

Os determinantes do Marketing Relacional na satisfação e fidelização de clientes

JOAQUIM ANTUNES E PAULO RITA

RESUMO: O presente estudo pretende analisar o papel dos diferentes determinantes do Marketing Relacional na satisfação e fidelização de clientes. Para o efeito, foi realizado um estudo empírico a 346 frequentadores das estâncias termas portuguesas, através de um processo de amostragem por quotas. É proposto um modelo teórico em que se consideram, ainda, a confiança e o compromisso como variáveis mediadoras de todo o processo de Marketing Relacional. Para validar o modelo e testar as respectivas hipóteses de investigação, é utilizado o método de path analysis. Por fim, apresentam-se as principais conclusões do trabalho.

Palavras-chave: Marketing Relacional, Satisfação, Confiança, Compromisso, Fidelização

TITLE: The determinants of relationship marketing on customer satisfaction and loyalty

ABSTRACT: This study is centred on the analysis of the different roles performed by the determinants of relationship marketing on customer satisfaction and loyalty. With this purpose, an empirical study was carried involving a sample of 346 customers of portuguese thermal spas. A theoretical model is proposed considering trust and commitment as mediating variables of the relationship marketing process. To validate the model and test the hypotheses, the path analysis method is used. Finally, the main conclusions of the research are presented.

Key words: Relationship Marketing, Satisfaction, Trust, Commitment, Loyalty

JOAQUIM GONÇALVES ANTUNES

jantunes@dgest.eslv.ipv.pt
Doutor em Marketing (ISCTE). Docente do Departamento de Gestão e Director do Curso de Turismo da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viseu.
PhD in Marketing (ISCTE). Lecturer of the Department of Management Studies and Director of the Tourism Undergraduate Degree Course at Escola Superior de Tecnologia e Gestão of Instituto Politécnico de Viseu.

PAULO RITA

paulo.rita@iscte.pt
Professor Associado com Agregação em Marketing (ISCTE, Portugal). Pós-Doutorado em Web Marketing (Universidade do Nevada, Las Vegas, EUA). Doutor em Marketing (Universidade do País de Gales, Reino Unido).
Associated Professor (ISCTE, Portugal). PosDoc on Web Marketing (University of Nevada, Las Vegas, USA). PhD in Marketing (University of Wales, UK).

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos produziram-se importantes alterações no meio competitivo das empresas que evidenciaram a necessidade de uma nova abordagem de marketing.

Hoje, as organizações assistem a uma diminuição da fidelidade dos seus clientes, o que afecta as margens de rentabilidade. Consequentemente, a conquista de um novo cliente é muito mais difícil e mais ineficiente que manter um cliente actual. Os custos associados à conquista de novos clientes podem ser cerca de cinco vezes superiores aos de reter um cliente (Cirié, 1996). Por outro lado, aumentar a retenção de clientes pode melhorar a rentabilidade da empresa, já que aumenta a repetição de compra e a referência a outros potenciais clientes (Reichheld e Sasser, 1990; Keaveney, 1995).

Essas alterações do meio envolvente, que se produzem a um ritmo cada vez mais acelerado, têm influenciado o pensamento estratégico de marketing. A abordagem de marketing, assente nas transacções, está a dar lugar a uma nova e emergente abordagem - o Marketing Relacional -, orientado para as relações a longo-prazo.

Esta evolução na filosofia de marketing vai no sentido de uma relação mais individualizada e de aprendizagem com cada um dos seus clientes, através de uma grande interactividade, de modo a obter a informação necessária para conseguir oferecer um produto/serviço personalizado e ajustado às necessidades específicas de cada cliente.

O Marketing Relacional cresce, assim, de importância, resultante da convicção que a construção de relações duradouras com os clientes produz resultados positivos ao nível da satisfação e fidelização daqueles (Reynolds e Beatry, 1999).

O Marketing Relacional converteu-se num conceito de amplo desenvolvimento na literatura recente de marketing, tanto a nível académico como empresarial.

Do ponto de vista académico, o Marketing Relacional desenvolveu-se a partir de um conjunto de reflexões realizadas de diferentes extensões do marketing e como resultado da convergência de várias linhas de investigação, nas quais se destacam as contribuições realizadas no âmbito do marketing de serviços (Berry e Parasuraman, 1993; Bitner, 1995; Gronroos, 1995) e as realizadas na perspectiva do marketing industrial, centradas nas relações inter-organizacionais (Anderson, Hakansson e Johanson, 1994; Wilson, 1995).

Por parte da gestão empresarial, as organizações sentiram a necessidade de satisfazer, reter e fidelizar os seus clientes através de uma orientação para as relações a longo-pra-

zo. Um número crescente de organizações começou a alterar o seu modo de actuação e a utilizar práticas de Marketing Relacional, como, por exemplo, no sector automóvel, na banca, nos seguros, nos transportes aéreos e no sector do turismo.

Com o presente artigo, pretende-se analisar a importância dos determinantes do Marketing Relacional na satisfação e fidelização dos clientes. É proposto um modelo teórico onde se vão testar relações de dependência entre as variáveis independentes, mediadoras e dependente. Para o efeito, foi efectuado um estudo empírico aos aquilões das principais estâncias termas portuguesas. A metodologia seguida assentou em inquéritos estruturados, com recolha de informação através de um processo de amostragem por quotas. A análise de resultados baseou-se no modelo de *path analysis*, de modo a estimar os efeitos das variáveis explicativas na satisfação e fidelização dos clientes. Por último, apresentam-se as principais conclusões e sugerem-se algumas pistas de investigação futura.

OS DETERMINANTES DO MARKETING RELACIONAL

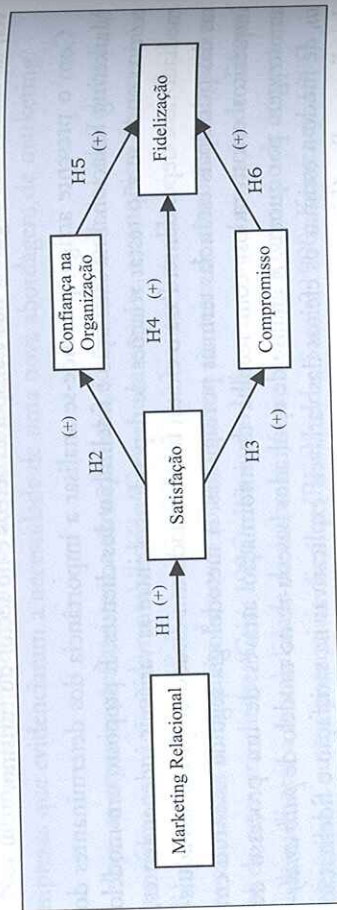
Desde a primeira definição que Berry (1983) apresentou sobre Marketing Relacional, todas as contribuições que os diferentes investigadores têm fornecido colocam em evidência que o objectivo final da estratégia de Marketing Relacional é conseguir a fidelização do cliente.

Assim, a fidelização será considerada como o resultado ou elemento-chave do Marketing Relacional eficaz. Esta premissa foi analisada em diversos estudos de Marketing Relacional, como por exemplo por Dick e Basu (1994), Evans e Laskim (1994), Macintosh e Lockshin (1997), Chow e Holden (1997) e Chang e Ding (2001).

Portanto, o construto que é considerado para medir a eficácia do Marketing Relacional, no âmbito do nosso estudo, é a fidelização dos clientes, que será considerada como variável dependente.

