

Avaliação do Impacto da Satisfação de Clientes e da Intenção de Recompra no Market Share: um Estudo em uma Empresa Fabricante de Implementos Agrícolas

Autoria: Lélis Balestrin Espartel, Cláudio Hoffmann Sampaio, Marcelo Gattermann Perin

Resumo

Existe unanimidade entre as diversas correntes teóricas que tratam da relação entre as atividades de marketing e os resultados financeiros por elas gerados em afirmar que este tema ainda apresenta diversas facetas a serem desvendadas. Dentre elas, destaque para a influência da satisfação do cliente como um componente importante para explicar o *market share* da empresa, e o papel mediador da intenção de recompra nesta relação. Neste sentido, um modelo teórico, contemplando essas relações, foi proposto e testado junto a uma população de clientes finais de uma empresa multinacional fabricante de implementos agrícolas. Os resultados indicam o impacto positivo que a satisfação com o relacionamento e a satisfação com os produtos exercem sobre a intenção de recompra. Por outro lado, verificou-se pouca importância do impacto da intenção de recompra e da satisfação no *market share*, na medida em que essas relações foram não significativas tanto no modelo original que investigou a relação direta entre satisfação e *market share*, quanto no modelo modificado que incluiu a intenção de recompra como variável mediadora, e também não constatou influência desse construto sobre a participação de mercado. São discutidas no artigo as implicações dos resultados encontrados.

1. Introdução

O entendimento da relação entre as atividades de marketing e os resultados financeiros por elas geradas nas empresas vem se tornando um importante foco de pesquisa na área, tendo em vista os altos investimentos feitos pelas empresas. A pressão pela proposição de métricas que avaliam a eficácia destas atividades é tamanha que, nos últimos anos, estudos que evidenciam este tema vêm sendo publicados nos principais *journals* de marketing e têm aparecido com bastante frequência entre as principais prioridades de pesquisa propostas pelo *Marketing Science Institute*.

Os investimentos realizados em satisfação e lealdade de clientes, tanto em sua geração quanto em sua mensuração por meio de pesquisas de mercado, respondem por somas de recursos consideráveis em muitas organizações. No entanto, quanto um aumento ou redução na satisfação dos clientes da empresa representa em termos de resultados financeiros? O quanto a intenção de recompra, enquanto componente da lealdade, reverte-se em compra de fato e, por conseqüência, em melhores resultados? Segundo Rust e Zahorik (1993), pesquisas devem ser feitas para endereçar a quantificação do impacto da satisfação do cliente nas medições financeiras observáveis, para colocar em prática programas de melhoria da satisfação do cliente e da qualidade de serviço em compasso com outros programas de negócios que têm que se justificar financeiramente.

Gerencialmente, o *market share*, medida que retrata a participação de mercado relativa de uma empresa, tem sido usado como medida de performance da empresa, com reflexos financeiros. Para alguns autores (p.ex., RUST e ZAHORIK, 1993; ANDERSON e SULLIVAN; 1993), a satisfação do cliente é um componente importante e direciona o *market share*; outro grupo (p.ex., FORNELL, 1992; GRIFFIN e HAUSER, 1993) defende que a relação entre os constructos pode, inclusive, ser negativa. Considerando esta falta de consenso na literatura, os objetivos deste trabalho são verificar qual a relação entre satisfação de clientes e *market share* e se a intenção de recompra ocupa papel mediador nessa relação. Para tanto, foi realizada uma análise do banco de dados de uma empresa multinacional fabricante de implementos agrícolas, relacionando-se resultados de pesquisas de satisfação realizadas pela empresa com seus clientes, no período entre 2001 e 2006, com o *market share* da empresa. Adicionalmente, também foi analisado o possível efeito mediador da intenção de

recompra nesta relação. Foram considerados inicialmente, 10.142 questionários respondidos por clientes da empresa que compraram, neste período, quatro produtos: tratores nacionais, tratores importados, colheitadeiras saca-palhas e colheitadeiras rotoras.

2. Revisão da literatura

Métricas

O século XX foi marcado por uma massiva especialização na produção, inicialmente, e depois para outras atividades gerenciais, o que acabou gerando uma grande eficiência e conhecimento profundo de cada função (LEHMANN, 2004). Neste período, a área de finanças adquiriu grande importância, sendo que esta cultura financeira passou a exigir maior “pressão para encontrar os números”, ou seja, os ativos tanto tangíveis como intangíveis, de alguma forma, deveriam impactar no valor do negócio.

Conforme comentado anteriormente, o *Marketing Science Institute* vem priorizando métricas (medidas do impacto das atividades de marketing) como um dos assuntos a serem pesquisados e discutidos. O que tem se buscado é estabelecer e compreender as conexões das atividades de marketing sobre medidas de lucratividade, como participação de mercado, vendas, retorno sobre investimentos, retorno aos acionistas, entre outros indicadores.

Uma das primeiras iniciativas foi a construção de bases de mensuração de índices de satisfação dos clientes. A partir daí, passou-se a realizar estudos buscando identificar o quanto a satisfação impacta na performance econômica e lucrativa das empresas. Segundo a meta-análise realizada por Szymanski e Henard (2001), alguns estudos constituem boas fontes de referência da relação entre satisfação do cliente, lealdade e retenção com performance econômica (ANDERSON, FORNELL e LEHMANN, 1994; OLIVA, OLIVER e MacMILLAN, 1992; RUST e ZAHORIK, 1993).

O impacto que tais indicadores geram sobre a performance financeira da empresa pode decidir onde, como e se há necessidade de investir em programas de qualidade e de satisfação de clientes. Ainda, por outro lado, uma vez detectada a importância destas atividades sobre o retorno em vendas e/ou sobre a participação de mercado, o quanto e se as empresas estão alocando corretamente seus recursos na área de marketing como um todo.

