

11

**A UTILIZAÇÃO DOS PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO
DE CLIENTES COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NO
SETOR SERVIÇOS**

Banca examinadora

Prof. Orientador Marcos H. N. Cobra

Prof. *Pólia* *HAMBURGUER* **.....**

Prof. *Celso* *Grisi* **.....**



**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

THELMA VALÉRIA ROCHA

**A UTILIZAÇÃO DOS PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO
DE CLIENTES COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NO
SETOR SERVIÇOS**

*Dissertação apresentada ao Curso de
Pós-Graduação da EAESP/FGV.*

*Área de Concentração : Mercadologia
como requisito para obtenção de título
de mestre em Administração de
Empresas.*

Orientador:

Prof. Marcos Henrique Nogueira Cobra

SÃO PAULO

1998



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



1067/98



1199801067

Carmon

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data <i>04.6</i>	Nº da Chamada <i>658.89</i>
Tombo <i>1064/98</i>	<i>R672m</i> <i>Dis.</i> <i>e.2</i>

0018-21460

ROCHA, Thelma Valéria. ***A utilização dos Programas de Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo no Setor Serviços.*** São Paulo: EAESP/FGV, 1998. 153p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Mercadologia).

Resumo : trata-se de uma revisão bibliográfica acompanhada de estudo de casos para avaliar como as empresas estão utilizando Programas de Fidelização de clientes na busca de diferencial competitivo no Setor Serviços. Aborda a teoria relacionada à obtenção de vantagem competitiva, a importância cada vez maior da fidelização de clientes, a teoria de Marketing de Relacionamento e os vários tipos de Programas de Fidelização que estão sendo utilizados pelo Setor Serviços. A adoção dos Programas de Fidelização no Brasil é verificada através do estudo dos casos American Express, Diners Club, TAM e Varig, com abordagem prática, voltada para a implantação deste tipo de programa.

Palavras-Chave : Vantagem Competitiva, Diferenciação, Fidelização de Clientes, Fidelidade à Marca, Marketing de Relacionamento, Database, Marketing por Banco de Dados, Setor Serviços, Marketing de Serviços, Programas de Pós-Venda, Programas de Fidelização.

***A Deus, que nos
dá pincéis e cores
para pintarmos um
paraíso e habitá-lo.***

SUMÁRIO

Páginas

CAPÍTULO 1 - APRESENTAÇÃO	1
1.1 INTRODUÇÃO.....	1
1.2 OBJETIVO	7
1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA	8
1.4 ESTRUTURA	9
 CAPÍTULO 2 - A BUSCA DE UM DIFERENCIAL COMPETITIVO.....	11
2.1 A CADEIA DE VALOR.....	11
2.2 A VANTAGEM COMPETITIVA.....	14
2.3 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO.....	17
 CAPÍTULO 3 - MARKETING DE RELACIONAMENTO	24
3.1 O CONCEITO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO	24
3.2 BASES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	28
3.3 SETOR SERVIÇOS E MARKETING	35
 CAPÍTULO 4 - PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO	38
4.1 O CONCEITO DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	38
4.2 OS PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO.....	43
4.3 PRÉ-REQUISITOS PARA IMPLANTAR UM PROGRAMA.....	46
4.4 TIPOS DE PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO	51
4.5 PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO - MODELO RECOMPENSAS.....	55

CAPÍTULO 5. ESTUDO DE CASOS.....	59
5.1 METODOLOGIA	59
5.2 ENTREVISTAS COM CONSULTORIAS DA ÁREA.....	62
5.3 CASO AMEX - PROGRAMA MEMBERSHIP REWARDS	67
5.4 CASO DINERS CLUB REWARDS	77
5.5 CASO TAM - PROGRAMA CARTÃO FIDELIDADE	88
5.6 CASO VARIG - PROGRAMA SMILES	103
 CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 117
6.1 ANÁLISE COMPARATIVA DAS EMPRESAS	117
6.2 CONCLUSÕES.....	121
6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	125
 ANEXOS	 127
ANEXO 1 - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS *	127
ANEXO 2 - ILUSTRAÇÕES MEMBERSHIP REWARDS.....	130
ANEXO 3 - ILUSTRAÇÕES DINERS CLUB REWARDS.....	135
ANEXO 4 - ILUSTRAÇÕES DO CARTÃO FIDELIDADE TAM	140
ANEXO 5 - ILUSTRAÇÕES DO CASO SMILES - VARIG	145
 BIBLIOGRAFIA.....	 150

AGRADECIMENTOS

Ao prof. Marcos Cobra, pelo tempo dedicado e apoio, sempre trazendo objetividade e boas idéias.

