

ANTECEDENTES DA LEALDADE DE CLIENTES: UM ESTUDO EMPÍRICO NO VAREJO

Cid Gonçalves Filho¹
Cristiano Lourenço Elias²
Ramon Silva Leite³

Resumo: Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de desenvolver empiricamente instrumentos válidos que permitam a avaliação dos antecedentes da lealdade de clientes de empresas varejistas. Dividiu-se o trabalho em uma fase exploratória e outra descritiva, por meio da realização de um survey. Realizaram-se todos os procedimentos devidos para averiguação de confiabilidade e validade das medidas, utilizando como base o modelo integrativo de Hennig-Thurau et al. (2002). Testou-se o modelo integrativo de marketing de relacionamento proposto utilizando equações estruturais com uma amostra de 373 respondentes. Os principais antecedentes da lealdade observados foram os benefícios de tratamento especial, benefícios sociais e comprometimento, com importantes implicações gerenciais. Na perspectiva acadêmica, o modelo testado mostrou que as hipóteses propostas por Hennig-Thurau et al. (2002) são válidas para as empresas de varejo, suportando as teorias de Benefícios de Relacionamento e sugerindo novos estudos.

Palavras-chave: Clientes - contatos. Serviço ao cliente. Lealdade. Comércio varejista.

1 INTRODUÇÃO

A manutenção de um relacionamento de longo prazo com os clientes é importante, pois leva a vantagens econômicas e ao crescimento das receitas e lucratividade ao longo do tempo. Martensen, Gronholdt e Kristensen (2000) salientam que um profundo conhecimento sobre os fatores que levam à lealdade pode auxiliar as empresas na alocação de recursos escassos em sua busca pela otimização de sua performance. Entretanto, passado pouco mais de duas décadas após a primeira menção de marketing de relacionamento, feita por Berry (1983), esse conceito ainda parece longe de um consenso entre os estudiosos no assunto.

A maioria dos estudos sobre marketing de relacionamento abordava essencialmente uma variável como preditora da lealdade do cliente, como, por exemplo, a satisfação do consumidor. Porém, Hennig-Thurau *et al* (2002) sugeriram a importância de diversos antecedentes da lealdade e conseguiram detectar alguns modelos conceituais promissores que podem ser relacionados ao sucesso ou ao fracasso do relacionamento entre os provedores e os seus clientes. No Brasil, foram observadas escassas pesquisas de marketing de relacionamento no varejo, conforme pesquisa realizada nos Enanpads de 1998 a 2004. No Quadro 1, apresentam-se algumas abordagens de estudos sobre marketing de relacionamento e lealdade.

O Quadro 1 permite perceber a evolução no estudo do marketing de relacionamento, passando de uma análise univariada, quando apenas um construto era tido como predecessor

¹Doutor em administração, Professor da Universidade Fumec, MG, cid@fumec.com.br

²Professor da PUC, Minas Gerais, mestre em administração FEAD, MG, clouelias@yahoo.com.br

³ Professor da PUC, Minas Gerais, e doutorando em administração Makenzie, ramonsl@uai.com.br

da lealdade, para uma análise multivariada, com a influência de diversos construtos nos relacionamentos de longo prazo.

<i>Nome</i>	<i>Tipo</i>	<i>Descrição</i>	<i>Construto-chave</i>	<i>Pesquisa ilustrativa</i>
Abordagem da Satisfação	Univariada	Satisfação do cliente como antecedente dos resultados relacionais (i.e., lealdade do consumidor e comunicação boca-a-boca favorável)	Satisfação do cliente com a performance do provedor de serviços	Anderson (1998); Anderson e Sullivan (1993); Fornell (1992); Hallowell (1996)
Abordagem da Qualidade de Serviço	Univariada	Qualidade do serviço como antecedente dos resultados relacionais	A qualidade percebida do serviço feito pelo provedor	Boulding, Kalra e Staelin (1993); Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996).
Abordagem da Confiança	Univariada	Confiança como antecedente de resultados relacionais	A confiança do cliente no parceiro de relacionamento (i.e., no provedor de serviços)	Bendapudi e Berry (1997); Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992).
Abordagem do Comprometimento	Univariada	Comprometimento como antecedente de resultados relacionais	O comprometimento do cliente com o relacionamento	Pritchard, Havitz e Howard (1999)
Teoria do Comprometimento-Confiança	Multivariada	Comprometimento e confiança como variáveis mediadoras-chave entre antecedentes e resultados relacionais	O comprometimento e confiança do cliente	Kalafatis e Miller (1997); Morgan e Hunt (1994)
Cadeia de Lucros de Serviços	Multivariada	Lealdade do consumidor como antecedente da rentabilidade da empresa numa cadeia causal de vários construtos determinantes da lealdade	Qualidade do serviço, satisfação, lealdade do empregado, satisfação do empregado e qualidade interna do serviço	Heskett et al (1994); Loveman (1998)
Modelo Situação-Valor	Multivariada	Valor percebido e variáveis situacionais como preditoras do comportamento de repetição de compra	Valor do serviço tal qual percebido pelo cliente e situação individual do cliente	Blackwell et al (1999)
Abordagem do Conteúdo de Relacionamento	Multivariada	Três conteúdos básicos de relacionamento, fundamentalmente moldam o processo de construção do relacionamento.	Componente econômico do relacionamento, componente de recursos, componente social	Crutchfield (1998); Morgan (2000); Morgan, Crutchfield e Lacey (2000).
Abordagem da Qualidade do Relacionamento	Multivariada	Avaliação das transações pelo consumidor e o relacionamento como um todo prevendo resultados relacionais	Satisfação, confiança, comprometimento, vários outros construtos	Crosby, Evans e Cowles (1990); Hennig-Thurau e Klee (1997); Smith (1998)
Abordagem dos Benefícios Relacionais	Multivariada	Resultados relacionais para a empresa dependem dos consumidores receberem determinados benefícios relacionais	Diferentes tipos de benefícios relacionais incluem benefícios de confiança, benefícios sociais e benefícios de tratamento especial.	Gwinner, Gremler e Bitner (1998); Reynolds e Beatty (1999)

Quadro 1 – Algumas abordagens que explicam resultados de relacionamentos de longo prazo
 Fonte: Hennig-Thurau et al. (2002).

