFM37)

Sendo o negócio de STM muito dinâmico, o operador tem focado essencialmente a captação de novos clientes o que, reconhece, é cada vez mais questionável dado que este é um negócio muito maduro¹².

Colaboradora STM: A captação continua a ser uma prioridade e é estrategicamente uma prioridade e tem que ser, porque quando o objetivo é crescimento... tem que ser. Mas do ponto de vista relativo subiu a componente de cliente e a satisfação de cliente subiu, tanto que a satisfação passou a ser um pilar estratégico do OPERADOR. (6MMF39)

Colaboradora STM e SAI: neste momento há uma estratégia global no operador de que a satisfação do cliente está lá nos objetivos estratégicos, já está lá e não estava, e está, já não é algo do customer service, é do OPERADOR como um todo. (13CSMIF39)

Com efeito, a saturação deste mercado e as inerentes dificuldades de crescimento induzem dificuldades na captação ou angariação de novos clientes e impõem uma especial atenção sobre a manutenção dos clientes e a proteção das bases de dados. Note-se que em toda a Europa, o mercado das telecomunicações móveis está maduro, e como tal os operadores entram numa espiral de competição pelos clientes, mesmo

¹² No final de 2011, a taxa de penetração do STM ascendia a 157,9 estações móveis ativas por 100 habitantes ou 126,1 estações móveis ativas com utilização efetiva por 100 habitantes (ANACOM, 2011).

considerando que a diferenciação possível entre operadores é praticamente inexistente (Jurisdic e Azevedo, 2010). Há por essa razão, uma consciência grande no OPERADOR que em mercados em contração, ou a atingir a sua capacidade, é cada vez mais importante a questão da manutenção da base de clientes.

Colaborador STF: a angariação obviamente tem que ser muito forte, porque hoje em dia com a volatilidade que têm os negócios... e daí a questão da campanha principal que é o win back, estes negócios são muito voláteis, os clientes são muito pouco resistentes ao facto de se manterem nas marcas e qualquer coisa os pode fazer mudar e aí é que entra a retenção. (14DCM35)

Colaborador STM: se apostássemos um bocadinho mais na retenção se calhar conseguíamos não perder tantos clientes onde se calhar a seguir nos custam o dobro ou o triplo (e isso está mais que provado nos estudos que se fazem e que se vê que um cliente angariado é muito mais dispendioso, aliás custa muito mais angariar do que reter). (5MMM37)

No OPERADOR a retenção tem um papel fundamental na manutenção da base de clientes sendo posta em prática pelo operador em duas vertentes: reativa e proativa. A retenção reativa trata sempre de reagir a uma intenção de desativação apresentada pelo cliente por escrito ou por voz ou, ainda, porque outro operador sinalizou a saída dele num processo de portabilidade. A retenção proativa é implementada na forma de campanhas de *outbound* dirigidas a clientes que têm comportamentos que potenciam o abandono. Numa análise à base de *churn* são analisados indicadores de risco como sejam clientes sem permanência, ou a x meses de terminar a permanência, clientes que ligam a perguntar o que é deviam fazer para desativar o débito direto em conta, clientes que tiveram um processo pós-venda, o telefone avariou, reduziu o número de contactos ou o consumo médio, fazem contactos para números de apoio ao cliente de concorrência. Estes clientes são contactados no âmbito de inquéritos de satisfação e, caso surjam questões, dúvidas ou outros indícios de descontentamento ou intenção de abandono, tentam resolver situações geradoras de atrito e refidelizar o cliente, num processo de retenção idêntico ao da retenção reativa, ou seja, com os mesmos procedimentos e propostas. Por exemplo, no STF, nenhum cliente sai sem passar pela linha telefónica de retenção, ou seja, nenhum canal comercial, neste caso lojas, está autorizado a desativar sem que o cliente tenha que fazer uma chamada para a linha de retenção que garante que o cliente tem uma palavra ou o operador tem uma palavra para o cliente. Todos os contactos são encaminhados para essa linha existindo uma máxima: “não sai mais nenhum” é o lema da retenção. A retenção tem um desafio evidente, e

cada vez maior, porque hoje em dia os clientes estão cada vez mais exigentes, e dão as campanhas como adquiridas e não por serem direcionadas a cada um dos targets. Por outro lado, a fidelização tem vindo a assumir uma importância superior face à retenção no fim de linha, ou seja, de cariz reativo e a acontecer a partir do momento em que o cliente manifesta a sua intenção ou pretensão de desativar o serviço ou rescindir contrato. É nesse sentido que a retenção proativa tem razão de ser e se apresenta como uma opção viável:

Colaborador SAI: Quando um cliente chega ao ponto em que quer dissolver um contrato ou rescindir contrato conosco é porque já tem uma experiência má. O nosso objetivo é impedir que essa experiência má aconteça, portanto estamos a atuar muito mais na retenção proativa, muito mais em processo de fidelização e relação com o cliente durante o seu ciclo de vida para evitar que o período de deterioração chegue mais cedo. (1MIM33)

Com efeito, os esforços de reativação são vistos com desconfiança pelo operador na medida em que um cliente reativado durante um processo de retenção é entendido como um ativo desvalorizado:

Colaborador SAI: Quando um cliente nos diz que quer desativar, quer sair, qualquer proposta que lhe faça vai destituir valor à empresa e vai-nos colocar numa posição junto do mercado que não é favorável. Não queremos passar a ter uma imagem junto do mercado que estamos a apostar em jogar todas as cartas quando o cliente quer sair, mas quando está cá dentro eu não quero saber dele. A retenção reativa não é eficiente porque desgasta a imagem e desgasta a relação, torna-nos uns feirantes porque vamos estar a regatear preço e eu acho que não é esse o caminho que queremos seguir. Queremos é um caminho em que o cliente se sinta favorecido. Está cá dentro, sente-se feliz, sente que tem um serviço de excelência, sente que tem algo que mais nenhum operador lhe dá e, como tal, as razões para sair serão sempre razões financeiras e essas eu poderei combater com ajuste do serviço. (1MIM33)

Conclui-se que, e segundo fontes do operador, o problema da reativação, em retenção reativa, reside na eficiência do processo pois é algo custoso que resulta num retorno reduzido. Por outro lado, apesar de a literatura referir que para recapturar clientes perdidos as empresas de telecomunicações empreendem campanhas de recuperação agressivas (Thomas *et al.*, 2004), a reativação, por via de *win back* ou reaquisição do cliente efetivamente perdido para a concorrência, é encarada pelo operador como um esforço de angariação. Será de notar que não está suficientemente explorada a ligação com o cliente construída ao longo do relacionamento anterior, ou seja, a mais-valia que é o conhecimento mútuo alcançado no passado. Exemplo disso é a situação de que em loja, aquando da reaquisição, os clientes não são identificados como clientes antigos passando a integrar a base de dados como novos clientes.

Colaborador STF: ...é ativo novamente como novo cliente numa conta nova diferente ... Nada nos mostra que devemos agir de uma forma diferente perante estes clientes face a uma angariação de um novo cliente normal. Trata-se de uma oferta de captação mais agressiva, eu diria. Tem um bocadinho mais de push, tem algumas condições específicas, que não tem se calhar a captação normal, mas só por serem clientes devidamente segmentados. (4MFM37)

Colaborador STF: O win back é angariado como comercial. Ou seja, captação de clientes. Pronto, no meu ponto de vista, o win back é captação, porquê? Porque nós temos um argumento comercial de venda que atrai o cliente, normalmente é preço, mas no entanto tentamos também reter um cliente que alguma vez já foi nosso. Portanto, nós no contacto ao cliente, frisamos que já foi nosso cliente: “o que é que correu bem e o que é que correu mal na sua experiência connosco que o fez mudar... não estaria disponível para voltar para nós outra vez? Por ter sido nosso cliente temos aqui uma oferta simpática para que possa voltar”...Obviamente que o desejo de qualquer operador é ter o maior número de quota possível de clientes e nós basicamente o que estamos aqui a aproveitar desta campanha é uma base com clientes que já foram nossos, portanto isto é mais uma recuperação de quota, que aliado àquilo que nós retemos e àquilo que angariamos mensalmente pode tornar o número muito mais simpático. (14DCM35)

Na campanha de *win back* o perfil dos colaboradores selecionados é parametrizado não pela agressividade típica de uma venda, mas sim para um perfil mais empático assumindo uma postura similar ao apoio ao cliente. Ainda que a campanha seja realizada num parceiro com uma operação de vendas instalada, os operadores são cautelosamente escolhidos.

Colaborador STF: ele já foi nosso cliente, eu não vou precisar de ser agressivo com ele, eu vou-me encostar é às preocupações dele e àquilo que foi o histórico dele para tentar captar-lhe a atenção para levar o meu propósito a bom curso e as pessoas são escolhidas a dedo nesse sentido. (14DCM35)

A dissolução e a reativação enquadram-se nos principais eixos de atuação do operador numa perspetiva de satisfação, na medida em que este operador ao ambicionar ser o número um na satisfação de clientes, concentra aí os seus eixos de investimento:

Colaboradora STM: Diria que o investimento do operador na não dissolução é feito através da satisfação dos clientes....garantir uma boa experiência, uma experiência com qualidade, com resolução em primeira linha de qualquer tema que nos coloquem, e é assim que nós impedimos a dissolução, como disse, ou a desativação de atuais clientes. (2MMF38)

No negócio de telefone móvel, não existe um ciclo de vida escrito considerando que são poucos os clientes associados a programas de fidelização. O esforço é feito no sentido de angariar clientes para o programa de fidelização, para se identificarem, fazerem parte do programa e depois promover campanhas de telemóveis, campanhas de cross-selling e campanhas específicas para a fidelização. Caso a caso, e em produtos específicos, à entrada existem campanhas com sms de boas vindas e do tipo “partilhe o número com os seus amigos todos e tem sms grátis”, noutras tarifárias são realizadas campanhas de

“carrega com chamadas para o operador mais barato”... Portanto, são realizados esforços no sentido de identificar e prevenir a resposta aos pontos de atrito que podem acontecer. Para melhorar a experiência do cliente, são também analisadas as várias tipificações de contacto do cliente, de forma transversal a todos os negócios, para evitar que ele ligue e, caso o faça, ter prevista uma resposta acertada e única.

No STF foi reportado que se há um investimento muito grande na captação do cliente, depois existe todo o interesse em mantê-lo para prolongar o tempo de vida no operador. A dissolução e a reativação são, por isso, atividades cada vez mais alinhadas com a orientação do operador.

Colaboradora STF: Se não houver esse cuidado, a base está desprotegida, e num instante se perdem os clientes. É importante e o operador cada vez tem mais cuidado com isso. (11CSFF39)

No negócio de telefone fixo, a gestão do ciclo de vida do cliente não é muito ativa, com algumas exceções como a criada para clientes até aos três ou quatro meses depois da entrada, e em que quando ele liga para o serviço de atendimento ao cliente tem um apoio orientado para uma fase inicial. Nesta fase surgem dúvidas com questões de rede, ativação do produto, mobilidade do telefone, qualidade e características dos equipamentos, faturação e esclarecimentos necessários depois de uma força de vendas muito agressiva e que gera algumas lacunas de informação, entre outros. A própria portabilidade do número de telefone gera dúvidas na medida em que é um processo mais moroso e burocrático do que o percebido pelo cliente. Os principais momentos de atritos acontecem, portanto, na fase inicial da relação, mas também na fase que se aproxima o final do período de fidelização:

Colaboradora STF: a maior parte dos clientes ou dos contactos que nós temos com os clientes concentram-se nos primeiros quatro meses de vida deles, para o bem e para o mal. Depois o relacionamento também é forte na fase final, depois dos 18 ou 24 meses, quando eles começam a ficar desvinculados às permanências. (11CSFF39)

São realizadas algumas ações específicas de refidelização, quando se aproxima o final do período de permanência, dirigidas a segmentos de risco ou com um potencial de abandono maior. Incluem-se, nesta situação, ofertas específicas desenhadas para obter uma nova permanência ou refidelização.

No SAI, o operador explora um programa de marketing relacional, no qual identifica o cliente ao longo do seu ciclo de vida e implementa ações específicas adequadas a esse ciclo. Sabendo ao que o cliente está mais receptivo, são tomadas algumas ações quer informativas, quer exploratórias, quer de *up-selling* para incentivar o cliente a atuar. São exemplo ações de renovação dos dados do cliente decorridos 18 meses depois da entrada, atualizações da gama ativa e propostas de *up-selling* para tarifários da gama ativa com vantagens a nível de serviço. O próximo passo do operador aposta em não colocar esta questão unicamente num eixo de tempo mas também num eixo de reação a ações do cliente, ou seja, antecipando a interação com o cliente em resposta a determinados comportamentos exibidos por ele:

Colaborador SAI: O cliente não usa durante um mês, é um alerta, o cliente fez pouco tráfego... tráfego decrescente nos últimos três meses, é um alerta, o cliente deixou de ter o mesmo número de sessões que tinha antes é um alerta. (1MIM33)

O estudo que se segue pretende proporcionar uma panorâmica nacional deste fenómeno ao que se segue a análise do caso estudado na secção 7.4.

7.3 Estudo 1 - Inquérito Preliminar de Diagnóstico Nacional

O objetivo principal deste estudo consistiu em diagnosticar a situação atual quanto ao entendimento e prática de atividades de dissolução e reativação de relacionamentos nas grandes organizações cuja atividade se desenvolve em Portugal. A materialização deste objetivo foi alcançada com a elaboração e distribuição de um questionário.

Neste inquérito preliminar, a análise de dados foi influenciada pela fundamentação teórica atrás apresentada que, oferecendo a base conceptual inicial, estrutura o ponto de partida para a compreensão do fenómeno em estudo. No processo de análise o investigador depara-se sempre com a necessidade de medir “algo” designado por variável, sendo este o seu objeto de estudo estatístico complementar ao entendimento geral fruto da intuição e experiência alcançadas junto dos seus casos. A informação fornecida pelas variáveis depende do modo como estas foram medidas e da qualidade dessa medição, isto é, da proporção do erro experimental de medida e da quantidade de informação que a escala de medida pode fornecer (Marôco, 2014).

Num total de 579 questionários entregues (enviados 876 e-mails, mas devolvidos de imediato 297) as respostas totais foram 53, correspondendo a uma taxa de resposta de

9,2%. Contudo, 11 destas respostas constituíam recusas justificadas por motivos diversos como indisponibilidade, falta de informação que permitisse a resposta, por não ser possível qualquer controlo sobre a mobilidade da clientela (por exemplo em concessionárias de autoestradas), por política do operador ou por concluírem pela inadequação do questionário por apenas possuírem clientes internos ou não terem concorrência. Este tipo de empresas (grandes empresas), por indisponibilidade e pela existência de políticas internas a este respeito, rejeitam responder a questionários (Morais, 2009). Acresce que os sistemas antispam/vírus poderão estar na origem do número de comunicações devolvidas.

Foi obtida uma amostra de 42 respostas válidas, obtendo-se assim uma taxa de respostas válidas de 7,3%. Apesar de baixa, esta taxa de resposta é consistente com a baixa taxa de respostas típica em pesquisas junto da comunidade empresarial (Erdogan e Baker, 2002) e pode ser considerada satisfatória, tendo em conta que a média para este tipo de questionários se situa entre os 5-10% (Yun e Trumbo, 2000; Laughlin, 2001), ao que acresce o facto de estes fenómenos serem considerados delicados. A representatividade da população pode ser comprometida na medida em que a amostragem por e-mail reduz, naturalmente, os respondentes aos utilizadores de e-mail (Tse, 1998). A base de dados resultante da aplicação dos questionários continha 27 atributos (colunas) representando as variáveis, e 42 registos (linhas) representando os casos ou observações, ou seja, as empresas inquiridas. Para o tratamento estatístico foi utilizada a aplicação de estatística descritiva do software IBM SPSS Statistics 19. O Quadro 7.1 sintetiza os principais elementos metodológicos deste estudo.

Quadro 7.1. Síntese metodológica do inquérito preliminar

Base temporal	<i>Cross-Section</i>
Setor	22 setores diferentes
Unidade de análise	Grandes empresas portuguesas (segundo o volume de negócios)
Universo	579
Amostra	42
Taxa de resposta	7,3%
Recolha de dados	Inquérito por questionário
Data da recolha de dados	outubro e novembro de 2011
Análise de dados	Univariada e bivariada

Seguiu-se a orientação de Pestana e Gageiro (2005) ao iniciar por uma análise univariada das respostas às questões da 3ª Parte, que permitiram caracterizar os inquiridos em causa, ou seja as empresas, em termos de setor de atividade, tipo de clientes, tipo de oferta e cargo ocupado pelos respondentes.

Quadro 7.2. Caracterização da amostra de empresas

Setor de Atividade	Frequência	%	% Acumulada
Telecomunicações	6	14,3	14,3
Transportes e logística	4	9,5	23,8
Construção civil	3	7,1	31,0
Setor automóvel	3	7,1	38,1
Setor da saúde	3	7,1	45,2
Tecnologias da informação e informática	3	7,1	52,4
Comércio por grosso não especializado (de produtos alimentares, bebidas e tabaco)	2	4,8	57,1
Fabricação de artigos de cerâmica	2	4,8	61,9
Retalho	2	4,8	66,7
Setor químico	2	4,8	71,4
Atividades postais e de courier	1	2,4	73,8
Comercialização de produtos de grande consumo	1	2,4	76,2
Comércio por grosso de ferragens e ferramentas	1	2,4	78,6
Distribuição de bebidas	1	2,4	81,0
Fabricação de garrafas de gás	1	2,4	83,3
Fabricação de papel e de cartão	1	2,4	85,7
Fabricação de produtos à base de carne	1	2,4	88,1
Indústria mineral não metálica	1	2,4	90,5
Preparação de produtos da pesca e da aquicultura	1	2,4	92,9
Setor alimentar	1	2,4	95,2
Setor segurador	1	2,4	97,6
Siderurgia e fabricação de ferro-ligas	1	2,4	100,0
Total	42	100,0	

Tipo de Clientes	Frequência	%	% Acumulada
Empresas	29	69,0	69,0
Particulares	12	28,6	97,6
Empresas e particulares em igual proporção	1	2,4	100,0
Total	42	100,0	

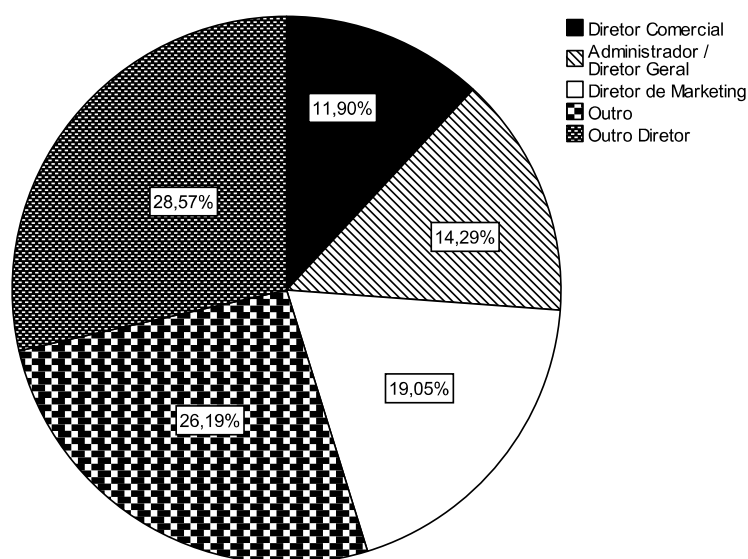
Tipo de Ofertas	Frequência	%	% Acumulada
Produtos tangíveis	26	61,9	61,9
Serviços	13	31,0	92,9
Produtos e serviços em igual proporção	3	7,1	100,0
Total	42	100,0	

Volume de Negócios (em euros)	Frequência	%	% Acumulada
50 000 000 a 99 999 999	15	35,7	35,7
100 000 000 a 500 000 000	12	28,6	64,3
10 000 000 a 49 999 999	8	19,0	83,3
mais de 500 000 000	6	14,3	97,6
não sei / não respondo	1	2,4	100,0
Total	42	100,0	

Conforme o Quadro 7.2 permite verificar, a amostra é assim constituída por empresas de 22 setores distintos e, em maior percentagem, por empresas com negócios B2B (69%), a transacionar produtos tangíveis (61,9%) e com volumes de negócios entre 50 e 500 milhões de euros (64,3%).

No que diz respeito aos responsáveis que participaram no inquérito estes assumiam diferentes cargos (Figura 7.1). Maioritariamente, as respostas da amostra foram obtidas de indivíduos com o cargo de Diretor (Comercial, de Marketing ou “Outro Diretor”), sendo que com as funções atribuídas a “Outro” estavam, entre outros, gestores de marca, gestores de produto e responsáveis/coordenadores de marketing relacional, retenção, *customer service*, *credit control* e vendas.

Figura 7.1. Cargo ocupado pelos respondentes



Incluem-se seguidamente análises univariadas e bivariadas com o cruzamento de algumas variáveis potenciadoras de melhores respostas às questões que direcionaram este estudo exploratório.

7.3.1 Práticas de dissolução de relacionamentos

Com o objetivo de responder à pergunta “Existem práticas de gestão da dissolução, quando a terminação resulta da iniciativa do cliente?” várias questões sugerem que a gestão da dissolução não é ainda preocupação de muitas empresas (ver Quadro 7.3).

Com efeito, 45,2% dos responsáveis das empresas referem não ter um sistema de identificação de clientes em risco de abandono e 26,2% refere mesmo não desenvolver qualquer ação (telefonema, entrevista, questionário...) para perceber as razões de abandono dos clientes perdidos. No estudo de Griffin e Lowenstein (2001) 56% dos responsáveis de marketing também referiram não possuir um sistema para identificar clientes em elevado risco de abandono. Esta constatação realça a vulnerabilidade das empresas à perda de clientes e, simultaneamente, a incapacidade de contrariar e prevenir este fenómeno. Na pesquisa de Griffin e Lowenstein (2001) também 47% dos responsáveis de marketing referiram não realizar entrevistas de abandono. Desta forma, as empresas privam-se de obter a perspetiva do cliente sobre as verdadeiras causas do abandono. Curiosamente 11,9% dos inquiridos não sabe sequer quantos clientes perde anualmente. Refira-se que no estudo de Griffin e Lowenstein (2001) esta percentagem foi bastante maior (48% nos responsáveis de marketing e 30% nos gestores de vendas).

Quadro 7.3. Atividades de gestão da dissolução

Questões		Frequência	%
A sua EMPRESA/UN tem um sistema de identificação de clientes que apresentam um elevado risco de abandono?	Sim	23	54,8
	Não	19	45,2
É desenvolvida alguma ação (telefonema, entrevista, questionário...) para perceber as razões de abandono?	Sim	31	73,8
	Não	11	26,2
Sabe quantos clientes perde por ano?	Sim	37	88,1
	Não	5	11,9

Numa pergunta específica tentou-se averiguar o grau de concordância (numa escala de 5 pontos de discordo totalmente a concordo totalmente) quanto à existência de procedimentos definidos e implementados de gestão da dissolução (Quadro 7.4). Verifica-se uma resposta média de 3,5 muito próxima do nível neutro (não concordo, nem discordo) o que indicia a prática incipiente de atividades de gestão da dissolução. Em percentagem acumulada de respostas positivas, somente cerca de metade dos responsáveis das empresas (54,8%) concorda com a existência de diretrizes definidas no que toca à gestão da dissolução e à sua implementação e prática quotidianas.

Quadro 7.4. Definição e implementação da gestão da dissolução

Definição e implementação da gestão da dissolução	Frequência	%	% Acumulada
Concordo	12	28,6	28,6
Concordo totalmente	11	26,2	54,8
Discordo	11	26,2	81,0
Não concordo, nem discordo	7	16,7	97,6
Discordo totalmente	1	2,4	100,0
Total	42	100,0	

No que diz respeito à taxa de *churn* ou abandono (número de clientes que abandona a empresa relativamente ao total de clientes), e conforme se verifica no Quadro 7.5, as percentagens indicadas pelos respondentes indicam que a maioria das empresas (59,5%) possui uma mobilidade de clientes inferior a 9%, contrastando com Griffin e Lowenstein (2001) que referem que as taxas de abandono oscilam vulgarmente entre 20 e 40%. Curiosamente, estes autores também obtiveram dos respondentes, que conheciam a percentagem de clientes perdidos, taxas de abandono de 7 a 8%, quando na realidade as empresas perdem anualmente, em média, cerca de 20% dos seus clientes.

Quadro 7.5. Taxa de abandono

Taxa	Frequência	%	% Acumulada
mais de 40%	1	2,4	2,4
20 a 29%	3	7,1	9,5
10 a 19%	5	11,9	21,4
não sei / não respondo	8	19,0	40,5
até 9%	25	59,5	100,0
Total	42	100,0	

Destaca-se que cerca de um quinto das empresas portuguesas revela níveis preocupantes de abandono pois se forem consideradas as empresas com taxas superiores a 10% a percentagem acumulada ronda os 21% do total de inquiridos (Quadro 7.5).

Note-se que uma taxa de abandono mensal de 2% pode parecer residual, mas uma taxa anual de 25% pode significar a transformação total da base de clientes de uma empresa, num período de quatro anos. Apesar de não ser possível a visualização, devido à extensão do quadro, efetuou-se uma análise mais detalhada aos setores com maior taxa de abandono.

Conclui-se que, com taxas entre 10 e 19% estão empresas dos setores do retalho, alimentar, fabrico de papel e cartão, telecomunicações e segurador. Entre 20 e 29% estão empresas do setor das telecomunicações e das tecnologias da informação e informática. Com uma taxa de abandono de clientes superior a 40% encontra-se o setor automóvel (ainda que uma só empresa não represente o setor). Cruzando a taxa de abandono com o tipo de clientes (ver Quadro 7.6), constata-se que os níveis superiores de abandono (acima de 10%) incluem mais empresas com negócios B2C.

Quadro 7.6. Cruzamento entre taxa de abandono e tipo de clientes

		Empresas	Empresas e particulares	Particulares	Total
		em igual proporção			
10 a 19%	Frequência	2	0	3	5
	%	40,0%	,0%	60,0%	100,0%
20 a 29%	Frequência	1	0	2	3
	%	33,3%	,0%	66,7%	100,0%
até 9%	Frequência	22	0	3	25
	%	88,0%	,0%	12,0%	100,0%
mais de 40%	Frequência	0	1	0	1
	%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
não sei / não respondo	Frequência	4	0	4	8
	%	50,0%	,0%	50,0%	100,0%

Idêntico procedimento para a variável tipo de oferta (ver Quadro 7.7) sugere que empresas que transacionam bens tangíveis apresentam níveis de abandono inferiores às de serviços. Destacam-se as telecomunicações, a transacionar serviços a particulares, como um dos contextos onde a problemática do abandono parece estar mais presente.

Quadro 7.7. Cruzamento entre taxa de abandono e tipo de oferta

		Produtos e serviços	Produtos	Serviços	Total
		em igual proporção			
			tangíveis		
10 a 19%	Frequência	0	3	2	5
	%	,0%	60,0%	40,0%	100,0%
20 a 29%	Frequência	1	0	2	3
	%	33,3%	,0%	66,7%	100,0%
até 9%	Frequência	1	18	6	25
	%	4,0%	72,0%	24,0%	100,0%
mais de 40%	Frequência	1	0	0	1
	%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
não sei / não respondo	Frequência	0	5	3	8
	%	,0%	62,5%	37,5%	100,0%

Tentando averiguar quais são os motivos de abandono (relacionados com a empresa, com a oferta, com o cliente ou com a concorrência) mais e menos importantes e, claro, a perspectiva das empresas e seus responsáveis, foram colocadas várias questões. Pretendia-se averiguar o conhecimento possuído pelas empresas acerca dos motivos de abandono dos seus clientes, e ainda o grau de importância (numa escala de 1 a 5, de nada importante a extremamente importante) atribuída pela empresa aos diferentes motivos (Quadro 7.8).

A este respeito será importante referir que, numa questão prévia, 95,2% dos inquiridos referiu conhecer os motivos de abandono, contrariando uma resposta anterior em que 26,2% dos inquiridos afirmava que nas suas empresas não eram desenvolvidas ações (telefonema, entrevista, questionário...) para perceber as razões de abandono dos clientes perdidos. No mesmo sentido, Griffin e Lowenstein (2001) concluíram que a maioria das empresas está muito pouco informada acerca dos motivos de abandono.

Já a importância atribuída aos diferentes motivos de abandono destaca, por um lado, de forma inequívoca os motivos relacionados com a concorrência e, por outro, os motivos relacionados com a oferta. Os motivos relacionados com a concorrência para além de apresentarem a maior média (3,87), apresentam o menor desvio padrão (0,95) Pela análise do Quadro 7.8 pode ainda verificar-se que, de menor importância parecem ser os motivos relacionados com a imagem da empresa. Este resultado confirma os resultados obtidos, por exemplo no estudo de Moreira (2011), onde a imagem da operadora de telecomunicações móveis foi considerada, por 94% dos inquiridos, pouco importante na decisão de abandono do prestador de telecomunicações móveis.

Quadro 7.8. Motivos de abandono

Motivos	Desvio			
	Mínimo	Máximo	Média	Padrão
relacionados com a empresa (imagem, fusão de marcas...)	1,00	5,00	2,18	1,27
relacionados com a oferta (produto, serviço, preço...)	1,00	5,00	3,77	1,33
relacionados com o cliente (estratégia da empresa... ou, em particulares, mudança de casa, família e/ou amigos ...)	1,00	5,00	2,75	1,38
relacionados com a concorrência	2,00	5,00	3,87	,95

Numa pergunta geral (ver Quadro 7.9) tentou-se averiguar o grau de concordância (numa escala de 1 a 5, de discordo totalmente a concordo totalmente) quanto ao âmbito, domínio ou alcance da gestão da relação com o cliente.

Quadro 7.9. Alcance da gestão da relação com o cliente

Questão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
No domínio da gestão da relação com o cliente, as atividades desenvolvidas podem incluir a atração, a manutenção, a terminação e a recuperação de clientes.	2,00	5,00	4,29	,60

Em harmonia com a literatura (Reinartz *et al.*, 2004; Homburg *et al.*, 2007; Blömeke *et al.*, 2010), verifica-se uma ampla concordância de que a gestão da relação com o cliente inclui atividades que vão desde a atração do cliente até à terminação e recuperação do relacionamento com ele estabelecido. O valor médio das respostas (4,29) encontra-se na escala de resposta entre os valores “concordo” e “concordo totalmente”. Em teoria, portanto, a terminação e a reativação de relacionamentos deveriam ser prática corrente das empresas que assumem uma abordagem relacional em termos de presença no mercado.

7.3.2 Práticas de reativação de relacionamentos

Tentando apurar se, entre as empresas alvo deste estudo, existem práticas de gestão da reativação de relacionamentos, quando a reativação acontece por iniciativa da empresa, as respostas deixam vislumbrar algumas tendências. No Quadro 7.10 é interessante constatar as importantes percentagens que sugerem atividades de reativação ainda pouco assimiladas entre o tecido empresarial português nomeadamente a análise do número de clientes potencialmente recuperáveis (31% dos responsáveis inquiridos não conhece este número). Note-se que Griffin e Lowenstein (2001) encontraram uma percentagem de 50% de responsáveis de marketing que desconheciam as métricas de *win back* das suas empresas. Adicionalmente, para efeitos de reativação de relacionamentos, a atividade prévia de identificação de clientes perdidos é pouco implementada (47,6% das empresas refere não realizar esta atividade). Já no que se refere à segmentação de clientes perdidos, para o mesmo efeito, constata-se que 35,7% das empresas não diferencia os clientes a atingir. Estes indicadores evidenciam a lacuna

no conhecimento dos responsáveis quanto aos processos de recuperação de clientes e reativação de relacionamentos.

Quadro 7.10. Atividades de reativação de relacionamentos

Questões		Frequência	%
Tem conhecimento da percentagem de clientes possíveis de recuperar por ação da EMPRESA/UN?	Sim	29	69,0
	Não	13	31,0
Na sua EMPRESA/UN, e para efeitos de recuperação, os clientes são identificados como perdidos?	Sim	22	52,4
	Não	20	47,6
É conhecido o concorrente que captou o cliente?	Sim	30	71,4
	Não	12	28,6
É feito algum tipo de segmentação de clientes para efeitos de recuperação?	Sim	27	64,3
	Não	15	35,7

Tentando averiguar se existem sistemas definidos de reativação de relacionamentos e qual o grau de implementação dessas atividades, quer para clientes perdidos quer para clientes inativos, foram colocadas diversas questões aos responsáveis das empresas respondentes (ver Quadro 7.11 e Quadro 7.12). Refira-se que os clientes perdidos são aqueles que ou deixam de comprar ou terminam de forma explícita o relacionamento rescindindo, nos casos aplicáveis, o respetivo contrato. Quando um cliente reclama e é retido por via de uma política concertada de recuperação, trata-se de gestão da retenção e manutenção da relação, pois o cliente não interrompeu a compra nem terminou a relação. Contudo, se o cliente insatisfeito abandonou a empresa, mesmo sem reclamar, trata-se de gestão da reativação. Relembre-se que quando os clientes informam a empresa da sua pretensão de saída, estando ainda vinculados a ela do ponto de vista legal, podem ser considerados clientes perdidos, e não correntes, na medida em que decidiram abandonar e encetaram os passos necessários à desvinculação da empresa (Stauss e Friege, 1999). Como clientes inativos são considerados aqueles que não realizaram transações durante um período determinado pela empresa, de que é exemplo o setor da banca onde decorridos 6 meses sem transações o cliente é considerado dormente.

Como se pode observar no Quadro 7.11, a grande maioria dos responsáveis das empresas (76,2%) relata a existência e implementação de procedimentos de recuperação de clientes (contacto telefónico, oferta de descontos, outras propostas...). Este resultado contrasta com a falta de identificação de clientes perdidos para efeitos de recuperação.

Fica a dúvida, como implementam este processo sem identificar os clientes perdidos e sem efetuar a segmentação dos clientes a atingir? Será este um processo implementado de forma indiferenciada?

Quadro 7.11. Definição e implementação da reativação de relacionamentos

Definição e implementação de procedimentos de reativação	Frequência	%	% Acumulada
Concordo	23	54,8	54,8
Concordo totalmente	9	21,4	76,2
Não concordo, nem discordo	5	11,9	88,1
Discordo	4	9,5	97,6
Discordo totalmente	1	2,4	100,0
Total	42	100,0	

Da mesma forma, se poucas empresas estão cientes das suas verdadeiras taxas de abandono, muito menos têm noção do impacto deste abandono na sua rentabilidade (Griffin e Lowenstein, 2001) na medida em que é no cálculo dos valores associados aos processos de recuperação de clientes perdidos e inativos que os inquiridos reconhecem as falhas do processo (Quadro 7.12). Note-se que, em termos de grau de concordância numa escala de 1 para “discordo totalmente” a 5 para “concordo totalmente”, os valores médios apresentados acerca da prática de cálculo dos custos de reativação com clientes inativos e com clientes perdidos aproximam-se de valores neutros (3 – não concordo, nem discordo).

Quadro 7.12. Variáveis relacionadas com a prática da reativação

Questões	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Existem procedimentos definidos e implementados de recuperação de clientes (contacto telefónico, oferta de descontos, outras propostas...)	1,00	5,00	3,83	,96
A EMPRESA/UN possui um processo sistemático que determina o valor do cliente perdido	1,00	5,00	3,50	1,065
A EMPRESA/UN possui um sistema a funcionar que determina o custo de reativação de uma relação com clientes perdidos	1,00	5,00	3,24	1,08
A EMPRESA/UN possui um sistema que calcula os custos de recuperação de uma relação com clientes inativos	1,00	5,00	3,00	1,01
A EMPRESA/UN possui um processo sistemático para reativar relacionamentos com clientes perdidos para a concorrência	2,00	5,00	3,45	,89
A EMPRESA/UN possui um processo sistemático para restabelecer relacionamentos com clientes inativos	2,00	5,00	3,43	,94

Conforme se verifica no Quadro 7.13, quando questionadas sobre quais as suas taxas de recuperação (percentagem de clientes recuperados, face ao número total de clientes contactados para reativação), uma grande percentagem de respondentes (40,5%) optou pela resposta “não sei/não respondo”. Em questão aberta, ainda a este respeito, os respondentes afirmaram não conhecer a taxa de recuperação de clientes perdidos, não efetuar o controlo dessa taxa ou, simplesmente, indicaram tratar-se de informação confidencial. Entre os motivos apresentados, destaca-se o facto de não efetuarem esse controlo e de possuírem apenas dados agregados e não referentes a clientes específicos. Entre aqueles que contactaram clientes perdidos com o objetivo de reatar relacionamentos antigos, nota-se que uma percentagem interessante (35,7%) consegue recuperar mais de 10% dos seus antigos clientes.

Quadro 7.13. Taxa de recuperação de clientes perdidos

Taxa	Frequência	%	% Acumulada
20 a 29%	1	2,4	2,4
mais de 40%	6	14,3	16,7
10 a 19%	8	19,0	35,7
até 9%	10	23,8	59,5
não sei / não respondo	17	40,5	100,0
Total	42	100,0	

Ao tentar averiguar quais os setores onde a taxa de recuperação é superior, e por que razão as empresas não utilizam essa métrica, várias conclusões foram alcançadas. Estes resultados não são apresentados em tabela devido ao tamanho excessivo das mesmas relativas a cada análise (recorde-se que neste estudo estão presentes 22 setores diferentes). Assim, os setores com melhores taxas de recuperação, ou seja acima de 20%, e na presente amostra, são os setores automóvel, da construção civil, de fabrico de garrafas de gás, fabrico de papel e cartão, telecomunicações e transportes e logística. Adicionalmente, efetuando um cruzamento de variáveis entre a taxa de recuperação e as variáveis tipo de cliente e tipo de oferta, é possível sugerir que o sucesso desta atividade estará mais presente em negócios dirigidos a empresas (B2B) e em empresas que transacionam produtos tangíveis.

Como referido anteriormente, o objetivo principal deste estudo consistiu em diagnosticar a situação atual quanto ao entendimento e prática de atividades de

dissolução e reativação de relacionamentos nas grandes organizações cuja atividade se desenvolve em Portugal. A materialização deste objetivo foi efetuada através da revisão da literatura que serviu de base à elaboração de um questionário específico. Considerando que se trata de uma análise preliminar e exploratória, optou-se por não definir hipóteses de investigação, incluindo apenas uma análise descritiva dos dados recolhidos.

Os resultados obtidos permitem alcançar algumas conclusões. Cerca de metade das respostas obtidas junto dos responsáveis das empresas, sugere a inexistência de diretrizes definidas no que toca à gestão da dissolução, à sua implementação e prática quotidiana. Um número equivalente de respondentes indica não possuir um sistema de identificação de clientes em risco de abandono, constatando-se assim a vulnerabilidade das empresas à perda de clientes e, simultaneamente, a incapacidade de contrariar e prevenir este fenómeno. Os setores com maior taxa de abandono, na amostra recolhida, são os setores automóvel, das telecomunicações, das tecnologias da informação e informática, do retalho, alimentar, comercialização de papel e cartão e segurador. Nesta amostra, os níveis superiores de abandono (acima de 20%) são apresentados por empresas com negócios dirigidos a particulares (B2C) e que transacionam serviços. Quanto aos motivos de abandono os inquiridos deram particular destaque aos motivos relacionados com a concorrência e aos motivos relacionados com a oferta (como o produto, serviço e preço).

No que diz respeito à recuperação, apesar de os responsáveis das empresas confirmarem a implementação desta atividade, demonstraram desconhecer métricas essenciais deste processo como sejam a taxa de recuperação e o número de clientes potencialmente recuperáveis, reconhecendo não identificar ou segmentar os clientes a atingir com esta atividade. Pode-se, deste modo, sugerir a fraca consistência deste processo na atividade empresarial portuguesa. Na análise surge ainda algo singular: as maiores taxas de abandono acontecem em contextos B2C e de serviços, enquanto a reativação é melhor sucedida em contextos B2B e em empresas que transacionam bens tangíveis. Tal dever-se-á às características diferenciadores dos negócios B2B onde cada cliente assume

importância e dimensão preponderantes e os relacionamentos são de maior proximidade.

Os resultados aqui obtidos, tal como previsto, traduziram-se num esboço daquele que é o panorama atual destes fenómenos em Portugal. Seguiram-se outras análises, resultantes do estudo de caso realizado, apresentadas na secção subsequente.

7.4 Estudo 2 - Estudo Qualitativo

– Por que razão alguns relacionamentos terminados se reativam?

Este estudo, como referido anteriormente, de natureza qualitativa exploratória e explanatória tem como objetivo conhecer e confirmar os determinantes influenciadores do sucesso das atividades de reativação, identificar potenciais relações entre variáveis explicativas e explorar os principais mecanismos de influência, segundo a perspetiva de prestadores e clientes e, finalmente, apurar o modelo teórico que elenca e relaciona as variáveis determinantes do resultado da reativação.

O processo de análise dos dados qualitativos seguiu as sugestões de Huberman e Miles (1994) ao considerar que a análise dos dados inclui a redução dos dados, a sua exposição (*display*) e a elaboração e verificação de conclusões. O processo de redução de dados iniciou-se antes da recolha de dados aquando da elaboração do modelo de análise e das questões de investigação. Com efeito, as questões de investigação e as dimensões ou categorias de análise elaboradas antes do início da investigação empírica orientaram, desde o início, a recolha e seleção dos dados considerados teoricamente relevantes, ainda que sujeitas a reformulações resultantes do processo de categorização e com base na identificação de fatores, temas e correlações importantes. Outro passo essencial da redução dos dados foi a sua codificação em categorias, deduzidas do modelo de análise e das questões e dimensões de investigação. A partir do modelo foram identificados cinco níveis genéricos de investigação: características do cliente, características da relação, fatores cognitivos e emotivos da reativação, barreiras à reativação e, finalmente, atitudes, intenções e comportamentos de reativação.

O processo de codificação e interpretação dos dados foi suportado pela utilização de um software de apoio às metodologias de análise qualitativas. O WebQDA (Web Qualitative Data Analysis), versão 2.0.0, é um software de análise de dados qualitativos num ambiente colaborativo e distribuído com base na Internet (De Souza *et al.*, 2010). O mesmo software destina-se à investigação em ciências humanas e sociais, pela análise de dados não-numéricos e não-estruturados, permitindo armazenar os dados e organizá-los em estruturas hierárquicas de categorias que correspondem às necessidades específicas do investigador, ou seja, estruturar árvores de categorias (denominados nós), a partir das quais os dados podem ser analisados. Em termos do sistema de nós, as categorias essenciais correspondem aos agrupamentos de análise levantados aquando da revisão de literatura: características do cliente, características da relação, fatores cognitivos e emotivos, barreiras e intenções e comportamentos de reativação. Refira-se que o software apoia o investigador no sentido em que “molda” o seu raciocínio e a apreciação dos dados mas também porque permite formar e testar hipóteses teóricas. Contudo, os computadores não tomam decisões conceptuais, servem apenas para tornar mais célere e acessível o manuseamento de dados que, em quantidade, consomem muito tempo. Desta forma possibilitam gerar teoria com base no tempo que assim é canalizado e reinvestido nessa tarefa (Brito, 1997).

Apresentam-se os aspetos metodológicos da recolha de dados efetuada entre os colaboradores do operador (Quadro 7.14).

Quadro 7.14. Síntese metodológica das entrevistas a colaboradores

Base temporal	<i>Cross-Section</i>
Setor	Telecomunicações (subsetores de telefone móvel, telefone fixo e internet)
Unidade de análise	Colaboradores do operador alvo de estudo
Amostra	18
Recolha de dados	Entrevista semiestruturada face-a-face
Data da recolha de dados	De novembro de 2011 a setembro de 2012
Análise de dados	Qualitativa exploratória e explanatória

Da mesma forma, resumem-se os dados metodológicos envolvidos nas entrevistas efetuadas a clientes deste operador, atuais e perdidos, que passaram por um processo de intenção e pedido de cancelamento de serviço e foram abordados para permanecer no

operador (Quadro 7.15). A caracterização dos respondentes das entrevistas realizadas com colaboradores e clientes é disponibilizada no Apêndice 3.

Quadro 7.15. Síntese metodológica das entrevistas a clientes

Base temporal	<i>Cross-Section</i>
Setor	Telecomunicações (subsetores de telefone móvel, telefone fixo e internet)
Unidade de análise	Clientes do operador (dos diferentes serviços)
Amostra	20
Recolha de dados	Entrevista semiestruturada face-a-face ou telefónica
Data da recolha de dados	junho a outubro de 2012
Análise de dados	Qualitativa exploratória e explanatória

No caso dos clientes alvo de ações de *win back*, ou seja, depois dos clientes abandonarem o operador e optarem por um prestador alternativo, o operador, como já foi referido, devido a um impedimento legal de gravação de chamadas, não permitiu a realização de entrevistas, viabilizando em alternativa a observação de chamadas telefónicas *outbound*, no âmbito de uma campanha de *win back* a decorrer num parceiro de *telemarketing* e dirigida a antigos clientes do STF. Foram observadas cerca de 62 chamadas telefónicas, nos meses de julho e setembro de 2012, ainda que apenas 16 tenham tido duração suficiente para identificar alguns elementos como motivo de saída, barreira à reativação, localidade e resultado (sucesso, insucesso ou reagendamento). Os restantes contactos mostraram-se infrutíferos por indisponibilidade dos clientes ou desinteresse na oferta em causa. Esta campanha apresenta habitualmente uma taxa de sucesso de 10%, considerada positiva pelo operador, quando comparada com esforços similares de captação de clientes, empreendidos em regime de *telemarketing*. A síntese metodológica desta observação é disponibilizada no Quadro 7.16.

Quadro 7.16. Síntese metodológica da observação da campanha de *win back*

Base temporal	<i>Cross-Section</i>
Setor	Telecomunicações (subsetor telefone fixo)
Unidade de análise	Antigos clientes do STF
Amostra	62
Recolha de dados	Observação de campanha de <i>telemarketing</i>
Data da recolha de dados	julho e setembro de 2012
Análise de dados	Qualitativa exploratória e explanatória

7.4.1. Caracterização da amostra

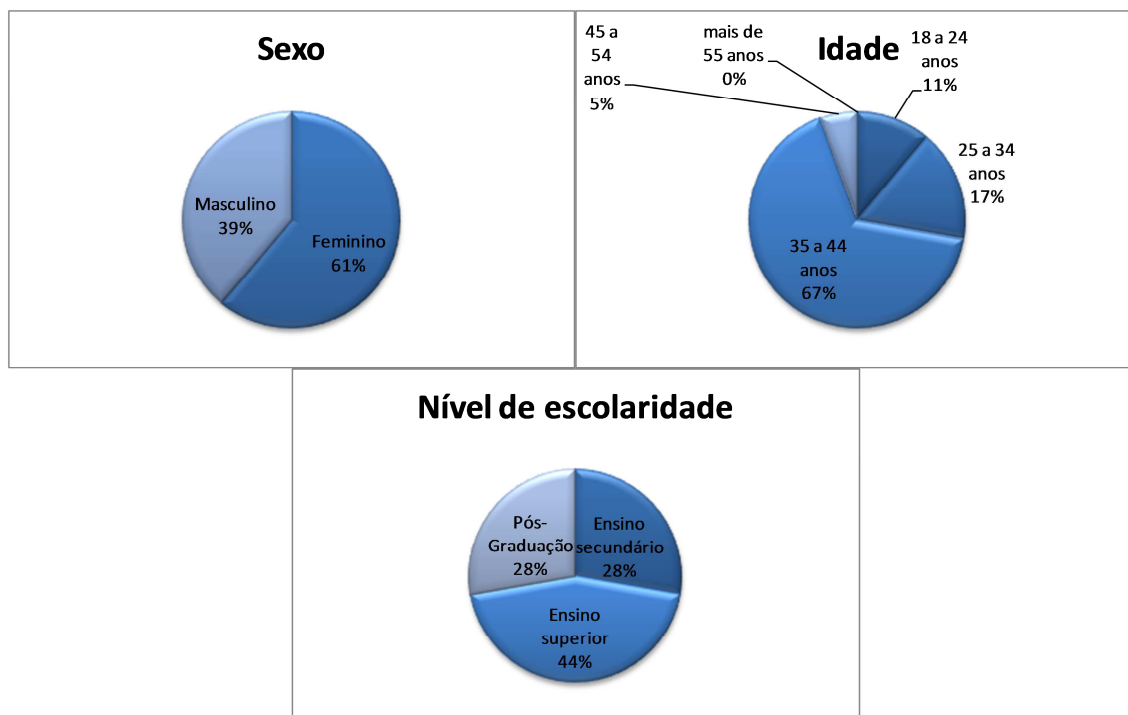
A análise qualitativa compreendeu o uso da triangulação de dados reunindo diversas fontes documentais (sites oficiais, redes sociais, entrevistas e reportagens nos media e, ainda, documentos oficiais e públicos cedidos pela interlocutora) e examinando as entrevistas individuais realizadas junto de colaboradores do operador, por um lado, e de clientes deste operador, por outro. A estes elementos acrescentaram-se as notas de campo e transcrições realizadas na observação da campanha de *win back*.

De referir que a discussão, tendo por base a transcrição das entrevistas, é apoiada em citações que foram sujeitas a um processo de codificação. No caso dos colaboradores do operador, os códigos apresentados incluem o número da entrevista, a área ou departamento a que pertence, sexo (M/F) e idade. Os serviços e UN em causa dizem respeito aos segmentos residencial e particulares e incluem o marketing internet, marketing móvel, marketing fixo, customer service (serviço de atendimento ao cliente), processos especiais, departamento comercial e parceiro de telemarketing. Nos clientes foi apenas incluído o número da entrevista, a letra C (cliente), o sexo (M/F) e a idade.

Na Figura 7.2 caracterizam-se os respondentes segundo alguns critérios considerados importantes para esta análise. A maioria dos colaboradores é do sexo feminino (61%), com idades entre os 35 e os 45 anos (67%) e detém um diploma de ensino superior (44%).

Realça-se que a antiguidade média dos colaboradores inquiridos (Quadro 7.17) (excluindo os colaboradores do parceiro de *telemarketing*) é de 12 anos no operador e 4 anos na função pelo que é evidente a riqueza dos testemunhos aqui reportados, baseados na experiência e conhecimento de causa destes colaboradores. A literatura sugere que a confiança dos resultados alcançados está relacionada com a posição hierárquica e antiguidade no operador e com o cargo do informador, os quais naturalmente estão relacionados com a experiência de cada informador em particular (Homburg, Klarmann, Reimann e Schilke, 2012).

Figura 7.2. Caracterização sociodemográfica dos colaboradores



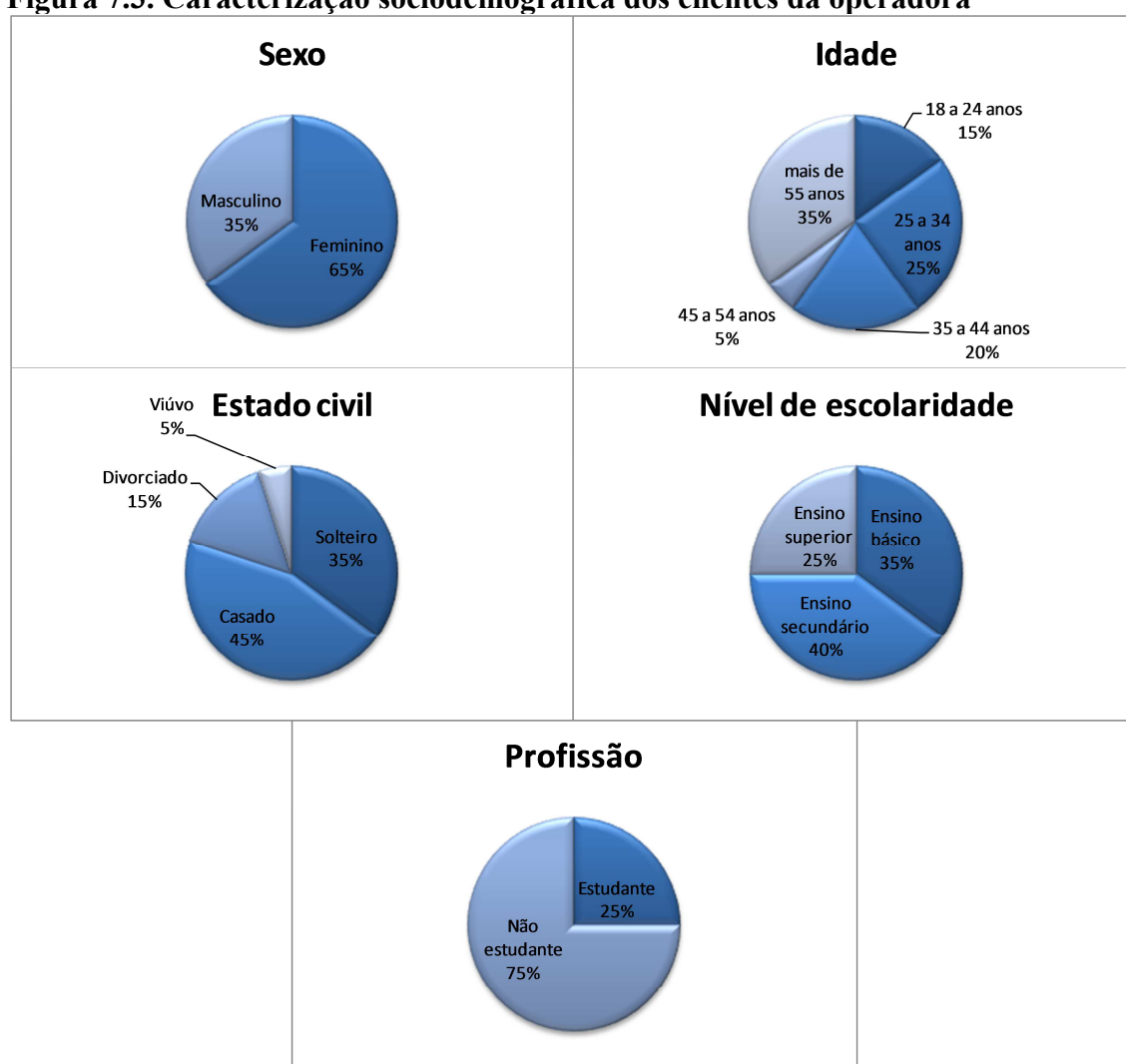
Quadro 7.17. Antiguidade dos colaboradores no operador e na função

Código do entrevistado	Antiguidade no operador	Antiguidade na função
1MIM33	6 meses	6 meses
2MMF38	12 anos	1 ano
3CSMF34	13 anos	2 anos
4MFM37	7 anos	10 meses
5MMM37	14 anos	4 anos
6MMF39	14 anos	2 anos
7CSMF35	12 anos	2 anos
8CSMF38	14 anos	2 anos
9PEM38	13 anos	3 anos
10CSMF37	13 anos	5 anos
11CSFF39	14 anos	10 anos
12CSFF41	14 anos	14 anos
13CSMIF39	14 anos	3 anos
14DCM35	10 anos	4 anos
15PTF28	2,5 anos	2,5 anos
16PTM24	2,5 anos	2,5 anos
17PTF45	14 meses	4 meses
18PTM21	4 anos	4 anos

Destaca-se, igualmente, o facto das entrevistas a clientes não serem sequenciais por terem sido realizadas entrevistas a clientes de vários operadores e serviços para averiguar possíveis semelhanças ou diferenças nas perceções dos clientes. São aqui apenas incluídas as entrevistas realizadas junto de clientes da operadora em análise.

Os clientes deste operador, que participaram nas entrevistas semiestruturadas, apresentaram as situações sintetizadas na Figura 7.3. e no Quadro 7.18. As 20 entrevistas aqui listadas foram gravadas e totalmente transcritas. Foram também realizadas 20 entrevistas a clientes de outros operadores, não totalmente transcritas, onde foram feitas notas de pesquisa imediatamente após cada entrevista, informando o estudo e resultados subsequentes (ver Apêndice 3).

Figura 7.3. Caracterização sociodemográfica dos clientes da operadora



Quadro 7.18. Caracterização dos processos de reativação inquiridos

Código do entrevistado*	Serviço	Duração da relação	Outros serviços no operador	Contrato único	Tipo de contrato	N.º de vezes que trocou	Motivos de saída /insatisfação	N.º de contacto ou dias	Emoções	Resultado
2CF19	Internet Móvel	4 anos	STM	sim	Pós-pago	2	Variações de preço Informação inconsistente	5 contactos chat+telefone+loja 1 mês	Fúria Irritação Raiva Transtorno Tristeza	Não retido
6CF44	Internet Móvel	4 anos	não	sim	Pós-pago	0	Falta de informação	1 contacto (mais de 1 hora)	Desilusão Indignação Ultraje Ludibriada	Não retido
8CF21	Internet Móvel	7 anos	STM	sim	Pós-pago	0	Relação preço/qualidade do serviço	4 contactos	Injustiça	Não retido
10CF27	Telefone Móvel	6 anos	não	sim	Pós-pago	0	Serviço faturado não solicitado	4 contactos	Injustiça Mágoa	Retido
12CF36	Internet Móvel	12 anos	STM e STF	sim	Pré-pago	1	Extravio de pen - substituição	2 contactos	Aborrecida	Retido
22CF37	Internet Móvel	2 anos	STM	sim	Pós-pago	0	Faturação excessiva (colega terá usado)	2 contactos	Fúria	Retido
24CF24	Internet Móvel	12 anos	STM	não	Pós-pago	1	Equipamento deficiente (pen)	10-15 contactos (cerca de 2 meses)	Irritação Traição Descontente	Retido
26CM28	Internet Móvel	16 anos	STM	sim	Pós-pago	1	Insatisfação com atendimento. Cobertura de rede insuficiente.	3 contactos Telefone+email+sms	Revolta	Não retido
27CM33	Telefone Móvel	2	SAI	não	Pós-pago	0	Motivos particulares (Tem serviço alternativo)	1 contacto	Satisfação Indiferença	Retido
29CF64	Telefone Fixo	5	STM	não	Pós-pago	4	Insatisfação com serviço (telefone avariou e cobertura de rede)	2 contactos	Arrelia	Não retido
30CM67	Telefone Móvel	16	não	não	Pré-pago	1	Insatisfação com serviço (faturação indevida)	1 dia	Chateado	Não retido
31CM64	Telefone Móvel	16	não	sim	Pré-pago	1	Preço	1 dia	Indiferença	Não retido
32CM31	Telefone Móvel	10	não	sim	Pós-pago	1	Insatisfação com serviço (reclamação)	12 contactos	Frustração Desconforto Aborrecimento	Não retido
33CM55	Telefone Fixo	3	não	sim	Pós-pago	2	Insatisfação com serviço (cobertura de rede)	4/8 contactos	Revolta Zangado	Não retido
34CF67	Telefone Fixo	1	não	sim	Pós-pago	4	Insatisfação com serviço (cobertura de rede)	2 contactos	Chateada Aborrecida	Não retido
35CF42	Telefone Fixo	8	STM	sim	Pós-pago	2	Motivos particulares (Filha não quis net do pacote)	2 contactos	Irritada	Não retido
36CF71	Telefone Fixo	1	não	sim	Pós-pago	4	Insatisfação com serviço (Telefone avariou)	2 contactos	Agrado	Readquirido
37CF50	Telefone Fixo	0,5	não	sim	Pós-pago	1	Insatisfação com serviço (Telefone avariou)	1 contacto	Aborrecimento	Retido
38CF67	Telefone Fixo	3	não	sim	Pós-pago	2	Insatisfação com serviço (Telefone avariou)	1 contacto	Chateada	Não retido
39CM74	Telefone Fixo	7	sim	sim	Pré-pago	1	Preço	2 contactos	Desconforto	Retido

*Código do entrevistado= N.º entrevista+C(liente)+Sexo(M/F)+Idade

Os três maiores negócios do operador, ou seja, STM, STF e SAI, consideram-se representados na amostra de indivíduos inquiridos (Quadro 7.19), havendo

informadores transversais aos vários negócios como é o caso dos colaboradores do Serviço de Apoio ao Cliente e da área denominada Processos Especiais.

Quadro 7.19. Caracterização dos entrevistados por serviço em análise

Serviço	Código do colaborador	Código do cliente
Internet Móvel	1MIM33	2CF19
	13CSMF39*	6CF44
	9PEM38*	8CF21
	14DCM35*	12CF36
	3CSMF34*	22CF37
	12CSFF41*	24CF24
		26CM28
	2MMF38	10CF27
	3CSMF34*	27CM33
	5MMM37	30CM67
	6MMF39	31CM64
	7CSMF35	32CM31
Telefone móvel	8CSMF38	
	9PEM38*	
	10CSMF37	
	12CSFF41*	
	13CSMF39*	
	14DCM35*	
Telefone Fixo	4MFM37	29CF64
	3CSMF34*	33CM55
	14DCM35*	34CF67
	11CSFF39	35CF42
	12CSFF41*	36CF71
	15PTF28	37CF50
	16PTM24	38CF67
	17PTF45	39CM74
	18PTM21	

* Colaboradores que responderam em relação a vários serviços/UN.