À profa. Polia Lerner Hamburger, que tive o prazer de conhecer nos tempos de Credicard, aumentando meu interesse por Marketing e Comportamento do Consumidor.

Aos professores, funcionários e colegas da EAESP/FGV, pelo rico convívio nos anos de curso. Em especial, aos amigos Nelson, Wang e Marielza, sem os quais não teria acabado esta dissertação.

Ao PIM (International Management Program), pela oportunidade de intercâmbio com a Stockholm School of Economics - SSE - Suécia. Aos colegas e professores da SSE, em especial, Carles, Brenda, Diana, Poonsit e Thanawat, que, apesar das diferenças culturais, mostraram que amigos são amigos em qualquer parte do mundo.

À Bety, Joel, Kátia e João, pelo carinho e incentivo.

Aos gerentes e diretores da Credicard S.A., que durante 3 anos me permitiram cursar matérias durante o horário comercial. Em especial, à Cláudia Mendes, Waldomiro, Mascaro e Antonio Costa, pela colaboração e interesse.

Aos amigos da Credicard, em especial, à Sônia Matsuda, Marcelo Gomes, Fábio Martinelli, Mauro Bracco, Rosângela e Cristiane, pelo apoio e carinho.

Aos amigos da Vera Cruz, que, em tão pouco tempo, se tornaram tão especiais, ajudando-me a finalizar este trabalho. Em especial, à Márcia Freitas, Carla, Cássia, Fábio, André, Egle, Roberta, Fátima Lima e Cecília.

Aos amigos, Marcelo, Estela, Juliana, Ivone, Fernanda, Alexandre, Paty, Márcia e Cássia, que me incentivaram a continuar em todos momentos.

Aos colegas, professores e alunos da Faculdade Costa Braga, que contribuíram para manter minha motivação, em especial, Shinoda, Salles e Sérgio.

À minha família, meus irmãos e sobrinhos, que me dão forças, e que são sempre um porto seguro. Em especial, aos meus pais, Oswaldo e Ignez, pelo amor e estímulo.

Capítulo 1 - APRESENTAÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

Este estudo nasceu da preocupação da autora com as questões : Como as empresas podem manter seus clientes ? Quais inovações têm sido criadas para fidelizar consumidores ? Como tem sido a prática dos Programas de Fidelização¹?

Essas indagações se aplicam a quaisquer setores, mas neste estudo foram direcionadas ao Setor Serviços, face experiência profissional na área e a certeza de que cada contato com o cliente é fundamental para se mantê-lo.

De modo geral, a teoria clássica e a prática de marketing ainda se centram na arte de atrair novos consumidores, ao invés de manter os atuais, existindo um caminho a ser trilhado para que as empresas consigam criar relacionamento com sua base de clientes.

Este estudo se propõe a contribuir para melhor compreensão deste relacionamento, investigando a teoria do Marketing de Relacionamento, os Programas de Fidelização, suas estruturas e algumas práticas.

No Brasil, os Programas de Fidelização começam a aparecer com mais frequência, nas empresas aqui e acolá, mas ainda aparentam ser ferramentas utilizadas isoladamente por companhias que estão começando a descobrir o valor dos seus clientes.

Alguns fenômenos da atualidade, como a globalização, a evolução da tecnologia, as mudanças no perfil do consumidor, têm levado as empresas a repensarem suas estratégias de marketing, despertando uma preocupação cada vez maior com o valor da base de clientes.

Examinemos alguns desses fenômenos e suas conseqüências no marketing do Setor Serviços.