No entanto, existem diversas variáveis mediadoras do efeito do Marketing Relacional na fidelização dos clientes. Desde que surgiu *The Commitment-Trust Theory*, de Morgan e Hunt (1994), que a maior parte dos estudos sobre Marketing Relacional incluem quer o compromisso da relação quer a confiança como variáveis centrais no sucesso do Marketing Relacional (Morgan e Hunt, 1994; Macintosh e Lockshin, 1997; Too, Souchon e Thirkell, 2001; Ruyter, Moorman e Lemmink, 2001). Outros estudos consideraram, ainda, a satisfação como variável mediadora (Macintosh e Lockshin, 1997; Garbarino e Johnson, 1999). Neste sentido, o modelo proposto para dar resposta às questões do nosso estudo é o apresentado na Figura 1.

FIGURA 1
Modelo dos efeitos de Marketing Relacional na fidelização de clientes



De seguida, procura-se formular as hipóteses. Estas estão ligadas à problemática da nossa investigação e decorrem da revisão de literatura relacionada com cada construto do modelo.

Hipóteses de Investigação

O Marketing Relacional refere-se a todas as actividades de marketing orientadas para estabelecer, desenvolver e manter relações eficientes (Morgan e Hunt, 1994). Neste sentido, o ponto de partida para a construção do modelo teórico foi analisar a natureza do Marketing Relacional e determinar de que modo este construto deveria ser conceptualizado.

Contudo, o Marketing Relacional tem sido operacionalizado de diferentes maneiras. Por um lado, temos o estudo de Too, Souchon e Thirkell (2001), onde os autores consideram o Marketing Relacional como apenas uma única dimensão. Por outro lado, temos os estudos de Evans e Laskin (1994) e Chang e Ding (2001), onde definiram um conjunto de dimensões como variáveis independentes, para conceptualizar os construtos do Marketing Relacional. Em qualquer destes estudos, aquelas dimensões estavam relacionadas com a satisfação e fidelização dos clientes. Cada dimensão do Marketing Relacional é analisada separadamente, bem como os seus efeitos na satisfação e fidelização dos clientes.

Para o presente estudo, seguimos a metodologia destes autores que consideraram diversas dimensões para o construto do Marketing Relacional. Assim, resultante da revisão de literatura, foram consideradas seis dimensões do Marketing Relacional, de modo a operacionalizar o modelo teórico: compreensão das necessidades dos clientes; relações com os clientes; marketing interno; qualidade do serviço; marketing interactivo; e personalização dos serviços. Com base nestas dimensões do Marketing Relacional, analisemos, então, a base teórica de cada hipótese equacionada.

O Marketing Relacional fundamenta-se na ideia de colaborar com o cliente sobre a base de uma confiança mútua que facilite o desenvolvimento de relações a longo-prazo. Para isso, é necessário que as organizações conheçam os seus clientes e procurem contactos directos com eles. A primeira preocupação deve ser conhecer cada cliente para, posteriormente, as organizações poderem atendê-los de uma forma mais eficaz e individualizada.

Compreender as expectativas e as necessidades dos clientes envolve a capacidade das organizações para identificar o que os clientes necessitam e oferecer serviços ao nível esperado. A compreensão das necessidades dos clientes foi uma das dimensões do Marketing Relacional utilizadas no estudo de Evans e Laskin (1994). Perante estas considerações, podemos estabelecer a seguinte hipótese:

H1a: A compreensão das necessidades dos clientes relaciona-se positivamente com a sua satisfação.

As relações com os clientes definem-se como um processo de interacção onde têm lugar um grande número de contactos entre os compradores e vendedores.

Existem determinados benefícios obtidos pelos clientes ao manterem uma relação com uma organização. Berry (1995) apresenta quatro características essenciais dos serviços que facilitam que os clientes queiram manter uma relação permanente com os seus fornecedores: complexidade, heterogeneidade, grau de importância para o cliente e grau de envolvimento no serviço.

Uma característica essencial no contexto do Marketing Relacional é a comunicação. Esta deve ser desenvolvida num 'duplo sentido', ou seja, todas as actividades que se desenvolvem devem favorecer a relação entre os diferentes actores. Isso implica que este processo deve ser contínuo no tempo e estará formado tanto pelos instrumentos mais tradicionais de marketing, no âmbito da comunicação, como por todos aqueles elementos inovadores que permitam a transmissão de informação sobre a relação. Assim, as relações com os clientes levam a determinados benefícios: reduz a incerteza do negócio, aumenta a eficiência da transacção e cria satisfação dos clientes (Dwyer, Schurr e Oh, 1987). A partir destes fundamentos, propomos a seguinte hipótese:

H1b: As relações com os clientes relacionam-se positivamente com a satisfação destes.

Um elemento importante da abordagem de Marketing Relacional é o conceito de promessa. As responsabilidades de marketing não se limitam a fazer promessas para

persuadir os clientes. O cumprimento das promessas deve constituir, também, uma parte importante das responsabilidades de marketing, já que este cumprimento constitui um importante meio para conseguir a satisfação do cliente. Neste contexto, o marketing interno constitui-se como um elemento-chave, já que se considera o instrumento mais adequado para preparar as pessoas da organização nas tarefas de marketing. Neste sentido, Bitner (1995) refere que, para a empresa ter sucesso, esta não deve limitar-se a gerir simplesmente as actividades relativas à formulação das promessas, mas também as relativas a capacitar a organização para o cumprimento dessas promessas.

Por outro lado, os trabalhadores devem esforçar-se para conhecer as exigências dos clientes de modo a resolver os seus problemas. Isso pode conduzir a modificar o estado de um cliente insatisfeito num cliente satisfeito. Para isso, é necessário conceder mais poderes aos empregados, delegar mais poderes para resolverem problemas que surjam e, assim, satisfazerem melhor os clientes (Evans e Laskin, 1994). Portanto, de acordo com estes antecedentes teóricos, propomos a seguinte hipótese:

H1c: O marketing interno relaciona-se positivamente com a satisfação do cliente.

As empresas que procuram desenvolver uma estratégia de Marketing Relacional devem dedicar grande parte dos seus esforços a que os seus clientes percebam que oferecem qualidade nos seus serviços, já que esta é um *input* importante e necessário para alcançar a satisfação do cliente.

Um cliente, antes da compra ou da prestação de serviços, formará determinadas expectativas sobre o que pensa que vai receber e, posteriormente, estas expectativas comparam-se com a percepção do resultado obtido. O cliente estará satisfeito quando o recebe, pelo menos, o que ele esperava do seu fornecedor e estará insatisfeito quando o resultado da compra do produto ou prestação do serviço seja inferior ao que esperava.

A qualidade de serviço é um antecedente da satisfação do cliente (Cronin e Taylor, 1992; Anderson, Fornell e Lehmann, 1994; Zeithaml, Berry e Parasuraman, 1996). Perante estas considerações, podemos estabelecer a seguinte hipótese:

H1d: A qualidade do serviço relaciona-se positivamente com a satisfação do cliente.

O Marketing Relacional parte de um mecanismo de causa-efeito, centrado no consumidor, através do qual se criam condições para que exista um elevado número de interações com cada cliente de uma forma personalizada. Estas interações vão dar

lugar à recolha de informação que vai permitir à organização desenvolver uma acção mais próxima das necessidades específicas de cada consumidor, aumentando, assim, o seu grau de satisfação.

Estas interações ou *feedbacks* constituem o melhor meio para uma organização descobrir as percepções dos clientes (Evans e Laskin, 1994), havendo, assim, a necessidade daquela comunicar regularmente com os seus clientes (Lehu, 2001).

O marketing interactivo, designado por Lehu (2001) como o conjunto das interações, tem por base a consciência permanente e contínua das reacções dos consumidores. Deve, assim, permitir o ajustamento contínuo da estratégia da empresa, tendo como resultado uma proposta perfeitamente adequada às expectativas destes consumidores. O marketing interactivo não considera, portanto, os consumidores elementos passivos, mas, pelo contrário, fontes de informação vitais. Assim, segundo esta óptica, a empresa procura quotidianamente envolver cada vez mais os seus clientes e consumidores nos processos de concepção, de comercialização e de comunicação dos seus produtos. Esta situação é, naturalmente, propícia à satisfação do consumidor (Lehu, 2001). A partir destas considerações teóricas, podemos estabelecer a seguinte hipótese:

H1e: O marketing interactivo relaciona-se positivamente com a satisfação do cliente.

