

DISSOLUÇÃO E REATIVAÇÃO DE RELACIONAMENTOS CLIENTE-EMPRESA: ESTUDO EXPLORATÓRIO

Luísa Margarida Barata Lopes, luisa@ipb.pt, Instituto Politécnico de Bragança
Carlos Henrique Figueiredo e Melo de Brito, cbrito@fep.up.pt, Universidade do Porto
Helena Maria Batista Alves, halves@ubi.pt, Universidade da Beira Interior

RESUMO

Os mercados apresentam hoje em dia elevados níveis de competição que, com frequência, dão origem a menores índices de lealdade por parte dos clientes. Isto significa que o sucesso empresarial depende não só da atração e retenção de clientes, mas também da prevenção e gestão do abandono (*churn*) e da recuperação de clientes perdidos (*win-back*). Este estudo tem por objetivo explorar a dinâmica dos relacionamentos com o cliente na fase pós-dissolução. Com base numa revisão de literatura, em contextos *business-to-business* (B2B) e *business-to-consumer* (B2C), e num inquérito por questionário aplicado entre as maiores empresas portuguesas, procura-se diagnosticar o grau de definição e implementação das atividades de gestão da dissolução e de reativação de relacionamentos. São apresentados resultados em termos de contextos de maior *churn* e *win-back*, motivos de abandono e níveis de implementação das duas atividades. Um dos principais contributos da investigação prende-se com a conclusão de que a maioria das empresas estudadas, apesar de não possuir níveis alarmantes de *churn*, define sistemas e implementa-os de forma pouco regular e consistente.

PALAVRAS CHAVE: Dissolução, Reativação, Abandono, Recuperação e Marketing Relacional.

ABSTRACT

Nowadays, markets in general present increased competition along with decreased customer loyalty. This means that firms' success depends not only on acquisition and retention of customers, but also on avoiding and managing defection and winning back lost customers. The aim of this study is to explore dynamics of customer relationships in the pos-dissolution phase. In particular, this paper addresses customer-firm relationships and, through a literature review, in B2B and B2C contexts, and a survey made among the Portuguese biggest firms, intends to diagnose the level of definition and implementation of dissolution and reactivation activities. Results are presented about contexts of high churn and win-back, reasons for defection and levels of implementation of both activities. Results suggest that most firms don't have worrying levels of *churn* in such a way that they define and implement those activities on an irregular and inconsistent base.

KEY WORDS: Dissolution, Reactivation, *Churn*, *Win-back* and Relationship Marketing.

1 – INTRODUÇÃO

A pesquisa da área da gestão, em geral, e do marketing relacional, em particular, tem centrado a sua atenção na forma como os relacionamentos são mantidos e desenvolvidos (v. g. Payne, 1995), explorando e centrando-se no lado positivo dos relacionamentos. Em geral, assume-se que compreender a manutenção e o crescimento é 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 muitas indústrias, organizações e investigadores trabalham e estudam, agora mais intensamente, o fim das relações com o cliente (Michalski, 2002b). Saliente-se que em muitas indústrias, de que são exemplo os serviços de internet, telecomunicações fixas e móveis e o retalho de roupa por catálogo, as taxas de abandono de clientes rondam os 25% (Griffin & Lowenstein, 2001; Reichheld & Sasser, 1990; Thomas, Blattberg, & Fox, 2004).

Constata-se que 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 relacionamentos¹ era um tema apenas referido de passagem (v. g. Dwyer, Schurr, & Oh, 1987; Ford, 1980). A partir dessa altura este tópico atraiu a atenção de diversos investigadores (v. g. Keaveney, 1995; Tähtinen & Halinen-Kaila, 1997; Stewart, 1998a; Grønhaug, Henjesand & Koveland, 1999; Roos, 1999; Tähtinen, 2001; Halinen & Tähtinen, 2002; Michalski, 2002b; Åkerlund, 2004; Beloucif, Donaldson & Waddell, 2006).

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 perspetiva 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 relacionamentos², 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 & Holmlund, 2000). Afinal, atividades no domínio da gestão da relação com o cliente podem incluir a atração, a manutenção, a terminação e o retorno dos clientes (Blömeke, Clement, & Bijmolt, *no prelo*; Homburg, Hoyer, & Stock, 2007; Reinartz, Krafft, & Hoyer, 2004).

Entende-se que a dissolução versus reativação de relações constitui um terreno fértil de investigação. Muitos estudos têm pesquisado o porquê do cliente de serviços trocar de fornecedor, alguns estudam o porquê de este não mudar (Colgate & Lang, 2001; Patterson & Smith, 2003), outros comparam os indivíduos que trocam de prestador de serviços com os que não o fazem (Ganesh, Arnold, & Reynolds, 2000; Lopez, Redondo, & Oliván, 2006; Mittal & Lassar, 1998). No global tem havido um foco bastante reduzido no porquê de eles voltarem depois de terminada a relação. Esta é uma área ainda muito pouco explorada (Bansal, Taylor, & James, 2005; Homburg, *et al.*, 2007; Stauss & Friege, 1999; Thomas, *et al.*, 2004; Tokman, Davis, & Lemon, 2007).

Na literatura 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 (sinais de alerta e monitorização); (ii) saber prevenir a dissolução e relançar a relação quando o seu valor o justifique; (iii) saber gerir o processo de dissolução, quando os relacionamentos não são interessantes; e (iv) aprender com os clientes perdidos (Tähtinen & Havila, 2004). No campo da recuperação de clientes e reativação de relacionamentos, 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 (Reichheld, 1996; Stauss & Friege, 1999; Zeithaml & Bitner, 2000; Helfert, Herrmann & Zellner, 2003; Tokman, Davis & Lemon, 2007). 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 (Griffin & Lowenstein, 2001). Investigações recentes sugerem que recuperar um cliente tem um custo bastante inferior ao da captação de um novo (M. Krafft & D Pick, 2007; Tokman, *et al.*, 2007).

Este estudo pretende explorar e contribuir para o conhecimento das dinâmicas dos processos de dissolução e reativação de relacionamentos. Nesta fase, integrada num estudo mais amplo e a decorrer, procura-se 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 a reativação de relacionamentos são práticas pouco vulgares, são as organizações de maior dimensão a ter condições de implementação. Como objetivos específicos pretende-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.

¹ Uma relação é considerada dissolvida quando todas as ligações em termos de atividades e recursos foram quebradas e não existem laços entre atores (Tähtinen & Halinen-Kaila, 1997).

² O processo em que as firmas revitalizam os relacionamentos tidos com clientes perdidos (Thomas, *et al.*, 2004).