- **Globalização**

A globalização da economia trouxe às empresas a oportunidade de ampliar sua base de negócios, em dimensão internacional, intensificando a concorrência em todos os mercados. O consumidor passou a ter maior oportunidade de escolha e a se sentir tentado a trocar as tradicionais marcas, que historicamente respeitava, por marcas novas.

O aumento dos produtos estrangeiros leva cada vez mais a diminuir a fidelidade à marca. “Em uma época de escolhas explosivas e mudanças imprevisíveis, com tantas escolhas para os clientes, as empresas enfrentam o fim da fidelidade”.²

Para enfrentar esse novo cenário, Mckenna sugere ainda um marketing que consiga integrar o cliente à empresa, criando e mantendo um relacionamento constante. “O marketing deixa de ser uma função empresarial, para assumir o papel de integrador dos interesses do consumidor na organização.”

Segundo Vavra³, “quando abre-se o mercado para a concorrência, as empresas aprendem que devem cortejar rapidamente seus clientes para permanecerem fiéis.” No Setor Serviços, o que se percebe é que este cortejo geralmente está associado a novos serviços oferecidos.

¹ Programas de Fidelização são ações promocionais permanentes que visam recompensar os melhores clientes da empresa, tomando-os mais fiéis. No capítulo 5 apresentaremos este conceito detalhadamente.

² MCKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento : estratégias bem sucedidas para a era do cliente*. 1.ed. Rio de Janeiro : Campus, 1993. p. 4-6.

³ VAVRA, Terry G. *Marketing de Relacionamento : aftermarketing*. 1.ed. São Paulo : Atlas, 1993. p. 21.

Assim, com a globalização e conseqüente aumento da concorrência, a fidelidade à marca está perdendo seu valor e o serviço começa a ganhar mais destaque.

- **Evolução tecnológica**

A evolução tecnológica acelera a vida e o comércio, o que pode ser comprovado por inovações como a internet, que, com velocidade fantástica, agiliza os processos de compra e viabiliza para as empresas a criação de serviços diferenciados.

Para Naisbitt⁴, “em um mercado onde os consumidores estão sobrecarregados de informações, estes acabam selecionando as que são melhor direcionadas para suas necessidades”. Apontando a seletividade de informações como conseqüência do volume de informações disponíveis.

Outra tendência, indicada pelo autor, é a busca de contato humano. Com a difusão do computador e aumento do contato homem-máquina, surge a compensação através da diversão associada ao contato humano. Locais de compra públicos, como shopping centers, livrarias, cafés, mais do que nunca, adquirem importância social.

Stan Rapp⁵ descreve como o computador está mudando o marketing, pelo seu poder de gravar, encontrar e comparar informações sobre os consumidores.

Para Gonçalves⁶, a evolução na tecnologia da informação capacita uma transformação no marketing de massa, permitindo que as empresas façam contatos pessoais, viabilizando um marketing individualizado.

⁴ NAISBITT, John. *Megatrends* : As dez grandes transformações que estão ocorrendo na sociedade moderna. 1.ed. São Paulo : Círculo do Livro, 1983. p. 19-23.

⁵ RAPP, Stan, COLLINS, Thomas L. *A 5ª geração do marketing* : Maximarketing II. 1.ed. São Paulo: Makron Books, 1991. p.46-47.

⁶ GONÇALVES, Carlos Alberto, GONÇALVES FILHO, Cid. Tecnologia da Informação e Marketing. *Revista de Administração de Empresas -RAE*, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 21-32, jul./ago. 1995.

Em face da evolução tecnológica, assiste-se a uma real transformação no Setor Serviços, que hoje já pode atuar muito mais próximo ao consumidor, conhecendo suas necessidades, armazenando as informações das suas preferências, para surpreendê-lo com serviços diferenciados.

- **Mudanças no perfil do consumidor**

Para Peter Drucker⁷, estamos no período Pós-Capitalista, na Sociedade do Conhecimento, que se baseia na difusão do conhecimento pela sociedade como um todo. Este modelo se reflete em consumidores com maior nível cultural e cada vez mais exigentes em suas compras.

O aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho resulta em menos tempo e disposição para o preparo das refeições em casa, alterando o processo de compra, ampliando a busca por serviços mais rápidos e diferenciados como: compra por telefone, pronta entrega, pagamento com o cartão, entre outros.

O envelhecimento da população também interfere nas estratégias de marketing. Em 1980, metade da população brasileira tinha menos de 20 anos. No ano 2000, o segmento abaixo dos 20 anos terá encolhido em 20% e o crescimento da população adulta estará no segmento acima dos 40 anos, exigindo produtos e serviços dirigidos para este grupo.

O próprio Código de Defesa do Consumidor, em vigor desde março de 1991, tem levado os consumidores a tomarem consciência dos seus direitos e a cobrarem melhorias nos produtos e serviços, alterando os padrões de qualidade e aumentando a preocupação com clientes por parte das empresas.

⁷ DRUCKER, Peter. *Sociedade Pós-Capitalista*. 1.ed. São Paulo: Pioneira, 1993. p. 24

Para Cobra e Rangel⁸, “a partir do Código de Defesa do Consumidor, os contratos de prestação de serviços foram alterados, os funcionários tiveram de ser treinados para corresponder às exigências de um bom atendimento. Muitas empresas criaram canais de comunicação direta com o consumidor... O Código passou a exigir maior clareza do marketing das empresas.”

No Setor Serviços, a partir do Código, muitas empresas implantaram Centrais de Atendimento a Clientes, passaram a se preocupar mais com o conteúdo das comunicações publicadas ou postadas a clientes, implantaram garantias, deixaram suas regras mais claras.

- **Evolução do conceito de Marketing**

Para Kotler⁹, a maior mudança no marketing, na década atual, talvez esteja na mudança do paradigma : *fechar uma venda para criar um cliente*. “No passado, o marketing era mais orientado para a transação; hoje, está se voltando para o relacionamento.”

O autor define transação como “uma negociação de valores entre duas partes”¹⁰. São situações de troca simples, que podem facilmente originar conflitos baseados em desentendimentos.

O que se observa é a troca de transações isoladas pela construção de um relacionamento ganha-ganha, a longo prazo, com seus clientes, distribuidores, revendedores e fornecedores.

“Crescentemente, marketing está mudando de tentar maximizar o lucro em cada transação individual para maximizar relacionamentos mutuamente benéficos com as outras partes. O princípio operacional é construir bons relacionamentos, e as transações rentáveis são decorrência”.¹¹

Vigora ainda o paradigma de que a conquista de um cliente novo tem um custo maior que a manutenção de um cliente atual.

⁸ COBRA, Marcos, RANGEL, Alexandre. *Serviços ao cliente : uma estratégia competitiva*. 2.ed. São Paulo: Marcos Cobra, 1993. p. 22

⁹ KOTLER, Philip. *Administração de Marketing : Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 16

¹⁰ KOTLER, Philip. op. cit. p. 27

¹¹ KOTLER, Philip. op. cit. p. 28

Para Reichheld e Sasser, as empresas podem melhorar os lucros entre 25 e 85% ao reduzir para 5% a taxa de abandono de consumidores¹². Mais uma razão para as empresas estruturarem um relacionamento que proteja a base.

Neste sentido, Kotler¹³ sugere erguer barreiras para impedir ser trocado ou oferecer alta satisfação aos consumidores como estratégias para reduzir o abandono.

No Setor Serviços, pela própria natureza intangível das transações, as barreiras são mais difíceis de serem colocadas, fazendo com que muitas empresas busquem a alta satisfação dos clientes como estratégia de retenção.

Berry e Parasuraman¹⁴ abordam três estratégias de manutenção de clientes para o Setor Serviços, através da criação de valores adicionais:

1. oferecer *benefícios financeiros*: como os Programas de Fidelização das companhias aéreas para recompensar os clientes mais freqüentes;
2. oferecer *benefícios sociais*: além dos financeiros, como Clubes de Clientes que patrocinam eventos sociais. Um dos mais famosos é o clube Harley Owners Group (HOG), da empresa Harley-Davidson, que envia bimestralmente revista com lista de eventos regionais, nacionais e internacionais que encorajam o uso das motocicletas.
3. criar *vínculos estruturais*, como faz a Federal Express, empresa de remessas, que fornece computadores, para aprimorar a estrutura dos melhores clientes.