Tendo em conta o objetivo proposto para esta parte empírica, procedeu-se à análise dos dados recolhidos junto de colaboradores, clientes e restantes fontes segundo as cinco dimensões de análise antes propostas. Segue-se a interpretação e contextualização de conteúdos e significados detetados. As observações resultantes das entrevistas são analisadas em termos de frequências, especificando e comparando frequências mas

tentando não cair na tendência, alertada na literatura (Flick, 2005), de alguns investigadores qualitativos que insistem em tentar convencer o seu público com argumentos baseados na lógica quantitativa. Procura-se a interpretação e apresentação de resultados teoricamente fundamentados. Nesta análise interpretativa, designam-se as unidades de registo como referências¹³, quantificando o número de referências por categoria e subcategoria/indicadores, das dimensões definidas: Características do Cliente, Características da Relação, Fatores Cognitivos e Emotivos da Reativação, Barreiras à Reativação e Intenções e Comportamentos de Reativação.

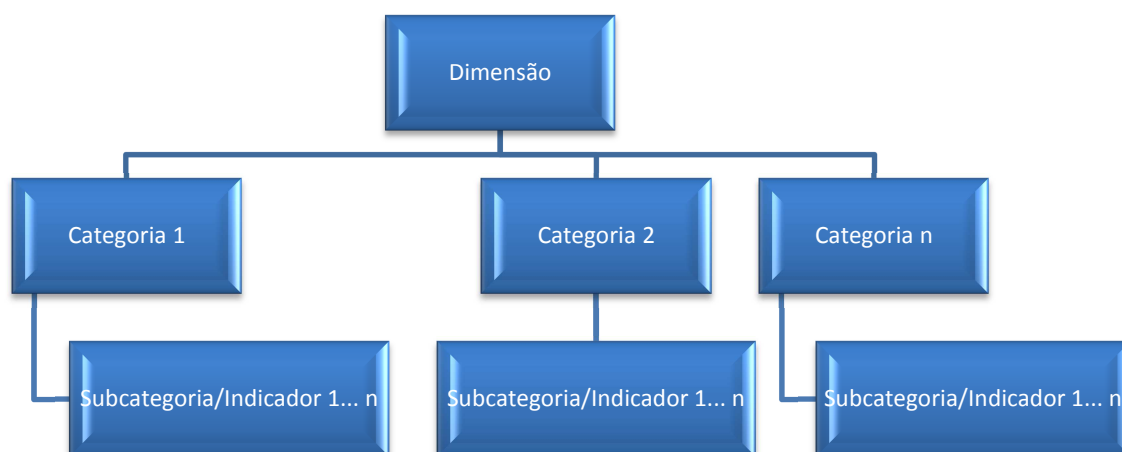
Não sendo este um processo linear, após as fases de organização e codificação, seguiu-se a fase de questionar os dados na sua forma codificada. Numa investigação qualitativa, a codificação e categorização não é, ou não deveria ser, um fim em si mesma, simplesmente porque retomar todos os dados nas suas devidas categorias permite a descrição, mas não permite “questionar os dados” (Souza, Costa e Moreira, 2011). É necessário formular perguntas e questões que relacionem e integrem os dados e as categorias com as questões da investigação. Segundo Souza *et al.* (2011: 24) “questionar é a mais nobre função do investigador seja qual for a fase do seu trabalho, mas revela-se de crucial importância na fase de análise de dados e sua interpretação”. Deste modo, questionar os dados consiste no ato de formular perguntas orientadoras para a pesquisa de padrões, inferências e conclusões sobre o *corpus* de dados analisados. Refira-se que o webQDA tem diversas ferramentas (palavras mais frequentes, pesquisa de texto, matrizes e pesquisa de código) para apoiar este processo de questionamento e de pesquisa de respostas que permitem efetuar pesquisas nos dados que não seriam viáveis, ou mesmo possíveis, sem estes recursos. Apesar de estas ferramentas não fornecerem respostas diretas às perguntas do pesquisador, são um conjunto de indicadores de auxílio à construção de respostas. Tal como qualquer outro software de análise qualitativa, o webQDA não tem processos de inteligência artificial, ou seja, “responde” com base nos dados que foram inseridos, organizados e codificados pelo utilizador, ainda que permita voltar atrás e refazer parte do processo, com o intuito de aumentar a validade interna da análise (Souza *et al.*, 2011).

¹³ As referências, enquanto unidades de registo, podem ser uma frase, parágrafo ou simples conjunto de palavras que faça sentido e tenha significado.

Sempre que possível, em todos os determinantes são apresentados e discutidos resultados deste estudo, suportados por citações de colaboradores e/ou de clientes e contrastados com outros estudos disponíveis na literatura.

Na secção de discussão de resultados procede-se à análise interpretativa individual, tendo por base a estrutura apresentada na Figura 7.4, das dimensões (Características do Cliente, Características da Relação Anterior, Fatores Cognitivos e Emotivos da Reativação, Barreiras à Reativação e Intenções de Reativação) anteriormente apresentadas e efetivadas na árvore de categorias e subcategorias (Apêndice 4).

Figura 7.4. Estrutura definida para a análise interpretativa



7.4.2. Características do cliente

No modelo proposto, a dimensão “Características do Cliente” compreende três categorias (Figura 7.5): i) idade (34 referências); ii) envolvimento (33 referências); e, iii) inércia (19 referências).

No que respeita às características do cliente, as mudanças económicas, tecnológicas e sociais a acontecer têm repercussões nas empresas e nos consumidores, sendo estes agora mais informados, mais exigentes e com necessidades, desejos e gostos mais diversificados. Neste setor, os clientes estão atentos à conta do telefone, fazem muitas comparações e a moda influencia tendências, atitudes e aspirações (Beirão, 2004).

Figura 7.5. Categorias e subcategorias da dimensão “Características do cliente”

O comportamento volátil, tipicamente demonstrado pelos clientes, é justificado por este caráter aspiracional (*fashion*) do produto, mas também pelo comportamento racional, calculista, informado e exigente dos consumidores (pela comparação sistemática de tarifários e equipamentos disponíveis) e uma relativa distorção na percepção das características da oferta por excessiva focalização no preço. Este comportamento fundamenta-se, ainda, no passa-palavra e na troca de opiniões, onde alguns autores defendem serviços mais customizados e, portanto, não tão fácil e diretamente comparáveis (Liljander, Van Riel, Lemmink e Streukens, 2004; Silva, 2009).

Num estudo realizado por Silva (2009), em vários setores entre os quais as telecomunicações, são reportados dois grupos de clientes no que concerne à “apetência relacional” e comportamentos demonstrados no relacionamento com o operador móvel. Um primeiro grupo mostra alguma lealdade, mais racional do que afetiva, baseada numa escolha e manutenção fundamentadas. Este grupo, mostrando-se relativamente esclarecido quanto às alternativas disponíveis no mercado, baseia a seleção do operador em critérios de razoabilidade e racionalidade onde o principal fator de escolha é o efeito rede, em termos de preço e conveniência. Neste caso, a eventual mudança de operador é devida a diferenças de preço resultantes de propostas persuasivas e compensadoras por parte da concorrência. Não sendo uma lealdade incondicional, o cliente confronta o atual operador antes de proceder à rutura do relacionamento. Num segundo grupo de clientes, apresentado no mesmo estudo, os clientes mantêm-se no operador por comodismo ou inércia, não se informando acerca das ofertas alternativas (pois “dá

muito trabalho”). Interessam-se por um nível de serviço básico em termos de telecomunicações, sem qualquer envolvimento adicional, tal como entendem não existir obstáculos substanciais à mudança, nem tão pouco grandes incentivos. Apesar das diferenças existentes entre estes dois grupos de clientes, Silva (2009), aponta como características comuns o refutar de qualquer nível de “comprometimento afetivo”, demonstrando uma preferência, quando existe, baseada em critérios economicistas e aproveitando, por essa razão, ofertas e outros “mimos” por parte do operador ainda que não percecionados como um “reconhecimento” ou “suborno” ao qual devem retribuir.

Outro estudo, recentemente realizado em Portugal (Moreira, 2011), objetivando determinar as motivações de abandono e o perfil do *churner* de um operador de telecomunicações móveis, sugere que o perfil mais frequente do cliente *churner* corresponde a homens, com idades entre os 18 e os 34 anos, não casados, com estudos superiores e a trabalharem por conta própria ou em regime de profissional liberal.

De seguida são analisadas as diversas características pessoais que parecem influenciar as decisões de reativação tomadas por clientes.

Inércia

São erigidas algumas barreiras à saída, legitimadas pelo regulador e exploradas no intuito de proteger a base de clientes. É o caso da burocracia onde, até ao momento, se exige o envio de documento de identificação, pedido de desativação por escrito e assinatura legal.

Colaboradora STF: ...ele tem que formalizar sempre, inclusive com documentação de identificação, se não o fizer eu mando-lhe uma carta a explicar o que vem mal, ou porque a assinatura não coincide com o BI, ou o BI estava rasurado ou porque está fora de validade ou porque não o mandou... (11CSFF39)

Em geral, é notado no cliente desinteresse no esforço e sacrifício em prol de uma mudança positiva de operador de telecomunicações. A marca, nos processos de reativação em retenção, ainda que dentro dos limites legais, “trabalha” o fator burocracia com esta característica humana em mente. Tal esforço é mais notório em clientes de elevado valor junto dos quais a manutenção é algo forçada por esta ocasião.

Colaboradora STF: estas barreiras trazem inércia, claro que trazem, porque há clientes que dizem: “Tá bem eu vou escrever”, mas depois não escrevem e depois já passou e

depois? Porque há uma série deles que vão ficando, não quer dizer que sejam clientes fidelizados. (12CSF41)

Colaborador all: o facto é que nós temos no resultado da retenção, imagine, não retidos x % e depois na verdade uma percentagem daqueles clientes permanece cá passado três meses. (9PEM38)

Colaborador STF: o cliente para não ter trabalho de mudança, o não preenchimento do contrato (de desativação), o não envio da documentação, o cliente acaba por ficar. Influencia muito. (14DCM35)

Colaborador all: eu acredito que... há clientes refêns, há aqueles clientes que têm aqueles contratos de permanência, não querem problemas, mesmo que achem que têm legitimidade para quebrar o contrato de permanência, não querem ter problemas. (9PEM38)

Deste modo, o processo de saída ou desativação é propositadamente um pouco burocrático para trabalhar a inércia do cliente. Este fator parece ter um efeito superior quando o esforço a empreender se encontra na dependência do cliente. Tal acontece, por exemplo, nos casos em que a saída é motivada por uma oferta da concorrência em que o cliente desencadeia os procedimentos onde terá que, conforme os canais e serviços, oficializar a sua intenção, preencher um contrato de desativação e enviar documentação.

Colaborador STF: Os contratos pós-pagos pressupõem sempre o preenchimento de um contrato e o envio de documentação, e para muitos clientes o preenchimento de contrato é algo que se não for assistido, como é numa loja, é algo que lhe faz confusão, depois as letras pequeninas, o que é que me estão aqui a fazer e querem ler aquilo tudo e depois não conseguem. É inércia, sim. (14DCM35)

Já nas situações em que o motivo de saída reside na resolução de uma insatisfação ou reclamação, o ónus da resolução é do operador e do serviço de apoio a clientes.

Colaboradora STF: eu diria que no servicing não há inércia porque à partida se a resolução ficar resolvida eu tenho tudo para que o cliente fique connosco. Na outra (oferta da concorrência), posso não ter porque há uma decisão por parte de cliente e se houver ele depois pode decidir ficar, mas se ele não fica não entra aí o fator da inércia por todas as etapas que nós lhe damos para ele desativar. (12CSF41)

Para além disso, o desconhecimento de direitos, dos organismos de defesa do consumidor e a evidente desigualdade de poder inibe o cliente particular de levar uma reclamação até às últimas consequências.

Colaborador all: Em particulares, o que é que os clientes dizem “estes gajos são poderosos portanto a eles não lhe custa nada ir para tribunal e a mim é uma carga de chatices, dinheiro, não sei que mais... nós sabemos que a maior parte dos clientes se calhar nem tem conhecimento que existem estes órgãos de defesa do consumidor que podem ajudá-los a mediar estes conflitos com as empresas e reduzir ou equilibrar, reduzir o desequilíbrio, porque é verdade para nós é mais um processo, se nós achamos que temos razão para nós é mais um processo para o cliente não é. (9PEM38)

Entre os clientes mais idosos o comodismo é, naturalmente, mais intenso.

Colaboradora STM: Os clientes de mais idade não têm tanta propensão a sair, dá-lhes trabalho, faça-os todo o processo de desativação. (8CSMF38)

Colaboradora STM: Eu diria que um cliente mais velho é um cliente mais acomodado que se calhar não tem tanta facilidade de ir à internet, não tem tanta facilidade em procurar informação. (10CSMF37)

Existe, contudo, um efeito contrário no erigir das barreiras à saída na medida em que quanto mais se dificultar o processo, menor será a probabilidade de regresso futuro desse cliente.

Colaborador all: o faturar mais 30 dias (direito contratual), eu não acredito, que isso vai demover o cliente de desativar na verdade... na minha opinião, para alguns clientes, isso mina completamente a possibilidade de recuperação futura... os que reclamam sentem-se muito ofendidos com isso... (9PEM38)

Outros estudos comprovam que o “comodismo” ou lealdade espúria (por defeito) são associados a situações em que os clientes são demasiado “preguiçosos para mudar”, para além de que, não surgindo oportunidade melhor, os clientes “vão ficando”. Mesmo quando os clientes estão dispostos a permanecer na empresa, não sentem o menor complexo de culpa perante a hipótese de abandono por uma alternativa melhor (Silva, 2009).

Em geral, os clientes não reconhecem a inércia e entendem não existir custos de mudança elevados (facto especialmente visível em produtos pré-pagos e sem compromisso de carregamentos obrigatórios):

Cliente SAI: Se tivesse saído, nada me faria voltar, nem tarifários... nem nada. E, se quisesse mesmo sair, tinha saído independentemente do trabalho que isso viesse a gerar. (24CF24)

Note-se que o estudo da Autoridade da Concorrência, sobre o processo de mudança de operador ou prestador de serviços, observou que o nível médio de dificuldade sentida pelos consumidores portugueses é moderado, sendo mais elevado para os clientes que não mudaram de fornecedor nos últimos dois anos. Segundo esta entidade, a dificuldade total da mudança sentida pelos consumidores tem subjacente um conjunto de tarefas associadas a diferentes tipos de custos, designadamente custos de pesquisa e de mudança. Os custos de pesquisa dizem respeito ao conjunto de custos suportados pelo consumidor no processo de identificação e compreensão das características das diversas ofertas disponíveis no mercado. Os custos de mudança são incorridos pelo consumidor

sempre que este opte por aderir aos serviços de um operador ou prestador de serviços, num contexto de existência de uma relação contratual prévia com um outro fornecedor. Estes últimos desagregam-se em custos de transação (a tarefa de divulgação do novo número de telefone), custos contratuais (resultante da existência de penalizações por quebra antecipada de contrato que se revelam importantes), custos de natureza psicológica, custos de incerteza (associado à preocupação com a perda de qualidade), custos de aprendizagem, custos de compatibilidade e custos associados a ofertas em pacote (AdC, 2010).

Envolvimento

No que concerne à importância do serviço e implicação com o mesmo, os clientes relatam a atual e real importância dos serviços de comunicações eletrónicas na sua vida quotidiana. De forma transversal, relata-se esta importância por alguns referida como sendo forçada pelas marcas e suportada na sua inovação constante.

Cliente STM: É importante porque sem telemóvel não há hipótese, fica uma pessoa vazia, incomunicável, parece que morreu... Eu quando ando com o telemóvel sem bateria ou qualquer coisa assim falta-me qualquer coisa até porque não tenho telefone fixo. (10CF27)

Cliente STM: Hoje já não consigo viver sem o telemóvel. É a praga do século XXI. Acordo com ele. Serve para tudo. Tem múltiplas funcionalidades: fotografias, ficheiros... a tecnologias avançam e cada vez mais os portugueses têm vários telemóveis. Não imagino viver sem ele... (27CM33)

Cliente SAI: A internet é muito importante, com 3 filhos estudantes, jovens... é um meio de comunicação muito mais rápido, de pesquisa e lúdico, tem tudo incluído! (6CF44)

Cliente SAI: Sim, sim. Ando sempre com o tablet atrás. Porque é a história de ter informação em qualquer sítio e a qualquer hora... basta um clique e não incomoda. (8CF21)

Cliente STF: Gosto dele. É importante porque a gente tem os números antigos das amigas e gente conhecida, a qualquer hora ligam, se não me veem, e gente sozinha sabes como é, dá jeito... A minha filha todos os dias me liga. Fica mais barato... (36CF71)

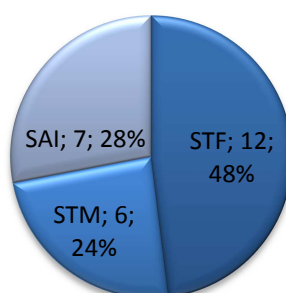
Cliente STF: é importante porque é o telefone... o telemóvel é preciso carregar e este não. É importante por tudo... Sinto mais segurança, aqui no povo (aldeia) nem vou dar recados, ligo para a pessoa e não vou lá. Estive três ou quatro dias sem telefone, nem sei o que me parecia... parecia que me faltava tudo. Telefone, luz e água são as três coisas que fazem mais falta numa casa. Acho que não o substituí pelo telemóvel porque para mim é o fixo, faz muita diferença. (34CF67)

Algumas diferenças entre serviços, idade e sexo permitem sugerir que existe maior envolvimento junto do serviço STF, nos públicos femininos e entre indivíduos mais

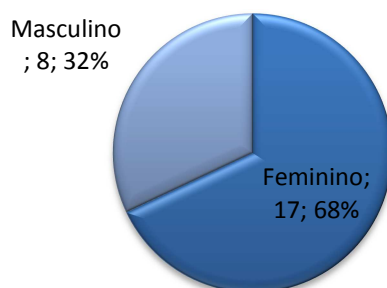
velhos. Para além disso, os extratos mais jovens reconhecem-se mais envolvidos com as ofertas móveis de telefone e internet, os mais velhos com o STF e as faixas intermédias (35 aos 44 anos) com o serviço de internet, conforme a Figura 7.6 sugere (esta figura reporta frequências absolutas e percentagens).

Figura 7.6. Referências de clientes acerca da variável envolvimento por tipo de serviço, sexo e idade

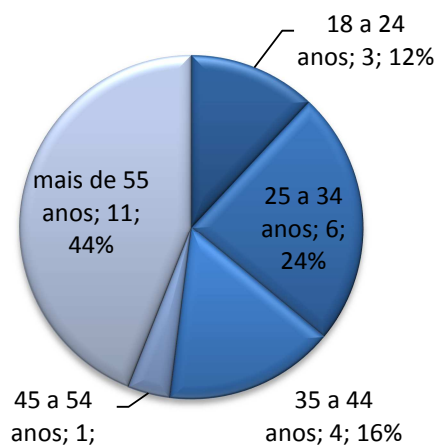
Envolvimento - clientes por tipo de serviço



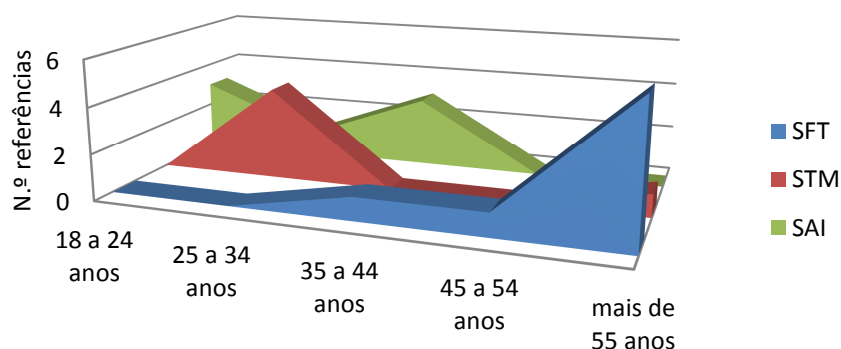
Envolvimento - clientes por sexo



Envolvimento - clientes por idade



Envolvimento - clientes - idade versus serviço



Há ainda um sentimento generalizado, e independente da idade, de que a informação sobre estes serviços chega ao cliente, ou seja, a procura interessada e ativa de informação sobre as ofertas e inovações não acontece. Sugere-se, por isso, pertinente uma comunicação forte sobre inovações e ofertas, doutra forma o cliente não procurará essa informação. Quando questionados sobre a procura de informação acerca das alternativas disponíveis no mercado e condições respetivas, a maioria dos clientes inquiridos referiu não o fazer.

Cliente STM: Não (procuro informação), sou fiel à marca. (32CM31)

Cliente SAI: Só procuro informar-me sobre as alternativas quando estou interessada, e claro quando vejo aquelas promoções... senão nem quero saber! (8CF21)

Cliente STF: Não, porque aqui (na aldeia), um euro ou dois não faz diferença, aqui temos a casa cheia, não temos muito dinheiro nem grandes ordenados mas sobrevivemos. (33CM55)

Cliente STF: Não, nada. (30CM67)

Cliente STF: Pouco, só quando batem à porta ou telefonam. (39CM74)

Cliente STF: Não, não tenho vagar para isso, às vezes vejo porque mostram muitos reclames na televisão, mas não ligo. (29CF64)

Note-se que, a este respeito, a Autoridade da Concorrência alega que, em Portugal, em serviços de comunicações eletrónicas, adquiridos isoladamente ou em pacote, se verifica um reduzido envolvimento dos consumidores, ainda que no caso do STF, do STM, do acesso à Internet em banda larga e do pacote *double-play*, o envolvimento no mercado seja maior para o escalão etário mais jovem e para a classe social média, não se identificando para os clientes do pacote *triple-play* uma qualquer tendência em termos demográficos (AdC, 2010).

Silva (2009) acrescenta que o envolvimento em telecomunicações móveis é de natureza calculista e pouco emotiva, pois o cliente mantém-se enquanto as condições mínimas de serviço se mantiverem e tudo seja resolvido com normalidade e eficiência (até por questões de inércia), a menos que surja uma proposta mais compensadora, em termos de preço, ou caso mude a rede maioritariamente utilizada pelos seus contactos preferenciais.

Nas telecomunicações móveis, a procura de alternativas não é muito ativa, pois existe alguma perceção de que as ofertas são indiferenciadas (Silva, 2009). No operador, os relatos dos colaboradores referem a sua perceção da pouca importância atribuída, na generalidade dos casos, à escolha de operador, considerando existir poucas diferenças entre ofertas concorrentes:

Cliente STM: Diferenças entre operadoras só se for a nível de preço... mas pouco e às vezes cobertura, até internacional. (27CM33)

Colaborador STM: É disruptivo, é inovador, nós apanhamos ali aquela onda, mas claramente (e os números mostram isso) no mês ou nos dois meses seguintes a concorrência lançou produtos idênticos... (5MMM37)

Cliente SAI: os diferentes concorrentes estão muito próximos, até no mesmo valor...(26CM28)

Colaborador SAI: Não sei até que ponto será relevante em banda larga móvel, porque para ele é completamente indiferente qual é o prestador... Na banda larga móvel é completamente transparente, ter uma pen Vodafone, TMN, ZON, Kanguru, é rigorosamente igual, ou seja, para ele é um acesso à internet e o que nós queremos é que funcione o mais rapidamente possível. (1MIM33)

Desta forma, a procura de variedade, confirmada por Homburg *et al.* (2007) não parece, no nosso contexto, verificar-se enquanto fator influenciador, exceção que poderá acontecer entre os mais jovens, sempre que não conflitue com fatores de força oposta como pode ser o efeito rede. Com apenas cinco referências, neste nó, constata-se que esta variável pode ser pouco relevante no presente estudo.

Colaboradora STM: Os clientes mais novos são mais voláteis, muito mais voláteis, saltam, porque vão à procura da novidade e tudo mais... (8CSMF38)

Colaboradora Parceiro STF: (em reaquisição) cerca de 25% dos que ativam saltam entre operadores e não se importam de mudar à procura de melhores oportunidades. (17PTF45)

Idade

A opinião dos entrevistados corrobora a influência da idade sobre o processo de reativação de relacionamentos onde parece ser que indivíduos mais velhos cedem mais facilmente a algumas barreiras à saída e, por inércia, têm menor propensão à troca. Deste modo, sugere-se que estes clientes induzem a melhores resultados nas tentativas de reativação de relacionamentos. O fator idade, segundo os diversos testemunhos, influencia o sucesso das atividades de retenção na medida em que a pessoa de maior idade tem menor propensão à mudança, maior tendência a acomodar-se e menos facilidade na procura de informação e negociação à saída. Nota-se, contudo, que a intervenção de familiares ou outras pessoas próximas mais jovens (filhos, netos, vizinhos...) altera esta tendência quando lhes é transferida a incumbência de lidar com o operador.

Colaboradora Parceiro STF: Outra dificuldade que enfrentamos é o peso da família: “Ai o meu filho disse para não mexer, anda por aí muita confusão, muita roubalheira”... (17PTF45)

Os indivíduos de idade superior (a partir dos 50 anos) são mais facilmente retidos por questões de comodismo, por um lado, mas também porque são mais recetivos ao relacionamento com a marca, não valorizam sobremaneira o preço, mas antes a confiança, a proteção e o acompanhamento proporcionados pela assistência e serviço de atendimento ao cliente. Parece ser que serão mais facilmente retidos indivíduos mais velhos, mais inertes e mais emotivos.

Colaboradora SAC para STM: Qualitativamente quanto mais idade a pessoa tem, menos recorre a mudar de operador, menos temos evidência que queira desativar, também por norma são os que menos negociam ou por desconhecimento. Não tenho essa evidência que sejam os que no fundo mais querem uma mais-valia para se manter connosco. Agora clientes que tenham atividades profissionais de negócio e que estejam em faixas etárias entre os 20 e muitos e os 40 e tais, transportam a experiência profissional que têm para a negociação com o operador e fazem-no. Esses são os clientes que mais recorrem...

Quero dizer que quanto mais velho, os motivos de saída são mais o quebrar de expectativas, quebrar confiança nalgum momento da relação que tivemos e insatisfação pura com uma decisão que nós tomámos. Os mais novos (da faixa etária que falei) revelam mais vontade de saída por negociação, por preço, por equipamentos, porque a concorrência dá o tarifário A e consigo ter o serviço B... são clientes de telecomunicações mais instruídos e que querem utilizar tudo o que lhes é possível ao menor custo. Os mais velhos são mais fáceis de manter por inércia sim, claro, mas quando ligam são os que emocionalmente estão piores, mais agressivos porque são os que se sentem mais defraudados por algum motivo. (3CSMF34)

Colaboradora SAC para STM: Um cliente mais de idade sim, se calhar fica mais bem retido. (Mas porque será que isso acontece?) Porque são mais abertos, lá está, ao relacionamento que têm com a marca, não valorizam tanto o preço mas a confiança na

operadora onde estão. Preferem sentir-se protegidos e acompanhados, do que valorizarem propriamente a questão do preço, eles muitas vezes nem sabem quanto é que estão a pagar. (8CSMF38)

Por outro lado, os jovens estão mais atentos e recetivos à mudança e às alternativas disponíveis no mercado assumindo posições de negociação aquando da reativação. Os adolescentes e jovens adultos acompanham as modas e são especialmente permeáveis ao efeito rede no grupo de amigos, são mais voláteis e recetivos a novas ofertas e arriscam mais não se “prendendo” ao número. Já os indivíduos na faixa etária entre os 20 e os 50 anos, são conhecedores da oferta existente e instruídos ao ponto de transporem a sua experiência profissional para a negociação com o operador.

Colaborador STM: A nível dos jovens é onde está o hype, por isso é que tentamos criar esse fenómeno para tentar que essas pessoas venham para nós. (5MMM37)

No presente trabalho, em consonância com alguma literatura (Mittal e Kamakura, 2001; Homburg *et al.*, 2007), é sugerida a influência positiva da idade do cliente sobre o desempenho das atividades de reativação. Recorde-se que Mittal e Kamakura (2001) demonstram na sua pesquisa que, perante o mesmo nível de satisfação, a probabilidade de recompra (num construtor automóvel) é superior no caso das mulheres, em género, e no caso de idosos, em termos de idade, enquanto Homburg *et al.* (2007) confirmam, na sua pesquisa, uma forte influência positiva da idade sobre a probabilidade de reacquirição de clientes perdidos.

7.4.3. Características da relação anterior

A dimensão “Características da relação anterior” no modelo proposto abrange os elementos que caracterizam a relação desenvolvida anteriormente entre o cliente e a empresa prestadora do serviço. Esta dimensão compreende três categorias (Figura 7.7): i) duração (13 referências); ii) qualidade da relação (47 referências); e, iii) satisfação global (58 referências).

Em telecomunicações estão, maioritariamente, presentes relações contínuas, com um fim escolhido por uma das partes, em que na troca acontece a saída efetiva e a opção por ofertas concorrentes. A prestação de serviços é contínua, pouco diferenciada e baseada em contratos. Estes serviços sendo de contacto moderado e não personalizado, não são verdadeiramente interativos, ou seja, ainda que o cliente procure e forneça informação

(tornando importantes os serviços de apoio ao cliente/*call center*) raramente se desenvolve um diálogo ativo com o operador e o seu pessoal.

Figura 7.7. Categorias e subcategorias da dimensão “Características da relação anterior”



No operador, e no caso do STM, a gestão da relação é acautelada em vários momentos. Existe uma preocupação em gerir a parte inicial da entrada do cliente, garantindo que no processo de entrada a ativação do tarifário e a utilização dos serviços de dados são simplificadas. No desenvolvimento da relação, a preocupação reside em fazer crescer o cliente em valor, existindo um conjunto de campanhas cíclicas nesse sentido (propostas de acesso à internet, de ativação de toques) e, finalmente, quando se percebe que o cliente está prestes a sair a atuação debruça-se sobre ações de retenção. Dividem-se nestes três grandes grupos as ações de gestão do cliente, sendo que em todo esse ciclo existem ações de charme como sejam a oferta de chamadas no aniversário, presentes no Natal, promoções especiais de pontos, catálogos de pontos e programas de fidelização para compra de equipamentos subsidiados.

No caso da internet a relação pode dizer-se funcional, desmaterializada e impessoal:

Colaborador SAI: A relação entre o cliente e a banda larga móvel assenta em que nós temos que cumprir com o que é básico do serviço, que é uma acesso em todo o lado, rápido, sem falhas e com uma qualidade de serviço constante, isto é o que o cliente espera...Portanto não há uma relação de identidade com o produto... se nós não cumprimos com estas quatro coisas que são básicas, eu posso sapatear mas os clientes não me vão comprar o meu produto, porque não há forma de funcionar. (IMIM33)

No serviço STM, os clientes procuram uma relação fácil, discreta e sem demasiadas pressões ou intrusões, rejeitando mesmo formas mais intrusivas e ações demasiado “*push*”, impondo limites à intensidade da sua relação com a operadora.

Cliente STM: Era uma relação normal, praticamente era uma relação de pagar a fatura e pouco mais, alguma troca de pontos, contactava ano a ano ou pouco mais... (32CM31)

Cliente STF e STM: No telefone fixo foram só oito dias, mas no telemóvel já são oito ou nove anos. Se não gostasse do operador, não estava com eles. Não tenho tido problemas. Não os contacto. (35CF42)

Considera-se que quanto mais elementos intrusivos forem usados junto do cliente, maior aversão ele vai ter ao produto, menos o vai usar e mais irá desgastar a própria marca.

Colaborador SAI: É por sms que incentivamos os clientes, agora nunca nos podemos esquecer que estamos no mundo da internet e estar aqui a criar coisas fora da experiência, do mundo da internet, não joga, isto é quase como irmos ao restaurante de peixe e pedir uma costeleta de borrego, não faz muito sentido. (1MIM33)

Cliente SAI: Gosto muito do OPERADOR porque eles, a meu ver são bons, não estão sempre a insistir a ligar a perguntar se quero mudar isto ou aquilo, eles mandam mensagem, não são insistentes, e eu não gosto disso. Às vezes ligam para ver se estamos satisfeitos por atendimento automático e com o número identificado, não é como os outros. (12CF36)

O desinteresse na continuidade e insistência de interações é notado pelos próprios interlocutores do operador.

Colaboradora STM e SAI: cada vez são menos essas chamadas ao longo de ciclo de vida do cliente e aí nós temos é que o surpreender, quando ele nos liga, mas no início dar-lhe toda a informação para ele não ter esses problemas ao longo do ciclo de vida e quando ele tem algum problema que é mal resolvido ou quando tem a concorrência atrás, então essa 1ª linha também tem que estar completamente preparada para argumentar. (13CSMIF39)

Existindo “condições mínimas” de segurança e de eficiência, o cliente procura estabelecer um relacionamento duradouro, mesmo percecionando os reduzidos custos de mudança. Os custos de mudança aqui percecionados resumem-se essencialmente ao risco de perda de alguns contactos e à perda de um número a que já estão apegados (Silva, 2009). Percebe-se a desinformação generalizada quanto à possibilidade de portabilidade do número de telefone, prática permitida em Portugal desde 2001 em rede fixa e 2002 em rede móvel.

Colaborador STM: A grande maioria não quer a manutenção do número (os mais novos) ou não sabe que é possível (os mais velhos). (2MMF38)

A empresa em causa, realçando como importante eixo de atuação o cultivo de relacionamentos com os seus clientes, relata ter como objetivo desenvolver um elo emocional, em detrimento do elo meramente transaccional, em resultado da identificação

do cliente com os benefícios e valores da marca, obtendo um maior grau de fidelização dos atuais clientes. Deste esforço podem esperar-se resultados em termos de vendas mais avultadas, menores custos, menor sensibilidade ao preço, menores custos de atração de novos clientes (conseguidos com o do passa-palavra positivo advindo dos clientes satisfeitos e identificados com a marca que preconizam a sua adoção), maior recetividade e redução da incerteza da troca (pela experiência acumulada). O cultivo deste elo emocional é notório nas campanhas de comunicação empreendidas nos dois últimos anos em que se realçam não elementos funcionais, materialistas e transacionais, mas sim os valores de proximidade e envolvimento emocional.

Em simultâneo, os sistemas de identificação visuais e sonoros da marca sublinham a vertente tecnológica que lhe está subjacente, mostrando aos seus clientes que podem comunicar de diferentes e inovadoras formas, ajustadas a uma realidade tecnologicamente avançada e que faz parte do dia-a-dia da operadora. As campanhas de comunicação da marca procuram expressar a forte ligação preconizada pelos seus valores, quer no que diz respeito à proximidade com os seus clientes, quer no relacionamento dos próprios clientes com as pessoas que os rodeiam. A missão da marca é entendida como a de possibilitar ligações entre pessoas, aproximando vidas e potenciando emoções. Há um esforço notório por parte do operador em tratar a relação com o cliente quase como uma relação interpessoal, ainda que reconhecendo impedimentos de grandeza, pois num mercado de massas o tratamento personalizado é quase utópico:

Colaboradora SAC para STM: Nós procuramos uma relação de proximidade. Para nós cada cliente é... se eu tivesse que resumir numa palavra, de facto aquilo que nós queremos é ter proximidade do cliente, fazê-lo perceber que para nós é único, conhecê-lo: quais são as suas motivações, qual é a sua forma de atuar, quais são as suas necessidades e depois respondemos isoladamente àquele cliente em vez de o estarmos a fazer em massa para um conjunto de clientes com as mesmas características... É para milhões... O que é que acontece? Falando genericamente nós tentamos fazer ofertas, através de mensagens que enviamos à nossa base de clientes, adequadas a cada um deles, sempre que o cliente nos contacta. Esse é a meu ver o nosso trunfo, e de qualquer operador, que é o contacto pessoal que temos, ou seja presencial e telefónico, e que nos permite através desses dois tipos de contactos sermos o operador a tratar o cliente e não a base total de clientes. (3CSMF34)

Do ponto de vista do cliente, também existe a perceção que cada cliente é um entre muitos e que o operador, por mais que tente, não consegue acautelar as especificidades de cada um, sendo desproporcional o poder das partes:

Cliente SAI: Claro, desisti logo, não quero mais. Senti-me defraudada, não gostei. Deveriam usar de abertura quando... não ressalvam problemas que podem vir a acontecer. Como é uma gota no oceano, não ligam, mas deviam ligar pois deve haver muita gente como eu. (6CF44)

Com efeito, o desenvolvimento de relações é um desafio enorme quando uma empresa tem muitos clientes que interagem com ela de diferentes formas e em diferentes meios (email, *call center*, chat, dispositivos móveis e interações presenciais) (Lovelock e Wirtz, 2007). Entende-se que, neste setor, é a empresa a desejar uma relação próxima, já que os clientes apenas têm interesse em garantir uma escolha acertada face a propostas alternativas e demonstram reduzida lealdade (baseada simplesmente no hábito ou inércia ou, por outro lado, numa forte vertente cognitiva, permeável a ofertas mais competitivas). Por regra, existe um reduzido grau de envolvimento e de complexidade e os atributos extrínsecos à oferta (como o efeito rede) são valorizados pelos clientes. Para além do efeito rede, os custos de mudança não são considerados constrangedores de uma eventual mudança de operador e as diferentes ofertas concorrentes são encaradas como indiferenciadas e comparáveis. No global, o balanço de poder favorece os clientes, os quais apresentam uma reduzida disponibilidade para desenvolverem uma “relação” (Silva, 2009). Acresce que, em tempos de crise, as motivações relacionais são vencidas pelas económicas.

Colaboradora STM: neste momento, e em altura de crise, o cliente antes de olhar para o compromisso olha para o bolso. Estamos a falar de um consumidor muito mais informado do que há 10 anos atrás, estamos a falar de um consumidor que vai à net, que procura tarifas mais baixas, que procura o que é melhor para si, que tem um tarifário... porque até há 2, 3 anos atrás eu diria que o cliente nem sabia o tarifário que tinha, pagava, carregava e não conhecia o tarifário... eu diria que esta crise, nesse sentido, abala um pouco o compromisso e aquela relação afetiva que existia com a rede. Portanto ele, antes de pensar no compromisso e mesmo que tenha um relacionamento conosco há anos, vai olhar para o que é melhor para ele em termos económicos e se for na concorrência ele vai para a concorrência sem problemas. (10CSMF37)

Entende-se que os consumidores não são ingénuos ou passivos, e as reais motivações dos ditos “esforços relacionais” das empresas são, por eles, encarados com desconfiança. Aceitam, mesmo que algumas ações não sejam rentáveis para as empresas, e tentam daí retirar benefício, replicando assim aquilo que pensam sobre as ditas reais intenções. Ao que parece, os consumidores beneficiam mais dos programas de fidelização do que as próprias empresas a investir crescentes recursos nessas iniciativas (Silva, 2009).

Qualidade da relação – confiança, compromisso e benefícios sociais

Esta categoria apresenta-se sólida (47 referências) no presente estudo. No Quadro 7.20 são apresentadas algumas transcrições elucidativas da forma como o cliente percebe a relação com o operador nos diferentes serviços.

Em qualquer dos negócios, da parte dos colaboradores, existe a percepção de que quanto mais forte for o relacionamento reconhecido pelo cliente, maior será a probabilidade de este interagir com o operador, dando oportunidade de contrariar e resolver a indignação causada por uma qualquer situação problemática.

Colaboradora SAC para STM: quando o cliente nos contacta e revela alguma insatisfação ou algum desagrado é zelar por essa satisfação para que o cliente mais do que por preço se mantenha connosco por uma relação emocional, de empatia e de fidelização. (3CSMF34)

Colaborador STM: acredito plenamente que existem aqueles clientes que são mais fiéis e que são mais ligados à marca e conseguimos criar uma relação (o que falávamos à pouco de confiança, etc.) e aí tenho clara noção que só preço não chega para mudar (5MMM37)

Colaborador all: o cliente que pondera: “espera, já sou cliente há tantos anos”... vai fazer uma retrospectiva, se a retrospectiva for uma relação em que foi um casamento em que houve ganhos de ambas as partes se calhar vai questionar a saída e diz: “se calhar até me conseguem dar alguma coisa” (9PEM38)

Quadro 7.20. Pseudorelacionamentos relatados por clientes

Pseudorelacionamentos positivos

Clientes SAI: A relação era boa... nós eramos clientes fiéis e tínhamos vantagens com essa fidelidade. (2CF19); não insiste não muda, é mais séria e transparente. (12CF36); Em telemóvel prefiro-a porque acho muito mais fácil, os tarifários são mais precisos, mais claros, mais apetecíveis. Tenho uma afinidade maior com o OPERADOR. (24CF24)

Clientes STM: a relação é boa porque eles são sempre prestáveis, disponíveis, normalmente prestam informações corretas... (10CF27); Estou familiarizado e satisfeito com a marca. Em situações semelhantes optaria sempre pelo operador por ter uma boa imagem. (31CM34)

Clientes STF: Era uma relação muito boa, estava bastante satisfeito, eu dizia para a (minha) mulher “isto é uma pechincha”... eu não os contactava, eles é que às vezes me contactavam para ver se tinha dívidas, perguntavam se estava satisfeito. (33CM55)

Pseudorelacionamentos neutros ou transacionais

Clientes SAI: Eu quero lá saber. Mantenho e se for vantajoso fico, senão mudo. A relação não interessava porque eles também não se interessaram... (22CF37); A relação era receber a fatura e pagar, não é mais que isso. (26CF28)

Clientes STM: Era uma relação normal, de pagar a fatura e pouco mais, alguma troca de pontos, contactava ano a ano ou pouco mais, isto nos últimos 10 anos. (32CM31)

Clientes STF: A relação com este operador é: tenho que pagar pago a minha conta na hora certa, senão não me deixam ligar, não é? (29CF64); uma relação normalíssima, nunca criei problemas ao operador nem o operador mos criou a mim. (39CM74)

Alguns clientes também reconhecem a importância da qualidade da relação, justificando a sua permanência com a operadora.

Cliente STM: Dou importância à relação que tenho com a operadora e se me sentir bem continuo e se sentir que o serviço está mal prestado, ou os detalhes da fatura não são esclarecedores, ou o tarifário é superior, aí tento ligar e resolver o assunto, senão gosto e vou tentar ficar. (27CM33)

A percepção da individualização e de um cuidado à medida de cada cliente é motivada pelos responsáveis do serviço de atendimento ao cliente considerando que com este procedimento conseguem reter mais clientes.

Colaboradora SAC para STM: Nós procuramos uma relação de proximidade. Para nós cada cliente é o cliente, é o Sr. José ou a D. Maria... fazê-lo perceber que para nós é único, conhecê-lo: quais são as suas motivações, qual é a sua forma de atuar, quais são as suas necessidades e depois respondemos isoladamente àquele cliente em vez de o estarmos a fazer em massa para um conjunto de clientes com as mesmas características. (3CSMF34)

Foi notado, conforme sugerido pela literatura, que as empresas de telecomunicações, caracterizando-se pela existência de pseudorelacionamentos, descobriram que a combinação entre *data mining* e comunicação pessoal reduz os comportamentos de troca (Snell, 2000). Com efeito, ainda que em pseudorelacionamentos não exista o mesmo nível de proximidade que em relacionamentos com prestadores de serviços pessoais, a partilha de informação é possível. Enquanto a gestão de dados e o *data mining* fornecem às empresas informação histórica (como padrões de uso e gasto do cliente), a comunicação pessoal (serviços de atendimento ao cliente, pós-venda, assistência técnica, reclamações, etc.) é utilizada para detetar os problemas com que o cliente se depara e a informação que o mesmo necessita para usufruir do serviço em pleno (Liljander e Roos, 2002). Estes esforços tendem a reduzir a volatilidade das bases de clientes sendo importantes num mercado especialmente saturado como o da Europa, onde a oferta em causa se tornou praticamente uma *commodity* (Silva, 2009).

Entre os negócios e serviços analisados (SAI, STM e STF), destaca-se o STF como aquele que cultiva a postura relacional de forma mais acentuada, em resposta às solicitações e especificidades do seu público-alvo.

Colaboradora SAC para STF: os clientes têm um perfil diferente, pertencem a um segmento de clientes diferente que necessita mais proximidade mas ao mesmo tempo também tem este retorno e às vezes na brincadeira digo: - "se nós conseguíssemos de facto estar mais próximos dos clientes, ainda mais, conseguiríamos puxar por

fidelização de relação e não tanto fidelização contratual”. Acho que são clientes fiéis mesmo sem uma fidelização contratual, muitos deles (12CSFF41)

Colaboradora SAC para STF: acho que a relação é excelente porque é esta cumplicidade, acho que há ali uma relação de emoção... as pessoas no móvel são mais desprendidas, tanto o grupo de amigos está naquele como está no outro e muda... o carinho que as pessoas acabam por criar connosco é fundamental e eventualmente esses clientes, se eu conseguir ser mais clara e clarificá-los o mais possível e o mais sincera, normalmente eu devia conseguir que ele ficasse comigo (11CSFF39)

Satisfação global

A categoria satisfação global, numa perspetiva de satisfação acumulada e percecionada ao longo do relacionamento, várias vezes referida pelos colaboradores como experiência global, é aceite como elementar ao sucesso dos esforços de reativação de relacionamentos. Entende-se, no operador, que o mercado já não se conquista, antes satisfaz-se, pois somente da satisfação do mercado pode resultar o sucesso dos objetivos da organização. A empresa está ciente desta premissa e define-a como prioridade de atuação. Relata-se a importância de toda a experiência vivida junto do operador.

Colaboradora STM: A experiência é todo o processo enquanto é nosso cliente, desde o momento de ativação, o acompanhamento na ativação, claro na informação daquilo que contratou, quando necessita tem todos os canais de apoio e que liga é atendido e é resolvido, bem resolvido, quando necessita nós estamos cá, quando precisa de fazer um ajustamento este é feito... (7CSMF35)

Esta categoria assume destaque enquanto fator influenciador da reativação. A este respeito, colaboradores dos diferentes serviços, referem que a experiência global positiva é condição essencial ao regresso, enquanto a satisfação específica com a dissolução parece ser crucial no momento da retenção, desde que, claro, acompanhada por uma experiência global positiva.

Colaboradora SAC para STM: No regresso, acho que aí pesa mais a experiência que o cliente teve enquanto esteve connosco, não se resume tudo a como é que ele vivenciou a saída. Não é, para mim, o fator fulcral que o faz voltar. Obviamente que se nós lhe prestarmos um mau apoio ou até formos arrogantes na maneira como o tratamos à saída pesará pela negativa. Quero dizer com isto que o cliente penalizará muito se tiver uma má experiência na saída, ou por ineficiência ou por forma de comunicação, mas os pontos que ele valoriza é a experiência enquanto foi nosso cliente como um todo (3CSMF34)

Colaboradora SAC para STF: acho que vai contar na cabeça do cliente a experiência como um todo, não tanto o final da história, não tanto o momento da intenção de desativação, acho que o momento de intenção de desativação é um momento oneshot, é o momento em que o cliente decide se fica, ou não, e vai sair. Depois de um cliente ter transitado por exemplo para outro operador e estar lá n meses, acho que o que ele vai ponderar na sua balança de decisão, vai ver a experiência que teve neste novo operador e a experiencia que teve no anterior. (12CSFF41)

Na retenção, ou seja, quando o cliente apresenta uma intenção de saída, entende-se que emocionalmente tudo pesa quando o cliente põe na balança o que deu e o que recebeu. Se a experiência global é entendida como maioritariamente positiva, a imagem alcançada é favorável, então a predisposição para ficar na operadora será superior, ainda que algum percalço tenha ocorrido.

Colaboradora STM: Eu acho que o que mantém um cliente é a experiência que ele tem na operadora (7CSMF35)

Colaboradora SAC para STM: eles saiam por melhores condições de tarifário, apesar de gostarem de nós como eles diziam, saiam porque realmente tinham uma melhor oferta mas correu mal e eles automaticamente voltavam para nós. Ou seja, se calhar aí pesava a relação de fidelidade que nós até conseguimos ter com ele, não conseguimos ser satisfazê-lo em preço (que foi o motivo da saída dele) mas depois se calhar acabou por pesar na balança e acabou por dizer “volto, prefiro pagar uns cêntimos a mais mas estar onde sempre estive mais ou menos bem”. (8CSMF38)

Colaboradora SAC para STF: Ficam mais cá os que têm permanência associada, naturalmente, porque tem um vínculo comigo e o que não tem uma insatisfação associada, porque se tiver uma insatisfação não bem resolvida... (11CSFF39)

Cliente STM: fui sempre um cliente normal, sempre estive satisfeito até que descobri... foi a minha primeira operadora era um cliente até razoável, fui para trocar pontos disseram-me que tinha gasto os pontos há 3 meses era impossível, eram meus por direito... pedi justificações, justificações, reclamei muitas vezes, ficaram de mandar justificação nunca mandaram, nunca adiantou, nunca me responderam a nada em concreto. Reclamei durante 6 meses. Acabei por mudar. Achei que foi um bocadinho grave demais.... Houve imensos contactos: 8, 10 ou 12 contactos, de minha iniciativa houve imensos. No fim mudei e não disse nada. (32CM31)

Cliente STM: Estava satisfeito, não havia problemas de maior, confiava na marca, contactava com alguma dúvida, raramente, talvez uma vez por ano. A satisfação era boa. Em determinada altura tive que me chatear porque me cobravam Internet no telemóvel sem eu ter aderido mas tudo se resolveu sem problemas, fiquei 100% satisfeito. (31CM34)

Cliente STF: Até aí estava satisfeita, não tinha nada a dizer. (38CM67)

A satisfação global sugere-se, portanto, ser condição importante para qualquer tentativa de reativação tendo um impacto positivo sobre o resultado alcançado. Outros estudos confirmaram a relevância desta variável. Relembre-se que Tokman *et al.* (2007) concluíram, por via da sua pesquisa experimental, que a satisfação com o prestador de serviços original influencia positivamente as intenções de regresso a esse prestador, enquanto Homburg *et al.* (2007) comprovaram um impacto positivo significativo da satisfação global com a relação anterior sobre a performance da reativação em ações de *win back*.

Duração da relação

O comprimento, duração ou extensão da relação é entendida, pelos diversos atores (colaboradores e clientes), como um maior compromisso entre as partes que justifica atenção superior. No que respeita à saída, no operador, entende-se que a fase inicial da relação é mais propensa a atritos e, por isso, deve ser alvo de vigilância. Quando a intenção de saída é colocada, no operador, perspectiva-se que uma duração superior funciona como entrave ao efetivo abandono, havendo maiores hipóteses de retenção.

Colaboradora STM: o comportamento dos clientes com menos de 3 meses tem um potencial maior de saída. Saem porque ainda não estão fidelizados à marca, não têm um relacionamento. Por isso, por alguma má experiência ou porque ainda não estão “agarrados” saem. (8CSMF38)

Colaboradora STM: Se for um cliente antigo com muitos anos eu diria que ele fica pela experiência, por lhe tentarmos resolver a situação ou porque resolvermos a situação efetivamente e por tudo o que já passou connosco... aqueles clientes mais antigos dos nossos se calhar ponderam duas e três vezes... (numa ocasião) o cliente puxou ali muito aos galões da antiguidade, a dizer “eu ainda não vos deixei porque tenho uma relação afetiva convosco, sou vosso cliente pioneiro e por isso tenho-vos dado sempre uma nova oportunidade”. (10CSMF37)

Contudo, o cliente não se coíbe de exigir contrapartidas da sua fidelidade, considerando haver injustiça face ao tratamento dado a clientes mais novos:

Cliente SAI: ... E eu era cliente OPERADOR, e sou, há muitos anos, eles têm o registo do meu telefone e contrato de internet (estava tudo junto). Pelo menos há seis, sete anos que sou cliente, portanto acho que merecia um tratamento um bocadinho diferente... em vez de usurparem parte do meu dinheiro sem eu me aperceber até ao mês de março (eu vou ter que pagar as faturas). Foi um bocadinho mau, porque de facto eu fiz os procedimentos necessários... estava tudo bem e entretanto recebo a carta e já estava numa sociedade de advogados! Perguntei se estava tudo bem, disseram que sim e de repente apareceram as faturas. Achei isto injusto, merecia mais, tanto eu como qualquer outro cliente. (8CF21)

Cliente STM: Era uma relação normal, praticamente era uma relação de pagar a fatura e pouco mais, alguma troca de pontos, contactava ano a ano ou pouco mais, isto nos últimos 10 anos. Até à data fatídica estava tudo bem... eu gastava cerca de 2mil euros/mês, não queria um tratamento VIP... (32CM31)

Cliente STF: Fui cliente do operador durante muito tempo (3 anos), até que fui ali a uma casa e disse que o meu telefone não estava bom. Disseram que não queriam saber nada disso e então desisti e mudei. (38CF67)

Largura da relação e venda cruzada (N.º de serviços contratados)

O número de serviços contratado a um mesmo operador pode potenciar o sucesso da reativação no momento da retenção. Apesar de alguns testemunhos entre os entrevistados, as evidências (sob a forma de sete referências) respeitantes a este efeito

são insuficientes. Alguns clientes interligaram a oferta quando refletiram sobre a intenção de abandono mas não atestaram uma relação sobre o desfecho final.

Cliente SAI: Não desisti do OPERADOR, porque em telemóvel o OPERADOR é muito mais clara, a mensalidade é mais baixa, tenho chamadas e mensagens gratuitas... não mudava porque não acho que as concorrentes sejam... indo aos sites, o site do OPERADOR é mais claro, mais preciso, consigo perceber as coisas na hora, é a clareza na informação, a precisão, claro que o preço também, a rapidez no atendimento, no telemóvel, não tenho nada a dizer, agora na internet... correu mal! (24CF24)

Cliente SAI: A internet era boa, não tinha problemas. Mas, no final já não ficaríamos de forma alguma com o OPERADOR, estávamos saturados... a minha mãe só mantém o telefone porque as chamadas são as mais baratas. (2CF19)

A empresa considera esse efeito ao promover vendas cruzadas entre as várias UN. Nestas os clientes questionam sobre as vantagens de já ser cliente, procurando usufruir desse estatuto.

Colaborador Comercial: muitas vezes uma boa experiência num fixo ou num móvel faz com que o cliente queira ter mais produtos daquela marca, e nós lá nisso conseguimos dentro do nosso retalho, daquilo que são as nossas campanhas de cross-sell tentar junto das nossas bases atrair clientes para as outras marcas dentro do grupo. (14DCM35)

Este efeito bola de neve é, contudo, pernicioso pois se num dos serviços acontece algum problema, essa situação pode extravasar e replicar-se para os outros.

Cliente SAI: tenho OPERADOR há mais de 12 anos, fiz com que os meus pais fossem OPERADOR, a minha família basicamente é do OPERADOR (porque depois é: a Carina tem, as outras pessoas vão ter também porque fica mais fácil, chamadas à borla para todos...). Quer dizer, eu estou a contribuir para um serviço deles, quando eles não me retribuem o que eu faço, o meu sentimento foi acabar com todas lá de casa... (24CF24)

Colaboradora STF: mas também pode correr mal...se me correr mal ali eu digo assim: "olhe, vocês fizeram-me isto e eu vou desativar tudo, vou sair do móvel, vou sair..." isto também acontece, é igual, é para o bem e para o mal. (11CSFF41)

Diversos estudos apontam que alguns consumidores manifestam preferência pela concentração dos diversos serviços que consomem num só operador de telecomunicações (AdC, 2010; Moreira, 2011). Evitam, deste modo, suportar custos relacionados com a dispersão dos serviços por diversos operadores ou prestadores como seja o passar a receber múltiplas faturas, ao invés de apenas uma única. Nesse sentido, clientes com pacotes de serviços, ou seja, que concentram num só operador mais do que um serviço, são menos propensos a mudar de operador (AdC, 2010).

As vendas cruzadas traduzem a venda, por uma empresa, de um serviço adicional a um cliente que já adquire outro serviço, sendo usualmente aferidas com base no rácio de *cross-selling*. Este indicador corresponde ao número médio de serviços que um cliente, de um determinado serviço, adquire junto do mesmo operador ou prestador, constituindo, assim, uma medida do grau de envolvimento dos clientes com os seus fornecedores. Note-se que o rácio de *cross-selling* reflete, não apenas a contratação isolada de serviços a um mesmo operador ou prestador, mas também as vendas de serviços em pacote. Estas vendas implicam que certos serviços sejam oferecidos em conjunto a um preço inferior àquele que resultaria da sua oferta em separado, sendo uma das suas formas o *tying*. Este caracteriza-se pela imposição de aquisição de um serviço (o produto *tying* ou amarrador) na compra de um outro (o produto *tied* ou amarrado), quando, na ausência dessa imposição, o consumidor não optaria, necessariamente, pela aquisição do produto amarrador. Nos últimos anos, observa-se uma preferência dos consumidores portugueses pela aquisição de serviços em pacote, existindo uma grande diversidade de ofertas *multiple-play*, por exemplo: (i) pacote de STF, acesso à Internet em banda larga fixa e televisão (TV); (ii) pacote de STF, acesso à Internet em banda larga fixa e móvel; (iii) pacote de STF e acesso à Internet em banda larga fixa; (iv) pacote de STF e TV; e (v) pacote de acesso à Internet em banda larga fixa e TV (AdC, 2010).

7.4.4. Atitude face à reativação

Ao nível da atitude dos clientes em relação à reativação, esta parece exercer algum peso no resultado em função da sua predisposição para dar, ou não, continuidade à relação. No modelo de análise proposto, a dimensão “Atitude face à reativação” categorizada como vontade de ficar teve alguma expressão (27 referências).

A vontade de ficar retrata uma faculdade sentida pelo indivíduo segundo a qual o seu espírito se inclina a manter-se no prestador, sentindo-se impelido a esse comportamento, ainda que mantenha abertura para outro desfecho. Esta predisposição acontece num estado prévio à intenção de reativar, onde a intenção é o resultado da primeira evolução da vontade depois de ter admitido a ideia.

Se o cliente enceta um contacto, se tem este tipo de esforço, no limite quer ou tem a expectativa de obter uma resposta em relação àquilo que o incomoda e o operador pode equilibrar a relação entre dar e receber, nesse momento:

Colaboradora SAC para STM: Para mim, um cliente que nos ligue com intenção de desativação/reclamação é um cliente que tem na origem intenção de ficar. Nota-se essa intenção e vontade de ficar e o que o leva a fazê-lo é precisamente querer o contacto com o operador na presença de um interlocutor... Tenho esta visão e convicção de que os clientes quanto mais emocionais forem mais vontade têm de permanecer connosco... ... Por norma um cliente quanto mais reclama, significa que já está no limiar do destroço da relação, mas é um cliente que continua emocionalmente ligado a nós e que quer ficar e é uma oportunidade que nos dá de lhe responder àquilo que lhe desagrada para ficar /regressar connosco. (3CSMF34)

As expectativas do cliente, a par dos acontecimentos da dissolução, são consideradas preponderantes perante a hipótese de ficar ou regressar mais tarde ao relacionamento com o operador:

Cliente SAI: A baixa definitiva ou manutenção de preço teria feito com que ficasse e um pedido de desculpas pelas situações desagradáveis que se mantiveram durante bastante tempo (2CF19).

Cliente SAI: Se me fizessem uma proposta que fosse mesmo de encontro àquilo que eu queria talvez ficasse, mas não ofereceram, portanto... (8CF21)

Colaboradora SAC para STM e SAI: Por isso é que ele nos liga, porque ele tem dúvidas, a dar oportunidade, aí tem, fez esforço, a forma como fazemos determina o que ele vai fazer, se ele já tiver a decisão feita ele não nos vai ligar. (13CSMIF39)

Cliente STF: Ficava primeiramente pelos euros, pois 2,5 euros aqui dão para a água... o dinheiro é importante. Se tivesse rede não me importava de ficar, mas agora não mudo. (33CM55)

Em situações de verdadeira lealdade, vista como o ato de permanecer com a mesma empresa independentemente do preço, a eventual mudança de operador não acontece de forma rápida, é ponderada e o cliente dá “mais tempo” ao operador, solicitando, por exemplo, uma contraproposta face a uma oferta concorrente e participando, assim, ativamente na relação (Silva, 2009). A este respeito é quase unânime o uso da palavra “oportunidade” entre os colaboradores entrevistados (repetida 41 vezes). O cliente, na maioria das situações, não tem que contactar para desativar mas se o faz está a dar azo a que o operador atue sobre a sua situação específica, não fechando a porta mas deixando-a entreaberta em resultado de um relacionamento e confiança já alcançados.