Para tornar o Marketing Relacional eficaz, as empresas terão que ir mais além do seguimento dos seus clientes e da interacção com cada um deles. Terão que estar dispostas a adaptar os seus produtos e serviços a cada um deles.

A evolução das tecnologias permitem uma maior personalização quer dos produtos e serviços quer da comunicação com cada cliente. A personalização é, hoje em dia, uma forma importante de valorização dos produtos, e para um nível elevado de produtos e serviços começa a ser possível a personalização em massa (Peppers e Rogers, 1997; Reis, 2000). Por outro lado, a personalização vai aumentar a satisfação dos clientes (Mittal e Lassar, 1996; Peppers, Rogers e Dorf, 1999). Propomos, deste modo, a seguinte hipótese, perante aquelas considerações teóricas:

H1f: A personalização relaciona-se positivamente com a satisfação do cliente.

Por outro lado, uma adequada estratégia de Marketing Relacional deve oferecer como resultado que os clientes apresentem um nível adequado de satisfação em concordância com as suas expectativas inicialmente formuladas.

As pesquisas de Fornell (1992) confirmam, de facto, que a satisfação dos clientes é uma função das expectativas do cliente e da performance percebida relativamente ao produto ou serviço que a organização oferece.

A satisfação do cliente é, deste modo, considerada como um dos requisitos básicos do Marketing Relacional (Storbacka, Strandvik e Gronroos, 1994). Esta pode ser definida como uma atitude positiva que faz referência a crenças internas ou emoções que reflectem se um indivíduo está favorável ou desfavoravelmente predisposto em relação a um determinado produto ou serviço.

A satisfação do cliente é um factor que gera confiança no consumidor em relação à empresa que oferece os referidos produtos/serviços. Cada vez que o consumidor interage com a empresa produz-se uma ligação, que pode contribuir para incrementar a satisfação e desejo do consumidor de continuar a relacionar-se com a empresa. Esta pode aproveitar cada encontro para proporcionar serviços de qualidade e satisfação do cliente, criando, assim, confiança, incrementando a fidelidade do cliente e favorecendo, deste modo, a construção de uma relação sólida (Bitner, 1995).

Surge, assim, a confiança considerada, também, como um factor importante, numa perspectiva de longo-prazo. Anderson e Narus (1990) definem-na como a crença de que o sócio comercial desempenhará acções que resultarão em consequências positivas para a empresa e não realizará actuações inesperadas que originem resultados negativos. No mesmo sentido se expressam Morgan e Hunt (1994), ao considerarem que existe confiança quando uma parte tem segurança na responsabilidade e integridade da outra parte, o que favorece a continuidade da relação.

Deste modo, tanto a satisfação como a confiança têm uma grande importância para o futuro da relação. O principal efeito é a continuidade da relação e a lealdade do parceiro. Um elevado nível de satisfação tende a reduzir o atractivo percebido das alternativas, ao mesmo tempo que incrementam o atractivo da relação actual, pelo que a mudança de relação se torna muito improvável (Biong, 1993).

A presença do compromisso entre as partes de uma relação é, também, um importante indicador da qualidade da relação. O compromisso representa uma orientação a longo-prazo, sustentada no desejo de manter a relação, alcançando a sua plena manifestação na fase de maturidade da referida relação (Morgan e Hunt, 1994; GeysKens *et al.*, 1996).

Assim, o compromisso nasce da vontade das partes de realizar quantos esforços ou sacrifícios requiera a relação e será uma condição imprescindível de garantia de esta-

bilidade e continuidade da mesma (Dwyer, Schurr e Oh, 1987; Morgan e Hunt, 1994).

A satisfação é, assim, um antecedente do compromisso, em que aquela está positivamente associada ao nível de compromisso numa relação. Estas variáveis têm sido posicionadas como variáveis mediadoras-chave do Marketing Relacional. Este posicionamento é verificado nos estudos de Garbarino e Johnson (1999), Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002) e Macintosh (2002). A partir das considerações anteriores, formulamos as seguintes hipóteses:

H2: A satisfação do cliente relaciona-se positivamente com a sua confiança na organização.

H3: A satisfação do cliente relaciona-se positivamente com o seu compromisso na relação.

H4: A satisfação relaciona-se positivamente com a fidelização do cliente.

Na última década tem-se desenvolvido um corpo considerável de teoria em redor do Marketing Relacional, onde se propõe a confiança e o compromisso como elementos básicos, fundamentais e necessários para que se estabeleçam e desenvolvam relações a longo-prazo (Berry, 1995; Morgan e Hunt, 1994; Gronroos, 1994, 1996).

A confiança é a crença na integridade e na boa fé da outra parte da relação e a predisposição para confiar (Morgan e Hunt, 1994). Depositar confiança significa esperar da outra parte que cumpra as suas obrigações e compromissos nos sucessivos relacionamentos (Dwyer, Schurr e Oh, 1987; Anderson e Narus, 1990).

A confiança mútua é um sentimento recíproco, manifestado por ambas as partes da diade, que afecta directamente a qualidade da relação. Com efeito, a confiança sobre as relações não se produzirá, se o referido sentimento se verificar apenas em uma das partes. Para que as relações sejam estáveis e duradouras, é preciso que o sentimento seja mútuo e recíproco.

O Marketing Relacional é, assim, alicerçado numa base de confiança (Berry, 1995).

Mas, à semelhança da confiança, o compromisso é, também, reconhecido como uma componente essencial para o sucesso de relações de longo-prazo (Dwyer, Schurr e Oh, 1987; Morgan e Hunt, 1994).

O compromisso é definido como uma intenção e atitude das partes para se relacionarem no futuro e está directamente relacionado com o fortalecimento da relação (Storbacka, Strandvik e Gronroos, 1994).

O compromisso de uma empresa é, assim, consequência do conhecimento íntimo de que a sua relação continuada com outra é tão importante para que mereça a pena realizar os máximos esforços ou sacrifícios, a fim de garantir a sua manutenção por um longo período de tempo (Dwyer, Schurr e Oh, 1987; Morgan e Hunt, 1994; Wilson, 1995).

A satisfação, a confiança e o compromisso são, assim, elementos importantes para explicar a fidelização dos clientes (Morgan e Hunt, 1994; Storbacka, Strandvik e Gronroos, 1994). Neste sentido, e tendo em consideração os argumentos apresentados, formulamos as seguintes hipóteses de investigação:

H5: A confiança na organização relaciona-se positivamente com a fidelização do cliente.

H6: O compromisso na relação por parte do cliente relaciona-se positivamente com a sua fidelização.

Para a verificação das hipóteses formuladas, é necessário escolher o método mais apropriado, o que faremos no ponto seguinte.

METODOLOGIA

A metodologia seguida para a presente investigação iniciou-se com uma revisão de literatura para, antes de mais, obter informação sobre as investigações já levadas a cabo sobre o tema deste projecto e para situar, em relação a elas, a nova contribuição que pretendemos fazer.

De seguida, foi necessário conceber um número de instrumentos capazes de produzir todas as informações adequadas e necessárias para confrontar o modelo de análise.

Para validar o modelo e testar as respectivas hipóteses, a metodologia seguida assentou num estudo realizado a aquistas das principais estâncias termais portuguesas, no ano de 2003. A amostra considerada inclui 346 inquéritos válidos para análise, o que representa uma margem de erro de 5,26%, para um nível de confiança de 95%. O processo amostral baseou-se na amostragem por quotas interrelacionadas, com base

nas proporções da frequência termal e da variável sexo. A recolha de informação assentou na construção de um questionário estruturado. A sua construção resultou de estudos e escalas já anteriormente utilizadas por outros autores e de entrevistas exploratórias aos responsáveis dos balneários termais.