Market Share (Participação de Mercado)

Alguns estudos têm questionado a validade e a possibilidade de generalização da relação entre participação de mercado e lucratividade. Além disso, aparentemente, não se chegou a um senso comum quanto à forma conceitual de medição da participação de mercado. Segundo Rust e Zahorik (1993), a visão tradicional de *market share* considera vendas e participação de mercado para levantar primeiramente as ações ofensivas de marketing. Para os autores, a literatura econométrica percebe vendas como um resultado dos níveis de anúncios e outras variáveis de marketing ofensivo, e a literatura de promoção de vendas enxerga vendas como um resultado da atividade promocional e outras variáveis. Estas visões não estão incorretas, mas, geralmente, não enfatizam os efeitos da satisfação e da retenção do cliente no *market share* e na lucratividade.

Szymanski, Bharadwaj e Varadarajan (1993) realizaram uma meta-análise das conclusões a respeito da relação da participação de mercado com a lucratividade, a fim de sintetizá-las e examiná-las. Segundo os autores, a participação de mercado pode caracterizar-se em absoluta e relativa. A medida absoluta é a divisão do número de vendas de um determinado negócio sobre as vendas totais em um mercado, enquanto que a relativa é baseada na divisão do *market share* de um negócio sobre o *market share* de seus principais competidores. As diferenças entre as duas formas de medição de participação de mercado continuam: de maneira geral, a medida absoluta é a preferida quando indústrias específicas

são estudadas; já a medida relativa é mais utilizada em estudos nos quais os dados estão unidos através das indústrias.

A relação entre *market share* e lucratividade também é influenciada pelo tipo de negócio. Segundo Buzzel e Gale (1987), a associação entre participação de mercado e lucratividade é mais forte em negócios realizados diretamente ao consumidor final se comparado aos negócios industriais. Acredita-se que esta diferença resida na natureza do processo de venda e nos tipos de produtos vendidos, o que distingue um negócio B2B de B2C.

De forma geral, os resultados encontrados tanto na meta-análise de Szymanski, Bharadwaj e Varadarajan (1993) como no estudo de Buzzel e Gale (1987) sugerem que *market share* tem impacto significativo e positivo sobre a lucratividade, o que a torna uma medida de possível mensuração e aproveitamento nas empresas.

Satisfação de Clientes

A satisfação de clientes vem sendo alvo de uma grande quantidade de estudos no Marketing. Esse interesse, despertado já há muitos anos na academia, tem justificativas bastante convincentes. Primeiro, a satisfação de clientes faz parte do próprio conceito de Marketing; segundo, existe uma série de comportamentos esperados do cliente, decorrentes direta ou indiretamente da satisfação ou insatisfação, que também são objetos de estudos acadêmicos (p.ex., recompra, reclamação, arrependimento, etc.); terceiro, esse encadeamento de constructos e a relação entre eles trazem implicações gerenciais muito úteis, com reflexos na forma como as empresas praticam Marketing e se conectam com seus clientes, e no uso da satisfação dos clientes como medida indireta de performance.

Enquanto algumas empresas estão tentando superar as limitações percebidas nas medidas tradicionais de performance baseadas em contabilidade, outras estão adotando o uso de medidas não-financeiras para tomada de decisões e avaliação de performance (ITTNER E LARCKER, 1998). Algumas destas medidas são o *balance scorecard*, o *brand equity* e os programas de qualidade total, sendo que dentro destas medidas o índice de satisfação do cliente pode ser adotado com uma fonte de medida não-financeira, podendo impactar nas decisões da empresa. Outras medidas podem ser adotadas por programas de qualidade, como retenção de clientes, reclamações e insatisfação.

Alguns autores como Oliver (1977, 1980) e Hunt (1977) entendem satisfação do cliente como um julgamento avaliativo pós-escolha de uma compra específica, caracterizando uma perspectiva transitória. Já Fornell (1992) considera satisfação como uma avaliação geral e cumulativa, baseada na compra e na experiência de consumo que o cliente tem com um produto ou serviço ao longo do tempo.

Em comparação com muitas medidas tradicionais de performance, a satisfação do cliente é provavelmente a menos sensível a flutuações sazonais, mudanças em custos ou alterações em práticas de contabilidade. Tendo em vista que a satisfação do cliente tem impacto direto como fonte primária de rendimentos futuros (FORNELL, 1992), este é um índice que pode complementar a análise da performance econômica das empresas, tendo utilidade para investidores, acionistas e compradores.

Segundo Anderson, Fornell e Lehmann (1994), muitos estudos revelam que a qualidade percebida afeta satisfação do cliente, e esta relação é intuitiva e fundamental para toda atividade econômica. Qualidade percebida pode ser definida como um julgamento do cliente sobre a excelência geral ou superioridade de um produto (ZEITHMAL, 1988). A qualidade, para Oliver (1993), pode ser percebida pelo cliente mesmo que este não tenha experiência alguma com o produto.

Segundo Anderson, Fornell e Lehmann (1994), a respeito do gerenciamento da qualidade, diversos estudos apontaram seu fracasso em aumentar o retorno econômico ou a

competitividade, sendo que é um esforço que demanda, muitas vezes, altos investimentos. De acordo com os autores, pesquisadores começaram a estudar um processo no qual produtos e serviços de alta qualidade influenciam a lucratividade das empresas através da satisfação do cliente.

Portanto, a percepção de preço versus qualidade é um item que pode ser observado e pesquisado junto ao mercado, podendo trazer bons *insights* e explicações a respeito do índice de satisfação. A satisfação do cliente é, muitas vezes, apenas um componente das análises que compõem o Programa de Qualidade Total, o qual, por demandar grandes investimentos, questiona sua real contribuição para a performance e crescimento econômico nas empresas.