Colaborador STM: quando os clientes falam connosco, quando pretendem uma solução, quando dizem: “façam isto assim”, “o que é que têm?” eu leio isso como uma oportunidade que eles nos estão a dar de ficarmos com eles. E portanto eu acho que neste aspeto sim... são os clientes a dizerem-nos “Ó pá arranjam-nos lá alguma coisa para eu ficar”. (5MMM37)

Colaboradora SAC para STF: por vezes no operador pensa-se... mas são muitas as intenções de desativação, essa é a parte má da história, mas também pode ser a parte boa, porque se eles querem falar comigo é uma oportunidade que eu tenho (12CSFF41)

Colaborador all: é condicionado pelo facto de ser reclamações mas eu acredito que a maior parte daqueles clientes que utilizam estes canais na verdade não quer ir embora, está-nos a dar uma 2ª, 3ª 4ª, 5ª oportunidade... (nas reclamações) eu diria que 90 e tal por cento, a maioria, liga porque nos está a dar um oportunidade, sim, claramente. (9PEM38)

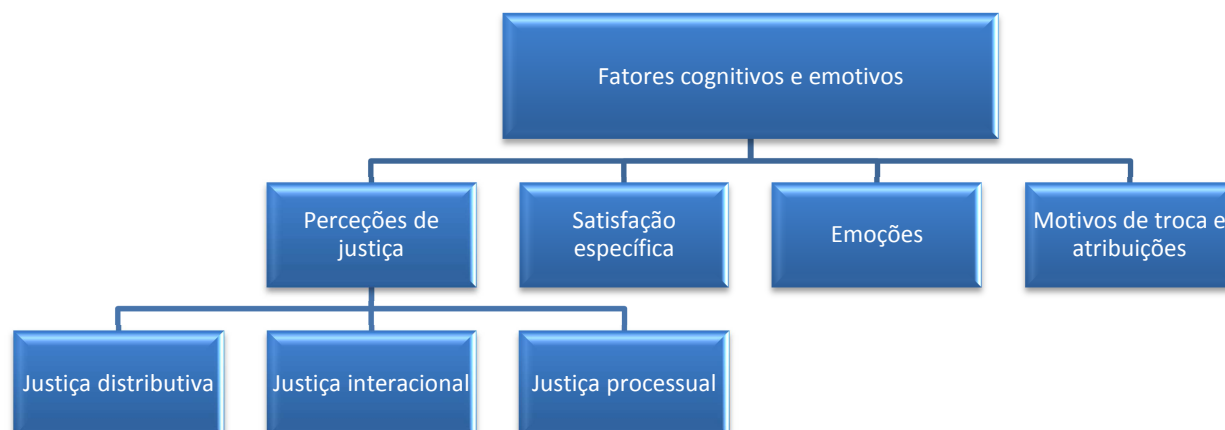
No setor da internet, os dois lados da relação têm, contudo, diferentes perspetivas. Segundo colaboradores, o regresso do cliente à empresa pode ser explicado por três fatores: a marca, pois é sinónimo de banda larga móvel; a antiguidade no mercado, donde resulta que a maior parte dos clientes que experimentou a banda larga móvel conhece os processos, apesar de algum incidente que tenha acontecido; a capacidade de inovação e agressividade a nível da angariação da marca. Já o cliente apresenta-se mais racional e calculista e menciona que diferentes condições de banda e preço são fatores de regresso relevantes.

7.4.5. Fatores cognitivos e emotivos

Na Figura 7.8 apresentam-se as categorias destacadas no processo de análise de conteúdo no que respeita a fatores cognitivos e emotivos presentes nos processos de reativação de relacionamentos.

Esta dimensão compreende cinco categorias: perceções de justiça, satisfação específica (65 referências), emoções e motivos de troca (76 referências), e atribuições (20 referências). A categoria perceções de justiça, à luz do modelo de Homburg *et al.* (2007) e da teoria da equidade, apresenta três subcategorias: justiça distributiva (107 referências), justiça interacional (73 referências) e justiça processual (64 referências). A categoria emoções é constituída por duas subcategorias: emoções negativas (71 referências) e emoções positivas (19 referências).

Figura 7.8. Categorias e subcategorias da dimensão “ Fatores cognitivos e emotivos da reativação”



Num dos seus principais eixos de atuação, o operador destaca a importância da retenção, quer reativa, quer proativa, justificada pelo argumento de que o mercado está a ficar saturado e, como tal, a ênfase coloca-se, agora, na proteção da base de clientes já alcançada. A retenção proativa significa, por exemplo, premiar a antiguidade com vantagens de permanência (descontos, pontos, ofertas de chamadas, SMS, dias gratuitos...) de cariz maioritariamente monetário. Entende-se que a recompensa da fidelização impede a troca de operador, estimula a relação ao potenciar contactos e desperta o interesse do cliente.

Colaboradora SAC para STM: Em termos de retenção, tivemos campanhas em que fazíamos por variáveis em que identificávamos potenciais churners, fazíamos campanhas sobre esses clientes e tentámos retê-los por ajuste de tarifários, por algum benefício de antecipação em relação ao contrato ou às características do tarifário por forma a fidelizá-los e retê-los. (3CSMF34)

Na retenção reativa, o cliente quer sair, inicia o processo, e o operador tenta enquadrá-lo na gama ativa de produtos e no tarifário que melhor se adequa às necessidades, expectativas e histórico de consumos do cliente. Caso tal não seja possível, ou não vá de encontro às suas expectativas, pode ser oferecido um desconto, equipamentos ou pacotes de serviço. Estas são as propostas de reativação mais usuais em retenção. Acresce que, na maioria das situações, os pedidos de desativação têm associada uma reclamação mal resolvida na perspetiva do cliente (por exemplo cerca de 70% em particulares móvel). A retenção reativa é praticada de forma permanente e intensa por equipas especializadas e em todos os negócios do operador.

Colaboradora STF: ...eu nunca desativo sem antes garantir que tive uma tentativa de retenção com este cliente... se eu nunca tiver tido nenhuma interação com o cliente, vou garantir que vou tentar falar com ele, não quer dizer que consiga, para depois, sim, concretizar a desativação. Portanto tenho este cuidado. O que eu tento fazer é fechar todas as portas de entrada de formalizações, fechar no sentido de que se ele for à loja eles não podem aceitar um documento, tem que lhe dizer que tem que ligar para esta linha, porque um cliente que concretiza depois é muito difícil de recuperar, ele já formalizou... (11CSFF39)

Colaboradora SAC para STM: esse cliente vem para a nossa base de contacto via processo de reclamação/intenção de desativação e nós sobre esses agimos: percebemos quais os motivos, analisamos o histórico, vemos consoante os processos que temos definidos... Se conseguimos resolvemos por uma matriz de duas ou três situações – se cabem, se conseguirmos oferecer a por mais-valia, seja por serviços novos que lhe apresentamos, seja por ajuste tarifário, por equipamentos, ou poder renovar um pouco antes da data a que teria direito por regra... este tipo de coisas... em que exercemos a retenção sobre eles (3CSMF34)

Perceções de justiça (distributiva, processual, interacional)

A satisfação com as propostas efetuadas pelo operador e a sensação de que as expectativas foram alcançadas, são determinantes no reequilibrar da balança, da relação de poder e do sentimento de justiça alcançada.

Colaboradora STM: eu acho que é mais isso, a justiça... “sim, eu fui prejudicado aqui e agora quero que vocês me paguem aquilo em que me prejudicaram”... é uma questão de justiça. “Eu fui prejudicado, estou-me a queixar e não me dão nada...fica furioso, ou estão a explicar-me e a segui ainda me dão alguma coisa para eu ficar mais satisfeito”... por isto... aí as coisas ficam mais equilibradas. Eu acho que isto é muito importante. (2MMF38)

Colaboradora STM: Ganhou poder face ao operador, sentiu que o operador cedeu um bocadinho perante ele. (6MMF39)

Colaboradora SAC para STM: O cliente só valoriza aquilo que lhe é dado se for efetivamente aquilo que ele necessita e que lhe traz poupança. Tudo o resto pode gerar atrito. (3CSMF34)

Cliente STM e SAI: Quer dizer, eu estou a contribuir para um serviço deles, quando eles não me retribuem o que eu faço (24CF24)

As propostas, entende-se, devem compensar o incómodo por que o cliente passou e o eventual prejuízo por ele percebido, ainda que, por vezes, os assistentes não tenham autonomia ou ferramentas adequadas a todas as situações, enviando o processo para colaboradores especializados.

Colaboradora STM: O facto de eles terem ofertas para si e pensarem que o operador se preocupou com isso e que evitou a sua saída... é uma mais valia... Ganhou poder face ao operador, sentiu que o operador cedeu um bocadinho perante ele... Acho que é uma questão até de respeito... que o operador respeitou e de atenção. (6MMF39)

Colaboradora STM: O cliente demonstra interesse e satisfação face a propostas como ajustamento de tarifário. sim porque vai de encontro às expectativas dele, é o que ele

necessita, mas muitas vezes em algumas outras situações ele acha que o que nós lhe estamos a dar é o que ele merece. (8CSMF38)

Com efeito, quando o cliente sente desequilíbrio entre aquilo que dá e aquilo que recebe tende a reagir.

Cliente SAI: Senti transtorno e raiva por não terem resolvido a situação a tempo. Nós fizemos tanto esforço para manter a relação e eles não fizeram esforço nenhum, simplesmente ignoraram os pedidos que tínhamos feito. Nós fizemos o esforço, contactámos e explicámos o porquê de estarmos descontentes e eles não fizeram nada para mudar isso... (2CF19)

Colaborador STM: muitas vezes eles entram em linha já a dizer “Eu tenho ideia que até sou bom cliente, gasto x por mês, etc e portanto vejam lá o que se pode fazer.” Portanto a partir daí eles claramente ficam satisfeitos quando conseguem o que pretendiam. (5MMM37)

Pode igualmente reagir em cadeia afetando, inclusive, todos os produtos adquiridos isoladamente e a sua rede de contactos, ou perante o ressentimento vingar-se.

Cliente STM e SAI: Provocou o sentimento de desistir de todos os OPERADOR que tenho lá em casa... estava bastante irritada. Se eu tivesse procurado o serviço e não funcionasse, se eu fosse a uma loja procurar aquele serviço, mas não, aquilo foi-me vendido insistentemente, não é? Por pessoas em que eu supostamente confiava, por uma marca em que eu confiava, e depois entre aspas senti uma traição porque aquilo não foi resolvido da melhor maneira. Quando se deposita confiança numa coisa espera que equivalha às nossas expectativas. Eu fiquei com o OPERADOR, tenho OPERADOR há mais de 12 anos, fiz com que os meus pais fossem OPERADOR, a minha família basicamente é do OPERADOR (porque depois é: a Carina tem, as outras pessoas vão ter também porque fica mais fácil, chamadas à borla para todos...). Quer dizer, eu estou a contribuir para um serviço deles, quando eles não me retribuem o que eu faço, o meu sentimento foi acabar com as OPERADOR todas lá de casa... mas não, continuei. Fiquei descontente e senti-me traída, esperava que resolvessem mais rapidamente... O desfecho foi que fiquei com tarifário de carregamento e nunca mais carreguei a pen... fui um bocadinho mazinha... (24CF24)

Globalmente, a evidência, reportada ao número de referências e ao seu conteúdo, aponta para a proposta como um dos determinantes de reativação mais importantes, quer em retenção, quer em reaquisição. A perspetiva materialista e funcional deste pseudorrelacionamento é, por essa razão, evidente.

Colaboradora STM: O cliente que mais fica é um cliente que procura uma oferta melhor como eu dizia, tanto em termos de tarifário como em termos de equipamento e se satisfizemos a necessidade dele, ele fica. (10CSMF37)

Colaboradora STM: se nós lhe conseguirmos resolver a questão e se ainda lhe dermos algumas ofertas ou alguma proposta pelo meio eles ficam. (8CSMF38)

Colaborador STF: Se for por algo que nós consigamos oferecer eles normalmente ficam connosco. A não ser que haja uma má experiência por questões de rede, questões de equipamento, ok (4MFM37)

Colaboradora STF: se eu lhe fizer uma proposta que o iguale à concorrência ele não sai. (11CSFF39)

Cliente SAI: Se me fizessem uma proposta que fosse mesmo de encontro aquilo que eu queria talvez ficasse, mas não ofereceram, portanto... (8CF21)

Cliente STF: Ficava primeiramente pelos euros, pois 2,5 euros aqui dão para a água... o dinheiro é importante. Se tivesse rede não me importava de ficar (33CM55)

Apesar de não ser determinante, o contacto e relacionamento com os assistentes, em loja ou no serviço de atendimento ao cliente (telefónico e *chat*), são valorizados pelo cliente revelando-se mesmo como o fator melhor cotado nos inquéritos de satisfação realizados sobre o processo/resolução, resultado/expetativa e atendimento pessoal.

Cliente SAI: Fiquei furiosa mesmo, estava em exames, era impossível. Fui péssima, fui má, rude. Eles foram impecáveis. Com a proposta não fiquei melhor pois não adiantava muito. (22CF37)

Cliente SAI: As pessoas não têm culpa, como operadoras foram 5 estrelas, elas apenas são porta-vozes daquilo que o operador tem que nos dizer, eu contra as pessoas não tenha nada, tenho é contra a política deles. (6CF44)

Colaboradora SAI e STM: apresentam maiores níveis de satisfação com o assistente do que com a solução apresentada. (13CSMIF39)

Nos relacionamentos interpessoais os clientes demonstraram apreciar fatores como a amabilidade, cordialidade, simpatia, respeito, educação, préstimo de informação/esclarecimento, acessibilidade, esforço, empenho e competência, não apreciando a persistência e agressividade comerciais. A variabilidade encontrada entre os assistentes de *front office* foi também reportada com desagrado por alguns clientes.

Cliente SAI: O segundo, era uma senhora, explicou tudo, soube explicar e eu percebi. Se o primeiro não se tivesse enganado se calhar até ficaria mas enganaram-me... se é assim... cada uma diz sua coisa, eu fui enganado e quis-me vingar. (26CM28)

Cliente SAI: Mas depende da pessoa que nos atende do lado de lá. Na primeira vez foi um senhor muito amável e depois na segunda vez já era uma rapariga muito esquisita. (12CF36)

As equipas percebem muito bem a importância dos esforços relacionais, a nível da retenção, onde o lado emocional é bastante trabalhado.

Colaboradora SAI e STM: se o assistente consegue entrar no domínio do cliente então consegue-lhe provocar alterações emocionais, se não entra é: pergunta-responde, resposta-ação, é adeus e desligam. (13 CSMIF39)

Colaboradora STM: Às vezes a questão emocional afinal até convence... “são simpáticos porque é que hei-de mudar, afinal estou satisfeito”, leva a reequacionar as coisas. (6MMF39)

No STF os relacionamentos interpessoais entre assistentes e cliente são mais próximos e cultiva-se o espírito de ajuda, acompanhamento personalizado e compreensão adotando, propositadamente, uma linguagem de maior proximidade e simplicidade face ao *target*.

No processo são apreciadas a flexibilidade, rapidez e simplicidade. A forma como o processo de dissolução acontece parece ser relevante no presente e no futuro, como tal, a melhor condução da reativação salienta-se na situação de retenção.

Colaborador SAI: A forma como a reativação (retenção reativa) acontece influencia a possibilidade de retorno no futuro em duas vertentes: valor, pois destrói valor de mercado da categoria e progressivamente aumenta a insatisfação dos clientes mais antigos; e insatisfação, pois se o cliente quer desativar, montar processos altamente complexos e demorados destrói a relação e gera badwill... Se conseguirmos gerir de forma eficaz o processo de saída do cliente (garantindo que damos uma resposta rápida ao que o cliente pede) geramos goodwill no cliente. No momento em que o cliente quer desativar temos que ser rápidos e eficientes, prolongar desnecessariamente o processo de desativação gera uma imagem negativa do produto e do operador. (1MIM33)

Na retenção, a capacidade de resolução do problema de acordo com as expectativas é importante para o cliente, na assunção de que as regras de negócio sejam tão transparentes à saída como são aquando da angariação do cliente. Rapidez e eficácia são preponderantes.

Colaboradora SAC para STM e SAI: há uma fatia bastante significativa que apenas tem um problema, ou seja, está chateado porque não conseguiu resolver algo como queria ou de acordo com as suas expectativas. A resolução desse problema é o que o faz ficar, resolução rápida, eficaz é o que o faz ficar. (13CSMIF39)

Colaboradora SAC para STM: por vezes pode o cliente ficar insatisfeito pela resolução do processo mas que não tem a ver com o processo em si, nem com a forma como foi conduzido, mas sim com as regras de negócio. (7CSMF35)

Colaboradora SAC para STF: O cliente procura resolução e ele procura resolver as suas questões e procura resolvê-las de uma forma rápida e eficiente, quer seja numa perspectiva de intenção de desativação ou não, mesmo quando é uma reclamação pura (12CSFF41)

Cliente SAI: Resolveram o problema e por isso fiquei. (12CF36)

Cliente STF: Se tivessem arranjado tinha ficado. Eu disse então se não me resolvem o assunto eu mudo o telefone. Esperei um mês e nada. (38CF67)

Cliente SAI: Acho incorreto eu ter que mandar carta, porque para fidelizar e começar não preciso assinar, mas para rescindir já é preciso. Online faz-se tudo no início, nem é contrato verbal. Acho que é injusto, não é correto. Porque não conseguir cancelar online depois dos 2 anos? (26CM28)

Cliente SAI: fiquei descontente com o processo pois só no final aceitaram, achei mal o tempo de espera, pois podiam ter resolvido logo... deviam ter resolvido o problema na hora e não depois de tantos telefonemas e insistência. (24CF24)

Cliente STM: Não fiquei satisfeita quando me puseram o serviço na fatura mas depois fiquei porque em 2 dias resolveram o problema (10CF27)

Da mesma forma é importante ter uma resposta para o cliente ao nível das suas angústias e expetativas.

Colaboradora STM: se eu tenho um cliente que teve um problema no equipamento, reclamou na loja, a loja passou a reclamação para o outro lado, o sr. que lhe ligou da retenção não tinha resposta nenhuma para ele e o processo termina assim... aí o cliente claramente nunca mais cá põe os pés!... se o cliente achar que foi injustiçado e que nós não o tratámos corretamente, e que não estivemos à altura, o pior que podemos fazer é não dar resposta sequer “olhe não tenho nada para si”. É péssimo, temos que ter alguma coisa para dar ao cliente. (2MMF38)

Satisfação Específica com a Dissolução e a Reativação

A empresa em causa trabalha a retenção com aplicações mais ou menos sofisticadas, nos diferentes negócios, sendo utilizada uma aplicação que, face ao valor do cliente e ao seu ciclo de vida, sugere um conjunto de ofertas. Esta aplicação, para além de ter a componente concorrência embutida, considera o valor do cliente em particular e, portanto, consegue, garantindo a margem de rentabilidade, dar um maior número de ofertas de retenção.

O sucesso da retenção depende grandemente das diligências realizadas em prol dos interesses do consumidor e das suas expetativas, pelo que os esforços empreendidos na dissolução são considerados válidos.

Colaboradora SAC para STF: Pode exigir mais esforço ou menos esforço, mais oferta ou menos oferta, enfim, mais capacidade negocial ou menos capacidade negocial mas acho que, ainda assim, se consegue fazer na reta final recuperação de clientes, que até tenham tido para trás experiências menos positivas. Sim. (12CSFF41)

Cliente STM: Sim, o contacto ajudou a ficar. Influenciou porque como já sou cliente e continuo a ser e se não vou pagar mais por isso, eles mandam muitos lembretes para carregar... (27CM28)

Cliente STM: O que aconteceu foi determinante e levou ao meu cancelamento. (32CM31)

Cliente STF: Fiquei, porque trataram do assunto e trataram-me bem. (37CF50)

A satisfação com o momento de saída, ou seja, percecionada aquando da dissolução, sentença, por um lado, as hipóteses de retenção e, por outro lado, é entendida como importante face a um potencial regresso (onde a experiência e satisfação global se sugerem mais impactantes). Os colaboradores entendem a importância do processo de

saída e as consequências daí advindas com impacto no futuro, num potencial regresso do cliente.

Colaboradora SAC para STM: a forma como nós recuperamos um cliente, lhe prestamos acompanhamento, lhe damos informação, a eficácia do que fazemos enquanto retenção vai influenciar de forma direta o momento em que ele queira vir, outra vez, para nós (3CSMF34)

Colaboradora SAC para STM: a ação de retenção vai ser o último momento que o cliente esteve connosco, por isso vai ser isso, acho eu que quando ele pensar em voltar ou não, se calhar se vai lembrar, tipo “fui muito bem acompanhado, esforçaram-se” e tudo mais...

... Eu acho que aquele momento pesa muito, se calhar o cliente olha para toda a experiência em si, que acho que é isso também que vale, porque o cliente ao voltar para nós... vai ser um cliente normal, enquanto ali foi tratado como um cliente mais especial. Mas eu acho que esse momento, a atenção, o investimento que foi feito nesse momento também vai determinar muito se ele volta ou não. (8CSMF38)

Colaboradora SAC para STM: se fechamos com chave de ouro, se nos esforçamos por o ter, se o cliente notou da nossa parte esforço, empatia ele vai pensar nesta última imagem do operador, “eles até, no fim, quiseram mesmo com que eu ficasse lá” (10CSMF37)

Colaborador STF: naqueles que tivemos uma relação final muito má, até pode ter corrido tudo muito bem, mas depois no fim se a coisa correu mal, não vamos voltar para esse operador a não ser que não haja alternativas, não é?...

... Sim, a forma como a dissolução acontece influencia a vontade de regressar, mas toda a experiência importa.... já tiveram a experiência no passado e tudo tende a ser mais fácil. Acaba por ser facilitado. (4MFM37)

Colaboradora SAC para STF: De qualquer das formas, o processo de saída de um cliente deve ser um processo amigável porque semeia a possibilidade de o cliente regressar... deixa ali uma porta aberta... ele depois olha para trás e vê a bola toda, não vê só o momento da intenção de desativação. (12CSFF41)

Colaboradora SAC para STF: o chamado método da ponte, que tem as etapas do contactos com o cliente, e no fim é claramente fechar e alargar a ponte para uma próxima relação, portanto eles têm obrigação de... (11CSFF39)

Colaborador all: se o divórcio for litigioso connosco, as probabilidades de ele regressar vão ser reduzidas. Se for um divórcio de mútuo acordo e pacífico, penso que no futuro conseguiremos obter a atenção dele... (9PEM38)

Colaborador STM: A partir do momento que o cliente quer mesmo ir embora não estamos aqui a criar problemas nem a criar subterfúgios para que o cliente não vá embora e complicar a vida ao cliente, pelo contrário... o cliente saindo a bem existe claramente uma probabilidade de voltar (5MMM37)

Colaboradora STM: Acho que se for uma coisa muito negativa, de facto contribui para acentuar a vontade de não voltar, mas acho que os fatores tipo efeito de rede, com preços extraordinários e por tarifários são muito mais fortes e todo o passado que teve com a operadora é muito forte que esse momento. (6MMF39)

O processo de dissolução, seja na situação de reclamação ou intenção de abandono, seja em abandono efetivo, tem impacto no sucesso da reativação no regresso. Os clientes,

cada vez mais, são cultos na utilização que fazem dos serviços de telecomunicações em geral, avaliando os diferentes momentos que tiveram em cada um dos operadores, e, em situações similares, como é que cada um reagiu. Fazem comparativos e a parte emocional apela a que o regresso não seja apenas uma questão de condições (equipamentos e tarifários que consegue obter...). A experiência que teve quando ligou para um apoio ao cliente, se conseguiu resolver aquela situação no imediato, se existiu flexibilidade em relação a algo, entre outros, não sendo quantificáveis, fazem a diferença sendo entendidos pelo cliente como benefícios.

Colaboradora STM: Claro que se o tratarmos mal (e não desprezando este aspeto), se calhar eliminamos a possibilidade de ele regressar... se o tratarmos bem não vai ser esse fator que o vai fazer regressar, percebe? Se o tratarmos mal é um fator que o vai impedir de regressar, se o tratarmos bem não é esse fator que o vai fazer regressar, mas deixa de ser um impeditivo ao regresso. Pode até ser um impulso do telemóvel no momento e não a experiência de todos os anos... (6MMF39)

Colaborador STF: Naqueles com quem falamos à posteriori, eles estão completamente satisfeitos com o processo de saída. Nós tentamos fazer o melhor possível mesmo à saída, mesmo quando eles se vão embora porque não quer dizer que no futuro não venha a haver uma nova relação. Se nós nos portarmos muito mal eles não vão voltar aqui...

... Sim, a forma como a dissolução acontece influencia a vontade de regressar, mas toda a experiência importa... Se nós temos experiências positivas e negativas na dissolução e naqueles que tivemos uma relação final muito má, até pode ter corrido tudo muito bem, mas depois no fim se a coisa correu mal, não vamos voltar para esse operador a não ser que não haja alternativas, não é? No regresso, a forma como a dissolução acontece pesa qualquer coisa mas não é o que pesa mais. O que pesa são as condições de oferta... (4MFM37)

Colaboradora SAC para STM: A forma como a dissolução acontece influencia a vontade de regressar? Poderá influenciar, acredito que sim. Se não tiver uma boa experiência... ou se tiver uma boa experiência de saída, que apesar de sair satisfazemos o cliente, mas do nosso lado foi feito todo o esforço, teve um acompanhamento, teve uma apresentação, acredito que sim, que fica satisfeito. (7CSMF35)

Emoções

A categoria “Emoções” parece ter um peso interessante no fenómeno em análise. Em termos de subcategorias as emoções negativas associadas ao pedido de desativação e processo de dissolução têm maior peso sobre o fenómeno (71 referências) face às emoções neutras e positivas notadas na tentativa de recuperação do cliente (19 referências).

As emoções, vulgarmente negativas, estão assim presentes em episódios de desativação, ainda que variem de acordo com o perfil do cliente e situação em concreto.

Colaboradora SAC para STM: O lado emocional surge bastantes vezes. Nós temos vários perfis de cliente... aquilo que nós temos que perceber é exatamente que tipo de cliente é que nós temos a nível emocional e depois que tipo de cliente é que nós temos a nível de necessidades de utilização/o que tem ativo connosco e é o conciliar destas coisas que é o grande foco da equipa de retenção...

... todos os clientes têm um lado emocional, todos temos, e nós achamos que é um lado que temos que trabalhar com os clientes para os fazer sentir únicos e ter empatia entre fornecedor e cliente. E muitas das vezes os clientes valorizam isso mesmo. (3CSMF34)

Esta variabilidade encontra diferentes tipos de clientes, como sejam os mais esclarecidos, mais emotivos, negociadores e inertes.

Colaboradora SAC para STM: Os assertivos, que têm conhecimento de causa, quer da situação em si, quer do funcionamento geral daquilo que estão a reclamar e que expõem com claridade o que para eles é a resolução óbvia. Depois existem clientes que não é o que estão a reclamar que é o grande foco, mas sim o termos quebrado em algum momento a expectativa/confiança que ele tinha em relação àquela situação, e esses clientes são demasiado emotivos e demonstram vários sentimentos. Alguns sentem-se enganados, por exemplo um cliente que tenha subscrito um pacote de internet, fez uma chamada e o saldo desapareceu... esse cliente sente-se ultrajado porque considera que nós lhe roubámos saldo e portanto o primeiro impacto que ele tem quando nos liga é “você estão a taxar isto tudo mal, faço uma chamada de dados e é isto... vocês andam a roubar-me saldo!”. É um cliente emotivo que percecionou aquilo naquele exato momento, liga-nos e depois não tem o contexto do que efetivamente aconteceu por detrás... Para esses clientes temos que ter um tratamento que vai muito para além do que é o facto, temos que saber gerir a emoção de o colocar racional até ao ponto em que explicamos e ele aceita a explicação que demos. Temos outros que são maioritariamente negociadores, não é questão de insatisfação mas é a vantagem na descida (e isso na retenção acontece bastante porque são clientes que estão atentos ao mercado e estão atentos aos custos que têm e querem minimizar) e entram em linha não num estado de quase a chorar ou a insultar o assistente mas num estado de (desculpe a expressão) vamos lá trocar umas bolas porque eu quero ganhar alguma coisa com este contacto. Depois temos os inertes que têm uma posição mais submissa e que temos que questionar muito mais porque é um cliente que pouco nos diz e que já tem uma decisão ou uma opinião formada em relação a nós. (3CSMF34)

No que respeita ao tipo de emoções que surgem em situações de desativação, as referências são relativamente estáveis e incluem angústia, aborrecimento, engano, exaltação, indignação, irritação, mágoa, raiva, entre outros (Quadro 7.21). Apresentam-se classificadas segundo Svavi *et al.* (2011).

Colaboradora SAC para STM: Os emotivos demonstram raiva, indignação... Por norma a primeira atitude que têm é ameaçar desativar, são clientes que precisam de falar muito mais do que de ouvir, e que estão num estado em que emocionalmente lhes é complicado ser isentos em relação ao que motivou a insatisfação/qual foi a causa. Porque muitas das vezes a causa advém da própria ação que eles tiveram, mas um cliente emocional no primeiro impacto não distingue isto. Numa palavra é quase raiva, revolta... por aí. (3CSMF34)

Colaborador STM: Mas nessa altura os clientes já estão completamente irados. Mostram raiva, mostram desconforto, mostram mesmo... estão “fulos” na hora, inclusive aos gritos alguns, depois também depende do cliente mas, há de tudo. (5MMM37)

Quadro 7.21. Referências a emoções negativas na dissolução

Palavra usada	N.º de referências entre colaboradores	N.º de referências entre clientes
Self		
Tristeza		1
Desagrado + Descontente	3	2
Desconforto	2	1
Other		
Raiva + Irado	9	1
Indignado	7	2
Irritação		3
Fúria	2	2
Frustração	1	1
Aborrecido + Chateado	5	10
Revolta	2	2
Enganado+Roubado(a)	10	4
Exaltação	10	
Farto+ Saturado		2
Defraudado + Desiludido	3	
Mágoa	4	1
Traição		2
Ofendido	1	
Ultraje	1	
Situational		
Angústia	8	
Nervoso + Alterado	2	1

Depois da tentativa de reativação é notado o abrandar das emoções e aí os registos analisados incluem emoções positivas ou neutras e de indiferença.

Colaboradora SAC para STM: À saída sente injustiça, mas quando lhe é feita uma proposta e ele se mantém/volta não é tão assertivo na emoção porque... baixou o emocional e está mais racional... Acalmam, e lá está, como já têm o benefício depois a emoção já não é tão efusiva. (3CSMF34)

Colaborador STM: Eu acho que o sentimento aqui já passou um bocadinho e portanto ou têm ali uma grande proposta para que ele fique connosco e que valha a pena ele voltar ao outro operador e dizer que “afinal já não quero, etc.” (4MFM37)

As referências a emoções positivas, detetadas na reaquisição, incluíram os termos “agrado”, “surpresa”, “gratidão” e “alívio”, ainda que avançadas por colaboradores e não por clientes.

Foi notado um paradoxo interessante. A estratégia de preços designada por *bargain then rip-off* pressupõe que a empresa pratique um preço reduzido num momento inicial, com vista a conquistar uma base de clientes significativa, adotando preços mais elevados

quando os clientes já estão cativos (AdC, 2010). Regista-se, por isso, alguma indignação por parte dos clientes da operadora perante a necessidade de “mendigar”, individualmente e de forma recorrente, uma adaptação de tarifário por forma a torná-lo mais competitivo e equipará-lo aos tarifários propostos a novos clientes. Este procedimento é entendido como uma pequena traição aos clientes fiéis, notando-se que o cliente parece ficar magoado, ou com as expectativas defraudadas, e age com rancor.

Colaboradora SAC para STM: acho que muitas vezes o cliente tem uma noção de “estão-me a fazer esta proposta agora porque disse que me fui embora e portanto agora não quero”. Eu acho que muitas vezes existe isso. (7CSMF35)

Colaboradora SAC para STM e SAI: Nesses (clientes mais antigos) há aquele sentimento de “bolas, agora é que me vêm dizer?” (13CSMIF39)

Nesta situação, a empresa reage, perante um pedido de desativação, e tenta o reequilíbrio com a oferta de um tarifário, dentro da gama ativa, mais adequado às necessidades de cada cliente. Note-se que, segundo um estudo da Associação Portuguesa para a Defesa dos Consumidores, mais de 90% dos consumidores portugueses não possuíam, em 2005, um tarifário adequado ao seu perfil de utilização do telemóvel. Segundo o mesmo estudo, cada consumidor desperdiçava, em média, mais de 100 euros por ano ao não optar pelo tarifário mais adequado (AdC, 2010).

Conforme foi referido anteriormente, as emoções são diversas conforme a atribuição dada à origem do problema. Entende-se que em processos com reclamação associada os ânimos entram mais acesos na medida em que existe um motivo atribuído ao operador que gera insatisfação acentuada e maior exaltação nas interações.

Colaboradora STM: O cliente fica furioso porque percebe que a culpa não é dele. (2MMF38)

Colaboradora SAC para STM: o cliente está, imaginemos, há uma semana à espera de uma situação resolvida mas que ainda temos que analisar (porque há coisas que não se resolvem de um dia para o outro, que têm que se analisar) e o cliente fica mais exaltado e entra em linha mesmo a gritar “eu estou farto de estar à espera, vocês não resolvem, então eu quero desativar” pronto e entra assim sarcástico, agressivo em linha... (7CSM35)

Já quando a origem reside no próprio cliente a sua atitude é mais branda.

... Depende do motivo que está a levar a contactar porque se é uma questão, imaginemos, de tarifário ou já está a passar algum tempo e o cliente andou a pensar em desativar (porque andou a ver) é um cliente calmo que entra em linha e nos diz “olhe eu quero desativar por razões financeiras”. Não é um cliente que entra exaltado em linha, é um cliente que nos diz “olhe eu tenho este contrato, fiquei desempregado ou o meu

marido... ou porque tive uma contingência na vida não vou poder dar continuidade, queria continuar com vocês mas queria que chegássemos aqui a um acordo”, este entra normal em linha...

... Portanto depende um bocadinho da situação, do tempo de espera, do que é que estamos a falar, não podemos dizer que se for a situação A, B ou C o cliente entra calmo, se for a situação D, F, H o cliente não entra, não existe isto. Depende do que nós estivermos a fazer, depende da importância que isso impõe para o cliente, do impacto que está a ter nele. Portanto não podemos ser lineares, porque isso não existe. Mas emoção há, boa ou má, existe sempre. Mais exaltado, mais calmo, mais tranquilo ou indiferente, existe sempre. (7CSM35)

Há sentimentos durante o processo, mas também são registados ressentimentos e desconfiança à posteriori:

Cliente STM: Sei lá... injustiça talvez porque se eu continuo a pagar eles não dizem nada e como eu, se calhar, há muitas pessoas como eu. É injusto para a pessoa que paga é justo para eles... Depois de reporem a situação acho que houve justiça mas não fiquei satisfeita, porque fica sempre aquela “mágoa” de eles terem feito isso... Errar é humano mas erros destes não acontecem por acaso, acho que são propositados... (10CF27)

Cliente SAI: Neste momento nada me faria regressar, naquele momento...é muito complicado... só com uma proposta muito boa... e mesmo assim não sei, fico sempre de pé atrás, vejo a relação humana em primeiro lugar. (6CF44)

Colaboradora STM: O cliente diz “ah, vocês agora estão preocupados... até agora não se preocuparam e eu gastei imenso dinheiro sem ter necessidade e agora que digo que quero ir embora vocês estão preocupados em adequar o meu tarifário”. Sim isto é puro e duro, o cliente demonstra que sente alguma injustiça, o que o cliente pensa é: proativamente o operador devia-lhe propor um tarifário que fosse mais adequado às suas necessidades... E não ele ter que dar um murro na mesa e dizer “eu vou-me embora “ para nós fazemos isso. (10CSMF37)

Em termos de hipóteses de reativação, alguns colaboradores entendem que, se as emoções na entrada do pedido de desativação forem intensas serão mais fáceis de entender e contornar face à situação em que o cliente apresenta indiferença e frieza, dificilmente acessíveis. Foi referido que, como janela de oportunidade, emoções mais intensas deixam antever um relacionamento mais forte e maiores oportunidades de contrariar a insatisfação, face a interações mais neutras ou de indiferença.

Colaboradora SAC para STM: aqueles que ligam, reclamam, reclamam, reclamam... referem “se não fizerem... ou por isto ou por aquilo... vou desativar”. Nós sobre estes conseguimos mais rapidamente retomar a relação.(3CSMF34)

Colaboradora STM: O que entra exaltado eu até diria que é mais fácil. Sim, porque um cliente que entra exaltado em linha é porque está com o emocional lá em cima, e os assistentes têm que seguir as técnicas de atendimento de baixar ali o emocional e fazer o cliente pensar. Agora o cliente que entra com indiferença e que diz “eu quero desativar” se calhar é mais difícil porque eles já não está sequer exaltado, já passou a fase do emocional lá em cima e já tem o emocional bem cá em baixo e diz “eu quero-me ir embora” portanto tem a ideia já formada. (10CSMF37)

Parece ser que a intensidade das emoções, e não o tipo de emoção, constitui um elemento pertinente na revogabilidade da intenção de desativação. A presença de termos como “muito” ou “bastante”, associada a vários sentimentos em simultâneo, foi adotada para auscultar a intensidades das emoções vividas nestes episódios de abandono.

Cliente SAI: Naquele dia estava muito chateado, quando recebi a fatura, estava porque eu mudo para pagar menos e vem uma fatura com o mesmo valor... como é óbvio fiquei um bocado chateado e depois da explicação rescindi mesmo assim. (26CM28)

Cliente STM: Senti algum desconforto, senti-me frustrado, não foi uma coisa grave mas fiquei aborrecido e levou-me a mudar de operador. (32CM31)

Cliente STF: Senti-me chateada, aborrecida por dizer que estive pouco tempo e logo desisti. (34CF67)

Os próprios colaboradores reconhecem a relevância da intensidade das emoções geradas.

Colaboradora SAC para STM: O cliente quando entra em 1ª linha vem normalmente, emocionalmente muito mais instável ou muito mais emotivo do que quando chega à retenção. O próprio descritivo do assistente (a descrição do problema) de 1ª linha, é “o cliente, furioso”... Porque torna-se claro que é mais difícil dirigir um contacto em que o cliente está com o emocional em cima e está furioso connosco. Claro que os assistentes têm técnicas para puxar o racional do cliente para cima e baixar o emocional mas nem sempre funciona, se for um cliente que já está extremamente insatisfeito (8CSMF38)

Motivos de troca e atribuição

Apesar dos esforços tidos no sentido de investir na satisfação e fidelização do cliente, o operador não consegue impedir a mudança de operador de alguns clientes. O sucesso da retenção parece depender do motivo que esteve na origem da intenção de saída. Por essa razão, e numa perspetiva de gestão de danos e de melhoria contínua, procuram conhecer-se melhor os motivos de saída.

Colaboradora SAC para STM: se estivermos na fase final, sim, o nosso enfoque é perceber o que correu mal durante o período em que tivemos o cliente connosco e depois restabelecer a confiança do cliente em relação ao mote que nos deu da sua motivação de saída. (3CSMF34)

Colaboradora STM e SAI: numa questão de aprendizagem nossa, o que é que está subjacente porque é que os clientes estão a sair o que é que o moveu. Tudo isso é informação importantíssima em termos de feedback de negócio e para nós continuarmos a melhorar. (13CSMIF39)

Colaboradora SAC para STM: se percebermos exatamente o que desagrada, seja em acompanhamento base, tempos de resposta, resoluções aplicadas, muitas das vezes em expectativas que têm de familiares, por efeito rede, em que dizem que há o tarifário xpto que é melhor e às vezes pode haver um desconhecimento do cliente ... da forma que este tarifário vai de encontro à sua utilização. (3CSMF34)

Num procedimento de despistagem inicial, procuram conhecer-se as reais motivações de saída para preparar uma solução padronizada ou, sendo possível, uma proposta personalizada que melhor responde ao motivo apresentado.

Colaborador SAI: Existem motivos tipificados com soluções tipificadas e atuamos sobre esses. (1MIM33)

Colaboradora SAC para STM: dependendo do motivo de saída do cliente, tentamos corresponder à expectativa, perceber o que o motivou a querer sair e se pudermos dar resposta a essa motivação cumprindo aquilo que o cliente pretende (3CSMF34)

No operador em análise os motivos apontados (Quadro 7.22), nas diferentes UN, como principais originadores da saída de clientes são:

Quadro 7.22. Motivos de abandono nos diferentes serviços

SAI	STM	STF
Preços/Concorrência (tarifários e equipamentos)	Preços/Concorrência (tarifários e equipamentos)	Preços/Concorrência (tarifários)
Insatisfação com o serviço (rede) ou equipamentos (pen)	Rede de família e amigos	Insatisfação com serviço (cobertura de rede) ou equipamentos (telefone)
Motivo financeiro	Reclamações	Necessidade de mais serviços (pacotes)
Não necessita do serviço	Equipamentos	Abandono do STF/Relevância
		Informação comercial mal percebida

Fonte: Sistematização própria com base nas entrevistas realizadas.

Note-se que, segundo a Autoridade da Concorrência (AdC, 2010), no setor das comunicações eletrónicas, a satisfação com os preços e com a qualidade são as duas razões apontadas como mais relevantes para os consumidores portugueses não mudarem de operador ou prestador de serviços. Para o STM, a estas razões acresce, por exemplo, o facto dos familiares e amigos pertencerem à mesma rede. De igual modo, o estudo empírico de Moreira (2011) refere que, nas telecomunicações móveis, a rede de contactos mais frequentes (constituída essencialmente por família, amigos e conhecidos) e a oferta atrativa da concorrência, concretizada através de equipamentos ou tarifários, foram os principais impulsionadores do abandono apontados pelos inquiridos. Por outro lado, a satisfação com a qualidade do serviço assumiu-se como um fator particularmente pertinente no caso de clientes que nunca mudaram de operador de telecomunicações móveis. A esse respeito, a utilização dos pontos de fidelização demonstrou-se ser menos frequente junto dos clientes que já mudaram de operador, do que junto dos clientes que nunca mudaram.

No que respeita aos esforços de reativação, nas entrevistas realizadas, sugere-se existirem motivos difíceis de rebater e outros mais acessíveis e potenciadores de resultados positivos. Na retenção, o motivo preço ou oferta da concorrência parece ser difícil de contrapor por haver necessidade de responder rapidamente às expectativas do cliente ou ofertas da concorrência, por vezes, percebidas de forma errónea.

Colaboradora SAC para STF: são mais estes motivos do ponto de vista que toca um bocadinho em preço e que mexe na oferta que por vezes são os mais complicados de conseguir reter (12CSFF41)

Colaboradora SAC para STF: Se forem trocar mais ou menos pela mesma coisa, porque estão aliciados para uma campanha promocional noutra operadora, eu acho que sim, se constatarem que isto correu mal, eles fazem isto (voltam). (11CSFFF39)

Colaboradora SAC para STM: agora clientes que utilizam a concorrência como razão para sair... nós também temos ofertas específicas, mas muitas vezes não conseguimos acompanhar a concorrência (10CSMF37)

Colaboradora SAC para STM: Sim, os da concorrência não temos uma taxa de sucesso tão grande, não. (8CSMF38)

No caso do motivo de saída ser insatisfação com o serviço prestado a diversos níveis (faturação indevida, má qualidade da venda, cobertura de rede, assistência técnica), denominado *servicing*, considera-se que este tem um potencial de recuperação interessante.

*Colaboradora SAC para STF: “se tivéssemos dividido assim retenção entre o que é preço e entre o que é relação, eu acho naquilo que é relação nós conseguimos captar o cliente, nós conseguimos puxar a nós o compromisso do cliente e fidelizá-lo...
... eu acho que estes temas mais ligados a *servicing* (como qualidade da venda, faturação...) são mais fáceis porque passam por resolver uma reclamação (12CSFF41)*

*Colaboradora SAC para STF: no exercício da retenção, costumamos dividir os motivos de saída em dois grandes motivos. Um chamamos-lhe *servicing* e outro oferta e concorrência, mas o que nós chamamos de *servicing* tem um motivo de insatisfação associado, em que se eu resolver o problema, em princípio o cliente fica connosco (11CSFFF39)*

Colaboradora SAC para STM: se o cliente nos diz que tem uma reclamação, nós fazemos tudo o que é possível para resolver a reclamação e muitas vezes se a culpa é do operador compensamos inclusive o cliente dando-lhe uma pequena oferta, lamentando o sucedido... essas situações até são mais fáceis de atuar e reter o cliente (10CSMF37)

Colaboradora SAC para STM: Na de insatisfação com o operador temos sucesso, um sucesso acima desse. Porque lá está, resolvemos a reclamação dele, até o podemos surpreender e ele ficar. (8CSMF38)

A má qualidade da venda, normalmente pela omissão de dados ao cliente ou entendimento erróneo da mensagem tem um aspeto negativo, tocando em algo sensível, a confiança, pelo que requiere bastante habilidade dos assistentes. O cliente sente-se

enganado logo no início da relação, o que conduz a um sentimento de desconfiança e de descrédito, potenciando a saída ao mínimo problema. Este aspeto é quase um fator explosivo, com efeitos contrários aos de uma entrada satisfatória, esclarecedora e transparente.

Há ainda motivos relacionados com o universo do cliente com soluções economicamente pouco rentáveis que, apesar disso, são exploradas.

Colaborador SAI: Noutros tipos de motivos, nomeadamente o motivo financeiro, ou motivo não necessito do produto, nós tentamos enquadrar uma solução possível. Obviamente sabemos que há uma destruição elevada de valor com o cliente quando estamos a tratar com este tipo de clientes, porque estes clientes querem sair e mesmo que eu baixe a sua mensalidade em 150% e lhe dê dinheiro ele vai querer continuar a sair. Nestas situações não há muita volta a dar ao problema. (1MIM33)

Colaboradora SAC para STM: o caso da cobertura de rede é dramático porque se ele perccionar isso e não for melhorado, às vezes na cave da casa do cliente, e a nossa cobertura é boa, ... não vai motivar que ele volte a querer estar connosco (3CSMF34)

Colaboradora SAC para STF: quando há uma incapacidade financeira por parte do cliente... é difícil, pode-se baixar o tarifário, pode-se dar uma oferta de um desconto mas muitas vezes não é suficiente. (12CSFF41)

Colaboradora SAC para STF: o motivo particular “eu não posso”, “eu não tenho capacidade financeira”, “tenho que deixar” esses motivos são os mais difíceis para nós contornarmos, e cada vez vão crescendo mais. (11CSFF39)

A subcategoria “Atribuição”, apesar de pouco robusta (20 referências), suporta aspetos destacados por alguma literatura, a qual tem sugerido que se o motivo de saída é atribuído à empresa, o regresso do cliente é mais difícil, enquanto se o mesmo motivo for atribuído ao cliente, é passível de regresso. Note-se que os motivos atribuídos à operadora poderão estar associados a questões de insatisfação com o serviço (cobertura de rede, qualidade dos equipamentos, assistência técnica, velocidade da internet...) mas também o preço/concorrência no sentido em que a operadora não igualou a oferta da concorrência. Já os motivos atribuídos ao cliente consideram-se ser questões como dificuldades financeiras ou não necessitar do produto por motivos diversos como sejam a deslocalização ou emigração.

Em termos de *locus* e atribuição de responsabilidades ou culpas pela situação que induziu ao pedido de desativação, a evidência, os problemas ou ocorrências com origem no cliente são por ele reconhecidos, enquanto questões como reclamações em relação a

algum aspeto do serviço ou preço/ concorrência são atribuídos à empresa. Acresce que a palavra culpa obteve, entre as fontes internas, uma frequência de 50.

Colaboradora SAC para STM: Os de questões financeiras, ou que vão para o estrangeiro, por norma são clientes que não culpabilizam o operador pela tomada de decisão. Enumeram aquele fator e que é incontornável ou que já tem um tarifário que é suportado pela própria empresa empregadora e é uma questão de custos, querem reduzir custos, não querem ter aquele cartão. Não culpabilizam o operador pela tomada de decisão. Clientes que já tenham tido reclamações anteriores, aí sim, notoriamente... muitos dizem “ porque já sou cliente há alguns anos e nunca me disseram que existia o tarifário xpto ou porque foi ao abrigo de uma campanha para um público específico e porque é que não tive acesso de imediato”... este tipo de coisas acabam por culpabilizar o operador, sim. (3CSMF34)

Colaboradora SAC para STM: O que nós chamamos oferta de negócio é claramente da responsabilidade do operador porque e qualquer coisa que, do nosso lado, ele não concorda, não concorda ou não está satisfeito e depois quando um cliente desativa por motivos particulares é da responsabilidade dele ou da decisão dele e da concorrência. (8CSMF38)

Colaboradora SAC para STF: na tipologia de rede os clientes veem munidos de todos os argumentos, querem-se ir embora porque não têm rede... dizem “você são culpados e eu quero-me ir embora”... a balança em termos de resolução tende para o nosso lado, nós é que temos que assumir, a responsabilidade é nossa. (12CSFF41)

Colaboradora SAC para STM e SAI: às vezes não detalham a oferta, porque não a percebem, mas utilizam o nome de um operador e sim, responsabilizam-nos porque na realidade aqueles estão a dar melhor. (13CSMIF39)

Cliente STM: A culpa foi mesmo minha por ter acedido a ficar, mas como é livre só carrego quando preciso... Expliquei que tinha mais telemóveis e que não valia a pena. Eles insistiram para ficar. (27CM33)

Cliente STF: Acho que estive demasiado tempo nesta situação por culpa própria pois já devia ter tratado disso há mais tempo e culpa deles que me deviam informar (39CM74)

É sugerida a existência de uma relação entre a atribuição do motivo de saída a uma parte do relacionamento e as emoções vividas no processo de dissolução.

Colaboradora SAC para STM: um cliente que nos liga por motivos particulares, está perfeitamente tranquilo, simpático a dizer “não tem nada a ver com vocês simplesmente porque não me compensa ou porque vou para fora ou porque tenho o meu grupo de amigos e não posso mesmo, até gosto de vocês”, eles dizem isso, “até gosto de vocês mas não me compensa estar neste momento...”. É muito por aí, quando é por motivos particulares é uma separação pacífica, por assim dizer. Agora se for responsabilidade do operador é mais atribulada, lá está, tem a tal reclamação ali pelo meio e tem alguma insatisfação. (8CSMF38)

A estabilidade e o controlo do problema dizem respeito à situação em que, por um lado, uma possível perpetuação da causa de saída, como seja a cobertura de rede, pode impedir o regresso do cliente e, por outro lado, o controlo que a operadora ou o cliente têm sobre o motivo de saída permite ultrapassá-lo, ou não, e nesse caso impedir a

reativação. Argumenta-se que se a operadora possui controlo sobre o problema, então estará em condições de encetar a sua resolução e tentar a reativação do relacionamento.

Colaboradora STM: Se for um motivo alheio à empresa, e o operador explicou o tema, não deu solução porque lhe era alheio, o cliente volta. Se é um problema connosco e nós não conseguimos resolvê-lo, depende só de nós, e nós não temos solução para o cliente, ou não temos resposta para o cliente, eu diria que ele não voltará. (2MMF38)

7.4.6. Barreiras à reativação

No modelo de análise proposto, a dimensão “Barreiras à reativação” refere-se aos fatores (barreiras ou constrangimentos) que dificultam ou impedem a manutenção do cliente na empresa ou o seu regresso. Esta dimensão compreende duas categorias (Figura 7.9): i) atratividade das alternativas disponíveis (20 referências) e ii) efeito rede (11 referências).

Figura 7.9. Categorias e subcategorias da dimensão “Barreiras à reativação”



Atratividade das alternativas

A atratividade das alternativas disponíveis no mercado refere-se às características positivas apresentadas por operadores concorrentes. O conhecimento das mesmas pode ter um efeito direto sobre a probabilidade de abandono. Por norma a sedução das alternativas resulta de preço, ainda que um problema recorrente de serviço possa conduzir à troca.

Colaboradora STF: O que impede o cliente de ficar é um mau serviço ou a oferta de preços não compatível com as expectativas dele... quando digo preço é concorrência. (12CSFF41)

Cliente STF: não podiam fazer nada (para eu ficar) porque eu não tinha rede. (34F67)

Perante a inexistência de alternativas, a saída pode não ser uma opção e o cliente ficar “preso” a esse operador, independentemente da sua satisfação, informação e conhecimento.

Cliente SAI: Se no sítio onde vivo houvesse alternativa até mudava para conhecer o nível de tratamento da outra. (12CF36)

Em particular, quando o cliente já se comprometeu com um operador concorrente, entende-se que a astúcia comercial da concorrência atua de forma a tentar “prender” o cliente a todo o custo. Tal como o operador em causa tenta erigir algumas barreiras à saída, as suas concorrentes também o fazem na medida em que a existência ou percepção de fatores condicionantes da mobilidade aumenta a probabilidade de um cliente se manter ligado ao mesmo operador ou prestador de serviços, mesmo em contextos em que outros fornecedores oferecem preços mais reduzidos.

Colaboradora SAC para STM: Porque um cliente que desative efetivamente dificilmente volta porque vai, tem um motivo muito forte e quase sempre o motivo é a concorrência. (7CSMF35)

Colaboradora Parceiro STF: O que o impede de regressar é uma oferta igual ou muito similar no outro operador (17PTF45)

Efeito rede

Entre as justificações apontadas para a troca de operador de telecomunicações, encontram-se algumas especificidades do setor como seja o efeito rede associado ao fator custo, ao qual os clientes são especialmente sensíveis. Os efeitos ou externalidades de rede, característicos do setor das comunicações eletrónicas, são suscetíveis de condicionar a mobilidade dos clientes. Nesta pesquisa este fator demonstrou ter algum impacto, ainda que dúbio. Relembre-se que, segundo a Autoridade da Concorrência, o efeito de rede corresponde ao efeito que um utilizador de um dado serviço tem no valor que os outros utilizadores atribuem ao serviço, ou seja, a valorização do serviço por um consumidor aumenta quanto maior o número de pessoas que o utilizam (AdC, 2010).

Nos relatos dos entrevistados, os colaboradores destacaram a importância deste efeito enquanto inibidor da manutenção do cliente, por um lado, mas também do regresso do cliente, por outro. O seu impacto pode ainda ser antagónico, ou seja, ora potenciador ora inibidor, dependendo do operador da rede de contactos mais próximos do cliente.

Colaboradora SAC para STM: se já foi para outro operador pode ser a rede de contactos que ele tem, se todos os núcleos próximos dele são desse operador pode ser um fator inibidor para nós de regresso desse cliente. É a rede de amigos porque nós sabemos que existe esse efeito, pode ser inibidor saber que o meu pai, a minha mãe, o meu marido... tudo é uma operadora X e eu ir voltar para um operador que não é aquele do meu agregado familiar pode ser um fator dissuasor. (3CSMF34)

Colaborador all: o efeito de rede é efetivamente importante... nós temos muitos clientes que nos dizem isso “eu gostava muito de ficar convosco mas o meu círculo de amigos não se movimenta aqui” (9PEM38).

Se no SAI este efeito não se verifica, entre jovens e no STM este efeito tem alguma expressão:

Colaborador STM: é muito complicado fazer essa malta mudar de operador e desde logo os infieis estão aí, com toda a certeza. É malta que está muito desprendida da rede em si, eles estão onde estiver o Hype nessa altura... da malta do grupo. (5MMM37)

Colaboradora STM: há uma questão mais racional e de entorno. Racional pelos preços... amigos, etc pertencem àquele operador, portanto eu não me mexo porque é mais barato falar do entorno, para eles é mais barato falarem para mim, se eu mudo depois eles não me ligam, ou fica mais caro para mim ligar, e portanto isto aqui é ciclo vicioso porque os clientes não mudam (6MMF39)

Cliente STM: (não fiquei) Foi a questão do tarifário e do grupo para quem eu ligo mais ter este tarifário (31CM34)

No caso do STM, estes efeitos resultam do diferencial de preços entre chamadas *on* e *off-net* que é prática corrente neste mercado. Com efeito, o facto das chamadas *on-net* poderem ter preços inferiores incentiva os consumidores a permanecerem na rede onde se encontra a maioria dos seus contactos. Refira-se que, a regulação dos preços dos serviços de terminação de chamadas em redes móveis, designadamente a diminuição destes preços, permite reduzir o diferencial de preços *on* e *off-net* e, por conseguinte, atenuar a importância dos efeitos de rede (AdC, 2010).

A presença deste efeito corrobora aquilo que já havia sido confirmado em pesquisas recentes (Nitzan e Libai, 2011; Benoit e Van den Poel, 2012; Haenlein, 2013) segundo as quais o abandono é um processo social, no qual as influências oriundas dos contactos mais diretos como sejam familiares e amigos estão presentes. Contudo, face à propagação de tarifários com preços idênticos para chamadas entre os diferentes operadores, em Portugal este efeito tende a dissipar-se.

7.5 Estudo 3 - Estudo Quantitativo

- Qual o impacto dos determinantes da reativação sobre o resultado da reativação?

Esta terceira fase do trabalho reporta o estudo empírico, de natureza quantitativa, conduzido com o objetivo de testar empiricamente o modelo de investigação proposto. Em termos epistemológicos é adotada uma postura característica do Positivismo já que

no que concerne à metodologia de investigação aqui se seguiram as fases do método hipotético-dedutivo assente no uso estatístico (Hart, 2003). O estudo desenvolvido é correlacional, seccional e testa um conjunto de cinco hipóteses (Quadro 7.23).

Quadro 7.23. Hipóteses de investigação

Hipótese 1	As características do cliente influenciam o resultado da reativação.
Hipótese 2	As características da relação anterior influenciam o resultado da reativação.
Hipótese 3	A vontade inicial de ficar influencia positivamente o resultado da reativação.
Hipótese 4	Os fatores cognitivos e emotivos influenciam o resultado da reativação.
Hipótese 5	As barreiras à reativação influenciam negativamente o resultado da reativação.

A análise dos dados foi efetuada com recurso aos programas informáticos IBM SPSS Statistics 22 e IBM SPSS AMOS 22, utilizando a análise de modelos de equações estruturais e a regressão logística. A aplicação de um questionário, dirigido a clientes, teve como objetivo conhecer o impacto dos diferentes determinantes sobre o resultado da reativação.

Nesta secção, procede-se (i) à caracterização da amostra e subamostras obtidas na aplicação dos questionários; (ii) à análise preliminar dos dados, caracterização das variáveis e validação das escalas de medida utilizadas; (iii) à análise de modelos de equações estruturais; (iv) à realização da regressão logística; e, finalmente, (v) à análise de resultados. Resumem-se os principais elementos metodológicos (Quadro 7.24 e Quadro 7.25) empregues na recolha de dados quantitativos.

Quadro 7.24. Síntese metodológica do inquérito *online*

Base temporal	<i>Cross-Section</i>
Setores	SAI e STM
Unidade de análise	Clientes com processo de retenção nos últimos 6 meses de 2013
Universo	13268 SAI e 2698 STM
Incontactáveis¹⁴	3207 SAI e 349 STM
Tipo de amostragem	Amostragem probabilística ou aleatória
Amostras	438 SAI e 142 STM
Taxa de resposta	4,4% em SAI e 6% em STM
Erro amostral	4,58% em SAI e 7,98% em STM
Recolha de dados	Inquérito por questionário disponível <i>online</i>
Data da recolha de dados	março e abril de 2014
Análise de dados	Univariada e multivariada

¹⁴ Os indivíduos registados como incontactáveis no final do processo de retenção foram subtraídos.

Quadro 7.25. Síntese metodológica do inquérito telefónico

Base temporal	<i>Cross-Section</i>
Setor	STF
Unidade de análise	Clientes com processo de retenção nos últimos 6 meses de 2013
Universo	802
Tipo de amostragem	Amostragem de conveniência
Amostra	250
Taxa de resposta	31%
Erro amostral	5,15%
Recolha de dados	Inquérito por questionário aplicado por entrevista telefónica (Sistema CATI) de aproximadamente 20 minutos
Data da recolha de dados	abril de 2014
Análise de dados	Univariada e multivariada

7.5.1 Caracterização da amostra e subamostras

Após a análise prévia dos dados, em que se eliminaram bastantes observações devido aos valores ausentes serem superiores a 20% (Pestana e Gageiro, 2005) como é o caso da subamostra do STM onde aos 239 respondentes iniciais foram retirados 97 indivíduos, a amostra final é a que se apresenta no Quadro 7.26. Nas restantes subamostras foram apenas rececionadas as respostas completas.

A amostra total de inquiridos é constituída por 830 indivíduos. Constata-se que a maioria dos respondentes pertence ao serviço SAI (52,8%), ao passo que o serviço menos representado é o STM com 17,1% das respostas obtidas e, finalmente, o serviço STF representa 30,1% das observações recolhidas. Em termos sociodemográficos a amostra é composta por 57,5% indivíduos do sexo masculino, a idade média é de 44 anos (mínima de 18 e máxima de 83 anos) e 55,9% tem menos de 44 anos, 40,6% residem na Grande Lisboa e Grande Porto, 33,1% dos inquiridos possui o ensino secundário e 54,8% trabalha por conta de outrem. No que respeita a outras variáveis caracterizadoras desta amostra será de destacar que 46,9% dos indivíduos utiliza apenas um operador de telecomunicações e apenas 11,7% usa o operador em causa num cartão secundário, 36,4% mantem ou manteve a relação entre dois e quatro anos. Em termos de gasto médio mensal, 32% dos inquiridos encontra-se no nível médio superior (entre 15 e 25€ no SAI, entre 30 e 50€ no STM e entre 12,5 e 20€ no STF) e, em número de serviços adicionais, a maioria (63,6%) não possui qualquer outro serviço do mesmo operador de telecomunicações. Finalmente, regista-se um equilíbrio entre o número de inquiridos que se manteve no serviço (54,9%) face ao de número de abandonos consumados depois do esforço de reativação (45,1%).