Com base nesse contexto, objetivou-se buscar, nesta pesquisa, o desenvolvimento de instrumentos empiricamente válidos que permitam avaliar os antecedentes da lealdade dos consumidores do varejo. Dividiu-se o trabalho em uma fase exploratória e outra descritiva, por meio da realização de um *survey*. Realizaram-se todos os procedimentos devidos para averiguação de confiabilidade e validade das medidas, utilizando como base o modelo integrativo de Hennig-Thurau et al. (2002).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Morgan e Hunt (1994) exploraram a natureza do marketing de relacionamento e duas características-chave que poderiam ser associadas à efetiva cooperação, que é necessária para o sucesso do marketing de relacionamento. Os autores examinaram a natureza do marketing de relacionamento e sugeriram como esse construto poderia ser conceituado. Assim, os autores teorizaram que o marketing de relacionamento bem-sucedido requer relacionamento de compromisso e confiança. Em seguida, modelaram compromisso e confiança como variáveis mediadoras-chave e testaram esse modelo, chamado de modelo KMV, usando dados de varejistas de pneus automotivos. Finalmente, compararam o modelo com um modelo concorrente que não considera a relação de compromisso e confiança com função de variável mediadora.

Esta teoria implica o que é denominado de modelo de variáveis-chave mediadoras - *key mediating variable (KMV)* - do marketing de relacionamento (Figura 1), o qual foca uma das partes da relação de troca e o relacionamento de comprometimento e confiança dessa parte. Uma vez que a hipótese é de que comprometimento e confiança são construtos-chave, estes são posicionados como variáveis mediadoras entre cinco importantes antecedentes (custo de terminar o relacionamento, benefícios do relacionamento, valores compartilhados, comunicação e comportamento oportunístico) e cinco variáveis conseqüentes (aquiescência, propensão a abandonar, cooperação, conflito funcional e incerteza na tomada de decisão).

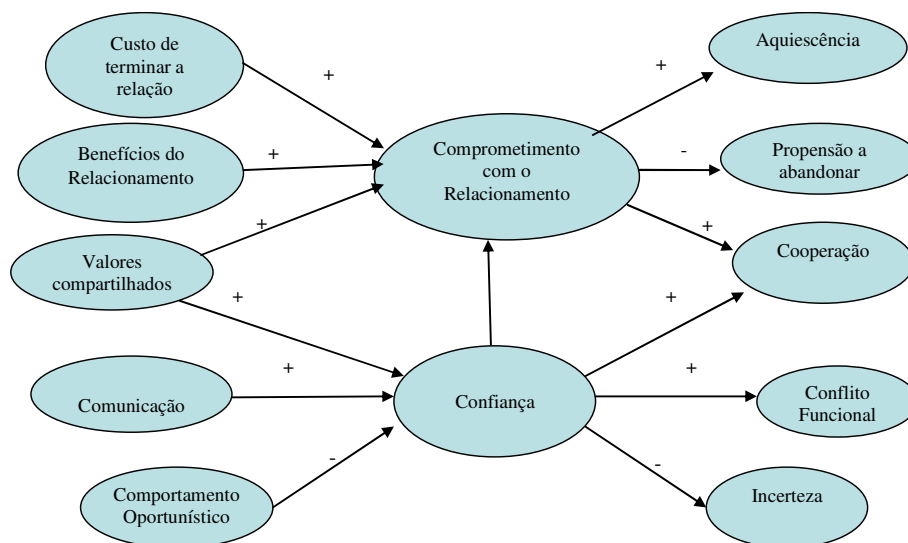


Figura 1 - Modelo de variáveis-chave mediadoras (KMV) do marketing de relacionamento
Fonte: Morgan e Hunt (1994).

Outros estudos apresentam uma restrição, tendo em vista que, geralmente, consideram apenas um único construto como direcionador da lealdade do consumidor e da comunicação boca-a-boca. Entretanto, esses resultados do marketing de relacionamento são como o resultado de uma interação de uma pluralidade de construtos, sugerindo a necessidade de uma abordagem mais holística, isto é, multivariada. Assim, apesar de benefícios relacionais poderem ter valor na sua própria essência, os profissionais de marketing não têm ainda um entendimento claro de como eles se relacionam com as dimensões da qualidade do relacionamento e, em última instância, com os resultados relacionais. Com base nisso, Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002) desenvolveram um modelo integrativo que combina os benefícios relacionais e as perspectivas da qualidade do relacionamento e especifica como eles podem influenciar os dois importantes resultados do relacionamento, que seriam a lealdade do consumidor e a comunicação boca-a-boca. O modelo integrativo é mostrado na Figura 2.

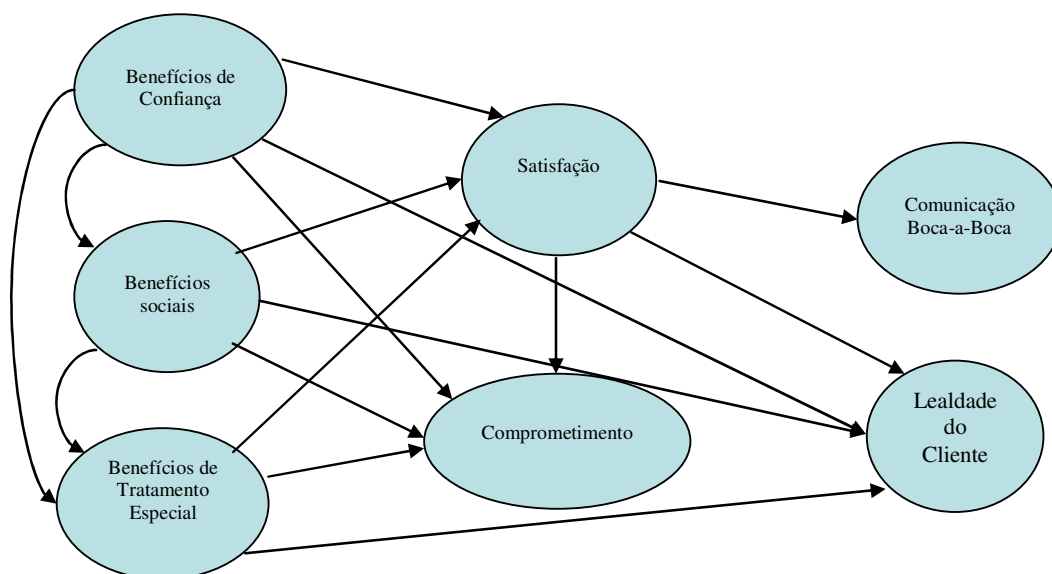


Figura 2 - Modelo integrativo dos determinantes-chave do resultado do marketing de relacionamento

Fonte: Hennig-Thurau et al (2002).