Escalas de Medida

Nas investigações de marketing, a preferência recai, maioritariamente, sobre a utilização de escalas multi-item (Churchill, 1979), na medida em que permitem uma avaliação mais compreensiva e segura da realidade que se pretende estudar.

Para medir cada item, vamos utilizar uma escala de Likert de 7 pontos (de 1 - discordo totalmente - a 7 - concordo totalmente). Este tipo de escala tem sido a mais utilizada em estudos de Marketing Relacional, como é o caso, por exemplo, de Morgan e Hunt (1994), Kumar, Scheer e Steenkamp (1995), Sigauw, Simpson e Baker (1998) e Foster e Cadogan (2000).

Estas escalas foram validadas através das suas propriedades psicométricas, de acordo com o sugerido por Churchill (1979). Assim, a aceitabilidade deste tipo de escalas está fundamentada em diversos aspectos da sua construção: fiabilidade, validade e unidimensionalidade.

Segundo Hair *et al.* (1998), a fiabilidade é o grau de consistência entre as múltiplas medidas do construto. A medida de fiabilidade mais utilizada é a consistência interna entre as variáveis de uma escala. A motivação para a consistência interna é que os itens individuais ou indicadores da escala devem medir o mesmo construto e, desta forma, estarem altamente inter-correlacionados. O *alpha de Cronbach* é a medida mais extensamente utilizada para medir a consistência interna.

A validade de uma escala é a medida em que uma escala ou um conjunto de itens representa com precisão o conceito em estudo. As formas mais utilizadas para medir a validade de uma escala são a validade convergente e a validade discriminante (Green, Salkind e Akey, 2000). A validade convergente valoriza o grau no qual duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas. Para esta análise, deve recorrer-se a medidas alternativas de um conceito e correlacioná-las com a escala criada. Altas correlações indicam que a escala mede o conceito que se pretendia. A validade discriminante é o grau no qual dois conceitos conceptualmente parecidos diferem. O teste empírico é, de novo, a correlação entre as medidas, mas desta vez a escala está correlacionada com uma medida parecida, mas conceptualmente diferente. Neste caso, a correlação deve ser baixa, demonstrando que a escala é conceptualmente distinta de outro conceito parecido (Hair *et al.*, 1998; Green, Salkind e Akey, 2000).

A unidimensionalidade é um dos pressupostos subjacentes e requisito essencial para construir uma escala, o que significa que os itens estão fortemente associados uns com os outros, representando um único conceito. A técnica mais utilizada é a análise factorial, realizando uma valorização empírica da dimensionalidade do conjunto de itens, determinando o número de factores e os pesos de cada variável sobre o factor ou factores. O teste da unidimensionalidade consiste em que, numa escala, os itens tenham pesos elevados num único factor.

O Quadro I reflecte as propriedades das escalas propostas para medir o Marketing Relacional, variáveis mediadoras e variável dependente do modelo. Estas apresentam todas boa consistência interna (*alpha de Cronbach* superior a 0,70) e apenas o construto referente à qualidade apresenta duas dimensões (designando-se uma por qualidade tangível e a outra por qualidade intangível), verificando-se em todos os outros construtos a característica da unidimensionalidade.

QUADRO I
Análise das propriedades das escalas de medida

Construto	Fiabilidade		Dimensionalidade (Nº de Factores)
	Número de Itens	Alpha de Cronbach	
Variáveis independentes			
Compreensão das necessidades	5	0,8636	1
Relações com os clientes	5	0,8726	1
Marketing interno	4	0,8801	1
Marketing interactivo	6	0,8849	1
Personalização	4	0,7564	1
Qualidade do serviço	9	0,9054	2
Variáveis mediadoras			
Satisfação	5	0,9015	1
Confiança	6	0,9316	1
Compromisso	6	0,9269	1
Variável dependente			
Fidelização	3	0,8847	1

Foi verificada, também, a validade convergente e discriminante das escalas, através das correlações entre os diversos itens da escala e outras escalas diferentes. Os resultados permitiram verificar elevadas correlações entre os itens e a própria escala e correlações mais baixas com outras escalas. Estes resultados permitem satisfazer a característica da validade convergente e discriminante. As escalas finais são apresentadas em anexo.

RESULTADOS

Para validar o modelo proposto, vamos utilizar o método *path analysis*, através da regressão linear múltipla. O *path analysis* considera-se um dos métodos mais adequados para estimar os efeitos das variáveis explicativas na fidelização dos clientes. Esta técnica foi, também, utilizada para validar o modelo final por Baloglu (2002), Fletcher e Peters (1997) e Baloglu e McCleary (1999), através da regressão linear múltipla.

A *path analysis* é uma técnica descritiva resultante da conjugação do modelo de regressão linear múltiplo com a teoria causal. A sua ênfase consiste em descrever a estrutura total das ligações existentes entre as variáveis dependentes e independentes, assim como em avaliar a sequência lógica do modelo estrutural, formalizado com base numa teoria causal (Pestana e Gageiro, 2000).

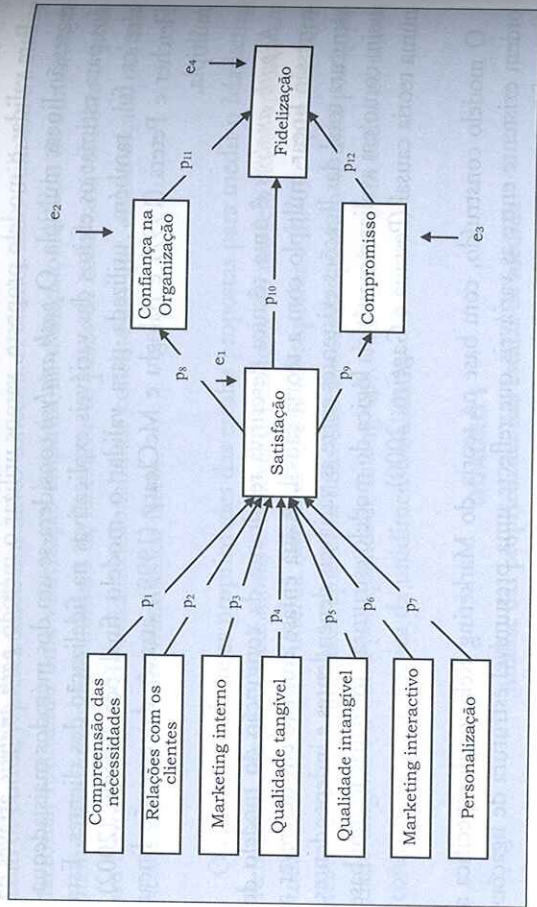
O modelo construído, com base na teoria do Marketing Relacional, especifica a ordem existente entre as variáveis que reflecte uma presumível estrutura de ligações causa-efeito.

Tendo por base as hipóteses analisadas anteriormente, o modelo a validar, através do *path analysis*, considera as variáveis do Marketing Relacional como variáveis exógenas. Satisfação, confiança e compromisso são, ao mesmo tempo, variáveis exógenas e endógenas, que medeiam a relação entre a fidelização dos aquistas (variável endógena) e as variáveis exógenas do modelo.