Quadro 7.26. Caracterização da amostra total obtida (n= 830)

Variável e Categorias	Frequência	%
Sexo		
Masculino	477	57,5%
Feminino	353	42,5%
Idade		
18-24 anos	58	7,0%
25-34 anos	189	22,8%
35-44 anos	217	26,1%
45-54 anos	156	18,8%
55-64 anos	129	15,5%
>65 anos	81	9,8%
Zona geográfica		
Litoral Norte	91	11,0%
Interior Norte	148	17,8%
Grande Porto	134	16,1%
Litoral Centro	158	19,0%
Grande Lisboa	203	24,5%
Sul e Ilhas	96	11,6%
Nível de escolaridade		
1º Ciclo (até 4º ano)	104	12,5%
2º Ciclo (até 6º ano)	49	5,9%
3º Ciclo (até 9º ano)	104	12,5%
Ensino Secundário (até 12º ano)	275	33,1%
Ensino Superior (Licenciatura/bacharelato)	205	24,7%
Pós-Graduação/Mestrado/MBA/Doutoramento	93	11,2%
Situação profissional		
Trabalhador(a) por conta própria	114	13,7%
Trabalhador(a) por conta de outrem	455	54,8%
Desempregado(a)	87	10,5%
Doméstica	22	2,7%
Reformado(a)/aposentado(a)/pensionista	121	14,6%
Estudante	31	3,7%
Uso		
Não utilizo atualmente	149	18,0%
Utilizo apenas um operador	389	46,9%
Sendo a MARCA o meu operador principal	195	23,5%
Sendo a MARCA o operador secundário	97	11,7%
Duração da relação		
Há menos de 2 anos	209	25,2%
Entre 2 a 4 anos	302	36,4%
Entre 4 a 6 anos	145	17,5%
Mais de 6 anos	174	21,0%
Gasto mensal		
Nível inferior	133	16,0%
Nível médio inferior	207	24,9%
Nível médio superior	266	32,0%
Nível superior	224	27,0%
N.º serviços adicionais		
Mais nenhum	528	63,6%
1 serviço	192	23,1%
2 serviços	66	8,0%
3 ou mais serviços	44	5,3 %
Resultado da reativação (ROUT)		
Retido	456	54,9%
Não retido	374	45,1%

As três subamostras dos serviços SAI, STM e STF são apresentadas no Quadro 7.27. A subamostra de inquiridos do serviço SAI é constituída por 438 indivíduos, dos quais 63% são do sexo masculino, a idade média é de 39 anos (mínima de 18 e máxima de 76 anos), 40,6% residem na Grande Lisboa e Grande Porto, 41% dos inquiridos possuem ensino secundário, 61% têm mais de 35 anos e 66% trabalha por conta de outrem. Comparativamente, o universo de clientes SAI participantes num processo de retenção nos últimos seis meses de 2013, fornecido pela operadora, tem as seguintes características: 50,9% são mulheres, a idade média é de 40,5 anos e 33,5% dos indivíduos residem nos distritos de Lisboa e Porto. Para efeitos de comparação note-se que, no universo SAI, a percentagem de clientes retidos foi de 57,6% enquanto na amostra esta percentagem é de 63,5%. Deste ponto de vista, no SAI, pensa-se poder decidir pela representatividade da amostra, quer em termos qualitativos, quer quantitativos.

A subamostra de inquiridos do serviço STM é constituída por 142 indivíduos. Esta subamostra é maioritariamente constituída por homens (69%), a idade média é de 41,2 anos (mínima de 23 e máxima de 75 anos), 57% reside na Grande Lisboa e Grande Porto, 41% dos inquiridos possui ensino superior, 66,2% têm menos de 44 anos e 59,2% trabalha por conta de outrem. Refira-se que o universo de clientes STM tem as seguintes características: 58% são homens, a idade média é de 41,4 anos e 50,4% dos indivíduos também reside nos distritos de Lisboa e Porto. No universo STM a percentagem de clientes retidos foi de 51,5% (face a 50,7% na amostra). Neste serviço (STM) parece ser acertado decidir pela representatividade da amostra, quer em termos qualitativos, quer quantitativos.

A subamostra de inquiridos do serviço STF é constituída por 250 indivíduos, 59% dos quais são do sexo feminino, a idade média é de 54,2 anos (mínima de 18 e máxima de 83 anos), 31,2% reside na Grande Lisboa e Grande Porto, 38,8% dos inquiridos possui o 1º ciclo, 56,4% têm mais de 55 anos e 35,6% é reformado(a)/aposentado(a)/pensionista (33,2% trabalha por conta de outrem). Refira-se que o universo de clientes STF fornecido pela operadora tem as seguintes características: 55% são mulheres, a idade média é de 63,7 anos e 32,6% dos indivíduos também reside nos distritos de Lisboa e

Porto. No correspondente universo a percentagem de clientes retidos foi de 58,9% (89,6% na amostra). Nesta subamostra, a representatividade qualitativa parece assegurada, porém a representatividade quantitativa é questionável sugerindo um possível enviesamento das não respostas face à maior frequência de clientes retidos.

Refira-se que, em todos os cruzamentos das variáveis do Quadro 7.27 com a variável tipo de serviço (SAI, STM e STF), se recorreu ao teste do Qui-Quadrado para testar a relação e se obteve um $p\text{-value} < 0,001$. Deste modo, existe uma relação estatisticamente significativa entre o tipo de serviço e cada uma das variáveis, designadamente o resultado da reativação (ROUT), variável dependente desta investigação, onde as percentagens de clientes retidos e não retidos variam bastante entre serviços (SAI, STM e STF).

Quadro 7.27. Caracterização das subamostras

Variável e Categorias	Subamostra SAI n= 438		Subamostra STM n= 142		Subamostra STF n= 250	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sexo						
Masculino	276	63,0%	98	69,0%	103	41,2%
Feminino	162	37,0%	44	31,0%	147	58,8%
Idade						
18-24 anos	53	12,1%	1	0,7%	4	1,6%
25-34 anos	119	27,2%	49	34,5%	21	8,4%
35-44 anos	128	29,2%	45	31,7%	44	17,6%
45-54 anos	90	20,5%	26	18,3%	40	16,0%
55-64 anos	37	8,4%	16	11,3%	76	30,4%
>65 anos	11	2,5%	5	3,5%	65	26,0%
Zona geográfica						
Litoral Norte	53	12,1%	18	12,7%	20	8,0%
Interior Norte	70	16,0%	11	7,7%	67	26,8%
Grande Porto	60	13,7%	29	20,4%	45	18,0%
Litoral Centro	87	19,9%	18	12,7%	53	21,2%
Grande Lisboa	118	26,9%	52	36,6%	33	13,2%
Sul e Ilhas	50	11,4%	14	9,9%	32	12,8%
Nível de escolaridade						
1º Ciclo (até 4º ano)	6	1,4%	1	0,7%	97	38,8%
2º Ciclo (até 6º ano)	8	1,8%	5	3,5%	36	14,4%
3º Ciclo (até 9º ano)	51	11,6%	7	4,9%	46	18,4%
Ensino Secundário (até 12º ano)	181	41,3%	44	31,0%	50	20,0%
Ensino Superior (Lic/Bach)	128	29,2%	57	41,1%	20	8,0%
Pós-Graduação/Mestrado/MBA/Doutoramento	64	14,6%	28	19,7%	1	0,4%
Situação profissional						
Trabalhador(a) por conta própria	48	11,0%	38	26,8%	26	10,4%
Trabalhador(a) por conta de outrem	289	66,0%	84	59,2%	83	33,2%
Desempregado(a)	44	10,0%	7	4,9%	36	14,4%
Doméstica	5	1,1%	1	0,7%	16	6,4%
Reformado(a)/aposentado(a)/pensionista	22	5,0%	10	7,0%	89	35,6%
Estudante	30	6,8%	2	1,4%		0%
Uso						
Não utiliza atualmente Internet Móvel Tel. Fixo	138	31,5%		0%	11	4,4%
Utiliza apenas um operador	215	49,1%	86	60,6%	88	35,2%
Sendo a MARCA o meu operador principal	35	8,0%	34	23,9%	126	50,4%
Sendo a MARCA o operador secundário	50	11,4%	22	15,5%	25	10,0%
Duração da relação						
Há menos de 2 anos	105	24,0%	27	19,0%	77	30,8%
Entre 2 a 4 anos	202	46,1%	19	13,4%	81	32,4%
Entre 4 a 6 anos	82	18,7%	14	9,9%	49	19,6%
Mais de 6 anos	49	11,2%	82	57,7%	43	17,2%
Gasto mensal – SAI STM STF						
Menos de 10€ Menos de 20€ Menos de 10€	22	5,0%	38	26,8%	73	29,2%
Entre 10 e 15€ Entre 20 e 30€ Entre 10 e 12,5€	79	18,0%	50	35,2%	78	31,2%
Entre 15 e 25€ Entre 30 e 50€ Entre 12,5 e 20€	154	35,2%	40	28,2%	72	28,8%
Mais de 25€ Mais de 50€ Mais de 20€	183	41,8%	14	9,9%	27	10,8%
N.º serviços adicionais						
Mais nenhum	268	61,2%	75	52,8%	185	74,0%
1 serviço	109	24,9%	38	26,8%	45	18,0%
2 serviços	35	8,0%	18	12,7%	13	5,2%
3 ou mais serviços	26	5,9%	11	7,7%	7	2,8%
Resultado da reativação (ROUT)						
Retido	160	36,5%	72	50,7%	224	89,6%
Não retido	278	63,5%	70	49,3%	26	10,4%

7.5.2 Análise preliminar dos dados

Em primeiro lugar, analisou-se a natureza das diversas variáveis procedendo à análise descritiva destas variáveis, da sua distribuição, de respostas fora do normal (*outliers*) e do padrão de não respostas (Hair *et al.*, 2006). Na presente amostra não existe o problema das não respostas na medida em que as respostas eram obrigatórias.

Para avaliar a significância da diferença das respostas obtidas através dos inquéritos *online* e telefónico, foi conduzido um teste t para amostras independentes. Depois de verificar haver diferenças significativas entre as respostas obtidas através destes dois meios, optou-se por analisar os dados separadamente considerando que estavam em causa produtos e populações diferentes. Com o mesmo objetivo, foi realizado um teste com as amostras de SAI e STM, ambas obtidas por inquérito *online*, onde depois de verificar haver diferenças significativas entre as respostas obtidas nas duas amostras, se optou por analisar os dados das diferentes amostras em separado.

As análises que se seguem têm por base a subamostra SAI por ser a amostra maior e mais robusta, optando pelo método de separar a amostra global e usar esta subamostra para estimar modelos e outra(s) para estimar a precisão da previsão, em consonância com as boas práticas de validação de resultados (Hair *et al.*, 2006). Objetiva-se não apenas determinar o melhor “ajuste” para os dados da amostra, mas desenvolver um modelo que melhor descreva a população como um todo.

Relativamente à análise de observações que se afastam da distribuição geral dos dados (*outliers*), os *outliers* são observações com uma combinação única de características identificáveis como sendo extremamente diferentes das outras observações, consistindo num valor extremo (alto ou baixo), numa ou mais variáveis (Hair *et al.*, 2006). A análise efetuada permitiu identificar alguns *outliers* que após a sua análise se optou por manter conforme o princípio defendido por Hair *et al.* (2006), que argumentam que os *outliers* devem ser incluídos na análise, exceto no caso em que se mostrem verdadeiramente aberrantes e não representativos de qualquer observação na população.

7.5.3 Caracterização das variáveis

O modelo utilizado para testar as hipóteses de investigação integra as variáveis constantes no Quadro 7.28.

Quadro 7.28. Variáveis do modelo

Conceito	Dimensões/Subconstructos	Escala de medida	Nome
Características do Cliente			
Inércia	Constructo Inércia – 3 itens	Ordinal - Likert (1 a 7)	Inert
Envolvimento	Constructo Envolvimento – 3 itens	Ordinal - Likert (1 a 7)	Inv
Idade	Idade do cliente	Rácio	Age
Características da Relação Anterior			
	Constructo Qualidade da Relação		QR
Qualidade da Relação	Subconstructo Confiança – 4 itens	Ordinal - Likert (1 a 7)	Trust
	Subconstructo Compromisso – 3 itens	Ordinal - Likert (1 a 7)	Com
	Subconstructo Benefícios Sociais – 4 itens	Ordinal - Likert (1 a 7)	SocBen
Satisfação Global	Constructo GlobSat – 3 itens	Ordinal - Likert (1 a 7)	GlobSat
Duração	Duração da relação anterior	Ordinal (4 classes)	Duration
Fatores Cognitivos e Emotivos			
	Constructo Perceções de Justiça		JP
Perceções de Justiça	Subconstructo Justiça Interacional – 5 itens	Ordinal - Likert (1 a 7)	IJust
	Subconstructo Justiça Processual – 4 itens	Ordinal - Likert (1 a 7)	PJust
	Subconstructo Justiça Distributiva – 4 itens	Ordinal - Likert (1 a 7)	DJust
Emoções Negativas	Constructo Emoções Negativas - 9 emoções	Ordinal - Diferencial semântico (nada – muito, 7 pontos)	Nemo
Satisfação Específica	Constructo Satisfação Específica com a Dissolução e a Reativação – 4 itens	Ordinal - Likert (1 a 7)	DisSat
Barreiras À Reativação			
Atratividade das Alternativas	Constructo Atratividade das Alternativas – 4 itens	Ordinal - Likert (1 a 7)	Alt
Intenções e Comportamentos de Reativação			
Vontade de ficar		Nominal (Não/Talvez sim, talvez não/Sim)	Willing
Resultado da Reativação		Nominal (Sim/Não)	ROUT

As variáveis a utilizar para testar o modelo proposto e as hipóteses postuladas são as que se descrevem seguidamente, onde se apresenta a subamostra utilizada, ou seja, a do serviço SAI (no Apêndice 6 descrevem-se as subamostras STM e STF). Recorde-se que na maioria das variáveis as respostas foram dadas numa escala de Likert de 1 a 7, em

que 1 significa “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente” ou “nada” e “muito”, no caso das emoções. Para cada variável apresenta-se, quando adequado, o número de respostas, a média, o desvio-padrão, a assimetria, o achatamento e os testes de normalidade Kolmogorov-Smirnov. Refira-se que quando se tem escalas ordinais do tipo Likert com cinco ou mais categorias é usual dar um tratamento quantitativo à variável (Laureano, 2011; Marôco, 2014), para além de que, verificando os pressupostos dos testes a usar, é aceite tratar variáveis ordinais com técnicas adequadas a variáveis quantitativas designando-as de escalas de avaliação para as distinguir das verdadeiras escalas métricas (Pestana e Gageiro, 2005; Hill e Hill, 2009).

Embora a maioria das variáveis apresente valores razoáveis de assimetria (skewness) e de curtose ou achatamento (kurtosis) dentro do intervalo $]-1,1[$, os testes de normalidade de Kolmogorov-Smirnov sugerem que se rejeite a hipótese nula de que a distribuição seguida pelas variáveis é a normal. Refira-se ainda que, nestas situações, o método ADF (Asymptotically Distribution Free) tem sido o método de estimação aconselhável, contudo a sua exigência ao nível de amostras de grande dimensão tem limitado a sua utilização (Byrne, 2010). Assim, o método da máxima verosimilhança (MLE – Maximum Likelihood Estimation) continua a ser o mais utilizado, uma vez que se tem revelado suficientemente robusto, mesmo em situações de violação à assunção de normalidade dos dados (Hair *et al.*, 2006; Marôco, 2010).

Quadro 7.29. Estatística descritiva e testes de normalidade - Variáveis relacionadas com as características do cliente

Variáveis a)	n	Média (M)	Desvio- Padrão (DP)	Assimetri a (Sk)	Curtose (Ku)	Kolmogorov -Smirnov b)	
						Estatística (E)	Sig.
Inert1 - Comodismo	438	3,63	2,261	,192	-1,414	,188	,000
Inert2 - Patrocínio passivo	438	3,01	2,114	,622	-1,018	,224	,000
Inert3 - Custos de mudança	438	3,12	2,087	,550	-1,006	,203	,000
Inv1 - Importância absoluta	438	3,95	2,238	,000	-1,426	,148	,000
Inv2 - Importância relativa	438	3,52	2,136	,258	-1,288	,166	,000
Inv3 - Procura de informação	438	5,05	1,871	-,687	-,536	,174	,000
Age – Idade do cliente	438	38,95	11,945	,448	-,325	,072	,000

a) respostas dadas numa escala de Likert de 1 a 7, em que 1 significa “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”, exceto a idade da relação que varia entre 18 e 76; b) Correção de significância de Lilliefors.

No que respeita às variáveis relacionadas com as características do cliente (Quadro 7.29), verifica-se que as médias mais elevadas, são as que capturam a procura de informação e a importância absoluta do serviço, indicadoras do envolvimento.

Nas variáveis relacionais (Quadro 7.30), as médias mais elevadas são as das variáveis de compromisso e confiança depositados pelo cliente na operadora de telecomunicações. A variável Trust4 (Capacidade de resposta ao cliente) foi colocada de forma invertida, tendo por objetivo alcançar mais validade no dados e reduzir o potencial enviesamento por aquiescência nas respostas, conforme recomendação da literatura, ainda que este procedimento por vezes conduza a ameaças de dimensionalidade em análises fatorais (Bearden e Netemeyer, 1999).

Quadro 7.30. Estatística descritiva e testes de normalidade - Variáveis relacionadas com as características da relação anterior

Variáveis a)	n	M	DP	Sk	Ku	Kolmogorov -Smirnov b)	
						E	Sig.
Trust1 – Confiabilidade	438	4,47	2,013	-,470	-,977	,160	,000
Trust 2 – Competência	438	4,34	2,025	-,374	-1,086	,150	,000
Trust3 – Honestidade	438	4,30	2,002	-,371	-1,054	,144	,000
Trust4 – Capacidade de resposta ao cliente c)	438	3,98	2,082	,029	-1,278	,124	,000
Com1 – Comprometimento	438	4,02	1,918	-,089	-1,013	,129	,000
Com2 – Intenção de manutenção	438	4,51	1,987	-,420	-,954	,143	,000
Com3 – Empenho	438	4,97	1,919	-,693	-,570	,166	,000
SocBen1 – Reconhecimento	438	4,05	1,952	-,091	-1,063	,138	,000
SocBen2 - Necessidades pessoais	438	4,15	2,025	-,147	-1,189	,125	,000
SocBen3 - Ligação one-to-one	438	3,91	1,975	-,030	-1,117	,135	,000
SocBen4 – Apreciação	438	3,64	2,005	,135	-1,156	,137	,000
GlobSat1 - Experiência global	438	4,22	2,045	-,294	-1,197	,160	,000
GlobSat2 – Expetativas	438	4,12	1,954	-,231	-1,115	,137	,000
GlobSat3 - Proximidade ao concorrente ideal	438	3,83	2,066	-,030	-1,296	,138	,000
Duration – Duração da relação anterior	438	2,17	,920	,521	-,484	,275	,000

a) Respostas dadas numa escala de Likert de 1 a 7, em que 1 significa “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”, exceto a duração da relação que varia em intervalos de 1 a 4; b) Correção de significância de Lilliefors; c) Questão invertida.

No que respeita à atitude face à reativação (Quadro 7.31) reporta-se a variável Vontade Inicial de Ficar (Willing) onde a maioria dos indivíduos, tal como nas restantes amostras (Apêndice 6), exhibe uma predisposição inicial para ficar com o prestador do serviço.

Quadro 7.31. Estatística descritiva - Variável de atitude face à reativação

Vontade inicial de ficar - SAI	Frequência	%	% Acumulada
Não	126	28,8	28,8
Talvez sim, talvez não	128	29,2	58,0
Sim	184	42,0	100,0
Total	438	100,0	

Quanto aos fatores cognitivos e emotivos (Quadro 7.32), verifica-se que as médias mais elevadas são, como esperado, as que capturam a justiça interacional respeitando à interação com o pessoal de contacto. As médias mais baixas encontram-se nas emoções ansiedade e nervosismo e na justiça distributiva, antecipando o desagrado com as propostas de reativação.

Quadro 7.32. Estatística descritiva e testes de normalidade - Variáveis relacionadas com os fatores cognitivos e emotivos

Variáveis	n	M	DP	Sk	Ku	Kolmogorov -Smirnov b)	
						E	Sig.
IJust1 - Educação e cortesia dos empregados	438	5,36	1,779	-1,020	,137	,220	,000
IJust2 - Honestidade dos empregados	438	4,68	2,149	-,539	-1,096	,197	,000
IJust3 - Empatia dos empregados	438	4,86	2,009	-,657	-,812	,207	,000
IJust4 - Esforço e empenho dos empregados	438	4,32	2,250	-,258	-1,404	,179	,000
IJust5 - Autonomia e capacidade dos empregados	438	4,23	2,194	-,240	-1,362	,164	,000
PJust1 - Flexibilidade do processo	438	3,64	2,234	,171	-1,432	,176	,000
PJust2 - Políticas justas	438	3,55	2,185	,242	-1,362	,170	,000
PJust3 - Rapidez do processo	438	4,19	2,420	-,186	-1,575	,183	,000
PJust4 - Controlo do processo	438	3,36	2,259	,351	-1,381	,218	,000
DJust1 - Adequação da proposta	438	3,38	2,239	,305	-1,386	,228	,000
DJust2 - Justiça da proposta	438	3,31	2,259	,384	-1,340	,237	,000
DJust3 - Resposta da proposta a expetativas	438	3,15	2,263	,510	-1,267	,253	,000
DJust4 - Resultado global obtido com proposta	438	3,55	2,281	,233	-1,448	,202	,000
Nemo1 – Descontente	438	4,25	2,407	-,179	-1,555	,184	,000
Nemo2 – Desconfortável	438	3,79	2,369	,135	-1,531	,175	,000
Nemo3 – Triste	438	3,69	2,381	,182	-1,530	,199	,000
Nemo4 - Aborrecida	438	3,89	2,423	,055	-1,607	,183	,000
Nemo5 - Irritada	438	3,71	2,461	,198	-1,606	,202	,000
Nemo6 - Indignada	438	3,74	2,487	,173	-1,632	,207	,000
Nemo7 - Preocupada	438	3,03	2,232	,682	-,986	,244	,000
Nemo8 - Nervosa	438	2,85	2,177	,832	-,737	,257	,000
Nemo9 - Ansiosa	438	2,80	2,149	,875	-,629	,264	,000
DisSat1 - Resposta à intenção de sair	438	4,18	2,362	-,181	-1,538	,177	,000
DisSat2 - Solução ou proposta	438	3,02	2,223	,625	-1,120	,256	,000
DisSat3 - Tratamento dos empregados	438	4,47	2,215	-,334	-1,318	,191	,000
DisSat4 - Procedimentos e recursos	438	3,94	2,241	-,030	-1,436	,156	,000

a) Respostas dadas numa escala de Likert de 1 a 7, em que 1 significa “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente” ou “nada” e “muito”, no caso das emoções negativas; b) Correção de significância de Lilliefors.

No que concerne às variáveis relativas às barreiras à reativação (Quadro 7.33), a atratividade das alternativas, nas diferentes facetas, verifica médias interessantes destacando o papel das ofertas concorrentes neste fenómeno.

Quadro 7.33. Estatística descritiva e testes de normalidade - Variáveis relacionadas com as barreiras à reativação

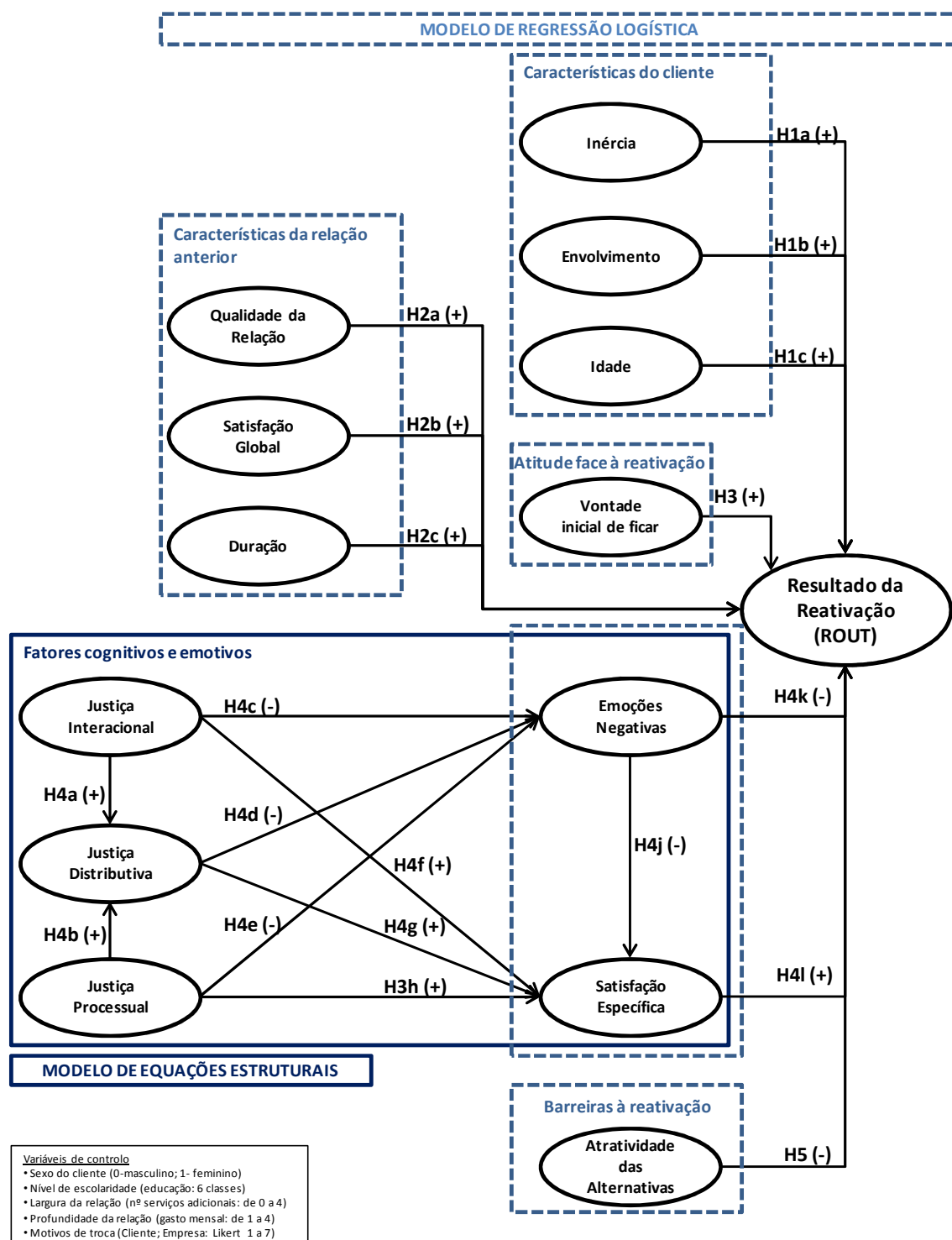
Variáveis	n	M	DP	Sk	Ku	Kolmogorov -Smirnov b)	
						E	Sig.
Alt1 - Concorrência melhor	438	4,18	2,135	-,099	-1,257	,140	,000
Alt2 - Políticas da concorrência	438	4,30	2,054	-,151	-1,162	,138	,000
Alt3 - Serviço da concorrência	438	3,92	2,095	,099	-1,232	,149	,000
Alt4 - Satisfação com a concorrência	438	3,89	2,075	,115	-1,203	,141	,000

a) Respostas dadas numa escala de Likert de 1 a 7, em que 1 significa “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”; b) Correção de significância de Lilliefors;

7.5.4 Avaliação do modelo de análise

Com o objetivo de testar empiricamente o modelo de investigação proposto e as hipóteses de investigação, relembra-se que o modelo operacional é constituído por dois submodelos (Figura 7.10). O submodelo causal explica o constructo chave denominado satisfação específica com a dissolução e a reativação através de três constructos de justiça e um de emoções negativas. Este modelo distingue efeitos diretos e indiretos da justiça percecionada sobre a satisfação e inclui o constructo emoções negativas com um papel mediador entre justiça e satisfação. O modelo de regressão logística pretende explicar o resultado da reativação (insucesso *versus* sucesso) e inclui como preditor ou antecedente a satisfação específica, sendo esta a variável dependente do modelo causal e que liga os dois modelos. A variável ROUT (Resultado da Reativação), sendo a variável dependente do modelo de regressão logística, diz respeito à questão se o cliente perdido, a quem é proposto manter e reativar o contrato, reestabelece o relacionamento com a empresa, ou não, sendo esta uma variável comportamental binária (0-Não, 1-Sim). Este modelo incorpora características específicas do cliente (inércia, envolvimento e idade) e da relação anteriormente vivida com a empresa (qualidade da relação como constructo de 2ª ordem, satisfação global e duração da relação) e ainda uma variável respeitante a barreiras à reativação constituídas com base na perceção do cliente acerca da atratividade das alternativas disponibilizadas pela concorrência. O modelo é postulado desta forma com base no duplo papel, cumulativo e específico, que a satisfação exerce sobre o comportamento do cliente na reativação.

Figura 7.10. Modelo operacional da reativação de relacionamentos em serviços B2C



7.5.4.1 Análise de modelos de equações estruturais

A análise de modelos de equações estruturais (SEM – *Structural Equation Modeling*) tem vindo a ser cada vez mais utilizada no âmbito de diferentes disciplinas (Kline,

2011) afigurando-se como uma ferramenta importante para a avaliação de teorias no âmbito do marketing. Inicia-se, assim, esta fase pela análise do modelo de equações estruturais onde, de acordo com as recomendações de Fornell e Larcker (1981) e de Anderson e Gerbing (1988), antes de testar as relações propostas no modelo estrutural deve avaliar-se o modelo de medida, aferindo se as medidas utilizadas possuem propriedades psicométricas satisfatórias.

Validação das escalas e avaliação do modelo de medida

A avaliação do modelo de medida foi efetuada através da Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Embora a análise possa ser efetuada separadamente para cada constructo, Hair *et al.* (2006) aconselham a avaliação do modelo de medida na sua totalidade, uma vez que os índices de medida de ajustamento do modelo são apropriados para testar o modelo na sua totalidade e não os constructos separadamente. A AFC é uma forma de testar se as variáveis medidas representam adequadamente um número mais reduzido de constructos, sendo uma forma de confirmar a teoria de medida. A avaliação do modelo de medida consiste assim na análise da validade dos constructos, que inclui as validades: fatorial, convergente e discriminante. Nesta fase, deve também ser avaliada a bondade do ajustamento do modelo que permite aferir até que ponto o modelo especificado reproduz a matriz de covariâncias observadas, ou seja, permite avaliar as semelhanças entre a teoria e a realidade.

Refira-se que a dimensão da amostra, neste tipo de estudo, deve ter em atenção: (1) a possível má especificação do modelo, (2) a dimensão do modelo, (3) os problemas de não normalidade e (4) o procedimento de estimação do modelo (Hair *et al.*, 2006). Os dados recolhidos a partir da subamostra de 438 clientes e ex-clientes do SAI, sujeitos a processos de retenção nos últimos 6 meses de 2013, foram utilizados para avaliar as escalas e as respetivas propriedades psicométricas. A validade fatorial das escalas foi analisada por intermédio da técnica AFC com o software AMOS (versão 22, SPSS Statistics) como descrito em Marôco (2010). Esta análise especifica as relações entre as medidas observadas e os seus conceitos latentes e é essencialmente um método para avaliar a confiabilidade e a validade das medidas usadas para operacionalizar cada conceito (Hair *et al.*, 2006). A AFC é mais rigorosa e mais parcimoniosa do que as

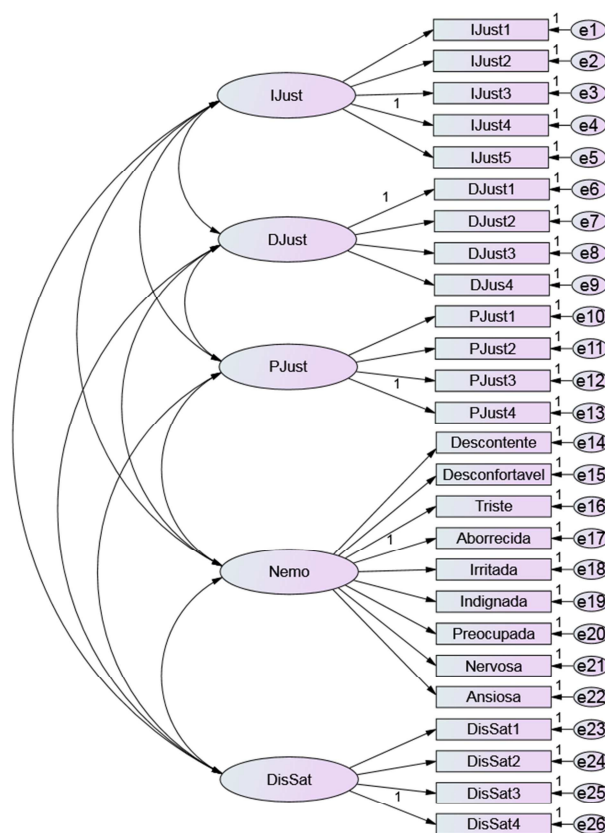
tradicionais formas de análise fatorial exploratória, de coeficiente alfa e de correlação item-total. Por essa razão fornece conclusões mais rigorosas sobre a aceitabilidade das escalas (Gerbing e Anderson, 1988). Recorde-se que a AFC avalia a qualidade de ajustamento de um modelo de medida teórico à estrutura correlacional observada entre as variáveis manifestas (itens) sendo usada como método confirmatório quando há informação prévia sobre a estrutura fatorial a confirmar (Marôco, 2010).

Na AFC foi utilizado o método de estimação da máxima verosimilhança. A partir das recomendações de vários autores (Churchill, 1979; Gerbing e Anderson, 1988; Hair *et al.*, 2006; Bagozzi e Yi, 2012), a validade do modelo é suportada, basicamente, quando: (1) o modelo de medida se ajustar razoavelmente bem aos dados, isto é, dentro dos índices de ajustamento considerados satisfatórios; (2) os pesos fatoriais dos indicadores nos fatores correspondentes forem grandes e significativos; (3) os indicadores de um mesmo conceito produzirem índices de confiabilidade superiores a 0,70 e a variância extraída acima de 0,50; (4) as correlações entre os indicadores (ou fatores) de um mesmo conceito produzirem evidência de validade convergente; (5) e a análise das correlações entre conceitos indicar validade discriminante. Como índices de ajustamento foram seleccionados os preconizados por Bagozzi e Yi (2012) como sendo os mais comum e atualmente utilizados. São eles o χ^2 (Qui-Quadrado), o CFI (*Comparative Fit Index*), o TLI ou NNFI (*Tucker-Lewis Index* ou *Nonnormed Fit Index*), o SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) e o RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*). Conforme Bagozzi e Yi (2012), dado $SRMR \leq 0,07$, um modelo será satisfatório com $RMSEA \leq 0,07$, $TLI \geq 0,92$ e $CFI \geq 0,93$, sendo o χ^2 tão pequeno quanto possível. O GFI (*Goodness of Fit Index*), a apresentar-se, deve ser $\geq 0,9$, ainda que, da mesma forma que o χ^2 , seja bastante sensível ao tamanho da amostra (Bagozzi e Yi, 2012).

No programa estatístico AMOS 22 as teorias de medida são apresentadas utilizando uma representação visual, tal como acontece noutros programas, designada diagrama de caminhos. O diagrama de caminhos mostra as ligações entre as variáveis medidas e os constructos a elas associados. Os caminhos da variável latente para os itens medidos são baseados na teoria de medida. Nestes diagramas, as variáveis latentes são representadas

por elipses e as variáveis observadas por retângulos. A cada variável observada está também associado um erro de medida (ϵ). A Figura 7.11 apresenta o diagrama de caminhos do modelo de medida, onde são representadas vinte e seis variáveis de medida e cinco constructos latentes de primeira ordem. É permitido que todos os constructos se correlacionem entre si (correlações não representadas na figura) e que cada item de medida se relacione apenas com um constructo.

Figura 7.11. Representação do modelo de medida



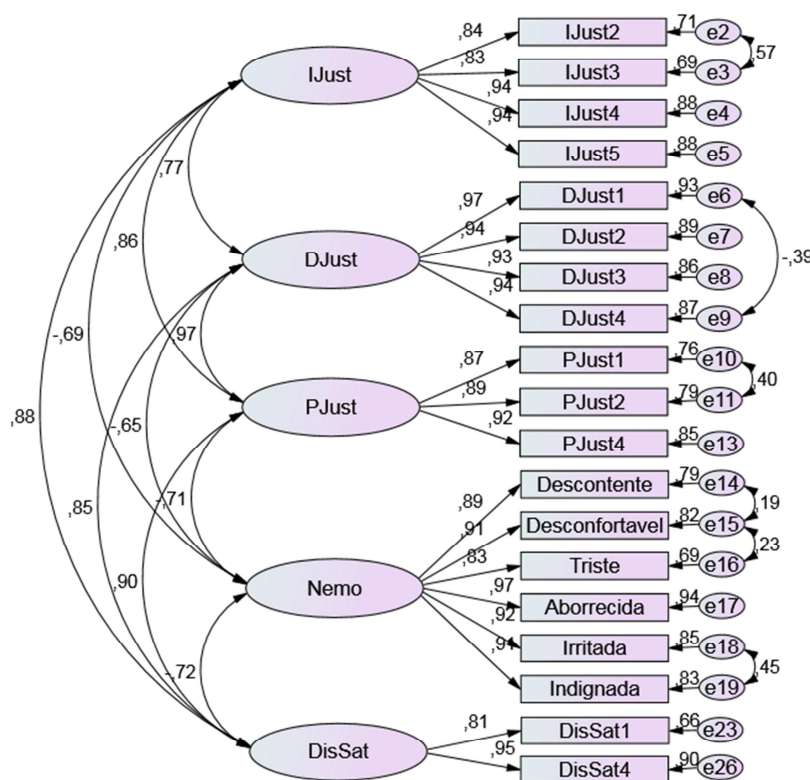
Os resultados da estimação inicial da AFC do modelo de medida mostraram um ajustamento não aceitável: $\chi^2= 2143$, com 289 graus de liberdade ($p < 0,001$); CFI=0,874; GFI=0,699; TLI=0,858; RMSEA=0,121, pelo que se procedeu à respecificação do modelo, eliminando alguns itens de medida, com base nos resultados de variância explicada (R^2) inferiores a 0,5 e nos índices de modificação.

Depois de várias resspecificações do modelo, os resultados finais da AFC constam na Figura 7.12, que mostra um bom nível de ajustamento do modelo de medida, traduzido num valor de $\chi^2=388$ com 136 graus de liberdade ($P < 0,001$); CFI=0,978; GFI=0,918; TLI=0,972; SRMR=0,0317, RMSEA=0,065. Ainda que o valor de χ^2 apresente um valor significativo, todas as restantes medidas de ajustamento do modelo mostram um ajustamento (*fit*) adequado, com o TLI e CFI a apresentarem valores acima dos valores desejáveis (0,93) e com o RMSEA e o SRMR abaixo de 0,07, como recomendado (Hair *et al.*, 2006; Marôco, 2010; Bagozzi e Yi, 2012). Uma análise aos índices apresentados pelo modelo de medida, revela que todos os índices apresentam um nível de aceitabilidade satisfatória e que o modelo explica 92% da variância dos dados (valor do GFI). Situação idêntica pode ser verificada nos modelos ajustados para as amostras STM e STF (Apêndice 6).

O modelo de medida final contempla assim quatro itens do constructo Justiça Interacional (IJust2, IJust3, IJust4 e IJust5), quatro do constructo Justiça Distributiva (DJust1, DJust2, DJust3 e DJust4), três do constructo Justiça Processual (PJust1, PJust2 e PJust4), seis do constructo Emoções Negativas (Descontente, Desconfortável, Triste, Aborrecida, Irritada e Indignada) e dois do constructo Satisfação Específica (DisSat1 e DisSat4). Para além dos coeficientes padronizados, a Figura 7.12 mostra ainda a variância extraída para cada variável (R^2) e as correlações entre todos os constructos.

A existência de *outliers* foi avaliada pela distância quadrada de Mahalanobis (DM^2) e a normalidade das variáveis foi avaliada pelos coeficientes de assimetria (Sk) e curtose (Ku) uni e multivariada. Nenhuma variável apresentou valores de Sk e Ku indicadores de violações severas à distribuição normal ($|Sk| < 3$ e $|Ku| < 10$) (Marôco, 2010; Kline, 2011). Cinco observações apresentaram valores de DM^2 que sugeriam que essas observações eram *outliers* pelo que a análise fatorial confirmatória foi feita sem essas observações. A qualidade de ajustamento global do modelo fatorial foi feita de acordo com os índices e respetivos valores de referência descritos na literatura (Hair *et al.*, 2006; Marôco, 2010; Bagozzi e Yi, 2012). A qualidade do ajustamento local foi avaliada pelos pesos fatoriais e pela fiabilidade individual dos itens. O ajustamento do modelo foi feito a partir dos índices de modificação produzidos pelos AMOS e com base em considerações teóricas.

Figura 7.12. Modelo de medida final



Medidas de ajustamento - AFC Modelo de Medida SAI 433: $X^2(136)=388,024$; $p=,000$; $X^2/df=2,853$; CFI=,978; GFI=,918; TLI=,972; RMSEA=,065; Notas: correlações entre os constructos, coeficientes padronizados e variância extraída.

Os dados da AFC do modelo de medida encontram-se sintetizados no Quadro 7.34. A fiabilidade compósita ou confiabilidade do constructo e a variância extraída média (VEM) por cada fator foram avaliadas como descrito por Fornell e Larcker (1981). A validade convergente de cada constructo é evidenciada pelos elevados e significativos coeficientes padronizados de cada item no respetivo constructo (variando de 0,815 a 0,969). Todos os constructos apresentam níveis de fiabilidade e de variância extraída dentro dos valores desejáveis. Os coeficientes de fiabilidade dos constructos variam de

0,87 (para Satisfação Específica) até 0,97 (para Justiça Distributiva), todos eles ultrapassando o valor recomendado de 0,70 (Bagozzi e Yi, 2012). A variância extraída de cada constructo é também superior ao valor recomendado de 0,50 (Fornell e Larcker, 1981; Bagozzi e Yi, 1988), variando de 0,78 (para Satisfação Específica e Justiça Interacional) a 0,88 (para Justiça Distributiva).

Quadro 7.34. Resumo da AFC

Constructo Itens	Coefficiente	DP	Estatística Z	Coefficiente Padronizado	Fiabilidade Constructo (a)	Variância Extraída
Justiça Interacional (IJust) (α de Cronbach= 0,947)					0,94	0,78
IJust2 - Honestidade dos empregados	0,859	0,032	27,198	0,836*		
IJust3 - Empatia dos empregados	0,793	0,03	26,361	0,825*		
IJust4 - Esforço e empenho dos empregados	1			0,939*		
IJust5 - Autonomia e capacidade dos empregados	0,97	0,026	36,945	0,937*		
Justiça Distributiva (DJust) (α de Cronbach= 0,968)					0,97	0,88
DJust1 - Adequação da proposta	1			0,969*		
DJust2 - Justiça da proposta	0,977	0,022	44,909	0,939*		
DJust3 - Resposta da proposta a expetativas	0,96	0,023	40,997	0,922*		
DJust4 - Resultado global obtido com proposta	0,988	0,026	37,423	0,939*		
Justiça Processual (PJust) (α de Cronbach= 0,935)					0,92	0,80
PJust1 – Flexibilidade do processo	0,937	0,032	29,02	0,874*		
PJust2 – Políticas justas	0,934	0,03	30,788	0,893*		
PJust4 – Controlo do processo	1			0,92*		
Emoções Negativas (Nemo) (α de Cronbach= 0,967)					0,96	0,82
Descontente	0,912	0,026	34,935	0,908*		
Desconfortável	0,914	0,024	37,638	0,89*		
Triste	0,844	0,03	28,418	0,834*		
Aborrecida	1			0,968*		
Irritada	0,968	0,024	40,789	0,924*		
Indignada	0,967	0,025	38,62	0,913*		
Satisfação Específica (DisSat) (α de Cronbach= 0,871)					0,87	0,78
DisSat1 - Resposta à intenção de sair	0,906	0,037	24,238	0,815*		
DisSat4 - Procedimentos e recursos	1			0,948*		

Ajustamento do modelo: $\chi^2=388$; $gl=136$; $P < 0,001$; CFI=0,978; GFI=0,918; TLI=0,972; SRMR=0,0317, RMSEA=0,065

Notas: * $P < 0,001$; a) Composite Reliability

As médias, desvios-padrão e a matriz de correlações para todos os constructos apresentam-se no Quadro 7.35.

Quadro 7.35. Médias, desvios-padrão e matriz de correlações

Constructo	Média	DP	IJust	DJust	PJust	Nemo	DisSat
IJust	4,52	1,99	1,00				
DJust	3,36	2,16	,767	1,00			
PJust	3,53	2,09	,865	,969	1,00		
Nemo	3,83	2,24	-,690	-,651	-,713	1,00	
DisSat	4,08	2,16	,880	,847	,904	-,721	1,00

Nota: todas as correlações entre os constructos são significativas ($P < 0,001$)

A evidência de validade discriminante pode ser observada no Quadro 7.36 e traduz-se no facto de a variância partilhada entre cada dois constructos (i.e. o quadrado da sua correlação) ser menor do que a variância extraída dos constructos (Fornell e Larcker, 1981).

Quadro 7.36. Análise da validade discriminante

Correlação entre os constructos (1↔2)	Coefficiente de Correlação (C)	C ²	Variância Extraída 1	Variância Extraída 2
IJust ↔ DJust	0,772	0,596	0,785	0,888
IJust ↔ PJust	0,871	0,757	0,785	0,803
IJust ↔ Nemo	-0,691	0,477	0,785	0,823
IJust ↔ DisSat	0,881	0,776	0,785	0,781
DJust ↔ PJust	0,964	0,929	0,888	0,803
DJust ↔ Nemo	-0,653	0,426	0,888	0,823
DJust ↔ DisSat	0,849	0,721	0,888	0,781
PJust ↔ Nemo	-0,715	0,511	0,803	0,823
PJust ↔ DisSat	0,908	0,824	0,803	0,781
Nemo ↔ DisSat	-0,722	0,521	0,823	0,781

A análise dos resultados de validade discriminante obtidos, envolvendo as diferentes dimensões de justiça, suscitou alguma preocupação. Para além disso, correlações bivariadas elevadas entre variáveis independentes ($|R| > 0,75$) conduzem usualmente a problemas de multicolinearidade (Marôco, 2014). Esta pode também ser um problema quando as correlações entre as variáveis independentes e a dependente são inferiores às correlações entre as variáveis independentes, sendo uma possível consequência a transformação de um efeito positivo (negativo) em não significativo ou mesmo em negativo (positivo) (Bagozzi e Yi, 2012). Por estas razões, optou-se por efetuar uma análise de multicolinearidade (Quadro 7.37) às variáveis independentes (tendo a

satisfação específica como variável dependente). Comprova-se a existência de VIF superiores a 5 e Tolerâncias (T) próximas de 0, concluindo pela existência de um problema de multicolinearidade nas variáveis de justiça. Note-se que quando T é próximo de 0, a variável pode escrever-se como uma combinação quasi-linear das outras variáveis independentes e o seu coeficiente é instável, quer na magnitude, quer no sinal (Marôco, 2014).

Quadro 7.37. Análise de multicolinearidade

Variável	Tolerância	VIF	Dimensão	Índice de Condição
(Constante)			1	1
Nemo6	,501	1,998	2	2,642
IJust	,337	2,968	3	7,649
DJust	,191	5,237	4	12,559
PJust	,135	7,410	5	14,086

Nota: Variável Dependente: DisSat

Na perceção de justiça, a multicolinearidade resulta da elevada correlação (0,97) entre as variáveis latentes justiça processual e justiça distributiva (ver Figura 7.12), naturalmente correlacionadas devido à sua natureza. Havendo correlações bivariadas acima de 0,85, a multicolinearidade pode ser problemática (Grewal, Cote e Baumgartner, 2004), considerando-se que as correlações entre variáveis latentes são consideradas extremas se maiores de 0,95, apesar de depender do tamanho da amostra, da fiabilidade compósita e do R^2 (Bagozzi e Yi, 1988; Grewal *et al.*, 2004). A existência de um fator hierárquico de ordem superior está, assim, ancorada nas correlações consideráveis entre os fatores de primeira ordem, sendo esta uma solução para lidar com a multicolinearidade (Grewal *et al.*, 2004). Por essa razão, o constructo de segunda ordem, perceção de justiça, pode ser mais válido e relevante na medida em que os fatores de primeira ordem podem ser interpretados como dimensões ou componentes do constructo de segunda ordem, mais abstrato (Bagozzi e Yi, 2012). A AFC para o constructo de segunda ordem qualidade da relação, justifica-se pela existência de uma escala teoricamente justificada (Gregoire *et al.*, 2009).

Os resultados da AFC para os constructos de segunda ordem, nomeadamente qualidade da relação e perceção de justiça, apresentam-se no Quadro 7.38. Verifica-se que os dados desta amostra não confirmam a qualidade da relação como um constructo de

ordem elevada representado pelas dimensões confiança (0,869), comprometimento (0,214) e benefícios sociais (0,385). A fiabilidade do constructo qualidade da relação é de 0,51 e a variância extraída de 0,32, ambos abaixo dos valores recomendados de 0,6 (Bagozzi e Yi, 1988) ou 0,70 e 0,50, respetivamente (Hair *et al.*, 2006; Marôco, 2010; Bagozzi e Yi, 2012).

Quadro 7.38. Resumo da AFC dos constructos de segunda ordem

Constructo	Coefficiente	DP	Estatística Z	Coefficiente Padronizado	Fiabilidade Constructo (a)	Variância Extraída
Qualidade da Relação (RQ)					0,51	0,32
Trust	1,000			0,869*		
Com	0,234	0,069	3,384	0,214*		
SocBen	0,446	0,080	5,538	0,385*		
Perceção de Justiça (JP)					0,93	0,82
IJust	0,785	0,036	22,035	0,816*		
Djust	1,000			0,983*		
PJust	0,974	0,034	28,843	0,901*		

Ajustamento do modelo: $\chi^2=445$; $gl=173$; $P<0,001$; CFI=0,974; GFI=0,911; TLI=0,968; SRMR=0,07, RMSEA=0,060

Notas: * $P<0,001$; a) Composite Reliability

No caso da perceção de justiça, esta pode ser conceptualizada como um constructo de ordem elevada representado pelas dimensões justiça interacional (0,816), justiça distributiva (0,983) e justiça processual (0,901). A fiabilidade do constructo é de 0,93, situando-se acima do valor recomendado de 0,70, da mesma forma que a variância extraída é de 0,82, bastante acima do valor recomendado de 0,50 (Hair *et al.*, 2006; Marôco, 2010; Bagozzi e Yi, 2012). Assim, os dados permitem confirmar o constructo perceção de justiça como sendo de ordem elevada, representado pelas justiças internacional, distributiva e processual.

As escalas foram, portanto, validadas através das suas propriedades psicométricas ao que se seguiu o uso das técnicas estatísticas apropriadas à correta análise de resultados.

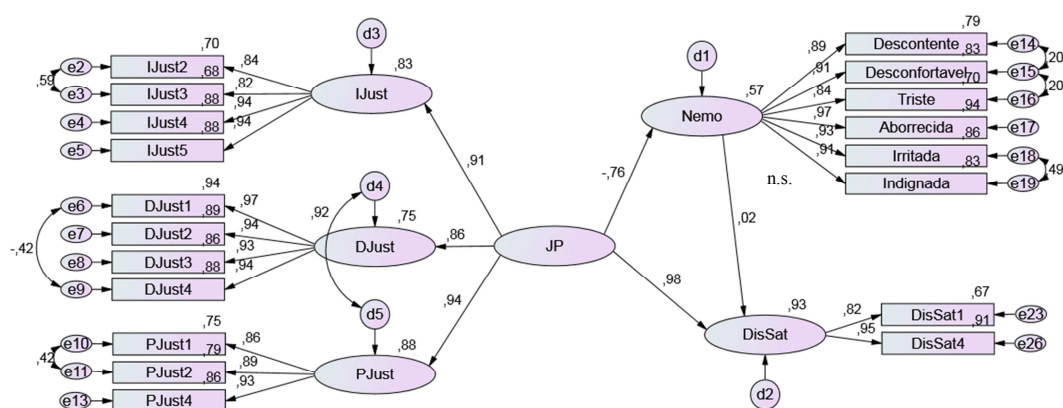
Avaliação do modelo estrutural

Conduzindo o processo em duas etapas sucessivas, após a avaliação do modelo de medida segue-se a análise do modelo estrutural, o qual envolve especificar as relações estruturais entre os constructos latentes, ou seja, definir se a relação existe, ou não. Nesta especificação podem incluir-se dois tipos de relações entre os constructos: dependência e correlação. No caso de uma relação de dependência entre os constructos,

é definida uma linha gráfica entre o antecedente (variável independente) e o efeito subsequente ou resultado (variável dependente). Nesta situação, a variável dependente é um constructo endógeno, uma vez que possui caminhos de dependência a chegar a si. Um constructo exógeno possui, apenas, relações de correlação com outros constructos e atua como uma variável independente nas relações estruturais, isto é, não possui caminhos de dependência em relação a ele (Hair *et al.*, 2006).

Na Figura 7.13 apresenta-se o modelo estrutural que permite testar o efeito da percepção de justiça, enquanto constructo de segunda ordem, nas emoções negativas e na satisfação específica. Este modelo visa o teste de hipóteses de investigação, numa solução estável que trata o problema de multicolinearidade antes detetado, com base num modelo com um ajustamento aceitável, de acordo com os valores recomendados anteriormente referidos, traduzido num valor de $\chi^2=387$ com 139 graus de liberdade ($P < 0,001$); CFI=0,978; GFI=0,917; TLI=0,973; SRMR=0,0337, RMSEA=0,064. Evidenciam-se os coeficientes padronizados das relações estruturais, constatando-se que todas as estimativas, com exceção do caso Nemo \rightarrow DisSat, são estatisticamente significativas para um valor de significância de 0,001 ($P < 0,001$). Apresentam-se, ainda, os valores de variância extraída para cada variável (R^2).

Figura 7.13. Modelo estrutural: percepção de justiça como fator de segunda ordem



Medidas de ajustamento - SAI 433: $\chi^2(139)=387,154$; $p=,000$; $\chi^2/df=2,785$; CFI=,978; GFI=,917; TLI=,973; RMSEA=,064; Notas: correlações entre os constructos, coeficientes padronizados e variância extraída.

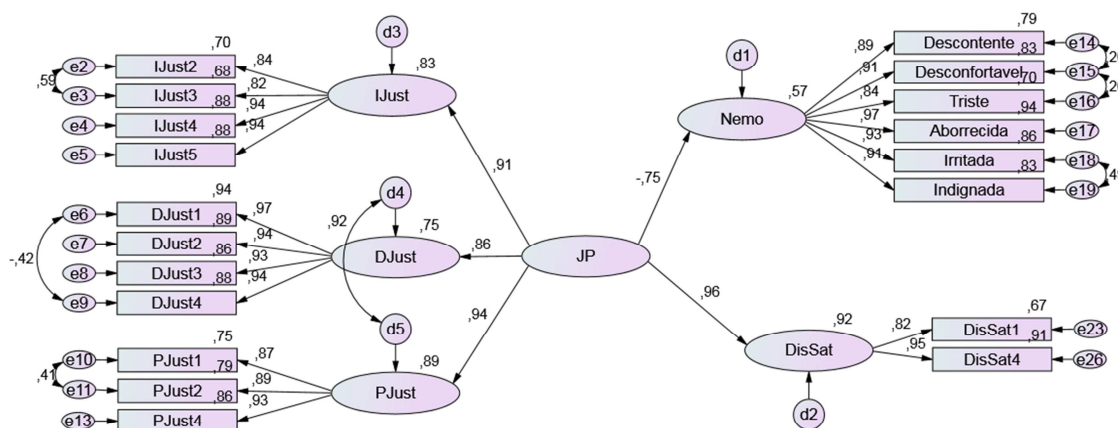
Com a intenção de validar os resultados, este modelo, alcançado na amostra SAI, foi ajustado às amostras STM e STF (Apêndice 6), onde também é confirmado que a trajetória Nemo→DisSat não é estatisticamente significativa, obtendo-se os resultados do Quadro 7.39.

Quadro 7.39. Resumo das medidas de ajustamento do modelo SEM nas três subamostras

Modelo	χ^2	df	χ^2/df	SRMR	CFI	TLI	RMSEA
SAI 433	387,154	139	2,785	0,0337	0,978	0,973	0,064
STM 142	287,520	139	2,068	0,0486	0,955	0,945	0,067
STF 250	242,284	139	1,743	0,0317	0,978	0,973	0,055

Apresenta-se o mesmo modelo (Figura 7.14), agora sem a trajetória não significativa Nemo→DisSat. A qualidade do ajustamento traduz-se num valor de $\chi^2=387$ com 140 graus de liberdade ($P < 0,001$); CFI=0,978; GFI=0,917; TLI=0,973; SRMR=0,0339, RMSEA=0,064.

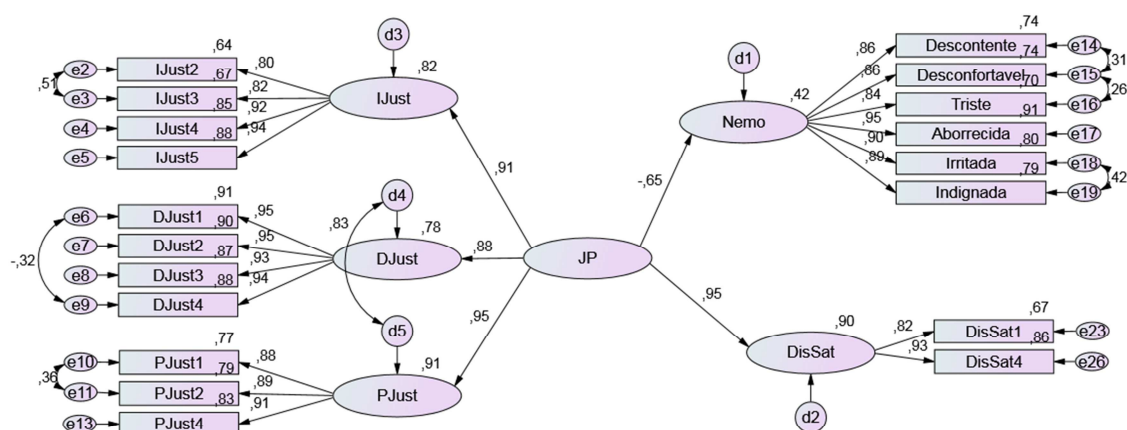
Figura 7.14. Modelo estrutural: percepção de justiça como fator de segunda ordem sem trajetória não significativa – subamostra SAI



Medidas de ajustamento - SAI 433: $\chi^2(140)=387,308$; $p=,000$; $\chi^2/df=2,766$; CFI=,978; GFI=,917; TLI=,973; RMSEA=,064; Notas: correlações entre os constructos, coeficientes padronizados e variância extraída.

Apresenta-se, finalmente, o modelo (Figura 7.15) usado para estimar os valores das variáveis utilizadas em análises posteriores referente à amostra global que junta os serviços SAI, STM e STF. O ajustamento do modelo mantém-se com $\chi^2=465$ com 140 graus de liberdade ($P < 0,001$); CFI=0,984; GFI=0,944; TLI=0,980; SRMR=0,0274, RMSEA=0,053. Esta opção justifica-se, por um lado, pelos resultados anteriores, muito similares entre as diferentes amostras, demonstrando a validade do modelo, por outro lado, porque a eficácia da análise seguinte (regressão logística) depende da existência de frequências semelhantes nas classes da variável dependente (Sim/Não) (Marôco, 2014), desta forma alcançadas com uma amostra com maior variabilidade e equilíbrio.

Figura 7.15. Modelo estrutural: percepção de justiça como fator de segunda ordem sem trajetória não significativa – amostra total (n=830)

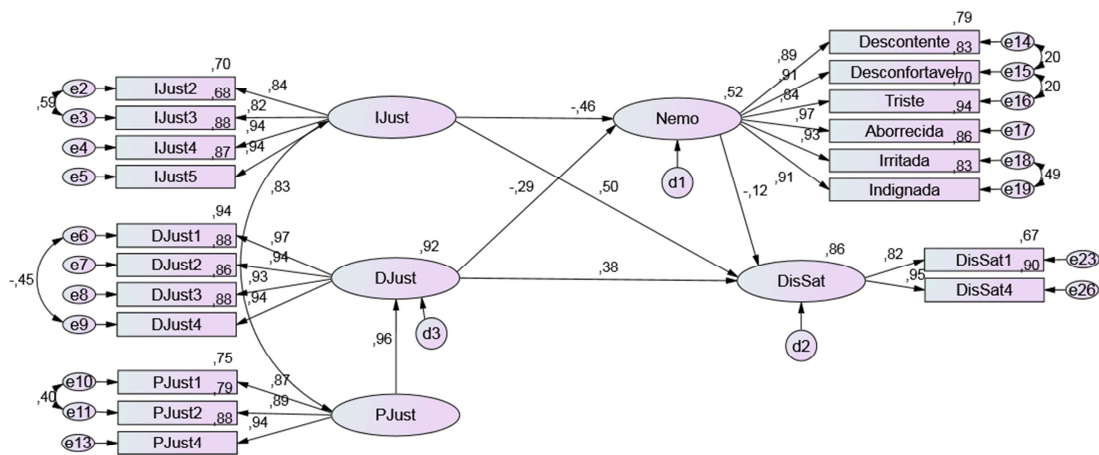


Medidas de ajustamento - BD 830: $X^2(140)=465,464$; $p=,000$; $X^2/df=3,325$; CFI=,984; GFI=,944 ; TLI=,980; RMSEA=,053; Notas: correlações entre os constructos, coeficientes padronizados e variância extraída.