O primeiro dos três benefícios relacionais identificados por Gwinner, Gremler e Bitner (1998) são os benefícios sociais. Benefícios sociais focam o relacionamento em si mesmo, mais do que o resultado ou a consequência das transações. Pesquisadores têm sugerido benefícios sociais como sendo positivamente relacionados ao comprometimento do consumidor com o relacionamento (GOODWIN, 1997). De fato, Berry (1995) assevera que as ligações sociais entre os clientes e os empregados levam os clientes a terem um nível maior de comprometimento com a organização. Enfim, à medida que o relacionamento social entre cliente e empregado de serviços aumenta, também aumenta o comprometimento do consumidor com o provedor de serviços.

A ampla utilização de benefícios de tratamento especial, fornecido como parte de programas de marketing de relacionamento (ex., o programa Milhas e Mais, da Lufthansa), presumivelmente se deve às expectativas de retornos financeiros positivos. Isso pode ser operacionalizado por meio da presença de custos de troca, ou seja, à medida que uma organização provê tipos adicionais de benefícios de tratamento especial (ex., economias de custo ou serviços customizados), barreiras emocionais e/ou cognitivas de mudança são aumentadas (FORNELL, 1992), podendo resultar um acréscimo de lealdade e compromisso

por parte do consumidor. Poder-se-ia esperar, também, benefício e tratamento especial que influencia positivamente a satisfação. Fazendo um paralelo com a argumentação feita por Reynolds e Beatty (1999), uma oferta de tratamento especial feita por uma empresa pode ser percebida como parte da própria performance do produto e, correspondentemente, os benefícios recebidos a partir desse tratamento especial podem influenciar positivamente a satisfação do consumidor com o serviço.

Gwinner, Gremler e Bitner (1998) descreveram benefício de confiança como “sentimentos de redução da ansiedade, a crença e a confiança no provedor” (p.104). Essa conceitualização de benefício de confiança é muito similar à da dimensão da qualidade do relacionamento colocada por Hennig-Thurau e Klee (1997), segundo a qual confiança é definida, de acordo com Moormann, Zaltman e Deshpandé (1992, p. 315), como “a boa vontade em confiar ou acreditar em um parceiro de negócios, no qual se tem confiança”. A proximidade conceitual de benefícios de confiança e crença é também mencionada por Gwinner, Gremler e Bitner (1998, p. 104). Daí, para os propósitos desse estudo, será examinada a combinação de benefício de confiança e construção de confiança. A confiança cria benefícios para o consumidor (ex., eficiência na relação por meio do decréscimo dos custos de transação) os quais, por seu lado, aumentam o comprometimento e a lealdade com o relacionamento (MORGAN e HUNT, 1994). Além disso, benefícios de confiança e confiabilidade podem influenciar positivamente o compromisso do comprador com o relacionamento. Sustentando essa assertiva, um recente estudo descobriu que a confiança em um representante de vendas (ao invés da confiança na organização) era mais preditiva do que o comprometimento organizacional (GANESAN e HESS, 1997).

3 MODELO HIPOTÉTICO DA PESQUISA

Observando-se a revisão dos autores pertinentes, e com o objetivo de verificar empiricamente as relações do modelo de Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002) no setor de varejo no Brasil, o modelo de pesquisa testado segue o modelo original dos autores. Deste modo, o modelo testado apresenta as seguintes relações hipotéticas, conforme a Figura 3.

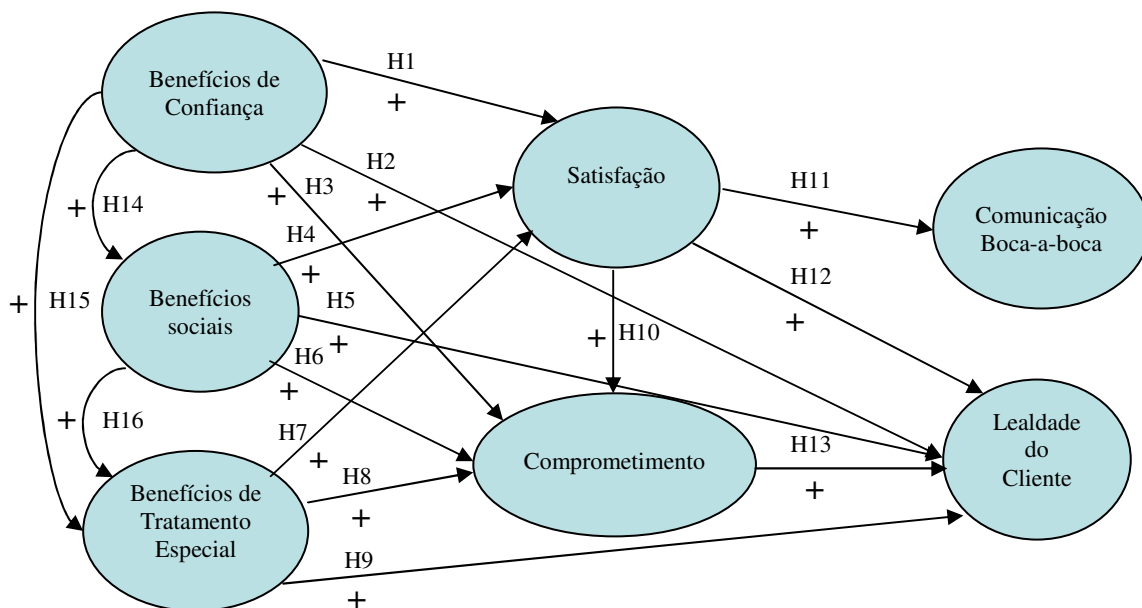


Figura 3: Modelo Hipotético de Pesquisa

Fonte: Pesquisa.

As seguintes hipóteses serão verificadas:

- H1: Há uma relação monotônica positiva dos Benefícios de Confiança na Satisfação do cliente;
- H2: Há uma relação monotônica positiva dos Benefícios de Confiança na Lealdade do cliente;
- H3: Há uma relação monotônica positiva dos Benefícios de Confiança no Comprometimento do cliente;
- H4: Há uma relação monotônica positiva dos Benefícios Sociais na Satisfação do cliente;
- H5: Há uma relação monotônica positiva dos Benefícios Sociais na Lealdade do cliente;
- H6: Há uma relação monotônica positiva dos Benefícios Sociais no Comprometimento do cliente;
- H7: Há uma relação monotônica positiva dos Benefícios de Tratamento Especial na Satisfação do cliente;
- H8: Há uma relação monotônica positiva dos Benefícios de Tratamento Especial no Comprometimento do cliente;
- H9: Há uma relação monotônica positiva dos Benefícios de Tratamento Especial na Lealdade do cliente;
- H10: Há uma relação monotônica positiva da Satisfação do cliente no Comprometimento deste cliente;
- H11: Há uma relação monotônica positiva da Satisfação do cliente na Comunicação Boca-a-Boca deste cliente;
- H12: Há uma relação monotônica positiva da Satisfação do cliente na Lealdade deste cliente;
- H13: Há uma relação monotônica positiva do Comprometimento do cliente na Lealdade deste cliente;
- H14: Há uma relação monotônica positiva entre os Benefícios de Confiança e os Benefícios Sociais;
- H15: Há uma relação monotônica positiva entre os Benefícios de Confiança e os Benefícios de Tratamento Especial;
- H16: Há uma relação monotônica positiva entre os Benefícios Sociais e os Benefícios de Tratamento Especial.

