

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

DISSERTAÇÃO

***DRIVERS DE CUSTOMER EQUITY E VENDAS FUTURAS: uma aplicação do modelo
de Vogel, Evanschitzky, Ramasesham no B2B***

ALAN RODRIGUES BIRCK

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Porto Alegre, julho de 2013

CIP - Catalogação na Publicação

Birck, Alan Rodrigues

DRIVERS DE CUSTOMER EQUITY E VENDAS FUTURAS: uma aplicação do modelo de Vogel, Evanschitzky, Ramasesham no B2B. / Alan Rodrigues Birck. -- 2013. 81 f.

Orientador: Fernando Bins Luce.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2013.

1. Marketing Metrics. 2. Customer Equity. 3. Vendas Futuras. I. Luce, Fernando Bins, orient. II. Título.

ALAN RODRIGUES BIRCK

DRIVERS DE CUSTOMER EQUITY E VENDAS FUTURAS: uma aplicação do modelo de Vogel, Evanschitzky, Ramasesham no B2B

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

Orientação: Prof. Dr. Fernando Luce

Porto Alegre, julho de 2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Fernando Bins Luce, pela disponibilidade, paciência e por ter aceitado o desafio de orientar uma “figura difícil” como eu.

Agradeço aos professores de marketing do PPGA, Rossi, Slongo e Luce pelo conhecimento compartilhado e pelas excelentes aulas que representaram para mim um aprendizado diferenciado.

Agradeço aos meus colegas de mestrado pelo companheirismo, principalmente por serem motivadores para conclusão deste trabalho, e em especial a Luiza que trabalhou junto comigo nos primeiros movimentos deste estudo.

Agradeço ao Carlos Saldanha, um desses irmãos-de-vida que a nossa caminhada se encarrega de devolver ao nosso convívio, pelo companheirismo, pela disposição e pela cumplicidade. Por dividir comigo momentos cruciais, angústias e alegrias da elaboração de uma dissertação. Um grande amigo.

Agradeço ao Feu e ao Fabinho que não fizeram nada, mas sempre deixaram a certeza de que se eu precisasse deles, não me faltariam. Agradeço por terem compreendido minha ausência e por representarem a mais perfeita tradução da amizade que nos motiva a concluir projetos como este.

Agradeço ao meu amigo Carlos Pavarini, por todo o apoio dado que permitiu que este trabalho pudesse ser desenvolvido.

Agradeço a minha querida mãe, a minha irmã e minhas amadas afilhadas, a Kelly e a Marina, por acreditarem em mim, o que pude perceber sempre em cada olhar.

Agradeço aos meus sogros, Egon e Izolete, por todos os almoços preparados antecipadamente para que eu pudesse me dedicar a execução desse trabalho. Aos meus cunhados, pelo café gourmet que me deram de presente e me manteve acordado em muitos momentos.

*À Anelise Zanoni e aos
futuros birckizinhos.*

Resumo

Em um ambiente em que o marketing busca formas de avaliar os impactos de suas ações, Vogel, Evanschitzky e Ramaseshan (2008) sugerem que o uso do *customer equity* (CE), como uma medida do comportamento futuro de clientes de uma empresa, é um ativo estratégico que exige um gerenciamento efetivo com monitoramento tanto para detectar sinais de erosão neste valor, como para adequar programas para melhorá-lo. Vogel *et al.* (2008) associaram os condutores de CE, proposto por Rust, Zeithaml e Lemon (2000) e vendas futuras, contribuindo, em especial, com um modelo que inclui um construto de lealdade e foca na predição de vendas futuras, dado que valor de vida do cliente (CLV) é um difícil conceito para ser medido e está fora do alcance da maior parte das empresas. Diante da contribuição que essa técnica traz tanto para o avanço acadêmico da área de *marketing metrics* quanto para a prática empresarial, esta dissertação tem como enfoque a aplicação do modelo de Vogel *et al.* (2008), no *B2B*. Suas principais contribuições são: primeiro, adaptar e utilizar o modelo no contexto de serviços no *B2B*, estendendo a sua verificação a um universo mais amplo; segundo, testar se o modelo adaptado poderia produzir resultados tão consistentes quanto os encontrados pelos autores; terceiro, sugerir recomendações para a aplicação do modelo em outros segmentos. Para realização do estudo foram selecionadas duas empresas de segmentos diferentes que possuem outras companhias como clientes, uma delas do ramo de serviços ao varejo e outra uma distribuidora de medicamentos que permitiram acesso a um total de 253 de seus clientes. Para a empresa de serviços ao varejo identificou-se resultados em direção e magnitude semelhante ao estudo de Vogel *et al.* (2008), sugerindo que o modelo poderia ser aplicado no universo *B2B*; para a distribuidora, entretanto, os achados não demonstraram associação entre as variáveis, sinalizando uma fragilidade do modelo na predição de vendas futuras. Os resultados sugerem que o modelo adaptado poderia ser empregado no *B2B*, porém não é robusto. Desta forma apenas pode ser aplicado apenas sob condições específicas que precisam ser verificadas antes da aplicação.

Palavras-Chave: marketing; marketing metrics; *customer equity*; *value equity*; *brand equity*; *relationship equity*;

Abstract

In an environment where marketing seeks ways to assess the impacts of their actions, Vogel, and Evanschitzky Ramaseshan (2008) suggest that the use of customer equity (CE), as a measure of future customer behavior of a company, is a strategic asset that requires effective management with both monitoring for signs of erosion in this figure, as to tailor programs to improve it. Vogel et al. (2008) associated drivers from EC, proposed by Rust, Zeithaml and Lemon (2000) and future sales, contributing in particular to a model that includes a construct of loyalty and focuses on the prediction of future sales, since customer lifetime value (CLV) is a difficult concept to be measured and is beyond the reach of most companies. Given the contribution that this technique brings both academic advancement in the area of marketing metrics and for business practice, this dissertation focus on the application of Vogel et al. (2008), in the B2B. His main contributions are: first, to adapt and use the model in the context of B2B services, extending the verification to a broader universe; Second, to test whether the adapted model could produce results as consistent as those found by the authors; thirdly, to suggest recommendations for the application of the model in other segments. To conduct the study, two companies from different segments that have other companies as clients were selected, one of them in the service industry to retail and a distributor for drugstores that allowed access to a total of 253 clients. For services company was identified similar results, in direction and magnitude, toward the study of Vogel et al. (2008), suggesting that the model could be applied in the B2B universe; for the distributor, however, the findings did not show association between the variables, indicating a weakness of the model in predicting future sales. The results suggest that the adapted model could be employed in B2B, but it is not robust. Thus, it can be applied only under specific conditions that must be verified before application.

Keywords: Marketing; Marketing Metrics; *Customer Equity*; *Value Equity*; *Brand Equity*; *Relationship Equity*;

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Descrição dos itens utilizados para medir os constructos.....	34
Tabela 2. Descrição dos itens adaptados para mensurar os constructos.....	36
Tabela 3. Tabela de cargas fatoriais da CFA com o modelo original no Estudo 1	44
Tabela 4. Comparativo dos valores de qualidade de ajuste (GOF) entre o trabalho de Vogel <i>et al</i> e o Estudo 1	45
Tabela 5. Correlações entre as variáveis	46
Tabela 6. Testes Kaiser-Meyer-Olkin e Bartlett.....	46
Tabela 7. Matriz de valores individuais da KMO	47
Tabela 8. Tabela de comunalidades dos indicadores.....	47
Tabela 9. Cargas fatoriais para 4 fatores.....	49
Tabela 10. Matriz de transformação dos fatores	49
Tabela 11. Cargas fatoriais para 4 fatores após rotação oblíqua.....	50
Tabela 12. Tabela de medida de confiabilidade dos constructos.....	51
Tabela 13. Comparativo dos valores de qualidade de ajuste (GOF) entre os modelos do Estudo 1	52
Tabela 14. Correlações entre as variáveis do estudo.....	55
Tabela 15. Testes Kaiser-Meyer-Olkin e Bartlett.....	56
Tabela 16. Matriz de valores individuais da KMO do estudo.....	56
Tabela 17. Tabela de comunalidades dos indicadores.....	57
Tabela 18. Cargas fatoriais para 4 fatores do estudo.....	59
Tabela 19. Tabela de medida de confiabilidade dos constructos.....	60
Tabela 20. Indicação de retirada por diferentes estatísticas.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1. Fatores que influenciam o <i>Customer Equity</i>	19
Figura 2. Os principais antecedentes de <i>value equity</i>	21
Figura 3. Fatores acionáveis do <i>brand equity</i>	22
Figura 4. Fatores que influenciam o <i>relationship equity</i>	23
Figura 5. Modelo conceitual e hipóteses proposto por Vogel et al. (2008).....	25
Figura 6. Modelo desenvolvido no Amos para realização da análise fatorial confirmatória.....	43
Quadro 1. Total da Variância Explicada (extração do SPSS).....	48
Figura 7. Modelo desenvolvido no Amos para realização da análise fatorial confirmatória.....	54
Quadro 2 . Total da Variância Explicada (extração do SPSS).....	58

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2	OBJETIVO GERAL	17
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	O CONCEITO DE <i>CUSTOMER EQUITY</i>	18
2.2	COMPONENTES DO <i>CUSTOMER EQUITY</i>	19
2.2.1	<i>Value Equity</i>	20
2.2.2	<i>Brand Equity</i>	21
2.2.3	<i>Retention Equity</i>	22
2.3	O MODELO DE VOGEL, EVANSCHITZKY, RAMASEHAM.....	24
2.3.1	O modelo de predição de vendas futuras de Vogel, Evanschitzky e Ramaseshan	25
2.3.2	Hipóteses.....	26
2.3.2.1	Condutores para intenções de lealdade.....	26
2.3.2.2	Associação entre intenções de lealdade e vendas futuras	27
2.3.2.3	Associação entre vendas passadas e vendas futuras	28
3	MÉTODO.....	30
3.1	DEFINIÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO.....	32
3.1.1	Empresas selecionadas para aplicação	32
3.2	APLICAÇÃO DO MODELO DE VOGEL, EVANSCHITZKY E RAMASESHAN	33
3.2.1	Apresentação do Modelo de Vogel et al.....	33
3.2.2	Desenvolvendo do instrumento de coleta.....	34
3.2.3	Estudo 1 - Empresa de serviços de inventários de estoque	37
3.2.3.1	Método de coleta	37
3.2.3.2	Amostra	39
3.2.4	Estudo 2 - Empresa distribuidora de medicamentos.....	39
3.2.4.1	Método de coleta	39
3.2.4.2	Amostra	41
4	RESULTADOS	42
4.1	ESTUDO 1 - EMPRESA DE SERVIÇOS DE INVENTÁRIOS DE ESTOQUE.....	42
4.1.1	Análise fatorial combinatória	42
4.1.2	Análise fatorial exploratória.....	45
4.2	ESTUDO 2 - EMPRESA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS	53
4.2.1	Análise fatorial combinatória	53
4.2.2	Análise fatorial exploratória.....	55
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
5.1	IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS	67
5.2	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	69
5.3	LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS.....	72
6	REFERÊNCIAS.....	74

1. INTRODUÇÃO

O valor a longo prazo de uma empresa é fortemente determinado pelo valor do relacionamento da mesma com seus clientes, ou seja, o *customer equity*. O termo foi introduzido por Blattberg & Deighton (1996), porém, num contexto um pouco diferente do que é hoje proposto por Rust, Zeithaml e Lemon (2000). Ao introduzi-lo pela primeira vez, Blattberg & Deighton não haviam utilizado-o para designar um ativo da empresa e, sim, como o cálculo do fluxo líquido descontado da contribuição que a empresa irá receber de seus clientes ao longo de sua vida útil de consumo.

Vendo no trabalho seminal de Blattberg & Deighton (1996) uma promissora direção, Rust, Zeithaml e Lemon debruçam-se sobre o tema de *customer equity* com o intuito de expandi-lo a um modelo que pudesse ser utilizado para direcionar a estratégia corporativa (RUST, ZEITHAML & LEMON, 2000). Segundo Rust, Zeithaml & Lemon (2000), *customer equity* é o componente mais importante do valor da empresa. Embora o *customer equity* não seja o valor total da empresa, é dele que provêm a fonte de receitas futuras. Assim, conduzi-lo é de suma importância para a tomada de decisões, além de uma fonte de vantagem competitiva.

A necessidade de mudança de foco no *brand equity* para o *customer equity* é resultado de uma série de mudanças que o mercado vem sofrendo ao longo dos anos (RUST, ZEITHAML & LEMON, 2000; BLATTBERG & DEIGHTON, 1996; BLATTBERG, GETZ & THOMAS, 2001). Dentre elas, pode-se destacar a mudança de uma economia de produtos para uma economia de serviços. No Brasil, o setor que emprega a maior parte da população e que mais cresce é o de serviços (IBGE, 2005). Além disso, cada vez mais as empresas reconhecem a importância de criar relacionamentos com seus clientes, mudando o foco de transações para relações. A atração de novos clientes deixa de exercer papel tão fundamental, e a importância de reter clientes torna-se cada vez mais evidente. Por fim, a ênfase crescente nos clientes e no gerenciamento das relações coincide com uma ênfase decrescente nos produtos, que passam a ser secundários para satisfazer a clientela (RUST, ZEITHAML & LEMON, 2000).

Como serviços, geralmente, tendem a ser mais baseados em relações, esta mudança estrutural na economia resultou em maior atenção aos relacionamentos e, conseqüentemente, maior atenção aos clientes. O conceito de marketing já reflete a importância da visão centrada no consumidor desde a década de 60 (KOTLER, 1967 apud RUST, ZEITHAML & LEMON, 2004), mas a teoria e a prática de marketing vêm tornando-se, ao longo os últimos 40 anos, cada vez mais centradas no consumidor (RUST, ZEITHAML & LEMON, 2004). Este foco no cliente começa a se refletir nos conceitos e métricas que direcionam o gerenciamento de marketing, como, por exemplo, as métricas de satisfação de clientes (OLIVER, 1980), orientação para mercado (NARVER E SLATER, 1990) e *customer value* (BOLTON & DREW, 1991). A ênfase decrescente em produtos não significa que não sejam importantes, o que ocorre é que estes estão tornando-se secundários na satisfação dos desejos e necessidades dos clientes (RUST, ZEITHAML & LEMON, 2000).

Dado este contexto, Vogel, Evanschitzky e Ramaseshan (2008) sugerem que o uso do *customer equity* (CE)¹ como uma medida do comportamento futuro de clientes de uma empresa é um ativo estratégico que pode ser gerenciado pelas organizações a fim de maximizar desempenhos de longo prazo.

Com o crescente reconhecimento de que clientes são ativos baseados no mercado, pesquisas ligando ações de marketing a atitudes dos clientes e CE têm tido maior destaque. Em resposta a isso, muitos modelos conceituais foram propostos (BOLTON, LEMON, & VERHOEF, 2004; KAMAKURA, MITTAL, ROSA, & MAZZON, 2002; REINARTZ & KUMAR, 2000, RUST, LEMON & ZEITHAML, 2004). Entretanto, a despeito dos avanços destas pesquisas, até o final da década passada, os resultados ainda eram não conclusivos como forma de relacionar ações de marketing, atitudes e comportamentos dos clientes (VILLANUEVA & HANSSENS, 2007).

Bolton *et al.* (2004) ligaram ações de marketing às percepções dos clientes, aos seus comportamentos e aos desfechos financeiros. Similarmente, Verhoef (2003) associou percepções sobre o relacionamento com clientes e ações de marketing ao comportamento do cliente. Rust, Zeithaml e Lemon (2000) e Rust *et al.* (2004) propõem um abrangente modelo que identifica diferentes condutores que afetam o customer equity. Os autores sugerem um modelo de *customer value*, definindo que três condutores – *value equity*, *brand equity* e *relationship equity* – influenciam na matriz de troca dos clientes, que, em contrapartida têm impacto no *customer lifetime value* (CLV) e no CE. Embora o modelo de Rust e colegas

(2004) se esforce para conectar *brand equity* e *customer equity*, ele não é totalmente integrado com o conceito de lealdade, que poderia mediar a relação dos mesmos.

Os modelos de Reinartz e Kumar (2000), Rust *et al.* (2000) e Rust *et al.* (2004) usam o CLV como medida para desfechos financeiros. O CLV é uma valiosa métrica de marketing, mas estimá-lo e gerenciá-lo adequadamente é muito ambicioso e permanece como um ideal para maior parte das empresas. Até o momento, pesquisas na área basearam-se em dados de levantamentos sobre atitudes para calcular o customer value. Entretanto, a obtenção do *share of wallet* por meio de questionamentos ao consumidor não se mostra tão precisa quanto os dados reais de compra para medir comportamento do cliente e *customer value* (KEININGHAM, PERKINS-MUNN & EVANS, 2003).

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Vogel *et al.* (2008) abordaram os condutores de CE e vendas futuras, contribuindo para a literatura de quatro formas. Primeiramente, os autores propõem um modelo que inclui um construto de lealdade em vez de uma matriz de troca. Esta proposta responde a uma questão chave do modelo de Rust *et al.* (2000) que não considerou o conceito de lealdade.

Em segundo lugar, dado que o CLV é um difícil conceito para ser medido e está fora do alcance da maior parte das empresas (Stahl, Matzler, & Hinterhuber, 2003), os autores não buscam explicar os condutores do CLV, mas focam naqueles que podem predizer vendas futuras. Na realidade, poucas empresas conseguem medir com precisão o CLV, o que torna praticamente impossível gerenciá-lo corretamente. Essas barreiras estão ligadas às formas como as empresas estão organizadas, tomam decisões e rastreiam informações. Para contornar esses obstáculos, os autores usaram as vendas reais de cada cliente como o valor intrínseco dos clientes, como exemplo, as vendas acumuladas. Embora esses dados não estejam ligados diretamente ao CE quanto ao CLV, eles podem fornecer contribuições poderosas e ajudam a tornar o gerenciamento mais eficiente e focado nas decisões do cliente. Além disso, esses dados estão disponíveis para a empresa mais facilmente.

¹ Optou-se pela utilização dos termos em inglês *customer equity*, *value equity*, *brand equity* e *retention equity* devido à falta de uma palavra em português que traduzisse de forma adequada o significado da palavra *equity*. *Equity* significa valor enquanto um bem, uma propriedade, e não simplesmente valor. Por esse motivo, não se utilizará a tradução apresentada pela edição brasileiro da obra de Rust, Zeithaml & Lemon (2001b) e se manterá os termos originais. A tradução adequada dos termos seria *customer equity* – valor referente aos clientes enquanto um bem da empresa, *value equity* – valor referente ao valor percebido pelos clientes enquanto um bem da empresa, *brand equity* - valor referente à marca enquanto um bem da empresa, e *relationship equity* - valor referente ao relacionamento da empresa com seus clientes enquanto um bem da empresa.

Uma terceira contribuição consiste na importância de poder prever que mudanças no comportamento dos clientes são dirigidas por ações de marketing e não são um resultado dos efeitos da inércia (BRONNENBERG & WATHIEU, 1996, CORSTJENS & LAL, 2000). Para controlar a inércia, os autores incluíram as vendas passadas como um preditor.

A quarta contribuição de Vogel *et al.* (2008) está no fato desse estudo ter sido o único até aquele momento em sua abordagem de combinar dados de pesquisa com informações reais de vendas. Seiders, Voss, Grewal, & Godfrey (2005) pontuaram que dados comportamentais são mais precisos na avaliação da efetividade da estratégia de marketing da empresa. Eles sugeriram que dados de vendas representam um importante complemento a informações reportadas pelos próprios clientes, como uma medida comportamental de lealdade (por exemplo, *share of wallet*). Dessa forma, Vogel *et al.* (2008) utilizaram vendas passadas constantes nos dados do programa de fidelidade e associaram a elas as vendas futuras a fim de examinar os efeitos de três condutores de patrimônio – valor, marca e relacionamento – sobre a lealdade de um cliente e seu futuro comportamento de compra.