Na Figura 7.16 apresenta-se o modelo estrutural que permite testar o efeito das justças interacional, distributiva e processual nas emoções negativas e na satisfação específica. Este modelo visa o teste de hipóteses de investigação, permitindo testar o efeito dos constructos de primeira ordem (justiças interacional, distributiva e processual), com base num modelo com um ajustamento aceitável, de acordo com os valores

recomendados, traduzido num valor de $\chi^2=407$ com 139 graus de liberdade ($P < 0,001$); CFI=0,976; GFI=0,911; TLI=0,971; SRMR=0,0382, RMSEA=0,067. Evidenciam-se os coeficientes padronizados das relações estruturais, constando apenas as trajetórias estatisticamente significativas para um valor de significância de 0,001 ($P < 0,001$). Apresentam-se, ainda, os valores de variância extraída para cada variável (R^2).

Figura 7.16. Modelo estrutural: justiça interacional, distributiva e processual como fatores de primeira ordem – subamostra SAI

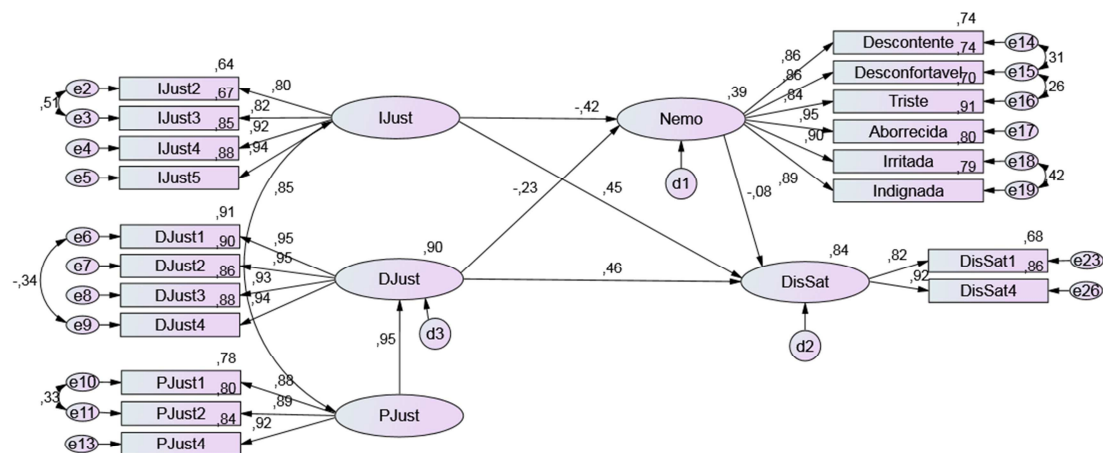


Medidas de ajustamento - SAI 433: $\chi^2(139)=406,605$; $p=.000$; $\chi^2/df=2,925$; CFI=.976; GFI=.911; TLI=.971; RMSEA=.067; Notas: correlações entre os constructos, coeficientes padronizados e variância extraída.

Na Figura 7.17 apresenta-se o mesmo modelo ajustado à amostra total ($n= 830$) com um ajustamento razoável e de acordo com os valores recomendados, traduzido num valor de $\chi^2=487$ com 139 graus de liberdade ($P < 0,001$); CFI=0,982; GFI=0,940; TLI=0,978; SRMR=,02880, RMSEA=0,055.

A análise dos coeficientes das relações estruturais dos modelos anteriormente apresentados, bem como o seu nível de significância, permitem o teste das **Hipóteses 4** postuladas e a sua discussão na secção respetiva (7.5.5).

Figura 7.17. Modelo estrutural: justiça interacional, distributiva e processual como fatores de primeira ordem – amostra total (n=830)



*Medidas de ajustamento - BD 830: X2(139)=486,637; p=,000; X2/df=3,501; CFI=,982; GFI=,940
TLI=,978; RMSEA=,055; Notas: correlações entre os constructos, coeficientes padronizados e variância extraída.*

7.5.4.2 Regressão logística

Pretende-se, nesta fase da investigação, encontrar uma associação entre uma variável dependente – não métrica, nominal, binária, designada Resultado da Reativação (ROUT) – e um conjunto de variáveis independentes métricas e categóricas. Em situações multifatoriais reais, como é o caso da reativação de relacionamentos, existem fatores que agem efetivamente sobre a variável resposta influenciando-a, enquanto outros não, atuam apenas como fatores de confusão. Assim, com vista à interpretação correta deste fenómeno, urge utilizar modelos que considerem a ação conjunta de variáveis, sendo necessário selecionar um método estatístico apropriado.

Poder-se-ia usar a análise discriminante ou a regressão logística para aferir a associação antes referida, todavia a análise discriminante tem como pressuposto a normalidade multivariada das variáveis independentes que, no caso em concreto, não é conseguida. A regressão logística corresponde, pelo exposto, ao método escolhido. A regressão logística é semelhante à regressão linear ainda que seja usada quando existe uma

variável dependente binária. O objetivo é saber quais as variáveis independentes que influenciam o resultado (variável dependente) e usá-las numa equação para prever o resultado de um indivíduo.

Refira-se que os constructos de primeira ordem Inércia, Envolvimento, Confiança, Compromisso, Benefícios Sociais, Satisfação Global e Atratividade das Alternativas foram validados apresentando níveis de fiabilidade e de variância extraída dentro dos valores desejáveis. Os coeficientes de fiabilidade dos constructos variam de 0,68 (para Inércia) a 0,95 (para Atratividade das Alternativas), todos eles ultrapassando o valor recomendado de 0,60 (Bagozzi e Yi, 1988). A variância extraída de cada constructo é superior ao valor recomendado de 0,50 (Fornell e Larcker, 1981; Bagozzi e Yi, 1988) (Bagozzi e Yi, 2012), variando de 0,52 (para Inércia) a 0,84 (para Confiança e Satisfação Global). Dada a elevada consistência interna dos constructos utilizados, os indicadores foram sintetizados em parcelas que correspondem às médias dos valores das respetivas escalas de primeira ordem, mantendo-se assim os intervalos de variação das variáveis entre 1 e 7.

Em primeiro lugar, urge saber quais as variáveis independentes que serão usadas neste procedimento, pelo que, se testam as diferenças/relações estatisticamente significativas nos dois grupos (indivíduos que reativaram e indivíduos que não reativaram). Assim, para as variáveis independentes escalares é usado o teste não paramétrico de Mann-Whitney, enquanto para as independentes nominais e ordinais é usado o teste de associação do Qui-Quadrado.

No Quadro 7.40, apresentam-se os resultados obtidos nos testes de Mann-Whitney, em cuja análise se constata haver diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos em todas as variáveis escalares pois todos os *p-values* obtidos são inferiores ao nível de significância adotado que foi 5%.

Posto isto, verificou-se que todas as diferenças de médias apontam na direção prevista nas hipóteses de investigação, pelo que todas as variáveis escalares serão usadas na regressão logística como diferenciadoras dos dois grupos.

Quadro 7.40. Comparações das variáveis escalares entre os dois grupos: Teste de Mann-Whitney

	ROUT	Média	Desvio padrão	Mediana	ET	<i>P-value</i>
Idade	Sim	47,76	14,80	47	56759,5	<0,001**
	Não	39,22	11,74	38		
Inércia	Sim	4,09	1,89	4	62736,5	<0,001**
	Não	3,30	1,90	3		
Envolvimento	Sim	4,68	1,88	5	59590	<0,001**
	Não	3,59	2,10	3,5		
Satisfação Global	Sim	4,92	1,94	5,3	58673,5	<0,001**
	Não	3,87	1,79	4		
Confiança	Sim	5,02	1,77	5,5	62022	<0,001**
	Não	4,12	1,98	4,3		
Compromisso	Sim	5,04	1,56	5	69011	<0,001**
	Não	4,47	1,71	4,7		
Benefícios Sociais	Sim	4,71	1,74	5	58556,5	<0,001**
	Não	3,70	1,86	4		
Satisfação Específica	Sim	4,46	1,87	4,9	57461	<0,001**
	Não	3,30	2,05	3,2		
Emoções Negativas	Sim	3,53	2,19	3,6	78220	0,04*
	Não	3,73	2,33	3,7		
Atratividade das Alternativas	Sim	3,92	1,81	4	68960	<0,001**
	Não	4,53	1,91	4,5		

**P<0,01, *P<0,05

Para as variáveis ordinais e nominais (Sexo, Escolaridade, Gasto Médio Mensal, Número de Serviços, Motivos do Cliente, Motivos da Empresa, Duração da Relação, Vontade Inicial do Cliente), foi testada a sua relação com os dois grupos, recorrendo ao teste do Qui-Quadrado (Quadro 7.41), constatando-se existir uma relação estatisticamente significativa entre o resultado da reativação e as variáveis: Sexo, Escolaridade, Gasto Médio Mensal, Motivos do Cliente, Motivos da Empresa e Vontade Inicial do Cliente. A relação entre o número de serviços adicionais e a reativação não é estatisticamente significativa pois o *p-value* obtido é superior a 5%, sucedendo o mesmo com a variável duração da relação.

Posto isto, as variáveis independentes usadas na regressão logística são: Idade, Inércia, Envolvimento, Sexo, Escolaridade, Satisfação Global, Confiança, Compromisso, Benefícios Sociais, Gasto Médio Mensal, Satisfação Específica, Emoções Negativas, Atratividade das Alternativas, Motivos do Cliente, Motivos da Empresa e a Vontade Inicial do Cliente Reativar.

Quadro 7.41. Comparações das variáveis nominais e ordinais nos dois grupos: Teste Qui-Quadrado

		Resultado da Reativação (ROUT)		ET	P-value
		Não	Sim		
Sexo	Masculino	237 (49,7%)	240 (50,3%)	9,69	0,002**
	Feminino	137 (38,8%)	216 (61,2%)		
Escolaridade	1.º ciclo	6 (5,8%)	98 (94,2%)	103,97	<0,001**
	2.º ciclo	13 (26,5%)	36 (73,5%)		
	3.º ciclo	38 (36,5%)	66 (63,5%)		
	Secundário	139 (50,5%)	136 (49,5%)		
	Bacharelato/Licenciatura Pós-Grad./Mestrado/Doutoramento	122 (59,5%) 56 (60,2%)	83 (40,5%) 37 (39,8%)		
Gasto médio mensal	Nível inferior	40 (30,1%)	93 (69,9%)	39,84	<0,001**
	Nível médio inferior	82 (39,6%)	125 (60,4%)		
	Nível médio superior	114 (42,9%)	152 (57,1%)		
	Nível superior	138 (61,6%)	86 (38,4%)		
Número de serviços adicionais	Mais nenhum	226 (42,8%)	302 (57,2%)	5,22	0,16 ^{NS}
	1 serviço	92 (47,9%)	100 (52,1%)		
	2 serviços	30 (45,5%)	36 (54,5%)		
	3 ou mais serviços	26 (59,1%)	18 (40,9%)		
Motivos relacionados com o cliente	1 (Nada)	144 (50,9%)	139 (49,1%)	22,14	0,001**
	2	25 (46,3%)	29 (53,7%)		
	3	25 (31,2%)	55 (68,8%)		
	4	33 (43,4%)	43 (56,6%)		
	5	27 (31,8%)	58 (68,2%)		
	6	27 (36,5%)	47 (63,5%)		
	7 (Muito)	93 (52,2%)	85 (47,8%)		
Motivos relacionados com a operadora	1 (Nada)	99 (50,5%)	97 (49,5%)	30,37	<0,001**
	2	30 (48,4%)	32 (51,6%)		
	3	22 (26,8%)	60 (73,2%)		
	4	31 (43,7%)	40 (56,3%)		
	5	21 (27,6%)	55 (72,4%)		
	6	31 (39,7%)	47 (60,3%)		
	7 (Muito)	140 (52,8%)	125 (47,2%)		
Duração da relação	Menos de 2 anos	98 (46,9%)	111 (53,1%)	3,42	0,33 ^{NS}
	Entre 2 a 4 anos	145 (48,0%)	157 (52,0%)		
	Entre 4 a 6 anos	59 (40,7%)	86 (59,3%)		
	Mais de 6 anos	72 (41,4%)	102 (58,6%)		
Vontade inicial do cliente	Não	127 (60,2%)	84 (39,8%)	35,10	<0,001**
	Talvez sim, talvez não	103 (48,1%)	111 (51,9%)		
	Sim	144 (35,6%)	261 (64,4%)		

**P<0,01, *P<0,05

Apresentam-se, de seguida, as principais características da regressão logística por ser a técnica que permite o teste de algumas hipóteses de investigação do modelo proposto.

A transformação logística pode ser interpretada como sendo o logaritmo da razão de probabilidades, sucesso versus fracasso, daí a regressão logística dar uma ideia do risco de obter sucesso, dado o efeito das variáveis explicativas. O modelo de regressão logística é:

$$\text{Logit}(\hat{\pi}) = \beta_0 + \beta_1 X_{1j} + \beta_2 X_{2j} + \dots + \beta_p X_{pj}$$

Onde β_0 é o valor do $\text{Ln}\left[\frac{\hat{\pi}}{1-\hat{\pi}}\right]$ quando todos os $X_i = 0$ ($i=1, \dots, p$) e $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_p$ são os coeficientes *Logit*. Os valores de β são difíceis de interpretar, pelo que o usual é interpretar a exponencial destes coeficientes:

$$\text{Exp}(\beta_i) = \frac{\text{Chances}(X_i \text{ aumenta uma unidade})}{\text{Chances}(X_i \text{ não varia})}$$

Um modelo de regressão logística deve obedecer aos seguintes pressupostos:

- Linearidade e aditividade: a escala de *Logit* (π) é aditiva e linear (mas a de π não).
- Proporcionalidade: a contribuição para cada X_i ($i=1, \dots, p$) é proporcional ao seu valor com um fator β_i .
- Constância de efeito: a contribuição de uma variável independente é constante, e independente da contribuição das outras variáveis independentes.
- Os erros são independentes e apresentam distribuição binomial.
- Os preditores não são multicolineares (Marôco, 2014).

Quando se utiliza a regressão logística deve-se primeiramente determinar o modelo que melhor se ajuste aos dados em análise, com o intuito de se obter um modelo moderado e cientificamente razoável, que permita descrever a relação entre a variável resultado e um conjunto de variáveis independentes.

O método de ajustamento mais utilizado para estimar os parâmetros de um modelo de regressão logística é o método da máxima verosimilhança. Este método estima os coeficientes de regressão que maximizam a probabilidade de encontrar as realizações da variável dependente da amostra. O princípio da máxima verosimilhança consiste em estimar o valor de β que maximiza a função de verosimilhança. Para cada parâmetro é calculada a estatística de Wald e respetivo *p-value* de forma a avaliar a sua significância estatística.

A análise global do modelo logístico poder ser feita recorrendo à estatística do teste LR, isto é, $-2LL$ (do modelo inicial) - $(-2 LL$ (do modelo final)), que segue uma distribuição Qui-Quadrado cujos graus de liberdade correspondem ao número de variáveis independentes. O SPSS indica o valor da diferença dos logaritmos, mas não calcula o *p-value* associado, pelo que é calculado manualmente (Marôco, 2014). Segundo Hosmer e

Lemeshow (2000), a estatística D é chamada *deviance* e desempenha um papel fundamental para verificar o bom ajuste. Este teste divide as observações em grupos ordenados com base nas probabilidades previstas, calculando de seguida uma estatística Qui-Quadrado a partir das frequências esperadas e observadas. O SPSS para além desta estatística indica também o *p-value* associado, que se espera ser superior a 5%. Para avaliar a qualidade do ajuste dos modelos logísticos consideram-se os pseudo-R² pois são indicadores semelhantes ao R² da regressão linear, sendo que o SPSS calcula o R² de Cox&Sell e o R² de Nagelkerke. No entanto, a interpretação destes valores não é tão simples como na regressão linear, pois estes valores baseiam-se na comparação do modelo ajustado com o modelo nulo, e por isso, não são medidas de variabilidade explicada pelo modelo. Pode ainda ser calculado o R² de McFadden ($R^2 = 1 - \frac{LLC}{LL0}$) não disponível no SPSS(Marôco, 2014).

O modelo logístico global (método *enter*) construído com as 16 variáveis independentes revelou-se estatisticamente significativo, com um valor de -2LL de 857,4 sendo o *p-value* associado 0,14>5%. O teste de Hosmer e Lemeshow tem uma estatística de teste de 4,652 e um *p-value* de 0,79. Os pseudo R² apresentam valores entre 0,25 e 0,39. Estes resultados são apresentados no Quadro 7.42.

Quadro 7.42. Bondade do ajustamento do modelo com 16 variáveis independentes

	ET	P-value
-2LL	857,4	0,14
Hosmer e Lemeshow	4,652	0,79
R ² de Cox&Sell	0,29	
R ² de Nagelkerke	0,39	
R ² de McFadden	0,25	

No Quadro 7.43 apresentam-se as estimativas dos coeficientes associados às 16 variáveis independentes, a sua significância, o rácio das chances e o respetivo intervalo de confiança a 95%. Algumas das variáveis independentes não são estatisticamente significativas pois apresentam *p-values* superiores a 5%, e, como tal devem ser retiradas do modelo. Como o método escolhido foi o *enter*, a manipulação das variáveis não significativas foi manual. Assim, após várias iterações manuais para retirar as variáveis não significativas, foi obtido o modelo final adiante apresentado.

Quadro 7.43. Variáveis no modelo inicial, parâmetros, significância, OR e IC

	B	S.E.	Wald	P-value	Exp(B)	IC a 95% para Exp (B)	
Idade	,021	,007	8,612	,003	1,021	1,007	1,036
Inércia	,005	,054	,009	,923	1,005	,903	1,118
Envolvimento	,175	,051	11,932	,001	1,191	1,078	1,315
Sexo (1)¹⁵	,232	,181	1,643	,200	1,262	,884	1,800
Escolaridade¹⁶			24,620	,000			
Escolaridade (1)	2,168	,529	16,817	,000	8,740	3,101	24,633
Escolaridade (2)	,466	,461	1,024	,312	1,594	,646	3,930
Escolaridade (3)	,378	,351	1,163	,281	1,460	,734	2,903
Escolaridade (4)	,114	,279	,167	,682	1,121	,649	1,935
Escolaridade (5)	-,213	,288	,544	,461	,808	,459	1,423
Satisfação global	-,089	,076	1,366	,242	,915	,788	1,062
Confiança	,075	,065	1,333	,248	1,078	,949	1,226
Compromisso	-,102	,069	2,224	,136	,903	,789	1,033
Benefícios sociais	,160	,057	7,987	,005	1,173	1,050	1,311
Gasto médio mensal¹⁷			14,004	,003			
Gasto médio mensal (1)	1,022	,281	13,210	,000	2,779	1,601	4,821
Gasto médio mensal (2)	,467	,239	3,823	,051	1,594	,999	2,545
Gasto médio mensal (3)	,517	,219	5,563	,018	1,677	1,091	2,577
Satisfação específica	,297	,072	16,936	,000	1,346	1,168	1,550
Emoções negativas	,287	,059	23,791	,000	1,332	1,187	1,495
Atratividade das alternativas	-,158	,054	8,641	,003	,854	,769	,949
Motivo Cliente¹⁸			8,789	,186			
Motivo Cliente 1)	,548	,257	4,525	,033	1,729	1,044	2,863
Motivo Cliente (2)	,849	,393	4,665	,031	2,337	1,082	5,048
Motivo Cliente (3)	,686	,371	3,416	,065	1,986	,959	4,113
Motivo Cliente (4)	,656	,345	3,616	,057	1,926	,980	3,786
Motivo Cliente (5)	,524	,360	2,116	,146	1,688	,834	3,419
Motivo Cliente (6)	,779	,355	4,834	,028	2,180	1,088	4,368
Motivo Firma⁴			8,234	,221			
Motivo Firma (1)	-,088	,255	,119	,730	,916	,555	1,511
Motivo Firma (2)	,174	,358	,235	,628	1,190	,590	2,400
Motivo Firma (3)	,709	,356	3,952	,047	2,031	1,010	4,085
Motivo Firma (4)	-,036	,347	,011	,918	,965	,489	1,906
Motivo Firma (5)	,655	,370	3,129	,077	1,926	,932	3,981
Motivo Firma (6)	,102	,329	,096	,757	1,107	,581	2,110
Vontade inicial¹⁹			7,383	,025			
Vontade inicial (1)	,281	,242	1,350	,245	1,324	,825	2,126
Vontade inicial (2)	,646	,242	7,114	,008	1,908	1,187	3,067
Constante	-4,853	,722	45,241	,000	,008		

Repare-se que as variáveis Satisfação Global e Compromisso apresentam um impacto na probabilidade de reativar com um sinal contrário ao que as respectivas hipóteses de investigação fariam prever e com sinal oposto à diferença de médias antes calculada. Tal deve explicar-se com uma análise de multicolinearidade às variáveis independentes.

¹⁵ A classe de referência é o sexo masculino.

¹⁶ A classe de referência é a pós-graduação, mestrado ou doutoramento.

¹⁷ A classe de referência é nível superior.

¹⁸ A classe de referência é 7 (muito).

¹⁹ A classe de referência é não.

Esta foi efetuada mas não é apresentada pois estas variáveis são retiradas do modelo de regressão logística por aí não apresentarem significância estatística (apresentando *p-values* superiores a 5%). Constatou-se não existirem VIF superiores a 3 nem Índices de Condição superiores a 20, excluindo problemas significativos de multicolinearidade indicativos de problemas com a estimação de β_i (Marôco, 2014). Todavia, os valores mais altos de VIF (2,945) pertencem à variável GlobalSat (Satisfação Global), para além de que na consulta da matriz de correlações, se constata que os fatores de correlação entre GlobalSat e as variáveis Trust (Confiança), SocBen (Benefícios Sociais) e DisSat (Satisfação específica) são significativos (*p-value*<0,001) e de valor 0,715, 0,503 e 0,605, respetivamente. Antecipa-se que a retirada desta variável torna o novo modelo mais robusto e fiável.

O Quadro 7.44 apresenta os resultados da classificação, sendo que o ajustamento ideal ocorre quando todas as observações estão posicionadas na diagonal principal, pois nessas condições a percentagem de estimativas corretas é de 100%, no entanto, o valor obtido é de 73%. Se a escolha fosse aleatória essa percentagem seria de 54,9% ($456/830 \cdot 100\% = 54,9\%$). Por outro lado, considerando o peso dos clientes que reativaram e dos que não reativaram, a probabilidade de sucesso do observador ingénuo seria de 50,5%, pois:

$$\left(\frac{R}{N}\right)^2 + \left(\frac{NR}{N}\right)^2 = \left(\frac{456}{830}\right)^2 + \left(\frac{374}{830}\right)^2 = 0,505 = 50,5\%$$

A comparação da percentagem dos clientes que foram corretamente classificados pelo modelo logístico face às restantes é claramente superior pelo que o modelo logístico tem um poder discriminatório maior, face a uma simples escolha aleatória. Conclui-se, portanto, pelo interesse da determinação do modelo logístico.

Quadro 7.44. Tabela de classificação associada ao modelo logístico inicial

Observado	Previsto			
		Resultado da reativação Não	Sim	% Corretamente identificados
Resultado da reativação	Não	269	105	71,9
	Sim	119	337	73,9
% Global corretamente identificados				73,0

O modelo logístico construído com as 10 variáveis revelou-se estatisticamente significativo, com um valor de -2LL de 884,5 sendo o *p-value* associado $0,06 > 5\%$. O teste de Hosmer e Lemeshow tem uma estatística de teste de 6,859 e um *p-value* de 0,56. Os pseudo R^2 apresentam valores entre 0,24 e 0,36. Estes resultados são apresentados no Quadro 7.45. O modelo logístico obtido é estatisticamente significativo.

Quadro 7.45. Bondade do ajustamento do modelo logístico final

	ET	<i>P-value</i>
-2LL	884,5	0,06
Hosmer e Lemeshow	6,859	0,56
R^2 de Cox&Sell	0,27	
R^2 de Nagelkerke	0,36	
R^2 de McFadden	0,24	

No Quadro 7.46 apresentam-se as estimativas dos parâmetros, sendo que todos são estatisticamente significativos com exceção da variável sexo, que atendendo à sua importância, se opta por incluir.

Quadro 7.46. Variáveis no modelo final, parâmetros, significância, OR e IC

	B	S.E.	Wald	<i>P-value</i>	Exp(B)	IC a 95% para Exp (B)	
Idade	,017	,007	6,296	,012	1,017	1,004	1,031
Envolvimento	,148	,045	10,961	,001	1,160	1,062	1,266
Sexo ²⁰	,272	,173	2,472	,116	1,312	,935	1,841
Escolaridade ²¹			27,249	,000			
Escolaridade (1)	2,263	,517	19,129	,000	9,614	3,487	26,509
Escolaridade (2)	,510	,439	1,352	,245	1,666	,705	3,937
Escolaridade (3)	,509	,338	2,269	,132	1,664	,858	3,227
Escolaridade (4)	,162	,272	,357	,550	1,176	,691	2,004
Escolaridade (5)	-,140	,282	,246	,620	,870	,501	1,510
Benefícios sociais	,112	,050	4,985	,026	1,118	1,014	1,233
Gasto médio mensal ²²			17,654	,001			
Gasto médio mensal (1)	1,103	,272	16,406	,000	3,012	1,767	5,135
Gasto médio mensal (2)	,486	,231	4,415	,036	1,625	1,033	2,556
Gasto médio mensal (3)	,585	,213	7,561	,006	1,795	1,183	2,725
Satisfação específica	,284	,064	19,700	,000	1,329	1,172	1,506
Emoções negativas	,273	,055	24,496	,000	1,314	1,179	1,464
Atratividade das alternativas	-,135	,049	7,580	,006	,873	,793	,962
Vontade inicial ²³			6,571	,037			
Vontade inicial (Talvez)	,398	,233	2,912	,088	1,489	,943	2,352
Vontade inicial (Sim)	,566	,221	6,527	,011	1,761	1,141	2,718
Constante	-4,379	,616	50,574	,000	,013		

²⁰ A classe de referência é o sexo masculino.

²¹ A classe de referência é a pós-graduação, mestrado ou doutoramento.

²² A classe de referência é o nível superior.

²³ A classe de referência é não.

O modelo obtido traduz-se pela equação:

$$\begin{aligned} \text{Logit}(\hat{\pi}) = & -4,379 + 0,017\text{Idade} + 0,148\text{Envolvimento} + 0,272\text{Sexo}(\text{feminino}) + \\ & 2,263\text{Escolaridade}(1.^\circ \text{ ciclo}) + 0,510\text{Escolaridade}(2.^\circ \text{ ciclo}) + 0,509\text{Escolaridade}(3.^\circ \text{ ciclo}) + \\ & 0,162\text{Escolaridade}(\text{secundário}) - 0,140\text{Escolaridade}(\text{bacharelato / licenciatura}) + \\ & 0,112\text{BeneficiosSociais} + 1,103\text{GastoMedioMensal}(\text{inferior}) + \\ & 0,486\text{GastoMedioMensal}(\text{MédioInferior}) + 0,585\text{GastoMedioMensal}(\text{MedioSuperior}) + \\ & 0,284\text{SatisfacaoEspecifica} + 0,273\text{EmoçõesNegativas} - 0,135\text{Atratividade} + \\ & 0,398\text{VontadeInicial}(\text{TalvezSim_ TalvezNão}) + 0,566\text{VontadeInicial}(\text{sim}) \end{aligned}$$

Quanto à percentagem de indivíduos corretamente classificados (Quadro 7.47), esta cifra-se nos 73%, o que face à classificação ao acaso ou aleatório de 54,9%, e ao observador ingénuo (50,5%), pode considerar-se como um modelo com propriedades preditivas razoáveis (Marôco, 2014). A sensibilidade é definida como a probabilidade do teste fornecer um resultado positivo quando o indivíduo é realmente portador da condição, enquanto a especificidade é definida como a probabilidade do teste fornecer um resultado negativo quando o indivíduo não é portador da condição. No presente trabalho, a sensibilidade do modelo é 75%, isto é, o modelo identifica corretamente 75% dos indivíduos que reativaram o serviço e a especificidade é de 70,6%, isto é, o modelo identifica corretamente 70,6% dos indivíduos que não reativaram o serviço.

Quadro 7.47. Tabela de classificação associada ao modelo logístico final

Observado	Previsto		% Corretamente identificados
	Resultado da reativação Não	Sim	
Resultado da reativação	Não	110	70,6
	Sim	342	75,0
% Global corretamente identificados			73,0

Por último, o modelo em causa identificou 12 *outliers*, que se optou por manter pois a sua exclusão não acrescenta nada de novo ao modelo.

7.5.5 Discussão de resultados

Esta secção verifica e discute as hipóteses postuladas no capítulo 5 com base em três planos de análise: (1) análise da direção e do grau de significância das médias e medianas das variáveis independentes, relativamente a cada um dos grupos, isto é, ao grupo dos clientes retidos ou reativados e ao grupo dos clientes não retidos; (2) análise

dos coeficientes das relações estruturais, bem como do seu nível de significância, com o modelo de equações estruturais; e (3) análise da contribuição conjunta das variáveis independentes para a explicação da variável dependente (ROUT), usando para o efeito o modelo de regressão logística antes apresentado.

(1) Análise da direção e do grau de significância das variáveis independentes

O resultados obtidos, nos testes de Mann-Whitney (Quadro 7.40), permitem constatar que há diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos (clientes retidos ou reativos e clientes não retidos) em todas as variáveis escalares incluídas pois todos os *p-values* obtidos são inferiores ao nível de significância adotado que foi 5%.

Assim, em termos de características é possível aferir que os clientes que reativam o serviço são mais velhos, mais inertes e mais envolvidos. No que concerne às características do relacionamento anterior à dissolução, e em relação à operadora de telecomunicações em causa, os clientes que reativam o serviço sentiam mais confiança, estavam mais comprometidos e entendiam receber mais benefícios sociais. No que concerne ao processo de dissolução e tentativa de reativação, estes indivíduos ficaram mais satisfeitos, sentiram emoções negativas de menor intensidade e entendem existir menor atratividade nas operadoras concorrentes. Verifica-se que todas as diferenças de médias apontam na direção prevista nas hipóteses de investigação.

Para as variáveis ordinais e nominais (Sexo, Escolaridade, Gasto Médio Mensal, Número de Serviços, Motivos do Cliente, Motivos da Empresa, Duração da Relação, Vontade Inicial do Cliente), foi testada a relação de cada variável com os dois grupos, recorrendo ao teste do Qui-Quadrado (Quadro 7.41).

Constata-se existir uma relação estatisticamente significativa entre o resultado da reativação e as seguintes variáveis: Sexo, Escolaridade, Gasto Médio Mensal, Motivos do Cliente, Motivos da Empresa e Vontade Inicial do Cliente. Nesse sentido, tendencialmente, as mulheres, os indivíduos com menor escolaridade, menor fatura mensal e com vontade inicial de reativar são os que efetivamente reativam. Quanto aos motivos relacionados com o cliente e com a operadora, existe uma relação

estatisticamente significativa com o resultado da reativação, mas a interpretação não é muito clara, pois as categorias com maior percentagem de respostas foram 1 (“Nada”) e 7 (“Muito”) e, nessas em particular, a percentagem dos que reativaram não são muito diferentes. A relação entre o número de serviços adicionais e a reativação não é estatisticamente significativa pois o *p-value* obtido é superior a 5%, sucedendo o mesmo com a duração da relação.

A inércia, tendo sido uma variável sugerida na fase qualitativa do presente estudo, apresenta média e mediana superiores nos indivíduos que reativaram face ao grupo oposto, sendo a diferença estatisticamente significativa (*p-value* <0,001), desta forma corroborando a **Hipótese 1a**. Refira-se, contudo, que a facilitação na mobilidade entre operadores, potenciada pelo órgão regulador tem vindo a minorar o potencial efeito desta variável sobre as intenções de troca de prestador de serviço, registando-se que as dificuldades sentidas pelos consumidores portugueses são maiores para os clientes que não mudaram de fornecedor nos últimos dois anos e são, em geral, moderadas (AdC, 2010).

O envolvimento obteve idêntico resultado onde os clientes que reativaram o serviço apresentam scores de envolvimento muito superiores aos dos clientes que não reativaram e as diferenças observadas (1,09 na média e 1,5 na mediana) são estatisticamente significativas (*p-value* <0,001). Com esta evidência reforçam-se estudos anteriores defendendo que clientes altamente envolvidos estão mais motivados para processar informação cognitiva e emotiva de ofertas específicas e mais interessados nos esforços e ofertas de reativação e, como tal, associam-se a maiores probabilidades de reativação (Roos, 1999; Homburg *et al.*, 2007; Tokman *et al.*, 2007). Desta forma a **Hipótese 1b** é suportada.

No caso da idade, tendo sido atestada a diferença significativa da mediana nos dois grupos de clientes, em cerca de nove anos, e em conformidade com o trabalho de Homburg *et al.* (2007), comprova-se que indivíduos mais velhos tendem a responder melhor a tentativas de reativação. A **Hipótese 1c** é, assim, corroborada pela evidência estatística.

Neste nível de análise, face aos resultados obtidos, considera-se que a **Hipótese 1** é suportada:

Hipótese 1:	As características do cliente influenciam o resultado da reativação.	Suportada
H1a:	A inércia do cliente influencia positivamente o resultado da reativação.	Sim
H1b:	O envolvimento do cliente influencia positivamente o resultado da reativação.	Sim
H1c:	A idade influencia positivamente o resultado da reativação.	Sim

No que respeita às características do relacionamento anteriormente tido com o prestador de serviço, a discussão da **Hipótese 2a**, depois da qualidade da relação não ter sido confirmada nos presentes dados como constructo de segunda ordem, analisa a influência de cada constructo de primeira ordem individualmente. A esse respeito, há diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos (clientes retidos ou reativos e clientes não retidos) em todas as variáveis relacionadas com a qualidade da relação, ou seja, na Confiança, no Compromisso e nos Benefícios Sociais. Com efeito, os clientes que reativaram o serviço apresentam scores de confiança, compromisso e benefícios sociais mais elevados do que os clientes que não reativaram e as diferenças observadas são estatisticamente significativas ($p\text{-value} < 0,001$). Suportam-se assim argumentos que defendem o compromisso e a confiança como determinantes da propensão para a troca e das intenções de recompra (Morgan e Hunt, 1994; Hennig-Thurau *et al.*, 2002), aqui confirmados em comportamentos de troca efetivos. Refira-se que os benefícios sociais focam-se no relacionamento entre o cliente e o pessoal prestador de serviço e não no resultado da transação, incluindo reconhecimento, necessidades pessoais, a ligação *one-to-one* e apreciação pelo pessoal, tendo sido comprovado que influenciam positivamente comportamentos de lealdade (Hennig-Thurau *et al.*, 2002).

No caso da variável Satisfação Global, constatou-se existir uma relação estatisticamente significativa entre o resultado da reativação e a satisfação global aquando da realização do teste de Mann-Whitney, onde foi evidenciado que há diferenças estatisticamente significativas ($p\text{-value} < 0,001$) entre os dois grupos (Sim/Não em ROUT), com os indivíduos que reativaram a exibir valores superiores em termos de média e mediana. Estes resultados estão de acordo com trabalhos anteriores que evidenciaram que,

perante uma proposta de recuperação, o cliente ativa a avaliação da satisfação cumulativa em relação à empresa e aos seus produtos e serviços, influenciando a probabilidade de regresso ao prestador (Homburg *et al.*, 2007; Tokman *et al.*, 2007). Corrobora-se, desta forma, a **Hipótese 2b**.

Recorrendo ao teste do Qui-Quadrado (Quadro 7.41), constatou-se não existir uma relação estatisticamente significativa entre o resultado da reativação (ROUT) e a duração da relação ($p\text{-value}>5\%$), desta forma não suportando a **Hipótese 2c**. Este resultado é coincidente com o obtido por Homburg *et al.* (2007) explicando-se pela existência de um efeito, quer positivo, quer negativo, da duração da relação anterior sobre o resultado da reativação, ou seja, ainda que a familiaridade com a marca e lealdade à empresa possam ser superiores, os termos da troca baseiam-se mais na informação proveniente da experiência e histórico da relação (Bolton, 1998) do que na nova informação introduzida nos esforços de reativação, que assim não surtem os efeitos desejados. Assim, na **Hipótese 2** conclui-se:

Hipótese 2:	As características da relação anterior influenciam o resultado da reativação.	Suportada
H2a:	A qualidade da relação anterior em termos de 1) confiança, 2) compromisso, ou 3) benefícios sociais influencia positivamente o resultado da reativação.	Sim
H2b:	A satisfação global com a relação anterior influencia positivamente o resultado da reativação.	Sim
H2c:	A duração da relação anterior influencia positivamente o resultado da reativação.	Não

Os resultados obtidos, recorrendo ao teste do Qui-Quadrado (Quadro 7.41), corroboram a **Hipótese 3** pela existência de uma relação estatisticamente significativa entre o resultado da reativação (ROUT) e a vontade inicial do cliente reativar o serviço. Em conformidade com estudos anteriores (Krafft e Pick, 2007a) e com os resultados sugeridos na fase qualitativa, comprova-se que os clientes que reconhecem essa vontade face aos que indicam não possuir essa predisposição, são os que efetivamente reativam. Desta forma, encontra-se suporte para a **Hipótese 3**:

Hipótese 3:	A vontade inicial do cliente reativar influencia positivamente o resultado da reativação.	Suportada
		Sim

As **Hipóteses 4** são discutidas no modelo estrutural ainda que, nos testes de Mann-Whitney, a Satisfação Específica e as Emoções Negativas tenham reportado diferenças de medianas estatisticamente significativas e coincidentes com a direção prevista nas hipóteses de investigação. No caso concreto da intensidade das emoções negativas, recorde-se, os indivíduos que reativaram apresentaram menor valor médio face aos que não reativaram (Quadro 7.40) e essa diferença apresenta-se estatisticamente significativa ($p\text{-value}=0,04$). Recorde-se que a intensidade da reação na dissolução e as emoções aí sentidas são sugeridas, mas não comprovadas, como determinantes na decisão de troca e potencial reversibilidade da decisão (Roos, 1999; Pressey e Mathews, 2003; Homburg *et al.*, 2007; Tokman *et al.*, 2007).

A atratividade das alternativas, enquanto barreira à reativação, apresenta uma diferença significativa entre os dois grupos ($p\text{-value}<0,01$) com valores mais elevados entre indivíduos que não reativaram, ou seja, os indivíduos que consideraram as alternativas disponibilizadas pela concorrência mais interessantes face à proposta da operadora não reativaram o serviço. Em associação a argumentos anteriores que apresentam a atratividade das alternativas disponíveis como determinante de atração por parte da concorrência que influencia as intenções de troca (Jones *et al.*, 2002; Bansal *et al.*, 2005), o presente trabalho comprova a influência desta variável como determinante significativo no resultado da reativação, discriminando indivíduos que reativam dos que não reativam. A **Hipótese 5** é suportada pela evidência estatística.

Hipótese 5: As barreiras à reativação (atratividade das alternativas) influenciam negativamente o resultado da reativação.	Suportada Sim
---	--------------------------------

No que respeita às variáveis de controlo sobranes, motivos de troca originados no cliente e originados na empresa, constata-se que, à semelhança de outros estudos (Homburg *et al.*, 2007), estes não influenciam significativamente o resultado da reativação pelo que a probabilidade de recuperar um cliente não parece depender do motivo pelo qual ele terminou a relação ou, mais precisamente, da parte a quem ele atribui a decisão de desativar o serviço.

(2) Análise dos coeficientes das relações estruturais

No que respeita ao modelo estrutural, a análise dos coeficientes das relações estruturais, associada à verificação do seu nível de significância, permitem o teste das **Hipóteses 4**, antes apresentadas.

Os resultados sugerem que a perceção de justiça, nas suas diferentes dimensões, constituiu um importante gerador de satisfação específica, conforme inúmeros estudos em contextos e fenómenos próximos da reativação de relacionamentos têm evidenciado, em particular no contexto da recuperação de serviços e gestão de reclamações (Tax *et al.*, 1998; Maxham e Netemeyer, 2002b; Homburg e Fürst, 2005; Río-Lanza *et al.*, 2009; Vázquez-Casielles *et al.*, 2010) e na recuperação de clientes perdidos para a concorrência (Homburg *et al.*, 2007).

À luz dos resultados obtidos, evidenciados na Figura 7.16 e na Figura 7.17 (da qual se apresentam os coeficientes, por abranger a totalidade da amostra), o efeito da justiça interacional sobre a justiça distributiva (**Hipótese 4a**), sugerido por Homburg *et al.* (2007), não se comprova nos presentes dados, na medida em que se trata de uma trajetória não significativa. Este facto foi antecipadamente justificado nas entrevistas a colaboradores da operadora de telecomunicações quando foi referido que o cliente espera um bom atendimento, sendo este considerado um fator quase higiénico. Como tal, a qualidade do atendimento e do relacionamento com os assistentes não parece potenciar a justiça percebida na proposta de reativação feita ao cliente.

No que concerne à justiça processual, por um lado, foi demonstrada uma influência positiva, elevada e significativa sobre a justiça distributiva (coeficiente padronizado=0,95; $z=43,047$; $p<0,001$) (**Hipótese 4b**), por outro lado, a justiça processual não exerce uma influência direta sobre a satisfação específica (trajetória não significativa) (**Hipótese 4h**). Assim, a justiça processual apenas afeta a satisfação com as atividades de reativação de forma indireta, ou seja, através da justiça distributiva. De referir que enquanto no presente estudo 90% da justiça distributiva é explicada pela justiça processual, no estudo de Homburg *et al.* (2007) apenas 67% da justiça distributiva é explicada pelas justias interacional e processual. Em conformidade com

estes resultados, alguns trabalhos anteriores também concluíram não existir uma influência direta da justiça processual na satisfação específica (Maxham e Netemeyer, 2002b; Homburg *et al.*, 2007). Desta forma, quando os clientes avaliam positivamente os procedimentos da retenção, entendem melhor a justeza da oferta de recuperação, ainda que a relação direta entre justiça processual e satisfação não exista. A percepção de justiça processual, per si, não induz satisfação com a reativação.

Os resultados obtidos através do modelo estrutural evidenciam também que os efeitos da justiça distributiva (coeficiente padronizado=-0,23; $z=-4,330$; $p<0,001$) e da justiça interacional (coeficiente padronizado=-0,42; $z=-7,787$; $p<0,001$) na intensidade das emoções negativas são negativos e significativos, como postulado, o que corrobora a **Hipótese 4c** e a **Hipótese 4d**. No caso da justiça processual, a análise das trajetórias entre constructos revelou que a trajetória justiça processual→emoções negativas (**Hipótese 4e**) não é significativa. Outros estudos confirmam o evidenciado ao referir que a justiça processual, possuindo efeitos assimétricos sobre as emoções e o comportamento, desempenha o papel de um requisito básico, ou seja, expectável em condições normais (Chebat e Slusarczyk, 2005). Reporta-se ainda que as interações com o pessoal de contacto impactam em maior escala a intensidade das emoções negativas, face à proposta conseguida pelo cliente com o processo de reativação.

Os resultados sugerem ainda que a justiça interacional e a justiça distributiva são importantes determinantes da satisfação específica com a dissolução e com a reativação. Este facto é verificado pelo coeficiente positivo, razoável e significativo que mede o efeito da justiça interacional (coeficiente padronizado=0,45; $z=11,478$; $p<0,001$) na satisfação específica (**Hipótese 4f**), por um lado, e da justiça distributiva (coeficiente padronizado=0,46; $z=12,410$; $p<0,001$) na satisfação específica (**Hipótese 4g**), por outro. Este resultado é coerente com outros estudos que apresentam as diferentes dimensões de justiça como antecedentes da satisfação (cf. Schoefer e Ennew, 2005), destacando ora a importância da proposta e preço (Smith *et al.*, 1999; Homburg *et al.*, 2007; Tokman *et al.*, 2007) ora a interação com pessoal de contacto (Blodgett *et al.*, 1997). Repare-se que este modelo explica 84% da variância da satisfação específica

enquanto, no estudo de Homburg *et al.* (2007), as três componentes de justiça explicavam apenas 69% da satisfação com as atividades de reativação.

Também é evidenciado um efeito negativo, ainda que reduzido da intensidade das emoções negativas na satisfação específica (coeficiente padronizado=-0,08; $z=-3,240$; $p<0,001$) (**Hipótese 4j**). A este nível será de considerar o modelo com a percepção de justiça como fator de segunda ordem (Figura 7.13 e Figura 7.15) onde este efeito não fica demonstrado face à trajetória não significativa e ao efeito diminuto apresentado, também comprovados em todas as subamostras. As emoções podem influenciar o comportamento dos indivíduos na reativação na medida em que o cálculo custo-benefício gerado pela dissolução e reativação pode ser superado pela intensidade das emoções. Contudo, a distância no tempo entre a entrada no processo de dissolução e a medição por inquérito (mais de seis meses, em alguns casos) dificulta a memória dos inquiridos acerca dos episódios de dissolução e reativação. Acresce que o reprimir das emoções por parte do pessoal de contacto e o alcançar de expectativas e compensações esmorece a intensidade das emoções negativas vivenciadas, dificultando a sua medição *à posteriori*.

Repare-se que o modelo onde se apresenta a percepção da justiça como fator de segunda ordem explica 90% da variância da satisfação específica, sendo este um modelo mais parcimonioso, face ao tratamento dado ao problema da multicolinearidade, que suporta de forma mais robusta as conclusões daí resultantes. Outros estudos têm vindo a tratar as diferentes dimensões da justiça num fator de segunda ordem (cf. Homburg *et al.*, 2010). Conclui-se que a hipótese postulada (**Hipótese 4j**) não é suportada de forma consistente.

Os resultados obtidos através do modelo estrutural (Figura 7.15) evidenciam também que o efeito da justiça percebida na satisfação específica é positivo e significativo (coeficiente padronizado= 0,95; $z=31,558$; $P<0,001$) o que leva a corroborar a **Hipótese 4i**. Esta é, aliás, a trajetória que no modelo apresenta maior peso. A confirmação desta hipótese de investigação é consistente com investigação semelhante que verificou que a

justiça percebida é um importante antecedente da satisfação específica (Homburg *et al.*, 2007). A **Hipótese 4** é parcialmente suportada nos seguintes termos:

Hipótese 4: Os fatores cognitivos e emotivos influenciam parcialmente o resultado da reativação.		Suportada
H4a:	A justiça interacional tem um impacto positivo sobre a justiça distributiva.	Não
H4b:	A justiça processual tem um impacto positivo sobre a justiça distributiva.	Sim
H4c:	A justiça interacional influencia negativamente as emoções negativas.	Sim
H4d:	A justiça distributiva influencia negativamente as emoções negativas.	Sim
H4e:	A justiça processual influencia negativamente as emoções negativas.	Não
H4f:	A justiça interacional influencia positivamente a satisfação específica.	Sim
H4g:	A justiça distributiva influencia positivamente a satisfação específica.	Sim
H4h:	A justiça processual influencia positivamente a satisfação específica.	Não
H4i:	A percepção de justiça influencia positivamente a satisfação específica.	Sim
H4j:	As emoções negativas influenciam negativamente a satisfação específica.	Não
H4k:	As emoções negativas influenciam negativamente o resultado da reativação.	Sim
H4l:	A satisfação específica influencia positivamente o resultado da reativação.	Sim

(3) Análise da contribuição conjunta das variáveis independentes

A análise reportada em (1) estabeleceu um conjunto de relações entre a variável dependente ROU (Resultado da Reativação) e as variáveis independentes. Todavia, não atribuí um peso a cada uma das variáveis independentes e não analisa o contributo do conjunto dessas variáveis para a explicação da variabilidade da variável dependente. Considerando as variáveis independentes que apresentaram associações estatisticamente significativas com a variável dependente, efetuou-se a regressão logística apresentando todos os procedimentos considerados relevantes (testes de bondade de ajustamento, poder discriminatório, coeficientes e modelo de regressão, entre outros). À exceção do coeficiente associado à variável Emoções Negativas (intensidade), todos os sinais dos coeficientes da regressão apontam no sentido dos testes preliminares e na direção delineada nas hipóteses de investigação. Os resultados fornecem evidência adicional que permite suportar e reforçar as hipóteses: (**Hipótese 1**) As características do cliente (envolvimento, idade, sexo, nível de escolaridade) influenciam o resultado da reativação; (**Hipótese 2**) As características da relação anterior (benefícios sociais) influenciam o resultado da reativação; (**Hipótese 3**) A vontade inicial do cliente reativar influencia o resultado da reativação; (**Hipótese 4**) Os fatores cognitivos e emotivos (satisfação específica com a dissolução e reativação e intensidade das emoções

negativas) influenciam o resultado da reativação; (**Hipótese 5**) As barreiras à reativação (atratividade das alternativas) influenciam negativamente o resultado da reativação.

Na interpretação dos coeficientes da regressão logística, os coeficientes não representam o impacto na variável dependente aquando de uma variação unitária nas respetivas variáveis independentes. De facto, os coeficientes da regressão logística representam as taxas de variação de “*ln(odds ratio)*” quando as variáveis independentes variam uma unidade, ao que o $\text{Exp}(\beta)$ corresponde ao efeito da variável independente no “*odds ratio*”. Assim, na ordem das hipóteses anteriores e acrescentando a leitura sobre as variáveis de controlo do modelo operacional desta investigação:

- O envolvimento apresenta $\%R\acute{a}cio\ chances = 100 \times [1,16 - 1] = 16\%$, pelo que quanto maior o significado e relevância pessoal (importância absoluta e relativa) que o indivíduo atribui ao serviço e as consequências entendidas por ele sobre a sua vida, maior será a probabilidade de responder positivamente à tentativa de reativação. Este resultado concorda com argumentos e valores anteriores ($\beta=0,14$ em Homburg *et al.*, 2007) que referem que clientes altamente envolvidos, mais motivados para processar informação cognitiva e afetiva relacionada com um produto específico, estão mais interessados nos esforços e ofertas de reativação encetados pelo operador (Homburg *et al.*, 2007) e avaliam mais atentamente a proposta de recuperação (Tokman *et al.*, 2007). Fica assim suportada a **Hipótese 1b**;

- A idade influencia de forma significativa a reativação, sendo o rácio das chances 1,017. Isto significa que $\%R\acute{a}cio\ chances = 100 \times [1,017 - 1] = 1,7\%$, isto é, as chances em reativar aumentam 1,7% por ano, ou de forma mais clara, os indivíduos mais velhos são mais passíveis de responder positivamente aos esforços de reativação. Este resultado reafirma resultados de estudos anteriores (Homburg *et al.*, 2007) onde se afirma a influência positiva da idade do cliente sobre o desempenho das atividades de reativação. Indivíduos mais velhos estão mais dispostos e recetivos à continuidade dos relacionamentos (Rusbult *et al.*, 1986), para além de que a adaptação a novas ofertas é mais difícil potenciando o regresso a um já conhecido prestador de serviços (Homburg *et al.*, 2007). Fica assim suportada a **Hipótese 1c**;

- O sexo, enquanto variável de controlo, apesar de não ser uma variável estatisticamente significativa, apresenta $\%R\acute{a}cio\ chances = 100 \times [1,312 - 1] = 31,2\%$ do sexo feminino face ao masculino, isto é, as mulheres tendencialmente são mais passíveis de aderir a propostas de reativação. Acresce que o intervalo de confiança a 95% para $Exp(\beta)$ corresponde a $[0,935; 1,841]$, reforçando a importância desta variável. Em concordância, alguns estudos têm defendido a maior probabilidade de recompra no caso das mulheres (Mittal e Kamakura, 2001);

- O nível de escolaridade, também variável de controlo, influencia de forma significativa a reativação. Os inquiridos com menos habilitações apresentam $\%R\acute{a}cio\ chances = 100 \times [9,614 - 1] = 831,4\%$ face aos que têm mais habilitações. Isto é, os indivíduos com menor escolaridade são mais recetivos à reativação, quando comparados com os que têm pós-graduação, mestrado ou doutoramento, ainda que nas restantes habilitações literárias não haja diferenças significativas na % do rácio de chances;

- A variável benefícios sociais demonstrou ser relevante no modelo, na medida em que um incremento de um ponto nos Benefícios Sociais, conduz a $\%R\acute{a}cio\ chances = 100 \times [1,118 - 1] = 11,8\%$, isto é, a probabilidade de reativar aumenta 11,8% por cada ponto nos benefícios sociais entendidos pelo cliente. Vê-se assim suportada a **Hipótese 2a**, em termos de benefícios sociais;

- Quanto à variável de controlo gasto médio mensal (valor da fatura mensal), que engloba quatro classes, o rácio das *chances* face aos clientes que pagam mais revelou-se estatisticamente significativo com as restantes três classes. Significa isto que os indivíduos que pagam menos (nível inferior) apresentam $\%R\acute{a}cio\ chances = 100 \times [3,012 - 1] = 201,2\%$ de reativação, os do nível médio inferior $\%R\acute{a}cio\ chances = 100 \times [1,625 - 1] = 62,5\%$ de reativação e os do nível médio superior $\%R\acute{a}cio\ chances = 100 \times [1,795 - 1] = 79,5\%$ de reativação face aos que pagam mais. Por outras palavras, os indivíduos com um gasto mensal inferior tendem a aceder mais facilmente a propostas de reativação;

- A vontade inicial do cliente reativar o serviço apresenta $\%R\acute{a}c\acute{i}o\ chances = 100 \times [1,761 - 1] = 76,1\%$ para os clientes que tinham essa vontade face aos que indicaram não possuir essa predisposição, sendo este rácio estatisticamente significativo. Isto é, os indivíduos que apresentam à partida vontade em reativar efetivamente reativam. A $\%R\acute{a}c\acute{i}o\ chances = 100 \times [1,489 - 1] = 48,9\%$ dos indivíduos que responderam “Talvez” face aos que responderam “Não”, isto é, os que estavam à partida indecisos quanto à reativação apresentam maior chance em reativar face aos que responderam que não queriam reativar. Posto isto, a **Hipótese 3** é suportada;

- No que concerne à satisfação específica com a dissolução e a reativação, obteve-se $\%R\acute{a}c\acute{i}o\ chances = 100 \times [1,329 - 1] = 32,9\%$, isto é, o aumento de um ponto na satisfação específica da dissolução e reativação aumenta a % de reativação em 32,9. Posto isto, a **Hipótese 4I** é suportada. A confirmação desta hipótese de investigação é consistente com investigação semelhante atestando que a satisfação com os eventos específicos da reativação aumenta a performance das atividades de reativação, apresentando aí um efeito substancial ($\beta=0,37$ em Homburg *et al.*, 2007). Esta foi, de resto, a variável com poder discriminatório e preditivo mais robusto deste estudo, confirmados nas subamostras (tipo de serviço) integradas na amostra em análise;

- Quanto à intensidade das emoções negativas, e na presente análise, $\%R\acute{a}c\acute{i}o\ chances = 100 \times [1,314 - 1] = 31,4\%$ o que significa que quanto maior for a intensidade das emoções negativas maior é a chance de reativar. Este resultado é contraditório ao sugerido na literatura (Roos, 1999) e aos resultados anteriormente evidenciados. Este facto é explicado pela correlação (-0,701) entre a variável Nemo e a variável DisSat (Satisfação Específica) que sugerem a sua eliminação do modelo. De qualquer modo, a influência positiva da intensidade das emoções negativas sobre o sucesso da reativação foi relatada por colaboradores experientes que referiram preferir interagir com clientes muito emotivos, pois a oportunidade dada com a abertura do diálogo permite aos assistentes, treinados para esse efeito, trocar argumentos, baixar o emocional, justificar situações e lançar propostas de reativação. Esta dinâmica não existe na situação em que o cliente toma a decisão de desativar e a comunica com uma

atitude neutra ou de indiferença não permitindo o diálogo, nem reagindo a propostas de reativação de qualquer índole;

- A atratividade das alternativas apresenta $\%R\acute{a}cio\ chances = 100 \times [0,873 - 1] = -12,7\%$, isto é, um incremento de um ponto reduz em 12,7% a chance de reativar. Deste modo, um indivíduo que considere as alternativas disponibilizadas pela concorrência pouco atrativas tem mais probabilidade de reativar o serviço. A **Hipótese 5** é assim reforçada pela evidência estatística. Tendo sido considerada pertinente a apresentação de evidências acerca da relação entre a saída e a disponibilidade de alternativas (Stewart, 1998a), fica aqui comprovado o efeito desta variável sobre o resultado da reativação, ainda que este efeito não seja superior ao da satisfação como sugerido por Capraro *et al.* (2003).

Com esta análise, são confirmados resultados dos testes preliminares e integra-se o impacto deste conjunto de variáveis num modelo de regressão que, baseado nas variáveis acima referidas, classifica corretamente 75% das observações obtidas e fornece pseudos- R^2 entre 0,24 e 0,36.

7.6 Conclusões

Este capítulo reportou a análise dos dados relativos aos vários estudos que enformaram a presente investigação: estudo preliminar de diagnóstico nacional, estudo qualitativo, de natureza exploratória e explanatória e estudo quantitativo com vista ao teste do modelo teórico proposto.

O estudo preliminar, numa tentativa explícita de explorar o fenómeno da perda de clientes no contexto português, veio atestar argumentos já colocados por outros autores e em diferentes contextos (cf. Griffin, 2009; Wägar, Roos, Ravald e Edvardsson, 2012). Foi evidenciado que a maioria das organizações tem uma compreensão incompleta e fragmentada sobre o comportamento de troca dos seus clientes e inerentes deficitários processos de dissolução e de reativação de relacionamentos com implicações sérias e que podem mesmo constituir um risco estratégico na condução de negócios que se pretendem altamente competitivos.

Os resultados do estudo qualitativo informaram o estudo quantitativo e reforçaram a estruturação dos determinantes da reativação em cinco grandes categorias: características do cliente, características da relação anterior, atitude face à reativação, fatores cognitivos e emotivos da dissolução e reativação e barreiras à reativação. Os entrevistados (colaboradores e clientes) enfatizaram alguns determinantes como a satisfação, quer global, quer específica, a justiça percebida, o poder das alternativas, a inércia do cliente e a rede de contactos, ainda que alguns determinantes fossem reconhecidos ambíguos e de efeito assimétrico, ora positivo, ora negativo, como seja a rede de contactos. Foram apontados determinantes, ainda não sugeridos ou escalpelizados noutros estudos, como a inércia e a vontade inicial do cliente e desaconselhado o uso da procura de variedade, face à grande proximidade de produtos e serviços entre operadores. Exploraram-se os significados e mecanismos de influência dos diferentes determinantes.

Os resultados do estudo quantitativo permitiram confirmar empiricamente o impacto dos diferentes determinantes da reativação, numa perspetiva de marketing relacional e utilizando a teoria da equidade. Assim, foi possível confirmar a maioria das hipóteses de investigação postuladas no modelo proposto (Quadro 7.48). Foram apresentados e analisados os dados que suportaram a verificação das hipóteses de investigação, verificada a representatividade das subamostras, dos três tipos de serviço incluídos, quer do ponto de vista quantitativo, quer qualitativo, e explicado o processo que levou ao apuramento dos dados. Foram efetuados e apresentados testes para aferir a validade e fiabilidade dos constructos de primeira e segunda ordem utilizados no modelo operacional. A verificação de hipóteses foi realizada em três etapas. Na primeira procedeu-se à análise da significância e direção da diferença de médias das observações pertencentes ao grupo de indivíduos que reativaram e ao grupo dos que não reativaram o serviço, durante o processo de dissolução e tentativa de reativação. A segunda etapa incluiu a análise do modelo estrutural, antes apresentado, e dos coeficientes estandardizados e suportados por caminhos estatisticamente significativos, confirmando que a justiça percebida, nas dimensões interacional, distributiva e processual, explica a satisfação específica da dissolução e reativação. Finalmente, na terceira etapa, procedeu-se à análise do modelo logit onde, avaliando a contribuição conjunta das

variáveis significativas, foi possível obter evidência de que as variáveis envolvimento, idade, sexo e nível de escolaridade do cliente, benefícios sociais do relacionamento, gasto mensal, vontade inicial do cliente, satisfação específica da dissolução e reativação e atratividade das alternativas, são determinantes e significativas para explicar e prever a probabilidade de um cliente aceder à proposta de reativação, depois de comunicar a intenção de abandonar o serviço. Os resultados mostraram evidência que confirma o ajustamento dos dados e o bom desempenho do modelo.