- Compreender o entendimento das empresas quanto ao domínio da gestão da relação com o cliente.
- Analisar as práticas de gestão da reativação de relacionamentos.

Este artigo está organizado em quatro secções. Depois da introdução onde surge o problema da investigação, segue-se, na secção 2, o enquadramento teórico e revisão de literatura. A secção 3 apresenta a metodologia empregue e, finalmente, a secção 4 discute os resultados obtidos no estudo empírico realizado. O artigo termina com breves conclusões, limitações e sugestões de pesquisa futura.

2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 – O FENÓMENO DA DISSOLUÇÃO E REATIVAÇÃO DE RELACIONAMENTOS

Em relações industriais, a evidência tem demonstrado que a maioria dos relacionamentos justifica a sua recuperação (Turnbull, Ford, & Cunningham, 1996) podendo mesmo existir efeitos devastadores na perda de uma única relação quando a empresa depende de um número reduzido de parceiros (Tähtinen & 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. Na prática tem sido observada uma ênfase crescente sobre atividades que pretendem recuperar clientes perdidos (ver exemplos em Griffin & Lowenstein, 2001) as quais são particularmente relevantes quando envolvem clientes importantes (Homburg, *et al.*, 2007).

Mas, ainda que dissolução e reativação de relacionamentos constituam fins opostos num *continuum*, daquele que é nosso conhecimento e até à data, 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, 2001b; Maxham & Netemeyer, 2002a; Gregoire, *et al.*, 2009) parece lógico relacionar dissolução e reativação de relacionamentos, fenómenos estes mais latos que os anteriores. No Quadro 1 apresenta-se uma seleção dos principais trabalhos desenvolvidos nestes campos de investigação.

Quadro 1- Pesquisa sobre o fim das relações e abandono de clientes (B2C e B2B)

<p>Processo de Dissolução (Tähtinen & Halinen-Kaila, 1997); (Stewart, 1998a); (Grønhaug, Henjesand, & Koveland, 1999); (Roos, 1999); (Coulter & Ligas, 2000); (Tähtinen, 2001); (Halinen & Tähtinen, 2002); (Michalski, 2002a, 2002b); (Åkerlund, 2004)</p>
<p>Comportamento de Troca (“Switching behavior”) (incluindo Fatores) (Keaveney, 1995); (Bansal & Taylor, 1999); (Roos, 1999); (Athanasopoulos, 2000); (Keaveney & Parthasarathy, 2001); (Edvardsson & Roos, 2003); (Roos, Edvardsson, & Gustafsson, 2004); (Bansal, <i>et al.</i>, 2005); (Lopez, <i>et al.</i>, 2006); (Roos & Gustafsson, 2007); (Wieringa & Verhoef, 2007); (Moreira, 2011)</p>
<p>Tipos de Fim (Roos & Strandvik, 1997); (Hocutt, 1998); (Roos, 1999); (Halinen & Tähtinen, 2002); (Pressey & Mathews, 2003); (Michalski, 2004); (Beloucif, Donaldson, & Waddell, 2006)</p>
<p>Recuperação do Cliente e Gestão da Recuperação (“win-back”) B2C (Stauss & Friege, 1999); (Griffin & Lowenstein, 2001); (Helfert, Herrmann, & Zellner, 2003); (Thomas, <i>et al.</i>, 2004); (Homburg, <i>et al.</i>, 2007); (M. Krafft & D. Pick, 2007); (Tokman, <i>et al.</i>, 2007); (Stauss & Seidel, 2008); (Blömeke, <i>et al.</i>, no prelo); (Pick, 2011)</p>
<p>Recuperação de Relacionamentos B2B (Tähtinen & Vaaland, 2006); (Tähtinen, Paparoidamis, & Chumpitaz, 2007); (Salo, Tähtinen, & Ulkuniemi, 2009)</p>
<p>Processo de Troca e Intenção de Reativação (perspetiva holística) (Roos, 1999); (Michalski, 2002a, 2002b); (Pick, 2010, 2011)</p>

Fonte: Elaboração Própria.

Salvo raras exceções (Roos, 1999; Michalski, 2002b; Pick, 2010), a maioria dos estudos realizados tem analisado estes processos isoladamente, quer em termos de processo de troca de prestador (v. g. Bansal, *et al.*, 2005; Coulter & Ligas, 2000; Keaveney, 1995; Roos, *et al.*, 2004; Stewart, 1998b; Wieringa & Verhoef,

2007), quer em termos de processo de recuperação de clientes (v. g. Griffin & Lowenstein, 2001; Helfert, *et al.*, 2003; Homburg, *et al.*, 2007; Stauss & Friege, 1999; Thomas, *et al.*, 2004; Tokman, *et al.*, 2007). 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 (Stauss & Seidel, 2008; Strandvik & Holmlund, 2000; Tähtinen & Halinen, 2002).

Por um lado, no campo da dissolução de relacionamentos, 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 diversidade presente a diferentes níveis, nomeadamente: 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.

Por outro lado, o resultado e as consequências de processos de dissolução e de terminações consumadas são campos ainda por desbravar (Strandvik & Holmlund, 2000), sendo escassa a investigação sobre intenções e comportamentos de clientes perdidos e quase desconhecidas as características das intenções destes clientes (Pick, 2010). Para além disso, a pesquisa tem negligenciado, de forma significativa, a reativação de relacionamentos (Homburg, *et al.*, 2007). Tendo como exemplo a investigação desenvolvida em serviços B2C, acerca deste tópico, esta tem-se debruçado essencialmente sobre quatro áreas:

1. Estudos conceptuais sobre o processo de *win-back* (Stauss & Friege, 1999);
2. Razões e processos de dissolução ou switching relacionados com a intenção de retorno (Roos, 1999; Michalski, 2002b; 2004);
3. Trabalhos empíricos sobre a vontade e intenção de retorno de clientes perdidos (Krafft & Pick, 2007b; Tokman *et al.*, 2007; Pick, 2010);
4. Trabalhos empíricos sobre as atividades de gestão da recuperação, *win-back* ou reativação e o seu sucesso (Blömeke, *et al.*, *no prelo*; Homburg, *et al.*, 2007; Thomas, *et al.*, 2004).

Numa perspetiva teórica, a teoria da equidade enquanto ferramenta teórica dominante nas pesquisas de recuperação de serviços (Tax & 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 (v. g. Smith & Bolton, 2002; Bougie, Pieters & 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).