Resumindo, este estudo pretende avaliar essas estratégias de manutenção de clientes, em especial, os Programas de Fidelização, dentro do cenário aqui descrito, no qual se tem um aumento da concorrência, uma queda da fidelidade à marca, ferramentas tecnológicas que viabilizam o uso de informações sobre a base de clientes e consumidores cada vez mais exigentes que buscam serviços diferenciados.

¹² REICHHELD, Frederick, SASSER, W. Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n. 5, p.301-307, Sept./Oct. 1990.

¹³ KOTLER, Philip. *Administração de Marketing ...*1996. p. 57

¹⁴ BERRY, Leonard L., PARASURAMAN, A. *Serviços de Marketing : competindo através da qualidade*. 1.ed. São Paulo: Maltese, 1992. p. 161-168.

1.2 OBJETIVO

No item anterior descrevemos três questões que nos motivaram a desenvolver este trabalho: Como as empresas podem manter clientes no Setor Serviços? Quais inovações tem sido criadas para se fidelizar consumidores ? Como tem sido a prática dos Programas de Fidelização ? A resposta a essas questões será abordada no decorrer deste estudo.

Segundo Berry e Parasuraman¹⁵, a manutenção de clientes em empresas de Serviços é feita através do Marketing de Relacionamento que envolve a atração, desenvolvimento e retenção dos relacionamentos com os clientes. Seu princípio básico é a criação de “verdadeiros clientes”, que se *sentem valorizados e valorizam a empresa*.

Mas como fazer para que os clientes se sintam valorizados e valorizem a empresa, uma vez que os produtos estão comoditizados, a qualidade deixou de ser um diferencial para ser uma necessidade ?

Pretende-se obter esta resposta através de revisão dos conceitos de Marketing de Relacionamento identificando possíveis diferenciais competitivos.

Estes diferenciais competitivos são utilizados na busca da lealdade dos clientes. Para Schiffman¹⁶, “em função da intangibilidade dos serviços, é mais difícil estabelecer lealdade à marca para Serviços do que para Produtos.”

Parece ser mais importante para o Setor Serviços desenvolver ações de fidelização para seus clientes, face às dificuldades encontradas para encorajar lealdade à marca, mas quais ações tem sido criadas? A resposta vem de uma revisão do conceito de fidelização de clientes, acompanhado da uma descrição dos de Programas de Fidelização.

Assim, o objetivo principal deste trabalho é mostrar de que maneira os Programas de Fidelização tem sido utilizados como estratégia de diferenciação para o Setor Serviços, ilustrando a teoria com quatro casos práticos.

¹⁵ BERRY, Leonard L., PARASURAMAN, A. op. cit. p.158-160.

¹⁶ SCHIFFMAN, Leon G., KANUK, Leslie L. *Consumer Behavior*. 4.ed. New Jersey : Prentice-Hall, 1991. p.219.

1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA

O cenário competitivo que se apresenta às empresas impõe cada vez mais a necessidade de construir o futuro da companhia sobre bases sólidas e sustentáveis ao longo do tempo. Um dos principais alicerces para esta construção aparenta ser a manutenção de clientes fiéis e leais.

Especialmente para empresas do Setor Serviços, que, a cada dia, tornam-se tecnologicamente mais parecidas, as diferenças expressivas vão desaparecendo, aumentando a importância de buscar novos diferenciais competitivos.

Em função das dificuldades encontradas para encorajar lealdade à marca no Setor Serviços, a busca da fidelidade através do fortalecimento do relacionamento com os clientes tem crescido.

Porém, na prática, poucas empresas despertaram para a necessidade de criar ações para manter sua base de clientes. A própria teoria do Marketing de Relacionamento está em fase de consolidação e muito se tem publicado e discutido a esse respeito na década atual.