Visualizando esta técnica num diagrama (Figura 2, p. 124), as setas representam as presumíveis ligações causais. Estas relações são medidas através de influências directas e indirectas. Cada p_i corresponde ao valor de uma ligação causal, representado por um coeficiente de associação, medido através dos coeficientes estandarizados *Beta* da regressão linear múltipla de cada regressão estrutural. Existem, ainda, setas direccionadas que vêm do exterior do modelo e que representam a quantidade de variação que não é explicada, devido ao impacto de outras variáveis que não foram incluídas no modelo. Estes erros ei são a raiz quadrada da variação não explicada pelas variáveis independentes ($1-R^2$) em cada equação.

Os resultados da *path analysis* são sumariados no Quadro II (p. 124). Estes resultados dos coeficientes *Beta* da regressão linear, pelo método *stepwise*, referentes às quatro equações de estrutura. Apenas são apresentados os valores estatisticamente significativos, para uma probabilidade inferior a 5%, já que o método *stepwise* apenas considera as variáveis explicativas de cada modelo que são estatisticamente significativas.

FIGURA 2
Path analysis do Marketing Relacional na fidelização do aquista



QUADRO II
Coeficientes estimados do modelo *path analysis*

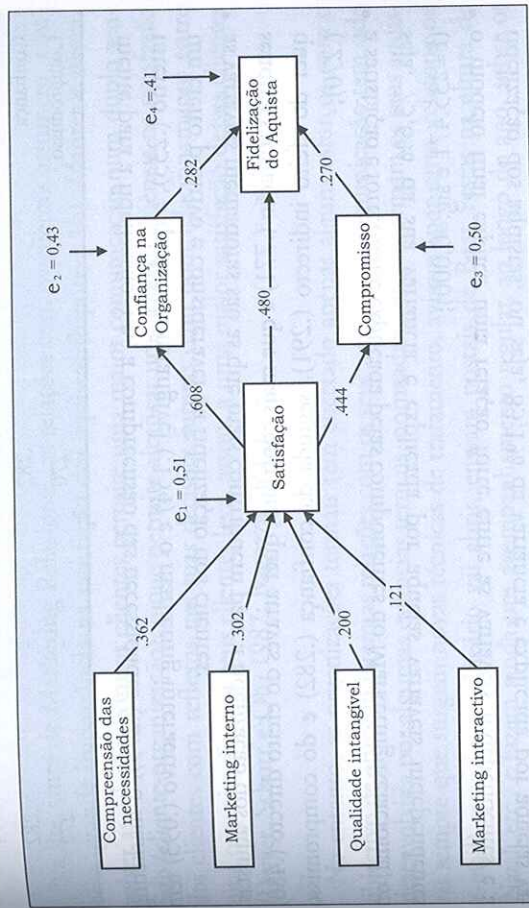
Variáveis exógenas	Variáveis endógenas		
	Satisf.	Confianç.	Fideliz.
Compreensão das necessidades	.362	-	-
Relações com os clientes	-	-	-
Marketing interno	.302	.198	-
Qualidade tangível	-	-	-.062
Qualidade intangível	.200	.235	-
Marketing interativo	.121	-	-.089
Personalização	-	-.093	-
Satisfação	-	.608	.480
Confiança	-	-	.282
Compromisso	-	.444	.270
R ² ajustado	.736	.812	.748
			.831

Com base nos valores do Quadro II, construímos o diagrama *path analysis*, apresentado na Figura 3 (p. 125). Como se pode observar, apenas fazem parte do modelo final os construtos que apresentam coeficientes estatisticamente significativos em cada equação de estrutura. Assim, em relação às variáveis exógenas do Marketing Relacional, a variável compreensão das necessidades é a que tem maior efeito directo

(.362) sobre a satisfação, seguida da variável marketing interno (.302), da qualidade intangível (.200) e, por último, da variável marketing interativo (.121).

Em relação à variável endógena fidelização, a variável que apresenta maior efeito directo é a satisfação (.480), seguida da variável confiança (.282) e, por último, da variável compromisso (.270).

FIGURA 3
Diagrama de *Path analysis* (Modelo final) do Marketing Relacional na fidelização do aquista



Neste sentido, podemos aceitar as hipóteses H1a, H1c, H1d parcialmente, H1e, H2, H3, H4, H5 e H6. As hipóteses H1b e H1f são rejeitadas, pois apresentam valores estatisticamente não significativos, para um nível de significância de 5%.

A técnica da *path analysis* permite, ainda, calcular o efeito total de cada variável, decomposto na soma dos efeitos directos e indirectos, conforme se apresenta no Quadro III (p. 126). O efeito indirecto para cada variável obtém-se pelo produto dos coeficientes que têm as variáveis de permeio. Esta decomposição proporciona uma base para interpretar substancialmente os efeitos causais, identificando o funcionamento do sistema causal e proporcionando meios para testar a configuração global do modelo.

Assim, a análise ao total dos efeitos do Marketing Relacional na fidelização dos clientes, permite salientar os seguintes aspectos:

- a maior parte das componentes do Marketing Relacional contribuem significativa-

QUADRO III
Total dos efeitos do Marketing Relacional na fidelização dos clientes

Variáveis independentes	Efeito directo	Efeito indirecto	Efeito total
Compreensão das necessidades	-	.279	.279
Marketing interno	-	.233	.233
Qualidade intangível	-	.154	.154
Marketing interactivo	-	.093	.093
Satisfação	.480	.291	.771
Confiança	.282	-	.282
Compromisso	.270	-	.270

mente para a fidelização, i.e., a compreensão das necessidades (.279), o marketing interno (.233), a qualidade intangível (.154) e o marketing interactivo (.093) têm um efeito positivo e considerável na fidelização dos clientes;

- as variáveis mediadoras são as que mais contribuem para a fidelização dos aquistas, sendo a satisfação (.771) a que mais contribui, quer através do efeito directo (.480) quer do efeito indirecto (.291), seguida da confiança (.282) e do compromisso (.270);
- a satisfação é fortemente explicada pelas componentes do Marketing Relacional, ou seja, 73,6% da sua variância é explicada por aquelas variáveis independentes ($F=235,471$ e $\text{sig.}=0,000$);
- o modelo final explica uma relação forte entre as variáveis independentes e a fidelização dos aquistas, ou seja, 83,1% da variância é explicada por aquelas variáveis ($F=330,460$ e $\text{sig.}=0,000$).

DISCUSSÃO DE RESULTADOS

No sector do turismo, em particular no termalismo, a nova abordagem de marketing tem as suas potencialidades acrescidas, atendendo a que o tipo de relacionamento do aquista (cliente) com a organização temal se adequa à prática do Marketing Relacional.

Por conseguinte, a aplicação desta nova abordagem de marketing ao turismo de saúde, mais especificamente ao termalismo, assume particular relevância, já que pode potenciar o desenvolvimento deste importante produto turístico, dinamizador de pequenas economias locais, localizadas no interior do nosso País.

Os testes de hipóteses vieram confirmar a importância do Marketing Relacional na satisfação e fidelização dos clientes (aquistas).

Assim, em relação à hipótese 1a, confirma-se que compreender as expectativas e necessidades dos aquistas desenvolve a capacidade das organizações para identificar o que os clientes necessitam e, assim, oferecer serviços ao nível esperado. Estes resultados vão de encontro ao estudo de Evans e Laskin (1994).

Cabe, assim, às organizações termais identificar as necessidades individuais de cada aquista, de modo a oferecer os serviços de acordo com essas necessidades, quer através de técnicas específicas de balneoterapia ou mesmo de equipamentos mais apropriados.

Na literatura de Marketing Relacional, as relações com os clientes assumem, também, grande importância na satisfação dos aquistas (hipótese 1b). Manter e desenvolver as relações com os clientes permite uma maior comunicação num duplo sentido (cliente-organização), o que permite alcançar uma maior eficiência na satisfação dos clientes com reflexos nas suas decisões futuras. Um bom relacionamento entre uma organização e os seus clientes leva, assim, a uma maior satisfação desses clientes (Dwyer, Schurr e Oh, 1987; Bagozzi, 1995).