Quadro 7.48. Síntese dos testes de hipóteses

		Suportada
Hipótese 1	As características do cliente influenciam o resultado da reativação.	
H1a:	A inércia do cliente influencia positivamente o resultado da reativação.	Sim
H1b:	O envolvimento do cliente influencia positivamente o resultado da reativação.	Sim
H1c:	A idade influencia positivamente o resultado da reativação.	Sim
Hipótese 2	As características da relação anterior influenciam o resultado da reativação.	
H2a:	A qualidade da relação anterior (confiança, compromisso e benefícios sociais) influencia positivamente o resultado da reativação.	Sim
H2b:	A satisfação global com a relação anterior influencia positivamente o resultado da reativação.	Sim
H2c:	A duração da relação influencia positivamente o resultado da reativação.	Não
Hipótese 3	A vontade inicial de ficar influencia positivamente o resultado da reativação.	Sim
Hipótese 4	Os fatores cognitivos e emotivos influenciam o resultado da reativação.	
H4a:	A justiça interacional tem um impacto positivo sobre a justiça distributiva.	Não
H4b:	A justiça processual tem um impacto positivo sobre a justiça distributiva.	Sim
H4c:	A justiça interacional influencia negativamente as emoções negativas.	Sim
H4d:	A justiça distributiva influencia negativamente as emoções negativas.	Sim
H4e:	A justiça processual influencia negativamente as emoções negativas.	Não
H4f:	A justiça interacional influencia positivamente a satisfação específica.	Sim
H4g:	A justiça distributiva influencia positivamente a satisfação específica.	Sim
H4h:	A justiça processual influencia positivamente a satisfação específica.	Não
H4i:	A perceção de justiça influencia positivamente a satisfação específica.	Sim
H4j:	As emoções negativas influenciam negativamente a satisfação específica.	Não
H4k:	As emoções negativas influenciam negativamente o resultado da reativação.	Sim
H4l:	A satisfação específica influencia positivamente o resultado da reativação.	Sim
Hipótese 5	As barreiras à reativação influenciam negativamente o resultado da reativação.	Sim

8. CONCLUSÕES

8.1. Introdução

O objetivo proposto para esta investigação consistiu em aprofundar o conhecimento sobre o fenómeno da reativação de relacionamentos no contexto dos serviços B2C. Procurou dar-se resposta a este objetivo, através de um estudo de caso construído em torno de um mesmo grupo de telecomunicações, debruçando-se sobre três negócios e ofertas distintas: internet móvel, telefone móvel e telefone fixo.

Previamente ao trabalho empírico, foi apresentada, na Parte I desta tese, uma revisão de literatura onde se analisaram os contributos teóricos da pesquisa sobre o fim dos relacionamentos e a reativação de relacionamentos, oriundas de diferentes correntes. O problema central da investigação e o modelo de análise que a orientou tiveram por base esta revisão de literatura. Pretendeu-se esclarecer algumas áreas que, durante este processo de revisão, se revelaram ainda pouco elucidadas.

Na Parte II foram apresentadas e justificadas as opções metodológicas seguidas durante a investigação empírica, que, atendendo a vários determinantes, levaram à adoção de uma metodologia mista, assente num estudo de caso e na aplicação de inquéritos por questionário. O desenho da pesquisa adotado combina uma abordagem qualitativa com uma abordagem quantitativa. Foi escolhida esta aproximação combinada por se entender que seria a formulação mais adequada para responder às questões de investigação apresentadas, permitindo, por um lado, captar aspetos mais subtis relacionados com o fenómeno em estudo, e, por outro, facilitar o teste empírico das hipóteses de investigação postuladas.

Após a explanação e análise de cada um dos estudos desenvolvidos conclui-se este trabalho com o presente capítulo. Na Secção 8.2, apresentam-se as principais conclusões resultantes da investigação realizada. Destas conclusões, resultam também contributos teóricos e para a gestão, os quais são apresentados na Secção 8.3. Na Secção 8.4 apresentam-se as limitações da investigação, bem como sugestões que abrem caminho a investigações futuras, sendo este um reconhecido ponto de partida para novos projetos que possam vir a ampliar e complementar o conhecimento agora gerado.

8.2. Resposta às Questões de Investigação

As conclusões, que se apresentam nesta secção, foram organizadas em torno das questões de investigação, formuladas no Capítulo 5, pelo que serão sistematizadas de acordo com cada questão de investigação que esteve na sua base, o quadro teórico adotado e o modelo de análise que apoiou a investigação empírica.

Este estudo investiga o marketing relacional e a teoria da equidade no caso da perda do cliente e sua recuperação, com vista ao restabelecimento do relacionamento anterior. A ferramenta teórica proposta enfatiza as características do cliente e da relação anterior, a vontade inicial do cliente, fatores cognitivos e emotivos do processo e as barreiras como determinantes do resultado da reativação, na decisão tomada pelo cliente e em resposta a ações da empresa prestadora de serviços B2C. O argumento presente nesta investigação, corroborado pela pesquisa empírica, é que a perceção de justiça, através da qualidade das interações pessoal de contacto-cliente, de procedimentos transparentes e diligentes e de propostas atrativas, atuais e adaptadas a expetativas, são importantes antecedentes da satisfação específica com a dissolução e reativação e, por via desta, potenciam o sucesso da reativação. Fatores cognitivos e emotivos não devem ser dissociados, pelo que o papel da intensidade das emoções negativas é explorado, postulando-se que, tal como a satisfação específica, tem um impacto substancial no resultado da reativação. Para além destes fatores, algumas características do cliente e da relação anterior tida com o prestador de serviços e algumas barreiras à reativação influenciam o potencial resultado de uma tentativa de reativação subsequente à confirmação da intenção de abandono por parte do cliente.

Os determinantes aqui analisados não são extensivamente explicativos e preditores do fenómeno face à multiplicidade de fatores fora do controlo do prestador como sejam o estado da economia e o desenvolvimento do setor e do país. Apesar disso, este estudo fornece um tratamento mais abrangente aos fatores ou forças determinantes do sucesso da reativação de relacionamentos, estendendo a gestão da relação com o cliente ao domínio da perda e recuperação do cliente, áreas tradicionalmente negligenciadas conforme vários autores têm afirmado (Stauss e Friege, 1999; Thomas *et al.*, 2004; Homburg *et al.*, 2007; Leach e Liu, 2014).

Q1 – Por que razão alguns relacionamentos terminados se reativam?

O estudo qualitativo justifica-se pela importância de se obter informação aprofundada e diversificada sobre percepções, atitudes e representações dos processos de dissolução e reativação de relacionamentos nos vários intervenientes da relação (colaboradores e clientes). Globalmente, os resultados do estudo qualitativo reforçam a importância de alguns determinantes e desincentivam a procura de explicações noutras (v. g. a procura de variedade). Os determinantes mais referenciados correspondem àqueles cuja importância foi enfatizada pelos entrevistados, explicando em que circunstâncias relacionamentos terminados podem ser reativados.

Conclui-se aqui que a idade é influenciadora deste fenómeno na medida em que indivíduos mais velhos têm menor propensão à mudança, maior tendência a acomodarse e menos facilidade na procura de informação e negociação à saída. Em termos de envolvimento, os clientes relataram a importância por eles atribuída aos serviços de telecomunicações sugerindo-se que, por essa razão, estão mais motivados para processar informação cognitiva e afetiva aquando dos esforços e ofertas de reativação e, conseqüente, existe maior probabilidade de reativarem.

No que respeita às características do relacionamento anterior, com perfil de pseudorrelacionamento, existe a percepção de que quanto mais forte for o relacionamento reconhecido pelo cliente, maior será a probabilidade de ele interagir com o pessoal em processos de reativação, ainda que a probabilidade de reativar não tenha sido diretamente associada a esta variável. A exceção refere-se à percepção da individualização, do cuidado e atenção proporcionados a cada cliente onde as benesses obtidas e a boa execução técnica e funcional tendem a promover a retenção de clientes. A satisfação global positiva, muitas vezes enfatizada e apelidada de experiência global, é condição essencial ao regresso do cliente em *win back*, enquanto na retenção é considerada importante ainda que em grau inferior à satisfação específica. A este respeito, a imagem favorável, alcançada com uma experiência global positiva, promove a predisposição para ficar no prestador de serviços.

Os colaboradores entrevistados sugeriram que se o cliente enceta o contacto de desativação, esforçando-se, no limite pretende uma resposta e a empresa pode equilibrar a relação respondendo a esta oportunidade criada pelo cliente e onde se vislumbra a sua predisposição e vontade de ficar com o prestador.

Ao longo dos processos de dissolução (pedido de desativação do cliente) e de reativação (contactos posteriores de retenção reativa pela operadora), a justiça da proposta de reativação, numa perspetiva materialista e funcional deste pseudorrelacionamento, destaca-se como determinante da satisfação com as atividades de reativação. Os esforços colocados nos relacionamentos interpessoais (amabilidade, simpatia, respeito, educação, empenho, competência, entre outros) são também apreciados, tal como se espera que os procedimentos sejam flexíveis, rápidos e simples, respondendo às expectativas de resolução do cliente. A satisfação com os eventos específicos de dissolução e reativação parece sentenciar o resultado da reativação. As emoções vivenciadas pelo cliente, variando de acordo com o perfil do cliente e da situação são, maioritariamente, negativas e intensas na entrada do processo ainda que, depois da tentativa de retenção, tendam a reduzir de intensidade dando lugar a graus de satisfação distintos e, conseqüentemente, resultados distintos. Contrapondo argumentos de pesquisas anteriores (Roos, 1999), os colaboradores sugerem que a maior intensidade das emoções negativas, sentida na entrada do cliente num processo de dissolução, aumenta a reversibilidade da decisão de abandono por oposição a clientes que se apresentam indiferentes e inacessíveis. As emoções positivas e neutras têm menor expressão neste processo, não tendo sido aprofundadas. Não é límpido que diferentes motivos de troca induzam diferentes resultados de reativação, na medida em que a variabilidade de situações e de contextos multifatoriais impede o estabelecimento de padrões de reativação associado a motivos e atribuições na origem do abandono.

No que concerne às barreiras à reativação, a existência de alternativas atrativas na concorrência, seja em preço ou em serviço, e o conhecimento e julgamento das mesmas tem um efeito direto sobre a probabilidade de abandono em telecomunicações, influenciando negativamente o resultado da reativação. Por outro lado, o efeito rede tem uma influência ambígua, ora potenciadora, ora inibidora, no sucesso da reativação, pois

depende do operador específico da rede de contactos de cada cliente. Este efeito, mais presente no STM, tende a dissipar-se por via da aproximação de preços *on e off-net*, não tendo sido aqui reexaminado.

Q2 - Qual o impacto dos determinantes da reativação sobre o resultado da reativação?

No último estudo, do tipo quantitativo, procurou-se, por um lado, a confirmação das associações entre determinantes e o resultado da reativação e a direção e significância dessas associações e, por outro lado, a magnitude da influência destes determinantes e o seu poder preditivo quando integrados. Os resultados permitiram confirmar empiricamente a importância da teoria da equidade e do marketing relacional no contexto dos serviços B2C, bem como confirmar a maioria das hipóteses de investigação postuladas (Quadro 7.48).

Diferentes características sociodemográficas e comportamentais dos indivíduos fazem variar a sua propensão para a reativação. Os clientes que reativam o serviço são mais velhos (a diferença de médias entre clientes reativos e não reativos é de cerca de 9 anos, valor com significância inferior a 0,001), mais inertes, mais envolvidos, tendencialmente mulheres e indivíduos com menor nível de escolaridade.

A relação anterior em termos de qualidade (confiança, compromisso e benefícios sociais) e satisfação global explicam que indivíduos que reconhecem ter um relacionamento mais forte com o prestador e que julgam a experiência global como sendo positiva, tendem a ser aqueles que mais respondem positivamente a propostas de reativação. Contudo, em termos de capacidade preditiva do resultado da reativação, os benefícios sociais são, de entre as variáveis referidas, a que melhor explica a maior propensão para a reativação. Quanto à duração da relação, não é suportado o argumento de que relacionamentos mais longos potenciam o sucesso da reativação. Acrescenta-se que os indivíduos que reativam apresentam menor profundidade da relação, medida pelo menor gasto médio mensal (fatura).

Quando a desativação de um serviço é iniciada pelo cliente acontece, normalmente, existir um desequilíbrio no contributo das partes envolvidas na troca (o cliente entende receber um serviço com valor inferior ao esperado). Pretendendo inverter a decisão de abandono, compensar este desequilíbrio e responder às expectativas do cliente, a organização inicia procedimentos e interações, efetuando propostas de reativação. Nesse contexto, ao longo dos processos de dissolução e reativação, a justiça percebida pelo cliente nas interações com o pessoal de contacto, os procedimentos implementados e as propostas de reativação são geradores da percepção de justiça a qual influencia fortemente a satisfação específica com os eventos de dissolução e reativação. Deste modo, as ações e episódios da dissolução e da reativação formam no cliente percepções de justiça, as quais são antecedentes da satisfação específica e da intensidade de emoções negativas. A satisfação específica e a intensidade das emoções negativas, por seu turno, vão influenciar o resultado da reativação. Diferentes *locus* ou atribuições de responsabilidade a diferentes motivos de troca de prestador não induzem diferentes resultados de reativação. Finalmente, a atratividade das alternativas tem um impacto negativo sobre o resultado da reativação.

A utilização da regressão logística forneceu evidência de que: (1) a idade, o envolvimento, o sexo, o nível de escolaridade do cliente, (2) os benefícios sociais do relacionamento, entendidos pelo cliente, e o gasto médio mensal, medido no valor da fatura, (3) a vontade inicial do cliente, (4) a satisfação específica com os eventos de dissolução e reativação e a intensidade das emoções negativas, e, ainda, (5) a atratividade das alternativas disponíveis, constituem um conjunto de fatores que podem ser utilizados para estimar a probabilidade de um cliente reativar um relacionamento terminado. O modelo de equações estruturais acrescentou que perante uma boa proposta de reativação (adequada ao cliente, justa e próxima das suas expectativas) colocada em interações cuidadas entre pessoal de contacto e cliente (por empregados que demonstram honestidade, empatia, esforço, empenho, autonomia e capacidade) se pode antecipar um nível superior de satisfação específica e explicar uma menor intensidade de emoções negativas. Os resultados aqui obtidos acrescentam que procedimentos flexíveis e ajustados ao cliente potenciam o valor e percepção de justiça da proposta de reativação.

Este trabalho de investigação identifica, ainda, as principais diferenças entre clientes reativos e clientes não reativos, onde, segundo a análise realizada, os clientes que reativam apresentam valores significativamente superiores aos que não reativam em idade inércia, envolvimento, satisfação global, confiança, compromisso, benefícios sociais e satisfação específica com a dissolução e a reativação. Os indivíduos que reativam o relacionamento com o prestador apresentam, ainda, valores significativamente inferiores ao nível da intensidade das emoções negativas (*p-value* de 0,04) e da atratividade das alternativas. Na relação entre o resultado da reativação e as variáveis nominais e ordinais analisadas confirmam-se relações estatisticamente significativas onde os indivíduos que reativam são maioritariamente mulheres, de nível de escolaridade baixo, com gasto médio mensal baixo e vontade inicial de ficar.

Realça-se a coerência existente entre dados qualitativos e quantitativos quando as referências à variável inércia foram pouco substanciais e, mais tarde, esta variável não foi confirmada devido ao baixo nível de significância obtido nos testes estatísticos. O mesmo sucedeu com a variável duração da relação e com o número de serviços adicionais contratados. Também, o item Inv3 (Procura de Informação) foi retirado da análise à validade do construto envolvimento e, anteriormente, tinha sido referido por entrevistados que a procura interessada e ativa de informação sobre telecomunicações não acontece pois a informação chega ao cliente sem grande esforço.

8.3. Principais Contributos

O abandono de clientes, vulgarmente designado por *churn*, e a sua posterior recuperação, pela reativação do relacionamento antes havido e agora renovado, são fenómenos atuais que têm despertado a atenção de investigadores e gestores. Apesar disso, a revisão da literatura evidenciou um conjunto ainda reduzido de estudos empíricos efetuados em diferentes setores e países. Detetaram-se apenas alguns estudos em Portugal (ANACOM, 2009a, 2010; Gomes, 2011; Moreira, 2011; Figueiredo, 2014) realizados nos setores da banca, seguros e telecomunicações, ainda que se debrucem maioritariamente sobre o abandono de clientes. Neste sentido, o presente estudo pretendeu contribuir para a compreensão destes fenómenos, ainda pouco explorados na literatura, a nível nacional, mas também internacional.

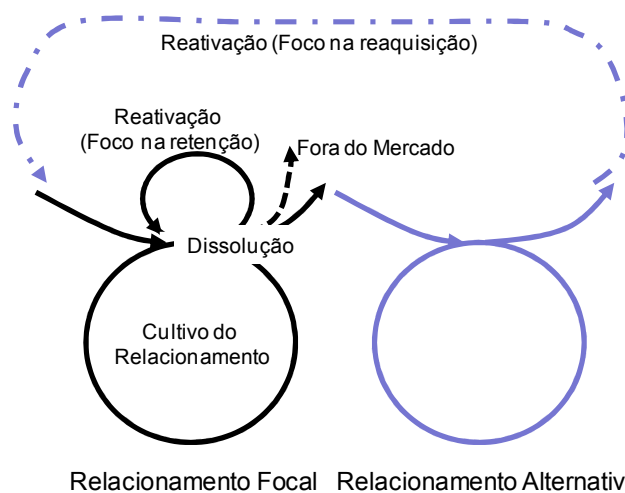
8.3.1. Contributos teóricos

Os contributos teóricos desta tese decorrem do modelo conceptual que integrou as questões de investigação e orientou o trabalho empírico e apresentam-se de seguida.

Customer Relationship Reactivation - Duas Dinâmicas a Explorar

Este trabalho de investigação oferece um contributo à literatura sobre o fim dos relacionamentos, sobre a reativação e, em geral, sobre a dinâmica dos relacionamentos de consumo. Um novo modelo teórico é proposto, testado empiricamente com os dados provenientes de um operador de telecomunicações presente no mercado português, explicando a probabilidade de um cliente reativar o relacionamento com a empresa depois da intenção de abandono ser manifestada, ou seja, com foco na retenção. Este fenómeno sugere-se ser igualmente rico aquando da reaquisição do cliente, ou seja, depois de ele ter experimentado a concorrência. Estas duas dinâmicas da reativação de relacionamentos esquematizam-se na Figura 7.18.

Figura 7.18. Dinâmicas da reativação em relacionamentos de consumo



Fonte: Elaboração própria, parcialmente baseada em Strandvik e Holmlund (2000).

Customer Relationship Reactivation - um Modelo Integrado e Preditivo

O modelo é essencialmente fundamentado no marketing relacional, na teoria da equidade e na expansão do trabalho seminal de Homburg *et al.* (2007), tendo sido mostrada a sua aplicação e utilidade ao estudo da reativação de relacionamentos. A evidência empírica comprova que existe um conjunto de fatores distribuídos pelas dimensões do cliente, da relação, da empresa e processos aí desenvolvidos e da

concorrência que influenciam a reativação de relacionamentos pelo cliente, sendo também possível, com a medição desses fatores, determinar a probabilidade de um cliente reativar um relacionamento por si anteriormente terminado.

Dissolução e Reativação em *Continuum*

Um contributo deste estudo reside no facto de fornecer evidência empírica de que o sucesso da reativação de relacionamentos, e a inerente recuperação de clientes, pode ser explicado de forma sistemática. Este resultado parece depender da forma como os gestores desenham as atividades de dissolução e de reativação, sendo a satisfação com estas atividades determinante. O desenho de sistemas e programas de reativação de relacionamentos e recuperação de clientes deve, conseqüentemente, integrar a informação coletada no processo de dissolução e considerar estes dois processos de forma integrada.

Customer Relationship Reactivation – Relacionamentos Fénix

Nesta investigação afirma-se o conceito de relacionamentos fénix enquanto relacionamentos que foram efetivamente terminados, com base numa manifesta vontade expressa pelo cliente no sentido de cessar a ligação à empresa e prescindir do serviço, seguindo-se uma tentativa de recuperação e posterior reativação do relacionamento. No caso de haver substituição por um prestador de serviços alternativo, os determinantes de reativação tornaram-se mais complexos, pois o lapso de tempo e vínculo ao novo prestador, entre outros, poderão influenciar o processo e o resultado, ou seja, o posterior regresso ao provedor inicial e reativação do relacionamento. Em qualquer dos casos, o novo relacionamento não é recuperado ao nível de um estado pré-existente na medida em que nenhuma das partes volta ao seu estado pré-relacional. Ficam sempre sequelas que moldam a “quase nova” relação que em si encerra uma nova energia, ainda que enriquecida com as memórias do passado, ora positivas ora negativas alcançadas de forma cumulativa e onde o processo de dissolução se destaca. Refira-se que fénix é uma ave da mitologia grega que, quando sentia a morte aproximar-se, construía uma pira de ramos de canela, sálvia e mirra em cujas chamas morria queimada, entrando em autocombustão. Passado algum tempo, renascia das próprias cinzas. A crença nesta ave lendária existiu em vários povos da antiguidade como gregos, egípcios e chineses,

sendo que em todas as mitologias o significado mantém-se: a perpetuação, a ressurreição e a esperança que nunca têm fim. Há, inclusive, um paralelo da fénix com o Sol, que morre todos os dias no horizonte para renascer no dia seguinte, tornando-se o eterno símbolo da morte e do renascimento da natureza. No início da era Cristã esta ave foi símbolo do renascimento e da ressurreição. Simbolizava o Cristo, recebendo uma segunda vida, em troca daquela que sacrificou.

Numa perspetiva teórica, este estudo enfatiza ainda a natureza dos relacionamentos em serviços de consumo, onde se sugere que a natureza do serviço prestado nas telecomunicações apresenta características de um tipo particular de relacionamento – o pseudo-relacionamento – envolvendo três partes: cliente, empresa e colaboradores do operador, ou seja, na maioria dos casos o prestador do serviço é distinto em cada contacto instituindo alguma variabilidade na prestação. Em telecomunicações parece ser que estão, maioritariamente, presentes relacionamentos funcionais, utilitários e discretos, mais focados na prestação dos serviços *core*, genéricos e estandardizados, ao invés do almejado pelos operadores que enfatizam as componentes emocionais e afetivas do relacionamento e potenciam práticas relacionais entre o cliente e as marcas e atores da prestação.

8.3.2. Contributos para a gestão

É, também, essencial perceber quais os contributos que esta investigação poderá dar à gestão, sempre e quando os agentes económicos optem por recuperar clientes perdidos e reativar relacionamentos fénix.

Monitorizar a satisfação específica das atividades de dissolução e de reativação

Um primeiro contributo deste estudo para a gestão é o facto de fornecer evidência empírica de que o sucesso da reativação de relacionamentos pode ser explicado de forma sistemática, não sendo uma questão de sorte recuperar, ou não, um cliente perdido. A experiência global passada e o processo de dissolução são relevantes pelo que a conceção de sistemas e programas de reativação de relacionamentos e recuperação de clientes deve integrar a informação coletada no processo de dissolução. A reativação não é um processo *oneshot* na medida em que integra experiências e memórias passadas

que podem ser capitalizadas com propostas e interações assertivas e coincidentes com as expectativas dos clientes.

Garantir justiça no tratamento, propostas e procedimentos e gerir emoções

Um segundo contributo informa a gestão do facto de que as perceções de equidade e justiça, experienciadas pelo cliente, são cruciais ao sucesso dos esforços de retenção e reativação de relacionamentos. Os clientes devem entender as interações, os procedimentos e, acima de tudo, as propostas como justas face ao que eles investem nesse relacionamento e transação. Assim, o cliente deve ser tratado apropriadamente pelo pessoal de contacto, perceber o processo como célere e sob o seu controlo e ainda, deve entender que a proposta que lhe é feita é atrativa face às alternativas existentes na concorrência. O treino e formação do pessoal de contacto e a definição clara dos procedimentos a implementar são cruciais ao sucesso da proposta realizada, na medida em que se tem comprovado que os aspetos materiais da proposta estão sobrevalorizados (Griffin e Lowenstein, 2001; Homburg *et al.*, 2007) estando as emoções presentes e não dissociadas dos fatores cognitivos. A intensidade das emoções negativas identificadas no processo de dissolução e reportadas pelos clientes (descontentamento, desconforto, tristeza, aborrecimento, irritação e indignação) impactam o sucesso da reativação.

Conhecer as características dos clientes e da experiência passada no prestador

Um terceiro contributo reside no facto de que se confirma que o resultado da reativação depende também, para além das atividades empreendidas pela empresa nesse sentido, das características do cliente e das características da relação antes experienciada com os diferentes interlocutores da empresa, nos diversos eventos e situações. Desta forma, a segmentação dos indivíduos a atingir é um aspeto prático empresarial que se revela importante na medida em que implica investimentos, por vezes, avultados. Este estudo fornece informação que permite maximizar a precisão destes esforços e investimentos ao acrescentar variáveis de segmentação para além das socioeconómicas, vulgarmente utilizadas. Especificamente, parece ser mais prometedora a abordagem a clientes mais envolvidos, mais velhos, pertencentes ao sexo feminino e de menor nível de escolaridade. Facilitar todo o processo e realizar as tarefas mais burocráticas e exigentes parece ser de agrado da maioria dos clientes. Recolher, armazenar e manusear

informação quanto à satisfação acumulada, envolvimento e inércia do cliente, entre outros, pode demonstrar-se útil. A este respeito destaca-se que a oportunidade dada pelo cliente no contacto tendente ao abandono é o momento derradeiro em que ele potencia a reversibilidade do processo, devendo ser explorada e tratada adequada e rapidamente. Ao nível das estratégias de comunicação com clientes que abandonam parece ser interessante considerar que estas terão melhores resultados se considerarem argumentos e mensagens dirigidas às necessidades e interesses de clientes altamente envolvidos e que entendem beneficiar de um relacionamento construído em prol dos seus interesses específicos, reconhecendo as suas especificidades e fazendo-os sentir-se importantes e apreciados.

Monitorizar a atratividade das alternativas da concorrência e barreiras à saída

Um quarto contributo relaciona-se com as barreiras à reativação onde as ofertas de reativação devem atender às alternativas proporcionadas pela concorrência, acrescentando algum fator diferenciador na medida em que a disponibilidade e atratividade dos relacionamentos alternativos influencia negativamente o sucesso da reativação. Para além deste aspeto, sugere-se inovador o entendimento de que a imposição de contratos de fidelização férreos e longos origina uma espécie de raiva e rancor que o cliente “aliviará” no final do contrato com o abandono do prestador. A mobilidade entre operadores de telecomunicações, tendencialmente facilitada pelos órgãos reguladores e legislação comunitária, parece contribuir para a minimização deste problema. A rede de relacionamentos, conforme suspeitas existentes e estudos recentes, impõe escolhas quando o cliente se desvincula de um prestador e pondera ficar ou regressar pelo que a gestão deve procurar formas alternativas que monitorizem e potenciem resultados associados a este fenómeno. A gestão da dissolução devidamente acautelada e trabalhada pode não só dissuadir o cliente que abandona, como também, e por repercussão, os seus relacionamentos mais próximos.

8.4. Limitações e Sugestões de Investigação Futura

À semelhança de qualquer projeto de investigação, e apesar dos resultados obtidos, esta tese encontrou algumas dificuldades e limitações.

A primeira limitação, reconhecida neste estudo, refere-se ao facto de que os dados foram obtidos apenas numa indústria e num país. Esta limitação é compensada, parcialmente, com a inclusão de três serviços de telecomunicações distintos, contudo os resultados podem não ser generalizáveis a outras indústrias ou setores. Acresce que o tamanho da amostra e, em particular, a composição das subamostras constituídas por tipo de serviço, dificulta a generalização dos resultados. A dificuldade em identificar clientes envolvidos em processos de dissolução e reativação recentes obrigou ao recurso a uma empresa, tendo a taxa de resposta sido completamente alheia à autora deste trabalho e daí resultando três subamostras algo desequilibradas em termos de resultado de reativação. A amostra global, apesar da natureza distinta dos serviços, é respeitante ao mesmo processo desenvolvido de forma idêntica e transversal aos diferentes serviços.

Este estudo analisou experiências reais e comportamentos efetivos, enquanto pesquisas anteriores se debruçaram sobre simulações e cenários hipotéticos. Este é um contributo importante, apesar do problema de heterogeneidade relativo às características específicas de cada serviço.

As dificuldades fizeram-se sentir em todas as fases do processo. No inquérito preliminar, a insuficiência de estudos e informação secundária fez emergir a necessidade de recolher dados primários através de um questionário, que devido às limitações normais num projeto deste tipo, não teve a amplitude de aplicação que seria desejável. O facto de o estudo obter um reduzido número de respostas e a exagerada noção de secretismo por parte de algumas empresas nacionais, limitou os resultados obtidos neste estudo exploratório. O acesso à informação disponível demonstrou ser espinhoso na medida em que as empresas consideram a dissolução e os clientes perdidos como falhas de desempenho, sendo estes assuntos extremamente delicados. Uma amostra mais significativa poderia promover análises mais profundas e, quem sabe, conduzir a relações estatísticas interessantes. No estudo qualitativo, e em relação às entrevistas pessoais a colaboradores e clientes, verificaram-se custos elevados em tempo e dinheiro, com dificuldades no agendamento de entrevistas face à extrema ocupação dos colaboradores e consequentes adiamentos de horário e data. As

dificuldades metodológicas surgiram, em parte, pelo facto da investigadora ter iniciado a sua experiência em metodologias qualitativas com o presente estudo empírico. A técnica utilizada que suscitou maiores dificuldades foi a análise de conteúdo. Associada a esta técnica de análise, existiu uma tensão constante que se tentou minimizar, entre a pesquisa desenvolvida de forma indutiva e dedutiva. Assim, perante a considerável dimensão subjetiva presente na técnica de análise de conteúdo, a autora esforçou-se por reduzi-la através da definição clara do processo de análise.

À luz dos resultados obtidos com este projeto, e do processo desenvolvido, investigações futuras poderão recair sobre vários interesses aqui sugeridos e que merecem ser investigados:

- refinar o modelo conceptual procurando explicar uma maior percentagem da variabilidade da variável dependente face ao estudo atual podendo existir outros fatores com influência sobre a probabilidade do cliente reativar o relacionamento. Tal modelo poderá constituir uma melhor e mais rigorosa representação da realidade;
- estender o presente estudo, investigando os determinantes da reativação em termos de intenções e lealdade futura (propensão para mudar, intenção de regresso, recomendação) de clientes que efetivaram o abandono e, entre outros, analisar a diferente contribuição da satisfação global face à satisfação específica sobre as intenções de regresso;
- apurar o papel desempenhado pela intensidade das emoções negativas sobre o resultado da reativação e sobre a intenção de regresso e confirmar o efeito de diferentes respostas emocionais (emoções específicas) e a magnitude da sua influência sobre os julgamentos de satisfação;
- investigar a avaliação que os clientes perdidos fazem quanto aos motivos de troca em termos de estabilidade, controlabilidade e *locus*, quando o presente estudo se debruçou apenas sobre o *locus*, não tendo clarificado esta relação com o resultado da reativação. Assim, estudar a forma como diferentes motivos de troca implicam intenções de reativação de relacionamentos pode ser interessante, quando até ao momento não existe qualquer relação estabelecida. Outros autores, como sejam Homburg *et al.* (2007) e Krafft e Pick (2010),

sugerem analisar a atribuição do cliente em três vias: *locus* ou localização (quem é responsável pelo fim da relação?), estabilidade (qual a probabilidade de recorrência da causa?) e controlo (a parte responsável teve controlo sobre a causa?). Diferentes autores têm referido a pertinência da utilização destas dimensões e da teoria da atribuição (Weiner, 2000) pelo impacto que têm na satisfação (Smith *et al.*, 1999; Tsiros, Mittal e Ross, 2004);

- analisar a importância económica da reativação em termos de valor do cliente recuperado, considerando que parecem existir dúvidas acerca de ganhos perdidos, apesar do potencial acréscimo de lealdade;
- replicar este estudo noutros contextos, acrescentando análises de comparabilidade nos efeitos produzidos pelos determinantes da reativação;
- analisar, através de estudos de caso, organizações de elevado abandono e com práticas de *win back* assimiladas e bem-sucedidas, aprofundando a relação entre a gestão da dissolução e o sucesso da reativação.

Os resultados obtidos nesta tese não são estanques. Em si próprios aumentam o conhecimento existente sobre os determinantes do processo de reativação de relacionamentos cliente-empresa e constituem também um passo dado num tema, ainda recente, com necessidade de maior conceptualização e confirmação empírica em diferentes setores e contextos socioculturais. Os resultados obtidos evidenciam aspetos diferentes do abandono e recuperação do cliente, mas realçam a complementaridade sugerida por alguns autores (Flick, 2005), ao invés da rivalidade, existente entre a investigação qualitativa e a quantitativa. Estas complementam-se, conduzindo a um conhecimento mais alargado, melhor e mais completo do problema.

Conclui-se que a maioria das organizações considera que um cliente perdido corresponde a uma causa perdida quando, na realidade, cada cliente que abandona pode ser um embaixador de más notícias e muito mais. Conhecendo melhor a natureza, os elementos, fases e fatores envolvidos nos processos de dissolução e reativação, será mais fácil prevenir o abandono e recuperar clientes perdidos. O abandono do cliente subsiste, provavelmente, como a dinâmica menos reconhecida e mais incompreendida de qualquer organização.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DO ESTUDO PRELIMINAR

Inquérito piloto sobre perda e recuperação de clientes

Bem vinda(o) ao questionário!

No âmbito de um projeto de Doutoramento em Ciências Empresariais realizado na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, pretendemos estudar o processo de dissolução e reativação de relacionamentos entre cliente e empresa. Nesse sentido agradecemos que respondesse a algumas questões. As suas respostas são anónimas e rigorosamente confidenciais. O seu contributo é de grande importância pelo que agradecemos antecipadamente a sua cooperação (demora cerca de 5 minutos). Brevemente orientações:

1. Todas as respostas dizem respeito à sua EMPRESA ou, caso exista, Unidade de Negócios (doravante designada UN).

2. Se tiver dificuldades ou questões não hesite em contactar-nos para winback.lulopes@gmail.com ou 932026162 (Luísa Lopes).

* Required

Perda de clientes

No que diz respeito à dissolução ou terminação de relacionamentos entre cliente e empresa – por iniciativa do cliente - por favor, responda às seguintes questões: *

	Sim	Não
1 - A sua EMPRESA/UN tem um sistema de identificação de clientes que apresentam um elevado risco de abandono?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 - É desenvolvida alguma ação (telefonema, entrevista, questionário...) para perceber as razões de abandono?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 - Sabe quantos clientes perde por ano?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 - Indique, em percentagem, a taxa de abandono (número de clientes que abandona a empresa relativamente ao total de clientes) aproximada da sua EMPRESA/UN: *

- até 9%
- 10 a 19%
- 20 a 29%
- 30 a 39%
- mais de 40%
- não sei / não respondo

5 - São conhecidos os motivos de abandono? *

- Sim
- Não

Se respondeu sim, na questão anterior, indique o grau de importância dos motivos apresentados pelos clientes que cessam relações com a sua Empresa/UN:

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante
6 - Motivos relacionados com a sua EMPRESA (imagem, fusão de marcas...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 - Motivos relacionados com a oferta (produto, serviço, preço...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 - Motivos relacionados com o cliente (estratégia da empresa... ou, em particulares, mudança de casa, família e/ou amigos, motivos profissionais ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 - Motivos relacionados com a concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações: *					
	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
10 - No domínio da gestão da relação com o cliente as atividades desenvolvidas podem incluir a atração, a manutenção, a terminação e a recuperação de clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11 - Nesta EMPRESA/UN existem procedimentos definidos e implementados de gestão da dissolução/terminação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recuperação de clientes					
No que diz respeito à recuperação de clientes anteriormente perdidos (reativação de relacionamentos entre cliente e empresa por iniciativa da empresa) por favor responda às seguintes questões: *					
	Sim	Não			
12 - Tem conhecimento da percentagem de clientes possíveis de recuperar por ação da EMPRESA/UN?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			

	Sim	Não
13 - Na sua EMPRESA/UN, e para efeitos de recuperação, os clientes são identificados como perdidos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14 - É conhecido o concorrente que captou o cliente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15 - É feito algum tipo de segmentação de clientes para efeitos de recuperação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16 - Indique, em percentagem, a taxa de recuperação de clientes perdidos (número de clientes recuperados relativamente ao total de clientes contactados para recuperação ou win-back) aproximada: *

Caso não seja possível indicar esta taxa, por favor, explique o porquê na última questão (comentários adicionais)

até 9%

10 a 19%

20 a 29%

30 a 39%

mais de 40%

não sei / não respondo

Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações: *

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
17 - Existem procedimentos definidos e implementados de recuperação de clientes (contacto telefónico, oferta de descontos, outras propostas...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18 - A EMPRESA/UN possui um processo sistemático que determina o valor do cliente perdido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19 - A EMPRESA/UN possui um sistema a funcionar que determina o custo de reativação de uma relação com clientes perdidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20 - A EMPRESA/UN possui um sistema que calcula os custos de recuperação de uma relação com clientes inativos (sem transações em período determinado pela empresa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
21 - A EMPRESA/UN possui um processo sistemático para reativar relacionamentos com clientes perdidos para a concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22 - A EMPRESA/UN possui um processo sistemático para restabelecer relacionamentos com clientes inativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Caracterização da empresa e do respondente

23 - Indique o setor de atividade e, se possível, o código e a designação da CAE (Classificação das Atividades Económicas) da sua EMPRESA/UN: *

24 - Os clientes desta EMPRESA/UN são maioritariamente: *

- empresas
- particulares
- empresas e particulares em igual proporção

25 - As vendas desta EMPRESA/UN resultam maioritariamente de: *

- produtos tangíveis
- serviços
- produtos e serviços em igual proporção

26 - Indique o volume de negócios (em euros): *

- menos de 10 000 000
- 10 000 000 a 49 999 999
- 50 000 000 a 99 999 999
- 100 000 000 a 500 000 000

- mais de 500 000 000
- não sei / não respondo

27 - Qual o cargo que ocupa na EMPRESA/UN? *

- Administrador / Diretor Geral
- Diretor Comercial
- Diretor de Marketing
- Outro Diretor
- Other:

COMENTÁRIOS ADICIONAIS

Queira, por favor, escrever aqui qualquer comentário que julgue pertinente no âmbito deste estudo.

Gostaríamos de agradecer a sua participação no questionário. A sua contribuição será valiosa.

Se desejar integrar a sua EMPRESA/UN na continuidade deste estudo ou receber os resultados do mesmo, por favor indique o seu endereço de correio eletrónico ou, por questões de anonimato, contacte-me (luisa@ipb.pt).

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

APÊNDICE 2A – GUIÃO DE ENTREVISTAS A COLABORADORES

Guião de Entrevistas Individuais a Colaboradores
- dirigidas a responsáveis e operacionais de marketing relacional, particulares... -

Entrevistado: _____ Dia: ___/___/20___ Horas (início-fim): ___:___ às ___:___
Bom dia/tarde, o meu nome é..... e no âmbito de um projeto de Doutoramento em Ciências Empresariais – especialização em Marketing e Estratégia - pretendemos estudar o fim e a reativação de relações entre cliente e empresa prestadora de serviços (perda e recuperação de clientes) inquirindo colaboradores do operador e clientes envolvidos nestas atividades. Nesse sentido agradecia que respondesse a algumas questões. As suas respostas terão um uso estritamente académico, são anónimas e rigorosamente confidenciais. Autorização para gravar e referir o processo de transcrição e envio para confirmação.

Objetivos gerais: Conhecer o ponto de vista do operador quanto a determinantes (motivos de troca, fatores cognitivos e emotivos, características do cliente e da relação mais propensas à reativação...); Saber como se desenrola o processo de reativação; Conhecer análises efetuadas pelo operador.
Entre parênteses estão itens a não esquecer ou sub-questões.

1ª PARTE (início ou aquecimento)

1. Os esforços de marketing do negócio OPERADOR/UN são concentrados na retenção ou na atração de novos clientes?
2. De que forma a dissolução/terminação e a recuperação se enquadram ou são importantes nos principais eixos de atuação do OPERADOR/UN?

DIMENSÃO: CARACTERÍSTICAS DA RELAÇÃO/LAÇOS SOCIAIS

Objetivo: compreender as características da relação presentes no contexto e a sua influência sobre a vontade/intenção de regresso

3. Com base na sua experiência como caracteriza a relação que se estabelece entre o cliente/particular e o (OPERADOR/UN)? (Natureza da relação antes da dissolução em termos de: satisfação, compromisso, confiança, duração, frequência das interações/contactos, nº de produtos, venda cruzada...)
4. Como acontece a gestão da relação com o cliente/particular e o OPERADOR/UN?

2ª PARTE - Dissolução de relacionamentos (Pedido de desativação e processo de retenção)

DIMENSÃO: PERCEÇÃO DA DISSOLUÇÃO

Objetivo: compreender o papel das atividades de dissolução na vontade de regresso do cliente

Motivos de troca (Objetivo: conhecer motivos de troca – origem, locus, estabilidade e controlo)

5. Quais são os motivos (mais e menos importantes) que os clientes/particulares apresentam para terminar relações/contratos com o OPERADOR/UN? Atribuem responsabilidades (culpa) a alguém?

Processo de dissolução (JP) (Objetivo: conhecer o processo de dissolução do ponto de vista do colaborador)

6. Como acontece o processo de cessação da relação? (Incidentes críticos, qualidade, serviços, reclamações/resposta, novo prestador) Gostaria que me relatasse um episódio em que um cliente contacta o OPERADOR/UN para terminar o relacionamento.
7. O cliente demonstra satisfação em relação ao processo e procedimentos realizados? Porquê?

Interações/comunicação acontecida (JI) (Objetivo: conhecer as interações presentes no processo de dissolução)

8. Que contactos envolve esta situação? (N.º de contactos, duração do processo)
9. O cliente demonstra satisfação em relação às interações e diálogo com o pessoal? Porquê?

Propostas (JD) (Objetivo: averiguar se são feitas propostas alternativas no processo de dissolução)

10. Na dissolução são feitas propostas/ofertas/descontos alternativas ao cliente ou pedidas desculpas (incidentes)? Como?
11. O cliente demonstra interesse e satisfação face a essas propostas? Porquê?

Emoções/Força da reação (Objetivo: compreender o papel das emoções do cliente nas atividades de dissolução)

12. Como reagem os clientes aos episódios da dissolução? Porquê? (Que emoções demonstram? Qual a atitude geral do cliente face aos acontecimentos da dissolução? Quais as razões para tal atitude?)

Satisfação com a dissolução (Objetivo: compreender o papel da satisfação com a dissolução na vontade de regressar)

13. Considera que os clientes ficam satisfeitos com a terminação? Porquê? (O que contribui para essa satisfação (processo, interação, ofertas?)
14. Considera que a forma como a dissolução acontece influencia a vontade de regressar? Porquê?

Vontade de Regressar (Objetivo: compreender como se forma a vontade de regressar no futuro)

15. Na terminação o cliente demonstra vontade de regressar no futuro? Em que situações? Porquê?

3ª PARTE - Reativação de relacionamentos (Processo de *win back*)

DIMENSÃO: PERCEÇÃO DA REATIVAÇÃO

Objetivo: compreender o papel das atividades de reativação na intenção e comportamento de regresso do cliente

Atividades prévias: Identificação/Segmentação

16. Como identificam clientes e relacionamentos perdidos? É feito algum tipo de segmentação?

Processo de reativação (Objetivo: conhecer o processo de reativação do ponto de vista do colaborador)

17. Como é que o OPERADOR/UN reativa relacionamentos antigos? (Como acontece o processo de reativação ou recuperação do cliente?) Gostaria que me relatasse um episódio em que o OPERADOR/UN contacta o cliente para reativar o relacionamento.
18. O cliente demonstra satisfação em relação ao processo e procedimentos realizados? Porquê?

Interações/comunicação acontecida (JI) (Objetivo: conhecer as interações presentes no processo de reativação)

19. Que contactos envolve esta situação? (N.º de contactos, duração do processo)
20. O cliente demonstra satisfação em relação às interações e diálogo com o pessoal? Porquê?

Propostas (JD) (Objetivo: averiguar se são feitas propostas alternativas no processo de reativação)

21. São feitas propostas/ofertas/descontos ao cliente? Como?
22. O cliente demonstra interesse e satisfação face a essas propostas? Porquê?

Emoções/Força da reação (Objetivo: compreender o papel das emoções do cliente nas atividades de reativação)

23. Como reagem os clientes aos episódios da recuperação? (Que emoções demonstram? Qual a atitude geral do cliente face aos acontecimentos da reativação? Quais as razões para tal atitude?)

Satisfação com a reativação

(Objetivo: compreender o papel da satisfação com as atividades de reativação na intenção de regresso)

24. Considera que os clientes ficam satisfeitos com a reativação? Na sua opinião o que contribui para essa satisfação (processo, interação, ofertas)?
25. Considera que a forma como a reativação acontece influencia a possibilidade de regresso no futuro? Porquê?

Barreiras à reativação

(Objetivo: compreender a influência das alternativas disponíveis e ligação ao anterior prestador sobre a intenção de regresso)

26. O que o impede de ficar e de regressar? É conhecido o concorrente que captou o cliente? A ligação a esse prestador influencia a intenção de regresso do cliente? Como? Porquê? E a restante concorrência ou alternativas disponíveis no mercado?

Intenção de regresso

27. Durante a reativação o cliente demonstra ter intenção de regressar? Em que situações? Porquê?

4ª PARTE

Objetivo: identificar outros determinantes da reativação do ponto de vista do colaborador

Motivos de regresso

28. Gostaria que me explicasse o que, na sua opinião, leva ao regresso do cliente? Como? Porquê?

DIMENSÃO: CARACTERÍSTICAS DO CLIENTE

(Objetivo: compreender as características dos clientes alvo das atividades de reativação e que favorecem essa reativação)

29. Qual o perfil do cliente retido/recuperado? Que tipo de clientes entende ser mais recetivo a ações de *win back*? (idade, envolvimento, procura de variedade/novidade, passado...) Como? Porquê?

Objetivo final: captar aspetos considerados importantes pelo entrevistado ou não referidos anteriormente que podem contribuir para os objetivos da entrevista.

30. Recorda-se de algum assunto que não foi, e devesse ser, mencionado? (Gostaria de acrescentar algum comentário que julga interessante no âmbito desta entrevista?)

Pode sugerir-me outras pessoas em condições de responder a estas questões?

Perfil sociodemográfico do respondente	Qual o seu sexo? <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Feminino Qual a sua idade? _____ Qual o seu nível de escolaridade? <input type="radio"/> Ensino básico <input type="radio"/> Ensino secundário <input type="radio"/> Ensino superior (Bacharelato/Licenciatura) <input type="radio"/> Pós-graduação/MBA/Mestrado/ Doutoramento Há quanto tempo trabalha aqui? _____ (OPERADOR/UN) _____ (função)
---	---

Para continuar a participar nesta investigação, por favor indique o seu e-mail e contactos.

Nome	Cargo	E-mail (para revisão das respostas)

Muito obrigada pela sua colaboração!

APÊNDICE 2B – GUIÃO DE ENTREVISTAS A CLIENTES

Guião de Entrevistas Individuais a Clientes de Retenção

Apresentação e pedido de gravação do estudo:

Bom dia/tarde, o meu nome é Luísa Lopes e estou a realizar uma investigação de doutoramento, feita na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, sobre as relações entre cliente e empresa em termos de perda e recuperação de clientes. A sua participação acontece na forma de uma pequena entrevista (cerca de 15 minutos). Está interessada(o) em participar? Como é habitual nestas situações, peço-lhe autorização para gravar esta entrevista. (Posso gravar?)

1. É cliente do OPERADOR desde que data? _____. Que serviços (telefone móvel, telefone fixo, internet móvel, internet fixa, payTV...) usa no OPERADOR? (Confirmar). Este é o seu único contrato deste tipo de serviço? _____
2. Antes desta sua intenção de deixar o OPERADOR, como descreveria a sua relação com o OPERADOR? (em termos de satisfação, confiança, frequência de contactos, compromisso...)

Dissolução e recuperação de relacionamentos (pedido de desativação e processo de retenção)

Contactou o OPERADOR para terminar esta relação em que data (mês/ano)? _____

Gostaria de lhe colocar algumas questões sobre esse episódio:

3. Pode explicar-me porque decidiu cancelar este serviço? (Quais os motivos? Atribui responsabilidades (culpa) a alguém?)
4. Pode descrever-me, em detalhe, como aconteceu este processo desde o seu pedido de cancelamento? (Incluindo os contactos posteriores, quantos contactos houve e durante quantos dias?)
5. Foi-lhe feita alguma proposta/oferta/desconto, dada uma explicação ou pedidas desculpas?
6. **Se sim**, ficou satisfeita(o) com essa proposta/oferta/explicação...? (Porquê?)
7. Ficou satisfeita(o) com o processo e procedimentos do OPERADOR? (Porquê?)
8. Ficou satisfeita(o) com o tratamento que recebeu das pessoas com quem falou? (Porquê?)
9. Que sentimentos lhe provocou este processo desde o seu pedido de cancelamento? (pedido - indignação, frustração/foi ignorada(o), tristeza, raiva, indiferença...retenção - surpresa positiva, conforto, descontração?)
10. A forma como o pedido de cancelamento aconteceu influenciou a sua vontade de ficar no OPERADOR? (Porquê?)
11. Decidiu, portanto, continuar a ser cliente do OPERADOR? (Porquê?)
Se não, o que mais influenciou a sua decisão de não continuar (pedido/fecho ou a toda a relação anterior)?
O que a (o) levaria a considerar a hipótese de ficar? E a regressar um dia mais tarde?
12. Quantas vezes trocou de operador deste serviço (telefone móvel/fixo) ao longo da vida?
13. Este serviço é importante para si? (Porquê?) Procura informar-se sobre as alternativas da concorrência?
14. Tem algum comentário que deseje acrescentar?

Para terminar:

Questões fechadas - perfil sociodemográfico do entrevistado	
Qual a sua idade? _____	Profissão: _____
Sexo: _____	Qual o seu nível de escolaridade?
Qual o seu estado civil?	<input type="radio"/> 1º ciclo (até ao 4º ano) <input type="radio"/> 2º ciclo (até ao 6º ano) <input type="radio"/> 3º ciclo (até ao 9º ano) <input type="radio"/> Ensino secundário (até ao 12º ano) <input type="radio"/> Ensino superior (Bacharelato/Licenciatura) <input type="radio"/> Pós-graduação/MBA/Mestrado/ Doutoramento
<input type="radio"/> Solteira(o) <input type="radio"/> Casada(o)/União de facto <input type="radio"/> Viúva(o) <input type="radio"/> Divorciada(o)	

Em nome da equipa de investigação, muito obrigado!

APÊNDICE 3 – QUADROS-RESUMO DE ENTREVISTAS

3.1. Quadro-resumo das entrevistas a colaboradores

Código do entrevistado*	Cargo desempenhado	Duração Entrevistas
1MIM33	Coordenação de marketing para clientes - valor e relação (internet)	01:10 + 00:52
2MMF38	Coordenação de fidelização/retenção de marketing (voz móvel)	01:00 + 01:07
3CSFM34	Coordenação de serviço de gestão de reclamações/retenção (móvel)	01:41
4MFM37	Gestor de produto (voz fixo)	01:02
5MMM37	Responsável por <i>customer experience</i> (voz móvel)	01:03
6MMF39	Responsável de marketing (voz móvel)	00:34
7CSMF35	Coordenação de serviço de atendimento ao cliente (voz móvel)	00:58
8CSMF38	Coordenação da equipa de gestão de reclamações/retenção (móvel)	01:07
9PEM38	Responsável pela área VIP e processos especiais	02:20
10CSMF37	Coordenação de móvel no serviço de apoio ao cliente	00:54
11CSFF39	Coordenação de customer service - customer attention (voz fixo)	01:36
12CSFF41	Direção de serviço ao cliente customer attention (voz fixo) e processos especiais	01:19
13CSMIF39	Direção de serviço ao cliente (voz móvel e internet)	01:23
14DCM35	Responsável por canais diretos (CDi) (departamento comercial)	01:04
15PTF28	Operador de <i>telemarketing</i> (voz fixo)	00:45
16PTM24	Operador de <i>telemarketing</i> (voz fixo)	00:25
17PTF45	Operador de <i>telemarketing</i> (voz fixo)	00:48
18PTM21	Operador de <i>telemarketing</i> (voz fixo)	00:23

*Código= N.º entrevista+Serviço+Sexo+Idade

Resumo	
Total de pessoas entrevistadas	18
Total de entrevistas	20
Total de horas de gravação	19h21m
Tempo total	21h31m
Duração média de cada entrevista	1h04m

3.2. Quadro-resumo das entrevistas a clientes do operador

Código do entrevistado*	Profissão	Estado civil	Nível de escolaridade	Serviço	Duração entrevistas
2CF19	Estudante	Solteira	12º ano	Internet Móvel	00:19
6CF44	Secretária de direção	Casada	Ensino superior	Internet Móvel	00:20
8CF21	Estudante	Solteira	12º ano	Internet Móvel	00:12
10CF27	Empregada forense	Casada	Ensino superior	Telefone Móvel	00:13
12CF36	Estudante	Solteira	12º ano	Internet Móvel	00:19
22CF37	Estudante	Divorciada	12º ano	Internet Móvel	00:20
24CF24	Estudante	Solteira	12º ano	Internet Móvel	00:25
26CM28	Vigilante	Solteiro	12º ano	Internet Móvel	00:33
27CM33	Bancário	Solteiro	12º ano	Telefone Móvel	00:33
29CF64	Costureira	Divorciado	2º ciclo	Telefone Fixo	00:39
30CM67	Comercial Reformado	Casado	Ensino superior	Telefone Móvel	00:13
31CM34	Financeiro	Casado	Ensino superior	Telefone Móvel	00:10
32CM31	Diretor de operações	Solteiro	12º ano	Telefone Móvel	00:13
33CM55	Agricultor	Casado	1º ciclo	Telefone Fixo	00:19
34CF67	Doméstica	Casado	1º ciclo	Telefone Fixo	00:17
35CF42	Desempregada	Divorciado	3º ciclo	Telefone Fixo	00:09
36CF71	Doméstica	Viúvo	1º ciclo	Telefone Fixo	00:35
37CF50	Doméstica	Casado	1º ciclo	Telefone Fixo	00:11
38CF67	Doméstica	Casado	1º ciclo	Telefone Fixo	00:13
39CM74	Professor Reformado	Casado	Ensino superior	Telefone Fixo	00:21

*Código= N.º entrevista+C(liente)+Sexo+Idade

Resumo	
Total de entrevistas/pessoas entrevistadas	20
Total de horas de gravação	6h34m
Duração média de cada entrevista	19m

3.3. Quadro-resumo das entrevistas a clientes de outros operadores

Código do entrevistado*	Profissão	Estado civil	Nível de escolaridade	Serviço	Duração entrevistas
01CM38	Docente	Casado	Pós-graduação	3P	00:10
02CM38	Docente	Casado	Pós-graduação	Telefone Fixo	00:25
1CF20	Estudante	Solteiro	12º ano	Telefone Móvel	00:11
3CM42	Instrutor de condução	Casado	12º ano	3P	00:22
4CM23	Estudante	Solteiro	12º ano	2P	00:15
5CM35	Agente PSP	Casado	12º ano	3P	00:15
7CF42	Oficial de registos e notariado	Casado	Ensino superior	3P	00:22
9CF32	Operadora de central de proteção civil	Casado	12º ano	3P	00:11
11CM62	Docente	Casado	Pós-graduação	Telefone Móvel	00:17
13CF47	Oficial de justiça	Solteiro	12º ano	Telefone Móvel	00:24
14CM23	Estudante	Solteiro	12º ano	Internet Móvel	00:18
15CM22	Estudante	Solteiro	12º ano	Internet Móvel	00:21
16CM40	Bancário	Casado	12º ano	3P	00:19
17CF55	Cozinheira	Casado	12º ano	Internet Móvel	00:25
18CM23	Estudante	Solteiro	12º ano	ZON 3P	00:28
19CM33	Docente	Casado	Pós-graduação	3P	00:19
20CF20	Estudante	Solteiro	12º ano	2P	00:16
21CF25	Estudante	Solteiro	12º ano	Internet Móvel	00:21
23CM45	GNR	Casado	12º ano	Internet Móvel	00:23
25CM42	Administrativo	Casado	12º ano	Telefone Móvel	00:28

*Código= N.º entrevista+C(liente)+Sexo+Idade

Resumo	
Total de entrevistas/pessoas entrevistadas	20
Total de horas de gravação	6h30m
Duração média de cada entrevista	19m

APÊNDICE 4 – ÁRVORE DE CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS

Nome	Tipo	Referências	Criado em	Criado por	Modificado em
Características do cliente	Codificação	0	15-07-2012 15:26:26	LL	15-07-2012 15:26:26
Idade	Codificação	34	15-07-2012 15:27:11	LL	26-08-2013 15:29:59
Envolvimento - Importância da Informação	Codificação	33	15-07-2012 15:27:55	LL	26-08-2013 15:30:56
Procura de variedade	Codificação	5	15-07-2012 15:28:07	LL	16-07-2013 11:17:29
Inércia	Codificação	0	15-07-2012 15:28:15	LL	27-08-2012 15:34:47
Inércia na reatuação	Codificação	14	19-07-2012 10:14:23	LL	26-08-2013 15:34:35
Inércia na retenção	Codificação	19	19-07-2012 10:20:02	LL	26-08-2013 15:32:55
Características da relação anterior	Codificação	0	15-07-2012 15:26:39	LL	24-08-2012 13:48:57
Comprimento - duração da relação	Codificação	13	15-07-2012 15:29:22	LL	26-08-2013 15:37:45
Profundidade - gasto mensal	Codificação	1	15-07-2012 15:30:00	LL	26-08-2013 15:38:59
Largura - n. de serviços/venda cruzada	Codificação	7	15-07-2012 15:30:46	LL	26-08-2013 15:39:54
Qualidade - confiança+compromisso	Codificação	47	15-07-2012 15:32:07	LL	26-08-2013 17:51:54
Satisfação global	Codificação	58	15-07-2012 15:32:27	LL	26-08-2013 15:40:25
Fatores cognitivos e emotivos da reatuação	Codificação	0	15-07-2012 15:41:33	LL	15-07-2012 18:34:10
Perceções de justiça - propostas+p	Codificação	0	15-07-2012 15:42:33	LL	31-05-2013 16:01:18
Justiça distributiva	Codificação	107	24-08-2012 11:55:49	LL	28-10-2013 10:47:29
Justiça interacional	Codificação	73	24-08-2012 11:57:32	LL	28-10-2013 10:46:46
Justiça processual	Codificação	64	24-08-2012 11:58:45	LL	28-10-2013 10:48:10
Motivos de saída	Codificação	76	15-07-2012 16:20:29	LL	28-10-2013 10:48:10

Nome	Tipo	Referências	Criado em	Criado por	Modificado em
Fatores cognitivos e emotivos da reatuação	Codificação	0	15-07-2012 15:41:33	LL	15-07-2012 18:34:10
Perceções de justiça - propostas+p	Codificação	0	15-07-2012 15:42:33	LL	31-05-2013 16:01:18
Justiça distributiva	Codificação	107	24-08-2012 11:55:49	LL	28-10-2013 10:47:29
Justiça interacional	Codificação	73	24-08-2012 11:57:32	LL	28-10-2013 10:46:46
Justiça processual	Codificação	64	24-08-2012 11:58:45	LL	28-10-2013 10:48:10
Motivos de saída	Codificação	76	15-07-2012 16:20:29	LL	28-10-2013 10:48:10
Atribuição	Codificação	20	15-07-2012 16:20:42	LL	13-09-2013 17:39:44
Satisfação específica	Codificação	65	15-07-2012 17:10:06	LL	10-09-2013 12:27:47
Emoções	Codificação	0	28-10-2013 10:49:25	LL	28-10-2013 10:49:25
Emoções negativas na dissolução	Codificação	71	15-07-2012 15:42:55	LL	26-08-2013 15:43:00
Emoções positivas ou neutras na reatuação	Codificação	19	15-07-2012 15:43:09	LL	28-10-2013 11:08:16
Emoções negativas na reatuação	Codificação	7	27-08-2012 11:46:15	LL	28-10-2013 11:53:32
Atitude face à reatuação	Codificação	0	15-07-2012 15:43:54	LL	26-08-2013 15:04:06
Vontade de ficar	Codificação	27	19-07-2012 10:23:01	LL	26-08-2013 17:12:52
Vontade de regressar	Codificação	15	24-08-2012 15:04:43	LL	26-08-2013 17:45:17
Barreiras à reatuação	Codificação	0	12-04-2013 11:22:19	LL	26-08-2013 15:07:57
Vínculos ao prestador alternativo	Codificação	23	24-08-2012 11:36:42	LL	26-08-2013 17:00:02
Alternativas disponíveis	Codificação	20	19-07-2012 09:59:40	LL	28-10-2013 10:45:15
Efeito rede	Codificação	11	14-04-2013 16:52:57	LL	26-08-2013 15:57:58

APÊNDICE 5 – QUESTIONÁRIOS FINAIS DIRIGIDOS A CLIENTES

5.1. Questionários de retenção distribuídos, separadamente e online, a clientes atuais e perdidos de serviços de voz móvel e internet móvel

Inquérito sobre a relação entre o cliente e a operadora de telecomunicações

Estimada(o) participante, bem-vinda(o) ao questionário!
Desde já agradecemos a sua disponibilidade. O questionário será breve e simples.
As respostas serão anónimas e tratadas como tal.

Na sequência do seu pedido de desativação e consequente tentativa de retenção por parte do OPERADOR, no sentido de permanecer como cliente do seu serviço de telemóvel / internet móvel, por favor, responda às seguintes questões apenas em relação a esse serviço.