O foco de Vogel *et al.* (2008) nos condutores de vendas futuras refletiu mais claramente no que eles realmente queriam demonstrar como sua principal contribuição: prover detalhes estatísticos e de implementação necessários para empregar um modelo de CE na prática. Além disso, demonstraram que os condutores de CE sugeridos por Rust *et al.* (2000) podem prever significativamente as vendas futuras, inclusive após ter sido controlado pelo nível das vendas correntes. Isso significa que, apesar do efeito da inércia, é possível identificar condutores para vendas futuras.

Diversos modelos de CLV e CE foram desenvolvidos nos últimos 15 anos e, apesar de compartilharem a mesma lógica, possuem diferenças significativas. Conseqüentemente, cada modelo possui suas limitações específicas. De modo geral, existem algumas limitações que estão presentes em quase todos os modelos de CE (VILLANUEVA & HANSENSS, 2007; KUMAR & GEORGE, 2007): 1) Grande variedade de modelos: a diversidade de modelos possui como aspecto negativo a ausência de padrão de cálculo. Os modelos possuem considerável variabilidade de resultados; 2) Ausência de competição: poucos modelos de CE levam em consideração a concorrência, ou incorporam os efeitos da pressão competitiva do mercado no cálculo do CE. Esse fator é importante porque concorrentes podem diminuir o tempo de vida do cliente com a empresa, além de diminuir margens e aumentar os custos de aquisição e retenção; 3) Necessidade de dados específicos: cada modelo de CE tem a

necessidade de dados específicos os quais podem não estar disponíveis a maior parte das empresas, como o total de clientes finais, *share-of-wallet*, ou dados longitudinais (como frequência de compra); 4) Complexidade: alguns modelos têm um procedimento complexo de cálculo, o que pode significar um limitador para sua utilização. O modelo proposto por Vogel et al (2008) minimiza um considerável parcela das limitações citadas acima. Poderia, portanto, representar um modelo integrador e de fácil aplicação, desde que robusto. A verificação de sua extensão em outros cenários poderia fortalecer este entendimento. Entende-se como robustez a capacidade de um modelo manter resultados confiáveis em diferentes situações do que a quando da sua concepção ou teste. Um teste de robustez exigiria testes do modelo em muitos e diversos ambientes, porém para provarmos a não-robustez bastaria encontrar apenas uma situação em que o modelo apresente resultados passíveis de questionamento.

O modelo de Vogel *et al.* (2008) foi aplicado em um cenário *B2C*, utilizando como base uma amostra de 5.694 clientes de um grande varejista europeu. O teste das cinco hipóteses do modelo se deu utilizando dados da pesquisa e informações de vendas de clientes cadastrados no programa de fidelidade. No universo *B2C* a rastreabilidade dos clientes é menor, conseqüente acesso às informações individuais, por isso utilizar dados de pessoas cadastradas no programa, todavia essa ação poderia trazer um viés à amostra. Os resultados seriam extensíveis aos clientes que não estavam cadastrados no programa? O mercado *B2B*, entretanto, pode trazer um volume muito maior de informações, não apenas de um grupo, mas sim de todos os clientes de uma empresa.

Notadamente, as transações *B2B* ocorrem em ambientes nos quais o número de clientes é substancialmente menor, quando comparado com o *B2C* (mercado consumidor), todavia o porte destes é muito maior. Por conseqüência, existe um relacionamento muito mais estreito entre os fornecedores e clientes, sendo que os fornecedores estão frequentemente dispostos a customizar suas ofertas segundo as necessidades de seus maiores clientes, e as compras são profissionais, devendo todas ser bem avaliadas e seguir uma série de procedimentos. Essas são características muito singulares do mercado *B2B*, e expressivamente diferentes de um mercado *B2C*, no qual diversas compras ocorrem por impulso e com influência de poucos envolvidos. Analisando as compras corporativas, é comum que para a aquisição de bens importantes sejam criados comitês de compras com a participação de técnicos, gerentes, especialistas de mercado e alta gerencia. Essas compras são

comumente realizadas com um número muito maior de contatos entre os envolvidos, uma vez que há um maior número de pessoas e procedimentos. Além desse fator, existem diferenças relacionadas à origem da demanda de cada um desses mercados.

É relevante mencionar que a demanda dos mercados organizacionais é derivada dos consumidores, portanto, é de expressiva importância que os fornecedores *B2B* também acompanhem as tendências dos mercados consumidores e indicadores econômicos. Entretanto, os profissionais de marketing dessas empresas possuem poucos recursos para estimular a demanda dos consumidores finais, adotando uma postura atenta, porém passiva ao mercado final.

A demanda também difere do *B2C* por ser mais inelástica. Isso se deve ao fato de as empresas clientes não alterarem muito seus padrões de compras baseados no preço dos insumos, a não ser que existam produtos substitutos para os insumos e esses possam ser facilmente adquiridos. Também, pode ser que os clientes resolvam estocar de produtos, aproveitando-se de uma situação na qual acreditem que os preços dos fornecedores estão anormalmente baixos, mas a demanda tende a ser inelástica, pois é derivada das compras realizadas por clientes finais. Esse acompanhamento dos mercados consumidores torna a demanda do mercado *B2B* mais oscilante. Segundo Kotler & Keller (2007), alguns economistas se referem a isso como um efeito acelerador, sendo que as variações de demanda dos consumidores finais se amplificam ao longo da cadeia de valor e se traduzem em variações percentuais maiores para os fornecedores.

Por último, esses mercados se caracterizam pela concentração geográfica e a predominância de vendas diretas. A explicação para o primeiro fenômeno está relacionada ao fato de que ao concentrar geograficamente os compradores, menores custos de venda são incorridos, portanto as empresas desenvolvem focos de monitoramento regionais. Quanto às compras diretas, essas são preferencialmente realizadas com os fabricantes, sobretudo quando os produtos adquiridos possuem uma maior complexidade ou representam grande parte dos custos. Portanto, dessa maneira pode se traçar claramente uma divisão entre os negócios *B2C* (*Business to Consumer, Empresas para Consumidores*) e *B2B*.

Diante do apresentado acima, a questão que norteia esta dissertação pode ser resumida: *O modelo de Vogel et al (2008) se mantém robusto quando aplicado ao cenário B2B?*

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo principal deste trabalho é verificar a robustez do modelo de Vogel, Evanschitzky e Ramaseshan (2008) para predição de vendas futuras no cenário B2B;

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Adaptar e avaliar a aplicabilidade do modelo de Vogel, Evanschitzky e Ramaseshan (2008) para predição de vendas futuras no B2B;
- Avaliar a confiabilidade do modelo proposto por Vogel e colegas (2008);
- Diagnosticar cuidados necessários para aplicação adequada do modelo proposto por Vogel e colegas (2008) no B2B.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será desenvolvido o referencial teórico sobre o tema “valor dos clientes” (*customer equity*). Inicialmente, serão abordadas as mudanças no foco do marketing que motivaram o surgimento dessa medida. Em seguida, será apresentado o conceito do *customer equity*, o modelo de Rust, Zeithaml & Lemon (2000) e seus componentes com suas características. Finalmente, será apresentado o modelo de Vogel et al (2008), como são tratadas duas preocupações importantes do modelo anterior, suas contribuições e hipóteses.

2.1 O conceito de *Customer Equity*

Diversas definições já foram propostas para *customer equity*. Blattberg & Deighton (1996) são os primeiros a utilizar o termo. Para determinar o valor de seus clientes, os autores sugerem que a empresa primeiro mensure as contribuições esperadas de cada um de seus clientes, considerando sua vida útil esperada. Posteriormente, descontam-se as contribuições esperadas para um valor presente líquido pela taxa de retorno que a empresa espera obter sobre seus investimentos em marketing.

Posteriormente, Rust, Zeithaml & Lemon (2000, p.4) conceituam *customer equity* como “o total dos valores descontados de consumo dos clientes da empresa ao longo de sua vida de consumo”, ou seja, o valor do consumidor não apenas em termos da sua rentabilidade atual, mas levando em consideração a contribuição que a empresa obterá do cliente ao longo do tempo. A partir desta publicação é que as pesquisas na área de *customer equity* começam a se intensificar, atraindo a atenção de acadêmicos e praticantes de marketing e suporte financeiro para pesquisa proveniente do *Marketing Science Institute*.

Mais recentemente, Rust, Zeithaml & Lemon (2004, pág. 110) propõem uma nova definição para o termo. Este novo conceito estabelece que *customer equity* é “a soma dos valores descontados de consumo dos clientes atuais e potenciais ao longo de sua vida de consumo”. A principal inovação desta definição é a incorporação dos clientes potenciais no *customer equity* de uma empresa e não só daqueles que já são clientes dela, como no conceito anterior.

2.2 Componentes do *Customer Equity*

Desde sua primeira publicação sobre *customer equity*, Rust, Zeithaml & Lemon (2000) apontam três condutores de *customer equity* (figura 1): *value equity* (traduzido como “valor do valor” pela edição brasileira do livro), *brand equity* (traduzido como “valor da marca”) e *retention equity* (valor do relacionamento), também conhecido como *retention equity* (valor de retenção)¹. Segundo os autores (RUST, ZEITHAML & LEMON, 2001a), estes condutores foram selecionados por três motivos: (1) correspondem a três elementos distintos que são gerenciados na prática moderna de marketing – o gerenciamento do valor para o cliente, o *brand equity* e o gerenciamento do relacionamento com clientes, (2) cobrem todas as iniciativas básicas de marketing e (3) formam a base para os modelos de troca de marca e de retenção.

Além disso, Rust, Zeithaml & Lemon (2001a) afirmam que há três grandes áreas que influenciam as decisões dos consumidores de compra e recompra de produtos e serviços: (1) aspectos dos produtos e serviços ofertados pela empresa, (2) aspectos da marca da empresa e (3) aspectos do relacionamento do cliente com a empresa. Cada uma destas três influências estaria então representada em um dos condutores de *customer equity*, respectivamente: *value equity*, *brand equity* e *retention equity*.

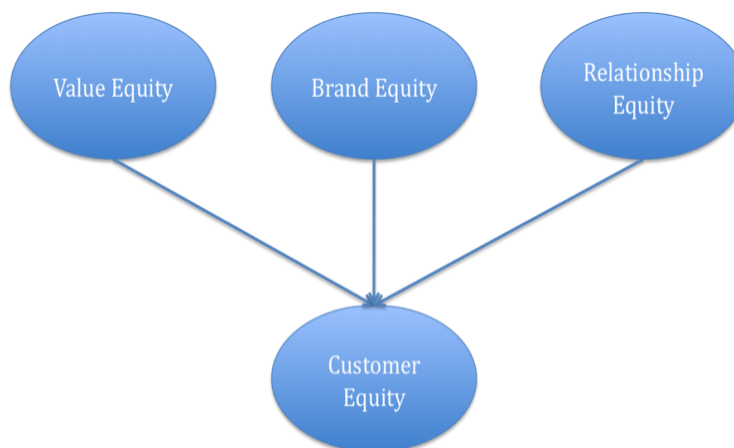


Figura 1. Fatores que influenciam o *Customer Equity*

Fonte: Rust, Zeithaml & Lemon, 2000.

Segundo Rust, Zeithaml & Lemon (2000), para que uma empresa seja realmente focada no cliente é necessário que esta se organize de acordo com o *customer equity* e seus condutores. Estes condutores atuam de forma independente ou integrada. Para cada um deles existem ações de marketing que podem ser tomadas pela empresa para aumentar o seu *customer equity* como um todo. O entendimento destes condutores auxilia no crescimento não só do *customer equity*, mas também no crescimento do valor da própria empresa. (RUST, ZEITHAML & LEMON, 2001b)

2.2.1 *Value Equity*

O termo *value equity* deriva do conceito de valor para o consumidor, reconhecido como uma fonte de vantagem competitiva e base para a estratégia corporativa (PARASURAMAN, 1997; WOODRUFF, 1997). Segundo Woodruff (1997, pág. 139), “a próxima grande fonte de vantagem competitiva provavelmente virá de uma orientação para clientes”. Zeithaml (1988, pág. 14) define valor como “a avaliação geral do consumidor da utilidade de um produto baseada nas percepções do que é recebido e do que é dado”. A autora ressalta que como a percepção do que é recebido varia de cliente para cliente, assim como a percepção do que é dado, o valor representa uma troca entre os componentes salientes de dar e receber. Dessa forma, o valor é resultado de percepções, e não de emoções, o que evidencia uma natureza racional e objetiva na sua avaliação. Esta racionalidade é confirmada por trabalhos empíricos e experimentais realizados (BOLTON & DREW, 1991; DODDS, MONROE & GREWAL, 1991).

Na definição dos fatores que influenciam o *value equity*, Rust, Zeithaml & Lemon (2000) avaliam que o seu objetivo era incorporar os principais antecedentes da percepção de valor pelo consumidor e, ao mesmo tempo, focar nos itens que estivessem sob o controle da empresa e sobre os quais esta poderia tomar ações. Desta forma, os autores definem qualidade, preço e conveniência como os condutores primários do *value equity* (figura 2). Contudo, eles ressaltam que para alguns produtos ou serviços específicos, além destes, outros fatores podem exercer forte influência no valor, como, por exemplo, localização, facilidades de uso e disponibilidade.

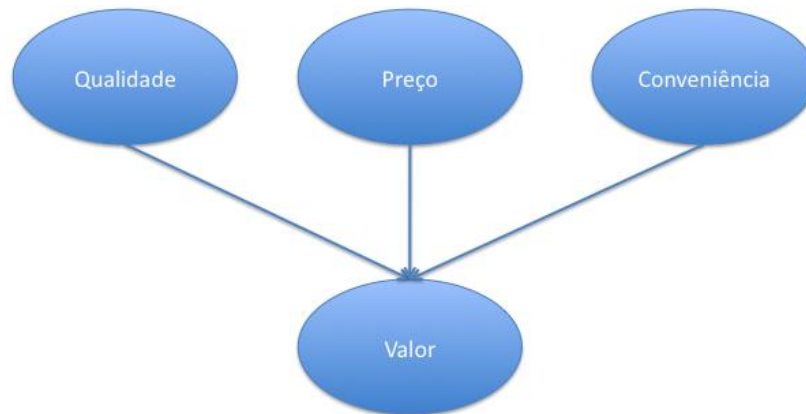


Figura 2. Os principais antecedentes de *value equity*

Fonte: Rust, Zeithaml & Lemon, 2000, pág, 74.

2.2.2 *Brand Equity*

Brand Equity é o foco atual de muitas, se não a maioria, das empresas líderes, e a atenção dedicada a este conceito é grande também no meio acadêmico (RUST, ZEITHAML & LEMON, 2000). Segundo Rust, Zeithaml & Lemon (2001a), *brand equity* envolve uma mudança de comportamento que seria observada se tudo, menos a marca, fosse mantido constante. Em outras palavras, se percepções de qualidade, preço e conveniência, entre outros, fossem mantidos constantes e a marca mudasse. Então, qualquer mudança comportamental seria resultado do *brand equity*. Isto sugere que o papel desempenhado pelo *brand equity* é eminentemente subjetivo e emocional, porque os aspectos objetivos (qualidade, preço, conveniência) são mantidos constantes. A ideia de que o *brand equity* consiste de conexões emocionais e subjetivas é suportada pelo trabalho de Fournier (1998), que encontrou que consumidores podem formar diferentes tipos de relações com as marcas mas que todas essas relações envolvem laços afetivos com a marca.

O *brand equity* pode ser visto como a parcela do *customer equity* atribuível à marca. Mais especificamente, o impacto da marca no consumidor, que leva ao *brand equity*, representa a avaliação subjetiva pelo consumidor da empresa e dos produtos e serviços por ela ofertados. Há várias maneiras pelas quais a avaliação subjetiva de uma marca pelo cliente influencia o *customer equity*. Primeiro, os clientes desenvolvem atitudes mais favoráveis em relação à marca e, conseqüentemente, têm maior probabilidade de comprá-la. Segundo, os clientes aumentam seus sentimentos positivos em relação à marca e, portanto, têm menor

probabilidade de comprar uma marca concorrente. Terceiro, a atitude e os sentimentos positivos dos clientes com relação à marca também aumentam a probabilidade de que estes recomendem-na a outras pessoas, elevando as chances de outros clientes virem a comprá-la. (RUST, ZEITHAML & LEMON, 2001b)

Na literatura há certa sobreposição entre os conceitos de *brand equity* e *customer equity*. Apesar de Aaker (1998) sugerir que a qualidade percebida é um antecedente de *brand equity*, Rust Zeithaml & Lemon (2001a) preferem descrevê-la como um componente da percepção objetiva do produto ou serviço pelo consumidor e, portanto, um antecedente do *value equity*, e não do *brand equity*. De forma similar, o relacionamento do cliente com a empresa, conhecido como lealdade à marca, é melhor descrito como um antecedente do *retention equity* (que será discutido a seguir). Dadas estas sobreposições, os antecedentes de *brand equity* considerados por Rust Zeithaml & Lemon (2001a) em seu modelo são lembrança de marca, atitude em relação à marca e percepções de ética e cidadania corporativa (figura 3).

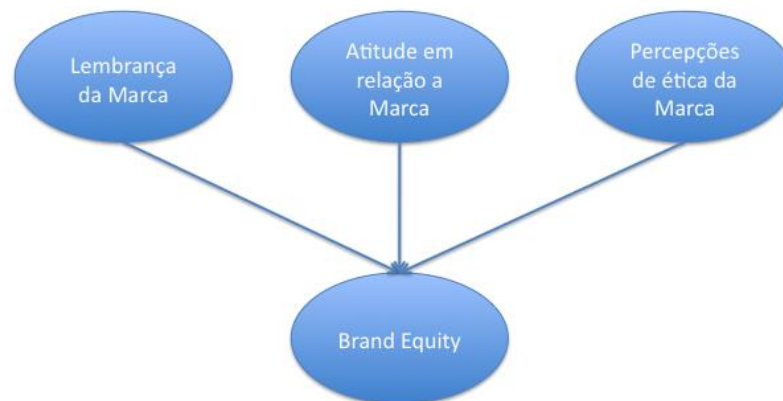


Figura 3. Fatores acionáveis do *brand equity*

Fonte: Rust, Zeithaml & Lemon (2000).

2.2.3 Relationship Equity

Pequenas melhorias na retenção de clientes podem trazer grandes conseqüências econômicas à empresa (REICHHELD & SASSER, 1990). Apesar de Bolton (1998) e Rust & Zahorik (1993) terem consistentemente demonstrado uma ligação entre satisfação e retenção, outras pesquisas (GALE, 1997; REICHHELD, 1996) apontam que, de forma isolada, a satisfação do consumidor e o valor para ele não podem explicar completamente a retenção de clientes, uma vez que aqueles insatisfeitos são retidos e que muitos satisfeitos trocam de

empresa. Isto indica que outros elementos, além da satisfação do consumidor e, por consequência, o valor para o consumidor, devem fazer com que o cliente permaneça com a empresa ou deixe-a.

Rust, Zeithaml & Lemon (2000, pág. 95) definem *retention equity* como a “tendência do cliente em permanecer com a marca, além e acima de suas avaliações objetiva e subjetiva da mesma”. Dessa forma, os principais condutores de *retention equity* considerados por esses autores são os programas de lealdade, de reconhecimento e tratamento especiais, de afinidade, de criação de comunidades e de criação de conhecimento (figura 5).

O *relationship equity* pode ser usado para fortalecer a conexão entre clientes e empresa, sendo mais um meio para gerar *customer equity*. Rust, Zeithaml & Lemon (2001b) sugerem cinco providências que as empresas podem tomar para aumentar a probabilidade de o cliente voltar: programas de lealdade, programas de reconhecimento, programas de afinidade, programas de criação de comunidade e programas de criação de conhecimento. A medida que cada um desses programas será eficiente irá depender da natureza do produto ou serviço, da frequência com a qual o cliente compra o produto e das motivações dos clientes da empresa.