No entanto, as organizações termais têm encetado apenas alguns esforços com o objectivo de aprofundarem as relações com os seus aquistas. A comunicação tem sido desenvolvida por algumas estâncias termais, nomeadamente, informam os seus aquistas sempre que surgem novas técnicas de tratamento, avisam (por carta, telefone ou e-mail) quando o balneário vai abrir, enviam postais de Boas Festas na altura do Natal, etc., e fazem ainda um acompanhamento regular, ao longo do ano, sobre os efeitos dos tratamentos.

No entanto, estas acções de melhoria e aprofundamento do relacionamento com os aquistas não são, ainda, uma prática comum verificada na generalidade dos balneários. De facto, nalguns balneários, estas, ou outras acções, necessitam ser desenvolvidas, criando canais de comunicação, para que esse relacionamento possa ser estabelecido e desenvolvido no duplo sentido.

No que diz respeito à relação entre o marketing interno e a satisfação dos aquistas (hipótese 1c), os resultados evidenciam um coeficiente de regressão positivo e significativo. O marketing interno assume um papel importante na satisfação dos aquistas. Um marketing interno eficaz nas organizações termais contribui, assim, para a criação e desenvolvimento de uma cultura que fomenta a melhoria e qualidade do serviço prestado aos seus clientes. Além disso, a prática do marketing interno cria uma forte motivação dos empregados e influencia positivamente o ambiente de trabalho, originando um melhor desempenho e satisfação dos clientes. Estes resultados

estão de acordo com as constatações de Evans e Laskin (1994), Bimer (1995) e Buttle (1996).

Em relação à qualidade de serviço (hipótese 1d), onde considerámos duas dimensões (qualidade intangível e qualidade tangível), confirma-se que apenas a qualidade intangível influencia positivamente a satisfação dos aquistas. Estes resultados vão, em parte, de encontro às constatações de Cronin e Taylor (1992), Anderson, Fornell e Lehmann (1994) e Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996), que consideram que a qualidade de serviço é uma antecedente da satisfação dos clientes.

A baixa correlação qualidade tangível/satisfação deve-se ao facto de que, apesar dos grandes investimentos que algumas organizações termais têm empreendido nas suas instalações e equipamentos, existem, ainda, muitos balneários com instalações degradadas e equipamentos antiquados, a necessitar de obras de remodelação e (re)instalações de equipamentos mais modernos e actuais, o que terá influenciado os resultados finais desta componente.

O construto marketing interactivo constitui, também, um determinante importante do Marketing Relacional na satisfação dos aquistas, como foi proposto na hipótese 1e - quanto maior a interactividade maior a satisfação dos aquistas. Apesar do valor do coeficiente de regressão apresentado ser dos valores significativos mais baixos (.121) em relação aos demais do Marketing Relacional, não deixa de ser um valor bastante significativo ($p=0,001$).

O Marketing Relacional é um processo contínuo, que exige às organizações termais solicitar os *feedbacks* dos seus clientes, a fim de assegurar que as suas necessidades sejam satisfeitas. Neste sentido, os resultados encontrados corroboram investigações anteriores (Evans e Laskin, 1994; Bagozzi, 1995), onde a interactividade constitui, deste modo, o melhor meio para as organizações compreenderem as percepções dos clientes e responderem às suas necessidades.

No entanto, atendendo aos valores superiores dos anteriores indicadores, esta área da interactividade deve ser melhorada por parte das organizações termais, de modo a aumentar o grau de envolvimento e de participação em todo o processo de desenvolvimento do serviço, o que conduz, segundo Lehu (2001), a um aumento da satisfação dos clientes.

No que diz respeito à personalização dos serviços (hipótese 1f), esta dimensão do Marketing Relacional não se relaciona positivamente com a satisfação dos aquistas, apresentando um coeficiente de regressão linear estatisticamente não significativo.

Segundo as constatações de Mittal e Lassar (1996) e Peppers, Rogers e Dorf (1999), a personalização dos serviços permite aumentar a satisfação dos clientes. Neste sentido, as organizações termais devem procurar ajustar os serviços e técnicas às necessidades de cada aquista, procurando desenvolver um acompanhamento personalizado de cada cliente. A colaboração dos empregados deve pôr em prática a personalização do serviço e essa personalização deve, de certa forma, ser perceptível pelos aquistas.

Em suma, podemos concluir que a maior parte dos construtos considerados do Marketing Relacional são bons determinantes da satisfação dos aquistas, assumindo diferentes níveis de importância. A compreensão das necessidades é o que apresenta um maior coeficiente de regressão linear (.362), seguido do marketing interactivo (.302), da qualidade intangível (.200) e, por último, do marketing interactivo (.121).

Em relação às variáveis mediadoras (satisfação, confiança e compromisso), a sua importância é vital no processo do Marketing Relacional, como foi possível verificar através dos resultados obtidos.

Uma adequada estratégia de Marketing Relacional deve passar por uma total satisfação dos clientes em relação ao produto/serviço. No presente estudo, a satisfação está directamente relacionada com a confiança na organização (hipótese 2), apresentando um elevado coeficiente de regressão linear (.608). Por outro lado, verifica-se, também, que a satisfação dos aquistas relaciona-se positivamente com o seu compromisso na relação (hipótese 3), apresentando um coeficiente de 0,444. A satisfação, por si só, está também directamente relacionada com a fidelização (hipótese 4), apresentando um coeficiente de 0,480.

Por sua vez, o binómio compromisso-confiança é um elemento central de actuação no Marketing Relacional (Morgan e Hunt, 1994), estando, assim, directamente relacionado com a fidelização dos aquistas (hipóteses 5 e 6), apresentando os coeficientes de 0,282 e 0,270, respectivamente.

Os resultados permitem, portanto, aceitar todas estas hipóteses equacionadas, o que valida a importância destas variáveis mediadoras no processo do Marketing Relacional.

Assim, as organizações termais devem enveredar esforços de modo a gerar confiança dos aquistas na organização, levando a um compromisso de manter relações de longo-prazo entre as organizações e os aquistas.

CONCLUSÕES

O Marketing Relacional emerge como abordagem determinante para o novo contexto de marketing das organizações. Este é definido como um processo interativo que permite a uma organização estabelecer relações estáveis e duradouras com os seus clientes.

O Marketing Relacional fundamenta-se, assim, no desenvolvimento de relações de longo-prazo entre as organizações e os clientes. Neste sentido, as organizações devem orientar os seus recursos para estabelecer relações duradouras, na base da fidelização com os seus clientes.

A fidelização é, deste modo, uma variável fulcral no processo do Marketing Relacional.

Contudo, para as empresas conseguirem estes objectivos (fidelização), têm que desenvolver um sistema que permita a compreensão das expectativas dos seus clientes, construir uma cooperação na concepção e desenvolvimento do produto/serviço, envolver os empregados e melhorar a qualidade dos serviços. Isto leva à satisfação dos clientes, que é um antecedente da fidelização.

Os resultados são consistentes com a teoria do Marketing Relacional. As variáveis que influenciam directamente a satisfação dos aquistas são a compreensão das necessidades, o marketing interno, a qualidade intangível e o marketing interativo. Quer o relacionamento com os aquistas quer a qualidade tangível não apresentam valores significativos no modelo apresentado.

A personalização do serviço é uma variável a analisar pelos responsáveis das organizações termiais, já que, como está a ser desenvolvida, não contribui para a satisfação dos aquistas. Possivelmente o aquista pode pretender um tipo de personalização mais discreto e eficaz, quer no que diz respeito aos contactos com os empregados quer através do ajustamento dos serviços às necessidades específicas de cada um.