4 METODOLOGIA

Organizou-se a pesquisa em duas fases. A primeira fase, de caráter exploratório, visou estudar o fenômeno com maior profundidade, proporcionar maior familiaridade com o problema com o objetivo de torná-lo explícito e auxiliar na identificação de variáveis. Foi conduzida por meio de revisão de literatura e entrevistas com especialistas. A aplicação de entrevistas com especialistas na fase exploratória é recomendada por Malhotra (1996) e Churchill (1995), entre outros autores, como importante fonte de levantamento de itens e fatores para construção de instrumentos de pesquisa. Na etapa seguinte, de desenvolvimento das medições, submeteu-se uma lista dos construtos e itens de medição a um grupo de especialistas composto por gerentes de lojas, acadêmicos e consultores de marketing. Em seguida, conduziu-se e analisou-se um pré-teste com 50 pesquisas.

A segunda fase teve como objetivo validar os instrumentos e testar o modelo hipotético. Seguiu-se uma estratégia quantitativa por meio de *survey*. O método de *survey* apresentou-se como adequado para esta fase, pois se aplica à quantificação dos dados e permite generalização dos resultados para a população (MALHOTRA, 1996). Utilizaram-se escalas semânticas diferenciais, pois, segundo Nunnally e Berstein (1994) e Malhotra (1996),

as mesmas permitem efetuar medições utilizando itens (pontos) posicionados entre dois extremos bipolares com significado semântico, além de serem consideradas escalas contínuas, o que indica melhor adequação para o problema proposto e o tratamento de dados necessários.

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa é descritiva, pois visou identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos e aprofundou o conhecimento da realidade (GIL, 1991). A natureza desta pesquisa é considerada aplicada, pois objetivou gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos (MENEZES e SILVA, 2000).

A unidade de análise foi um varejista de calçados, e a unidade de observação da pesquisa, os clientes do varejista de calçados. O tamanho total da amostra foi de 373 questionários, sendo todos os entrevistados do sexo feminino. A amostra, que tem o perfil dos clientes do varejista pesquisado, compunha-se, essencialmente, por pessoas na faixa etária de 21 a 30 anos (46,33%), com renda familiar até R\$ 2.500,00 (45,81%), com ensino superior em andamento ou completo (53%) e estado civil solteiro (50,15%). A coleta de dados ocorreu entre os dias 14 de fevereiro e 05 de março de 2005. Na fase de validação de instrumentos (*survey*), coletaram-se os dados por meio de entrevista pessoal aplicada a 5 lojas de um varejista de calçados, estando 4 dessas lojas em diferentes shoppings da região metropolitana de Belo Horizonte, MG, e 1 loja em rua, também na região metropolitana. Utilizaram-se, para a realização da entrevista, questionários estruturados.

5 ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS

5.1 ANÁLISE DE DADOS AUSENTES, VALORES EXTREMOS E PRESSUPOSTOS DE LINEARIDADE

Segundo Hair *et al* (1998), a análise e o tratamento de dados ausentes são etapas necessárias para que os resultados de uma pesquisa possam ser generalizados à população em estudo. Assim, partindo-se da premissa de que dados ausentes são uma realidade na pesquisa social, torna-se fundamental compreender os motivos subjacentes que levaram ao surgimento dos dados ausentes, o que é mais importante que avaliar, pura e simplesmente, a extensão desses problemas (HAIR, 1998, p. 46).

Assim, procurou-se, nesta etapa do trabalho, identificar processos de dados ausentes com a finalidade de desvelar razões subjacentes a esses problemas. A fim de solucionar os problemas de dados, buscou-se avaliar uma série de alternativas de transformação. Também se eliminaram estimativas ofensivas para dados ausentes, isto é, estimativas que se encontravam fora dos limites – de 0 a 10 – definidos pela escala, conforme sugerem Hair *et al*. (1998). A fim de identificar o ajuste de relações lineares, verificou-se o ajuste de modelos quadráticos e cúbicos entre as variáveis, o que permitiu observar uma piora significativa no ajuste dos modelos. Assim, pode-se dizer que parece não existir uma associação significativa, nas três formas testadas, entre as variáveis C5 (O relacionamento que mantenho com esta loja é apenas comercial.) e CBB3 (Eu só recomendo esta loja quando me perguntam.) e seus respectivos construtos.

5.2 ANÁLISE DA UNIDIMENSIONALIDADE DOS CONSTRUTOS

A unidimensionalidade é uma característica recomendável em procedimentos de análise de escalas multi itens e construtos latentes (NETEMEYER *et al*, 2003). Entre os procedimentos disponíveis para avaliação da unidimensionalidade de um construto, destaca-se a Análise de Componentes Principais (ACP) (NUNNALLY e BERNSTEIN, 1994; GERBING

e ANDERSON, 1988; DUNN, SEAKER e WALLER, 1994). O procedimento consiste em reter fatores com autovalor (*eigenvalue*) superior a 1 durante o procedimento de extração, sendo o número de fatores extraídos o número de dimensões da escala. Buscando averiguar a adequação da aplicação da técnica, também cabe avaliar a não-nulidade da matriz de correlação, por meio do teste de Esfericidade de Barlett (deve ser significativo) e a adequação da amostra segundo a medida KMO (deve ser maior que 0,7) (HAIR *et al.*, 1998).

As comunalidades das variáveis (h^2), ou seja, as somas dos quadrados das cargas fatoriais também oferecem *insights* sobre a convergência dos indicadores, já que ela indica o percentual de variância explicada pelos fatores quando de uma rotação ortogonal (CHILD, 1970). Heurísticas disponíveis apontam que uma variável deve ser retida caso tenha mais de 40% de sua variância explicada pelo fator de interesse (NICOLAO e ROSSI, 2003). Além disto, cabe avaliar se o fator explica pelo menos 50% da variância do construto, apesar de um patamar mais aceitável ser 60% (HAIR *et al.*, 1998). Com base nessas observações apresentadas, realizou-se a análise fatorial para cada construto e, após o procedimento de retirada de alguns indicadores, obteve-se a unidimensionalidade dos construtos.