Retenção e Satisfação do Cliente

Algumas empresas não são igualmente afetadas pela satisfação do cliente, mas, por uma questão de sobrevivência, todas dependem de vendas repetidas, seja para clientes novos ou atuais. O Marketing reconhece este efeito através da ênfase de que seus recursos podem ser mais bem gastos mantendo clientes existentes ao invés da atração de novos. Esta estratégia, defensiva, envolve a redução de saída de clientes, ou seja, tem como objetivo minimizar a rotação de clientes através da proteção de produtos e mercados da invasão competitiva. Uma forma de atingir este objetivo é ter clientes altamente satisfeitos (FORNELL, 1992).

Uma recente melhoria na maioria dos programas de satisfação do cliente é a ênfase sobre a retenção do cliente (BOLTON, 1998). Para muitas empresas, ter altos índices de satisfação não é o suficiente. De preferência, os índices de satisfação deveriam ser demonstrados através da ligação com resultados-chave, como a retenção do cliente. Dessa maneira, melhorando os produtos e serviços oferecidos, os clientes tornar-se-ão mais satisfeitos, aumentando a retenção, e, conseqüentemente, a lucratividade (ANDERSON e MITTAL, 2000).

Segundo os estudos realizados por Anderson, Fornell e Lehmann (1994) e Fornell (1992), de forma geral, a relação entre satisfação e intenção de recompra é assimétrica. Insatisfação tem maior impacto sobre intenção de recompra do que satisfação. Para Anderson e Mittal (2000), à medida que a insatisfação aumenta, clientes tendem a examinar outras marcas. Dessa maneira, a insatisfação também pode ser monitorada como forma de índice ou métrica em relação à intenção de recompra, podendo impactar nos resultados financeiros em longo prazo da empresa.

Segundo Srinivasan e Ratchford (1991), quando compram novamente, clientes satisfeitos estão menos motivados a realizar pesquisas e consideram uma menor quantidade de marcas do que clientes insatisfeitos. A tendência é que algumas marcas, mesmo sendo bastante competitivas, podem ser ignoradas no processo de escolha do cliente, haja vista que outra marca satisfizes plenamente o comprador no passado.

Mittal e Kamakura (2001) concluíram que clientes que estão de alguma forma insatisfeitos ou completamente insatisfeitos são igualmente menos propensos a comprar novamente de determinada empresa. Assim, a insatisfação, independente do seu nível, torna os clientes vulneráveis a deixar de comprar de uma empresa. Além disso, a agressividade dos competidores, o grau de obstáculos de troca, o nível de aversão ao risco em face de alguma incerteza, são alguns dos fatores que influenciam a forma de ligação entre satisfação e intenção de recompra (ANDERSON e MITTAL, 2000).

Alta retenção de clientes significa uma base de clientes que compram mais freqüentemente, em maiores volumes, e são mais propensos a testar o que é ofertado pelas empresas, dessa forma aumentando a eficácia enquanto diminui o custo de marketing e vendas por fazer parte do boca-a-boca positivo (REICHHELD e SASSER, 1990). Assim, clientes retidos são ativos que produzem o rendimento das empresas. Contudo, o lucro inicialmente pode não ser positivo, tendo em vista o custo da conquista de um novo cliente.

Para Anderson e Mittal (2000), cliente retido é uma proposição de valor presente líquido.

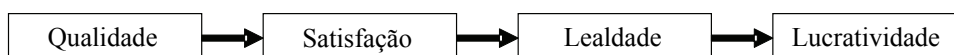
Lucratividade e Satisfação do Cliente

A partir do estudo de Anderson e Mittal (2000), constatou-se que o impacto da satisfação do cliente sobre a lucratividade, através da retenção, é não somente assimétrica como também não-linear. A forma desta relação lembra que para manter o cliente, as empresas podem realizar grandes investimentos para aumentar a satisfação, através de política de descontos e preços diferenciados, o que pode diminuir o retorno financeiro. Porém, vale lembrar que os custos de retenção podem declinar com o tempo e que a comunicação boca-a-boca pode gerar uma boa percepção da empresa em mercados que nem a experimentaram. Dessa forma, o foco na retenção por si só pode desprezar alguns benefícios na satisfação do cliente que podem afetar a lucratividade da empresa.

Segundo Oliver (1997), há uma relação indireta que liga a satisfação dos clientes e a lucratividade nas empresas. Há evidências de que a satisfação seja um dos fatores (entre outros, financeiros e contábeis) capazes de afetar o resultado das empresas (FORNELL, 1992; ANDERSON, FORNELL e LEHMANN, 1994; GREWAL, LEVY e LEHMANN, 2004).

Para Oliver (1997), esta relação manifesta-se em uma seqüência de quatro fases, conforme figura 1:

Figura 1 – Estágios da lucratividade



Fonte: Oliver (1997)

Segundo a figura, a qualidade (neste caso, uma performance excepcional) levaria à satisfação do cliente, que por sua vez seria o caminho à lealdade, culminando com uma maior lucratividade. Apesar de não haver garantias nessas relações, ou essas relações não se apresentarem empiricamente diretas, mostra-se coerente a seqüência proposta. A satisfação, por exemplo, tem sido usada freqüentemente para avaliar a qualidade das empresas, seja nacional ou internacionalmente (vide prêmios como o Malcolm Baldrige Award, o Prêmio Deming ou o Prêmio Nacional da Qualidade no Brasil), e é apontada como um dos antecedentes da lealdade de clientes (OLIVER, 1997, 1999; OLIVER, RUST e VARKI, 1997; PARASURAMAN e GREWAL, 2000).