1- A título pessoal utiliza mais do que um operador de Telemóvel / Internet Móvel?*

- Sim, sendo o OPERADOR o meu operador principal
- Sim, sendo o OPERADOR o meu operador secundário
- Não, utilizo apenas um operador
- Já não utilizo internet móvel (opção só em internet móvel)

2- Até ao pedido de desativação, durante quantos anos tinha sido cliente do OPERADOR? *

- Menos de 2 anos
- Entre 2 e 4 anos
- Entre 4 e 6 anos
- Mais de 6 anos

3- Quanto gastava, em média, mensalmente com o serviço de telemóvel / internet móvel (em euros)? *

Em telemóvel:

- Menos de 20€
- Entre 20 e 30€
- Entre 30 e 50€
- Mais de 50€

Em internet móvel:

- Menos de 10€
- Entre 10 e 15€
- Entre 15 e 25€
- Mais de 25€

4- Quantos serviços (telefone fixo, internet fixa, televisão paga) lhe eram prestados, individualmente ou em pacote pelo OPERADOR, para além do telemóvel / internet móvel? *

- Mais nenhum
- 1 serviço
- 2 serviços
- 3 serviços
- 4 serviços

Características do cliente e da experiência anterior com o OPERADOR

5- Recordando-se do momento em que pediu a desativação do serviço (ou foi contactado), indique o seu grau de acordo ou desacordo com as seguintes afirmações: *

Utilize uma escala em que 1 significa “Discordo totalmente” e 7 significa “Concordo totalmente”. Poderá utilizar pontuações intermédias.

	1	2	3	4	5	6	7
A menos que ficasse muito insatisfeita(o) com o OPERADOR, mudar para outro operador seria incómodo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seria difícil para mim deixar de usar este serviço com o OPERADOR.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para mim os custos de mudança de operador em termos de tempo, dinheiro e esforço são elevados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Este serviço (telemóvel / internet móvel) é importante para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em comparação com outros produtos ou serviços, este serviço é muito importante para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou bem informada(o) acerca de telecomunicações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6- Pense na relação que possuía com o OPERADOR até ao momento em que ponderou sair deste operador e responda. Eu sentia que o OPERADOR era: *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pouco confiável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito confiável
Muito incompetente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito competente
Pouco honesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito honesta
Capaz de responder às solicitações do cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Incapaz de responder às solicitações do cliente

7- Expresse o seu grau de acordo ou desacordo com as seguintes expressões: *

Utilize a escala em que 1 significa “Discordo totalmente” e 7 significa “Concordo totalmente”. Poderá utilizar pontuações intermédias.

	1	2	3	4	5	6	7
Eu estava muito envolvida(o) na relação com o OPERADOR.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta relação era algo que eu pretendia manter por muito tempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu esforcei-me por manter esta relação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8- A minha relação com o OPERADOR era baseada na sua capacidade em: *

Utilize a escala em que 1 significa “Discordo totalmente” e 7 significa “Concordo totalmente”. Poderá utilizar pontuações intermédias.

	1	2	3	4	5	6	7
reconhecer quem eu sou enquanto cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
conhecer as minhas necessidades pessoais enquanto cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
construir uma ligação de “um-para-um”	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fazer-me sentir importante e apreciada(o)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9- Em relação à sua satisfação com o OPERADOR, sentida até àquele momento, indique o seu grau de acordo ou desacordo com as seguintes afirmações: *

Utilize a escala em que 1 significa “Discordo totalmente” e 7 significa “Concordo totalmente”. Poderá utilizar pontuações intermédias.

	1	2	3	4	5	6	7
Considerando a experiência global com o OPERADOR, estava satisfeita(o).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em geral, os produtos e serviços do OPERADOR correspondiam às minhas expetativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O OPERADOR estava próxima do que considero ser o operador de telecomunicações ideal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pedido de desativação e contacto(s) de retenção

10- Foquemo-nos agora no momento em que contactou o OPERADOR (ou foi contactado por ela) com a intenção de desativar o serviço. Por favor, responda às seguintes questões:

Quando iniciou o seu pedido de desativação, tinha vontade de ficar no OPERADOR? *

- Sim
- Talvez sim, talvez não
- Não

11- Em que medida os seguintes motivos afetaram a sua intenção de desativar o serviço de telemóvel / internet móvel com o OPERADOR?*

Utilize a escala em que 1 significa “Nada” e 7 significa “Muito”. Poderá utilizar pontuações intermédias.

	1	2	3	4	5	6	7
Motivos relacionados comigo enquanto cliente (motivos pessoais como rede da família, amigos ou empresa, não necessitar, dificuldades financeiras, emigração...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivos relacionados com o serviço prestado pelo OPERADOR (cobertura de rede, velocidade, tráfego, atendimento/serviço, reclamação mal resolvida...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivos relacionados com ofertas concorrentes (melhor preço ou equipamento, ofertas de serviços integrados...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12- Em relação a todo o processo por que passou, expresse o seu grau de acordo ou desacordo com as seguintes afirmações:*

Utilize a escala em que 1 significa “Discordo totalmente” e 7 significa “Concordo totalmente”. Poderá utilizar pontuações intermédias.

	1	2	3	4	5	6	7
Os empregados do OPERADOR trataram-me com cortesia e educação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os empregados do OPERADOR foram honestos quando interagiram comigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O tratamento e comunicação por parte dos empregados foram adequados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os empregados empenharam-se muito em resolver a minha situação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os empregados do OPERADOR mostraram-se capazes e com autonomia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O OPERADOR foi muito recetiva ao meu ponto de vista e sugestões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O OPERADOR tem políticas e práticas justas para estas situações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O OPERADOR reagiu prontamente à minha intenção de desativação e resolveu rapidamente a situação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O OPERADOR estava disposto a adaptar os procedimentos às minhas necessidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apesar dos problemas causados e tempo perdido, a proposta do OPERADOR foi apropriada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entendi que a proposta do OPERADOR foi justa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O OPERADOR apresentou uma resposta de acordo com as minhas expetativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No geral, o resultado que obtive foi adequado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13- Pensando neste processo, indique em que medida se sentiu: *

Utilize a escala em que 1 significa “Nada” e 7 significa “Muito”. Poderá utilizar pontuações intermédias.

	1	2	3	4	5	6	7
Descontente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desconfortável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Triste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aborrecida(o)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Irritada(o)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indignada(o)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupada(o)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nervosa(o)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansiosa(o)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14- Em relação a esse momento, indique o seu grau de acordo ou desacordo com as seguintes afirmações: *

Utilize a escala em que 1 significa “Discordo totalmente” e 7 significa “Concordo totalmente”. Poderá utilizar pontuações intermédias.

	1	2	3	4	5	6	7
Em geral, a concorrência seria melhor que o OPERADOR.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No global, as políticas da concorrência beneficiar-me-iam muito mais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estaria muito mais satisfeita (o) com o serviço da concorrência do que com o do OPERADOR.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No geral, eu estaria muito mais satisfeita(o) com a concorrência do que com o OPERADOR.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O OPERADOR tinha durações de contrato excessivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(Em telemóvel) As pessoas que contacto mais frequentemente usavam o OPERADOR.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15- Indique o seu grau de acordo ou desacordo com as seguintes afirmações: *

Utilize a escala em que 1 significa “Discordo totalmente” e 7 significa “Concordo totalmente”. Poderá utilizar pontuações intermédias.

	1	2	3	4	5	6	7
Fiquei satisfeita(o) com a forma como o operador lidou com a minha intenção de desativar o serviço de telemóvel / internet móvel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiquei contente com a proposta que me fizeram para ficar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiquei satisfeita(o) com o tratamento que recebi dos empregados do OPERADOR.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiquei satisfeita(o) com os procedimentos (forma de trabalho) e recursos utilizados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16- Manteve o serviço de Telemóvel / Internet Móvel no OPERADOR? *

- Sim
- Não

(Se a resposta for 'Sim' na pergunta 16- Manteve o serviço no OPERADOR?)

17- Indique o seu grau de acordo ou desacordo com as seguintes afirmações: *

Utilize a escala em que 1 significa “Discordo totalmente” e 7 significa “Concordo totalmente”. Poderá utilizar pontuações intermédias.

	1	2	3	4	5	6	7
Penso ficar no MARCASTM/SAI por muito tempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando o meu contrato atual terminar, provavelmente mudarei de operador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Penso frequentemente em mudar de operador (de Telemóvel/Internet Móvel).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provavelmente vou mudar para um operador que possua melhores serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho tido problemas frequentes com este operador, o que me leva a querer mudar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(Se a resposta for 'Não' na pergunta 16- Manteve o serviço no OPERADOR?)

17- Indique a probabilidade de, no futuro, regressar ao OPERADOR: *

	1	2	3	4	5	6	7	
Improvável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Provável
Impossível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Possível
Incerto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Certo
Definitivamente não	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Definitivamente sim

Perfil sociodemográfico

18- O questionário está terminado, pedimos-lhe apenas o favor de responder a algumas questões para caracterização da pessoa entrevistada.

Sexo *

- Feminino
 Masculino

19- Idade *

20- Zona geográfica de residência *

- Litoral Norte
 Interior Norte
 Grande Porto
 Litoral Centro
 Grande Lisboa
 Sul e Ilhas

21- Nível de escolaridade *

- 1º ciclo (até ao 4º ano)
 2º ciclo (até ao 6º ano)
 3º ciclo (até ao 9º ano)
 Ensino secundário (até ao 12º ano)
 Ensino superior (Bacharelato/Licenciatura)
 Pós-graduação/MBA/Mestrado/Doutoramento

22- Situação profissional *

- Trabalhador(a) por conta própria
 Trabalhador(a) por conta de outrem
 Desempregado(a)
 Doméstica
 Reformado(a)/aposentado(a)/pensionista
 Estudante

23- Se desejar, poderá deixar comentários ou sugestões.

5.2 Questionário de retenção, aplicado em sistema Computer Assisted Telephone Interview (CATI), a clientes do serviço de telefone fixo

Inquérito sobre a relação entre o cliente e a operadora de telecomunicações

Bom dia/ Boa tarde. O meu nome é _____ e sou entrevistador do XXX, uma empresa de Estudos de Mercado que está a realizar um breve inquérito para o OPERADOR.

P.0. Seria possível falar com a pessoa que é/era responsável pelo telefone fixo?

PRÓPRIO → P.0.B.
 VAI PASSAR A CHAMADA → P.0.B.
 RECUSA → TERMINAR
 TELEFONAR MAIS TARDE/OUTRO DIA → AGENDAR

P.0.B. Estamos a efetuar um estudo junto de clientes e ex-clientes do serviço MARCASTF para recolher a opinião sobre a operadora, para que o OPERADOR possa melhorar a qualidade do serviço que presta. As suas respostas serão totalmente anónimas e não serão utilizadas para fins comerciais.

Neste sentido, gostaria de saber se é possível contar com a sua participação para a realização deste inquérito.

SIM, PARTICIPA → P1
 RECUSA → TERMINAR
 TELEFONAR MAIS TARDE/OUTRO DIA → AGENDAR

As questões seguintes destinam-se a avaliar a forma como o MARCASTF a(o) tentou manter como cliente após o seu pedido de desativação - por favor responda às seguintes questões apenas em relação a esse serviço.

1- A título pessoal, possui atualmente algum serviço de telefone fixo?

- Sim e considero o cartão/acesso MARCASTF aquele que mais uso
 Sim e considero o cartão/acesso MARCASTF secundário
 Utilizo apenas um serviço
 Não possuo atualmente telefone fixo

2- Até ao pedido de desativação, durante quantos anos tinha sido cliente do MARCASTF?

- Menos de 2 anos
 Entre 2 e 4 anos
 Entre 4 e 6 anos
 Mais de 6 anos

3- Quanto gastava, em média, mensalmente com este serviço (em euros)?

Caso utilize mais do que um operador, considere o que usa mais.

- Menos de 10€
 Entre 10 e 12,5€
 Entre 12,5€ e 20€
 Mais de 20€

4- Quantos serviços (telemóvel, internet fixa, internet móvel, televisão), para além do telefone fixo usava no OPERADOR?

- Mais nenhum
 1
 2
 3 ou mais

Características do cliente e da experiência anterior com o OPERADOR

Recordando-se do momento em que pediu a desativação do serviço, responda, por favor, às seguintes questões.

5- Indique o seu grau de acordo ou desacordo com as seguintes afirmações:

Utilize uma escala de 1=discordo totalmente até 7=concordo totalmente.

	1	2	3	4	5	6	7
A menos que ficasse muito insatisfeita(o) com o MARCASTF, mudar para outro operador seria incômodo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seria difícil para mim deixar de usar este serviço com o MARCASTF.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para mim os custos de mudança de operador em termos de tempo, dinheiro e esforço são elevados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Este serviço (telefone fixo) é importante para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em comparação com outros produtos ou serviços, este serviço é muito importante para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou bem informada(o) acerca de telecomunicações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6- Pense na relação que possuía com o OPERADOR até ao momento em que ponderou sair deste operador e responda.

Eu sentia que o OPERADOR era:

	1	2	3	4	5	6	7	
Pouco confiável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito confiável
Muito incompetente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito competente
Pouco honesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito honesta
Capaz de responder às solicitações do cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Incapaz de responder às solicitações do cliente

7- Expresse o seu grau de acordo ou desacordo com as seguintes afirmações:

Utilize a escala de 1=discordo totalmente até 7=concordo totalmente.

	1	2	3	4	5	6	7
Eu estava muito envolvida(o) na relação com o OPERADOR.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta relação era algo que eu pretendia manter por muito tempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu esforcei-me por manter esta relação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8- A minha relação com o OPERADOR era baseada na sua capacidade em:

Utilize a escala de 1=discordo totalmente até 7=concordo totalmente.

	1	2	3	4	5	6	7
reconhecer quem eu sou enquanto cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
conhecer as minhas necessidades pessoais enquanto cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
construir uma ligação de “um-para-um”	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fazer-me sentir importante e apreciada(o)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9- Em relação à sua satisfação com o MARCASTF, sentida até àquele momento, indique o seu grau de acordo ou desacordo com as seguintes afirmações:

Utilize a escala de 1=discordo totalmente até 7=concordo totalmente.

	1	2	3	4	5	6	7
Considerando a experiência global com o MARCASTF, estava satisfeita(o).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em geral, os produtos e serviços do MARCASTF correspondiam às minhas expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O OPERADOR estava próxima do que considero ser o operador de telecomunicações ideal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pedido de desativação e contacto(s) de retenção**Em relação ao momento em que contactou o OPERADOR com a intenção de desativar o serviço, por favor, responda às seguintes questões:****10- Quando iniciou o seu pedido de desativação tinha vontade de ficar no MARCASTF?**

- Sim
 Talvez sim, talvez não
 Não

11- Em que medida os seguintes motivos afetaram a sua intenção de desativar o serviço MARCASTF?

Utilize a escala de 1=nada até 7=muito.

	1	2	3	4	5	6	7
Motivos relacionados comigo enquanto cliente (motivos pessoais como mudança de rede de membros da família, amigos ou empresa, dificuldades financeiras, emigração, etc...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivos relacionados com o serviço prestado pelo MARCASTF (cobertura de rede, atendimento/serviço, reclamação mal resolvida, etc...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivos relacionados com ofertas concorrentes (melhor preço ou equipamento, ofertas de serviços integrados, etc...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12- Em relação a todo o processo por que passou, expresse o seu grau de acordo ou desacordo com as seguintes afirmações:

Utilize a escala de 1=discordo totalmente até 7=concordo totalmente.

	1	2	3	4	5	6	7
Os empregados do MARCASTF trataram-me com cortesia e educação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os empregados do MARCASTF foram honestos quando falaram comigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O tratamento e comunicação por parte dos empregados foram adequados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os empregados empenharam-se muito em resolver a minha situação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os empregados do OPERADOR mostraram-se capazes e com autonomia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O MARCASTF foi muito recetivo ao meu ponto de vista e sugestões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O MARCASTF tem políticas e práticas justas para estas situações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O MARCASTF reagiu prontamente à minha intenção de desativação e resolveu rapidamente a situação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O MARCASTF estava disposto a adaptar os procedimentos às minhas necessidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apesar dos problemas causados e tempo perdido, a proposta do OPERADOR foi apropriada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entendi que a proposta do MARCASTF foi justa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O MARCASTF apresentou uma resposta de acordo com as minhas expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No geral, o resultado que obtive foi adequado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13- Pensando neste processo, indique em que medida se sentiu:

Utilize a escala de 1=nada até 7=muito.

	1	2	3	4	5	6	7
Descontente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desconfortável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Triste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aborrecida(o)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Irritada(o)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indignada(o)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupada(o)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nervosa(o)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansiosa(o)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14- Em relação a esse momento, indique o seu grau de acordo ou desacordo com as seguintes afirmações:

Utilize a escala de 1=discordo totalmente até 7=concordo totalmente.

	1	2	3	4	5	6	7
Em geral, os outros operadores seriam melhores que o MARCASTF.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As políticas da concorrência beneficiar-me-iam muito mais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estaria muito mais satisfeita (o) com o serviço da concorrência do que com o do MARCASTF.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No geral, eu estaria muito mais satisfeita(o) com a concorrência do que com o MARCASTF.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O MARCASTF tinha durações de contrato excessivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As minhas chamadas mais frequentes eram para números da rede fixa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15- Indique o seu grau de acordo ou desacordo com as seguintes afirmações:

Utilize a escala de 1=discordo totalmente até 7=concordo totalmente.

	1	2	3	4	5	6	7
Fiquei satisfeita(o) com a forma como o operador lidou com a minha intenção de desativar o serviço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiquei contente com a proposta que me fizeram para ficar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiquei satisfeita(o) com o tratamento que recebi dos empregados do MARCASTF.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiquei satisfeita(o) com os procedimentos (forma de trabalho) e recursos utilizados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16- Manteve este serviço de telefone fixo no MARCASTF?

- Sim
- Não

17- Indique o seu grau de acordo ou desacordo com as seguintes afirmações:

(Se a resposta for 'Sim' na pergunta 16- Manteve-se no MARCASTF?)

Utilize a escala de 1=discordo totalmente até 7=concordo totalmente.

	1	2	3	4	5	6	7
Penso ficar no MARCASTF por muito tempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando o meu contrato atual terminar, provavelmente mudarei de operador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Penso frequentemente em mudar de operador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provavelmente vou mudar para um operador que possua melhores serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho tido problemas frequentes com o OPERADOR, o que me leva a querer mudar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17- Indique a probabilidade de, no futuro, regressar ao OPERADOR:

(Se a resposta for 'Não' na pergunta 16- Manteve-se no MARCASTF?)

	1	2	3	4	5	6	7	
Improvável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Provável
Impossível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Possível
Incerto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Certo
Definitivamente não	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Definitivamente sim

Perfil sociodemográfico**18- Qual o seu sexo?** [Nota ao entrevistador: Não questionar diretamente]

- Feminino
 Masculino

19- Qual a sua idade?**20- Qual a sua zona geográfica de residência?**

- Litoral Norte
 Interior Norte
 Grande Porto
 Litoral Centro
 Grande Lisboa
 Sul e Ilhas

21- Qual o seu nível de escolaridade?

- 1º ciclo (até ao 4º ano)
 2º ciclo (até ao 6º ano)
 3º ciclo (até ao 9º ano)
 Ensino secundário (até ao 12º ano)
 Ensino superior (Bacharelato/Licenciatura)
 Pós-graduação/MBA/Mestrado/Doutoramento

22- Qual a sua situação profissional?

- Trabalhador(a) por conta própria
 Trabalhador(a) por conta de outrem
 Desempregado(a)
 Doméstica
 Reformado(a)/aposentado(a)/pensionista
 Estudante

23- Gostaria de deixar algum comentário ou sugestão para os responsáveis do MARCASTF?

[Nota ao entrevistador: Escrever tudo o que o inquirido disser]

APÊNDICE 6 – QUADROS E FIGURAS COMPLEMENTARES

Quadro 6.1 – Estatística descritiva e testes de normalidade - STM

Variáveis a)	n	Média (M)	Desvio- Padrão (DP)	Assimetri a (Sk)	Curtose (Ku)	Kolmogorov -Smirnov b)	
						E	Sig.
Inert1 - Comodismo	142	3,99	2,328	-,085	-1,513	,182	,000
Inert2 - Patrocínio passivo	142	3,16	2,198	,506	-1,202	,225	,000
Inert3 - Custos de mudança	142	3,09	2,231	,653	-1,033	,220	,000
Inv1 - Importância absoluta	142	4,99	2,228	-,770	-,864	,218	,000
Inv2 - Importância relativa	142	4,09	2,234	-,155	-1,386	,163	,000
Inv3 - Procura de informação	142	5,35	1,857	-1,026	,077	,214	,000
Age - Idade	142	41,19	11,216	,702	-,253	,099	,000
Trust1 – Confiabilidade	142	4,30	2,120	-,364	-1,277	,186	,000
Trust2 – Competência	142	4,11	2,029	-,259	-1,250	,162	,000
Trust3 – Honestidade	142	3,94	2,066	-,154	-1,295	,153	,000
Trust4 – Capacidade de resposta ao cliente c)	142	4,11	2,190	-,039	-1,473	,179	,000
Com1 – Comprometimento	142	4,46	2,126	-,392	-1,177	,167	,000
Com2 – Intenção de manutenção	142	5,04	1,948	-,763	-,488	,190	,000
Com3 – Empenho	142	5,39	1,770	-1,049	,216	,227	,000
SocBen1 – Reconhecimento	142	3,98	1,987	-,042	-1,067	,124	,000
SocBen2 - Necessidades pessoais	142	3,97	2,083	-,077	-1,227	,134	,000
SocBen3 - Ligação one-to-one	142	3,61	2,032	,195	-1,158	,144	,000
SocBen4 – Apreciação	142	3,44	2,169	,357	-1,298	,184	,000
GlobSat1 - Experiência global	142	4,27	2,134	-,392	-1,282	,210	,000
GlobSat2 – Expetativas	142	4,17	2,097	-,297	-1,294	,161	,000
GlobSat3 - Proximidade ao concorrente ideal	142	4,06	2,091	-,269	-1,362	,201	,000
IJust1 - Educação e cortesia dos empregados	142	4,90	2,040	-,694	-,765	,212	,000
IJust2 - Honestidade dos empregados	142	4,33	2,116	-,294	-1,237	,151	,000
IJust3 - Empatia dos empregados	142	4,33	2,140	-,330	-1,242	,170	,000
IJust4 - Esforço e empenho dos empregados	142	3,74	2,227	,044	-1,472	,179	,000
IJust5 - Autonomia e capacidade empregados	142	3,65	2,144	,153	-1,302	,166	,000
PJust1 - Flexibilidade do processo	142	3,11	2,196	,506	-1,216	,247	,000
PJust2 - Políticas justas	142	3,01	2,047	,518	-1,130	,231	,000
PJust3 - Rapidez do processo	142	3,49	2,420	,275	-1,592	,229	,000
PJust4 - Controle do processo	142	2,74	2,079	,834	-,700	,277	,000
DJust1 - Adequação da proposta	142	2,87	2,164	,733	-,951	,271	,000
DJust2 - Justiça da proposta	142	2,78	2,080	,813	-,699	,269	,000
DJust3 - Resposta da proposta a expetativas	142	2,67	2,116	,936	-,606	,285	,000
DJust4 - Resultado global obtido com proposta	142	2,97	2,202	,695	-,998	,244	,000
Nemo1 – Descontente	142	4,73	2,364	-,528	-1,305	,226	,000
Nemo2 – Desconfortável	142	4,23	2,363	-,181	-1,505	,168	,000
Nemo3 – Triste	142	4,23	2,336	-,129	-1,491	,185	,000
Nemo4 - Aborrecida	142	4,51	2,369	-,404	-1,403	,185	,000
Nemo5 - Irritada	142	4,37	2,451	-,259	-1,547	,217	,000
Nemo6 - Indignada	142	4,35	2,479	-,250	-1,600	,216	,000

Nemo7 - Preocupada	142	3,26	2,302	,539	-1,186	,217	,000
Nemo8 - Nervosa	142	2,98	2,194	,726	-,855	,253	,000
Nemo9 - Ansiosa	142	2,69	1,997	,935	-,308	,259	,000
DisSat1 - Resposta à intenção de sair	142	3,29	2,268	,465	-1,230	,224	,000
DisSat2 - Solução ou proposta	142	2,42	1,969	1,157	-,038	,313	,000
DisSat3 - Tratamento dos empregados	142	3,69	2,251	,114	-1,443	,187	,000
DisSat4 - Procedimentos e recursos	142	3,19	2,183	,458	-1,226	,229	,000
Alt1 - Concorrência melhor	142	4,74	2,096	-,450	-1,011	,198	,000
Alt2 - Políticas da concorrência	142	5,01	2,039	-,677	-,774	,207	,000
Alt3 - Serviço da concorrência	142	4,46	2,085	-,270	-1,113	,156	,000
Alt4 - Satisfação com a concorrência	142	4,49	2,116	-,318	-1,117	,164	,000

a) respostas dadas numa escala de Likert de 1 a 7, em que 1 significa “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente” ou “nada” e “muito”, no caso das emoções negativas; b) Correção de significância de Lilliefors; c) Questão invertida

Vontade de ficar - STM	Frequência	%	% Acumulada
Não	27	19,0	19,0
Talvez sim, talvez não	33	23,2	42,3
Sim	82	57,7	100,0
Total	142	100,0	

Quadro 6.2 – Estatística descritiva e testes de normalidade - STF

Variáveis a)	n	Média (M)	Desvio- Padrão (DP)	Assimetri- a (Sk)	Curtose (Ku)	Kolmogorov -Smirnov b)	
						E	Sig.
Inert1 - Comodismo	250	4,58	2,041	-,308	-1,139	,166	,000
Inert2 - Patrocínio passivo	250	4,25	2,091	-,131	-1,299	,139	,000
Inert3 - Custos de mudança	250	4,06	2,110	,024	-1,303	,140	,000
Inv1 - Importância absoluta	250	4,89	2,074	-,601	-,951	,186	,000
Inv2 - Importância relativa	250	4,69	2,035	-,423	-1,087	,156	,000
Inv3 - Procura de informação	250	5,06	1,816	-,733	-,543	,188	,000
Age - Idade	250	54,15	13,803	-,361	-,622	,088	,000
Trust1 – Confiabilidade	250	5,22	1,960	-,983	-,152	,191	,000
Trust2 – Competência	250	5,36	1,812	-1,056	,238	,205	,000
Trust3 – Honestidade	250	5,41	1,895	-1,143	,225	,216	,000
Trust4 – Capacidade de resposta ao cliente c)	250	4,73	2,216	-,409	-1,318	,223	,000
Com1 – Comprometimento	250	4,91	1,903	-,666	-,616	,178	,000
Com2 – Intenção de manutenção	250	5,17	2,006	-,853	-,508	,211	,000
Com3 – Empenho	250	5,50	1,672	-1,024	,155	,210	,000
SocBen1 – Reconhecimento	250	5,38	1,762	-1,119	,479	,195	,000
SocBen2 - Necessidades pessoais	250	5,12	1,834	-,902	-,109	,197	,000
SocBen3 - Ligação one-to-one	250	5,00	1,882	-,827	-,343	,200	,000
SocBen4 – Apreciação	250	4,84	1,987	-,677	-,663	,175	,000
GlobSat1 - Experiência global	250	5,30	1,956	-1,082	,024	,206	,000
GlobSat2 – Expetativas	250	5,29	1,854	-1,033	,064	,201	,000
GlobSat3 - Proximidade ao concorrente ideal	250	5,28	1,830	-,937	-,124	,190	,000
IJust1 - Educação e cortesia dos empregados	250	6,24	1,388	-2,100	3,979	,380	,000
IJust2 - Honestidade dos empregados	250	5,80	1,801	-1,609	1,560	,299	,000
IJust3 - Empatia dos empregados	250	5,82	1,650	-1,554	1,725	,280	,000
IJust4 - Esforço e empenho dos empregados	250	5,35	2,150	-1,072	-,350	,266	,000
IJust5 - Autonomia e capacidade empregados	250	5,57	1,932	-1,253	,314	,274	,000
PJust1 - Flexibilidade do processo	250	5,27	2,045	-,981	-,348	,230	,000
PJust2 - Políticas justas	250	5,02	2,008	-,847	-,505	,216	,000
PJust3 - Rapidez do processo	250	5,08	2,304	-,860	-,870	,248	,000
PJust4 - Controlo do processo	250	4,83	2,193	-,654	-,969	,183	,000
DJust1 - Adequação da proposta	250	5,08	2,107	-,844	-,639	,212	,000
DJust2 - Justiça da proposta	250	5,19	2,110	-,891	-,594	,236	,000
DJust3 - Resposta da proposta a expetativas	250	5,01	2,210	-,742	-,934	,224	,000
DJust4 - Resultado global obtido com proposta	250	5,36	2,048	-1,103	-,135	,238	,000
Nemo1 – Descontente	250	4,01	2,274	-,062	-1,419	,175	,000
Nemo2 – Desconfortável	250	3,81	2,308	,053	-1,475	,196	,000
Nemo3 – Triste	250	3,80	2,326	,072	-1,511	,186	,000
Nemo4 - Aborrecida	250	3,74	2,397	,125	-1,568	,209	,000
Nemo5 - Irritada	250	3,72	2,458	,178	-1,606	,206	,000
Nemo6 - Indignada	250	3,59	2,428	,258	-1,531	,225	,000

Nemo7 - Preocupada	250	3,56	2,414	,265	-1,543	,219	,000
Nemo8 - Nervosa	250	3,43	2,434	,381	-1,494	,233	,000
Nemo9 - Ansiosa	250	3,50	2,363	,281	-1,493	,227	,000
DisSat1 - Resposta à intenção de sair	250	5,03	2,158	-,769	-,839	,217	,000
DisSat2 - Solução ou proposta	250	4,98	2,101	-,731	-,783	,192	,000
DisSat3 - Tratamento dos empregados	250	5,68	1,804	-1,407	,957	,267	,000
DisSat4 - Procedimentos e recursos	250	5,40	1,916	-1,109	,077	,244	,000
Alt1 - Concorrência melhor	250	4,34	1,914	-,188	-,891	,133	,000
Alt2 - Políticas da concorrência	250	4,23	1,916	-,153	-,939	,133	,000
Alt3 - Serviço da concorrência	250	3,98	1,978	,051	-1,015	,133	,000
Alt4 - Satisfação com a concorrência	250	3,98	1,982	,032	-1,011	,141	,000

a) respostas dadas numa escala de Likert de 1 a 7, em que 1 significa “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente” ou “nada” e “muito”, no caso das emoções negativas; b) Correção de significância de Lilliefors; c) Questão invertida

Vontade de ficar - STF	Frequência	%	% Acumulada
Não	58	23,2	23,2
Talvez sim, talvez não	53	21,2	44,4
Sim	139	55,6	100,0
Total	250	100,0	

Figura 6.1 – Modelo de medida da AFC – STM
(SRMR=,0465)

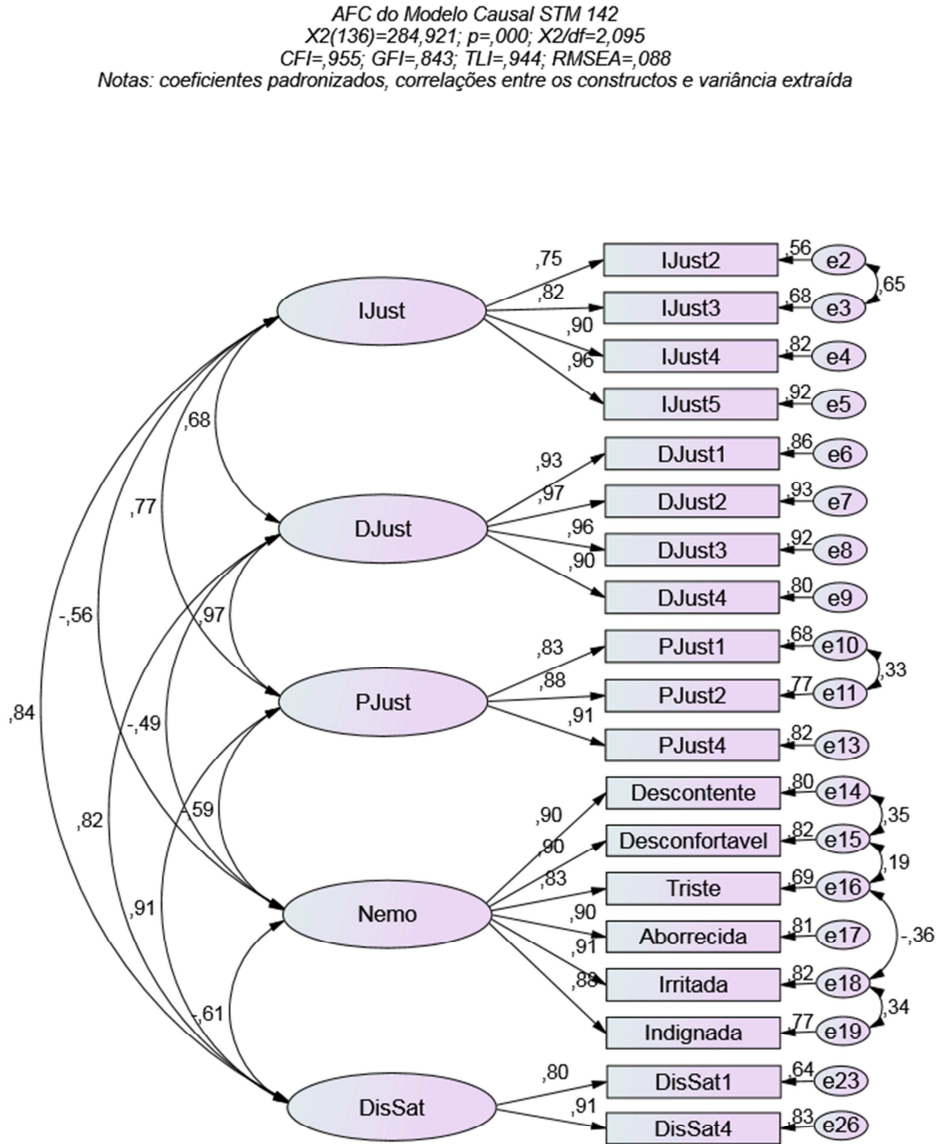


Figura 6.2 – Modelo de medida da AFC – STF
(SRMR=,0309)

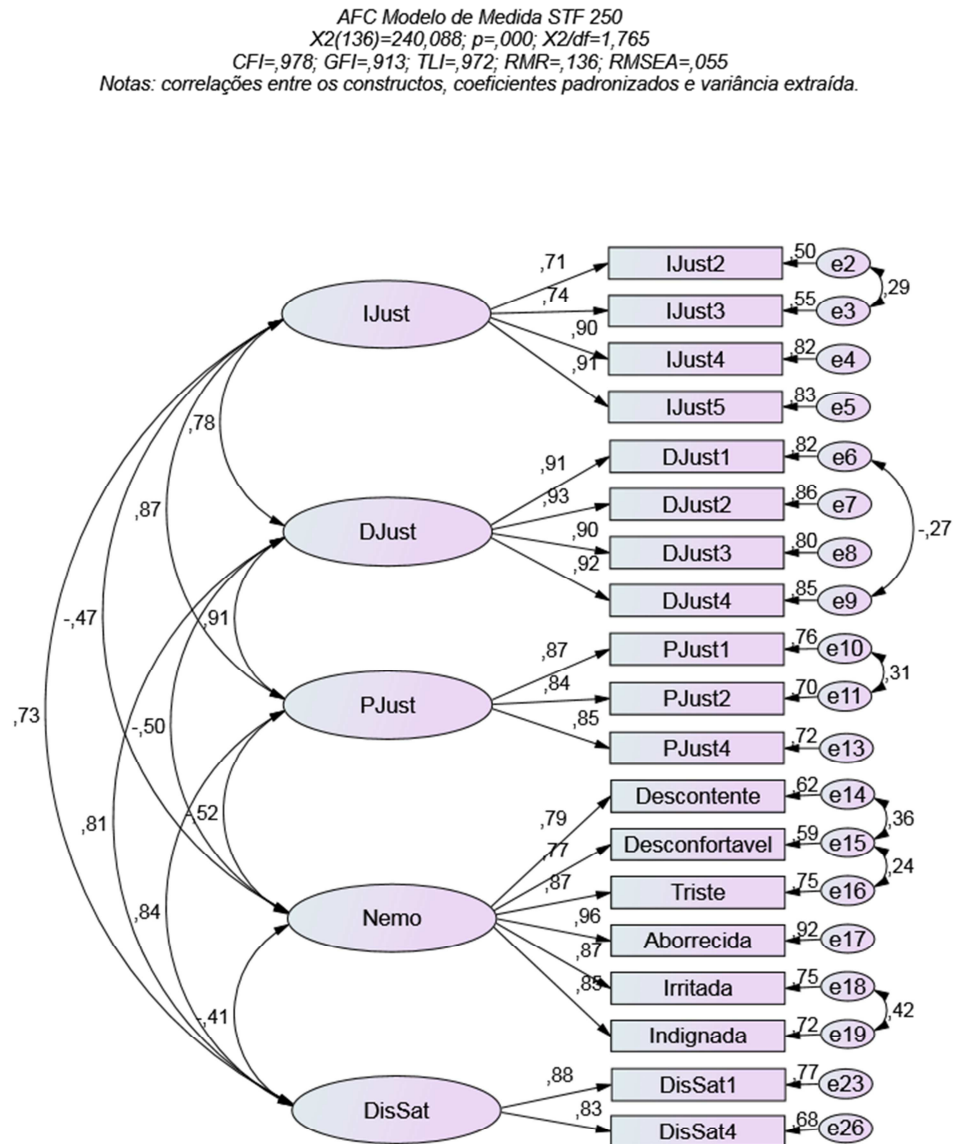


Figura 6.3 – Modelo de medida AFC de fatores de segunda ordem – SAI
(SRMR = ,0649)

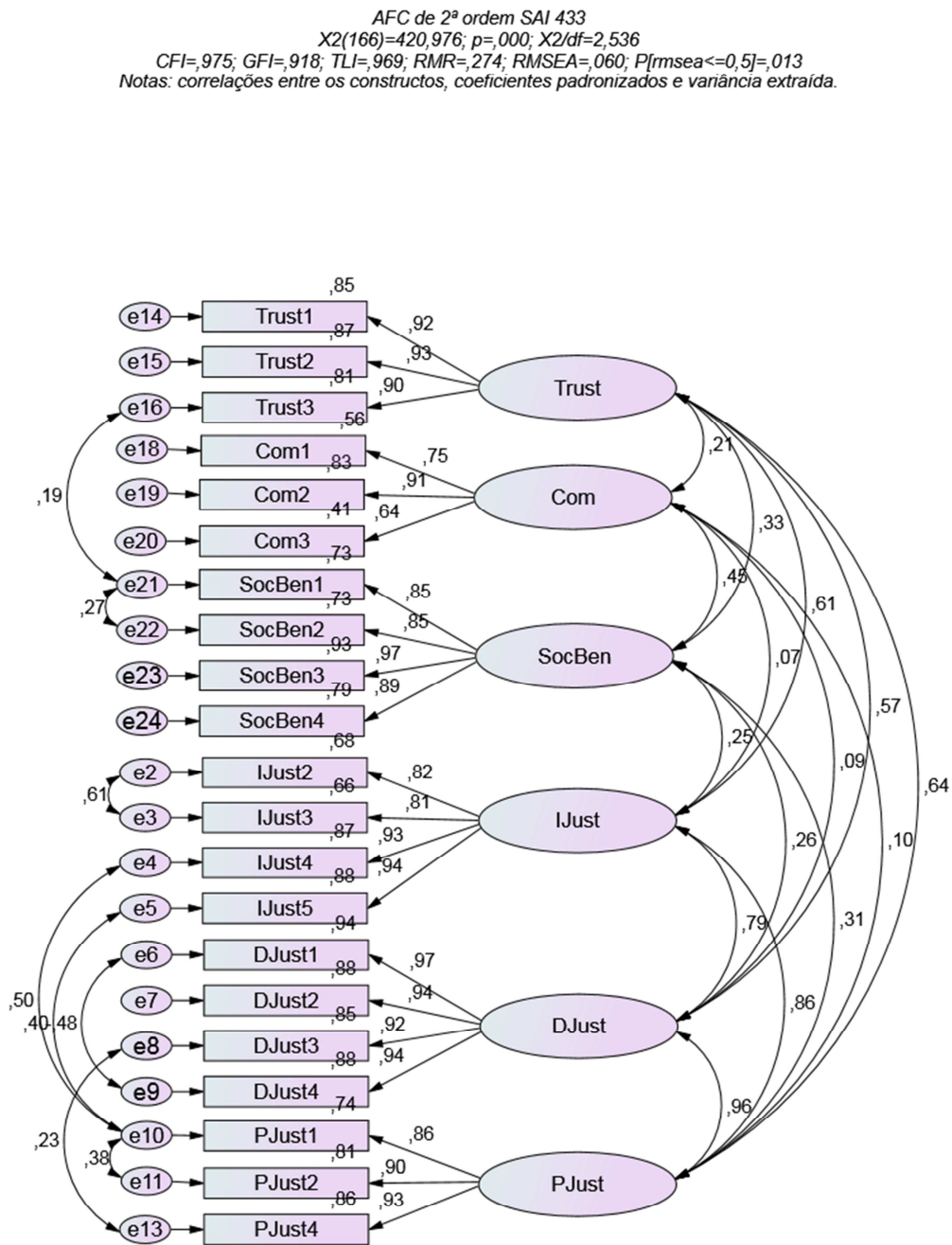


Figura 6.4 – Modelo estrutural AFC de fatores de segunda ordem – SAI (SRMR = ,0701)

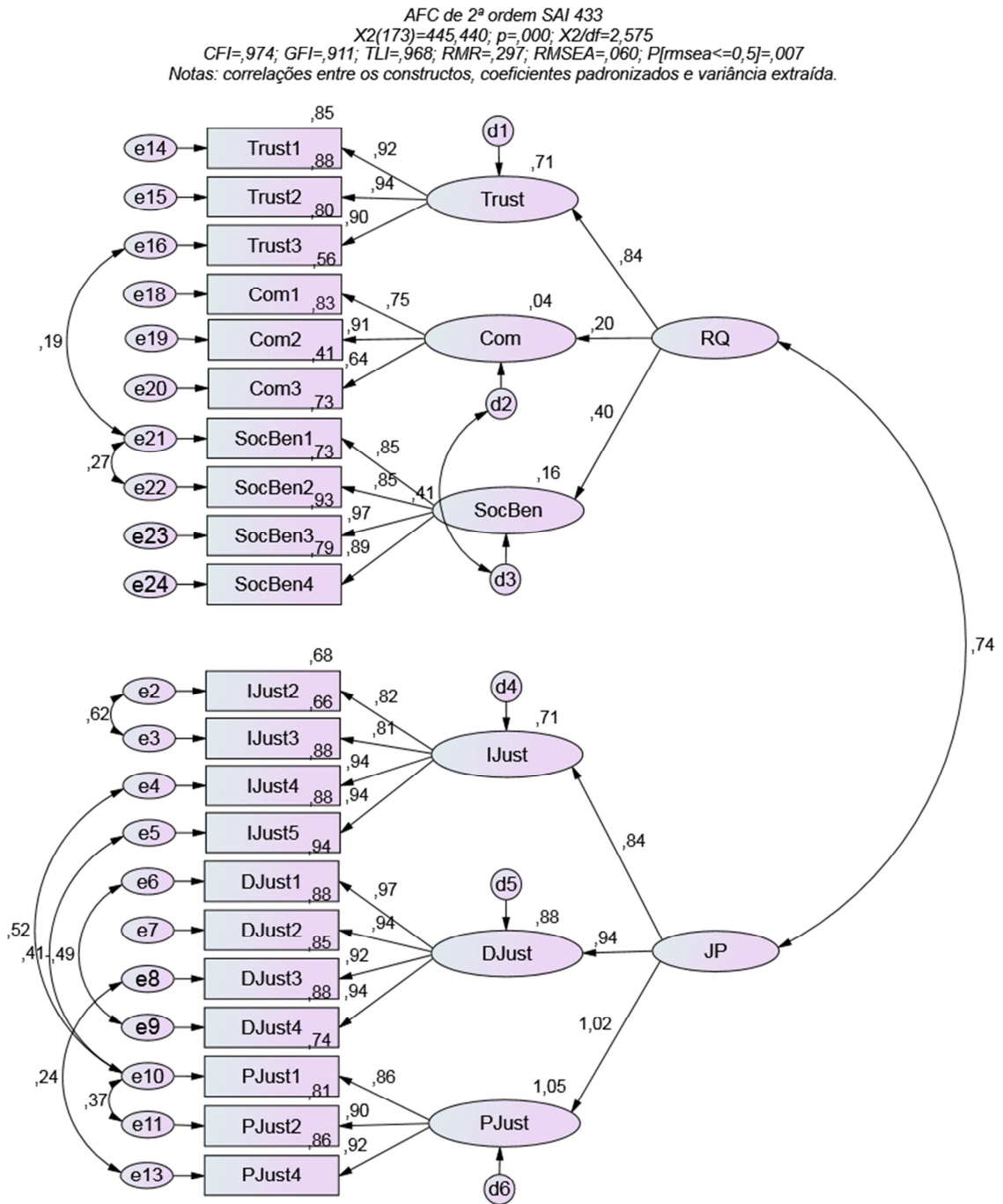
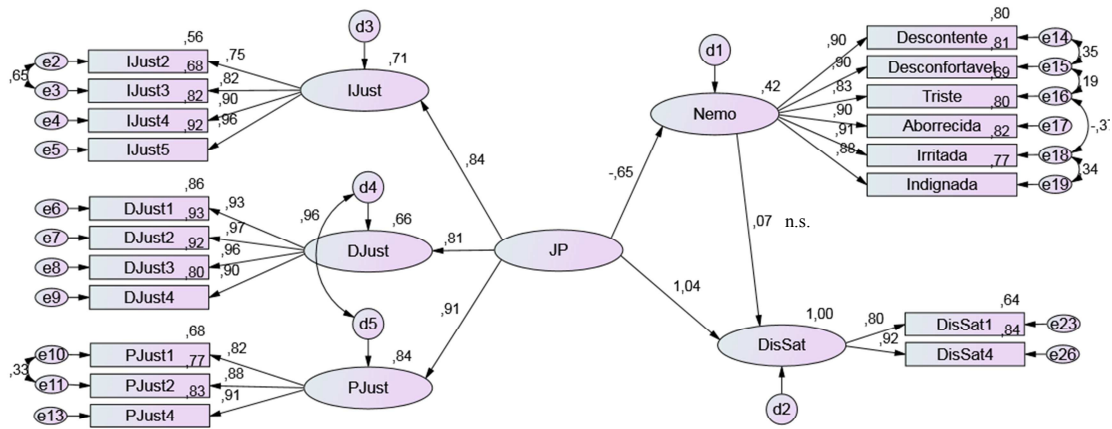
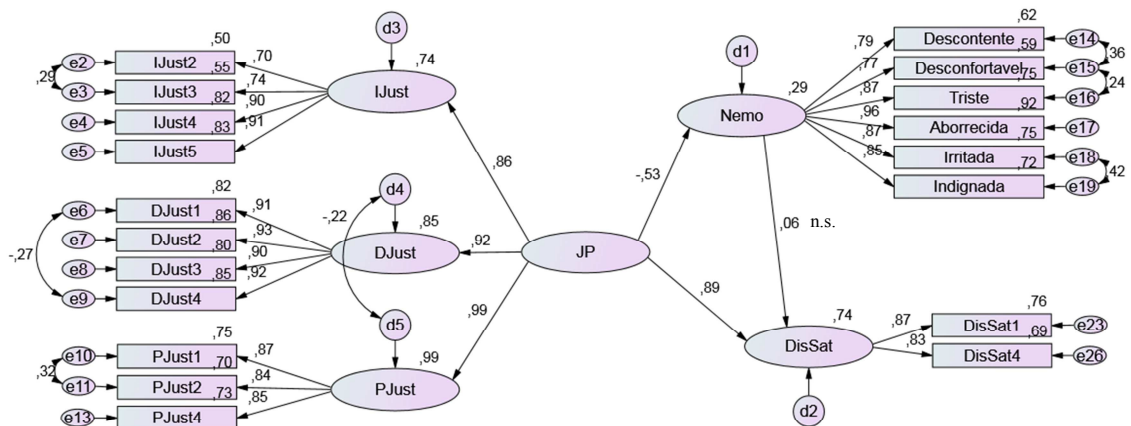


Figura 6.5– Modelo estrutural: percepção de justiça como fator de segunda ordem-STM



Medidas de ajustamento - STM 142: $X^2(139)=287,520$; $p=.000$; $X^2/df=2,068$; CFI=.955; GFI=.841; TLI=.945; RMSEA=.087; Notas: correlações entre os constructos, coeficientes padronizados e variância extraída.

Figura 6.6– Modelo estrutural: percepção de justiça como fator de segunda ordem-STF



Medidas de ajustamento - STF 250: $X^2(139)=242,284$; $p=.000$; $X^2/df=1,743$; CFI=.978; GFI=.912; TLI=.973; RMSEA=.055; Notas: correlações entre os constructos, coeficientes padronizados e variância extraída.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, J., S. Fournier e S. Brasel. (2004), When Good Brands Do Bad, *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, Nº 1 (June), pp. 1-16.
- Aarikka-Stenroo, L. e A. Halinen. (2007), *The Promoting Role of Third Actors in Initiating Business Relationships* Paper presented at the IMPConference, Manchester, UK.
- Accenture. (2008), High Performance in the Age of Customer Centricity - Accenture 2008 Global Customer Satisfaction Report, In Accenture (Ed.).
- Adams, J. S. (1963), Toward an Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal and Normal Social Psychology*, Vol. 67, pp. 422-436.
- Adams, J. S. (1965), Inequity in Social Exchange, In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* 2, pp. 267-299, New York: Academic Press.
- AdC. (2010), Mobilidade Dos Consumidores No Sector Das Comunicações Electrónicas: Autoridade da Concorrência.
- Aggarwal, P. (2004), The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior, *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, Nº 1 (June), pp. 87-101.
- Åkerlund, H. (2004), *Fading Customer Relationships*, (Doctoral Thesis), Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki.
- Åkerlund, H. (2005), Fading Customer Relationships in Professional Services, *Managing Service Quality*, Vol. 15, Nº 2, pp. 156-171.
- Alajoutsijärvi, K., K. Möller e J. Tähtinen. (2000), Beautiful Exit: How to Leave Your Business Partner, *European Journal of Marketing*, Vol. 34, Nº 11/12, pp. 1270-1290.
- Altman, I. e D. A. Taylor. (1973), *Social Penetration: The Development of Interpersonal Relationships*, New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Alturas, B. (2003), *Venda Directa: Determinantes Da Aceitação Do Consumidor*, (Doutoramento), ISCTE, Lisboa.
- ANACOM. (2009a), Inquérito Ao Consumo Dos Serviços De Comunicações Electrónicas - População Residencial (2008), Lisboa: Autoridade Nacional de Comunicações.
- ANACOM. (2009b), Situação Das Comunicações 2008, Lisboa: Autoridade Nacional de Comunicações.
- ANACOM. (2010), Inquérito Ao Consumo Dos Serviços De Comunicações Electrónicas - População Residencial (2009), Lisboa: Autoridade Nacional de Comunicações.
- ANACOM. (2011), Situação Das Comunicações 2011: Autoridade Nacional de Comunicações.
- Andersen, P. e R. Kumar. (2006), Emotions, Trust and Relationship Development in Business Relationships: A Conceptual Model for Buyer-Seller Dyads, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, Nº 4, pp. 522-535.
- Anderson, E. e M. W. Sullivan. (1993), The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms, *Marketing Science*, Vol. 12, Nº Spring, pp. 125-143.
- Anderson, J. e D. Gerbing (1988), Structural Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, *Psychological Bulletin*, Vol. 103, Nº 3, pp. 411-423.

- Ang, L. e F. Buttle. (2002), *Roi in Crm: A Customer Journey Approach*, Paper presented at the IMPConference, Perth, Australia.
- Ang, L. e F. Buttle. (2006), Managing for Successful Customer Acquisition: An Exploration, *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, pp. 295-317.
- Athanasopoulou, P. (2009), Relationship Quality: A Critical Literature Review and Research Agenda, *European Journal of Marketing*, Vol. 43, Nº 5/6, pp. 583 - 610.
- Athanassopoulos, A. D. (2000), Customer Satisfaction Cues to Support Market Segmentation and Explain Switching Behavior, *Journal of Business Research*, Vol. 47, pp. 191-207.
- Bagozzi, R. (1995), Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, Nº 4, pp. 272-277.
- Bagozzi, R. e Y. Yi. (1988), On the Evaluation of Structural Equation Models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, Nº 1, pp. 74-94.
- Bagozzi, R. e Y. Yi. (2012), Specification, Evaluation, and Interpretation of Structural Equation Models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40, Nº 1, pp. 8-34.
- Bagozzi, R. P., M. Gopinath e P. U. Nyer. (1999), The Role of Emotions in Marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, Nº 2, pp. 184-206.
- Ballantyne, D., M. Christopher e A. Payne. (2003), Relationship Marketing: Looking Back, Looking Forward, *Marketing Theory*, Vol. 3, Nº 1, pp. 159-166.
- Bansal, H. S., P. G. Irving e S. F. Taylor. (2004), A Three-Component Model of Customer Commitment to Service Providers, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, Nº 3, pp. 234-250.
- Bansal, H. S. e S. F. Taylor. (1999), The Service Provider Switching Model (Spsm): A Model of Consumer Switching Behavior in the Services Industry, *Journal of Service Research*, Vol. 2, Nº 2, pp. 200-218.
- Bansal, H. S., S. F. Taylor e Y. S. James. (2005), "Migrating" to New Service Providers: Toward a Unifying Framework of Consumers' Switching Behaviors, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, Nº 1, pp. 96-115.
- Bardin, L. (2013), *Análise De Conteúdo* (Reimpressão da Edição revista e atualizada de 2009 ed.): Edições 70.
- Barnes, J. G. (1997), Closeness, Strength, and Satisfaction: Examining the Nature of Relationships between Providers of Financial Services and Their Retail Customers, *Psychology & Marketing*, Vol. 14, Nº 8, pp. 765-790.
- Bearden, W. O. e R. G. Netemeyer. (1999), *Handbook of Marketing Scales: Multi-Item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research* (2nd ed. Vol. XIV), Thousand Oaks: Sage.
- Beirão, A. (2004), O Cliente No Centro Das Atenções. *Marketeer - Suplemento de Marketing Relacional*.
- Bejou, D. e A. Palmer. (1998), Service Failure and Loyalty: An Exploratory Empirical Study of Airline Customers, *Journal of Services Marketing*, Vol. 12, Nº 1, pp. 7-22.
- Bell, S. J., S. Auh e K. Smalley. (2005), Customer Relationship Dynamics: Service Quality and Customer Loyalty in the Context of Varying Levels of Customer Expertise and Switching Costs, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, Nº 2, pp. 169-183.

- Beloucif, A., B. Donaldson e U. Kazanci. (2004), Insurance Broker–Client Relationships: An Assessment of Quality and Duration, *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 8, Nº 14, pp. 327–342.
- Beloucif, A., B. Donaldson e M. Waddell. (2006), A Systems View of Relationship Dissolution, *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 11, Nº 1, pp. 30–48.
- Bendapudi e Berry. (1997), Customers Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers, *Journal of Retailing*, Vol. 73, Nº 1, pp. 15-37.
- Benoit, D. F. e D. Van den Poel. (2012), Improving Customer Retention in Financial Services Using Kinship Network Information, *Expert Systems with Applications*, Vol. 39, pp. 11435–11442.
- Berger, P. D. e N. I. Nasr. (1998), Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 12, Nº 1.
- Berry, L. (1983), Relationship Marketing, In L. L. Berry, L. Shostack e G. Upah (Eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, pp. 25-28, Chicago: American Marketing Association.
- Beverland, M., F. Farrelly e Z. Woodhatch. (2004), The Role of Value Change Management in Relationship Dissolution: Hygiene and Motivational Factors, *Journal of Marketing Management*, Vol. 20, pp. 927-939.
- Bies, R. J. (1987), The Predicament of Injustice: The Management of Moral Outrage, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, pp. 289-319.
- Bitner, M. J. (1990), Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, *Journal of Marketing*, Vol. 94, pp. 69-82.
- Bitner, M. J. e A. R. Hubbert. (1994), Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality, In R. R. R. Oliver (Ed.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, pp. 72-94, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Blattberg, R. C. e J. Deighton. (1996), Manage Marketing by the Customer Equity Test, *Harvard Business Review*, Vol. 74, pp. 136-144.
- Blattberg, R. C., G. Getz e J. S. Thomas. (2001), *Customer Equity*, Boston: Harvard Business School Press.
- Blodgett, J. G., D. J. Hill e S. S. Tax. (1997), The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior, *Journal of Retailing*, Vol. 73, Nº 2, pp. 185-210.
- Blois, K. (1998), Don't All Firms Have Relationships?, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, Nº 3, pp. 256-270.
- Blömeke, E., M. Clement e T. H. A. Bijmolt. (2010), Should They Stay or Should They Go? Reactivation and Termination of Low-Tier Customers: Effects on Satisfaction, Word-of-Mouth, and Purchases (pp. 31).
- Blömeke, E., M. Clement e T. H. A. Bijmolt. (*no prelo*), Should They Stay or Should They Go? Reactivation and Termination of Low-Tier Customers: Effects on Satisfaction, Word-of-Mouth, and Purchases, *International Journal of Research in Marketing*.
- Bolton, R. N. (1998), A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction, *Marketing Science*, Vol. 17, Nº 1, pp. 45-65.
- Bolton, R. N., P. K. Kannan e M. D. Bramlett. (2000), Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, Nº 1, pp. 95-108.

- Bolton, R. N., K. N. Lemon e P. C. Verhoef. (2004), The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, Nº 3, pp. 1-20.
- Bonifield, C. e C. Cole. (2007), Affective Responses to Service Failure: Anger, Regret, and Retaliatory Versus Conciliatory Responses, *Marketing Letters*, Vol. 18, Nº 1, pp. 85-99.
- Boshoff, C. (1997), An Experimental Study of Service Recovery Options, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 18, Nº 2, pp. 110-130.
- Bougie, R., R. Pieters e M. Zeelenberg. (2003), Angry Customers Don't Come Back, They Get Back: The Experience and Behavioral Implications of Anger and Dissatisfaction in Services, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, pp. 377-393.
- Bowden, J. L. H., M. Gabbott e K. Naumann. (2014), Service Relationships and the Customer Disengagement – Engagement Conundrum, *Journal of Marketing Management*, pp. 1-33. doi: 10.1080/0267257X.2014.983143
- Brito, C. (1996), *Collective Action in Industrial Networks: The Case of the Portwine Industry*, (Doutoramento), Universidade de Lancaster, Lancaster.
- Brito, C. (1997), Methodological Issues in Management Studies: Grounded Research Supported by Computer Software, In C. R. d. Porto (Ed.), *Working Paper*, Porto: Universidade Católica Portuguesa.
- Brito, C. (1999), Issue-Based Nets: A Methodological Approach to the Sampling Issue in Industrial Networks Research, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 2, Nº 2, pp. 92-102.
- Brown, S. W., D. L. Cowles e T. L. Tuten. (1996), Service Recovery: Its Value and Limitations as a Retail Strategy, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, Nº 5, pp. 32-46.
- Bryant, F. B. e P. R. Yarnold. (1995), Principal-Components Analysis and Exploratory and Confirmatory Factor Analysis, In L. G. Grimm e P. R. Yarnold (Eds.), *Reading and Understanding Multivariate Statistics*, Vol. ix, pp. 99-136, Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Bunker, M. P. e A. D. Ball. (2008), Causes and Consequences of Grudge-Holding in Service Relationships, *Journal of Services Marketing*, Vol. 22, Nº 1, pp. 37-47.
- Burnham, T., J. Frels e V. Mahajan. (2003), Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents and Consequences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, Nº 2, pp. 109-126.
- Byrne, B. M. (2010), *Structural Equation Modeling with Amos: Basic Concepts, Applications and Programming* (2nd ed.), New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Cadotte, E. R. e N. Turgeon. (1988), Dissatisfiers and Satisfiers: Suggestions from Consumer Complaints and Compliments, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 1, pp. 74-79.
- Capraro, A. J., S. Broniarczyk e R. K. Srivastava. (2003), Factors Influencing the Likelihood of Customer Defection: The Role of Consumer Knowledge, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, Nº 2/March, pp. 164-175.
- Celsi, R. L. e J. C. Olson. (1988), The Role of Involvement in Attention and Comprehension Processes, *Journal of Consumer Research*, Vol. 15, pp. 210-224.
- Chakravarty, S., R. Feinberg e R. Widdows. (1997), Reasons of Their Discontent, *Bank Marketing*, Vol. 29, Nº 11, pp. 49-52.