5.3 ANÁLISE DA CONFIABILIDADE E CONSISTÊNCIA INTERNA DOS CONSTRUTOS

A confiabilidade de um teste pode ser entendida como a correlação entre as medidas observadas e seu valor verdadeiro (NUNNALLY e BERNSTEIN, 1994). Não obstante, segundo o Modelo do Escore Verdadeiro, em uma escala psicométrica, é impossível observar diretamente o construto de interesse: o que se observa são indicadores de um conceito abstrato e teórico. Neste sentido, Nunnally e Bernstein (1994) afirmam que, sabendo que existem indicadores infinitos para determinado construto reflexivo (NETEMEYER *et al.*, 2003), pode-se dizer que a confiabilidade remete à correlação esperada entre os indicadores de um teste e o universo de medições possíveis. Assim, apresenta-se, na Tabela 1, a análise de confiabilidade dos indicadores unidimensionais anteriormente delineados.

Tabela 1 - Análise de confiabilidade dos construtos

Construtos	Estatísticas			Alfa	Alfa Padronizado	Correlação inter-item ²	Alfa (item excluído) ³
	K ¹	Média	Desvio				
Benefícios Sociais	5	12,76	13,42	0,8498	0,8587	0,3503 ^{BS2}	0,9070 ^{BS2*}
Benefícios T. Especial	5	3,48	8,50	0,8754	0,9019	0,6044 ^{BTE1}	0,9121 ^{BTE1}
Benefícios de Confiança	5	44,55	6,67	0,7743	0,8536	0,3481 ^{BC1}	0,8981 ^{BC1}
Satisfação	7	59,19	12,01	0,9044	0,9168	0,5538 ^{S1}	0,9190 ^{S1}
Comprometimento	4	19,03	14,90	0,9159	0,9157	0,7639 ^{C1}	0,9056 ^{C1}
Lealdade	4	11,10	12,85	0,8771	0,8825	0,6546 ^{L3}	0,8770 ^{L3}
Comunicação Boca-a-Boca	4	28,05	10,08	0,6343	0,6752	0,2298 ^{CBB3}	0,7145 ^{CBB3}

Fonte: Dados da pesquisa.

Observações: 1) número de itens na escala; 2) item com menor correlação média inter-item; 3) item que mais contribuiria para a confiabilidade da escala caso fosse excluído (maior valor alfa se o item for excluído)

5.4 VALIDADE CONVERGENTE

A validade convergente faz parte das medidas de validade de construto que avaliam a capacidade de as medidas mensurarem os construtos em questão (NETEMEYER *et al.*, 2003).

De forma geral, os construtos atendem os critérios de convergência estabelecida, mas existem oportunidades de melhorias gerais dos modelos, com base na exclusão de indicadores pouco confiáveis. Isto corrobora as análises de unidimensionalidade e confiabilidade apresentadas até o momento.

5.5 VALIDADE DISCRIMINANTE

A validade discriminante busca avaliar até que ponto as medições empregadas divergem de outras medidas das quais deveria diferir (NETEMEYER *et al.*, 2003). Assim, pode-se dizer que a validade discriminante é obtida quando se observam diferenças empíricas entre construtos conceitualmente distintos, indicando que ambos são reflexos de fatores distintos do fenômeno de interesse. Dentre as práticas correntes para avaliação da validade discriminante, empregou-se o teste de diferença qui-quadrado sugerido por Bagozzi *et al.* (1991), pois a técnica possibilita levar em conta erros de mensuração e provar testes objetivos e diretos para avaliação da validade discriminante. Como o número de comparações não-redundantes é uma combinação, dois a dois, de 7 elementos, tem-se um total de 21 comparações.

5.5 VALIDADE NOMOLÓGICA

A validade nomológica busca avaliar até que ponto os construtos se relacionam de forma prevista teoricamente, por meio de associações supostamente causais, formando uma cadeia nomológica (NETEMEYER *et al.*, 2003). Trata, portanto, de averiguar se as hipóteses previstas em um modelo são plausíveis com base nos dados empíricos. Esse teste é uma condição necessária para o fortalecimento das hipóteses teóricas, o que, no longo prazo, propicia o surgimento de afirmações teóricas robustas ou “generalizações quase-leis” (HUNT, 2002).

Partindo para a verificação empírica do modelo, empregou-se uma estratégia de modelo confirmatório, pois se testou somente um modelo básico de pesquisa (HAIR *et al.*, 1998). Levando em conta as análises anteriores, definiram-se indicadores que deveriam ser excluídos do modelo a fim de garantir: a) que os indicadores são boas medidas dos construtos; b) maior parcimônia ao modelo; c) maior número de observações por parâmetro estimado. O modelo final testado pode ser visto na Figura 4.