Nesse contexto, os Programas de Fidelização surgem, dentro da teoria de Marketing de Relacionamento, como possíveis diferenciais percebidos pelos consumidor como um valor adicional do serviço adquirido.

Portanto, a opção pelo tema Manutenção dos Clientes e Programas de Fidelização justifica-se na medida em que este está em fase de consolidação, permitindo abrir discussão e trazer contribuições através de revisão do que já existe e sua prática no Brasil.

O tema pode também trazer recomendações às empresas que já adotam este tipo de programa e àquelas que pretendem adotá-los, apontando sugestões de melhorias e condições empresariais para sua implantação e desenvolvimento.

1.4 ESTRUTURA

Esta dissertação tem um embasamento teórico-pragmático, sendo composta por uma revisão bibliográfica acompanhada de quatro estudos de casos exploratórios em empresas de Serviços.

Não há intenção de estabelecer hipóteses e testá-las, mas, levantar alguns pressupostos e sugestões indicativas das melhores aplicações para os Programas de Fidelização.

A revisão bibliográfica compreende o estudo e análise de livros, artigos e publicações, nacionais e estrangeiros, ligados à teoria da vantagem competitiva, estratégias para criar valor ao cliente através de uma diferenciação de serviços, o conceito de Marketing de Relacionamento, estratégias para manutenção de clientes, avaliação dos diversos Programas de Fidelização e sua prática no Brasil.

Os casos foram desenvolvidos no âmbito exploratório, devido à pouca disponibilidade de informações sistematizadas e à subjetividade dos dados, não permitindo estabelecer parâmetros para escalas de medidas.

Os dados foram obtidos através de entrevistas, em profundidade, com roteiro semi-estruturado, com profissionais da alta e média administração ligados ao Marketing das empresas selecionadas; e artigos diversos analisando os programas e as referidas empresas.

O critério para escolha das empresas foi a notoriedade e o tempo de existência (mais de dois anos) dos seus Programas de Fidelização. Entrevistamos a American Express, pelo programa Membership Rewards; a Credicard SA, pelo Diners Club Rewards; a TAM, pelo Cartão Fidelidade; e a Varig, pelo programa Smiles.

Uma restrição a este estudo é termos considerado apenas a opinião das empresa, não ouvindo o consumidor final. Além disso, os resultados não podem ser generalizados por termos analisado apenas quatro casos não representativos do universo de empresas que desenvolvem este tipo de programa.

O trabalho está dividido em seis capítulos, a saber :

- Capítulo 1 : introdução, objetivo, justificativa do tema e estrutura do trabalho.
- Capítulo 2 : análise de textos relacionados à vantagem competitiva, focando a estratégia de diferenciação.
- Capítulo 3: o conceito de Marketing de Relacionamento, as bases do Marketing de Relacionamento, o conceito de database marketing e o Setor Serviços
- Capítulo 4 : conceito de fidelização de clientes, sua importância para o marketing no Setor Serviços, os Programas de Fidelização, suas diversas modalidades, aplicações e condições para implantação.
- Capítulo 5: metodologia utilizada e descrição dos quatro casos com os tópicos: conhecendo a empresa, as regras do programa de fidelização, a estratégia do programa e análise da estratégia adotada.
- Capítulo 6: análise comparativa das empresas, conclusões a que chegamos pela junção da teoria com a prática, algumas limitações e sugestões para futuros estudos sobre o tema.

Capítulo 2 - A BUSCA DE UM DIFERENCIAL COMPETITIVO

Para Michael Porter¹⁷, “em um mundo onde a concorrência é intensa, ter uma estratégia é a única forma de garantir uma posição única e diferenciada, que permitirá enfrentar os concorrentes”.

Para o autor, as empresas têm apresentado grande preocupação com a eficiência operacional, o que não é suficiente, pois a verdadeira meta da empresa não é o aumento das atividades e sim o retorno sobre os investimentos. “Qualquer empresa sem estratégia corre o risco de se transformar numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência”.¹⁸

Para estruturar uma posição diferenciada, as empresas devem reavaliar-se minuciosamente, descobrindo como criar uma cadeia de valor com um sistema exclusivo de atividades, que representem um diferencial frente à concorrência.