Anderson, Fornell e Lehmann (1994) ressaltam para a necessidade de visão de longo prazo, pois “retornos econômicos resultantes da melhoria da satisfação dos clientes não são percebidos imediatamente” (p. 63). A justificativa para tal afirmação é que a satisfação afetará comportamentos futuros, portanto os resultados econômicos advêm de períodos subseqüentes. Oliver (1997) reforça essa posição entendendo que o efeito da satisfação nos lucros ocorre por meio da retenção (ou lealdade), conforme a figura anterior. Segundo o autor, clientes satisfeitos:

- aumentam o volume de compra por esses produtos;
- toleram elasticidades de preços mais baixas;
- estão mais atentos a esforços de comunicação dessas empresas;
- estão mais isolados ou menos atentos a ofertas da concorrência.

Utilizando o *American Customer Satisfaction Index* (ACSI), a partir das mesmas premissas acima listadas, Anderson, Fornell e Mazvancheryl (2004) encontram associações positivas entre a satisfação de clientes e o valor ao acionista, ou seja, clientes satisfeitos traduzem-se em performances financeiras de longo prazo positivas e, em última análise, também em acionistas satisfeitos.

Assim, a satisfação dos clientes adquire uma posição vital nas empresas, seja por sua relação com a lealdade, seja pelas relações com *market share* e lucratividade, sendo vista como “apólice de seguros” no caso de alguma coisa dar errado na oferta do produto (LOVELOCK e WRIGHT, 2001).

Market Share e Satisfação de Clientes

Para Rust e Zahorik (1993), a retenção é vista como o mais importante componente de *market share*, e é guiada pela a satisfação do cliente. Sucesso e fracasso em participação de mercado são avaliados em relação à concorrência. No caso da satisfação do cliente, sucesso e fracasso são avaliados primeiramente pelas mudanças em retenção de clientes. Em outras palavras, o objetivo comportamental para estratégias de marketing mais ofensivas é apoiar a troca; para as mais defensivas é apoiar a lealdade. Custos, como um resultado, são tipicamente maiores para as ofensivas, por causa do maior esforço necessário para criar a troca ao invés de manter o *status quo* (FORNELL, 1992).

Segundo Fornell (1992), a relação entre *market share* e satisfação do cliente pode ser negativa – o que acontece em casos quando a demanda do mercado é heterogênea e o fornecimento homogêneo (padronizado). No entanto, isto não significa que a satisfação leva à menor participação de mercado. O que pode acontecer é que o ganho em *market share* implique em uma crescente heterogeneidade da base de clientes a qual pode não ser compatível com o crescimento de recursos alocados para servir uma grande quantidade de clientes, gerando problemas de insatisfação. É mais difícil para uma empresa com grande participação de mercado ter também alto nível de satisfação, até porque as preferências dos clientes se diferenciam. Para Srinivasan e Ratchford (1991), o mercado automotivo é um bom exemplo onde demanda e fornecimento são heterogêneos.

Em seu estudo, Anderson, Fornell e Lehmann (1994) identificaram que nenhuma empresa tem ao mesmo tempo alta satisfação do cliente e alta participação de mercado, e ainda, o aumento do *market share* pode diminuir a satisfação do cliente, conclusão também evidenciada por Griffin e Hauser (1993). Conforme já mencionado, a justificativa centra-se na heterogeneidade de preferências de clientes, ou ainda pelo fato de a empresa possivelmente ter atingido uma massa de clientes que necessariamente não é seu foco de negócio.

Além disso, Anderson, Fornell e Lehmann (1994) concluem que retornos econômicos não são imediatamente percebidos a partir da melhoria da satisfação do cliente, pois os esforços para aumentar a satisfação dos atuais clientes afetam o comportamento de compra. Assim, os recursos alocados para a melhoria da qualidade e da satisfação podem ser tratados como investimentos ao invés de despesas.

Segundo Anderson e Sullivan (1993), aumentando a satisfação, a empresa não só estabelece rendimentos futuros e redução de custo de futuras transições como diminui as elasticidades de preço e minimiza as chances de clientes apontarem defeitos quando a qualidade é falha. A melhora da satisfação do cliente pode refletir na redução de custos associados a garantias, serviço de campo, assistência técnica, ou seja, serviços e produtos que procuram minimizar os efeitos provocados por algum defeito. Por outro lado, estes benefícios adicionais podem reverter-se em uma retenção adquirida através de promoções, descontos e outros meios que comprometem a lucratividade.

3. Método

O método utilizado para a avaliação das relações existentes entre os constructos foi a avaliação das relações estruturais hipotetizadas entre as variáveis latentes, através da aplicação de modelagem de equações estruturais (HOYLE, 1995), utilizando-se a estratégia de modelagem confirmatória (HAIR *et al.*, 1998). Para tanto, foram considerados os dados coletados junto à população de clientes finais de uma empresa multinacional fabricante de

implementos agrícolas.

O modelo teórico proposto exigiu a elaboração de um instrumento de coleta para a mensuração da satisfação e da intenção de compra. As escalas utilizadas foram as seguintes:

- *satisfação*: escala tipo Likert, de cinco posições, dividida em *satisfação com o atendimento* (SAT_ATEND), *satisfação com peças de reposição* (SAT_PEÇAS), *satisfação com o concessionário* (SAT_CONC), *satisfação com a força de vendas* (SAT_VEND) e *satisfação com o produto* (SAT_PROD);
- *intenção de recompra*: escala tipo Likert, de cinco posições (INT_REC).

As variáveis de satisfação correspondem à questão de avaliação geral para cada bloco de questões do questionário aplicado. A intenção de recompra foi medida por uma única questão. O *market share* (MS) foi calculado a partir da razão entre o número de unidades vendidas pela empresa e o número total de vendas do mercado, com resultados disponíveis por tipo de produto e por estado.