2.2 – CONTEXTOS E SETORES DE ATIVIDADE COM MAIOR CHURN

A análise documental efetuada permitiu oferecer a este estudo alguns indícios interessantes sobre indústrias e contextos mais propensos ao abandono. 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 de 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. Entre os resultados refere-se que a satisfação é particularmente baixa nos setores dos transportes urbanos e extra-urbanos (comboios, autocarros e elétricos), da energia, da telefonia fixa e dos 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 os relativos à telefonia móvel (29% dos consumidores nos últimos dois anos), à internet (25%), à telefonia fixa (24%) e à banca (12%)³.

Em Portugal os setores onde os consumidores tentaram a mudança de fornecedor, em dois anos, foram por esta ordem: internet (12%), telefonia fixa (9%), telefonia móvel (7%) e banca (5%)⁴(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, sendo os clientes do pacote double-play 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).

2.3 – MOTIVOS DE ABANDONO

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 & Friege, 1999; Griffin & Lowenstein, 2001; Tokman, *et al.*, 2007) mas quase não os investiga, ou concentra-se no preço (v. g. Stauss & Seidel, 2008; Tokman, *et al.*, 2007). 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 & 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.

Homburg *et al.* (2007), 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). 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. Aludindo à discrepância existente na perceção da relação e no que respeita aos motivos de mudança de fornecedor, uma pesquisa multisectorial realizada nos EUA entre clientes e diretores de empresas com altos níveis de *churn* 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 (Rojas, 2007). Também, com referência à mudança de prestador devida a falhas no serviço ao cliente, um estudo global recente (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 de 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). Pesquisas recentes de Nitzan e Barak (2011) sugerem que o *churn* é um processo social onde as influências oriundas dos contactos mais diretos como sejam familiares e amigos estão presentes. Estes autores comprovam que a exposição e proximidade com alguém que abandona, entre a rede de relacionamentos, está associada a um aumento de 80% na probabilidade de rutura.

Referir ainda que, no que respeita aos motivos do abandono, existem habitualmente motivos específicos de indústrias e empresas (Lovelock & Wirtz, 2007; Zeithaml & Bitner, 2000). Por exemplo, algumas razões específicas para a mudança de prestador na banca e serviços financeiros são a realocização do cliente, a insuficiente rede de balcões, a domiciliação de salário noutra banca (Athanasopoulos, 2000), condições de empréstimo e respetiva negociação, a localização dos balcões e o tempo de transferência de dinheiro (Roos,

³ Europa dos 25.

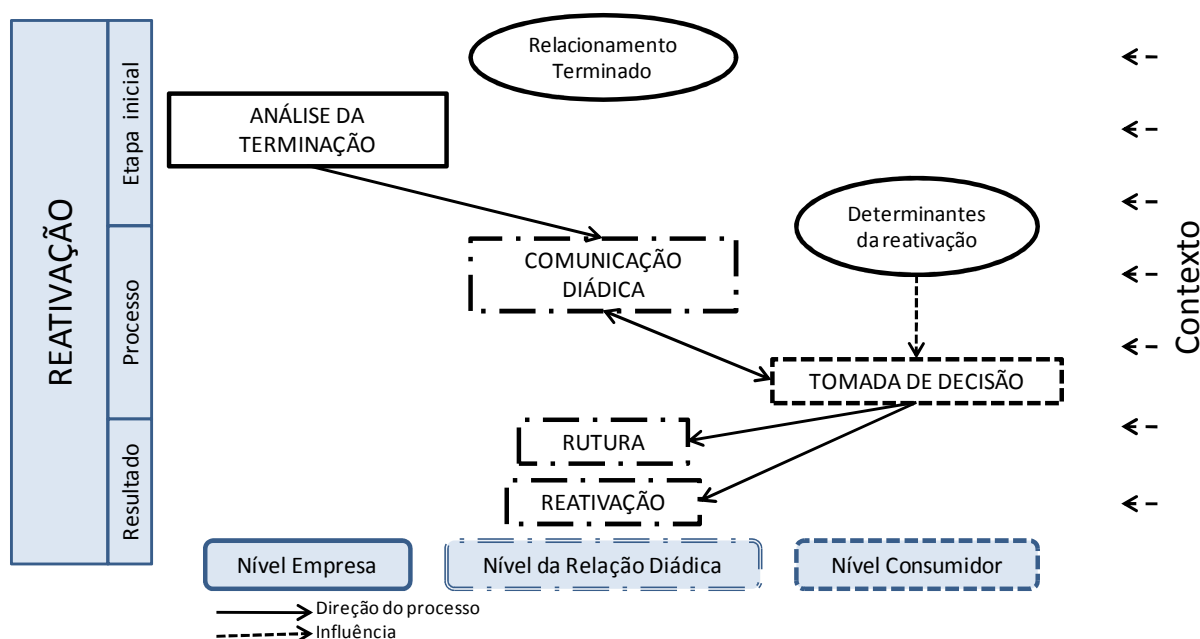
⁴ Um dos poucos países com taxas de um só dígito.

et al., 2004). No setor das telecomunicações são normalmente o preço, a assistência ao cliente, a mudança no uso do produto e falhas do sistema (Roos, *et al.*, 2004). 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). Em Portugal, estudos recentes indicam o preço como motivo mais relevantes 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).

2.4 – PROCESSO DE REATIVAÇÃO

Da conjugação das sugestões da literatura disponível, resulta um possível processo de reativação (Figura 1) adiante explicado em cada uma das suas etapas e subetapas.

Figura 1- Processo de reativação de relacionamentos



Fonte: Elaboração Própria.

Elaborando um paralelismo com a análise de atenuação proposta por Tähtinen e Vaaland (2006), a etapa inicial, aqui 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 com 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 & Scheffer, 2002). O objetivo fundamental da análise da terminação consiste, portanto, em identificar as causas de abandono (Stauss & 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 lócus (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).

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 & Friege, 1999). Na verdade, nem todos os clientes geram o mesmo valor para a empresa (Woo & 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 & Kumar, 2003). A esse respeito, em contexto B2B, as perspectivas 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 & Mear, 2001). Em particular, as estratégias de marketing relacional sugerem que as empresas devem desenvolver portfólios de relações, ao longo do tempo (Hunt, 1997; Hunt, Arnett, & Madhavaram, 2006). Outros referem que o portfólio de relações centrais (“*core relationships*”) (v. g. Fiocca, 1982; Terho & 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 portfólio de relações, algumas devem ser terminadas, outras monitorizadas de perto e melhoradas e algumas, problemáticas, devem ser restauradas (Tähtinen & 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 e os denominados “*pulled away*” e os “*unintentionally pushed away*” devem ser contactados (Stauss & Friege, 1999). A reativação deve ser um processo seletivo onde nem todos os clientes perdidos são contactados (Thomas, *et al.*, 2004). 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)⁵) ou em termos de probabilidade de recuperação (Helfert, *et al.*, 2003). Griffin e Lowenstein (2001) propõem como aspeto fundamental calcular o segundo LTV (“*Second Lifetime Value*”), que difere notavelmente do primeiro, e com ele segmentar e avaliar os 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 & 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. A este respeito, 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 via preço e via qualidade, atraídos pela concorrência ou “empurrados” pela empresa. De forma interessante, 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.