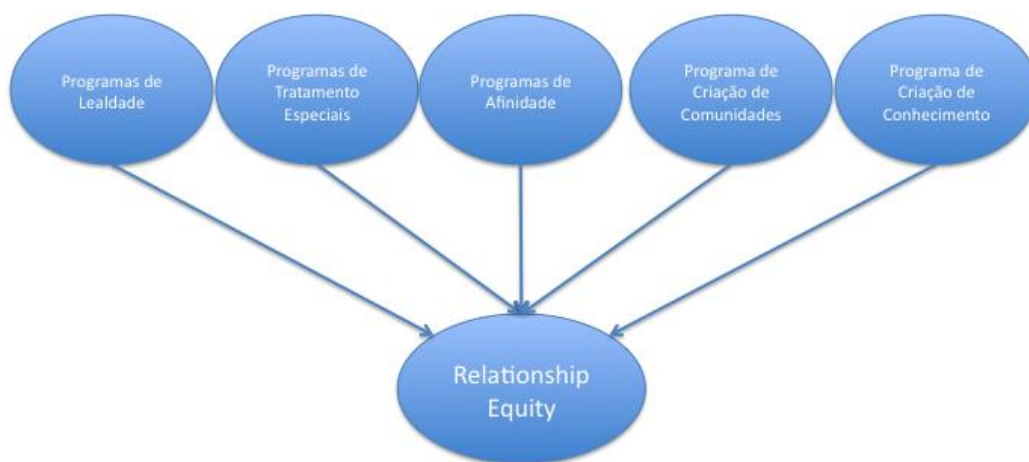


Figura 4. Fatores que influenciam o *relationship equity*

Fonte: Rust, Zeithaml & Lemon (2000).

2.3 O MODELO DE VOGEL, EVANSCHITZKY & RAMASEHAM

Um dos primeiros a associar ações de marketing e reações dos clientes foi o modelo de Rust, Zeithaml e Lemon (2000). Os autores propuseram que ações de marketing afetam as preferências dos consumidores e, assim, a probabilidade de escolha por uma determinada marca que influencia o *customer equity*, base para determinar o *customer equity* da empresa. O modelo é o *value equity*, *brand equity* e o *relationship equity* que atua como categorias de investimento estratégico e influenciam no *customer equity* (VOGEL et al, 2008)

Value equity é a avaliação objetiva do cliente acerca da utilidade da marca baseada nas percepções do que é dado pelo que é recebido. *Brand equity* é mais subjetivo e emocional. É a avaliação intangível da marca, além da percepção objetiva de valor. Finalmente, o modelo inclui o *relationship equity*, que expressa a tendência de consumidores permanecerem em um relacionamento com a marca, além da avaliação objetiva e subjetiva da marca. Espera-se que estes três *drivers* influenciem no comportamento de troca de marca, como demonstrado na matriz de troca de Markov, que é a base de cálculo de um CLV individual. Na linha com Blattberg e Deighton (1996), os CLVs individuais somados formam o *customer equity* da companhia.

No modelo de Rust, Zeithaml e Lemon (2000), a principal vantagem é a capacidade de relacionar estratégia percebida de marketing da empresa e investimentos em marketing com as reações dos clientes a estes investimentos e à geração de receita pelo comportamento do cliente. Assim, ele colabora para melhorar a alocação dos investimentos em marketing (ver também RUST, LEMON e ZEITHAML, 2004). Além disso, o modelo é uma das primeiras tentativas de se conectar as duas correntes de pesquisa sobre *brand equity* e *customer equity*.

Entretanto, não considera alguns aspectos chaves de lealdade dos clientes. Incluindo o construto de intenções de lealdade (como sugerido por Oliver, 1997), é possível tratar a principal crítica aos modelos de Markov, que é a suposição de pagamentos constantes ou vendas de longo prazo (ARMSTRONG & FARLEY, 1969; EHRENBURG, 1965; RUST, LEMON e ZEITHAML, 2004). Rust, Zeithaml e Lemon (2000) usam dados de pesquisa para calcular o CLV e o *customer equity*. O uso de dados auto-reportados do *share of wallet* pode ser um bom indicador do CLV na ausência de dados reais de compras. Por outro lado, é vantajoso combinar dados de pesquisa (para medir as percepções das ações de marketing e

atitudes) e dados de compras (para avaliar vendas futuras) para validar o modelo (VOGEL et al, 2008).

O modelo de Vogel, Evanschitzky e Ramaseshan (2008) busca tratar duas preocupações particularmente importantes do modelo de Rust, Zeithaml e Lemon (2000): não considerar o conceito de lealdade e não usar dados comportamentais. O modelo de Vogel e colegas (2008) tratou estes dois pontos inserindo dados de compras e o conceito de lealdade em acordo com as sugestões conceituais de Bolton, Lemon e Verhoef (2004), Kumar, Lemon e Parasuraman (2006) e Verhoef (2003). Propõe-se, então, o modelo a ser melhor adaptado para melhorar o entendimento da relação entre ações de marketing percebidas, atitudes dos clientes e vendas futuras.

2.3.1 O modelo de predição de vendas futuras de Vogel, Evanschitzky e Ramaseshan

O artigo de Vogel *et al.* (2008) foi organizado do seguinte modo: uma breve descrição sobre o modelo de Rust *et al.* (2000) como proposta conceitual inicial; uma extensão do conceito inicial com a inserção do conceito de lealdade; derivação de hipóteses sobre as possíveis relações entre as diferentes partes do modelo; desenvolvimento de uma análise de regressão; e, teste de cinco hipóteses utilizando dados da pesquisa e informações de vendas de uma amostra de 5.694 clientes de um grande varejista europeu.

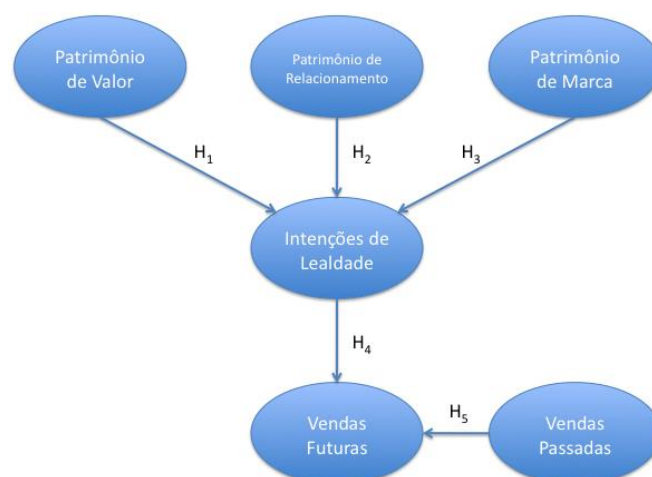


Figura 5. Modelo conceitual e hipóteses proposto por Vogel *et al.* (2008)

Fonte: Adaptado de Vogel, Evanschitzky e Ramaseshan (2008).

2.3.2 Hipóteses

2.3.2.1 Condutores para intenções de lealdade

Intenções de lealdade podem ser vistas como disposição psicológica de um cliente a um objeto/serviço. Em uma situação de contratação, intenções de lealdade podem refletir em atitudes favoráveis frente a uma marca ou empresa (Dick & Basu, 1994). Os condutores de lealdade são complexos e dinâmicos, mudando e evoluindo ao longo do tempo (JOHNSON, HERMANN, & HUBER, 2006). Verifica-se que muitos antecedentes psicológicos motivam a lealdade. De acordo com Taylor, Hunter e Longfellow (2006), modelos de marketing buscam explicar que a evolução da lealdade precisa considerar não somente aspectos cognitivos, como também aspectos afetivos.

Value equity: primeiro condutor de intenções de lealdade, pode ser entendido como a razão entre o que é recebido (exemplo: serviço) pelo o que é sacrificado (exemplo: preço pago pelo serviço). Então, uma razão favorável de preço-qualidade indica um alto *value equity*. Se essa razão identificada por um cliente corresponde à sua referência interna, há sensação de equidade interna (Oliver & DeSarbo, 1988).

A teoria da equidade defende que a equidade percebida produz estados afetivos positivos, os quais levam a atitudes positivas, tais como satisfação e lealdade (Adams 1965, HOMANS 1961, WALSTER, WALSTER, & BERSCHEID, 1978). Nota-se que esse raciocínio teórico é amplamente apoiado por estudos empíricos (LAM, SHANKAR, ERRAMILLI, & MURPHY, 2004, SILVESTRO & CROSS, 2000, YANG & PETERSON, 2004, ZINS, 2001). Além disso, Rust *et al.*, (2000) e Rust *et al.* (2004) pontuam que o *value equity* afeta a propensão de mudança do cliente (auto-referida), uma medida similar às intenções de lealdade. Assim, é proposta a primeira hipótese: *value equity* percebido tem impacto positivo nas intenções de lealdade.

Relationship equity: envolve elementos que associam um cliente a uma marca ou empresa (Rust, Lemon, & Zeithaml, 2001). Se o *relationship equity* é alto, clientes acreditam que eles são melhor tratados e gerenciados com um cuidado singular. Complementarmente, o cliente sente-se familiar com a marca, a empresa e com as pessoas que interage, confiando na entrega precisa do serviço. Além disso, uma experiência positiva com outros clientes é também um sinal de um *relationship equity* (HENNIG-THURAU, GWINNER, & GREMLER, 2002), o qual oferece valor adicional para o cliente. Nota-se

também que clientes que comparam suas expectativas com suas experiências, bem como acreditam que são mais bem tratados que outros, são mais predispostos a estarem satisfeitos com a oferta, marca ou empresa e se tornarão mais leais. Estudos de Gwinner, Gremler e Bitner (1998), Hennig-Thurau *et al.* (2002), Patterson e Smith (2001) e Reynolds e Beatty (1999) mostram uma forte relação entre o construto de relacionamento, satisfação e lealdade. Na mesma linha, Rust *et al.*, (2000), Rust *et al.* (2001) e Rust *et al.* (2004) apresentam a influência do *relationship equity* sobre a matriz de mudança dos clientes. Com isso é possível assumir que há um impacto positivo nas intenções de lealdade. Assim, traça-se a segunda hipótese: *relationship equity* percebido tem impacto positivo nas intenções de lealdade.

Brand equity: é uma avaliação subjetiva da escolha de um cliente pela marca. É o valor agregado a um produto ou serviço como resultado de investimentos anteriores no composto de marketing (Keller, 1993, Rust *et al.*, 2000). Se o cliente julga que uma marca particular é forte, única, e desejável, a empresa possui um alto *brand equity* (Verhoef, Langerak, & Donkers, 2007). Quando a marca agrega valor a um produto ou serviço, ela aumenta o valor comparado a um produto ou serviço sem a marca.

Se os clientes percebem uma marca como tendo uma imagem confiável e forte, ela poderia influenciar positivamente a probabilidade de escolha por seus serviços em vez de outras ofertas. Similarmente, Bolton *et al.* (2004) sugerem que a percepção favorável de uma marca poderia ter impacto positivo no comprometimento afetivo. Já Rust *et al.* (2000) apontam que o *brand equity* pode influenciar na predisposição do cliente a permanecer, na probabilidade de recompra, e na probabilidade para recomendar a marca. Assim, determina-se a terceira hipótese: *brand equity* percebido tem impacto positivo nas intenções de lealdade.

2.3.2.2 Associação entre intenções de lealdade e vendas futuras

A teoria da ação fundamentada (*reasoned action*) (FISHBEIN and AJZEN, 1975) define que intenções de lealdade tem influência imediata sobre o comportamento. Intenções de lealdade podem ser consideradas como uma prontidão para o ato (compra) (VOGEL et al, 2008). Entretanto, estudos de controle da ação indicam que nem todas as intenções se traduzem em ações (KUHL and BECKMANN, 1985). Estudos que encontraram suporte para a associação positiva entre intenção e ação geralmente não têm viés metodológico. Muitos estudos empíricos consideram a influência da intenção de lealdade com o comportamento

auto-reportado (por exemplo, ARMSTRONG, MORWITZ e KUMAR, 2000; EVANSCHITZKY e WUNDERLICH, 2006; HARRIS e GOODE, 2004; LA BARBERA e MAZURSKY, 1983; MORWITZ e SCHMITTLEIN, 1992; TOBIN, 1959).

Um teste mais consistente da associação entre intenção e ação poderia relacionar intenções de lealdade e compras atuais. Para este fim, Zeithaml (2000) observa que uma relação convincente entre intenção de compra e compra atual ainda carece de confirmação. Não obstante, alguns estudos que combinam dados de pesquisa com comportamento observado têm encontrado uma relação positiva. Por exemplo, no universo B2C, Bolton, Kannan e Bramlett (2000) mostram que a probabilidade de recompra aumenta 1,67 vezes se a intenção aumenta um ponto. No mesmo cenário, Smith e Wright (2004) enfatizam que um incremento de um desvio-padrão na intenção de compra, significando um aumento correspondente de 0,36 desvios-padrão e vendas, encerrará em um aumento de US\$ 500 milhões nas vendas do trimestre para uma empresa. Estudos de Nacif (2003) e Kamakura e colegas (2002) confirmam a influência positiva da intenção de compra sobre a retenção atual do cliente. Assim, um efeito positivo das intenções de lealdade sobre as vendas futuras podem ser assumidas. Então: intenções de lealdade têm impacto positivo nas vendas futuras.

2.3.2.3 Associação entre vendas passadas e vendas futuras

Em acordo com a expansão da teoria da ação fundamentada (AJZEN, 2001; BENTLER & SPECKART, 1979; EAGLY & CHAIKEN, 1993), o comportamento anterior de uma pessoa pode explicar seu comportamento atual. Isto significa que os contratantes de serviços prefeririam contratar a mesma empresa de uma contratação anterior, ainda que existam outras que ofereçam os mesmos benefícios. Corstjens e Lal (2000) explicam que este fenômeno deve-se ao comprometimento psicológico com escolhas anteriores e com o desejo de consumidores de minimizarem seu custo de pensar. No universo de empresas, poderia se somar a estes últimos dois fatores o custo de troca. Este efeito de inércia é racional porque auxilia contratante no processo de decisão e os permite economizar os custos de tomar uma decisão, os quais seriam para uma empresa realizar uma tomada de preço e envolver uma equipe interna, quando poderia apenas renovar o contrato com a prestadora atual. Embora seja evidente que os custos seriam menores, este processo acontece automaticamente sem um pensamento consciente dos decisores.

Muitos estudos dão evidências empíricas, ainda que no universo B2C, para o comportamento habitual (por exemplo, ANDERSON & SRINIVASAN, 2003; BEATTY & SMITH, 1987; GOUNARIS e STATHAKOPOULOS, 2004; HUANG e YU, 1999, RUST, LEMON e ZEITHAML, 2004 e CORTJENS e LAL, 2000). Muitos contratantes trazem para as negociações dentro das empresas seu comportamento como consumidores. Em resumo, há ampla evidência para sugerir que a inércia exerce um papel significativo na escolha dos contratantes. Assim: vendas passadas têm impacto positivo nas vendas futuras.

3. MÉTODO

Neste capítulo são abordados os aspectos metodológicos da pesquisa e descritos os procedimentos utilizados para replicação do modelo de proposto por Vogel, Evanschitzky e Ramaseshan (2008). Embora tenha grande contribuição científica, não identifica-se publicação nos principais jornais de marketing que teste o modelo proposto pelos autores no B2B. Dessa forma, a principal contribuição deste estudo é fornecer um teste científico de uma teoria proposta recentemente e que ainda não foi utilizada em outros contextos além daqueles apresentados no artigo original.

Observa-se que, para o desenvolvimento de uma teoria, um estudo não é suficiente, sendo necessária a realização de replicações. As replicações são importantes e usuais porque permitem generalizar a teoria para outros contextos, fortalecendo ou não sua validade e aplicabilidade. Reconhecidamente, o teste de teorias através da replicação é extremamente necessário para o desenvolvimento da ciência em geral e, em específico, na área de administração. Segundo Berthon et al. (2002, p. 419), o objetivo final de estudos de replicação é promover uma acumulação sistemática de conhecimento válido através da criação de um programa de pesquisa a partir de um achado isolado. Tal série integrada de replicações promove a regularidade e reprodutibilidade de Popper e impede que os periódicos se tornem repositórios de resultados criativos, porém fragmentados e isolados.

Ainda é escasso o número de replicações na área de administração, apesar destas serem incentivadas por pesquisadores e editores de periódicos importantes, como o *Journal of Consumer Research* (HUBBARD & VETTER, 1991; MONROE, 1991, 1992a, 1992b; EHRENBERG, 1995; EASLEY & MADDEN, 2000; EASLEY, MADDEN et al., 2000; BERTHON, et al., 2002). Estudos revelam que – dentre os raros casos de replicações encontradas nos principais periódicos científicos norte-americanos – na maioria das vezes estas apresentam resultados contrários aos estudos originais (HUBBARD & VETTER, 1991; LINDSAY & EHRENBERG, 1993; HUBBARD & ARMSTRONG, 1994; EHRENBERG, 1995; EASLEY & MADDEN, 2000; EASLEY, MADDEN et al., 2000; BERTHON, PITT et al., 2002).

Easley et al. (2000) classificam as replicações em quatro tipos distintos: tipo 0, tipo I, tipo II e tipo III. Replicações do tipo 0 são conhecidas como puras ou literais, em que nenhum fator do estudo original é alterado. Segundo os autores, este tipo não é possível nas Ciências Sociais, pois em dois estudos diferentes pelo menos a variável tempo mudará, o que acarretará mudanças em outros fatores e portanto deixará de caracterizar-se como uma replicação pura (EASLEY & MADDEN, 2000). Replicações tipo I são “duplicações fiéis de estudos anteriores” (EASLEY, MADDEN et al., 2000, p. 85) e, portanto, são as mais puras que se pode realizar em Ciências Sociais. Este tipo é o mais fortemente associado ao termo “replicação” na mente da maioria dos pesquisadores. As pesquisas transculturais, que buscam a generalização dos resultados obtidos em uma determinada cultura para outras culturas, são replicações do tipo I. Replicações tipo II, por sua vez, são “replicações aproximadas de estudos anteriores” (Easley, Madden et al., 2000, p. 85) e aquelas de tipo III são modificações deliberadas de estudos anteriores.

Segundo Berthon et al. (2002), dados dois estudos, um original e um novo, este último pode ser classificado como replicação pura, extensão ou geração pura. Na replicação pura, todos os fatores-chave são mantidos constantes entre o estudo original e o novo. Na extensão, alguns fatores são mantidos constantes e outros são alterados e na geração pura todos os parâmetros-chave são alterados em relação ao estudo original. Então, dado um problema, uma replicação pura para Berthon et al. (2002) é aquela que mantém teoria, método e contexto iguais aos do estudo original. Já um estudo que utilize um método, uma teoria ou um contexto diferente do original é considerado por Berthon et al. (2002) uma extensão.

Dessa forma, a replicação proposta para esta dissertação pode ser considerada do tipo II, de acordo com a classificação de Easley et al. (2000) e uma extensão segundo a classificação de Berthon et al. (2002). O presente trabalho caracteriza-se como tipo II por ser eminentemente transcultural, mantendo os mesmos métodos e teoria, variando, entretanto, o instrumento de coleta e o contexto de pesquisa. Pelos mesmos motivos, poder ser considerado uma extensão, já que a alteração apenas do contexto, segundo Berthon et al. (2002), já configura uma extensão.

3.1.DEFINIÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO

A presente dissertação teve como objetivo o aplicação do modelo no B2B. Segundo Kotler & Keller (2007), o mercado *B2B* (Business to business) é formado por todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros produtos ou serviços que são vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros. As compras realizadas por empresas envolvem maiores volumes do que as feitas por consumidores finais, sendo que diversos fatores separam nitidamente esse mercado dos mercados consumidores.

3.1.1. Empresas selecionadas para aplicação

Para que fosse possível avaliar a adaptação do questionário ao cenário *B2B*, optou-se por realizar a pesquisa em mais de uma empresa, em dois momentos distintos, como forma de tornar os achados da aplicação mais abrangentes, gerando assim dois estudos.

A primeira etapa foi constituída pela escolha de potenciais empresas em que o modelo de Vogel, Evanschitzky e Ramaseshan (2008) pudesse ser aplicado e testado no contexto brasileiro. Após uma pré-seleção daquelas que apresentavam cenário favorável à aplicação da pesquisa, foram sorteadas algumas para contato. Uma vez selecionada a companhia era contatada e, em aceitando participar, as demais eram desconsideradas. Caso a empresa não aceitasse a realização da pesquisa ou não apresentasse condições para aplicação do modelo, seria sorteada outra empresa que seria então contatada. Foram selecionadas três empresas para que se pudesse chegar a um número de duas, pois uma recusou-se a participar. Todas apresentavam condições favoráveis para aplicação, quais eram: 1) Possuir um volume de razoável de clientes, suficiente para execução da pesquisa (pelo menos superior a 500); 2) Realizar transações com os clientes de forma regular, ou pelo menos mais de uma vez ao ano. 3) Realizar contato ativo com os clientes em um período menor que 3 meses.