Entre 2001 e 2004, a coleta de dados foi realizada por meio de correio. A partir de 2005, a coleta passou a ser feita por telefone, utilizando uma estrutura de *call center*. O cliente responde o questionário após um determinado período de experiência, que varia de produto para produto. No caso de tratores o cliente é contatado seis meses após a entrega técnica (que é a entrega ao cliente final com explicações técnicas do funcionamento do produto); no caso das colheitadeiras, a coleta é realizada após a colheita.

Foram utilizados 10.142 questionários respondidos por clientes da empresa, no período entre 2001 e 2006. A fim de permitir a análise de correlação entre os dados pesquisados e o cálculo do *market share*, optou-se pelo cálculo da média de satisfação e de intenção de recompra por modelo de produto (por exemplo, dentro do portfólio de produtos da empresa, existem vários modelos de trator), e, posteriormente, pelo cálculo da média das médias para cada tipo de produto (tratores nacionais, tratores importados, colheitadeiras saca-palhas e colheitadeiras rotoras).

O procedimento de agrupamento adotado permitiu que se trabalhasse os dados a partir de uma matriz de 4 produtos X 23 estados X 6 anos. Uma vez que nem todas as células da matriz continham dados (por exemplo, no estado Y não havia sido vendida nenhuma unidade do produto Z no ano W), foram utilizados 216 agrupamentos válidos para análise.

Uma vez que os clientes eram entrevistados quando compravam implementos agrícolas, existia a possibilidade de um cliente ser entrevistado mais de uma vez durante o período de análise. Das 10.142 entrevistas consideradas, 1.059 (10,4%) correspondem a casos de respostas de clientes que já haviam respondido o questionário pelo menos uma vez. Como esta sobreposição não afeta a análise dos dados, estes questionários foram mantidos.

4. Resultados

No que tange à caracterização da amostra, cerca de dois terços dos clientes entrevistados localizam-se em quatro estados: 24,0% no Rio Grande do Sul, 23,0% no Paraná, 11,3% no Mato Grosso e 8,9% em São Paulo.

A *análise fatorial exploratória* mostrou uma estrutura fatorial diferente para o constructo *satisfação*. Empregando o método de extração de componentes principais e rotação Varimax com normalização Kaiser, verificou-se que a satisfação não tinha comportamento unidimensional. Foram identificados dois fatores, sendo a variância explicada de 76,2% e as cargas fatoriais bastante elevadas, conforme tabela a seguir.

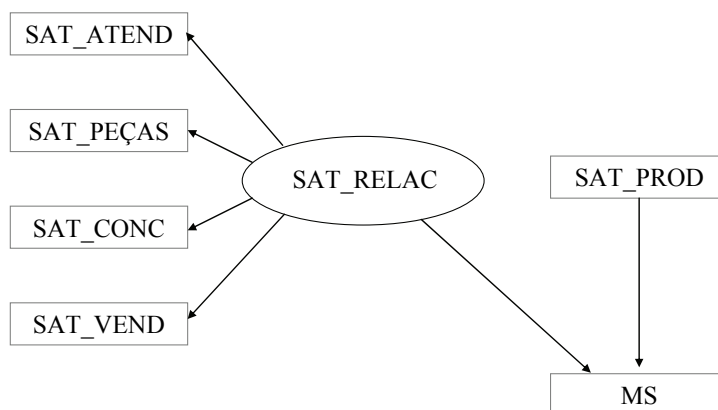
Tabela 1 – Análise fatorial exploratória

Variável	Comunalidades	Análise Fatorial	
		Fator 1	Fator 2
SAT_ATEND	0,736	0,837	-
SAT_PEÇAS	0,724	0,828	-
SAT_CONC	0,715	0,833	-
SAT_VEND	0,673	0,803	-
SAT_PROD	0,961	-	0,976

Fonte: coleta de dados

Verifica-se que as variáveis de satisfação com atendimento, peças, concessionário e vendas formaram um fator, enquanto a satisfação com o produto formou outro. Como o objetivo do artigo é analisar o impacto da satisfação no *market share*, optou pela proposição do constructo de satisfação com o relacionamento, formado pelas variáveis componentes do primeiro fator na análise fatorial exploratória. A figura 2 retrata o modelo teórico.

Figura 2 – Modelo teórico original



Fonte: elaborado pelos autores

A avaliação das relações estruturais seguiu os passos recomendados por Hair *et al.* (1998), utilizando-se o software estatístico AMOS[®].

Seguindo orientações de Hoyle (1995) e Hair *et al.* (1998), a aplicação da análise fatorial confirmatória foi precedida de uma avaliação da correlação entre os construtos do modelo para identificação de possíveis relações não incluídas no modelo, ou ainda, a fragilidade das relações teoricamente propostas. A análise da correlação entre os diversos indicadores mostrou que existe correlação significativa ($p < 0,01$) entre os construtos de satisfação, mas correlação não significativa com o *market share*, fato comprovado posteriormente pela análise das relações estruturais.

O cálculo dos índices de ajuste (tabela 2), considerando os indicadores sugeridos por Hair *et al.* (1998), demonstrou um ajustamento satisfatório do modelo teórico. O teste de *qui-quadrado*, na sua relação com os graus de liberdade, manifestou valores aceitáveis. O RMSEA esteve dentro dos padrões de ajustamento. As demais medidas (GFI, AGFI, TLI e CFI) foram todas superiores a 0,9, demonstrando consistência do modelo. Estes resultados registraram a adequação do modelo teórico, segundo Hair *et al.* (1998), para a amostra considerada.