A etapa do processo, propriamente dita, é composta por duas subetapas: a comunicação diádica e a tomada de decisão, propriamente dita. Na subetapa de comunicação diádica, os clientes são contactados e o diálogo iniciado. De acordo com a estratégia de recuperação são efetuadas propostas de recuperação e utilizadas medidas. 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 da informação detida acerca do cliente (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 & 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.

⁵ 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).

Na subetapa de tomada de decisão, são ponderados todos os prós e contras e considerados, consciente ou inconscientemente, os determinantes da reativação. Ponderam-se os motivos de retorno, as ofertas ou compensações, o processo decorrido e as interações acontecidas entre atores. 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. Nesta etapa 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 para esse efeito, ou seja, da denominada taxa de recuperação.

3 – METODOLOGIA

A descrição e fundamentação da metodologia de investigação empregue condicionam oajuizamento feito acerca do trabalho realizado e resultados alcançados. Esta secção procura, por isso, apresentar as escolhas metodológicas realizadas no presente estudo em termos estratégicos e operacionais, incluindo questões como estratégia de pesquisa e instrumento de recolha, por um lado, e amostragem e recolha de dados, por outro.

3.1 – INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

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 (Malhotra & Birks, 2000; Reis & Moreira, 1993), para além da relativa simplicidade na codificação, análise e interpretação dos dados (Malhotra & 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 objectivos do estudo foi definida a informação que seria necessário recolher, ou seja, o tipo de questões a incluir no questionário, com o objectivo de garantir a medição das variáveis. As perguntas podem ser gerais ou específicas e abertas ou fechadas (Hill & 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 (Hill & Hill, 2009; Maroco, 2003; Pestana & Gageiro, 2003). 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 (Maroco, 2003). 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, maioritariamente, elaboradas e adaptadas a partir de trabalhos já existentes (Griffin & 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) conceptualizam 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 detectar erros técnicos e gramaticais, tendo sofrido algumas alterações. O pré-teste do questionário foi efectuado 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 é composta por três partes. A primeira parte, foi intitulada “Perda de Clientes” para melhor entendimento dos inquiridos e debruçou-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 e motivos de abandono em termos de conhecimento e grau de importância dos diferentes motivos (relacionados com a empresa, 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 inativos⁶ (procedimentos, determinação do valor do cliente, determinação do custo de 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.

3.2 – AMOSTRAGEM E RECOLHA DE DADOS

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 & 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 (Malhotra, 2009; Pereira, 2006; Vicente & Reis, 2008). 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 auto-resposta (Vicente & Reis, 2008).

A recolha de informação 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

⁶ Clientes sem transações em período determinado pela empresa.

questionário estruturado ficou disponível por um período de 40 dias. Considera-se que o envio por e-mail é mais barato, é rápido, e menos provavelmente é considerado correio não desejado, encoraja a resposta e pode ser construído com uma imagem agradável e *user friendly* (Tse, 1998; Yun & 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 relembrados 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 & Trumbo, 2000).

4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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 (Maroco, 2003).

As respostas totais foram 49 de um total de 579 questionários entregues (enviados 876 e-mails, mas devolvidos de imediato 297), correspondendo a uma taxa de resposta de 8,4%). Não foram contabilizadas 11 destas respostas pois constituíam recusas 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 auto-estradas), ou concluírem pela inadequação do questionário por apenas possuírem clientes internos ou não terem concorrência. Este tipo de empresas (grandes empresas), por vezes por questões de insuficiência de tempo e muitas das vezes pela existência de políticas internas, rejeitam responder a questionários (Morais, 2009). Face ao número de e-mails devolvidos parece ser que as grandes organizações não atribuem importância ao correio eletrónico como meio de comunicação com os seus públicos. Acresce que os sistemas anti-spam/ vírus poderão também estar na origem deste número de comunicações devolvidas.

Foi obtida uma amostra de 38 respostas válidas, obtendo-se assim uma taxa de respostas válidas de 6,6%. Apesar de baixa, esta taxa de resposta pode ser considerada satisfatória, tendo em conta que a média para este tipo de questionários se situa entre os 5-10% (Laughlin, 2001; Yun & Trumbo, 2000) e estes fenómenos são considerados melindrosos. 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 qualidade da base de dados também é importante. A base de dados resultante da aplicação dos questionários continha 27 atributos (colunas) representando as variáveis, e 38 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.

4.1 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Seguiu-se a orientação de Pestana e Gageiro (2003) 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.

Conforme o Quadro 2 permite verificar, a amostra é assim constituída por empresas de 22 setores distintos e, em maior percentagem, por empresas com negócios B2B (71,1%), a transacionar produtos tangíveis (65,8%) e com volumes de negócios entre 50 e 500 milhões de euros (60,5%).

Quadro 2- Caracterização da amostra de empresas

Setor de Atividade	Frequência	%	% Acumulada
Telecomunicações	4	10,5	10,5
Construção civil	3	7,9	18,4
Setor automóvel	3	7,9	26,3
Setor da saúde	3	7,9	34,2
Tecnologias da informação e informática	3	7,9	42,1
Transportes e logística	3	7,9	50,0
Comércio por grosso não especializado (de produtos alimentares, bebidas e tabaco)	2	5,3	55,3
Fabricação de artigos de cerâmica	2	5,3	60,5
Retalho	2	5,3	65,8
Atividades postais e de courier	1	2,6	68,4
Comercialização de produtos de grande consumo	1	2,6	71,1
Comércio por grosso de ferragens e ferramentas	1	2,6	73,7
Distribuição de bebidas	1	2,6	76,3
Fabricação de garrafas de gás	1	2,6	78,9
Fabricação de papel e de cartão	1	2,6	81,6
Fabricação de produtos à base de carne	1	2,6	84,2
Indústria mineral não metálica	1	2,6	86,8
Preparação de produtos da pesca e da aquicultura	1	2,6	89,5
Setor alimentar	1	2,6	92,1
Setor químico	1	2,6	94,7
Setor segurador	1	2,6	97,4
Siderurgia e fabricação de ferro-ligas	1	2,6	100,0
Total	38	100,0	