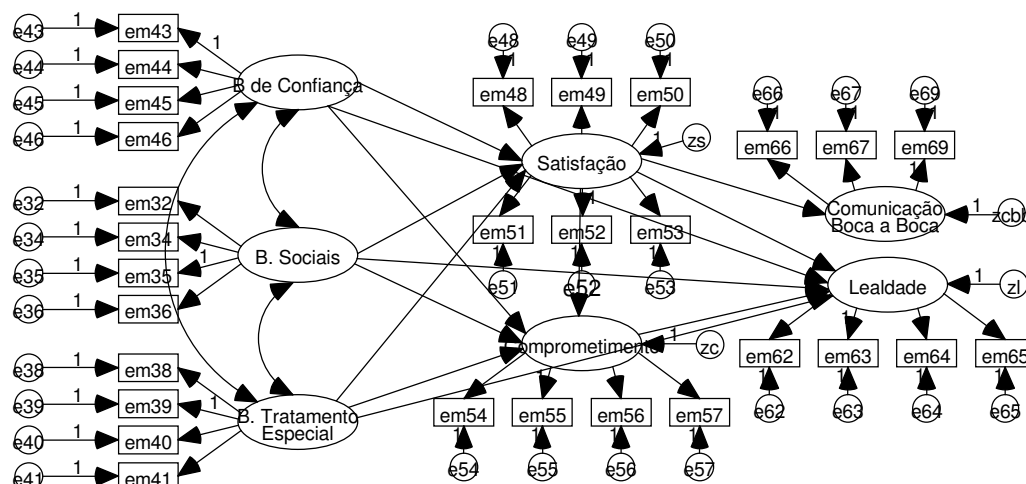


Fig. 4 - Modelo testado via AMOS 4

Para o teste do modelo, empregou-se o método de Mínimos Quadrados Generalizados, pois este é mais robusto a violações da normalidade multivariada (JÖRESKOG & SÖRBOM, 1998). Identificou-se o modelo fixando a variância do indicador mais fortemente relacionado ao fator e à unidade. No modelo testado, inseriram-se 29 indicadores na matriz de entrada, obtendo 435 células não-redundantes na matriz de covariância. Isto implica dizer que o tamanho amostral efetivo ($n = 373$) é inferior ao número total de observações na matriz, o que indica uma amostra inadequada segundo esses critérios (HAIR *et al.*, 1998). Segundo o critério do número de parâmetros a ser estimado no modelo (74), tem-se uma média de 5,04 observações por parâmetro, acima do limite sugerido de 5 por parâmetro (HAIR *et al.*, 1998). Este patamar não alcança, entretanto, o nível recomendado de 15 observações por parâmetro quando existem desvios da normalidade multivariada. Assim, apresenta-se o ajuste do modelo, conforme demonstra a Tabela 2.

Tabela 2 - Índices de ajuste do modelo proposto

Índices	Valor	Desejável
Ajuste Absoluto		
Qui-quadrado (χ^2)	1032,66	N.A
Graus de Liberdade (gl)	361	N.A
χ^2 /gl	2,86	< 3
Probabilidade	<0,001	> 0,05
RMSEA	0,07	< 0,05
Probabilidade (RMSEA < 0,05)	<0,001	> 0,90
GFI	0,78	>0,90
Ajuste Incremental		
AGFI	0,81	>0,90
CFI	0,92	>0,90
NFI	0,88	>0,90
NNFI (Tucker Lewis Index)	0,91	>0,90
Ajuste Parsimonioso		
PGFI	0,70	N.A
PNFI	0,78	N.A

(HAIR *et al.*, 1998). N.A significa não se aplica.

Fonte: Saída do AMOS 4.

Notas: A coluna Valor apresenta as estimativas de ajuste do modelo, enquanto a coluna Desejável corresponde aos limites aceitos na literatura

Conforme demonstra a Tabela 2, o modelo apresenta um ajuste moderado aos dados, com um misto de índices com valores adequados e inadequados segundo os padrões sugeridos. Neste ponto, vale lembrar que desvios da normalidade multivariada causam um viés superior no valor qui-quadrado piorando o ajuste do modelo (HAIR *et al.*, 1998). Tendo em vista tais considerações, apresentam-se os resultados dos coeficientes do modelo na Tabela 3.

Tabela 3: Testes de hipótese: coeficientes dos caminhos do modelo

Construtos		Estimativas		Erro	Valor <i>t</i>	<i>P</i>
Independentes	Dependentes	Regressão	Padronizadas	padrão		
B. de Confiança	Comprometimento	0,30	0,09	0,21	1,42	0,16
B. Sociais	Comprometimento	0,20	0,15	0,08	2,50	0,01
B. Tratamento Especial	Comprometimento	0,45	0,19	0,14	3,20	0,00
Satisfação	Comprometimento	0,82	0,34	0,15	5,62	0,00
B. de Confiança	Satisfação	0,71	0,5	0,08	9,38	0,00
B. Sociais	Satisfação	0,05	0,08	0,03	1,42	0,16
B. Tratamento Especial	Satisfação	-0,04	-0,05	0,06	-0,78	0,43
Satisfação	C. Boca-a-Boca	0,98	0,63	0,10	10,24	0,00
B. de Confiança	Lealdade	-0,18	-0,06	0,17	-1,06	0,29
B. Sociais	Lealdade	0,31	0,27	0,07	4,75	0,00
Satisfação	Lealdade	-0,02	-0,01	0,12	-0,12	0,90
Comprometimento	Lealdade	0,34	0,39	0,05	7,15	0,00
B. Tratamento Especial	Lealdade	0,39	0,19	0,12	3,38	0,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Observações: As estimativas de regressão correspondem aos pesos não-padronezados. O percentual de variância dos construtos endógenos que é explicada pelo modelo é: Comprometimento (24%), Satisfação (27%), Comunicação Boca-a-Boca (39%) e Lealdade (40%).

Na Tabela 3, se observam os caminhos teóricos propostos que não foram confirmados. Interessante notar que o único antecedente significativo de Satisfação foi o construto Benefícios de Confiança e que o construto Satisfação e Benefícios de Confiança não estão relacionados à lealdade dos clientes da loja. Não obstante, a Comunicação Boca-a-Boca parece ser determinada, em parte pela Satisfação. Também cabe apresentar as correlações entre os construtos exógenos como parte dos testes de hipóteses do modelo, conforme mostra a Tabela 4.

Tabela 4: Testes de hipóteses: covariâncias e correlações entre construtos

Construtos		Estimativas		Erro	Valor <i>t</i>	<i>p</i>
Independentes	Dependentes	Covariância	Padronizada	padrão		
B. de Confiança	B. Sociais	0,38	0,11	0,20	1,88	0,06
B. Sociais	B. Tratamento Especial	2,52	0,50	0,32	7,85	0,00
	B. Tratamento Especial					
B. de Confiança	Especial	-0,25	-0,13	0,11	-2,23	0,03

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 4 se observam correlações moderadas entre os construtos, apesar de a correlação entre Benefícios de Confiança e Benefícios Sociais não ter sido significativa. Além disso, a correlação entre Benefícios de Confiança e de tratamento especial parece ser negativa, o que vem desconfirmar a expectativa de uma relação positiva entre esses construtos (H15).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os antecedentes do Comprometimento foram, conforme os dados da pesquisa, a Satisfação ($\beta=0,34$), os Benefícios de Tratamento Especial ($\beta=0,19$) e os Benefícios Sociais ($\beta=0,15$), não havendo uma relação entre Comprometimento e Benefícios de Confiança. Estes

resultados estão de acordo com a pesquisa desenvolvida por Hennig-Thurau et al. (2002), os quais afirmam que os Benefícios de Confiança afetam o Comprometimento de forma indireta, isto é, relacionam-se positivamente com a Satisfação e esta, sim, afeta de forma direta o Comprometimento. Essas descobertas contradizem as descobertas de Morgan e Hunt (1994), que encontraram um relacionamento significativo entre Confiança e Comprometimento. Sugerem-se assim, novos estudos entre essas duas variáveis.