O relacionamento entre a organização e os aquistas também deve ser revisto, já que apresenta valores não significativos. Devem ser encontradas novas formas de manter relacionamentos fortes entre os aquistas e as organizações termiais, através de canais de comunicação mais eficientes.

O marketing interativo, embora apresente valores significativos, é dos construtos que apresenta menores coeficientes. Estamos cientes que, com a informatização dos

serviços dos balneários e com a adopção das novas tecnologias de informação e comunicação, esta área de marketing tenderá a ser melhorada e, assim, contribuir mais eficazmente para a satisfação e fidelização dos aquistas.

Destaca-se, também, o papel desempenhado pelas variáveis mediadoras satisfação, confiança e compromisso no processo do Marketing Relacional, sendo estas variáveis consideradas fundamentais na fidelização dos aquistas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, E.; FORNELL, C.; e LEHMANN, D. (1994), «Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden», *Journal of Marketing*, vol. 58(3).
- ANDERSON, J.; HAKANSSON, H.; e JOHANSSON, J. (1994), «Dyadic business relationships within a business network context», *Journal of Marketing*, vol. 58(4).
- ANDERSON, J. e NARUS, J. (1990), «A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships», *Journal of Marketing*, vol. 54(1).
- BAGOZZI, R. (1995), «Reflections on relationship marketing in consumer markets», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23(4).
- BALOGU, S. (2002), «Dimensions of customer loyalty: Separating friends from well wishers», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 43(1).
- BALOGU, S. e MCCLEARY, K. (1999), «A model of destination image formation», *Annals of Tourism Research*, vol. 26(4).
- BERRY, L. (1983), «Relationship Marketing», In L. Berry, G. Shostack e G. Upah (Eds.), **Emerging Perspectives on Services Marketing**. American Marketing Association, Chicago.
- BERRY, L. (1995), «Relationship Marketing of Services - Growing Interest, Emerging Perspectives», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23(4).
- BERRY, L. e PARASURAMAN, A. (1993), «Building a new academic field - The case of services marketing», *Journal of Retailing*, vol. 69(1).
- BIONG, H. (1993), «Satisfaction and loyalty to suppliers within the grocery trade», *European Journal of Marketing*, vol. 27(7).
- BITNER, M. (1995), «Building Service Relationships: It's All About Promises», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23(4).
- BUTTLE, F. (1996), **Relationship Marketing, Theory and Practice**. Paul Chapman Publishing, London.
- CHANG, K. e DING, C. (2001), «Is Relationship Marketing Really Helpful to Increase Repeat Purchase in the Chinese Market?», *Journal of International Marketing and Marketing Research*, vol. 26(1).
- CHOW, S. e HOLDEN, R. (1997), «Toward an understanding of loyalty: The moderating role of trust», *Journal of Managerial Issues*, vol. 9(3).
- CHURCHILL, G. (1979), «A paradigm for developing better measures of marketing constructs», *Journal of Marketing Research*, vol. 16(1).
- GRIE, D. (1996), «Rétention de clientèle et fidélité des clients», *Décisions Marketing*, N.º 7.
- GRONIN, J. e TAYLOR, S. (1992), «Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension», *Journal of Marketing*, vol. 56(3).
- DICK, A. e BASU, K. (1994), «Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22(2).
- DWYER, F.; SCHURR, P.; e OH, S. (1987), «Developing Buyer-Seller Relationships», *Journal of Marketing*, vol. 51, April.
- EVANS, J. e LASKIN, R. (1994), «The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application», *Industrial Marketing Management*, vol. 23.
- FLETCHER, K. e PETERS, L. (1997), «Trust and direct marketing environments: a consumer perspective», *Journal of Marketing Management*, vol. 13, pp. 523-539.
- FORNELL, C. (1992), «A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience», *Journal of*

ANEXO - ESCALAS FINAIS

Compreensão das Necessidades (Cronbach's Alpha: 0.8636)

- B1.1 - O balneário preocupa-se e faz esforços para saber o que eu necessito.
- B1.2 - O balneário consegue identificar as minhas necessidades.
- B1.3 - O balneário consegue oferecer os serviços que eu pretendo.
- B1.4 - O balneário dispõe de equipamentos apropriados às minhas necessidades.
- B1.5 - As técnicas praticadas no balneário correspondem às minhas necessidades.

Relacionamento (Cronbach's Alpha: 0.8726)

- B2.1 - O balneário comunica frequentemente com os seus aquistas.
- B2.2 - O balneário está empenhado em aprofundar as relações com os seus aquistas.
- B2.3 - O balneário faz esforços para que os seus aquistas se sintam à vontade (num ambiente familiar).
- B2.6 - O meu relacionamento com este balneário é bom.
- B3.13 - Existe uma boa relação empregados-clientes.

Marketing Interno (Cronbach's Alpha: 0.8801)

- B3.1 - Os empregados são atenciosos para comigo.
- B3.3 - Os empregados resolvem qualquer situação ou problema que surja.
- B3.4 - Os empregados sabem muito bem o que estão a fazer.
- B3.14 - Os empregados preocupam-se com a satisfação dos clientes.

Marketing Interativo (Cronbach's Alpha: 0.8849)

- B5.1 - O balneário procura os nossos conselhos para aperfeiçoar os serviços.
- B5.2 - O balneário encoraja os seus aquistas a apresentarem sugestões.
- B5.3 - Os serviços do balneário respondem rapidamente às questões colocadas pelos seus aquistas.
- B5.4 - Os responsáveis do balneário têm em conta as opiniões dos aquistas para melhoramento do serviço.
- B5.5 - Gosto de trocar impressões com o pessoal do balneário sobre aspectos de funcionamento dos serviços.
- B5.6 - Sempre que o serviço não é prestado como eu pretendo, sugiro formas de alteração.

Personalização (Cronbach's Alpha: 0.7564)

- B3.2 - Os empregados reconhecem-me e sabem o meu nome.
- B3.5 - Os empregados tratam-me sempre pelo meu nome.
- B1.6 - A organização consegue ajustar os serviços e técnicas às minhas necessidades.
- B3.11 - Os empregados fazem um acompanhamento personalizado de cada cliente.

Qualidade Intangível (Cronbach's Alpha: 0.8907)

- B4.3 - Existe uma grande limpeza e higiene nas instalações.
- B3.7 - Os empregados realizam bem os trabalhos à primeira vez.
- B4.4 - O balneário presta um serviço rápido e eficaz.

Marketing, vol. 56, January.