Primeiramente, uma empresa de serviços de contagem de estoque serviu como cenário para aplicação do modelo, posteriormente uma distribuidora de medicamentos foi o ambiente para pesquisa. A proposta de realizar dois estudos, em específico, serviu para que se pudesse dar focos diferentes. O primeiro contribuiria para um estudo mais aprofundado da adaptação do instrumento e das questões o qual denominaremos *Estudo 1*; enquanto o segundo contribuiria para consolidar aplicabilidade e elaboração de um roteiro de aplicação, o qual

denominaremos *Estudo 2*. Dessa forma, foi possível verificar a robustez do modelo de Vogel et al (2008). Nos parágrafos seguintes apresenta-se a metodologia e resultados para dos dois estudos.

3.2. APLICAÇÃO DO MODELO DE VOGEL, EVANSCHITZKY E RAMASESHAN NO B2B

Com a intenção de testar o modelo de Vogel, Evanschitzky e Ramaseshan (2008), foi realizado um *survey* de corte transversal, como realizado pelos autores em sua pesquisa. Segundo Malhotra (2012) o método de *survey* é utilizado para obtenção de informações específicas dos entrevistados, baseando-se em um questionário estruturado que visa à padronização no processo de coleta de dados. O estudo transversal é a concepção descritiva mais comumente usada em pesquisa de marketing, envolvendo a coleta de informações de qualquer amostra de elementos da população somente uma vez.

3.2.1. Apresentação do estudo de Vogel e colegas (2008)

O estudo de Vogel e colegas (2008) foi realizado com uma amostra retirada de um grande varejista europeu do segmento *do-it-yourself* (tradução livre do autor: “faça você mesmo”), Caracterizada pelo estudo como representativo para o mercado em termos de tamanho e sucesso, essa empresa forneceu acesso a um banco de dados de clientes do programa de fidelidade, os quais foram selecionados aleatoriamente 24.000 indivíduos. Foram enviadas cartas com retorno “pré-pago” a esses clientes. Uma carta de capa explicava o objetivo da pesquisa, garantia a confidencialidade dos dados e agradecia a participação. Além disso, para incentivar a taxa de resposta todos os participantes foram inseridos em uma loteria par ganhar valores equivalentes entre \$25 e \$500 euros. Para evitar qualquer viés, o retorno dos envelopes foi endereçado aos pesquisadores. A taxa de retorno foi de 23,7%, encerrando 5.694 respondentes. Os autores também compararam algumas variáveis dos primeiros respondentes com as dos últimos e não identificaram vieses de não-resposta.

Os autores desenvolveram os itens para medir os construtos do estudo, com base em pesquisas anteriores na literatura. Foi testado um grupo de itens por meio de entrevistas

qualitativas, *focus-group* de discussão e um pré-teste entre 2.400 clientes da mesma empresa varejista. Este procedimento levou ao instrumento final de pesquisa. Foram utilizadas escalas multi-item de sete pontos de Likert ancorada por 1 = “concordo fortemente” e 7 = “discordo fortemente”. As questões do instrumento são apresentadas no quadro abaixo (Tabela 1).

Tabela 1 – Descrição dos itens utilizados para medir os constructos

Item	Coefficiente Alpha	Cargas Fatoriais
Value Equity	0.853	
1. How would you rate your overall shopping experience at this store (“extremely good value/extremely poor value”)?		0.782
2. The quality-price ratio with the dealer with respect to products is very good.		0.762
3. The quality-price ratio with the dealer with respect to services is very good.		0.770
4. For the time spent at this store, would you say shopping is (“highly reasonable/highly unreasonable”)?		0.753
5. For the effort involved in shopping at this store, would you say shopping is (“very worthwhile/not at all worthwhile”)?		0.791
6. The store is very attractive.		0.679
CFI = 0.912, TLI = 0.895, RMSEA = 0.079, SRMR = 0.042		
Relationship Equity	0.761	
1. As a member of the loyalty program, they do services for me that they don’t do for most customers.		0.518
2. I am familiar with the employees that perform the service		0.808
3. I am glad to meet other customers in the store		0.771
4. Employees in that store know my name		0.736
5. I have trust in this store		0.767
CFI = 0.975, TLI = 0.949, RMSEA = 0.074, SRMR = 0.024		
Brand Equity	0.854	
1. X is a strong brand		0.882
2. X is an attractive brand		0.918
3. X is a unique brand		0.768
4. X is a likable brand		0.829
CFI = 0.968, TLI = 0.904, RMSEA = 0.074, SRMR = 0.024		
Loyalty Intentions	0.804	
1. Would you repurchase at this store?		0.914
2. Would you recommend this store to a friend?		0.914

Fonte: Adaptado de Vogel, Evanschitzky e Ramaseshan (2008).

3.2.2. Desenvolvimento do Instrumento de Coleta

Considerando que o objeto deste presente estudo foi testar o modelo de Vogel e colegas num cenário diferente, era imprescindível verificar no *B2B* a necessidade de adaptação do instrumento de coleta a essa singular realidade. Para tanto, avaliou-se a tradução direta do questionário elaborado por Vogel e colegas (2008) em entrevistas qualitativas e

realizou-se *focus-group* de discussão com gerentes da empresa de serviço de contagem de estoque como forma de garantir a correta adaptação do questionário para o contexto de *B2B*, procedimento semelhante ao adotado pelos autores do modelo original.

Como base nas entrevistas qualitativas e no *focus-group*, foram adaptados os itens desenvolvidos por Vogel et al. (2008). A primeira sugestão do grupo de clientes e gerentes foi a adaptação da escala tipo Likert de 7 para 5 pontos, variando de “discordo fortemente” a “concordo fortemente”, sob a justificativa de que o menor número de opções poderia facilitar a resposta e o posicionamento quanto a questão levantada. Para cada constructo foram sugeridas mudanças que são apresentadas abaixo.

O *value equity* foi medido com uma escala de 5 itens, tendo sido excluída apenas a questão 6 que se referia especificamente a um aspecto de loja, descaracterizando sua necessidade nesta pesquisa. Para a devida adaptação dos itens à realidade *B2B*, algumas palavras foram substituídas para o entendimento correto, como compra por contratação e empregados por interface ou gerente. A partir desta construção, os respondentes seriam solicitados a pontuar o valor percebido em geral. Os itens que são parte da escala incluem preço, qualidade do serviço, tempo e esforço despendidos na negociação que antecedia a realização do serviço.

O *relationship equity* foi medido por 5 itens que avaliam o tratamento diferenciado dado aos clientes. Neste estudo foi desconsiderado o fato de os clientes serem membro de algum programa de fidelidade, conforme apontado no modelo original, uma vez que essa prática não é comum no *B2B*. Como resultado, considera-se que os clientes podem ter a sensação de um atendimento diferenciado, em substituição a um preferencial.

O *brand equity*, que foca na percepção geral de imagem da marca, foi medido por 4 itens, e teve duas adaptações. No que se refere à percepção sobre a marca, substituiu-se a palavra única por diferenciada e a palavra simpática por confiável, sendo esses termos mais adequados ao *B2B*.

Para Vogel et al. (2008), a definição de intenções de lealdade poderia ser descrita como a intenção comportamental do cliente em continuar comprando na loja no futuro, acompanhado por um profundo comprometimento com a empresa. Para o universo *B2B*, considerou-se não a compra futura, mas manutenção da contratação, assim o item “Você compraria novamente nesta loja?” foi substituído por “Você manteria a contratação dos

serviços?”. Inseriu-se, também, uma pergunta adicional que contribui para a caracterização das intenções de lealdade: “Você contrataria outros serviços oferecidos pela empresa?”. Entende-se que se a empresa oferece outros serviços e o cliente estivesse disposto, num momento de necessidade, a contratá-los, significaria maior lealdade à empresa.

Como produto do estudo da escala multi-item original, pelo grupo de clientes e gerentes chegamos a um questionário adaptado. (Tabela 2)

Tabela 2 – Descrição dos itens adaptados para mensurar os constructos

<i>Escala/Item^a</i>
<i>Value equity</i>
1. Como você pontuaria sua experiência de contratação dessa empresa? (valor extremamente ruim=1/valor extremamente bom=5)
2. A razão qualidade-preço com empresa com respeito ao seu serviço principal é muito boa (discordo plenamente =1/concordo plenamente=5)
3. A razão qualidade-preço com essa empresa com respeito aos seus serviços adicionais é muito boa? (discordo plenamente =1/concordo plenamente=5)
4. Para o tempo investido com negociações antecedentes ao serviço, você diria que é (totalmente sem razão = 1 /altamente razoável=5)
5. Para o esforço envolvido nas negociações antecedentes ao serviço, você diria que é (nem um pouco compensatório=1 / altamente compensatório=5)
<i>Relationship Equity</i>
1. A empresa realiza serviços de maneira diferenciada para a sua empresa?
2. As interfaces da empresa são familiares para você?
3. Fico satisfeito em saber que há grandes empresas que contratam essa empresa?
4. Sou bem conhecido pelas pessoas com quem realizo interface?
5. Eu confio no gerente com quem faço interface?
<i>Brand Equity</i>
1. X é uma marca forte
2. X é uma marca atrativa
3. X é uma marca diferenciada
4. X é uma marca confiável
<i>Intenções de Lealdade</i>
1. Você manteria a contratação dos serviços?
2. Você contrataria outros serviços oferecidos pela empresa?
3. Você recomendaria essa empresa para outras empresas?

^a As variáveis foram medidas utilizando-se uma escala de Likert de 5 pontos ancoradas por “discordo plenamente” (1) e “concordo plenamente” (5), salvo indicação acima.

3.2.3 Estudo 1 – Empresa de Serviços de Inventários de Estoque

Dentre as empresas disponíveis para a aplicação do modelo de Vogel et al (2008), uma de serviço de contagem de estoque constituiu o cenário do *Estudo 1*. Esta pesquisa foi aplicada no ambiente empresarial com empresas varejistas que realizam o serviço de inventário de estoque por meio da terceirização dessa atividade. De acordo com Ballou (1992), o inventário de materiais consiste no levantamento das reservas de matérias-primas, materiais de uso indireto na fabricação, componentes, materiais em processo, e produtos acabados que se encontram em inúmeros lugares dentro de uma firma de produção e canais logísticos. Devido ao fato de o estudo focar em empresas varejistas, o inventário em questão é realizado para produtos já acabados, denominados mercadorias.

3.2.3.1 Método de coleta

Uma vez adaptado o instrumento de pesquisa, passou-se à coleta dos dados. Inicialmente, considerou-se a realização da pesquisa por correio, com uma carta endereçada diretamente ao contato a ser entrevistado. Entretanto, dois fatores em especial fizeram descartar essa possibilidade: 1) A empresa não conseguia garantir que os endereços dos contatos estavam totalmente corretos e, assim, muitos envios poderiam perdidos; 2) A velocidade de resposta era um fator importante, já que se tratava de um estudo que antecedia outro, assim o levantamento pelo correio representaria um risco para a pesquisa. A escolha do envio de correspondências para aquisição da resposta havia se dado com o sentido de minimizar potencial de tendenciosidade que entrevistadores poderiam oferecer, porém foi descartada.

A segunda opção considerada, então, foi a coleta por e-mail, por ainda manter parte das características do levantamento por correio, com a vantagem de trazer mais velocidade. Ainda durante o período de adaptação do instrumento de pesquisa, o pesquisador apoiou a empresa em uma primeira iniciativa de *mailing* com o sentido de avaliar a satisfação com a experiência de contratação do serviço no ano de 2012. De 587 e-mails enviados, apenas 21 responderam a um questionário muito pequeno de 5 questões, mesmo com um envio adicional convidando à participação. Foi encontrada uma taxa de resposta de 3,6%, baixa exatamente

como sinalizado por Malhotra (2012) para este método, que apontou para a necessidade de utilização de um método que permitisse maior controle sobre a amostra. Conforme Malhotra (2012), o procedimento que possui alto controle sobre a amostra é a entrevista por telefone.

A escolha da entrevista por telefone se fundamentou também na opinião de alguns clientes e gerentes da empresa, que quando consultados demonstraram diferentes percepções sobre as questões. Alguns clientes deixaram algumas questões sem responder, durante o teste de preenchimento, por não entender por completo o item. Dessa forma, foi sugerido por esse grupo de pessoas que se preparasse a equipe de coleta para enriquecer com exemplos pergunta, de forma que não houvesse parcialidade por parte do entrevistador. Para minimizar este risco foi realizado um treinamento específico de coleta. Os questionários foram entregues aos entrevistadores e foi dado um tempo para que pudessem formular dúvidas sobre as questões. Depois, foi realizada uma reunião com todos, avaliadas as dúvidas, explicado o que se esperava de cada item e passado exemplos, caso o pesquisado tivesse dúvidas quanto à resposta de determinado item. De maneira complementar, foi simulado com cada um dos entrevistadores um laboratório de entrevista, em que o pesquisador fez o papel de cliente enquanto era entrevistado pela pessoa da equipe de coleta. Ainda foram acompanhadas as primeiras entrevistas. A cada 5 coletas, era interrompido o processo de levantamento, todos se reuniam e, então, eram avaliadas as dificuldades de coleta. Apenas 3 questionários precisaram ser descartados, após o acompanhamento de 20 entrevistas.

A coleta dos dados foi feita por telefone com uso de instrumento de pesquisa em web para preenchimento pelos entrevistadores. Cada entrevista teve duração aproximada de 15 minutos. A coleta dos dados foi realizada pelo CEPA (Centro de Estudos e Pesquisa em Administração) da UFRGS/EA, através de entrevistadores especializados.

Os dados foram automaticamente inseridos em uma base eletrônica em web que poderia ser exportada para MS Excell. Foi criada uma variável para identificar o entrevistador. Assim, as variáveis do estudo foram analisadas agrupando por entrevistador de forma a tentar encontrar algum viés de coleta. Não foram encontradas diferenças que pudessem comprometer os resultados.

3.2.3.2 Amostra

A amostra da pesquisa foi constituída por empresas varejistas que realizam o serviço de inventário de estoque. Dentro dessas empresas, foram contatados profissionais que possuem ligação com o serviço de interesse, os quais, de acordo com as entrevistas previamente realizadas, são áreas de auditoria, prevenção de perdas, finanças e operacional. Também foi avaliada a influência do profissional no processo de decisão sobre o serviço de inventário com uma escala proposta por Lewin e Bello (1997). Sob este aspecto a amostra foi restrita aos profissionais que possuem alto grau de decisão.

De um total de 1.743 clientes ativos registrados na base dados da empresa, conseguiu-se contato com 419. Em muitos casos, os responsáveis não eram identificados através dos telefones disponibilizados, não estavam disponíveis para pesquisa, ou não estavam mais na empresa pesquisada. Dos 419 foi possível constituir uma amostra com 64, o que encerra uma taxa de resposta de 15,3%. O cenário B2B é mais hostil para pesquisas desse formato, em especial dirigidas por telefone. Muitas entrevistas foram realizadas apenas depois de 3 ou 4 tentativas de contato. Alguns clientes apenas não quiseram responder a pesquisa sem justificar com um motivo.

3.2.4 Estudo 2 – Empresa Distribuidora de Medicamentos

Ainda durante a execução do Estudo 1, novamente verificada a lista de empresas da pré-seleção e foram contatadas duas, sendo que uma declinou da participação. A empresa selecionada para o Estudo 2 foi uma distribuidora de medicamentos que possui um considerável grupo de clientes, que são outras empresas, neste caso farmácias.

3.2.4.1 Método de Coleta

Igualmente à realização do Estudo 1 a escolha da entrevista por telefone se fundamentou também na opinião de gerentes da empresa que foram consultados, e que, assim como no Estudo 1, demonstraram diferentes percepções sobre as questões.

Novamente, para minimizar o risco de parcialidade do entrevistador foi realizado um treinamento específico de coleta. Com o conhecimento adquirido no Estudo 1, algumas potenciais dúvidas foram antecipadas e apresentadas ao grupo de entrevistadores. Após esta etapa, os questionários foram entregues aos entrevistadores e foi dado um tempo para que pudessem formular dúvidas sobre os itens. Depois, foi realizada uma reunião com todos, avaliadas as dúvidas, explicado o que se esperava de cada item e passado exemplos caso o pesquisado tivesse dúvidas quanto à resposta de determinado item. De maneira complementar, foi simulado com cada um dos entrevistadores um laboratório de entrevista, em que o pesquisador fez o papel de cliente enquanto era entrevistado pela pessoa da equipe de coleta. Ainda foram acompanhadas as primeiras entrevistas, após cada coleta, era interrompido o processo de levantamento, todos se reuniam e, então, eram avaliadas as dificuldades. Como, apesar de serem pessoas experientes na coleta de dados para a empresa não possuíam experiência em pesquisa, considerou-se o primeiro dia de coleta como um teste, e não computaram-se os 8 questionários preenchidos. O baixo número de questionários do primeiro dia se deu pelo fato de a empresa não ter ainda disponibilizado a lista de clientes a serem selecionados. Sendo assim, os clientes foram contatados conforme consulta manual no sistema da empresa, o procedimento adotado para o treinamento caracterizou uma fragilidade e foi decisivo para não considerarmos o primeiro dia de coleta.

O instrumento de pesquisa adaptado durante Estudo 1 ainda sofreu uma alteração para execução do Estudo 2. De igual maneira ao que foi feito no Estudo 1, em que se realizou uma pesquisa qualitativa com gerentes da empresa, optou-se por submeter o questionário a um grupo de funcionários diretamente ligados à gestão dos clientes. De forma unânime, foi sugerido modificar a questão “Você manteria a contratação dos serviços” por “Você manteria essa empresa como 1º ou 2º fornecedor?”. A justificativa para essa alteração é de que a segunda pergunta representaria melhor a manutenção da contratação em seu nível, uma vez que em geral, segundo informações dos gerentes, os clientes mantêm a contratação, porém podem não tratar a empresa como última opção de compra.

A coleta dos dados foi feita por telefone com uso do instrumento de pesquisa em web para preenchimento pelos entrevistadores. Cada entrevista teve duração aproximada de 12 minutos. A coleta dos dados foi realizada por uma equipe treinada de colaboradores da própria empresa.

Os dados foram automaticamente inseridos em uma base eletrônica em web que poderia ser exportada para MS Excell. Foi criada uma variável para identificar o entrevistador que foram analisadas agrupando por entrevistador de forma a tentar encontrar algum viés de coleta. Também foram avaliados outros aspectos como duração das entrevistas e o cargo do respondente. Apenas duas coletas tiveram de ser interrompidas para que o entrevistado tivesse que atender no balcão. Nas demais variáveis analisadas também não foram encontradas diferenças que pudessem comprometer os resultados.

3.2.4.2 Amostra

De um total de 12.566 clientes registrados na base dados da empresa, foram excluídos desta lista aqueles que estavam com alguma observação que não os permitia de ter realizado compras nos últimos meses, devido a fatores como estar com o alvará vencido, ou estar com faturas em atraso. Para esta distribuidora, a maior parte de seus clientes são compradores através de centrais de compras; nestes casos, estabeleceu-se a central como contato. Desta forma, um expressivo número de contatos foi reduzido a 4 centrais. Conseguiu-se contato com 1.508 clientes. Em muitos casos, os responsáveis não eram identificados através dos telefones disponibilizados, não estavam disponíveis para pesquisa, ou não estavam mais na empresa pesquisada.

Dos 1.508, foi possível constituir uma amostra com 189, o que encerra uma taxa de resposta de 12,5%. A maior parte dos clientes que não estava associada a centrais de compra, a maioria da amostra, era de farmácias de pequeno porte, assim, possuíam pouca disponibilidade para participação na pesquisa. Diferentemente do Estudo 1, poucas entrevistas necessitaram mais de 3 ou 4 tentativas de contato para ser concluída. Alguns clientes apenas não quiseram responder a pesquisa sem justificar o motivo.

4. RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os resultados das análises realizadas nos dois estudos, da empresa de serviços de contagem de estoque e da distribuidora de medicamentos. foram conduzidas uma análise fatorial confirmatória para avaliar a confiabilidade, validade discriminante e qualidade do ajuste; e, posteriormente, uma análise fatorial exploratória, para validade das escalas neste novo cenário. Calculou-se o também o alpha de Crombach de cada constructo. Por fim, é apresentada uma comparação entre os resultados.

4.1 ESTUDO 1 – EMPRESA DE SERVIÇOS DE INVENTÁRIOS DE ESTOQUE

Vogel *et al* (2008), seguindo Gerbing e Anderson (1988), conduziram uma análise fatorial confirmatória para avaliar a confiabilidade e validade das escalas. Calcularam os coeficientes alpha, como tipicamente proposto pela literatura (HAIR *et al*, 2006; NUNNALLY, 1978) e, em adição os compostos de confiabilidade como sugerido por Bagozzi e Yi (1988). Realizou-se os mesmos procedimentos.

4.1.1 Análise fatorial confirmatória

A análise fatorial confirmatória (CFA), como observado por Hair e colegas (2006), deve não apenas fornecer um ajuste aceitável, mas também deve mostrar evidência de validade do constructo para que a teoria de mensuração seja sustentada. Uma modelagem de equações estruturais (SEM) foi aplicada, com o programa AMOS, para testar o grau em que o modelo representa dos dados dessa pesquisa. O diagrama gerado pode ser observado na figura 6.

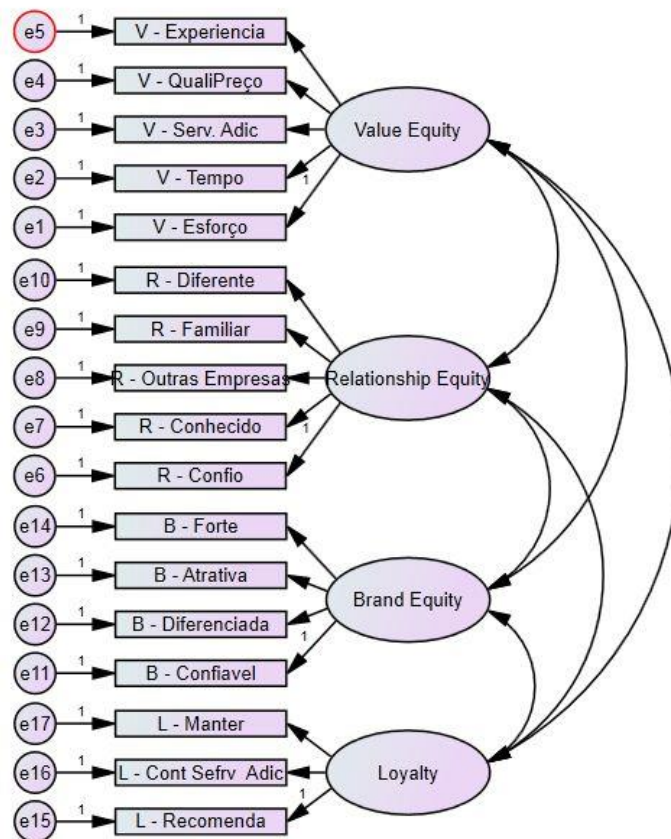


Figura 6 – Modelo desenvolvido no AMOS para realização da análise fatorial confirmatória.

Em uma primeira análise à CFA não apresentou resultados satisfatórios de ajuste, encontramos um índice de ajuste comparativo (CFI) de 0,724, um índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0,668, uma raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) de 0,151 e uma raiz padronizada do resíduo quadrático médio (SRMR) de 0,1197. Buscamos analisar as covariâncias entre os erros para melhorar o ajuste, mas não foi possível nenhuma correção. As cargas fatoriais são apresentadas na tabela 3.

Tabela 3 – Tabela de cargas fatoriais da CFA com o modelo original no Estudo 1

<i>Escala/Item^a</i>	<i>Cargas Fatoriais</i>
<i>Value equity</i>	
Como você pontuaria sua experiência de contratação dessa empresa?	0,764
A razão qualidade-preço com empresa com respeito ao seu serviço principal é muita boa	0,675
A razão qualidade-preço com essa empresa com respeito aos seus serviços adicionais é muito boa?	0,469
Para o tempo investido com negociações antecedentes ao serviço, você diria que é	0,711
Para o esforço envolvido nas negociações antecedentes ao serviço, você diria que é	0,673
<i>Relationship Equity</i>	
A empresa realiza serviços de maneira diferenciada para a sua empresa?	0,485
As interfaces da empresa são familiares para você?	0,395
Fico satisfeito em saber que há grandes empresas que contratam essa empresa?	0,690
Sou bem conhecido pelas pessoas com quem realizo interface?	0,430
Eu confio no gerente com quem faço interface?	0,629
<i>Brand Equity</i>	
X é uma marca forte	0,882
X é uma marca atrativa	0,761
X é uma marca diferenciada	0,902
X é uma marca confiável	0,754
<i>Intenções de Lealdade</i>	
Você manteria a contratação dos serviços?	0,926
Você contrataria outros serviços oferecidos pela empresa?	0,529
Você recomendaria essa empresa para outras empresas?	0,926

Para Hair et al (2009), com base em uma amostra de 100 respondentes, o número de entrevistas no Estudo 1 é menor, e um modelo de quatro constructos com um total de somente 12 variáveis indicadoras, evidência de bom ajuste incluiria um CFI de pelo menos 0,97 e uma RMSEA de 0,08 ou menos. O ajuste no Estudo 1 não apresentou valores tampouco aproximados desses. Os autores do modelo original (VOGEL et al, 2008) examinaram o ajuste conduzindo análises de modelagem de equações estruturais (SEM) separadas para cada constructo. Entretanto (HAIR et al, 2009, pag. 572), este procedimento não é o ideal, pois conduz a múltiplos conjuntos de índices de ajuste, cada um tendo uma chance maior de atingir um corte desejado do que o modelo todo. Todavia, para que se pudesse comparar os resultados do modelo original com o do Estudo 1, executou-se o mesmo processo que tem seus valores descritos na tabela 4.

Tabela 4 – Comparativo dos valores de qualidade do ajuste (GOF) entre o trabalho de Vogel et al e o Estudo 1

Itens/GOF	Vogel et al	Estudo 1
Value Equity		
CFI	0,912	0,917
TLI	0,895	0,834
RMSEA	0,079	0,157
SRMR	0,042	0,076
Relationship Equity		
CFI	0,975	0,767
TLI	0,949	0,535
RMSEA	0,074	0,189
SRMR	0,024	0,078
Brand Equity		
CFI	0,968	1,000
TLI	0,904	1,039
RMSEA	0,115	0,000
SRMR	0,035	0,004

* Os valores de GOF do modelo completo do Estudo 1 foram: índice de ajuste comparativo (CFI) de 0,724, um índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0,668, uma raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) de 0,151 e uma raiz padronizada do resíduo quadrático médio (SRMR) de 0,1197.

Estes achados podem ser, entretanto, associados ao tamanho de amostra. Para aprofundar e entender melhor as razões de um ajuste não tão satisfatório, foi realizada uma análise fatorial exploratória.

4.1.2 Análise Fatorial Exploratória

Foram identificadas correlações consideravelmente altas, como apresentado na tabela abaixo. Realizando o procedimento sugerido por Field (2005, pág. 577), observou-se os

valores em que a significância da correlação era maior que 0,05 e também coeficientes de correlação maiores que 0,9, que poderiam indicar singularidade dos dados. Pode-se observar que os indicadores associados ao *relationship equity* são os que apresentaram maior número de correlações não significativas, sendo a pergunta “As interfaces da empresa são familiares para você?” a que apresentou maior fragilidade e indicação para retirada do modelo. Nenhuma variável apresentou coeficientes de correlação maiores que 0,9, também o determinante da matriz de correlação está acima do valor mínimo necessário, indicado por Field (2005), assim a multicolinearidade não será um problema para estes dados.

Tabela 5 – Correlações entre as variáveis

	V- Experiencia	V- QualPreço	V- Serv. Adic	V- Tempo	V- Esforço	R- Diferente	R- Familiar	R- Outras Empresas	R- Conhecido	R- Confo	B- Forte	B- Atrativa	B- Diferenciada	B- Confiavel	L- Manter	L- Cont Setrv Adic	L- Recomenda
V- Experiencia	1	,493	,524	,446	,396	,155	,221	,352	,165	,424	,327	,393	,308	,611	,642	,569	,625
V- QualPreço	,493	1	,284	,543	,603	,108	,104	,197	,047	,217	,125	,315	,073	,333	,285	,326	,245
V- Serv. Adic	,524	,284	1	,244	,258	,209	-,066	,315	-,022	,165	,266	,332	,267	,328	,238	,495	,208
V- Tempo	,446	,543	,244	1	,592	,187	,190	,422	,142	,314	,050	,362	,094	,383	,383	,377	,392
V- Esforço	,396	,603	,258	,592	1	,188	,067	,348	,087	,293	,243	,455	,277	,456	,371	,271	,265
R- Diferente	,155	,108	,209	,187	,188	1	,088	,397	,388	,225	,274	,239	,334	,262	,132	,451	,073
R- Familiar	,221	,104	-,066	,190	,067	,088	1	,378	,416	,226	,146	,141	,160	,093	,224	,000	,181
R- Outras Empresas	,352	,197	,315	,422	,348	,397	,378	1	,209	,333	,356	,568	,499	,234	,284	,275	,117
R- Conhecido	,165	,047	-,022	,142	,087	,388	,416	,209	1	,369	,112	,164	,199	,183	,060	,034	,099
R- Confo	,424	,217	,165	,314	,293	,225	,226	,333	,369	1	,415	,404	,462	,647	,568	,278	,567
B- Forte	,327	,125	,266	,050	,243	,274	,146	,356	,112	,415	1	,680	,818	,636	,551	,306	,440
B- Atrativa	,393	,315	,332	,362	,455	,239	,141	,568	,164	,404	,680	1	,687	,552	,469	,246	,309
B- Diferenciada	,308	,073	,267	,094	,277	,334	,160	,499	,199	,462	,818	,687	1	,654	,480	,376	,405
B- Confiavel	,611	,333	,328	,383	,456	,262	,093	,234	,183	,647	,636	,552	,654	1	,750	,438	,719
L- Manter	,642	,285	,238	,383	,371	,132	,224	,284	,060	,568	,551	,469	,480	,750	1	,432	,829
L- Cont Setrv Adic	,569	,326	,495	,377	,271	,451	,000	,275	,034	,278	,306	,246	,376	,438	,432	1	,499
L- Recomenda	,625	,245	,208	,392	,265	,073	,181	,117	,099	,567	,440	,309	,405	,719	,829	,499	1

* Coeficiente de correlação significante $p < 0,05$; ** Coeficiente de correlação altamente significante $p < 0,01$

Para a análise da medida de adequação da amostra, conforme Andy Field (2005, p579), recomenda-se um mínimo de 0,5, sendo que o valor de 0,8 encontrado poderia ser classificado como ótimo. Identifica-se que o teste de esfericidade pode rejeitar a hipótese de a matriz de correlação ser considerada uma matriz identidade. Caracterizando assim a análise possível apesar da amostra reduzida.

Tabela 6 – Testes Kaiser-Meyer-Olkin e Bartlett

Medida de adequação da amostra (KMO)		0,790
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-Quadrado	640,258
	GL	136
	Sig.	0,000

Os valores individuais da KMO na matriz anti-imagem também estão todos acima de 0,5, sinalizando que não é necessário ainda excluir nenhuma variável.

Tabela 7 – Matriz de valores individuais da KMO

	V-Experiencia	V-QualiPreço	V-Serv.Adic	V-Tempo	V-Esforço	R-Diferente	R-Familiar	R- Outras Empresas	R- Conhecido	R- Confo	B-Forte	B-Atrativa	B-Diferenciada	B- Confiavel	L-Menter	L-Cont.Selv Adic	L- Recomenda
V-Experiencia	.828*	-.310	-.329	.146	.027	.228	-.048	-.281	-.203	.085	.073	-.005	.199	-.261	-.168	-.264	-.155
V-QualiPreço	-.310	.773*	.035	-.258	-.393	-.027	-.106	.186	.123	-.116	-.092	-.092	.097	.040	.086	-.071	.116
V-Serv.Adic	-.329	.035	.816*	.037	-.002	.048	.128	-.137	.077	.005	-.098	-.085	.103	-.116	.140	-.280	.110
V-Tempo	.146	-.258	.037	.762*	-.322	.033	-8,525E-6	-.368	-.037	-.002	.230	-.164	.235	-.159	.081	-.140	-.267
V-Esforço	.027	-.393	-.002	-.322	.850*	-.017	.096	-.038	.002	.030	.055	-.045	-.099	-.138	-.117	.079	.144
R-Diferente	.228	-.027	.048	.033	-.017	.590*	.151	-.330	-.419	.051	-.139	.138	.123	-.213	-.037	-.480	.183
R-Familiar	-.048	-.106	.128	-8,525E-6	.096	.151	.576*	-.337	-.443	.127	-.109	.148	.027	.087	-.134	.071	-.074
R- Outras Empresas	-.281	.186	-.137	-.368	-.038	-.330	-.337	.837*	.196	-.223	.120	-.258	-.419	.407	-.145	.111	.230
R- Conhecido	-.203	.123	.077	-.037	.002	-.419	-.443	.196	.509*	-.316	.085	-.150	-.053	-.021	.235	.149	-.024
R- Confo	.085	-.116	.005	-.002	.030	.051	.127	-.223	-.316	.884*	.057	.094	-.068	-.236	-.081	.101	-.179
B-Forte	.073	-.092	-.098	.230	.055	-.139	-.109	.120	.085	.057	.836*	-.350	-.489	-.056	-.185	.063	-.053
B-Atrativa	-.005	-.092	-.085	-.164	-.045	.138	.148	-.258	-.150	.094	-.350	.883*	-.153	-.080	-.113	.106	.130
B-Diferenciada	.199	.097	.103	.235	-.099	.123	.027	-.419	-.053	-.068	-.489	-.153	.777*	-.388	.198	-.266	-.069
B- Confiavel	-.261	.040	-.116	-.159	-.138	-.213	.087	.407	-.021	-.236	-.056	-.080	-.388	.853*	-.235	.166	-.144
L-Menter	-.168	.086	.140	.081	-.117	-.037	-.134	-.145	.235	-.081	-.185	-.113	.198	-.235	.850*	.022	-.537
L-Cont.Selv Adic	-.264	-.071	-.280	-.140	.079	-.480	.071	.111	.149	.101	.063	.106	-.266	.166	.022	.764*	-.279
L- Recomenda	-.155	.116	.110	-.267	.144	.183	-.074	.230	-.024	-.179	-.053	.130	-.069	-.144	-.537	-.279	.814*

A matriz de comunalidades para 4 fatores apresentou valores que sinalizam que cada variável possui uma medida razoável de variância comum, importante para o modelo, sem encerrar valores muito altos que anulassem a variância específica de cada variável.

Tabela 8 – Tabela de comunalidades dos indicadores

<i>Escala/Item^a</i>	<i>Valores</i>
Value equity	
Como você pontuaria sua experiência de contratação dessa empresa?	0,680
A razão qualidade-preço com empresa com respeito ao seu serviço principal é muito boa	0,672
A razão qualidade-preço com essa empresa com respeito aos seus serviços adicionais é muito boa?	0,535
Para o tempo investido com negociações antecedentes ao serviço, você diria que é	0,734
Para o esforço envolvido nas negociações antecedentes ao serviço, você diria que é	0,605
Relationship Equity	
A empresa realiza serviços de maneira diferenciada para a sua empresa?	0,485
As interfaces da empresa são familiares para você?	0,609
Fico satisfeito em saber que há grandes empresas que contratam essa empresa?	0,674
Sou bem conhecido pelas pessoas com quem realizo interface?	0,644
Eu confio no gerente com quem faço interface?	0,587
Brand Equity	
X é uma marca forte	0,803
X é uma marca atrativa	0,647
X é uma marca diferenciada	0,829
X é uma marca confiável	0,815
Intenções de Lealdade	
Você manteria a contratação dos serviços?	0,830
Você contrataria outros serviços oferecidos pela empresa?	0,496
Você recomendaria essa empresa para outras empresas?	0,863

Para todos os indicadores a matriz de comunalidades encerrou valores iguais ou acima de 0,5. As variáveis mais frágeis seriam as relacionadas à razão qualidade-preço de serviços adicionais, ao tratamento diferenciado, e à contratação de serviços adicionais. Esses itens, sugestivamente, deveriam sair análise, mas não se pode esquecer que se está trabalhando com uma amostra reduzida.

Pode-se notar que 68% da variância total pode ser explicada pelos 4 fatores. O risco estaria associado ao fato de o primeiro fator concentrar 38,3% da variância, mas após a rotação, pelo método varimax, este percentual ficou em 23,3%.

Quadro 1 – Total da Variância Explicada (extração do SPSS)

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,508	38,282	38,282	6,508	38,282	38,282	3,960	23,292	23,292
2	1,909	11,231	49,513	1,909	11,231	49,513	3,003	17,665	40,957
3	1,662	9,779	59,291	1,662	9,779	59,291	2,844	16,730	57,687
4	1,427	8,395	67,686	1,427	8,395	67,686	1,700	9,999	67,686
5	1,183	6,961	74,647						
6	,903	5,314	79,961						
7	,668	3,928	83,889						
8	,586	3,447	87,337						
9	,402	2,363	89,700						
10	,352	2,069	91,769						
11	,332	1,956	93,724						
12	,293	1,725	95,450						
13	,220	1,294	96,743						
14	,187	1,101	97,845						
15	,152	,896	98,740						
16	,122	,716	99,456						
17	,092	,544	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

As cargas fatoriais são apresentadas na tabela 7

Tabela 9 – Cargas fatoriais para 4 fatores

<i>Escala/Item^a</i>	<i>Componente</i>			
	1	2	3	4
<i>Value equity</i>				
Como você pontuaria sua experiência de contratação dessa empresa?	0.594		0.547	
A razão qualidade-preço com empresa com respeito ao seu serviço principal é muita boa			0.807	
A razão qualidade-preço com essa empresa com respeito aos seus serviços adicionais é muito boa?		0.464	0.400	
Para o tempo investido com negociações antecedentes ao serviço, você diria que é			0.817	
Para o esforço envolvido nas negociações antecedentes ao serviço, você diria que é			0.722	
<i>Relationship Equity</i>				
A empresa realiza serviços de maneira diferenciada para a sua empresa?		0.636		
As interfaces da empresa são familiares para você?				0.763
Fico satisfeito em saber que há grandes empresas que contratam essa empresa?		0.671	0.345	0.323
Sou bem conhecido pelas pessoas com quem realizo interface?				0.769
Eu confio no gerente com quem faço interface?	0.611			0.372
<i>Brand Equity</i>				
X é uma marca forte		0.665		
X é uma marca atrativa		0.687		
X é uma marca diferenciada		0.750		
X é uma marca confiável	0.811	0.336		
<i>Intenções de Lealdade</i>				
Você manteria a contratação dos serviços?	0.870			
Você contrataria outros serviços oferecidos pela empresa?	0.385	0.383	0.392	
Você recomendaria essa empresa para outras empresas?	0.905			

Não se pode afirmar que exista independência entre os fatores. Conforme orientação de Andy (2005, p591), é indicado o uso da rotação oblíqua, uma vez que a rotação ortogonal poderá trazer resultados não confiáveis. Para se garantir também que a rotação *Varimax* seria apropriada não poderia-se ter uma matriz de transformação dos componentes não-simétrica, como podemos identificar na tabela 8.

Tabela 10 – Matriz de transformação dos fatores

	1	2	3	4
Componente				
1	0,693	0,537	0,457	0,151
2	-0,141	-0,434	0,829	-0,322
3	-0,594	0,305	0,320	0,672
4	0,384	-0,656	-0,026	0,649

Extração: Análise de Componentes Principais
Rotação: Varimax

Realizando a análise com a rotação oblíqua tem-se outras cargas (tabela 9). As cargas fatoriais revelam quatro escalas subjacentes no instrumento de pesquisa, exatamente como

sugerem os autores do modelo original. Uma solução utilizando a rotação oblíqua foi preferida devido às inter-relações entre os fatores.