2.1 A CADEIA DE VALOR

As atividades estratégicas relevantes de uma empresa devem ser desagregadas para compreender os potenciais de diferenciação e economia de custos.

“Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto”.¹⁹

A cadeia de valores da empresa e o modo como executa suas atividades vão moldar sua estratégia na indústria em que atua.

¹⁷ PORTER, Michael. A hora da estratégia. *HSM Management*, São Paulo, n.5, p. 6-10, nov./dez. 1997.

¹⁸ PORTER, Michael. op. cit. p. 8.

¹⁹ PORTER, Michael. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. p. 33.

Para elaborá-la, a empresa parte da identificação das atividades de valor que exigem uma análise individual da sua função, os recursos que emprega, insumos e tecnologia, podendo ser divididas em dois grupos: atividades primárias e atividades de apoio, conforme Figura 2.1.

Figura 2.1 Adaptação da Cadeia de Valores Genérica.



Fonte : PORTER, Michael. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior* . 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. p. 35.

As atividades primárias estão relacionadas à criação física do produto, sua venda e transferência para o comprador, bem como à assistência no pós-venda. Podem ser subdivididas em 5 categorias :

- **Logística Interna** - atividades associadas aos insumos do produto: recebimento, armazenamento, distribuição, manuseio, controle de estoques...
- **Operações** - atividades relacionadas à transformação dos insumos no produto final: embalagem, montagem, manutenção, impressão, testes e produção.

- **Logística Externa** - atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores, bem como entrega de pedidos.
- **Marketing e Vendas** - atividades relacionadas à oferta do produto: propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canais e fixação de preços.
- **Serviços** - atividades associadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto: treinamento, instalação, ajustes, conserto e fornecimento de peças.

As atividades de apoio dão sustentação às atividades primárias e a si mesmas, fornecendo recursos humanos, tecnologia, insumos, entre outros. Podem ser divididas em 4 categorias :

- **Infra-Estrutura da Empresa** - atividades que dão suporte à cadeia inteira: gerência geral, planejamento, finanças, jurídico...
- **Gerência de Recursos Humanos** - recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, remuneração de funcionários...
- **Desenvolvimento de Tecnologia** - atividades associadas ao aperfeiçoamento da tecnologia, procedimentos ou know-how, para toda a cadeia.
- **Aquisição** - atividades referentes à compra de insumos empregados na cadeia de valores: matéria prima, suprimentos, material para escritório ...

Cabe à empresa considerar as interações e vínculos entre as atividades, pois a maneira como uma atividade é desenvolvida afeta o custo ou desempenho da outra, podendo apontar oportunidade de diferenciação ou redução de custos.

Para criar uma estratégia única e diferenciada, é necessário à empresa entender como sua cadeia de valores está relacionada com a cadeia de valores do comprador, como o produto físico é consumido e outros pontos de contato entre comprador e vendedor.

Para Porter, “a estratégia de diferenciação advém da criação de valor para o comprador através do impacto de uma empresa sobre a cadeia de valores do comprador.”²⁰

Isso ocorre quando a empresa cria vantagem competitiva para o comprador, reduzindo custo ou elevando seu desempenho. Mas o valor só existe se for percebido pelo comprador, devendo ser comunicado por meio de sua força de vendas ou propagandas, para que o cliente o perceba e recompense a empresa através de um preço-prêmio²¹.

2.2 A VANTAGEM COMPETITIVA

Para Czeriel ²², a vantagem competitiva existe quando a empresa oferece maior valor ao consumidor e consegue a preferência por seus produtos e serviços, em nível de preços suficiente para cobrir os custos da efetivação desse valor.

Day & Wensley²³ associam a vantagem competitiva ao uso de habilidades e recursos melhores do que os da concorrência.

Os autores consideram a busca por vantagem competitiva um processo contínuo, cíclico, no qual as empresas devem investir em suas habilidades e recursos, para se diferenciar em termos de valor oferecido ou custos, para conseguir a satisfação dos clientes, sua fidelização, *market share* e rentabilidade, conforme Figura 2.2.