No que se refere aos antecedentes da Satisfação, o único benefício de relacionamento que antecede esta variável é o Benefício de Confiança ($\beta=0,5$), também confirmando os dados da pesquisa de Hennig-Thurau et al. (2002), que não encontrou uma relação monotônica positiva entre os Benefícios Sociais e os Benefícios de Tratamento Especial com a Satisfação. Assim, fortalece a opinião de que os Benefícios de Confiança afetam o Comprometimento do consumidor de forma indireta, por meio da satisfação.

A Lealdade tem como antecedentes os Benefícios de Tratamento Especial ($\beta=0,19$), os Benefícios Sociais ($\beta=0,27$) e o Comprometimento ($\beta=0,39$). Quanto a esta variável, os resultados diferem dos resultados de Hennig-Thurau et al. (2002), uma vez que, em sua pesquisa, a Lealdade foi impactada pelos Benefícios de Confiança, Benefícios Sociais, Satisfação e Comprometimento, não sofrendo influência apenas dos Benefícios de Tratamento Especial. Segundo Morgan e Hunt (1994), o impacto do comprometimento na propensão a deixar o relacionamento (inverso de propensão à lealdade) é de $-0,55$, valor similar ao encontrado nesta pesquisa ($0,39$).

Os resultados da pesquisa confirmaram a hipótese (H11) de que há uma relação monotônica positiva da Satisfação do cliente na Comunicação Boca-a-boca desse cliente ($\beta=0,63$), estando, também, de acordo com a pesquisa de Hennig-Thurau et al. (2002).

Quanto às relações entre os benefícios relacionais, verificou-se, por meio dos dados da pesquisa, que existe a relação entre os Benefícios Sociais e os Benefícios de Tratamento Especial ($\beta=0,50$), entendendo-se, com isto, que esses benefícios estão interligados na mente do consumidor. Já a ligação entre os Benefícios de Confiança e os Benefícios de Tratamento Especial apresentou uma relação negativa para o consumidor: quando o consumidor recebe um tratamento especial, ele gera certa desconfiança.

Tendo como base a teoria estudada, sugere-se que as empresas invistam nos relacionamentos a longo prazo, pois os mesmos darão retornos mais lucrativos para a empresa. Por meio da análise da pesquisa, chega-se à conclusão de que as organizações devem focar seus esforços nos benefícios relacionais, uma vez que estes têm importante impacto na lealdade do cliente.

Os Benefícios Sociais afetam diretamente o comprometimento e a lealdade. Portanto, deve-se prestar atenção a esses benefícios, encorajando os funcionários a criarem vínculos de amizade com seus clientes, prestando atenção para que esses vínculos não se tornem simplesmente interesses comerciais. Sempre que possível, contratar funcionários que tenham relacionamentos sociais próximos aos clientes, como, por exemplo, que morem na região onde a loja terá influência, conseguindo, desse modo, obter as vantagens de existir os benefícios sociais.

Quanto aos Benefícios de Confiança, observou-se que os mesmos influenciam diretamente a Satisfação, e esta, por sua vez, tem relação positiva com a comunicação boca-a-boca, que é uma importante forma de divulgação das vantagens competitivas da empresa. A Satisfação também relaciona positivamente com o Comprometimento, e este leva o consumidor a ter lealdade à organização. Portanto, é importante que os funcionários sejam mais sinceros, pois, assim, conseguirão diminuir a ansiedade da compra nos clientes e fazer com que estes tenham o sentimento de que não foram enganados, e se tornem clientes fiéis.

Os resultados da pesquisa mostraram que os Benefícios de Tratamento Especial têm relação positiva com o comprometimento e a lealdade, mas não se relacionam com a satisfação. Portanto, acredita-se que os Benefícios de Tratamento Especial referentes à redução de preços, descontos ou programas de fidelidade apenas criem lealdade temporária, isto é, esses clientes serão leais enquanto a empresa lhes fornecer essas vantagens ou a concorrência passar a disponibilizar maiores vantagens econômicas. Assim, cuidados devem ser tomados ao criar esses tipos de vantagens. Quanto aos Benefícios de Tratamento Especial relacionados ao atendimento – serviços disponibilizados, entre outros –, as empresas conseguem se diferenciar no mercado, criando relacionamentos duradouros com seus clientes. Sendo assim, sugerem-se programas de treinamento aos funcionários, pois aprenderão a atender melhor, além de manterem cadastros dos clientes preferenciais, dando vantagens a eles e melhorando a *customização* dos serviços.

É importante considerar algumas limitações do estudo. Primeiro, o mesmo considerou apenas um ramo do varejo e, dentro desse ramo, pesquisou uma rede com 5 lojas. Sendo assim, recomenda-se, para estudos posteriores, a pesquisa em outros ramos de atividades, como também uma abrangência maior de lojas. O tamanho da amostra foi outra limitação do estudo, pois a amostra, para ser mais significativa, deveria ser maior. Realizou-se a pesquisa na região metropolitana de Belo Horizonte, podendo ser realizada em outras cidades do Brasil ou, até mesmo, em outros países, verificando o impacto da cultura das regiões a serem pesquisadas.

Outra recomendação que se faz é a inclusão de outros construtos, além dos benefícios relacionais, tais como custo-benefício ou localização da loja de varejo, os quais permitirão conseguir mais subsídios para o modelo estrutural integrativo de Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, Eugene W. Customer satisfaction and word of mouth. **Journal of Service Research**, p. 5-17, May, 1998.

ANDERSON, James C., NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 42-58, Jan. 1990.

ANDERSON, Eugene W., SULLIVAN, Mary W. The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. **Marketing Science**, p. 25-43, Spring, 1993.

BAGOZZI, Richard P., YI, Youjae, LYNN W. Philips. Assessing construct validity in organizational research. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 421-458, 1991.

BERRY, Leonard L. Relationship marketing . In: BERRY, Leonard L.; SHOSTACK, G. Lynn; UPAH, Gregory D. **Emerging perspectives on services marketing**. Chicago: American Marketing Association, 1983.

BERRY, Leonard L. Relationship marketing of services growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, p. 236-45, Fall, 1995.

BLACKWELL, S. A., SZEINBACH, S. L., BARNES, J. H., GARNER, D. W., BUSH, V. The antecedents of customer loyalty. **Journal of Service Research**, v. 1, p. 362-75, May 1999.

BOULDING, William, KALRA, Ajay, STAELIN, Richard. A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. **Journal of Marketing Research**, p. 7-16, Feb.1993.