Tabela 11 – Cargas fatoriais para 4 fatores após rotação oblíqua

<i>Escala/Item^a</i>	<i>Componente</i>			
	1	2	3	4
<i>Value equity</i>				
Como você pontuaria sua experiência de contratação dessa empresa?	0,689	0,622		
A razão qualidade-preço com empresa com respeito ao seu serviço principal é muito boa		0,816		
A razão qualidade-preço com essa empresa com respeito aos seus serviços adicionais é muito boa?		0,432	0,495	
Para o tempo investido com negociações antecedentes ao serviço, você diria que é		0,842		
Para o esforço envolvido nas negociações antecedentes ao serviço, você diria que é		0,754		
<i>Relationship Equity</i>				
A empresa realiza serviços de maneira diferenciada para a sua empresa?			0,656	
As interfaces da empresa são familiares para você?				0,757
Fico satisfeito em saber que há grandes empresas que contratam essa empresa?		0,412	0,739	
Sou bem conhecido pelas pessoas com quem realizo interface?				0,764
Eu confio no gerente com quem faço interface?	0,672			
<i>Brand Equity</i>				
X é uma marca forte	0,664		0,712	
X é uma marca atrativa	0,514		0,761	
X é uma marca diferenciada	0,615		0,800	
X é uma marca confiável	0,882		0,488	
<i>Intenções de Lealdade</i>				
Você manteria a contratação dos serviços?	0,905			
Você contrataria outros serviços oferecidos pela empresa?	0,495	0,449	0,467	
Você recomendaria essa empresa para outras empresas?	0,907			

As cargas fatoriais demonstram que não está tão clara a discriminação do modelo. Entretanto, considerando o tamanho da amostra este é um fenômeno possível. Se faz necessário analisar a confiabilidade através do alpha de Crombach.

Para o *value equity*, pode-se observar que o alpha foi maior que 0,7, como recomendado. A retirada do item referente à contratação de serviço adicional elevaria, entretanto, o índice apresentou diferença muito pequena e foi mantida essa variável na coleta dos dados da pesquisa (Tabela 10).

Para o *relationship equity*, o alpha foi menor que 0,7, demonstrando uma fragilidade desse constructo, como também pode ser observado na análise fatorial exploratória. Embora o

alpha para este constructo tenha se apresentado baixo, nenhum item tem indicação de ser retirado.

Tabela 12 – Tabela de medida de confiabilidade dos constructos

<i>Escala/Item^a</i>	<i>Alpha de Crombach</i>	<i>Alpha se Item deletado</i>
<i>Value equity</i>	0,795	
Como você pontuaria sua experiência de contratação dessa empresa?		0,687
A razão qualidade-preço com empresa com respeito ao seu serviço principal é muito boa		0,689
A razão qualidade-preço com essa empresa com respeito aos seus serviços adicionais é muito boa?		0,808
Para o tempo investido com negociações antecedentes ao serviço, você diria que é		0,706
Para o esforço envolvido nas negociações antecedentes ao serviço, você diria que é		0,695
<i>Relationship Equity</i>	0,680	
A empresa realiza serviços de maneira diferenciada para a sua empresa?		0,633
As interfaces da empresa são familiares para você?		0,634
Fico satisfeito em saber que há grandes empresas que contratam essa empresa?		0,591
Sou bem conhecido pelas pessoas com quem realizo interface?		0,584
Eu confio no gerente com quem faço interface?		0,640
<i>Brand Equity</i>	0,891	
X é uma marca forte		0,831
X é uma marca atrativa		0,873
X é uma marca diferenciada		0,829
X é uma marca confiável		0,886
<i>Intenções de Lealdade</i>	0,811	
Você manteria a contratação dos serviços?		0,648
Você contrataria outros serviços oferecidos pela empresa?		0,907
Você recomendaria essa empresa para outras empresas?		0,585

O *brand equity* foi o que apresentou a maior confiabilidade com o alpha de 0,89, demonstrando a força desse constructo. Pela análise do alpha de Crombach nenhum item foi indicado a ser retirado.

O constructo de lealdade apresentou uma boa confiabilidade, entretanto, a retirada do item 2 referente à contratação de serviço adicional poderia elevar essa medida. A análise fatorial exploratória também demonstrou a fragilidade deste item. Este item foi sugerido pelos gerentes da empresa e inserido como uma forma de incluir o constructo de lealdade no modelo, pois originalmente com apenas duas perguntas não havia indicação de ingresso na CFA.

Com base nas informações das análises acima, executou-se uma nova análise fatorial confirmatória para um modelo em que a variável “Você contrataria outros serviços oferecidos pela empresa?” foi retirada. Para este novo modelo reduzido, mais próximo do original, não foi possível incluir o constructo de lealdade na avaliação do ajuste, isto porque com apenas duas variáveis não se tem indicação de inclusão na análise. Este modelo último apresentou um CFI de 0,796, TLI de 0,843, SRMR igual a 0,105 e RMSEA de 0,118. Não era o objetivo desse trabalho perseguir um modelo ideal, ou mesmo que se afastasse demais do original, porém, analisando as estimativas de covariância, foi possível verificar que o item relacionado à marca ser confiável tinha seus erros amostrais associados a muitas variáveis. Essa variável também esteve muito relacionada ao indicador de *relationship equity* “Eu confio no gerente com quem faço interface?”. Assim, sugestivamente, testou-se o modelo sem o item “X é uma marca confiável”. A qualidade do ajuste foi substancialmente melhor, encontramos CFI de 0,958, TLI de 0,944, SRMR igual a 0,088 e RMSEA de 0,059.

Tabela 13 – Comparativo dos valores de qualidade do ajuste (GOF) entre o trabalho de Vogel et al e o Estudo 1

Itens/GOF	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
CFI	0,800	0,843	0,958
TLI	0,748	0,796	0,944
RMSEA	0,134	0,105	0,059
SRMR	0,112	0,118	0,088

* Modelo 1: modelo com constructo de lealdade sem o item de contratação de serviços adicionais; Modelo 2: modelo reduzido, sem o constructo de lealdade; Modelo 3: modelo reduzido, sem o constructo de lealdade e sem o item “X é uma marca confiável”.

4.2 ESTUDO 2 – EMPRESA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS

Os resultados das análises realizadas com os 189 clientes da distribuidora de medicamentos encerram, assim como desenvolvido para o Estudo 1, uma análise fatorial confirmatória para avaliar a confiabilidade e também uma análise fatorial exploratória, para validade das escalas neste novo cenário. Calculou-se o também o alpha de Crombach de cada constructo.

O modelo mais ajustado do Estudo 1 sugeriu a retirada de duas variáveis, o item 4 do *brand equity* e o item 2 das intenções de lealdade. Para a coleta dos dados, optou-se por manter a primeira e retirar apenas a segunda, de forma a procurar respeitar ao máximo o modelo original desenvolvido por Vogel e colegas (2008).

4.2.1 Análise Fatorial Confirmatória

A realização de uma análise fatorial confirmatória levou a um modelo não-identificado, tornando os resultados inconclusivos. (Figura 6)

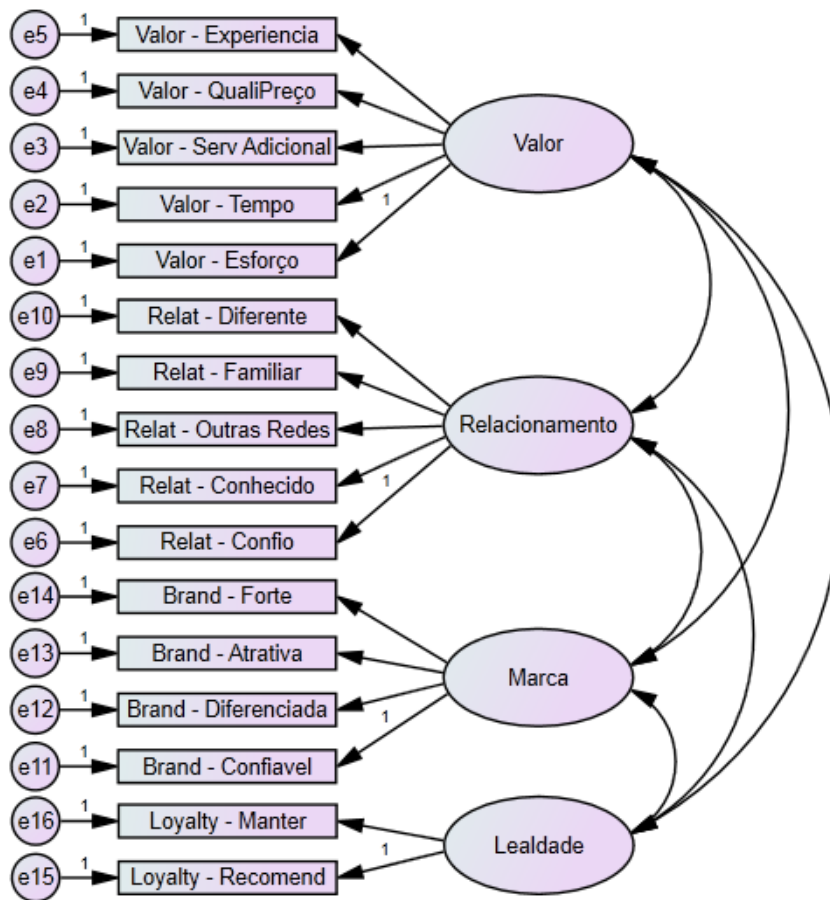


Figura 7 – Modelo desenvolvido no AMOS para realização da análise fatorial confirmatória. (Fonte: o autor)

Analisando as estimativas, observa-se que as variáveis de marca estão contribuindo para a não identificação do modelo de mensuração. Segundo Hair et al (2009), os problemas de identificação podem ter muitas causas e, dentre as mais comuns, a matriz de covariância ser pequena se comparada com o número de parâmetros estimados é uma delas. Este problema é normalmente associado a uma violação da regra de três indicadores por constructo, e amostras pequenas (menores que 200) aumentam a possibilidade de ocorrência. Neste modelo tem-se as duas situações. Em uma primeira etapa seria possível buscar identificar se o constructo de lealdade (com apenas 2 indicadores) poderia produzir essa não-identificação. Entretanto, após a realização de nova análise sem esse constructo, o modelo ainda se mostrava não-identificado. Assim optou-se por evoluir para uma EFA.

4.2.2 Análise Fatorial Exploratória

Foram identificadas correlações médias ou fracas, não obstante significativas, como apresentado na tabela abaixo. Realizando o procedimento sugerido por Field (2005, pág. 577), observou-se os valores em que a significância da correlação era maior que 0,05. Pode-se observar que os indicadores associados ao *relationship equity* são os que apresentaram maior número de correlações não significativas. Neste estudo, um indicador de marca apresentou grande volume de correlações sem expressão, “X é uma marca diferenciada”. Nenhuma variável apresentou coeficientes de correlação maiores que 0,9, também o determinante da matriz de correlação está acima do valor mínimo necessário, indicado por Field (2005), assim a multicolinearidade não será um problema para estes dados.

Tabela 14. Correlações entre as variáveis do estudo

Correlations

Statistics = Pearson Correlation

	Valor - Experiencia	Valor - QualifPrepo	Valor - Serv Adicional	Valor - Tempo	Valor - Esforço	Relat - Diferente	Relat - Familiar	Relat - Outras redes	Relat - Conhecido	Relat - Confo	Brand - Forte	Brand - Atrativa	Brand - Diferenciada	Brand - Confiavel	Loyalty - Mantem	Loyalty - Recomend
Valor - Experiencia	1															
Valor - QualifPrepo	.615**	1														
Valor - Serv Adicional	.171*	.203**	1													
Valor - Tempo	.490**	.303**	.071	1												
Valor - Esforço	.185*	.217**	-.090	.360**	1											
Relat - Diferente	-.049	.004	.306**	-.058	.244**	1										
Relat - Familiar	.025	.047	-.128	.205**	-.007	.044	1									
Relat - Outras redes	.102	.012	.012	.075	.167*	.440**	-.049	1								
Relat - Conhecido	.337**	.451**	.046	.376**	.031	-.100	.127	.103	1							
Relat - Confo	-.371**	-.072	-.021	-.040	.049	.203**	.431**	.123	.010	1						
Brand - Forte	.046	.091	.313**	.294**	.081	.123	.189**	.003	.091	.112	1					
Brand - Atrativa	.324**	.399**	-.050	.383**	.388**	-.180*	.257**	.070	.341**	.020	.123	1				
Brand - Diferenciada	-.005	.034	-.128	.046	.098	-.147*	-.093	-.006	.013	-.020	.078	.147*	1			
Brand - Confiavel	-.185*	.010	-.159*	.012	.281**	.118	-.211**	.253**	-.022	.058	-.174*	.219**	-.089	1		
Loyalty - Mantem	-.099	-.027	.036	-.012	-.072	.362**	.207**	.350**	.081	.325**	.027	.041	.065	.144*	1	
Loyalty - Recomend	.078	-.069	.214**	.344**	-.005	.075	.196**	.041	-.031	.062	.347**	.117	.075	-.202**	.372**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Para a análise da medida de adequação da amostra, conforme Andy Field (2005, p579), recomenda-se um mínimo de 0,5. O valor encontrado nesta amostra é limítrofe de aceitação. Entretanto, identifica-se que o teste de esfericidade pôde rejeitar a hipótese de a matriz de correlação ser considerada uma matriz identidade. Caracterizando ainda a como análise possível.

Tabela 15 – Testes Kaiser-Meyer-Olkin e Bartlett

Medida de adequação da amostra (KMO)		0,519
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-Quadrado	908,840
	GL	120
	Sig.	0,000

Sob as condições acima deve-se avaliar os valores individuais da KMO na matriz anti-imagem, buscando identificar aqueles que apresentam valores menores do que 0,5.

Tabela 16. Matriz de valores individuais da KMO do estudo

Itens	V - Experiência	V - QualiPreço	V - Serv Adicional	V - Tempo	V - Esforço	R - Diferente	R - Familiar	R - Outras redes	R - Conhecido	R - Confo	B - Forte	B - Atrativa	B - Diferenciada	B - Confiavel	L - Manter	L - Recomend
V - Experiência	,548*	-,545	-,087	-,393	-,034	,047	-,066	-,277	,080	,444	,169	-,093	,101	,339	-,034	,051
V - QualiPreço	-,545	,624*	-,139	,135	-,062	-,058	,047	,196	-,295	-,187	-,070	-,156	-,067	-,119	-,022	,128
V - Serv Adicional	-,087	-,139	,432*	-,007	,256	-,380	,315	,140	,012	-,114	-,245	-,110	,144	,102	,093	-,162
V - Tempo	-,393	,135	-,007	,608*	-,297	,120	-,152	,011	-,332	-,071	-,185	,069	-,028	-,222	,143	-,362
V - Esforço	-,034	-,062	,256	-,297	,459*	-,449	,186	,078	,170	-,136	-,008	-,361	-,098	-,115	,224	,021
R - Diferente	,047	-,058	-,380	,120	-,449	,440*	-,190	-,378	,073	,046	-,079	,342	,122	-,027	-,307	,071
R - Familiar	-,066	,047	,315	-,152	,186	-,190	,420*	,176	,039	-,417	-,111	-,355	,215	,306	-,102	,007
R - Outras redes	-,277	,196	,140	,011	,078	-,378	,176	,514*	-,114	-,167	-,034	-,066	-,038	-,163	-,144	,029
R - Conhecido	,080	-,295	,012	-,332	,170	,073	,039	-,114	,619*	,002	-,020	-,181	,064	,141	-,165	,226
R - Confo	,444	-,187	-,114	-,071	-,136	,046	-,417	-,167	,002	,495*	-,005	,066	,013	,048	-,199	,090
B - Forte	,169	-,070	-,245	-,185	-,008	-,079	-,111	-,034	-,020	-,005	,663*	-,044	-,106	,101	,132	-,195
B - Atrativa	-,093	-,156	-,110	,069	-,361	,342	-,355	-,086	-,181	,066	-,044	,591*	-,150	-,320	-,019	-,129
B - Diferenciada	,101	-,067	,144	-,028	-,098	,122	,215	-,038	,064	,013	-,106	-,150	,312*	,238	-,173	,019
B - Confiavel	,339	-,119	,102	-,222	-,115	-,027	,306	-,163	,141	,048	,101	-,320	,238	,392*	-,236	,248
L - Manter	-,034	-,022	,093	,143	,224	-,307	-,102	-,144	-,165	-,199	,132	-,019	-,173	-,236	,497*	-,464
L - Recomend	,051	,128	-,162	-,362	,021	,071	,007	,029	,226	,090	-,195	-,129	,019	,248	-,464	,487*

Pode-se notar que há uma variável do *value equity*, duas de *relationship equity* e duas de *brand equity* que estão com valores abaixo de 0,5. O indicador de *value equity* com sugestão de remoção pelo valor do KMO foi referente à pontuação de contratação de serviço adicional; a de *relationship equity* estava associada ao tratamento diferenciado e à familiaridade com as interfaces; e as de *brand equity*, associada à percepção de ser uma marca diferenciada e confiável.

A matriz de comunalidades para 4 fatores indicou que pela variância comum algumas variáveis deveriam ser retiradas do modelo, são elas a relacionada ao esforço envolvido na negociação (*value equity*), a ser bem conhecido pelas interfaces (*relationship equity*), as associadas a força e diferenciação da marca, com valores menores que 0,5 (Tabela 13).

Tabela 17 – Tabela de comunalidades dos indicadores

<i>Escala/Item^a</i>	<i>Valores</i>
<i>Value equity</i>	
Como você pontuaria sua experiência de contratação dessa empresa?	0,720
A razão qualidade-preço com empresa com respeito ao seu serviço principal é muita boa	0,582
A razão qualidade-preço com essa empresa com respeito aos seus serviços adicionais é muito boa?	0,642
Para o tempo investido com negociações antecedentes ao serviço, você diria que é	0,590
Para o esforço envolvido nas negociações antecedentes ao serviço, você diria que é	0,443
<i>Relationship Equity</i>	
A empresa realiza serviços de maneira diferenciada para a sua empresa?	0,732
As interfaces da empresa são familiares para você?	0,607
Fico satisfeito em saber que há grandes empresas que contratam essa empresa?	0,544
Sou bem conhecido pelas pessoas com quem realizo interface?	0,377
Eu confio no gerente com quem faço interface?	0,587
<i>Brand Equity</i>	
X é uma marca forte	0,438
X é uma marca atrativa	0,653
X é uma marca diferenciada	0,083
X é uma marca confiável	0,609
<i>Intenções de Lealdade</i>	
Você manteria a contratação dos serviços?	0,531
Você recomendaria essa empresa para outras empresas?	0,513

Já nesse modelo diferentemente do encontrado nos resultados do Estudo 1, apresentou um poder de explicação menor com 4 fatores. Apenas 54% da variância total pode ser explicada por esse modelo contra 68% do Estudo 1.

Quadro 2 – Total da Variância Explicada (extração do SPSS)

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,981	18,633	18,633	2,981	18,633	18,633	2,896	18,100	18,100
2	2,242	14,012	32,645	2,242	14,012	32,645	1,950	12,185	30,285
3	1,833	11,458	44,103	1,833	11,458	44,103	1,906	11,915	42,199
4	1,595	9,971	54,074	1,595	9,971	54,074	1,900	11,875	54,074
5	1,237	7,728	61,803						
6	1,103	6,893	68,695						
7	,921	5,755	74,450						
8	,844	5,276	79,726						
9	,715	4,466	84,192						
10	,565	3,530	87,723						
11	,483	3,020	90,743						
12	,444	2,778	93,521						
13	,386	2,410	95,930						
14	,271	1,693	97,623						
15	,203	1,271	98,893						
16	,177	1,107	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

É possível observar que, mesmo com uma amostra maior, os indicadores do modelo adaptado estão menos ajustados à realidade da distribuidora de medicamentos do que estavam para o mercado de inventários. A tabela com as cargas fatoriais da análise fatorial exploratória também evidenciam que não se pode extrair com clareza os constructos latentes das variáveis observadas, como foi possível no Estudo 1.