Tabela 2 – Índices de Ajustamento do modelo original

Índices de ajustamento	Chi ² / GL	GFI	AGFI	TLI	CFI	RMSEA
	1,555	0,978	0,933	0,967	0,984	0,059

Fonte: coleta de dados

O exame da significância e magnitude dos parâmetros estimados (cargas fatoriais padronizadas) permitiu a verificação das relações propostas no modelo teórico, uma vez confirmado o seu ajustamento. Em termos gerais, a identificação da significância de um coeficiente de regressão (parâmetro estimado) é realizada pela análise do seu respectivo *t-value*. Valores de *t-values* superiores a 1,96 definem um nível de significância de no mínimo 0,05 (GARVER e MENTZER, 1999). A constatação de um coeficiente de regressão significativo implica a consideração de que a relação entre as duas variáveis se comprova empiricamente (HAIR *et al.*, 1998) e, no caso da avaliação positiva ou satisfatória das medidas de ajustamento, destaca a validade preditiva do modelo (GARVER e MENTZER, 1999). A tabela 3 apresenta os resultados.

Tabela 3 – Parâmetros estimados do modelo original

Relação	Coefficiente	t-value
SAT_RELAC >> SAT_ATEND	0,697	
SAT_RELAC >> SAT_PEÇAS	0,648	9,038*
SAT_RELAC >> SAT_CONC	0,764	7,166*
SAT_RELAC >> SAT_VEND	0,716	7,054*
SAT_RELAC >> MS	0,015	0,150
SAT_PROD >> MS	-0,001	-0,013

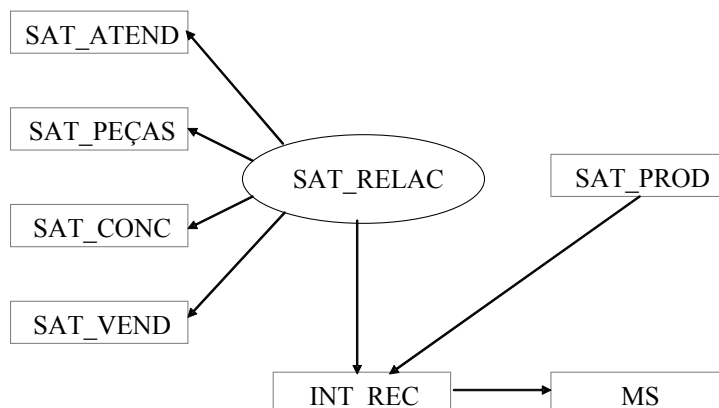
Fonte: Coleta de dados.

* p<0,05

Verifica-se, a partir da tabela, que a relação entre a satisfação com o relacionamento (SAT_RELAC) com o *market share* (MS), bem como a relação entre satisfação com o produto (SAT_PROD) e *market share* (MS), não são significativas (*t-values* menores que 1,96).

Diante disso, optou pela inserção da variável intenção de recompra (INT_REC) no modelo, propondo-se um novo modelo teórico (modificado) onde a intenção de recompra atuaria como variável mediadora entre a satisfação do cliente (com o relacionamento e com o produto) e o *market share*. O modelo teórico modificado está representado na figura 3.

Figura 3 – Modelo teórico modificado



Fonte: elaborado pelos autores

Os procedimentos de avaliação das relações estruturais foram os mesmos adotados no modelo original, conforme recomendação da literatura.

O novo cálculo dos índices de ajuste, apresentados na tabela 4, mais uma vez demonstrou um ajustamento satisfatório do modelo teórico modificado. O teste de *qui-quadrado*, na sua relação com os graus de liberdade, bem como o RMSEA, demonstraram bom ajustamento. Repetindo o modelo original, as medidas GFI, AGFI, TLI e CFI foram todas superiores a 0,9, demonstrando consistência do modelo e também registrando adequação do modelo à amostra considerada.

Tabela 4 – Índices de Ajustamento do modelo modificado

Índices de ajustamento	Chi ² / GL	GFI	AGFI	TLI	CFI	RMSEA
	1,520	0,975	0,943	0,974	0,985	0,049

Fonte: coleta de dados

A tabela 5 traz os resultados que permitem o exame da significância e magnitude dos parâmetros estimados e a verificação das relações propostas no modelo teórico modificado, a partir da análise dos coeficientes de regressão e dos respectivos *t-values*.

Tabela 5 – Parâmetros estimados do modelo modificado

Relação	Coefficiente	t-value
SAT_RELAC >> SAT_ATEND	0,738	
SAT_RELAC >> SAT_PECAS	0,583	10,041*
SAT_RELAC >> SAT_CONC	0,917	10,921*
SAT_RELAC >> SAT_VEND	0,708	9,974*
SAT_RELAC >> INT_REC	0,246	3,399*
SAT_PROD >> INT_REC	0,249	3,738*
INT_REC >> MS	0,042	0,619

Fonte: Coleta de dados.

* p<0,05

Os resultados indicam que há relação significativa entre os constructos de satisfação e intenção de recompra, mas a relação entre a intenção de recompra (INT_REC) com o *market share* (MS) não é significativa (*t-value* menor que 1,96).

5. Conclusões

As diversas correntes teóricas que tratam da relação entre as atividades de marketing e os resultados financeiros por elas gerados são unânimes em afirmar que este tema ainda apresenta diversas facetas a serem desvendadas. Dentre estas facetas, destaca-se uma questão de pesquisa bastante freqüente nos estudos da área que diz respeito à influência da satisfação do cliente como um componente importante para explicar o *market share* da empresa, e o papel mediador da intenção de recompra nesta relação. Neste sentido, um modelo teórico, contemplando essas relações, foi proposto e testado junto a uma população de clientes finais de uma empresa multinacional fabricante de implementos agrícolas.