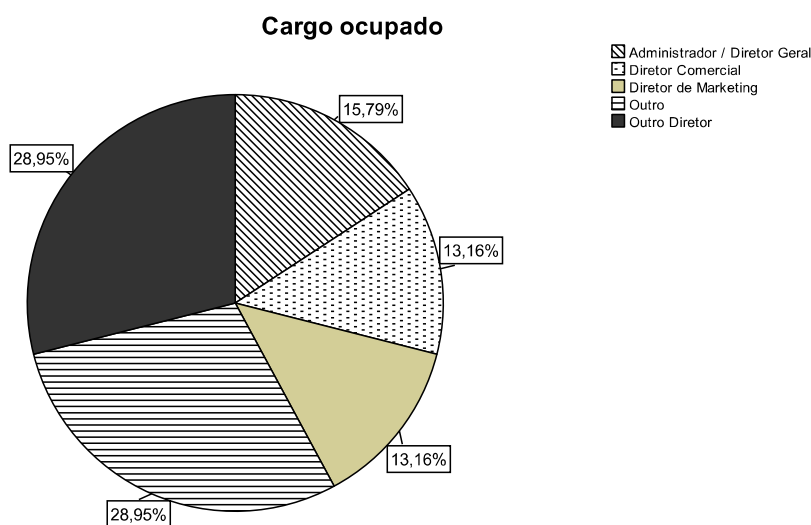
Tipo de Clientes	Frequência	%	% Acumulada
Empresas	27	71,1	71,1
Particulares	10	26,3	97,4
Empresas e particulares em igual proporção	1	2,6	100,0

Tipo de Ofertas	Frequência	%	% Acumulada
Produtos tangíveis	25	65,8	65,8
Serviços	10	26,3	92,1
Produtos e serviços em igual proporção	3	7,9	100,0

Volume de Negócios (em euros)	Frequência	%	% Acumulada
100 000 000 a 500 000 000	12	31,6	31,6
50 000 000 a 99 999 999	11	28,9	60,5
10 000 000 a 49 999 999	8	21,1	81,6
mais de 500 000 000	6	15,8	97,4
não sei / não respondo	1	2,6	100,0

No que diz respeito aos responsáveis que participaram no inquérito estes assumiam diferentes cargos (Figura 1). Maioritariamente, as respostas da amostra foram obtidas de indivíduos com o cargo de Director (Comercial, de Marketing ou “Outro Diretor”), sendo que com as funções atribuídas a “Outro” estavam, entre outros, gestores de marca e responsáveis/coordenadores de marketing relacional, *customer service*, *credit control* e vendas.

Figura 2- Caracterização dos 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.

4.2 – PRÁTICA DE GESTÃO DA DISSOLUÇÃO

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 3) quando 47,4% dos responsáveis das empresas referem não ter um sistema de identificação de clientes em risco de abandono e 26,3% 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 13,2% 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 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	20	52,6
	Não	18	47,4
É desenvolvida alguma ação (telefonema, entrevista, questionário...) para perceber as razões de abandono?	Sim	28	73,7
	Não	10	26,3
Sabe quantos clientes perde por ano?	Sim	33	86,8
	Não	5	13,2

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 4). Verifica-se uma resposta média de 3,526 muito próxima do nível neutro (não concordo, nem concordo) o que indicia a prática incipiente de atividades de gestão da dissolução. Em percentagem acumulada de respostas positivas, apenas cerca de metade dos responsáveis das empresas (55,3%) concorda com a existência de diretrizes definidas no que toca à gestão da dissolução e à sua implementação e prática quotidiana.

Quadro 4- Definição e implementação da gestão da dissolução

Definição e implementação de procedimentos de gestão da dissolução/terminação	Frequência	%	% Acumulada
5-Concordo totalmente	11	28,9	28,9
4-Concordo	10	26,3	55,3
2-Discordo	9	23,7	78,9
3-Não concordo, nem discordo	7	18,4	97,4
1-Discordo totalmente	1	2,6	100,0
Total	38	100,0	

4.3 – SETORES DE ATIVIDADE COM MAIOR TAXA DE ABANDONO

No que diz respeito à taxa de *churn* ou abandono (número de clientes que abandona a empresa relativamente ao total de clientes), conforme o Quadro 5, as percentagens indicadas pelos respondentes indicam que a maioria das empresas (57,9%) 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 5- Taxa de *churn* ou abandono

Taxa	Frequência	%	% Acumulada
até 9%	22	57,9	57,9
não sei / não respondo	7	18,4	76,3
10 a 19%	5	13,2	89,5
20 a 29%	3	7,9	97,4
mais de 40%	1	2,6	

Destaca-se que cerca de um quarto das empresas portuguesas revela níveis preocupantes de *churn* pois se forem consideradas as empresas com taxas superiores a 10% a percentagem acumulada ronda os 24% do total de inquiridos (Quadro 5). Note-se que uma taxa de *churn* 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 *churn*. Conclui-se que, com taxas entre 10 e 19% estão empresas dos setores do retalho, telecomunicações, alimentar, comercialização de papel e cartão e segurador. Entre 20 e 29% estão empresas do setor das telecomunicações (2 empresas) e das tecnologias da informação e informática. Com mais de 40% de abandono de clientes encontra-se o setor automóvel (ainda que uma só empresa não represente o setor). Finalmente, cruzando esta variável com o tipo de clientes, constata-se que os níveis superiores de *churn* (acima de 20%) incluem mais empresas com negócios dirigidos a particulares (B2C). Idêntico procedimento para a variável tipo de oferta sugere que empresas que transacionam bens tangíveis apresentam níveis de *churn* inferiores às de serviços. Destaca-se, assim, o setor das telecomunicações a transacionar serviços a particulares como um dos contextos onde a problemática do *churn* parece estar mais presente.

4.4 – MOTIVOS DE ABANDONO

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 perspetiva 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 (relacionados com a empresa, a oferta, o cliente e a concorrência) (Quadro 6).

A este respeito será importante referir que, numa questão prévia, 94,3% dos inquiridos referiu conhecer os motivos de abandono, contrariando Griffin e Lowenstein (2001) que, no seu estudo, concluíram que a maioria das empresas está muito pouco informada acerca dos motivos de abandono.