Tabela 18 – Cargas fatoriais para 4 fatores do estudo após rotação

Escala/Item ^a	Componente			
	1	2	3	4
Value equity				
Como você pontuaria sua experiência de contratação dessa empresa?	0,725			
A razão qualidade-preço com empresa com respeito ao seu serviço principal é muito boa	0,725			
A razão qualidade-preço com essa empresa com respeito aos seus serviços adicionais é muito boa?		0,381		0,633
Para o tempo investido com negociações antecedentes ao serviço, você diria que é	0,719			
Para o esforço envolvido nas negociações antecedentes ao serviço, você diria que é	0,511			
Relationship Equity				
A empresa realiza serviços de maneira diferenciada para a sua empresa?		0,838		
As interfaces da empresa são familiares para você?			0,708	
Fico satisfeito em saber que há grandes empresas que contratam essa empresa?		0,700		
Sou bem conhecido pelas pessoas com quem realizo interface?	0,607			
Eu confio no gerente com quem faço interface?			0,730	
Brand Equity				
X é uma marca forte				0,589
X é uma marca atrativa	0,732			
X é uma marca diferenciada				
X é uma marca confiável		0,389		
Intenções de Lealdade				
Você manteria a contratação dos serviços?		0,498	0,520	
Você recomendaria essa empresa para outras empresas?			0,366	0,598

As cargas fatoriais, após a rotação Varimax, demonstram que os constructos não estão bem discriminados, em especial o de *relationship equity* e de *brand equity* apresentam indicadores mais expressivos nos mesmos fatores.

Pela análise do alpha de Crombach pode-se notar que o constructo do *value equity* apresentou maior confiabilidade. Assim como observado no Estudo 1, a retirada do item relacionado à percepção da experiência de serviços adicionais poderia elevar o índice (Tabela 15).

O *relationship equity*, por sua vez, apresentou um alpha de 0,420, substancialmente menor do que o índice encontrado no estudo anterior. Diferentemente do Estudo 1, a retirada do item relacionado ao fato de o cliente ser conhecido pelas pessoas com quem faz interface poderia elevar o alpha.

Tabela 19 – Tabela de medida de confiabilidade dos constructos

<i>Escala/Item^a</i>	<i>Alpha de Crombach</i>	<i>Alpha se Item deletado</i>
<i>Value equity</i>	0,629	
Como você pontuaria sua experiência de contratação dessa empresa?		0,455
A razão qualidade-preço com empresa com respeito ao seu serviço principal é muita boa		0,493
A razão qualidade-preço com essa empresa com respeito aos seus serviços adicionais é muito boa?		0,696
Para o tempo investido com negociações antecedentes ao serviço, você diria que é		0,532
Para o esforço envolvido nas negociações antecedentes ao serviço, você diria que é		0,644
<i>Relationship Equity</i>	0,420	
A empresa realiza serviços de maneira diferenciada para a sua empresa?		0,339
As interfaces da empresa são familiares para você?		0,366
Fico satisfeito em saber que há grandes empresas que contratam essa empresa?		0,314
Sou bem conhecido pelas pessoas com quem realizo interface?		0,498
Eu confio no gerente com quem faço interface?		0,299
<i>Brand Equity</i>	0,140	
X é uma marca forte		0,225
X é uma marca atrativa		0,000
X é uma marca diferenciada		0,124
X é uma marca confiável		0,280
<i>Intenções de Lealdade</i>	0,541	
Você manteria a contratação dos serviços?		-
Você recomendaria essa empresa para outras empresas?		-

Dos constructos, o que apresentou o menor valor de alpha, foi surpreendentemente o de *brand equity*, com índice de 0,140 inviabilizando a consideração desse grupo de indicadores com constructo.

Tabela 20 – Indicação de retirada por diferentes estatísticas

Escala/Item ^a	Estatística				
	Correlações ^a	KMO Individual ^b	Comunalidades ^c	Cargas Fatoriais ^d	Alpha Crombach ^e
Value equity					
Como você pontuaria sua experiência de contratação dessa empresa?	7				
A razão qualidade-preço com empresa com respeito ao seu serviço principal é muita boa	9				
A razão qualidade-preço com essa empresa com respeito aos seus serviços adicionais é muito boa?	9	0,432	0,443		0,696
Para o tempo investido com negociações antecedentes ao serviço, você diria que é	7				
Para o esforço envolvido nas negociações antecedentes ao serviço, você diria que é	8	0,459		0,511	0,644
Relationship Equity					
A empresa realiza serviços de maneira diferenciada para a sua empresa?	8	0,440			
As interfaces da empresa são familiares para você?	8	0,420			
Fico satisfeito em saber que há grandes empresas que contratam essa empresa?	11				
Sou bem conhecido pelas pessoas com quem realizo interface?	10		0,377		0,498
Eu confio no gerente com quem faço interface?	11				
Brand Equity					
X é uma marca forte	10		0,438	0,589	0,225
X é uma marca atrativa	5				
X é uma marca diferenciada	13	0,312	0,083	0,142	
X é uma marca confiável	6	0,392		0,389	0,280
Intenções de Lealdade					
Você manteria a contratação dos serviços?	9			0,520	
Você recomendaria essa empresa para outras empresas?	9			0,598	

^a Número de correlações não significativas; ^b Valores do KMO menores que 0,5; ^c Valores de comunalidade menor que 0,5; ^d Valore máximo das cargas fatoriais, apresentadas apenas as menores de 0,6; ^e valores que alpha caso retirada a variável, apresentada apenas as que elevariam o alpha além do encontrado para o constructo completo.

Analisando a tabela acima com as estatísticas que sugerem a retirada de variáveis do modelo, verificou-se que apenas três itens do constructo de *value equity* não possuem indicação de saída do modelo para análise fatorial. Encontrou-se alguma indicação de retirada em 81% dos indicadores do modelo original de Vogel et al (2008). Estes achados inviabilizam a utilização do modelo adaptado à realidade da distribuidora de medicamentos. Não foi

possível a comparação como Estudo 1, tampouco com o modelo original de Vogel et al (2008). Cabe analisar as diferenças entre os cenários para identificar as origens da dificuldade de aplicação do modelo adaptado a contextos semelhantes ao da distribuidora.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O valor dos clientes (*customer equity*) é uma métrica importante para as empresas, pois viabiliza a gestão centralizada no cliente, essencial para conquista da vantagem competitiva (GUPTA E LEHMANN, 2005; BERGER ET AL, 2006). O *customer equity* criou a possibilidade de comprovação financeira dos investimentos de marketing necessários para desenvolver e manter essas relações (RUST, LEHMANN E ZEITHAML, 2004). Apesar de compartilharem a mesma lógica, muitos modelos de *customer equity* possuem suas limitações específicas. De modo geral, existem algumas limitações que estão presentes em quase todos os modelos de *customer equity* (VILLANUEVA & HANSENSS, 2007; KUMAR & GEORGE, 2007). O modelo proposto por Vogel *et al* (2008) minimiza uma considerável parcela dessas limitações, e pode, portanto, representar um modelo integrador e de fácil aplicação.

Vogel *et al.* (2008) abordaram os condutores de *customer equity* e vendas futuras, contribuindo, em especial, com um modelo que inclui um construto de lealdade – não considerado pelo modelo de Rust *et al.* (2000) –, em vez de uma matriz de troca, e foca nos condutores que podem prever vendas futuras, dado que valor de vida do cliente (CLV) é um difícil conceito para ser medido e está fora do alcance da maior parte das empresas (STAHL, MATZER, HINTERHUBER, 2003). Uma terceira contribuição consistiu em poder prever que mudanças no comportamento dos clientes são dirigidas por ações de marketing e não configuram apenas um resultado dos efeitos da inércia (BRONNENBERG & WATHIEU, 1996, CORSTJENS & LAL, 2000). A quarta contribuição de Vogel *et al.* (2008) está no fato desse estudo ter sido o único até aquele momento em sua abordagem de combinar dados de pesquisa com informações reais de vendas.

Este estudo permitiu uma análise mais profunda das contribuições do modelo de Vogel *et al* (2008), sobre seu aspecto mais importante, o da aplicabilidade. Adaptando e aplicando o modelo no universo B2B foi possível verificar sua robustez em condições diferentes das encontradas quando realizado originalmente. Este estudo não tinha a pretensão de testar a robustez em todos os cenários possíveis, mas possibilitou a identificação de

fragilidades do modelo e da necessidade de definição de premissas para sua aplicação e geração correta de resultados.

Os resultados do estudo com a distribuidora de medicamentos e com a empresa de serviços evidenciam que o modelo não apresenta robustez para ser aplicado a qualquer cenário do contexto B2B, porém, pode ser muito útil quando considerada determinadas condições, em acordo com achados de estudos empíricos da literatura (exemplo, Rust, Lemon e Zeithaml, 2004; Rust, Zeithaml e Lemon, 2000 e Vogel, Evanschitzky e Ramaseshan (2008). Sendo assim, justifica-se um maior detalhamento das diferenças de cenários e condições, entre o estudo 1 e 2, para auxiliar o emprego correto do modelo.

Avaliando-se os diferentes resultados apresentados pelos dois cenários, pode-se conceber que esses são produto de particularidades de cada contexto. Assim, o estudo dessas características pode clarificar sob quais condições a aplicação do modelo pode ser adequada.

Iniciando-se pelo *value equity* e por cada um dos aspectos que contribuem para sua composição, temos a experiência de contratação. Apesar do constructo de *value equity* apresentar melhor poder explicativo através de seus indicadores, a principal diferença se evidencia na exposição a uma experiência de contratação, que impacta em todas as demais questões relacionadas à razão qualidade-preço, tempo e esforço investidos. Para o caso da empresa de serviços de inventários, há um processo de contratação mais elaborado, com diferentes etapas, em que é necessário lidar e manejar com uma série de variáveis que influenciam no serviço que vai ser entregue e no entendimento do cliente sobre qualidade do que está sendo oferecido. Já no contexto da distribuidora de medicamentos não há um processo refinado que expusesse o contratante a uma experiência, existe basicamente apenas uma etapa na compra. Em sua maioria, as compras são feitas por meios eletrônicos, através de um sistema de pedidos, e em poucos casos por telefone com um atendente. Assim essa experiência pode ter sido de difícil mensuração para os clientes, pois apenas se desdobra em mais contato quando há uma necessidade que está fora do processo de venda, ou quando surge um problema, como o duplo processamento do pedido que necessitará de um tratamento especial. Dessa forma, primeiramente, uma condição necessária para correta aplicação do modelo, no universo B2B, é que exista uma experiência de contratação que possa ser desdobrada em diferentes etapas e com variados desfechos, para que o cliente possa ter como avaliar. Para segmentos como o da distribuidora de medicamento – em que o processo de

contratação é conduzido por regras pouco flexíveis de compra –, o modelo poderá ser pouco confiável.

No que se refere ao *relationship equity*, há muitas diferenças entre as duas empresas, a de serviços e de medicamentos, que podem auxiliar a evidenciar condições. Este constructo, entretanto, é o que apresentou menor confiabilidade em ambos estudos. A empresa de serviços de inventários conta com gerentes que realizam a quase totalidade de contatos com o cliente. A distribuidora de medicamentos, por sua vez, possui canais de comunicação que não são dedicados, assim o cliente pode não identificar claramente um relacionamento com a empresa que contrata. Outro ponto importante se refere à satisfação em saber que outros clientes contratam a empresa em questão, que remete à ideia de comunidade que o *relationship equity* pode criar.

Para a empresa de serviços de inventários, a satisfação em saber que outros clientes contratavam a empresa está associada a um referencial que pode passar segurança na contratação. Para a distribuidora de medicamentos o conhecimento de que outras farmácias são atendidas por essa empresa não é exatamente um fator positivo para o cliente, pois evidencia que eles estão atendendo também seus concorrentes. Muito embora, para ambos os casos, a EFA demonstra que este aspecto está mais relacionado ao *brand equity*. Esse resultado corrobora com a associação desse indicador (atendimento a outras empresas) com o componente de atitude em relação à marca, sugerido por Rust, Zeithaml & Lemon (2000).

O conhecimento de que outras empresas contratam a companhia avaliada, representa, quando considerado positivamente, um endosso e em alguns casos um fortalecimento da marca. Sob estas condições, para a aplicação do modelo de Vogel *et al* (2008), deve-se considerar apenas segmentos em que seja possível através dos canais de comunicação, sejam gerentes ou não, a tradução de tratamentos diferenciados ou que seja viável estabelecer-se afinidade entre a empresa e seu cliente. Os itens desenvolvidos no modelo original e adaptados ao universo B2B não representaram bem esses aspectos, e representam uma fragilidade para aplicação.

No *brand equity* identificou-se as maiores diferenças em relação às duas empresas. No caso do Estudo 1, o conhecimento limitado por parte dos clientes sobre os detalhes técnicos do serviço valorizava a marca como um indicador de garantia de qualidade, promovendo uma melhoria na razão preço-qualidade, evidenciado pela associação, como visto na EFA, do item

“X é uma marca confiável” com o *value equity* que é um aspecto mais objetivo. No caso da distribuidora a marca não era promovida pela empresa e, em alguns casos, desconsiderada por estar associada a uma rede de farmácias. Em outras palavras, para um cenário os indicadores de marca representavam garantias, enquanto que para outro representava a fragilidade ou ausência de garantias. Sob este aspecto, o posicionamento de mercado da distribuidora de medicamentos pode ter influenciado gravemente a mensuração dos indicadores. A distribuidora opta por não ser a principal fornecedora, em especial por ter sua marca associada a de uma grande rede farmácias. Assim, não há qualquer esforço de fortalecimento da marca. Não observou-se, em conversa com os gerentes sobre o posicionamento da distribuidora, mensagem específica que garantisse uma lembrança à marca, nem mesmo que promovesse uma atitude positiva em relação a mesma, como sugere Rust, Zeithaml & Lemon (2000) ser a composição desse driver. A empresa de serviços de inventários lança mão de recursos para garantir que a mensagem de ser uma empresa forte, diferenciada e confiável chegue a seus clientes. Com base nestas informações, pode-se afirmar que é necessário que a empresa em que se vai aplicar o modelo possua um posicionamento de mercado claro e identificável e que faça uso dos canais disponíveis para fortalecimento deste.

5.1 O IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

Os resultados do Estudo 2 (189 casos de uma distribuidora de medicamentos), não apresentaram condições para aplicação do modelo de Vogel *et al* (2008) no contexto estudado. Uma vez que os constructos não estão claramente discriminados, não é possível identificar suas relações com as intenções de lealdade e assim sua aplicabilidade no contexto de distribuição de produtos acabados torna-se impraticável. Não obstante, os resultados do Estudo 1 demonstraram expressiva consistência, considerando-se a pequena dimensão da amostra. Desta forma, pôde-se estudar melhor os resultados do Estudo 1 como um cenário favorável a aplicação do modelo

A análise dos dados do Estudo 1 forneceu subsídios para considerar que os três condutores de patrimônio impactam positivamente nas intenções de lealdade, e que poderão influenciar, segundo Vogel, Evanschitzky e Ramaseshan (2008), em vendas futuras. O modelo aplicado ao universo B2B, a partir dos três condutores, apesar da amostra reduzida do Estudo 1, explicou melhor as variações das intenções de lealdade que o encontrado por Vogel, Evanschitzky e Ramaseshan (2008), (50,2% vs. 44,7%). Dentre os três condutores, o *value equity* tem maior grau de importância para o estabelecimento das intenções de lealdade. Este achado está em acordo com os autores Vogel, Evanschitzky e Ramaseshan (2008) e Lemon, Rust e Zeithaml (2001), que notaram o *value equity* como peça-chave do relacionamento entre cliente e empresa.

Ainda neste estudo identificou-se um efeito menor do *brand equity* sobre as intenções de lealdade do que foi encontrado por Vogel, Evanschitzky e Ramaseshan (2008). Em seu estudo Vogel *et al* (2008) apresentaram um coeficiente $\gamma = ,32$ para o *brand equity*, encerrando mesmo impacto sobre as intenções de lealdade que *value equity*. No B2B, limitado ao contexto de serviços, identificou-se uma diferença expressiva entre o grau de impacto do *value equity* e *brand equity* sobre as intenções de lealdade ($\gamma = ,49$ vs. $\gamma = ,20$, respectivamente). Para os respondentes o balanço entre preço-qualidade teve maior importância na manutenção da contratação do que o fato de a marca ser forte. Em parte, isto se deve ao fato de que as empresas que contratam estão mais interessadas que o serviço seja bem feito do que por quem seja realizado. Um achado particularmente interessante é que o

relationship equity teve uma expressão tímida na predição das intenções de lealdade. Seria esperado para a realidade B2B que o *relationship equity* tivesse uma parcela de importância sobre as intenções de lealdade maior que o *brand equity*, fato que não se confirmou. Não obstante, a contribuição do *relationship equity* para a predição das intenções de lealdade foi maior no universo B2B do que foi identificado no varejo por Vogel, Evanschitzky e Ramaseshan (2008), ainda que com a amostra atual não seja possível confirmar diferença estatística entre os dois coeficientes.

Acredita-se que o modelo com os três condutores de patrimônio no B2B também prediga com segurança as intenções de lealdade, sob determinadas condições, embora a percepção sobre a contribuição individual de cada condutor fosse diferente do encontrado. Parece razoável que para a realidade B2C a hierarquia de contribuição fosse *value equity* -> *brand equity* -> *relationship equity*, exatamente como demonstrado por Vogel, Evanschitzky e Ramaseshan (2008). Para o B2B, entretanto, esperava-se que a hierarquia de importância para predição das intenções de lealdade estivessem baseadas na seguinte ordem: *value equity* -> *relationship equity* -> *brand equity*. Nota-se com os achados que ainda no universo B2B, em especial em serviços, a marca permanece como um forte fator para manutenção da lealdade.

A intenção original da construção do modelo apresentado é poder afirmar se os condutores de CE podem prever vendas futuras. Entretanto, neste estudo, diferentemente do que foi realizado por Vogel, Evanschitzky e Ramaseshan (2008), a intenção era validar o método e instrumento no universo B2B. Uma vez esta etapa executada, é possível estender o estudo para estimação de um modelo que através dos condutores de *customer equity* possa estimar as vendas futuras. Essa tarefa tende a ser facilitada no B2B, já que o detalhamento das informações dos clientes é muito maior. Estes resultados, do Estudo 1, entretanto, podem ser aplicados somente em um setor particular de serviço que contenha características semelhantes a do estudado: inventários/balanços/contagens de estoque.

5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Apesar de não ser possível a aplicação do modelo completo no cenário da distribuidora de medicamentos, algumas implicações gerenciais, no contexto do Estudo 1, são úteis neste estudo e complementares as definidas por Vogel, Evanschitzky e Ramaseshan (2008). O achado de que o *value equity* tem alta importância para estabelecer as intenções de lealdade sugere que é prioritário a empresa ir ao encontro das expectativas do cliente, que pode ser considerada uma avaliação objetiva da utilidade do serviço que a empresa oferece. O *value equity* representa o balanço do que é dado (preço/custo) e o que é recebido (valor).

No caso específico deste estudo, é importante que a experiência de contratação seja positiva. Em outras palavras que o tempo e o esforço despendidos na negociação e estabelecimento das premissas de execução sejam premiados com a prestação de um serviço de qualidade que solucione o problema do cliente, para garantir um alto nível de utilidade. Uma empresa poderia, portanto, entregar para o cliente diferentes aspectos de valor, como boa qualidade de serviços, serviços adicionais, pequeno tempo e esforço de negociação. Entretanto, fazendo isto, é imperativo que os gerentes sejam cuidadosos para não tratar os clientes como homogêneos e assim representar erroneamente a relação de *value equity* e intenções de lealdade, uma vez que o *value equity* depende do segmento, maturidade da empresa e do processo de decisão do cliente (Lemon, Rust e Zeithaml, 2001). É importante que os gerentes desvendem o nível de influência de vários aspectos de valor sobre intenções de lealdade para diferentes segmentos para então alocar devidamente os recursos e maximizar este driver. Por exemplo, para um segmento determinado de clientes pouco importa tempo que leve para fechar a negociação desde que sua expectativa de data para realização do serviço seja atendida. Para outro segmento pode ser mais importante que a negociação seja o mais breve possível.