- FOSTER, B. e CADOGAN, J. (2000), «Relationship selling and customer loyalty: an empirical investigation», *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 18(4).
- GARBARINO, E. e JOHNSON, M. (1999), «The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships», *Journal of Marketing*, vol. 63(2).
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.; SCHEER, L.; e KUMAR, N. (1996), «The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-Atlantic study», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13(4).
- GREEN, S.; SALKIND, N.; e AKEY, T. (2000), *Using SPSS for Windows. Analyzing and Understanding Data*. 2ª Ed., Prentice-Hall.
- GRONROOS, C. (1994b), «From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing», *Management Decision*, vol. 32(2).
- GRONROOS, C. (1995), «Relationship Marketing: The Strategy Continuum», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23(4).
- GRONROOS, C. (1996), «Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications», *Management Decision*, vol. 34, Iss. 3.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAN, R.; e BLACK, W. (1998), *Multivariate Data Analysis*. 5ª Ed., Prentice-Hall International, Inc..
- HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K.; e GREMLER, D. (2002), «Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship quality», *Journal of Service Research*, vol. 4(3).
- KEAVENEY, S. (1995), «Customer switching behavior in service industries: An exploratory study», *Journal of Marketing*, vol. 59(2).
- KUMAR, N.; SCHEER, L.; e STEENKAMP, J. (1995), «The effects of perceived interdependence on dealer attitudes», *Journal of Marketing Research*, vol. 32(3).
- LEHU, J. (2001), *O Marketing Interativo*. Livraria Civilização Editora, Lisboa.
- MACINTOSH, G. (2002), «Building Trust and Satisfaction in Travel Counselor/Client Relationships», *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 12(4).
- MACINTOSH, G. e LOCKSHIN, L. (1997), «Retail relationships and store loyalty: A multi-level perspective», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 14(5).
- MITTAL, B. e LASSAR, W. (1996), «The role of personalization in service encounters», *Journal of Retailing*, vol. 72(1).
- MORGAN, R. e HUNT, S. (1994), «The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing», *Journal of Marketing*, vol. 58(3).
- PEPPERS, D. e ROGERS, M. (1997c), *Enterprise One-to-One. Tools for Building Unbreakable Customer Relationships in the Interactive Age*. Ed. Judy Piatkus (Publishers) Ltd..
- PEPPERS, D.; ROGERS, M.; e DORE, B. (1999), *The One to One Fieldbook*. Ed. Doubleday.
- PESTANA, M. e GAGEIRO, J. (2000), *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS*. 2ª Ed., Edições Sílabo.
- REICHHELD, F. e SASSER, W. (1990), «Zero Defections: Quality Comes to Services», *Harvard Business Review*, vol. 68, Iss. 5.
- REIS, J. (2000), *O Marketing Personalizado e as Tecnologias de Informação*. Edições Centro Atlântico.
- REYNOLDS, K. e BEATTY, S. (1999), «Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing», *Journal of Retailing*, vol. 75, Iss. 1.
- RUYTER, K.; MOORMAN, L.; e LEMMINK, J. (2001), «Antecedents of Commitment and Trust in Customer-Supplier Relationships in High Technology Markets», *Industrial Marketing Management*, vol. 30.
- SIGUAW, J.; SIMPSON, P.; e BAKER, T. (1998), «Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: The distributor perspective», *Journal of Marketing*, vol. 62(3).
- STORBACKA, K.; STRANDVIK, T.; e GRONROOS, C. (1994), «Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality», *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5(5).
- TOO, L.; SOUCHON, A.; e THIRKELL, P. (2001), «Relationship Marketing and Customer Loyalty in a Retail Setting: A Dyadic Exploration», *Journal of Marketing Management*, vol. 17.
- WILSON, D. (1995), «An integrated model of buyer-seller relationships», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23(4).
- ZEITHAML, V.; BERRY, V.; e PARASURAMAN, A. (1996), «The Behavioral Consequences of Service Quality», *Journal of Marketing*, vol. 60(2).

- B3.8 - Os empregados utilizam uniforme e apresentam um aspecto cuidado.
 B3.9 - Existe um tratamento cordial e familiar por parte dos empregados.
 B4.6 - O uso de roupão e chinelos em toda a zona de tratamentos contribui para a melhoria do serviço.
 B3.12 - Os empregados informam claramente as características do serviço aos clientes.

Qualidade Tangível (*Cronbach's Alpha: 0.9180*)

- B4.1 - O balneário tem equipamentos modernos.
 B4.2 - As instalações do balneário são visualmente atrativas.

Satisfação (*Cronbach's Alpha: 0.9015*)

- B6.1 - Estou muito satisfeito com o serviço deste balneário.
 B6.2 - A minha opção por esta estância termal foi muito acertada.
 B6.3 - A prática do termalismo tem-me dado muita satisfação.
 B6.4 - Vir para estas termas tem sido uma boa experiência.
 B6.5 - Vir para esta estância excedeu as minhas expectativas.

Confiança (*Cronbach's Alpha: 0.9316*)

- B7.1 - Eu sei o que vou encontrar quando entro no balneário.
 B7.2 - Pode-se confiar perfeitamente nos empregados deste balneário.
 B7.3 - Eu sinto que posso confiar nos serviços deste balneário.
 B7.4 - Eu confio que os tratamentos prescritos são os adequados para a minha situação.
 B7.5 - Considero o dinheiro gasto nestas termas bem empregue.
 B7.7 - As promessas feitas pelas pessoas deste balneário (direcção, médicos e empregados) são de confiança.

Compromisso (*Cronbach's Alpha: 0.9269*)

- B7.8 - A minha relação com este balneário é algo que quero manter.
 B7.9 - Acredito que a organização faz esforços para eu continuar a frequentar este balneário.
 B7.10 - Eu preocupo-me com o sucesso a longo-prazo destas termas.
 B7.11 - Eu sinto orgulho por frequentar estas termas.
 B7.12 - A amizade dos empregados deste balneário faz-me sentir bem.
 B7.13 - Eu defendo este balneário quando alguém critica algum aspecto.

Fidelização (*Cronbach's Alpha: 0.8847*)

- B6.6 - Tenciono continuar a vir para esta estância termal nos próximos anos.
 B6.7 - Costumo dizer bem desta estância termal quando falo com outras pessoas.
 B6.8 - Recomendo aos meus familiares e amigos para virem para esta estância termal.

Sistema Vendor Managed Inventory

O caso da Future Electronics

CARLOS OLIVEIRA, JERSONE SILVA E LUIZ TEIXEIRA

RESUMO: *Vendor Managed Inventory (VMI) é um sistema em que o fornecedor monitora a formação de vendas e do inventário do cliente, obtida através dos terminais em pontos de venda ou ponto de consumo (PDV ou PDC), a qual é transmitida eletronicamente, através do EDI/Internet, para fins de liberação de pedidos para reabastecimento. O presente estudo tem por objetivo contribuir para um maior conhecimento do sistema VMI, assim como apresentar uma aplicação do fluxo do processo de aquisição de materiais antes e depois da implantação do sistema VMI na empresa Future Electronics. No caso da Future Electronics, a implementação do programa trouxe flexibilidade com capacidade superior para reagir às variações de programação. Notou-se uma imediata melhoria do tempo de ressurgimento de materiais, seguida por aumento dos giro de estoque.*

Palavras-chave: Inventário, Serviços de Manufatura Eletrônica (SME), Empresas de Manufatura Original (EMO), Intercâmbio Eletrônico de Dados (IED), Future Electronics

TITLE: The Vendor Managed Inventory system: The case of the Future Electronics

ABSTRACT: *Vendor Managed Inventory (VMI) is a system in which the vendor monitors the client's sales information and inventory obtained through a terminal in sales location or consumption location, in which is transmitted electronically through the EDI/Internet for invoice authorization for supply. The study objective is to contribute for increase the knowledge of the VMI system, as well as to present an application of the material acquisition proceeding before and after the implementation of the VMI system in the Future Electronics Company. In the case of the Future Electronics, the implementation of the program brought flexibility with higher capacity to react to the programming variations. It was observed an immediate time improvement to material supply followed by an increase of stock movement.*

Key words: Inventory, Electronic Manufacturing Services (EMS), Original Equipment Manufacturers (OEM), Electronic Data Interchange (EDI), Future Electronics

CARLOS HENRIQUE G. DE OLIVEIRA

choliveira@ig.com.br
 Administrador. Especialista em Sistemas de Informação. Consultor independente.
 B.A. in Business Administration. Specialist in Information System. Independent Consultant.

JERSONE TASSO MOREIRA SILVA

tasso@face.fumec.br
 Doutor em Economia. Professor do Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, Belo Horizonte, Brasil.
 PhD in Economics. Professor of the Graduated Master Program in Business Administration at FUMEC University, Belo Horizonte, Brazil.

LUIZ ANTÔNIO ANTUNES TEIXEIRA

lantonio@face.fumec.br
 Doutor em Administração. Professor do Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, Belo Horizonte, Brasil.
 PhD in Business Administration. Professor of the Graduated Master Program in Business Administration at FUMEC University, Belo Horizonte, Brazil.