Já a importância atribuída aos diferentes motivos de abandono revela um particular destaque atribuído aos motivos relacionados com a concorrência e de forma inequívoca, por um lado, e aos motivos relacionados com a oferta, por outro. Pela análise do Quadro 6 pode-se ainda verificar 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 6- Motivos de abandono

Motivos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
relacionados com a empresa (imagem, fusão de marcas...)	1,00	5,00	2,1875	1,28107
relacionados com a oferta (produto, serviço, preço...)	1,00	5,00	3,7500	1,39122
relacionados com o cliente (estratégia da empresa... ou, em particulares, mudança de casa, família e/ou amigos, motivos profissionais ...)	1,00	5,00	2,8750	1,38541
relacionados com a concorrência	2,00	5,00	3,8438	,95409

4.5 – ALCANCE DA GESTÃO DA RELAÇÃO COM O CLIENTE

Numa pergunta geral (ver Quadro 7) 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. Em harmonia com a literatura (Blömeke, *et al.*, no prelo; Homburg, *et al.*, 2007; Reinartz, *et al.*, 2004), 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 (4,257) 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.

Quadro 7- 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	4,2571	,61083

4.6 – PRÁTICA 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 8 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 (34,3% 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.

Também, e para efeitos de reativação de relacionamentos, a atividade prévia de identificação de clientes perdidos é pouco implementada (51,4% das empresas refere não realizar esta atividade). Já no que se refere à segmentação de clientes perdidos, para o mesmo efeito, constata-se que 42,9% 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 8- Atividades de reativação de relacionamentos

Questões		Frequência	%	% Acumulada
Tem conhecimento da percentagem de clientes possíveis de recuperar por ação da EMPRESA/UN?	Não	12	34,3	34,3
	Sim	23	65,7	100,0
Na sua EMPRESA/UN, e para efeitos de recuperação, os clientes são identificados como perdidos?	Não	18	51,4	51,4
	Sim	17	48,6	100,0
É conhecido o concorrente que captou o cliente?	Não	11	31,4	31,4
	Sim	24	68,6	100,0
É feito algum tipo de segmentação de clientes para efeitos de recuperação?	Não	15	42,9	42,9
	Sim	20	57,1	100,0

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 resultados nos Quadros 9 e 10). Refira-se que os clientes perdidos são aqueles que ou deixam de comprar ou terminam de forma explícita o relacionamento rescindindo contrato, se for caso disso. 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. Quando os clientes informam a empresa da sua pretensão de saída mas estão 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 ao desvinculamento da empresa (Stauss & Friege, 1999).

Como se pode observar no Quadro 9, a grande maioria dos responsáveis das empresas (73,7%) relata a existência e implementação de procedimentos de recuperação de clientes. 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 uma segmentação dos clientes a atingir? Será este um processo implementado de forma indiferenciada?

Quadro 9- Definição e implementação da reativação de relacionamentos

Definição e implementação de procedimentos de reativação	Frequência	%	% Acumulada
Concordo	20	52,6	52,6
Concordo totalmente	8	21,1	73,7
Não concordo, nem discordo	5	13,2	86,8
Discordo	4	10,5	97,4
Discordo totalmente	1	2,6	100,0
Total	38	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 & 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 10). Note-se que, em termos de concordância, 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) ou são mesmo inferiores.

Quadro 10- Definição e implementação da reativação de relacionamentos

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	3,7143	,98731
A EMPRESA/UN possui um processo sistemático que determina o valor do cliente perdido	1,00	5,00	3,4286	1,11897
A EMPRESA/UN possui um sistema a funcionar que determina o custo de reativação de uma relação com clientes perdidos	1,00	5,00	3,1143	1,10537
A EMPRESA/UN possui um sistema que calcula os custos de recuperação de uma relação com clientes inativos	1,00	5,00	2,8857	1,05081
A EMPRESA/UN possui um processo sistemático para reativar relacionamentos com clientes perdidos para a concorrência	2,00	5,00	3,3714	,91026
A EMPRESA/UN possui um processo sistemático para restabelecer relacionamentos com clientes inativos	2,00	5,00	3,3429	,96841

Conforme se verifica no Quadro 11, quando questionadas sobre as suas taxas de recuperação (percentagem de clientes recuperados, face ao número total de clientes contactados para reativação) diversas empresas (37,1% do total) optaram pela resposta “não sei/não respondo” afirmaram não conhecer a taxa de recuperação de clientes perdidos. Em questão aberta, e a este respeito, os respondentes referiram não efetuar o controlo da taxa de reativação ou indicaram tratar-se de informação confidencial. Entre os motivos apresentados, destaca-se não efetuarem esse controlo e possuírem apenas dados agregados e não referentes a clientes específicos. Entre aqueles que constatarem clientes perdidos com o objetivo de reatar relacionamento antigos, nota-se que a maioria (48,6%) consegue reaver até 19% dos seus antigos clientes.

Quadro 11- Taxa de recuperação de clientes perdidos

Taxa	Frequência	%	% Acumulada
até 9%	9	25,7	25,7
10 a 19%	8	22,9	48,6
20 a 29%	1	2,9	51,5
mais de 40%	4	11,4	62,9
não sei / não respondo	13	37,1	100,0
Total	35	100,0	

Ao tentar averiguar quais os setores onde a taxa de reativação é superior e porque razão as empresas não utilizam essa métrica várias conclusões foram alcançadas. Estes resultados não são apresentados em tabela devido ao tamanho excessivo das tabelas correspondentes a cada análise (note-se que neste estudo estão presentes 24 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 e transportes e logística, que efetuam negócios dirigidos a empresas (B2B) e transacionam produtos tangíveis.

5 – CONCLUSÕES

O abandono de clientes (vulgarmente designado por *churn*) e a sua posterior recuperação pela reativação do relacionamento antes havido e agora renovado (na atividade também conhecida por *win-back*) são fenómenos atuais que têm despertado a atenção de investigadores e gestores.

A revisão da literatura evidenciou um conjunto ainda reduzido de estudos empíricos efectuados em diferentes setores e países. Detetaram-se apenas dois estudos em Portugal, ainda que não específico sobre o *churn*, que abordam as telecomunicações móveis e setores conexos (internet, telefone fixo e pacotes). Neste sentido, o presente estudo pretende contribuir para a compreensão destes fenómenos, ainda pouco explorados na literatura, a nível nacional, mas também internacional.

O objetivo principal deste estudo 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. A materialização deste objetivo foi efectuada através da revisão da literatura efectuada 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, limitando-se a efetuar uma análise descritiva dos dados recolhidos.