O presente estudo contribui com o esforço acadêmico na área de marketing para a definição dos caminhos pelos quais as atividades de marketing influenciam a performance das organizações. Em particular, o estudo demonstrou o impacto positivo que a satisfação com o relacionamento e a satisfação com os produtos exercem sobre a intenção de recompra. Estes resultados guardam paralelo com aqueles encontrados nos estudos empreendidos por Mittal e Kamakura (2001) e por Rust e Zahorik (1993). Além disto, o trabalho expôs as relações de influência entre os construtos analisados, mostrando a interação e a força de impacto entre eles.

Por outro lado, o resultado mais controverso da pesquisa foi a aparente pouca importância do impacto da intenção de recompra e da satisfação no *market share*, na medida em que essas relações foram não significativas tanto no modelo original que investigou a relação direta entre satisfação e *market share*, quanto no modelo modificado que incluiu a intenção de recompra como variável mediadora, e também não constatou influência desse construto sobre a participação de mercado. Cabe ressaltar que o *market share* nem sempre é considerado uma medida ideal de performance (FORNELL, 1992; GRIFFIN e HAUSER, 1993), além de haver outros fatores que poderiam melhor explicar as flutuações na participação de mercado.

Essa constatação já foi de fato proposta e discutida em estudos anteriores. O estudo de Szymanski, Bharadwaj e Varadarajan (1993) apontou uma série de fatores empresariais e estruturais que poderia afetar o *market share* ao longo do tempo. Entre esses fatores encontram-se: a) a possibilidade de oferecer produtos customizados, na medida em que poderia satisfazer necessidades de distintos clientes, mas em compensação a produção em massa poderia também levar a uma diminuição de preços e conseqüente aumento de participação de mercado; b) a extensão e profundidade de linhas de produtos da empresa, ocupando espaços no mercado; c) a qualidade do produto, refletindo tanto em um aumento de *market share* pela performance oferecida, quanto em um decréscimo de participação pelo aumento de custos e de preços; d) os preços e as promoções dos produtos, indicando que mesmo que o cliente esteja satisfeito com sua alternativa de compras anteriores e tenha intenção de recompra do produto, o preço e as condições de compra podem ser limitadores de sua escolha; e) o prazo de entrega e a disponibilidade dos produtos; f) a habilidade da força de vendas; g) as habilidades dos gestores da empresa no processo de tomada de decisão e outros. Dessa forma, ressalta-se a possibilidade de uma relação assimétrica entre satisfação e *market share*. Sem as devidas condições de mercado e empresariais, o crescimento da satisfação não necessariamente afetará o *market share*, assim como o crescimento no *market share* além de um ponto ótimo pode resultar em decréscimo dos níveis de satisfação.

Especificamente no setor de máquinas agrícolas, entende-se como possível que um dos motivos pelos quais *market share* não se correlaciona com as variáveis de intenção de recompra e satisfação sejam as variáveis macro-econômicas do setor em análise. Em anos de crise do setor, como 2005 e 2006, as vendas de colheitadeiras de grãos caíram 40% no setor, em função do endividamento do produtor, ocasionada principalmente pela queda da cotação do dólar. Dessa forma, por mais que o produtor esteja satisfeito ou não com o produto e a marca adquiridos, ele não tem condições econômicas de comprar, sendo que a satisfação não se relaciona com a recompra.

Além disso, resultados de pesquisas secundárias realizadas pela própria empresa abordada neste estudo demonstram que os produtores agrícolas, em sua grande maioria, não planejam a compra de uma máquina agrícola ao longo do tempo. Isto, conseqüentemente, impacta no *market share* da empresa em produtos de vendas sazonais, como é o caso da colheitadeira de grãos, a qual as vendas do setor são substancialmente maiores imediatamente antes do início da colheita (leia-se um a dois meses antes). Assim, a disponibilidade do produto e o cumprimento da entrega tornam-se imperativos na decisão de compra do consumidor: uma vez que a máquina não pode ser entregue dentro do prazo que o agricultor necessita, este procura aquele fornecedor que melhor lhe convém, e não necessariamente que mais lhe satisfaz.

Mesmo com uma base de dados extensa, o agrupamento realizado reduziu consideravelmente o tamanho final da amostra, impedindo uma avaliação longitudinal. Segundo Bernhardt, Donthu e Kennett (2000), a satisfação do cliente é positivamente refletida nos lucros, mas esta relação só se torna aparente através do uso de dados longitudinais. Esta evidência provém de um estudo realizado pelos autores, no qual a partir da análise de uma

série de dados históricos pôde-se identificar a existência da relação positiva entre satisfação e performance financeira na empresa.

Fornell (1992) afirma que mudanças na satisfação são conseqüências de decisões passadas e predizem performances futuras da empresa. Assim, dado o aumento da lucratividade perante a melhoria da qualidade e da satisfação do cliente, torna-se mais fácil justificar investimentos em tais programas. Da mesma forma, a visão de longo prazo é apropriada ao avaliar os resultados obtidos a partir de programas de satisfação do cliente.

Por fim, a principal implicação acadêmica do estudo foi o aumento da capacidade de generalização não só do modelo e da teoria subjacente de métricas de marketing e de antecedentes de performance, mas também da magnitude das relações entre os construtos analisados. Cabe um destaque em relação à consolidação da satisfação como importante antecedente da formação da intenção de recompra dos clientes, e de mais um estudo na linha de autores como Rust e Zahorik (1993) e Anderson e Sullivan (1993) que não consideram a satisfação do consumidor como um antecedente importante do *market share*.

6. Limitações da Pesquisa e Sugestões para Estudos Futuros

Apesar do rigor do método aplicado nessa pesquisa, algumas situações vivenciadas durante o desenvolvimento do trabalho sugerem certas limitações, e a superação de cada uma dessas limitações resultará em recomendações para pesquisas futuras.