CHILD, D. **The essentials of factor analysis**. Great Britain: Billing & Sons, 1970.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr. **Marketing research: methodological foundations**. Fort Worth: The Dryden Press, 1995.

CRUTCHFIELD, Tammy N. **Customer retention in consumer services: A multiple sources-multiple commitments model of marketing relationships**. Tese (Doutorado) - Universidade do Alabama, 1998.

DUNN, Steven C., SEAKER, Robert F., WALLER, Matthew A. Latent variable in business logistics research: scale development and validation. **Journal of Business Logistics**, v. 15, n. 2, p. 145-173, 1994.

FORNELL, Claes. A national customer satisfaction barometer: the swedish experience. **Journal of Marketing**, p. 6-21, Jan.1992.

GANESAN, Shankar, HESS, Ron. Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship. **Marketing Letters**, v. 8, p. 439-48, Oct.1997.

GERBING, David W., ANDERSON, James C. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and it's assesemtn. **Journal of Marketng Research**, v. 25, p.186-192, May 1988.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOODWIN, Cathy. Communality as a dimension of service relationships. **Journal of Consumer Psychology**, v. 5, p. 387- 415, 1997.

GWINNER, K. P., GREMLER, D., BITNER, M. Relational benefits in services industries: the customer's perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, p. 101-14, Spring, 1998.

HAIR Joseph F. et al. **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HALLOWELL, Richard. The relationship of customer satisfaction, customer loyalty and profitability: an empirical study. **International Journal of Service Industry Management**, p. 27-42, 1996.

HENNIG-THURAU, Thorsten, GWINNER, K. P., GREMLER, D. **Why customers build relationships with companies – and why not: relationship marketing**. Berlin;Germany, Springer, p. 369-91, 2000.

HENNIG-THURAU, Thorsten, GWINNER, K. P., GREMLER, D. Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. **Journal of Service Research**, v. 4, p. 230-247, Feb. 2002.

- HENNIG-THURAU, Thorsten. Relationship quality and customer retention through strategic communication of customer skills. **Journal of Marketing Management**, v. 16, p. 55-79, 2000.
- HENNIG-THURAU, Thorsten e KLEE, Alexander. The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development. **Psychology & Marketing**, p. 737-75, Dec. 1997.
- HESKETT, J. L. et al. Putting the Service Profit Chain to Work. **Harvard Business Review**. Vol. 72, pages 164-74, March-April 1994.
- HUNT, Shelby D. **Foundations of marketing theory: toward a general theory of marketing**. New York: M. E. Sharpe, Armonk, 2002.
- JÖRESKOG, Karl; SÖRBOM, Dag. **Lisrel 8 user's reference guide**. Chicago: SSI, 1998.
- KALAFATIS, Stavros P. ; MILLER, Hamish. A re-examination of the commitment-trust theory, in relationship and networks. In: GEMUNDEN, Hans Georg; RITTER, Thomas; WALTER, Achim. **International Markets**. [S. l.]: Ed. Oxford, 1997. p. 213-27.
- LOVEMAN, Gary W. Employee satisfaction, customer loyalty, an financial performance. **Journal of Service Research**, v. 1, p. 18-31, Aug.1998.
- MARTENSEN, Anne; GRONHOLDT, Lars; KRISTENSEN, Kai. The drivers of customer satisfaction and loyalty: cros-industry findings from Denmark. **Total Quality Management**. v. 11, n. 5, 2000.
- MALHOTRA, N. K. **Marketing research: an applied orientation**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- MENEZES, Estera Muszkat , SILVA, Edna Lúcia. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000.
- MILLER, J. A. Store satisfaction and aspiration theory: a conceptual basis for studying consumer discontent. **Journal of Retailing**, v. 52, p. 65-84, 1997.
- MOORMAN, C. ZALTMAN, G. DESHPANDE, R. Relationships between providers and users of market research. **Journal of Marketing**, v. 29, p. 314-28, Aug. 1992.
- MORGAN, Robert M., HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, July 1994.
- MORGAN, Robert M. Relationship marketing and marketing strategy: the evolution of relationship marketing strategy within the organization. In: SHETH , Jagdish N. ; PARVATIYAR, Atul. **Handbook of relationship marketing**. Califórnia : Ed. Thousand, 2000. p. 71-87.
- MORGAN, Robert M, CRUTCHFIELD, Tammy N., LACEY, Russel. Patronage and loyalty strategies: understanding the behavioral and attitudinal outcomes of customer retention programs. In: HENNIG-THURAU , Thorsten ; HANSEN , Ursula. **Relationship marketing:**

gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention. Berlin : Springer, 2000. p. 71-87.

NETEMEYER, R. G., BEARDEN, W. O., SHARMA, S. **Scaling procedures:** issues and applications. [S. l.]: SAGE, 2003.

NICOLAO, Leonardo, ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Desenvolvimento e validação de uma escala de arrependimento no processo de tomada de decisão do consumidor. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003. Atibaia (SP). **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. p. 1-15.

NUNNALLY, Jum. C.; BERSTEIN, Ira H. **Psychometric theory**. New York: McGraw Hill, 1994.

PRITCHARD, M. P., HAVITZ, M. E., HOWARD, D. R. Analysing the commitment-loyalty link in service context. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, p. 333-48, Summer, 1999.

REYNOLDS, Kristy E. e BEATTY; Sharon E. Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationship in retailing. **Journal of Retailing**, p. 11-32, Spring, 1999.

ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L. PARASUNAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. **Journal of Marketing**, v. 60, p. 31-46, Apr.1996.

ANTECEDENTS OF CUSTOMER LOYALTY: AN EMPIRIC STUDY IN THE RETAIL INDUSTRY

***Abstract:** The objective of this research was to develop empirically valid instruments to allow the evaluation of antecedents of loyalty in retail customers. The research began with an exploratory phase that consisted of a set of procedures to create valid scales to measure the constructs involved in the theoretical model. The integrative model of relationship marketing, proposed by Hennig-Thurau et al. (2002) was tested using structural equation modeling, with a sample of 373 respondents. The main observed antecedents of loyalty are special treatment benefits, social benefits and commitment, with important implications for managers. On the academic perspective, the model tested shows that there are important hypothesis proposed by Hennig-Thurau et al. (2002) that are valid at the retail industry, supporting new studies that can validate the theory of relationship benefits.*

Key-words: *Costumers- contacts, Customer Service, Retail, Loyalty.*

Data de recebimento do artigo: 10/03/2006

Data de aceite do artigo: 14/09/2006