O nível de importância demonstrado no modelo para o *relationship equity* para prever intenções de lealdade esteve aquém do que poderia representar. Isto pode significar que é interessante para os gestores otimizar o investimento em relacionamento caso a empresa atinja um alto *value equity*. Ou seja, possuir junto aos clientes um balanço positivo entre o que se paga e o que é recebido pode representar um gasto menor com gerentes de

relacionamento ou de gestão de contas. Para algumas empresas que contratam serviços, não importa quem lhes atende desde que possam lhe proporcionar uma experiência de contratação positiva. Isto explica por que algumas companhias optam por periodicamente “rodar” seus clientes por diferentes gerentes sem um real impacto negativo, com a vantagem de deixarem claro a estes clientes que quem lhes atende é empresa e não o gerente com quem fazem interface. Não obstante, o relacionamento é um forte condutor de intenções de lealdade e deve ser considerado na sua importância, em especial porque no estudo realizado a contribuição deste condutor foi mais expressiva que nos clientes do varejo como identificado por Vogel, Evanschitzky e Ramaseshan (2008). A familiaridade com as particularidades do cliente e a sensação de diferenciação no atendimento podem ser produzidas pelo gerente e não pela empresa, assim precisa-se tomar muito cuidado ao analisar o impacto das ações sobre este condutor.

O achado de que o *brand equity* possui maior contribuição para predição de intenções de lealdade do que o *relationship equity* é digno de nota. Em especial, para prestação de serviço, como o caso do estudo, a marca ser forte e confiável pode representar para os clientes a garantia de execução adequada da contratação. A contratação de serviços, como inventários, pode depender de inúmeras variáveis que o cliente desconhece no momento da negociação. Dessa forma, pode ser necessário um certo grau de comprovação do “know-how” da empresa que será tão consistente quanto a força e confiabilidade da marca. É imperativo para os gestores garantirem a manutenção da confiabilidade da marca. Isto passará inevitavelmente por um delineamento bem claro do escopo técnico do serviço que pode ser prestado pela empresa e conseqüente maturidade na seleção dos clientes que a procuram para contratação, pois se propondo a fazer outros serviços sem a mesma qualidade ou estressando sua operação para atender clientes que estão fora do seu segmento foco, poderá enfraquecer a marca e por conseqüência impactar negativamente nas intenções de lealdade.

Assim como observado no estudo de Vogel, Evanschitzky e Ramaseshan (2008), o desafio para os gestores no B2B que buscam melhorar seu nível parametrização numérica das ações de marketing está relacionado à falta de abordagens científicas que associem estas ações ao volume de investimento dos clientes nos serviços oferecidos. Este estudo vai ao encontro desse desafio para propor aos gerentes um modelo que pode ser aplicado a companhias para entender os condutores que são mais relevantes em influenciar o comportamento de contratação de seus clientes através das intenções de lealdade. Os resultados sugerem que um orçamento limitado para ações de marketing poderia ser gasto prioritariamente com o value

equity seguido da manutenção da marca, para então ser direcionado ao um melhoramento no relacionamento com os clientes, ao menos no contexto de serviços.

5.3 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

O estudo não teve a pretensão de ser muito abrangente em seus resultados, pois a intenção era verificar a robustez do modelo proposto por Vogel, Evanschitzky e Ramaseshan (2008) no universo B2B, assim é importante observar suas limitações. Primeiro, a EFA demonstrou que alguns itens poderiam compor diferentes drivers, do que concebido originalmente por Vogel et al (2008). Este estudo não se aprofundou nestes achados, precisa-se considerar que a composição dos constructos pode necessitar de alterações mais profundas ou inserções que tradução de maneira mais adequada o que representa cada driver para o B2B.

Segundo, as pesquisas qualitativas e o *focus group* tinham como ponto de partida a discussão do modelo, com o objetivo de sua adaptação para aplicação. Isto, todavia, pode ter limitado a descoberta de outros aspectos que pudessem contribuir melhor para composição do modelo. É indicada a realização de pesquisas qualitativas com responsáveis pela contratação para investigar melhor quais componentes representariam melhor a tradução de cada driver.

Terceiro, o tamanho da amostra limitou a possibilidade de maior estudo dos resultados, tornando os achados sugestivos, mas não viabilizando um poder estatístico que levasse a resultados conclusivos. Dessa forma, o que se pode afirmar é que há subsídios para sugerir que o modelo não é robusto a qualquer segmento do universo B2B, mas não se pode concluir definitivamente que o modelo é condicionado as premissas sugeridas. Estudos futuros devem ser desenvolvidos com o objetivo de confirmar se as premissas sugeridas possam ser consideradas suposições obrigatórias para aplicação do modelo.

Quarto, este estudo não foi adiante em verificar a aplicação completa do modelo, uma vez que não testou a relação das intenções de lealdade com as vendas futuras. Entretanto, traz uma noção bastante clara das dificuldades de aplicação no universo B2B pela composição de uma amostra pequena, já que neste contexto a quantidade de clientes é substancialmente menor que no B2C. Assim seria pertinente o desenvolvimento de um novo estudo aplicando o modelo, considerando as premissas sugeridas, de maneira completa, para confirmação da viabilidade de sua extensão para o universo B2B.

Finalmente, utilizou-se dados de um único momento no tempo. Desta forma, assumiu-se que não houve diferença de tempo entre mensuração da percepção dos três condutores de patrimônio e o momento em que as intenções de lealdade seriam adequadamente representadas pela contratação do serviço. Estabelecendo mais medidas ao longo do tempo será possível realizar inferências mais consistentes sobre os constructos (Bolton, 1998).

6. REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Building Strong Brands**. New York: The Free Press, 1995.
- AAKER, D. A. **Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Elsevier, 1998.
- AAKER, D. A.; KELLER, K. L. Consumer Evaluations of Brand Extensions. **Journal of Marketing**, v.54, n.1, p.27-41, 1990.
- ADAMS, J. S. (1965) Inequity in social exchange. In Berkowitz, L. (Ed.). **Advances in Experimental Social Psychology**, 2. New York: Academic Press, 267–299.
- BALDINGER, A. L. Defining and Applying the Brand Equity Concept: Why the Researcher Should Care. **Journal of Advertising Research**, v.30, n.3, p. 2-5, 1990.
- BALLOU, R. H. (1992). **Business logistic management** (3rd ed.). New Jersey, USA: Prentice-Hall.
- BASS, FRANK M., GIVON, M.; KALWANI, M. U.; REIBSTEIN, D.; WRIGHT, G. P. An Investigation into the Order of the Brand Choice Process. **Marketing Science**, n. 3, p. 267-287, 1984.
- BERGER, P. D., BOLTON, R. N., BOWMAN, D., BRIGGS, E. e ET AL. Marketing actions and the value of customer assets: A framework for customer asset management. **Journal of Service Research : JSR**, v.5, n.1, Aug, p.39, 2002.
- BERGER, P. D.; NASR, N. I. Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications. **Journal of Interactive Marketing**, v.12, n.1, p.17-30, 1998.
- BERTHON, P., PITT, L., EWING, M.; CARR, C. L. Potential Research Space in MIS: A Framework for Envisioning and Evaluating Research Replication, Extension, and Generation. **Information Systems Research**, v.13, n.4, p.416-427, 2002.
- BLATTBERG, R. C. e DEIGHTON, J. Manage Marketing by the Customer Equity Test. **Harvard Business Review**, v.74, n.4, p.136, 1996.
- BLATTBERG, R. C.; GETZ, G.; THOMAS, J. **Customer Equity**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- BOLTON, R. N. (1998). A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction. **Marketing Science**, 17 (1), 45–65.

- BOLTON, R. N. e DREW, J. H. A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. **Journal of Marketing**, v.55, n.1, p.1, 1991.
- BOLTON, R. N., LEMON, K. N., & VERHOEF, P. C. (2004). The theoretical underpinnings of customer asset management: a framework and propositions for future research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 32 (3), 271–92.
- BOLTON, R. N.; KANNAN, R. K.; BRAMLETT, M. D. Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.28, n.1, p.95, 2000.
- BONE, P.F.; COREY, R.R. Packaging Ethics: Perceptual Differences among Packaging Professionals, Brand Managers and Ethically-Interested Consumers. **Journal of Business Ethics**, v.24, n.3, 2000,
- BRABBS, C. Why Global Brands Are Under Attack. **Marketing**, n.15, 1999.
- BRONNENBERG, B., & WATHIEU, L. (1996). Asymmetric promotion effects and brand positioning. **Marketing Science**, 15 (4), 379–94.
- CORSTJENS, M., & LAL, R. (2000). Building store loyalty through store brands. **Journal of Marketing Research**, 37 (3), 281–91.
- DAY, R. L., & HERBIG, P. A. (1990). How diffusion of industrial innovations is different from new retail products. **Industrial Marketing Management**, 19 (3), 261-266.
- DICK, A. S., & BASU, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 22 (2), 99–113.
- EASLEY, R. W. e MADDEN, C. S. Replications and Extensions in Marketing and Management Research. **Journal of Business Research**, v.48, n.1, p.1-3, 2000.
- EASLEY, R. W., MADDEN, C. S. e DUNN, M. G. Conducting Marketing Science: The Role of Replication in the Research Process. **Journal of Business Research**, v.48, n.1, p.83-92, 2000.
- EHRENBERG, A. S. C. Empirical Generalisations, Theory, and Method. **Marketing Science**, v.14, n.3, p.G20, 1995.
- ERICKSON, G. M.; JOHANSSON, J. K. The Role of Price in Multi-Attribute Product Evaluations. **Journal of Consumer Research**, v.12, n.2, p.195, 1985.
- GRINBERG, C. S. **Marketing Metrics: um estudo exploratório sobre a construção de conhecimento de um novo tema em marketing**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.
- GRINBERG, C. S.; LUCE, F. B.. **Marketing Metrics - um novo desafio para a disciplina de Marketing**. In: 24º ENANPAD - Encontro Nacional da Associação Nacional

dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2000, Florianópolis. Resumo dos trabalhos - XXI ENANPAD.

- GUADAGNI, P. M.; LITTLE, J. D. C. A Logit Model of Brand Choice Calibrated on Scanner Data. **Marketing Science**, v.2, n.3, p.203, 1983.
- GUPTA, S. e LEHMANN, D. R. Customers as assets. **Journal of Interactive Marketing**, v.17, n.1, p.9, 2003.
- GWINNER, K. P., GREMLER, D. D., & BITNER, M. J. (1998). Relational benefits in services industries: the customer's perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 26 (2), 101–114.
- HAIR, Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR, J. F., BLACK, B., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E., & TATHAM, R. L. (2006). **Multivariate Data Analysis** (6th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- HENNIG-THURAU, T., GWINNER, K. P., & GREMLER, D. D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. **Journal of Service Research**, 4 (3), 230–47.
- HOMANS, G. C. (1961). **Social behavior: its elementary forms**. New York: Harcourt Brace.
- HONNALLI, S. H. (2011). An overview of industrial marketing. **Advances in Management**, 4 (11), 64-65.
- HUBBARD, R. e ARMSTRONG, J. S. Replications and extensions in marketing: Rarely published but quite contrary. **International Journal of Research in Marketing**, v.11, n.3, p.233-248, 1994.
- JOHNSON, M. D., HERRMANN, A., & HUBER, F. (2006). The evolution of loyalty intentions. **Journal of Marketing**, 70 (2), 122–32.
- JOHNSTON, W.J., & BONOMA, T.V. (1981). The buying center: structure and interaction patterns. **Journal of Marketing**, 45 (2), 143-156.
- KAMAKURA, W. A., MITTAL, V., ROSA, F., & MAZZON, J. A. (2002). Assessing the service-profit chain. **Marketing Science**, 21 (3), 294–317.

- KAMAKURA, W. A.; RUSSEL, G. J. Measuring Perceptions of Brand Quality with Scanner Data: Implications for Brand Equity. Cambridge: Marketing Science Institute, Report No. 91-122, 1991.
- KEANE, T. J., WANG, P. Applications for the Lifetime Value Model in Modern Newspaper Publishing. **Journal of Direct Marketing**, n. 9, p. 59-66, 1995.
- KEININGHAM, T. L., PERKINS-MUNN, T., & EVANS, H. (2003). The impact of customer satisfaction on share-of-wallet in a business-to-business environment. **Journal of Service Research**, 6 (1), 37–50.
- KELLER, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**, 57 (1), 1–22.
- KELLER, K. L. **Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1998.
- KOTLER, P. **Managerial Marketing, Planning, Analysis, and Control**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1967.
- KUMAR, V. e PETERSEN, J. A. Using a Customer-Level Marketing Strategy to Enhance Firm Performance: A Review of Theoretical and Empirical Evidence. **Academy of Marketing Science**. Journal, v.33, n.4, p.504, 2005.
- LAM, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 32 (3), 293–311.
- LEMON, K. N., RUST, R. T., & ZEITHAML, V. A. (2001). What drives customer equity? **Marketing Management**, 10 (1), 20–25.
- LEWIN, J. E., & BELLO, D. C. (1997). Marketing innovative technology to institutional buyers in educational settings. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 12 (1), 7-21.

- LINDSAY, R. M. e EHRENBERG, A. S. C. The design of replicated studies. **American Statistician**, v.47, n.3, p.217, 1993.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARKETING SCIENCE INSTITUTE. **2000-2002 Research Priorities: a guide to MSI Research Programs and Procedures**. http://www.msi.org/msi/pdf/MSI_RP00-02.pdf. Acesso em 10/06/2005.
- MARKETING SCIENCE INSTITUTE. **2002-2004 Research Priorities: a guide to MSI Research Programs and Procedures**. http://www.msi.org/msi/pdf/MSI_RP02-04.pdf. Acesso em 10/06/2005.
- MARKETING SCIENCE INSTITUTE. **2004-2006 Research Priorities: a guide to MSI Research Programs and Procedures**. http://www.msi.org/msi/pdf/MSI_RP04-06.pdf. Acesso em 10/06/2005.
- MONROE, K. B. Editorial - On Replications in Consumer Research: Part II. **Journal of Consumer Research**, v.19, n.2, p.137-138, 1992a.
- MONROE, K. B. Editorial - On Replications in Consumer Research: Part I. **Journal of Consumer Research**, v.19, n.1, 1992b.
- MONROE, K. B. Editorial. **Journal of Consumer Research**, v.18, n.2 p.127-128, 1991.
- MULHERN, F. J. Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration, and Research Directions. **Journal of Interactive Marketing**, n.13, p.25-40, 1999.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F.. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, v. 20, p. 20–35, 1990.
- NUNNALLY, J. C. (1978). **Psychometric Theory** (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- OLIVER, R. L., & DESARBO, W. S. (1988). Response determinants in satisfaction judgments. **Journal of Consumer Research**, 14 (4), 495–507.
- PATTERSON, P. G., & SMITH, T. (2001). Relationship benefits in service industries: a replication in a southeast Asian context. **Journal of Services Marketing**, 15 (6–7), 425–43.

- PARASURAMAN, A. Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value. **Journal of the Academy of Marketing Science**: 154 p. 1997.
- PARK, C. S.; SRINIVASAN, V. A Survey-Based Method for Measuring and Understanding Brand Equity and Its Extendibility. **Journal of Marketing Research**, v. 31, p. 271-88, 1994.
- PARKER, P. M.; SARVARY, M. Formulating dynamic strategies using decision calculus. **European Journal of Operational Research**, v.98, n.3, p.542-554, 1997.
- PFEIFER, P. E.; CARRAWAY, R. L. Modeling customer relationships as Markov chains. **Journal of Interactive Marketing**, v.14, n.2, p.43. 2000.
- REINARTZ, W. Customer Lifetime Value: An Integrated Empirical Framework for Measurement, Antecedents, and Consequences. Tese de Doutorado, University of Houston, 1999.
- REINARTZ, W. J., & KUMAR, V. (2000). On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: an empirical investigation and implications for marketing. **Journal of Marketing**, 64 (4), 17–35.
- REYNOLDS, K. E., & BEATTY, S. E. (1999). Customer benefits and company consequences of customer- salesperson relationships in retailing. **Journal of Retailing**, 75 (1), 11–32.
- RUST, R. T., LEMON, K. N. e ZEITHAML, V. A. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. **Journal of Marketing**, v.68, n.1, p.109-127. 2004.
- RUST, R. T.; AMBLER, T.; CARPENTER, G. S.; KUMAR, V.; SRIVASTAVA, R. K. **Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions**. *Journal of Marketing*, v. 68, October, p. 76-89, 2004b.
- RUST, R. T.; KEININGHAM, T. L.; CLEMENS, S.; ZAHORIK, A. Return on Quality at Chase Manhattan Bank. **Interfaces**, n. 29, p.62-72, 1999.
- RUST, R. T.; ZAHORIK, A. J. Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share. **Journal of Retailing**, v.69, n.2, p.193, 1993.
- RUST, R. T.; ZAHORIK, A. J.; KEININGHAM, T. L. Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable. **Journal of Marketing**, v.59, n.2, p.58, 1995.
- RUST, R. T; LEMON, K. N.; ZEITHAML, V. A. **Customer Equity Management**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2004.
- RUST, R. T; LEMON, K. N.; ZEITHAML, V. A. **Driving Customer Equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy**. New York: The Free Press, 2000.

- RUST, R. T; LEMON, K. N.; ZEITHAML, V. A. **Driving Customer Equity: Linking Customer Lifetime Value to Strategic Marketing Decisions**. Cambridge: Marketing Science Institute, Report No. 01-108, 2001.
- RUST, R. T; LEMON, K. N.; ZEITHAML, V. A. **O Valor do Cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001b.
- RUST, R. T., LEMON, K. N., & ZEITHAML, V. A. (2001). Where should the next marketing dollar go? **Marketing Management**, *10* (3), 25–28.
- SEIDERS, K.; BERRY, L. L.; GRESHAM, L. G. Attention, Retailers! How Convenient Is Your Convenience Strategy? **Sloan Management Review**, v.41, n.3, p.79, 2000.
- SEIDERS, K., VOSS, G. B., GREWAL, D., & GODFREY, A. L. (2005). Do satisfied customers buy more? Examining moderating influences in a retailing context. **Journal of Marketing**, *69* (4), 26–43.
- SILVESTRO, R., & CROSS, S. (2000). Applying the service profit chain in a retail environment: challenging the ‘satisfaction mirror’. **International Journal of Service Industry Management**, *11* (3), 244–68.
- STAHL, H. K., MATZLER, K., & HINTERHUBER, H. H. (2003). Linking customer lifetime value with shareholder value. **Industrial Marketing Management**, *32* (4), 267–79.
- TAYLOR, S. A., HUNTER, G. L., & LONGFELLOW, T. A. (2006). Testing an expanded attitude model of goal-directed behavior in a loyalty context. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, *19*, 18–39.
- VERHOEF, P. C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. **Journal of Marketing**, *67* (4), 30–45.
- VERHOEF, P. C., LANGERAK, F., & DONKERS, B. (2007). Understanding brand and dealer retention in the new car market: the moderating role of brand tier. **Journal of Retailing**, *83* (1), 97–113.
- VILLANUEVA, J., & HANSSENS, D. M. (2007). Customer equity: measurement, management and research opportunities. **Foundations and Trends in Marketing**, *1* (1), 1–95.
- VOGEL, EVANSCHITZKY E RAMASESHAN (2008). Customer equity drivers and future sales. **Journal of Marketing**, *72* (6), 98-108.
- WALSTER, E., WALSTER, G. W., & BERSCHIED, E. (1978). **Equity: theory and research**. Boston: Allyn & Bacon.

- WOODRUFF, R. B. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.25, n.2, p.139, 1997.
- YANG, Z., & PETERSON, R. T. (2004). Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: the role of switching costs. **Psychology & Marketing**, 21 (10), 799–822.
- ZEITHAML, V. A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. **Journal of Marketing**, v.52, n.3, p.2, 1988.
- ZINS, A. H. (2001). Relative attitudes and commitment in customer loyalty models. **International Journal of Service Industry Management**, 12 (3), 269–94.