“As associações em um modelo de equações estruturais são evidências necessárias, mas não suficientes de relações causais” (HOYLE, 1995, p. 175). Assim sendo, os resultados confirmatórios aqui apresentados e discutidos, concernentes às relações entre os construtos do modelo proposto, devem ser considerados tão somente como evidências de relação causal entre os referidos construtos.

Utilizou-se apenas a medida de *market share* como conseqüência da satisfação e da intenção de recompra. Sugere-se que sejam utilizadas outras medidas de performance como lucratividade, crescimento de vendas, imagem da empresa no mercado e *brand equity*, entre outras.

Anderson e Mittal (2000) sugerem diferenciar segmentos específicos através da ligação entre retenção do cliente e lucratividade, ou seja, calcular o custo de manutenção de segmentos específicos de clientes e o quanto de rendimento eles geram para a empresa. Dessa forma, a empresa pode focar em um determinado segmento que gera maior lucratividade e alocar recursos que otimizem a relação retenção-lucratividade.

Fornell (1992) afirma que impacto da satisfação para compras repetidas e lealdade do cliente não é necessariamente a mesma para todas as indústrias. Assim, sugere-se repetir os modelos a diversas indústrias e avaliar o impacto apresentado.

Finalmente, salienta-se que essa pesquisa utilizou amostra não probabilística. Seria interessante que trabalhos futuros observassem a aleatoriedade na seleção das unidades amostrais.

7. Bibliografia

- ANDERSON, E.W.; SULLIVAN, M.W. The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science*, vol. 12, p. 125-43, Spring 1993.
- ANDERSON, E.W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D.R. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 53-66, July 1994.
- ANDERSON, E.W.; FORNELL, C.; MAZVANCHERYL, S.K. Customer Satisfaction and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, vol. 68, October 2004.
- ANDERSON, E.W.; MITTAL, V. Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. *Journal of Service Research*, vol. 3, n. 2, p. 107-120, November 2000.

- BERNHARDT, K.L.; DONTU, N.; KENETT, P.A. A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability. *Journal of Business Research*, vol. 47, p. 161-171, 2000.
- BOLTON, R.N. A Dynamic Model of Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction. *Marketing Science*, vol. 17, n. 1, p. 45-65, 1998.
- BUZZEL, R.D.; GALE, B.T. *The PIMS Principles*. New York, NY: The Free Press, 1987.
- FORNELL, C. A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, vol. 56, p. 6-21, January 1992.
- GARVER, Michael S.; MENTZER, John T. Logistics Research Methods: Employing Structural Equation Modeling to Test for Construct Validity. *Journal of Business Logistics*, vol. 20, n° 1, 1999.
- GREWAL, D., LEVY, M.; LEHMANN, D.L. Retail Branding and Customer Loyalty: An Overview. *Journal of Retailing*, vol. 80, ix-xii, 2004.
- GRIFFIN A.; HAUSER, J.R. The Voice of the Customer. *Marketing Science*, vol. 12, n. 1, p. 1-27, Winter 1993.
- HAIR, Joseph F. Jr; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.
- HOYLE, Rick H. (editor). *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications*. London: SAGE, 1995.
- HUNT, H.K. CS/D – Overview and Future Research Directions. In.: *Conceptualization and Measurement of Customer Satisfaction and Dissatisfaction*, H.K. Hunt, Cambridge, MA: Marketing Science Institute, p. 455-488, 1977.
- ITTNER, C.D.; LARCKER, D.F. Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 10, p. 205 – 238, 1998.
- LEHMANN, D.R. Linking Marketing to Financial Performance and Firm Value. *Journal of Marketing*, vol. 68, p.73-75, October 2004.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MITTAL, V.; KAMAKURA, W. Satisfaction, Repurchase Intention, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. *Journal of Marketing Research*, vol. 38, p. 131-142, February 2001.
- OLIVA, Terence A.; OLIVER, Richard L.; MacMILLAN, Ian C. A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies. *Journal of Marketing*, vol. 56, July 1992.
- OLIVER, R.L. Effect of Expectation and Disconfirmation on Post-Purchase Product Evaluations: An Alternative Interpretation. *Journal of Applied Psychology*, vol. 62, p. 480-486, April 1977.
- OLIVER, R.L. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, vol. 17, p. 460-469, November 1980.
- OLIVER, R.L. Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *Journal of Consumer Research*, vol.20, p. 418-430, December 1993.
- OLIVER, R.L. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.
- OLIVER, R.L. Whence Consumer Loyalty. *Journal of Marketing*, vol. 63, Special Issue 1999.
- OLIVER, R.L.; RUST, R.T.; VARKI, S. Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insight. *Journal of Retailing*, vol. 73, Fall 1997.
- PARASURAMAN, A.; GREWAL, D. The Impact of Technology on the Quality-Value-

Loyalty Chain: a Research Agenda. *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 28, Winter 2000.

REICHHELD, F.F.; SASSER, W.E. Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, vol. 68, p. 105-111, September-October 1990.

RUST, R.T.; ZAHORIK, A.J. Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share. *Journal of Retailing*, vol. 69, n. 2, p. 193-215, Summer 1993.

SRINIVASAN, N.; RATCHFORD, B.T. An Empirical Test of Model of External Search for Automobiles. *Journal of Consumer Research*, vol. 18, p. 233-242, September 1991.

SZYMANSKI, D.M.; HERNARD, D.H. Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 29, p. 16-35, Winter 2001.

SZYMANSKI, D.M.; BHARADWAJ S.G.; VARADARAJAN, P.R. An Analysis of the Market Share-Profitability Relationship. *Journal of Marketing*, vol. 57, p. 1-18, July 1993.

ZEITHMAL, V.A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, vol. 52, p. 2-22, July 1988.