Os resultados obtidos permitem alcançar algumas conclusões. As respostas obtidas junto de cerca de metade dos responsáveis das empresas sugere a inexistência de diretrizes definidas no que toca à gestão da dissolução e à sua implementação e prática quotidianas. O mesmo número 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 *churn*, 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 *churn* (acima de 20%) são apresentados por empresas com negócios dirigidos a particulares (B2C) e que transacionam bens tangíveis. 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 recuperável e reconheceram não identificar ou segmentar os clientes a atingir com esta atividade. Parece ser que este é um processo pouco consistente na atividade empresarial portuguesa. Na análise surge ainda algo singular: as maiores taxas de *churn* acontecem em contextos B2C e de serviços, enquanto a reativação é melhor sucedida em contextos B2B a transacionar bens tangíveis. Tal, sugere-se, deve-se às características diferenciadores dos negócios B2B onde cada cliente assume importância e dimensão preponderantes e os relacionamentos são de maior proximidade.

Apesar dos resultados obtidos, este estudo encontrou algumas dificuldades e limitações, tais como a deficiência de informação estatística e falta de estudos sobre os temas em análise. A necessidade levou à recolha de 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 fato de o estudo incluir um reduzido número de respostas obtido e a exagerada noção de secretismo por parte de algumas empresas nacionais, limitou os resultados obtidos neste estudo exploratório. Uma amostra mais significativa e mais estruturada poderia conduzir a relações estatísticas interessantes e análises mais consistentes.

Adiantam-se linhas de investigação futura surgidas quer na revisão de literatura quer neste estudo preliminar. 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, de entre esses motivos, aqueles que maior influência exercem sobre a possível reativação de relacionamentos e recuperação de clientes. 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. Finalmente, estudos sobre o abandono têm-se debruçado sobre contextos não contratuais como seja a indústria de retalho quando, na realidade, se verifica uma elevada percentagem de relacionamentos contratuais no quotidiano do consumidor. Seria interessante a replicação deste estudo noutros países e quadrantes culturais, tal como se sugere imperiosa a análise aprofundada, por estudos de caso, de empresas dos setores de elevado *churn* e com práticas de *win-back* assimiladas e bem sucedidas. 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 & Tähtinen, 2001; Pressey & Mathews, 2003; Tähtinen & Havila, 2004).

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. Tal como Griffin e Lowenstein (2001) referem, o abandono do cliente constitui, provavelmente, a dinâmica menos reconhecida e mais incompreendida de qualquer organização.

REFERÊNCIAS

- Accenture. (2008). *High Performance in the Age of Customer Centricity - Accenture 2008 Global Customer Satisfaction Report*.
- AdC. (2010). *Mobilidade dos consumidores no sector das comunicações electrónicas*: Autoridade da Concorrência.
- Åkerlund, H. (2004). *Fading Customer Relationships*. Unpublished Doctoral Thesis, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki.
- Athanassopoulos, A. D. (2000). Customer satisfaction cues to support market segmentation and explain switching behavior. *Journal of Business Research*, 47, 191–207.
- Bansal, H. S., & Taylor, S. F. (1999). The Service Provider Switching Model (SPSM): A model of consumer switching behavior in the services industry. *Journal of Service Research*, 2(2), 200-218.
- Bansal, H. S., Taylor, S. F., & James, Y. S. (2005). "Migrating" to new service providers: Toward a unifying framework of consumers' switching behaviors. [Review]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 96-115.
- Beloucif, A., Donaldson, B., & Waddell, M. (2006). A systems view of relationship dissolution. *Journal of Financial Services Marketing*, 11(1), 30–48.
- Blois, K. (1998). Don't all firms have relationships? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(3), 256-270.
- Blömeke, E., Clement, M., & Bijmolt, T. H. A. (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*.
- Colgate, M., & Lang, B. (2001). Switching barriers in consumer markets: An investigation of the financial services industry. *Journal of Consumer Marketing*, 18(4), 332-347.
- Coulter, R. A., & Ligas, M. (2000). The long good-bye: the dissolution of customer-service provider relationships. *Psychology & Marketing*, 17(8), 669-695.
- Dodson, J. (2000). Find out why your customers leave. *Internet Week*(800), 33-34.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Edvardsson, B., & Roos, I. (2003). Customer complaints and switching behavior– A study of relationship dynamics in a telecommunication company. *Journal of Relationship Marketing*, 2(1/2), 43-68.
- Eurostat (Ed.). (2009). *Consumers in Europe*. Luxembourg.
- Fiocca, R. (1982). Account portfolio analysis for strategy development. *Industrial Marketing Management*, 11(1), 53-62.
- Ford, D. (1980). The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European Journal of Marketing*, 14(5/6), 339-354.
- Fortin, M.-F. (2009). *Fundamentos e Etapas no Processo de Investigação*: Lusodidacta.
- Ganesh, J., Arnold, M. J., & Reynolds, K. E. (2000). Understanding the customer base of service providers: An examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing*, 64(3), 65-87.
- Giller, C., & Matear, S. (2001). The termination of inter-firm relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(2), 94-112.
- Griffin, J., & Lowenstein, M. W. (2001). *Customer Winback: How to Recapture Lost Customers and Keep Them Loyal*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Grønhaug, K., Henjesand, I. J., & Koveland, A. (1999). Fading relationships in business markets: An exploratory study. *Journal of Strategic Marketing*, 7, 175–190.
- Halinen, A., & Tähtinen, J. (2002). A process theory of relationship ending. *International Journal of Service Industry Management*, 13(2), 163-180.
- Helfert, M., Herrmann, C., & Zellner, G. (2003). *Customer regain management in e-business: processes and measures* Paper presented at the COLLECTeR (Europe) Conference.
- Hill, M., & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário* (2ª Edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hocutt, M. A. (1998). Relationship dissolution model: antecedents of relationship commitment and the likelihood of dissolving a relationship. *International Journal of Service Industry Management*, 9(2), 189-200.
- Homburg, C., Hoyer, W. D., & Stock, R. M. (2007). How to get lost customers back? A study of antecedents of relationship revival. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 461–474.
- Hunt, S. (1997). Competing through relationships marketing: Grounding relationship marketing in resource-advantage theory. *Journal of Marketing Management*, 13(5), 431-445.
- Hunt, S. D., Arnett, D. B., & Madhavaram, S. (2006). For dynamic relationship marketing theory: A reply to Rese. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(2), 92-93.
- INE. (2007). Listagem das 1000 maiores empresas com actividade em Portugal.
- Keaveney, S. M. (1995). Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. *Journal of Marketing*, 59 (April 1995), 71-82.
- Keaveney, S. M., & Parthasarathy, M. (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*, 29(4), 374-390.
- Krafft, M., & Pick, D. (2007). *Customer's willingness to reactivate a former relationship*. Paper presented at the Marketing Science Conference Proceedings, Singapore.
- Krafft, M., & Pick, D. (2007). *General willingness to reactivate a former relationship. A customer survey and experiment*. Paper presented at the 37th EMAC Conference, Reykjavik, Iceland.
- Laughlin, B. (2001). Satisfaction survey by web or by paper? A case study at a Fortune 500 companies. Retrieved 2nd November, 2011, from <http://psychology.wichita.edu/surl/usabilitynews/3S/websurvey.htm>.
- Lopez, J. P. M., Redondo, Y. P., & Oliván, F. J. S. (2006). The impact of customer relationship characteristics on customer switching behavior. Differences between switchers and stayers. *Managing Service Quality*, 16(6), 556-574.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2007). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (6 th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Malhotra, N. (2009). *Basic Marketing Research – Integration of Social Media* (4th ed.). Boston: Pearson.
- Malhotra, N., & Birks, D. (2000). *Marketing Research – An Applied Approach* (European ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística - Com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Michalski, S. (2002a). *Kundenabwanderungs- und Kundenrückgewinnungsprozesse: Eine theoretische und empirische Untersuchung am Beispiel von Banken (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).
- Michalski, S. (2004). Types of customer relationship ending processes. *Journal of Marketing Management*, 20, 977-999.
- Mittal, B., & Lassar, W. M. (1998). Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. *The Journal of Services Marketing*, 12(3), 177-194.