- Chattopadhyay, S. P. (2001), Relationship Marketing in an Enterprise Resource Planning Environment, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19, Nº 2, pp. 136.
- Chebat, J. e W. Slusarczyk. (2005), How Emotions Mediate the Effects of Perceived Justice on Loyalty in Service Recovery Situations: An Empirical Study, *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 664- 673.
- Christopher, M., A. Payne e D. Ballantyne. (1991), *Relationship Marketing*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Churchill, G. A. (1979), A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, Nº February, pp. 64-73.
- Colgate, M. e R. Hedge. (2001), An Investigation into the Switching Process in Retail Banking Services, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 19, Nº 5, pp. 201-212.
- Colgate, M. e B. Lang. (2001), Switching Barriers in Consumer Markets: An Investigation of the Financial Services Industry, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, Nº 4, pp. 332-347.
- Colgate, M. e K. Stewart. (1998), The Challenge of Relationships in Services – a New Zealand Study, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, Nº 5, pp. 454-468.
- Colgate, M., V. Tong, C. Lee e J. U. Farley. (2007), Back from the Brink: Why Customers Stay, *Journal of Service Research*, Vol. 9, Nº 3, pp. 211-228.
- Costa, A. P. (2012), *Metodologia Híbrida De Desenvolvimento Centrado No Utilizador*, (Doutoramento), Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Coulter, R. A. e M. Ligas. (2000), The Long Good-Bye: The Dissolution of Customer-Service Provider Relationships, *Psychology & Marketing*, Vol. 17, Nº 8, pp. 669-695.
- Creswell, J. W. (2009), *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.), Los Angeles: Sage.
- Czepiel, J. A. (1990), Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research, *Journal of Business Research*, Vol. 20, Nº 1, pp. 13-21.
- Dallimore, K. S., B. A. Sparks e K. Butcher. (2007), The Influence of Angry Customer Outbursts on Service Providers' Facial Displays and Affective States, *Journal of Service Research*, Vol. 10, Nº 1, pp. 78-82.
- Dawes, J. (2009), The Effect of Service Price Increases on Customer Retention - the Moderating Role of Customer Tenure and Relationship Breadth, *Journal of Service Research*, Vol. 11, Nº 3, pp. 232-245.
- De Rojas, A. R. (2007, 06/09/07). Perda De Clientes, *Diário Económico*.
- De Souza, F. N., A. P. Costa e A. Moreira. (2010), *Webqda: Software De Apoio À Análise Qualitativa*. Paper presented at the 5ª Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, Santiago de Compostela, Espanha.
- Dick, A. e K. Basu. (1994), Customer Loyalty: Toward an Integrated Framework, *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 22, Nº 2, pp. 99-113.
- Dodson, J. (2000), Find out Why Your Customers Leave, *Internet Week*, Nº 800, pp. 33-34.
- Dong, B., K. R. Evans e S. Zou. (2008), The Effects of Customer Participation in Co-Created Service Recovery, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, pp. 123-137.

- Dubois, A. e L. Gadde. (2002), Systematic Combining: An Abductive Approach to Case Research, *Journal of Business Research*, Vol. 55, Nº 553– 560.
- Duck, S. W. (1982), A Topography of Relationship Disengagement and Dissolution, In S. W. Duck e R. Gilmour (Eds.), *Personal Relationships, 4: Dissolving Personal Relationships*, New York: Academic Press, Inc.
- Dwyer, F. R., P. H. Schurr e S. Oh. (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 51, Nº 2, pp. 11-27.
- East, R., U. Grandcolas e F. Dall'Olmo Riley. (2007), *New Evidence on the Reasons for Switching Services*, Paper presented at the ANZMAC, Otago, New Zealand.
- East, R., P. Harris, W. Lomax, G. Willson e K. Hammond. (1998), Customer Defection from Supermarkets, *Advances in Consumer Research*, Vol. 25, pp. 507-512.
- East, R., M. Wright e M. Vanhuele. (2008), *Consumer Behaviour - Applications in Marketing*, Los Angeles: Sage Publications.
- EC. (2010), Implementation in the Member States (Portugal) *15th Progress Report on the Single European electronic Communications Market*, Brussels: European Commission.
- Edvardsson, B., M. Holmlund-Rytkönen e T. Strandvik. (2008), Initiation of Business-to-Business Relationships in Service-Dominant Settings, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, pp. 339–350.
- Edvardsson, B., C. Kowalkowski, T. Strandvik e P. Voima. (2014), Negative Critical Waves in Business Relationships: An Extension of the Critical Incident Perspective, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 29, Nº 4, pp. 284–294.
- Edvardsson, B. e I. Roos. (2003), Customer Complaints and Switching Behavior– a Study of Relationship Dynamics in a Telecommunication Company, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 2, Nº 1/2, pp. 43-68.
- Egan, J. (2001), *Relationship Marketing. Exploring Relational Strategies in Marketing*, London: Financial Times Prentice Hall.
- Eggert, A., W. Ulaga e F. Schultz. (2006), Value Creation in the Relationship Life Cycle: A Quasi-Longitudinal Analysis, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, Nº 1, pp. 20-27.
- Eisenhardt, K. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 532-551.
- Eisenhardt, K. e M. Graebner. (2007), Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges, *Academy of Management Journal*, Vol. 50, Nº 1, pp. 25-32.
- Erdogan, B. e M. Baker. (2002), Increasing Mail Survey Response Rates from an Industrial Population: A Cost Effectiveness Analysis of Four Follow-up Techniques, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 65-73.
- Eurostat (Ed.). (2009), *Consumers in Europe*, Luxembourg.
- Feng, S. (2014), Getting Lapsed Donors Back: An Empirical Investigation of Relationship Management in the Post-Termination Stage, *Journal of Nonprofit & Public Sector*, Vol. 26, Nº 2, pp. 127-141.
- Fernandes, T. e J. Proença. (2008), The Blind Spot of Relationships in Consumer Markets: The Consumer Proneness to Engage in Relationships, *Journal of Marketing Management*, Vol. 24, Nº 1-2, pp. 153-168.
- Figueiredo, J. M. (2014), *Classificação E Identificação Do Cliente Churner - O Caso Da Banca De Retalho Em Portugal*, (Dissertação de Mestrado), Universidade do Porto, Porto.

- Findlay, A. e L. Sparks. (2008), "Switched": Store-Switching Behaviours, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36, Nº 5, pp. 375-386.
- Fiocca, R. (1982), Account Portfolio Analysis for Strategy Development, *Industrial Marketing Management*, Vol. 11, Nº 1, pp. 53-62.
- Fishbein, M. e I. Ajzen. (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Flick, U. (2005), *Métodos Qualitativos Na Investigação Científica*: Monitor.
- Flynn, L. R. e R. E. Goldsmith. (1993), Application of the Personal Involvement Inventory in Marketing, *Psychology & Marketing*, Vol. 10, pp. 357-366.
- Ford, D. (1980), The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets, *European Journal of Marketing*, Vol. 14, Nº 5/6, pp. 339-354.
- Ford, D. (1982), The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets, In H. Hakansson (Ed.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, 3rd ed., Chichester: John Wiley & Sons.
- Ford, D. (1998), *Managing Business Relationships*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Ford, D. (2003), *Understanding Business Marketing and Purchasing: An Interaction Approach*. (3rd ed.), London: Thomson Learning.
- Ford, D., L. Gadde, H. Hakansson e I. Snehota. (2003), *Managing Business Relationships* (2nd ed.), Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Ford, D., L. Gadde, H. Hakansson e I. Snehota. (2006), *The Business Marketing Course - Managing in Complex Networks* (2nd ed.), Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Fornell, C. e D. F. Larcker. (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, Nº 3, pp. 39-50.
- Fortin, M. (2009), *Fundamentos E Etapas Do Processo De Investigação*, Loures: Lusodidacta.
- Fournier, S. (1998), Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, Nº March, pp. 343-373.
- Frazier, G. L. (1983), Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective, *Journal of Marketing*, Vol. 47, Nº 4, pp. 68-78.
- Frijda, N. H. (1986), *The Emotions*: Cambridge University Press.
- Furby, L. (1986), Psychology and Justice, In R. L. Cohen (Ed.), *Justice: Views from the Social Sciences*, pp. 153-204, New York: Plenum.
- Ganesan, S. (1994), Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 58, Nº 2, pp. 1-19.
- Ganesh, J., M. J. Arnold e K. E. Reynolds. (2000), Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences between Switchers and Stayers, *Journal of Marketing*, Vol. 64, Nº 3, pp. 65-87.
- Garbarino, E. e M. S. Johnson. (1999), The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 63, Nº 2, pp. 70-87.
- Gedeon, I. M., A. Fearn e N. Poole. (2009), The Role of Inter-Personal Relationships in the Dissolution of Business Relationships, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24, Nº 3-4, pp. 218-226. doi: 10.1108/08858620910939769

- Geersbro, J. e T. Ritter. (2009), *Barriers to Terminate Unwanted Customer Relationships*. Paper presented at the European Marketing Academy Conference, Nantes, France
- Geersbro, J. e T. Ritter. (2013), Antecedents and Consequences of Sales Representatives' Relationship Termination Competence, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 28, Nº 1, pp. 41 - 49.
- George, A. L. e A. Bennett. (2005), *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, London: The Mitt Press.
- Gerbing, D. W. e J. C. Anderson. (1988), An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment, *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, Nº May, pp. 186-192.
- Gerrard, P. e J. B. Cunningham. (2004), Consumer Switching Behavior in the Asian Banking Market, *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, Nº 3, pp. 215-223.
- Giller, C. e S. Matear. (2001), The Termination of Inter-Firm Relationships, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, Nº 2, pp. 94-112.
- Glaser, B. G. e A. L. Strauss. (1967), *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research* New Brunswick: Aldine Publishing.
- Goldkuhl, G. (1998), *The Six Phases of Business Processes- Business Communication and the Exchange of Value*. Paper presented at the The 12th Biennial ITS Conference, Stockholm.
- Gomes, B. (2011), *Previsão De Churn Em Companhias De Seguros*, (Dissertação de Mestrado), Universidade do Minho, Braga.
- Goodwin, C. e I. Ross. (1992), Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions, *Journal of Business Research*, Vol. 25, Nº 2, pp. 149-163.
- Gouthier, M. e S. Schmid. (2003), Customers and Customer Relationships in Service Firms: The Perspective of the Resource-Based View, *Marketing Theory*, Vol. 3, Nº 1, pp. 119-143.
- Grace, B. (2008), An Examination of Consumer Embarrassment and Repatronage Intentions in the Context of Emotional Service Encounters, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 16, pp. 1-9.
- Grayson, K. e T. Ambler. (1999), The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, Nº 1, pp. 132-141.
- Grégoire, Y. e R. Fisher. (2008), Customer Betrayal and Retaliation: When Your Best Customers Become Your Worst Enemies, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, Nº 2, pp. 247-261.
- Gregoire, Y., T. M. Tripp e R. Legoux. (2009), When Customer Love Turns into Lasting Hate: The Effects of Relationship Strength and Time on Customer Revenge and Avoidance, *Journal of Marketing*, Vol. 73, Nº 6, pp. 18-32.
- Gremler, D. D. (1995), *The Effect of Satisfaction, Switching Costs, and Interpersonal Bonds on Service Loyalty.*, (Doctoral Thesis), Arizona State University, Tucson, Arizona.
- Grewal, R., J. A. Cote e H. Baumgartner. (2004), Multicollinearity and Measurement Error in Structural Equation Models: Implications for Theory Testing, *Marketing Science*, Vol. 23, Nº 4, pp. 519-529.
- Griffin, J. (2009), *Taming the Search-and-Switch Customer - Earning Customer Loyalty in a Compulsion-to-Compare World*, Chichester: John Wiley & Sons

- Griffin, J. e M. W. Lowenstein. (2001), *Customer Winback: How to Recapture Lost Customers and Keep Them Loyal*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Groeppe-Klein, A. (2011), *The Pros and Cons of Different Measurement Ideologies*. Paper presented at the 40th EMAC Conference, Ljubljana, Slovenia.
- Grønhaug, K., I. J. Henjesand e A. Koveland. (1999), Fading Relationships in Business Markets: An Exploratory Study, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 7, pp. 175–190.
- Grönroos, C. (1980), Designing a Long Range Marketing Strategy for Services, *Long Range Planning*, Vol. 13, Nº 2, pp. 36-42.
- Grönroos, C. (1983), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Cambridge: Marketing Science Institute.
- Grönroos, C. (1988), Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service, *Review of Business*, Vol. 9, Nº 3, pp. 10-13.
- Grönroos, C. (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition* (1st ed.), Toronto: Lexington Books.
- Grönroos, C. (1994), From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, *Management Decision*, Vol. 32, Nº 2, pp. 4-20.
- Grönroos, C. (2000a), The Marketing of Services, In K. Blois (Ed.), *The Oxford Handbook of Marketing*, New York: Oxford University Press, Inc.
- Grönroos, C. (2000b), Relationship Marketing: The Nordic School Perspective, In J. N. Sheth e A. Parvatiyar (Eds.), *Handbook of Relationship Marketing*, pp. 95-118, London: Sage Publications.
- Grönroos, C. (2000c), *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach* (2nd ed.), Chichester.
- Grönroos, C. (2006), On Defining Marketing: Finding a New Roadmap for Marketing, *Marketing Theory*, Vol. 6, Nº 4, pp. 395–417.
- Gummesson, E. (1979), *Models of Professional Service Marketing* (2nd ed.), Stockholm: Marknadstekniskt Centrum.
- Gummesson, E. (1994), Broadening and Specifying Relationship Marketing, *Australasian Marketing Journal*, Vol. 2, Nº 2, pp. 31-43.
- Gummesson, E. (2004), Return on Relationships (Ror): The Value of Relationship Marketing and Crm in Business-to-Business Contexts, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, Nº 2, pp. p. 136.
- Gutek, B. A. (2000), Service Relationships, Pseudo-Relationships and Encounters, In T. A. Swartz e D. Iacobucci (Eds.), *Handbook of Services Marketing and Management*, pp. 357-370, London: Sage Publications.
- Gwinner, K. P., D. D. Gremler e M. J. Bitner. (1998), Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, Nº 2, pp. 101-114.
- Haenlein, M. (2013), Social Interactions in Customer Churn Decisions: The Impact of Relationship Directionality, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 30, Nº 3, pp. 236-248.
- Hair, J., B. Black, B. Babin, R. Anderson e R. Tatham. (2006), *Multivariate Data Analysis* (6th ed.): Prentice Hall.
- Hakansson, H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Chichester - England: John Wiley & Sons.
- Hakansson, H. e I. Snehota. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, London: Routledge.

- Hakansson, H. e I. Snehota. (1998), The Burden of Relationships or Who's Next?, In P. Naude e P. W. Turnbull (Eds.), *Network Dynamics in International Marketing*, pp. 522-536, Oxford: Elsevier Science.
- Halinen, A. (1994), *Exchange Relationships in Professional Services - a Study of Relationship Development in the Advertising Sector*, (Doctoral Thesis), Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, Finland.
- Halinen, A. (1997), *Relationship Marketing in Professional Services - a Study of Agency-Client Dynamics in the Advertising Sector*, London: Routledge.
- Halinen, A. e J. Tähtinen. (2002), A Process Theory of Relationship Ending, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 13, Nº 2, pp. 163-180.
- Han, H., W. Kim e S. S. Hyun. (2011), Switching Intention Model Development: Role of Service Performances, Customer Satisfaction, and Switching Barriers in the Hotel Industry, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, Nº 3, pp. 619-629. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.11.006>
- Harrison, D. (2001), *Network Effects Following Multiple Relationship Dissolution*. Paper presented at the 17th Annual IMP Conference, Oslo, Norway.
- Hart, C. (2003), *Doing a Literature Review: Releasing the Social Science Research Imagination*, London: Sage Publications.
- Havila, V., M. Holmlund-Rytkönen, T. Strandvik e J. Tähtinen. (2001), Problematising the Phenomenon of Relationship Dissolution. The Contribution of a Workshop (ISSN: 1456-9523 ed.): University of Oulu.
- Havila, V. e C. J. Medlin. (2012), Ending-Competence in Business Closure, *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, Nº 3, pp. 413-420. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.015>
- Havila, V. e J. Tähtinen. (2011), *The State of Empirical Business Relationship Ending Research*, Paper presented at the 6th Nordic Workshop on Relationship Dynamics, Uppsala, Sweden.
- Havila, V. e I. F. Wilkinson. (2002), The Principle of the Conservation of Business Relationship Energy: Or Many Kinds of New Beginnings, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 191–203.
- Heide, J. B. e A. M. Weiss. (1995), Vendor Consideration and Switching Behavior for Buyers in High-Technology Markets, *Journal of Marketing*, Vol. 59, Nº July, pp. 30-43.
- Heise, D. R. (1987), Affect Control Theory: Concepts and Model, *Journal of Mathematical Sociology*, Vol. 13, Nº 1-2, pp. 1 – 33.
- Helfert, M., C. Herrmann e G. Zellner. (2003), *Customer Regain Management in E-Business: Processes and Measures* Paper presented at the COLLECTeR (Europe) Conference.
- Helm, S. (2004), Customer Valuation as a Driver of Relationship Dissolution, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 3, Nº 4, pp. 77-91.
- Helm, S., L. Rolfes e B. Günter. (2006), Suppliers' Willingness to End Unprofitable Customer Relationships: An Exploratory Investigation in the German Mechanical Engineering Sector, *European Journal of Marketing*, Vol. 40, Nº 3/4, pp. 366 - 383.
- Hennig-Thurau, T., K. P. Gwinner e D. D. Gremler. (2000), Why Customers Build Relationships with Companies - and Why Not, In T. Hennig-Thurau e U.

- Hansen (Eds.), *Relationship Marketing : Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention*, pp. 369-391, Berlin: Springer.
- Hennig-Thurau, T., K. P. Gwinner e D. D. Gremler. (2002), Understanding Relationship Marketing Outcomes, *Journal of Service Research*, Vol. 4, N° 3, pp. 230-247.
- Hennig-Thurau, T. e U. Hansen. (2000), Relationship Marketing - Some Reflections on the State-of-the-Art of the Relational Concept, In T. Hennig-Thurau e U. Hansen (Eds.), *Relationship Marketing : Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention*, pp. 3-27, Berlin and Heidelberg: Springer.
- Hill, M. e A. Hill. (2009), *Investigação Por Questionário (2ª Edição ed.)*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Hirschman, A. O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hirschman, A. O. (1974), "Exit, Voice, and Loyalty": Further Reflections and a Survey of Recent Contributions, *Social Science Information*, Vol. 13, N° 7, pp. 7-26.
- Hocutt, M. A. (1998), Relationship Dissolution Model: Antecedents of Relationship Commitment and the Likelihood of Dissolving a Relationship, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, N° 2, pp. 189-200.
- Hoffman, D. K. e S. Kelley. (2000), Perceived Justice Needs and Recovery Evaluation: A Contingency Approach, *European Journal of Marketing*, Vol. 34, pp. 418-432.
- Holmen, E., K. Roos, M. Kallevåg, A. Von Raesfeld, L. De Boer e A. C. Pedersen. (2005), *How Do Relationships Begin?* Paper presented at the 21st IMP Conference, Rotterdam.
- Holmlund, M. e P. Hobbs. (2009), Seller-Initiated Relationship Ending: An Empirical Study of Professional Business-to-Business Services, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 19, N° 3, pp. 266 - 285.
- Homburg, C. e A. Fürst. (2005), How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, *Journal of Marketing*, Vol. 69, N° July, pp. 95-114.
- Homburg, C., A. Fürst e N. Koschate. (2010), On the Importance of Complaint Handling Design: A Multi-Leval Analysis of the Impact in Specific Complaint Situations, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, N° Oct, pp. 265-287.
- Homburg, C. e A. Giering. (2001), Personal Characteristics as Moderators of the Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty—an Empirical Analysis, *Psychology & Marketing*, Vol. 18 (I), N° January, pp. 43-66.
- Homburg, C., W. D. Hoyer e R. M. Stock. (2007), How to Get Lost Customers Back? A Study of Antecedents of Relationship Revival, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35, pp. 461-474.
- Homburg, C., M. Klarmann, M. Reimann e O. Schilke. (2012), What Drives Key Informant Accuracy?, *Journal of Marketing Research*, Vol. 49, N° 4, pp. 594-608.
- Homburg, C., V. V. Steiner e D. Totzek. (2009), Managing Dynamics in a Customer Portfolio, *Journal of Marketing* Vol. 73, N° 5, pp. 70-89.
- Hosmer, D. W. e S. Lemeshow. (2000), *Applied Logistic Regression (2nd ed.)*, New York: Wiley.

- Hougaard, S. e M. Bjerre. (2002), *Strategic Relationship Marketing*, New York: Springer.
- Huang, J. H. e C. Y. Lin. (2006), Empower Internet Services in Hotel Industry - a Customer Service Life Cycle Concept, *Journal of American Academy of Business*, Vol. 9, Nº 1, pp. 99-103.
- Huberman, A. e M. Miles. (1994), Data Management and Analysis Methods, In N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, London: Sage.
- Hunt, S. (1994), *Seven Questions for Relationship Marketing*, Paper presented at the The Marketing Education Group Conference, University of Ulster.
- Hunt, S. (1997), Competing through Relationships Marketing: Grounding Relationship Marketing in Resource-Advantage Theory, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, Nº 5, pp. 431-445.
- Hunt, S. D., D. B. Arnett e S. Madhavaram. (2006a), The Explanatory Foundations of Relationship Marketing Theory, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, Nº 2, pp. 72-87.
- Hunt, S. D., D. B. Arnett e S. Madhavaram. (2006b), For Dynamic Relationship Marketing Theory: A Reply to Rese, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, Nº 2, pp. 92-93.
- Huppertz, J. W., S. J. Arenson e R. H. Evans. (1978), An Application of Equity Theory to Buyer-Seller Exchange Situations, *Journal of Marketing Research*, Vol. 15, pp. 250-260.
- INE. (2007), Listagem Das 1000 Maiores Empresas Com Actividade Em Portugal (02-10-2007 ed.): Instituto Nacional de Estatística.
- Ives, B. e R. Mason. (1990), Can Information Technology Revitalize Your Customer Service?, *Academy of Management Executive*, Vol. 4, Nº 4, pp. 52-69.
- Jap, S. D. e S. Ganesan. (2000), Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment, *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, Nº 2, pp. 227-245.
- Johnson, M. D. e F. Selnes. (2004), Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 68, Nº April, pp. 1-17.
- Johnston, R. (1995), The Zone of Tolerance - Exploring the Relationship between Service Transactions and Satisfaction with the Overall Service, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, Nº 2, pp. 46-61.
- Jones, M. A., D. L. Mothersbaugh e S. E. Beatty. (2002), Why Customers Stay: Measuring the Underlying Dimensions of Services Switching Costs and Managing Their Differential Strategic Outcomes, *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 441-450.
- Jones, M. A., K. E. Reynolds, D. L. Mothersbaugh e S. E. Beatty. (2007), The Positive and Negative Effects of Switching Costs on Relational Outcomes, *Journal of Service Research*, Vol. 9, Nº 4, pp. 335-355.
- Jones, T. O. e W. E. Sasser. (1995), Why Satisfied Customers Defect, *Harvard Business Review*, Vol. November-December, pp. 88-99.
- Jurisdic, B. e A. Azevedo. (2010), Building Customer-Brand Relationships in the Mobile Communications Market: The Role of Brand Tribalism and Brand Reputation, *Brand Management*, Vol. 18, Nº 4/5, pp. 349 - 366.

- Kahn, B. E. (1995), Consumer Variety-Seeking among Goods and Services, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 2, pp. 139-148.
- Kamakura, W., M. Wedel, F. De Rosa e J. A. Mazzon. (2003), Cross-Selling through Database Marketing: A Mixed Data Factor Analyzer for Data Augmentation and Prediction, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20, N° March, pp. 45-65.
- Keaveney, S. M. (1995), Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study, *Journal of Marketing*, Vol. 59 N° April, pp. 71-82.
- Keaveney, S. M. e M. Parthasarathy. (2001), Customer Switching Behavior in Online Services: An Exploratory Study of the Role of Selected Attitudinal, Behavioral, and Demographic Factors, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, N° 4, pp. 374-390.
- Kim, H. e C. Yoon. (2004), Determinants of Subscriber Churn and Customer Loyalty in the Korean Mobile Telephony Market, *Telecommunications Policy*, Vol. 28, N° 9/10, pp. 751-765.
- Kim, T., W. Kim e H. Kim. (2009), The Effects of Perceived Justice on Recovery Satisfaction, Trust, Word-of-Mouth, and Revisit Intention in Upscale Hotels, *Tourism Management*, Vol. 30, N° 1, pp. 51-62.
- Kline, R. B. (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd ed.), New York: Guilford Press.
- Konovsky, M. A. (2000), Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations, *Journal of Management*, Vol. 26, N° 3, pp. 489-511.
- Krafft, M. e D. Pick. (2007a), *Customer's Willingness to Reactivate a Former Relationship*. Paper presented at the Marketing Science Conference Proceedings, Singapore.
- Krafft, M. e D. Pick. (2007b), *General Willingness to Reactivate a Former Relationship. A Customer Survey and Experiment*. Paper presented at the 37th EMAC Conference, Reykjavik, Iceland.
- Kumar, R. (1997), The Role of Affect in Negotiations: An Integrative Overview. , *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 33, pp. 84– 100.
- Kumar, V. e W. Reinartz. (2012), *Customer Relationship Management - Concept, Strategy, and Tools* (Second ed.), Berlin: Springer.
- Laros, F. J. M. e J. B. E. M. Steenkamp. (2005), Emotions in Consumer Behavior: A Hierarchical Approach, *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 1437–1445.
- Laughlin, B. (2001), Satisfaction Survey by Web or by Paper? A Case Study at a Fortune 500 Companies. <http://psychology.wichita.edu/surl/usabilitynews/3S/websurvey.htm> acedido em 2 novembro 2011.
- Laureano, R. (2011), *Testes De Hipóteses Com O Spss - O Meu Manual De Consulta Rápida*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Laurent, G. e J. N. Kapferer. (1985), Measuring Consumer Involvement Profiles, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, N° 1, pp. 41-53.
- Leach, M. P. e A. H. Liu. (2014), It Ain't over 'Til It's Over: Evaluating Reacquisition Opportunities in Business-to-Business Markets, *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, N° 4, pp. 573-581. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.010>
- Lee, R. e L. Neale. (2012), Interactions and Consequences of Inertia and Switching Costs, *Journal of Services Marketing*, Vol. 26, N° 4-5, pp. 365-374.

- Levitt, T. (1983), After the Sale Is Over, *Harvard Business Review*, Vol. 61, pp. 87-93.
- Liljander, V. e I. Roos. (2002), Customer-Relationship Levels - from Spurious to True Relationships, *Journal of Services Marketing* Vol. 16, Nº 7, pp. 593 - 614.
- Liljander, V. e T. Strandvik. (1995), The Nature of Customer Relationships in Services, In T. A. Swartz, D. E. Bowen e S. W. Brown (Eds.), *Advances in Services Marketing and Management*, Vol. 4, London: JAI Press.
- Liljander, V. e T. Strandvik. (1997), Emotions in Service Satisfaction, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, Nº 2, pp. 148-169.
- Liljander, V., A. Van Riel, J. Lemmink e S. Streukens. (2004), Boost Customer Loyalty with Online Support: The Case of Mobile Telecoms Providers, *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, Vol. 1, Nº 1, pp. 4-23.
- Liu, A. H., S. Wang e M. Leach. (2012), Considering Culture to Win Back Lost Customers: Comparing Chinese and American Consumers, *Journal of Customer Satisfaction/Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 25, pp. 149-158.
- Lopez, J. M., Y. P. Redondo e F. S. Olivan. (2006), The Impact of Customer Relationship Characteristics on Customer Switching Behavior. Differences between Switchers and Stayers, *Managing Service Quality*, Vol. 16, Nº 6, pp. 556-574.
- Lovelock, C. (1983), Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, *Journal of Marketing*, Vol. 47, Nº 3, pp. 9 – 20.
- Lovelock, C. e J. Wirtz. (2007), *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (6 th ed.), Upper Sadle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Luo, X. e C. Homburg. (2007), Neglected Outcomes of Customer Satisfaction, *Journal of Marketing*, Vol. 71, Nº April, pp. 133-149.
- Malhotra, A. e C. K. Malhotra. (2013), Exploring Switching Behavior of Us Mobile Service Customers, *Journal of Services Marketing*, Vol. 27, Nº 1, pp. 13-24.
- Malhotra, N. (2009), *Basic Marketing Research – Integration of Social Media* (4th ed.), Boston: Pearson.
- Malhotra, N. e D. Birks. (2000), *Marketing Research – an Applied Approach* (European ed.), Harlow: Prentice Hall.
- Marôco, J. (2010), *Análise De Equações Estruturais - Fundamentos Teóricos, Software & Aplicações* (2.ª Edição ed.), Pero Pinheiro: ReportNumber.
- Marôco, J. (2014), *Análise Estatística Com O Spss Statistics* (6ª ed.), Pero Pinheiro: ReportNumber.
- Marshall, R., T. C. Huan, Y. Xu e I. Nam. (2011), Extending Prospect Theory Cross-Culturally by Examining Switching Behavior in Consumer and Business-to-Business Contexts, *Journal of Business Research*, Vol. 64, Nº 8, pp. 871–878.
- Mason, J. (2002), *Qualitative Researching* (2nd ed.), London: Sage Publications.
- Mattila, A. (2001a), The Impact of Relationship Type on Customer Loyalty in a Context of Service Failures, *Journal of Service Research*, Vol. 4, Nº 2, pp. 91-101.
- Mattila, A. e J. Wirtz. (2000), The Role of Preconsumption Affect in Postpurchase Evaluation of Services, *Psychology & Marketing*, Vol. 17, Nº 7, pp. 587–605.
- Mattila, A. S. (2001b), Emotional Bonding and Restaurant Loyalty, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 42, Nº 6, pp. 73-79.
- Mattsson, L.-G. (1997), ‘Relationship Marketing’ and the ‘Markets-as-Networks Approach’ - a Comprehensive Analysis of Two Evolving Streams of Research, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, pp. 447-461.

- Maxham, J. G. e R. G. Netemeyer. (2002a), A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts, *Journal of Marketing*, Vol. 66, N° 4, pp. 57-71.
- Maxham, J. G. e R. G. Netemeyer. (2002b), Modeling Customer Perceptions of Complaint Handling over Time: The Effects of Perceived Justice on Satisfaction and Intent, *Journal of Retailing*, Vol. 78, N° 4, pp. 239-252.
- Maxham, J. G. e R. G. Netemeyer. (2003), Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling, *Journal of Marketing*, Vol. 67, N° 1, pp. 46-62.
- Mekonnen, A. (2012), *Customer-Service Provider Relationship Dissolution: The Case of Affinity Marketing*, Open University, UK.
- Michalski, S. (2002a), *Kundenabwanderungs- Und Kundenrückgewinnungsprozesse: Eine Theoretische Und Empirische Untersuchung Am Beispiel Von Banken (Doctoral Thesis)*, (Doctoral Thesis), Basel, Wiesbaden.
- Michalski, S. (2002b), *Relationship Dissolution: A Theoretical and Empirical Study of Customer Switching and Customer Reactivation Processes in the Banking Industry (Summary of a Doctoral Dissertation)*, Paper presented at the 2nd Nordic Workshop on Relationship Dissolution (NoRD2002), Visby, Gotland, Sweden.
- Michalski, S. (2004), Types of Customer Relationship Ending Processes, *Journal of Marketing Management*, Vol. 20, pp. 977-999.
- Miles, M. B. e A. M. Huberman. (1994), *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mittal, B. e W. M. Lassar. (1998), Why Do Customers Switch? The Dynamics of Satisfaction Versus Loyalty, *The Journal of Services Marketing*, Vol. 12, N° 3, pp. 177-194.
- Mittal, V. e W. A. Kamakura. (2001), Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics, *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, N° February, pp. 131-142.
- Möller, K. e A. Halinen. (2000), Relationship Marketing Theory: Its Roots and Directions, *Journal of Marketing Management*, Vol. 16, pp. 29-54.
- Montgomery, B. M. (1993), Relationship Maintenance Versus Relationship Change: A Dialectical Dilemma, *Journal of Social and Personal Relationships*, Vol. 10, N° 2, pp. 205-223.
- Morais, E. (2009), *Maturidade Do Negócio Eletrónico – Constrangimentos Associados À Sua Evolução*, (Doutoramento), Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real.
- Moreira, D. (2011), *As Motivações De Um Cliente Para Abandonar Uma Empresa: O Caso Das Telecomunicações Móveis Em Portugal*, (Dissertação de Mestrado), Universidade do Porto, Porto.
- Morgan, R. M. e S. D. Hunt. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, N° July 1994, pp. 20-38.
- Morwitz, V. G. e G. J. Fitzsimons. (2004), The Mere-Measurement Effect: Why Does Measuring Intentions Change Actual Behavior?, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 14, N° 1/21, pp. 64-74.
- MSI. (2006), Research Priorities 2006-2008: A Guide to Msi Research Programs and Procedures (pp. 21): Marketing Science Institute.
- MSI. (2012), 2012-2014 Research Priorities (pp. 21): Marketing Science Institute.

- Nalder, M. e M. Ellender. (2006), Credit Data through the Customer Lifecycle., *Credit Management Dec2006 Supplement* pp. 4-6.
- Netzer, O., J. M. Lattin e V. Srinivasan. (2008), A Hidden Markov Model of Customer Relationship Dynamics, *Marketing Science*, Vol. 27, Nº 2, pp. 185-204.
- Nitzan, I. e B. Libai. (2011), Social Effects on Customer Retention, *Journal of Marketing*, Vol. 75, Nº 6, pp. 24-38.
- Nordman, C. (2004), *Understanding Customer Loyalty and Disloyalty - the Effect of Loyalty-Supporting and -Repressing Factors*, (Doctoral Thesis), Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki.
- O'Loughlin, D. e I. Szmigin. (2006), Customer Relationship Typologies and the Nature of Loyalty in Irish Retail Financial Services *Journal of Marketing Management* Vol. 22, Nº 3/4, pp. 267-293.
- O'Malley, L. e C. Tynan. (2000), Relationship Marketing in Consumer Markets - Rhetoric or Reality?, *European Journal of Marketing*, Vol. 34, Nº 7, pp. 797-815.
- Olins, R. (1997, 17 August). Orange Turns up Heat in Mobile-Phone War *The Sunday Times*, p. 4.
- Oliver, R. L. (1993), Cognitive, Affective and Attribute Bases of the Satisfaction Response, *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, pp. 418-430.
- Oliver, R. L. (1997), Emotional Expression in the Satisfaction Response, In R. L. Oliver (Ed.), *Satisfaction - a Behavioral Perspective on the Consumer*, pp. 291-325, Boston: Irwin, McGraw-Hill.
- Olsen, L. L. e M. D. Johnson. (2003), Service Equity, Satisfaction, and Loyalty: From Transaction-Specific to Cumulative Evaluations., *Journal of Service Research*, Vol. 5, pp. 184-195.
- Ostrom, A. L. e D. Iacobucci. (1995), Consumer Trade-Offs and the Evaluation of Services, *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 17-28.
- Owusu, R. e M. Holmlund-Rytkönen. (2004), Modelling Dissolution in a Temporary Network Context
- Palmatier, R. W. (2008), *Relationship Marketing*, Cambridge, MA.
- Palmatier, R. W., R. P. Dant, D. Grewal e K. R. Evans. (2006), Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis, *Journal of Marketing*, Vol. 70, Nº October, pp. 136-153.
- Patterson, P. G. e T. Smith. (2003), A Cross-Cultural Study of Switching Barriers and Propensity to Stay with Service Providers, *Journal of Retailing*, Vol. 79, Nº 2, pp. 107-120.
- Patterson, P. G. e T. Ward. (2000), Relationship Marketing and Management, In T. A. Swartz e D. Iacobucci (Eds.), *Handbook of Services Marketing and Management*, pp. 317-342, London: Sage Publications, Inc.
- Patton, A. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Newbury Park, califórnia: Sage Publications.
- Paul, M., T. Hennig-Thurau, D. Gremler, K. P. Gwinner e C. Wiertz. (2009), Toward a Theory of Repeat Purchase Drivers for Consumer Services, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37, pp. 215-237.
- Payne, A. (1995), *Advances in Relationship Marketing*, London: Kogan Page.
- Payne, A. e P. Frow. (2004), The Role of Multichannel Integration in Customer Relationship Management, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 527-538.

- Pels, J. (1999), Exchange Relationships in Consumer Markets?, *European Journal of Marketing*, Vol. 33, Nº 1/2, pp. 19-37.
- Pereira, A. (2006), *Spss Guia Prático De Utilização*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Perrien, J., S. Paradis e P. M. Banting. (1995), Dissolution of a Relationship - the Salesforce Perception, *Industrial Marketing Management*, Vol. 24, pp. 317-327.
- Pestana, M. e J. Gageiro. (2005), *Análise De Dados Para Ciências Sociais - a Complementaridade Do Spss* (4ª Edição ed.), Lisboa: Edições Sílabo.
- Phillips, L. W. e B. Sternthal. (1977), Age Differences in Information Processing: A Perspective on the Aged Consumer, *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, pp. 444-457.
- Piccoli, G., B. R. Spalding e B. Ives. (2001), The Customer-Service Life Cycle: A Framework for Improving Customer Service, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 42, Nº 3, pp. 38-45.
- Pick, D. (2010a), Never Say Never—Status Quo and Research Agenda for Relationship Termination in B2b Markets, *Journal of Business Market Management*, Vol. 4, pp. 91–108.
- Pick, D. (2010b), *Positive Wom – Why Defected Customers Intend to Recommend a Former Firm*. Paper presented at the 39th EMAConference, Copenhagen, Denmark.
- Pick, D. (2011), *Reactivation Costs of Defected Customers and the Return Consideration Process*. Paper presented at the 40th EMAConference, Ljubljana, Slovenia.
- Ping, R. A. (1999), Unexplored Antecedents of Exiting in a Marketing Channel, *Journal of Retailing*, Vol. 75, Nº 2, pp. 218-241.
- Ping, R. A. e F. R. Dwyer. (1992), A Preliminary Model of Relationship Termination in Marketing Channels, In G. L. Frazier (Ed.), *Advances in Distribution Channel Research, Vol. 1*, pp. 215-233, Greenwich: JAI Press.
- Pokorska, J., A. Farrell, H. Evanschitzky e K. Pillai. (2013), *Relationship Fading in Business-to-Consumer Context*, Paper presented at the 42nd annual EMAC conference.
- Polo Redondo, Y. (2006), Moderating Effect of Relationship Life Cycle in Long-Term Orientation of Firm-Supplier Relationships: An Empirical Study in the Spanish Context, *Journal of Global Marketing*, Vol. 19, Nº 3/4, pp. 63-91.
- Popkowski-Leszczyc, P. e H. Timmermans. (1997), Store-Switching Behavior, *Marketing Letters*, Vol. 8, Nº 2, pp. 193-204.
- Popkowski, P. T. L. e H. J. P. Timmermans. (1997), Store-Switching Behavior, *Marketing Letters*, Vol. 8, Nº 2, pp. 193–204.
- Pressey, A. D. e B. P. Mathews. (2000), Barriers to Relationship Marketing in Consumer Retailing, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, Nº 3, pp. 272-286.
- Pressey, A. D. e B. P. Mathews. (2003), Jumped, Pushed or Forgotten? Approaches to Dissolution, *Journal of Marketing Management*, Vol. 19, pp. 131-155.
- Price, L., E. Arnold e T. P. (1995), Going to Extremes: Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance, *Journal of Marketing*, Vol. 59, Nº 2, pp. 83-97.
- Ragin, C. (1987), *The Comparative Method*, Berkeley: University of Califórnia Press.
- Ragin, C. (2007), Comparative Methods, In W. Outhwaite e S. Turner (Eds.), *The Sage Handbook of Social Science Methodology*, London: Sage.

- Reichheld, F. F. (1993), Loyalty-Based Management, *Harvard Business Review*, Vol. 71, N° March-April, pp. 64-73.
- Reichheld, F. F. (1996), Learning from Customer Defections, *Harvard Business Review*, Vol. March-April, pp. 56-69.
- Reichheld, F. F. e W. E. Sasser. (1990), Zero Defections: Quality Comes to Services, *Harvard Business Review*, Vol. 68, pp. 105-111.
- Reinartz, W., M. Krafft e W. D. Hoyer. (2004), The Crm Process: Its Measurement and Impact on Performance, *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, pp. 293-305.
- Reinartz, W. e V. Kumar. (2000), On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 64, N° October, pp. 17-35.
- Reinartz, W. e V. Kumar. (2003), The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration, *Journal of Marketing*, Vol. 67, N° January, pp. 77-99.
- Reis, E. e R. Moreira. (1993), *Pesquisa De Mercados*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Renström, H. (2014), We Didn't See It Coming! Managerial Challenges in Silently Fading Processes, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 32, N° 6, pp. 534 - 550.
- Richins, M. L. (1983), Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Customers: A Pilot Study, *Journal of Marketing*, Vol. 47, N° Winter, pp. 68-78.
- Rigby, D. K., F. F. Reichheld e P. Schefter. (2002), Avoid the Four Perils of Crm, *Harvard Business Review*, Vol. February, pp. 101-106; 108-109; 130.
- Riley, F. D. e L. De Chernatony. (2000), The Service Brand as Relationships Builder, *British Journal of Management*, Vol. 11, pp. 137-150.
- Ringberg, T., G. Odekerken-Schröder e G. L. Christensen. (2007), A Cultural Models Approach to Service Recovery, *Journal of Marketing*, Vol. 71, N° July, pp. 194-214.
- Río-Lanza, A. B. d., R. Vázquez-Casielles e A. M. Díaz-Martín. (2009), Satisfaction with Service Recovery: Perceived Justice and Emotional Responses, *Journal of Business Research*, Vol. 62, N° 8, pp. 775-781.
- Roos, I. (1999), Switching Processes in Customer Relationships, *Journal of Service Research*, Vol. 2, N° 1, pp. 68-85.
- Roos, I. e B. Edvardsson. (2008), Customer-Support Service in the Relationship Perspective, *Managing Service Quality*, Vol. 18, N° 1, pp. 87-107.
- Roos, I., B. Edvardsson e A. Gustafsson. (2004), Customer Switching Patterns in Competitive and Noncompetitive Service Industries, *Journal of Service Research*, Vol. 6, N° 3, pp. 256-271.
- Roos, I., B. Edvardsson, K. Wägar e A. Ravald. (2011), *Extending Understanding of Customer Relationship Stability: The Concept of the Blind Spot in Service Research*.
- Roos, I. e A. Gustafsson. (2007), Understanding Frequent Switching Patterns, *Journal of Service Research*, Vol. 10, N° 1, pp. 93-108.
- Roos, I. e A. Gustafsson. (2011), The Influence of Active and Passive Customer Behavior on Switching in Customer Relationships, *Managing Service Quality*, Vol. 21, N° 5, pp. 448-464.
- Roos, I. e T. Strandvik. (1997, June 12-15), *Diagnosing the Termination of Customer Relationships*. Paper presented at the American Marketing Academy

- Conference - New and Evolving Paradigms: The Emerging Future of Marketing, Dublin.
- Roseira, M. C. (2005), *O Impacto Da Gestão De Fornecedores No Desempenho Das Empresas Industriais*, (Doutoramento), Universidade do Porto, Porto.
- Rosson, P. J. (1986), Time Passages: The Changing Nature of Manufacturer-Overseas Distributor Relations in Exporting, *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 1, Nº 2, pp. 48-64.
- Rowley, J. (2003), Retention: Rhetoric or Realistic Agendas for the Future of Higher Education, *The International Journal of Educational Management*, Vol. 17, Nº 6/7, pp. 248-253.
- Rubin, H. J. e I. S. Rubin. (1995), *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*, London: Sage Publications.
- Rusbult, C. e D. Farrell. (1983), A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, Nº 3, pp. 429-438.
- Rusbult, C., D. J. Johnson e G. D. Morrow. (1986), Determinants and Consequences of Exit, Voice, Loyalty and Neglect: Responses to Dissatisfaction, *Human Relations*, Vol. 39, pp. 45-64.
- Rusbult, C., I. Zembrodt e I. Gunn. (1982), Exit, Voice, Loyalty and Neglect: Responses to Dissatisfaction in Romantic Involvements, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 43, Nº 6, pp. 1230-1242.
- Rust, R. T., K. N. Lemon e V. Zeithaml. (2004), Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, Vol. 68, Nº January, pp. 109-127.
- Salo, A., J. Tähtinen e P. Ulkuniemi. (2009), Twists and Turns of Triadic Business Relationship Recovery, *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, pp. 618-632.
- Santonen, T. (2007), Price Sensitivity as an Indicator of Customer Defection in Retail Banking, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 25, Nº 1, pp. 39-55.
- Scherer, K. R. (2005), What Are Emotions? And How Can They Be Measured?, *Social Science Information*, Vol. 44, Nº 4, pp. 695-729.
- Schneider, K. C. e W. C. Rodgers. (1996), An 'Importance' Subscale for the Consumer Involvement Profile, *Advances in Consumer Research*, Vol. 23, Nº 1.
- Schoefer, K. e C. Ennew. (2005), The Impact of Perceived Justice on Consumers' Emotional Responses to Service Complaint Experiences, *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, Nº 5, pp. 261-270.
- Schurr, P. H. (2007), Buyer-Seller Relationship Development Episodes: Theories and Methods, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, Nº 3, pp. 161-170.
- Seiders, K., G. B. Voss, D. Grewal e A. L. Godfrey. (2005), Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context, *Journal of Marketing*, Vol. 69, Nº October, pp. 26-43.
- Selos, E., T. Laine, I. Roos, P. Suomala e L. Pitkänen. (2013), Applying Spat for Understanding B-to-B Supplier Switching Processes, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 23, Nº 4, pp. 321 - 340.

- Seth, J. e A. Parvatiyar. (1995), Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, Nº 4, pp. 255-271.
- Sherden, W. A. (1994), When Customers Leave, In P. Kotler e K. L. Keller (Eds.), *Marketing Management*, 12 ed., Vol. 2006, pp. 159, New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Shrivastava, S. e H. K. Sudhir. (2003), Philosophising on the Elusiveness of Relationship Marketing Theory in Consumer Markets: A Case for Reassessing Ontological and Epistemological Assumptions, *Australasian Marketing Journal*, Vol. 11, Nº 3, pp. 61-72.
- Silva, T. (2009), *Marketing Relacional E Relacionamentos Em Mercados B2c : Emoção, Cognição E Disposição Relacional Dos Consumidores*, (Doctoral Thesis), Universidade do Porto, Porto.
- Singh, J. e S. Pandya. (1991), Exploring the Effects of Consumers Dissatisfaction Level on Complaint Intentions Behaviors, *European Journal of Marketing*, Vol. 25, Nº 9, pp. 7-21.
- Sirdeshmukh, D., J. Singh e B. Sabol. (2002), Consumer Trust, Value and Loyalty in Relational Exchanges, *Journal of Marketing*, Vol. 66, Nº January, pp. 15-37.
- Smith, A. K. e R. Bolton. (2002), The Effect of Customers' Emotional Responses to Service Failures on Their Recovery Effort Evaluations and Satisfaction Judgments, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, Nº 1, pp. 5-23.
- Smith, A. K., R. Bolton e J. Wagner. (1999), A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery, *Journal of Marketing Research* Vol. 36, Nº August, pp. 356-372.
- Snell, R. (2000), Keeping the Customer. New Technology Is Helping Phone Companies Battle One of Their Biggest Problems: High Turnover, *Wall Street Journal Europe*, Vol. 19 September.
- Souza, F. N., A. P. Costa e A. Moreira. (2011), Questionamento No Processo De Análise De Dados Qualitativos Com Apoio Do Software Webqda, *EduSer: revista de educação, Inovação em Educação com TIC*, Vol. 3, Nº 1, pp. 19-30.
- Stauss, B. e C. Friege. (1999), Regaining Service Customers - Costs and Benefits of Regain Management, *Journal of Service Research*, Vol. 1, Nº 4, pp. 347-361.
- Stauss, B. e W. Seidel. (2008), *Segmentation of Lost Customers: Price and Quality Defectors as Target Groups for Managing Customer Retention*, Paper presented at the Frontiers in Service Conference, Washington.
- Stewart, K. (1998a), The Customer Exit Process - a Review and Research Agenda, *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, Nº 4, pp. 235-250.
- Stewart, K. (1998b), An Exploration of Customer Exit in Retail Banking, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, Nº 1, pp. 6-14.
- Stone, M., B. Foss, I. Henderson, D. Irwin, J. O'Donnell e N. Woodcock. (2003), The Quality of Customer Information Management in Customer Life Cycle Management, *Journal of Database Marketing*, Vol. 10, Nº 3, pp. 240-254.
- Storbacka, K., T. Strandvik e C. Grönroos. (1994), Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, Nº 5, pp. 21-38.

- Strandvik, T. e M. Holmlund. (2000), Customer Relationship Dissolution - What Do We Know and What Do We Need to Know? *Working Papers*, Helsinki, Finland: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Strauss, A. e J. Corbin. (1990), *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*, Newbury Park: Sage Publications.
- Sun, B. e V. G. Morwitz. (2010), Stated Intentions and Purchase Behavior: A Unified Model, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 27, Nº 4, pp. 356-366.
- Svari, S., T. Slatten, G. Svensson e B. Edvardsson. (2011), A Sos Construct of Negative Emotions in Customers' Service Experience (Cse) and Service Recovery by Firms (Srf), *Journal of Services Marketing*, Vol. 25, Nº 4-5, pp. 323-335.
- Szmigin, I. e H. Bourne. (1998), Consumer Equity in Relationship Marketing, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 15, Nº 6, pp. 544-557.
- Tähtinen, J. (1999), The Existence and the Dissolution of a Business Relationship in Tailored Software Business. A Theoretical Framework *Research Report N.º 39*, Oulu: Department of Economics, University of Oulu.
- Tähtinen, J. (2001), *The Dissolution Process of a Business Relationship - a Case Study from Tailored Software Business*, (Doctoral Thesis), Oulu University, Oulu.
- Tähtinen, J. (2002), The Process of Business Relationship Ending - Its Stages and Actors, *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, Nº 4, pp. 331-353.
- Tähtinen, J. e K. Blois. (2010, Sept. 2-4), *The Involvement and Influence of Emotions in Business Relationships*. Paper presented at the 26th IMP Conference, Budapest, Hungary.
- Tähtinen, J., K. Blois e T. Mittilä. (2007), How the Features of Business Relationships Influence Their Endings, *Journal of Business Market Management*, Vol. 1, Nº 3, pp. 231-247.
- Tähtinen, J. e A. Halinen-Kaila. (1997), *The Death of Business Triads. The Dissolution Process of a Net of Companies*. Paper presented at the 13th International Conference on Industrial Marketing and Purchasing, Lyon.
- Tähtinen, J. e A. Halinen. (2000), *Ending Exchange Relationship: What Do We Know About Them?* Paper presented at the 16th Annual IMP Conference, Bath.
- Tähtinen, J. e A. Halinen. (2002), Research on Ending Exchange Relationship: A Categorization, Assessment and Outlook, *Marketing Theory*, Vol. 2, Nº 2, pp. 165-188.
- Tähtinen, J. e V. Havila. (2004), Editorial: Enhancing Research in Exchange Relationship Dissolution, *Journal of Marketing Management*, Vol. 20, pp. 919-926.
- Tähtinen, J., S. Matear e B. Gray. (2000), The Reasons Relationships End - a Literature Integration and Extension into an International Channels Context *Working Papers* (Vol. 15), Oulu, Finland: Faculty of Economics and Industrial Management.
- Tähtinen, J., N. G. Pappas e R. Chumpitaz. (2007), *Business Relationship Recovery - a Process Model*. Paper presented at the 23rd IMP Conference, Manchester
- Tähtinen, J. e T. I. Vaaland. (2006), Business Relationships Facing the End: Why Restore Them?, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, Nº 1, pp. 14-23.

- Tax, S. S. e S. W. Brown. (2000), Service Recovery: Research Insights and Practices, In T. Swartz e D. Iacobucci (Eds.), *Handbook of Services Marketing and Management*, pp. 271-286, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tax, S. S., S. W. Brown e M. Chandrashekar. (1998), Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 62, N° April, pp. 60-76.
- Terho, H. e A. Halinen. (2007), Customer Portfolio Analysis Practices in Different Exchange Contexts, *Journal of Business Research*, Vol. 60, pp. 720–730.
- Thomas, J. S., R. Blattberg e E. J. Fox. (2004), Recapturing Lost Customers, *Journal of Marketing Research*, Vol. XLI, N° (February 2004), pp. 31-45.
- Tidström, A. e S. Åhman. (2006), The Process of Ending Inter-Organizational Cooperation, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 21, pp. 281–290.
- Tokman, M., L. M. Davis e K. N. Lemon. (2007), The Wow Factor: Creating Value through Win-Back Offers to Reacquire Lost Customers, *Journal of Retailing*, Vol. 83, N° 1, pp. 47-64.
- Tse, A. C. B. (1998), Comparing the Response Rate, Response Speed and Response Quality of Two Methods of Sending Questionnaires: E-Mail Vs. Mail. , *Journal of the Market Research Society*, Vol. 40, N° 4, pp. 353-361.
- Tsiros, M. e V. Mittal. (2000), Regret: A Model of Its Antecedents and Consequences in Consumer Decision Making, *Journal of Consumer Research*, Vol. 26, pp. 401–417.
- Tsiros, M., V. Mittal e W. T. J. Ross. (2004), The Role of Attributions in Customer Satisfaction: A Reexamination, *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, N° 2, pp. 476-483.
- Tuominen, P. e U. Kettunen. (2003), To Fade or Not to Fade? That Is the Question in Customer Relationships, Too, *Managing Service Quality*, Vol. 13, N° 2, pp. 112-123.
- Turnbull, P., D. Ford e M. Cunningham. (1996), Interaction, Relationships and Networks in Business Markets: An Evolving Perspective, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 11, N° 3/4, pp. 44-62.
- Van de Ven, A. H. (1992), Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note, *Strategic Management Journal*, N° Special Issue 13 (summer), pp. 169-188.
- Varela-Neira, C., R. Vazquez-Casielles e V. Iglesias-Arguelles. (2008), The Influence of Emotions on Customer's Cognitive Evaluations and Satisfaction in a Service Failure and Recovery Context, *The Service Industries Journal*, Vol. 28, N° 4, pp. 497–512.
- Vargo, S. L. (2008), Customer Integration and Value Creation: Paradigmatic Traps and Perspectives, *Journal of Service Research*, Vol. 11, N° November, pp. 211-215.
- Vargo, S. L. (2009), Toward a Transcending Conceptualization of Relationship: A Service-Dominant Logic Perspective, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24, N° 5/6, pp. 373-379.
- Vargo, S. L. e R. F. Lusch. (2004), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 68, N° January 2004, pp. 1–17.
- Vargo, S. L. e R. F. Lusch. (2006), *The Service-Dominant Logic for Marketing - Dialog, Debate and Directions*, New York: M. E. Sharpe.

- Vargo, S. L. e R. F. Lusch. (2008), Why "Service"?, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, Nº 1, pp. 25-38.
- Vázquez-Carrasco, R. e G. R. Foxall. (2006), Positive Vs Negative Switching Barriers: The Influence of Service Consumers' Need for Variety, *Journal of Consumer Behavior*, Vol. 5, Nº 4, pp. 367-379.
- Vázquez-Casielles, R., L. Suárez Álvarez e A. M. Díaz Martín. (2010), Perceived Justice of Service Recovery Strategies: Impact on Customer Satisfaction and Quality Relationship, *Psychology and Marketing*, Vol. 27, Nº 5, pp. 487-509.
- Veloutsou, C. (2007), Identifying the Dimensions of the Product-Brand and Consumer Relationship, *Journal of Marketing Management*, Vol. 23, Nº 1/2, pp. 7-26.
- Veloutsou, C. (2009), Brands as Relationships Facilitators in Consumer Markets, *Marketing Theory*, Vol. 9, Nº 1, pp. 127-130.
- Venkatesan, R. e V. Kumar. (2004), A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy, *Journal of Marketing*, Vol. 68, Nº October pp. 106-125.
- Verhoef, P. C., P. H. Franses e J. C. Hoekstra. (2001), The Impact of Satisfaction and Payment Equity on Cross-Buying: A Dynamic Model for a Multi-Service Provider, *Journal of Retailing*, Vol. 77, pp. 359-378.
- Verhoef, P. C., P. H. Franses e J. C. Hoekstra. (2002), The Effect of Relational Constructs on Customer Referrals and Number of Services Purchased from a Multiservice Provider: Does Age of Relationship Matter?, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, Nº 3, pp. 202-216.
- Vicente, P. e E. Reis. (2008), Sondagens Na Internet: Como Seleccionar Os Respondentes *Revista Portuguesa de Marketing*, Vol. 22.
- Vilares, M., P. Coelho, C. Duarte, M. Melo, P. Lopes e S. Santos. (2011), Síntese De Resultados Ecsi 2010 - a Satisfação Do Cliente Por Sectores, In IPQ, APQ e I. UNL (Eds.), Lisboa.
- Wägar, K., I. Roos, A. Ravald e B. Edvardsson. (2012), My Customers Are in My Blind Spot: Are They Changing and I Cannot See It?, *Journal of Service Research*, Vol. 15, Nº 2, pp. 150-165.
- Wang, Q. O., U. Kayande e S. Jap. (2010), The Seeds of Dissolution: Discrepancy and Incoherence in Buyer-Supplier Exchange, *Marketing Science*, Vol. 29, Nº 6, pp. 1109-1124.
- Ward, T. e T. S. Dagger. (2007), The Complexity of Relationship Marketing for Service Customers, *Journal of Services Marketing*, Vol. 21, Nº 4, pp. 281-290.
- Webster, F. (1992), The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, Vol. 56, Nº pp. 1-17.
- Weijters, B., E. Cabooter e N. Schillewaert. (2010), The Effect of Rating Scale Format on Response Styles: The Number of Response Categories and Response Category Labels, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 27, Nº 3, pp. 236-247.
- Weiner, B. (2000), Attributional Thoughts About Consumer Behavior, *Journal of Consumer Research*, Vol. 27, Nº December, pp. 382-387.
- Weiss, H. M., K. Suckow e R. Cropanzano. (1999), Effects of Justice Conditions on Discrete Emotions, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, Nº 5, pp. 786-794.
- Westbrook, R. A. (1987), Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes, *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, pp. 258-270.

- Westbrook, R. A. e R. L. Oliver. (1991), The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction, *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, pp. 84-91.
- Wheaton, P. (2000), The Life Cycle View of Customers, *USBanker*, Vol. 110, Nº 6, pp. 77-78.
- White, L. e V. Yanamandram. (2004), Why Customers Stay: Reasons and Consequences of Inertia in Financial Services, *Managing Service Quality*, Vol. 14, Nº 2/3, pp. 183-194.
- Wieringa, J. E. e P. C. Verhoef. (2007), Understanding Customer Switching Behavior in a Liberalizing Service Market: An Exploratory Study, *Journal of Service Research*, Vol. 10, Nº 2, pp. 174-186.
- Wilson, D. T. e V. Mummalaneni. (1986), Bonding and Commitment in Buyer-Seller Relationships: A Preliminary Conceptualisation, *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 1, Nº 3, pp. 44-58.
- Winkielman, P. e K. C. Berridge. (2004), Unconscious Emotion, *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 13, Nº 3, pp. 120-123.
- Wirtz, J. e A. Mattila. (2004), Consumer Responses to Compensation, Speed of Recovery and Apology after a Service Failure, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, Nº 2, pp. 150-166.
- Woo, K. e H. Fock. (2004), Retaining and Divesting Customers: An Exploratory Study of Right Customers, "at-Risk" Right Customers, and Wrong Customers, *The Journal of Services Marketing Santa Barbara*, Vol. 18, Nº 2/3, pp. 187-197.
- Wulf, K. d., G. Odekerken-Schroder e D. Iacobucci. (2001), Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration, *Journal of Marketing*, Vol. 65, Nº October, pp. 33-50.
- Yin, R. (2003), *Applications of Case Study Research* (Vol. 34), London: Sage Publications.
- Yin, R. (2004), *The Case Study Anthology*, London: Sage Publications.
- Yin, R. (2009), *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.), London: Sage Publications.
- Yoon, K. e L. M. Doucet. (2006), Chapter 11 - Attribution and Negative Emotion Displays by Service Providers in Problematic Service Interactions, In W. Zerbe, N. Ashkanasy e C. Härtel (Eds.), *Research on Emotion in Organizations*, Vol. 2, pp. 269-289: Emerald Group Publishing Limited.
- Young, L. e S. Denize. (1995), A Concept of Commitment: Alternative Views of Relational Continuity in Business Service Relationships, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 10, Nº 5, pp. 22-37.
- Yun, G. W. e C. W. Trumbo. (2000), Comparative Response to a Survey Executed by Post, E-Mail and Web Form. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 6 (1). <http://jcmc.indiana.edu/vol6/issue1/yun.html> acedido em 2 novembro 2011.
- Zaltman, G. (2003), *How Customers Think - Essential Insights into the Mind of the Market*, Boston: Harvard Business School Publishing.
- Zeithaml, V. (1988), Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, *Journal of Marketing*, Vol. 52, Nº July, pp. 2-22.
- Zeithaml, V., L. Berry e A. Parasuraman. (1996), The Behavioral Consequences of Service Quality, *Journal of Marketing*, Vol. 60, Nº April, pp. 31-46.

- Zeithaml, V. e M. J. Bitner. (2000), *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm* (2nd ed.), New York: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V., M. J. Bitner e D. Gremler. (2006), *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm - International Edition* (4th ed.), New York.
- Zielke, S. (2011), Integrating Emotions in the Analysis of Retail Price Images, *Psychology & Marketing*, Vol. 28, Nº 4, pp. 330-359.
- Zolkiewski, J. (2004), Relationships Are Not Ubiquitous in Marketing, *European Journal of Marketing*, Vol. 38, Nº 1/2, pp. 24-29.