- Morais, E. (2009). *Maturidade do negócio electrónico – Constrangimentos associados à sua evolução*. Unpublished Tese de 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*. Unpublished Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Porto.
- Nitzan, I., & Barak, L. (2011). Social Effects on Customer Retention. *Journal of Marketing (Forthcoming, Nov 2011)*.
- Patterson, P. G., & Smith, T. (2003). A cross-cultural study of switching barriers and propensity to stay with service providers. *Journal of Retailing*, 79(2), 107-120.
- Payne, A. (1995). *Advances in Relationship Marketing*. London: Kogan Page.
- Pereira, A. (2006). *SPSS Guia Prático de Utilização*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2003). *Análise de Dados para as Ciências Sociais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pick, D. (2010). *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.
- Pressey, A. D., & Mathews, B. P. (2003). Jumped, pushed or forgotten? Approaches to dissolution. *Journal of Marketing Management*, 19, 131-155.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68, 105-111.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The CRM process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 14, 293-305.
- Reinartz, W. J., & Kumar, V. (2003). The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. *Journal of Marketing*, 67(January), 77-99.
- Reis, E., & Moreira, R. (1993). *Pesquisa de Mercados*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rojas, A. R. d. (2007, 06/09/07). Perda de Clientes. *Diário Económico*.
- Roos, I. (1999). Switching processes in customer relationships. *Journal of Service Research*, 2(1), 68-85.
- Roos, I., Edvardsson, B., & Gustafsson, A. (2004). Customer switching patterns in competitive and noncompetitive service industries. [Publication]. *Journal of Service Research*, 6(3), 256-271.
- Roos, I., & Gustafsson, A. (2007). Understanding frequent switching patterns. *Journal of Service Research*, 10(1), 93-108.
- Roos, I., & Strandvik, T. (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.
- Salo, A., Tähtinen, J., & Ulkuniemi, P. (2009). Twists and turns of triadic business relationship recovery. *Industrial Marketing Management*, 38, 618-632.
- Stauss, B., & Friege, C. (1999). Regaining service customers - Costs and benefits of regain management. *Journal of Service Research*, 1(4), 347-361.
- Stauss, B., & Seidel, W. (2008). *Segmentation of lost customers: Price and quality defectors as target groups for managing customer retention*. Paper presented at the Frontiers in Service Conference.
- Stewart, K. (1998a). The customer exit process - A review and research agenda. *Journal of Marketing Management*, 14(4), 235-250.
- Stewart, K. (1998b). An exploration of customer exit in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 16(1), 6-14.
- Strandvik, T., & Holmlund, M. (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.
- Tähtinen, J. (2001). *The dissolution process of a business relationship - A case study from tailored software business*. Unpublished Doctoral Thesis, Oulu University, Oulu.
- Tähtinen, J., & Halinen-Kaila, A. (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., & Halinen, A. (2002). Research on ending exchange relationship: A categorization, assessment and outlook. *Marketing Theory*, 2(2), 165-188.
- Tähtinen, J., & Havila, H. (2004). Editorial: enhancing research in exchange relationship dissolution. *Journal of Marketing Management*, 20, 919-926.
- Tähtinen, J., Paparoidamis, N. G., & Chumpitaz, R. (2007). *Business relationship recovery - A process model*. Paper presented at the 23rd IMP Conference, Manchester
- Tähtinen, J., & Vaaland, T. I. (2006). Business relationships facing the end: Why restore them? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(1), 14-23.
- Tax, S. S., & Brown, S. W. (2000). Service recovery: Research insights and practices. In T. Swartz & D. Iacobucci (Eds.), *Handbook of Services Marketing and Management* (pp. 271-286). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Terho, H., & Halinen, A. (2007). Customer portfolio analysis practices in different exchange contexts. *Journal of Business Research*, 60, 720-730.
- Thomas, J. S., Blattberg, R., & Fox, E. J. (2004). Recapturing lost customers. *Journal of Marketing Research*, XLII(February 2004), 31-45.
- Tokman, M., Davis, L. M., & Lemon, K. N. (2007). The WOW factor: Creating value through win-back offers to reacquire lost customers. *Journal of Retailing*, 83(1), 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*, 40(4), 353-361.
- Turnbull, P., Ford, D., & Cunningham, M. (1996). Interaction, relationships and networks in business markets: An evolving perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(3/4), 44-62.
- Vicente, P., & Reis, E. (2008). Sondagens na internet: Como seleccionar os respondentes *Revista Portuguesa de Marketing*, 22.
- Weijters, B., Cabooter, E., & Schillewaert, N. (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*, 27(3), 236-247.
- Wieringa, J. E., & Verhoef, P. C. (2007). Understanding customer switching behavior in a liberalizing service market: An exploratory study. [Article]. *Journal of Service Research*, 10(2), 174-186.
- Woo, K.-s., & Fock, H. K. Y. (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*, 18(2/3), 187-197.
- Yun, G. W., & Trumbo, C. W. (2000). Comparative response to a survey executed by post, e-mail and web form. *JCMC*, 6 (1). Retrieved 2nd November, 2011, from <http://jcmc.indiana.edu/vol6/issue1/yun.html>.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. J. (2000). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.