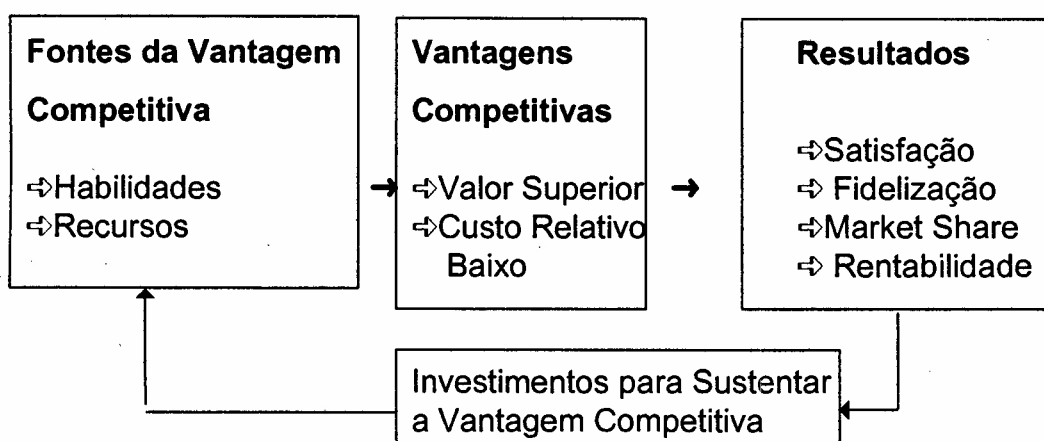
²⁰ PORTER, Michael. op. cit. p.111

²¹ Preço-Prêmio é o preço que o consumidor paga a mais pelo “prêmio”(benefício da diferenciação) percebido

²² CZERIEL, John A. *Competitive Marketing Strategy*. 1.ed. New York: Prentice Hall, 1992. p.40.

²³ DAY, G, WENSLEY, R. Assessing Advantage : A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*. v. 52, n. 2, p 1-20, Sept. / Oct. 1988.

Figura 2.2 - Os elementos da Vantagem Competitiva



Fonte : DAY, G, WENSLEY, R. Assessing Advantage : A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*. vol 52, n. 2, Sept./Oct. 1988, p.18.

Como a velocidade com que a concorrência imita a empresa está cada vez maior, esta não pode parar de investir e inovar. Seus recursos humanos, em qualquer nível, devem responder às necessidades de adaptação para sustentar a vantagem competitiva, que pode ser obtida de duas maneiras :

1. Custo relativo baixo ou liderança de custo : deve-se ter um produto de custo relativo mais baixo, com performance similar à concorrência e
2. Valor superior ou diferenciação : deve-se criar um produto ou serviço que se diferencie da concorrência por apresentar um valor superior para o consumidor;

Para Milind Lele ²⁴, a vantagem competitiva obtida por custo mais baixo exige que o produto seja desenhado com um nível mínimo de performance, mas satisfatório, posicionado como algo “*utilitário e funcional*”.

Geralmente a empresa opta por não oferecer serviço extra, com características sofisticadas, mas apenas um bom produto capaz de concorrer com a média do setor.

²⁴ LELE, Miland M. *Competitive Marketing*. Chicago : SLC Consultants, Inc., 1988. p. 52.

fin
dos ...gia exige da empresa análise de toda sua cadeia de valor,
em te ...dade, para avaliar quais atividades são mais significativas
s e em que elas são diferentes dos concorrentes.

em cada atividade existem os *cost drivers*, fatores que
determinam as diferenças relativas entre os concorrentes, com os itens :

1. Economias de escala, ou tamanho da atividade em comparação com os concorrentes;
2. Elos com fornecedores e outras empresas da mesma organização;
3. Interações entre atividades e seu reflexo nos custos ;
4. Integração, ou seja, a decisão entre fabricar ou comprar ;
5. Oportunidade de aprendizado, pela correção de eventuais falhas no processo ;
6. Políticas de compras e de custos;
7. Localização, que afeta os custos de transporte, energia ...
8. Fatores institucionais que afetam os custos, como localização, consumo de energia, transporte ...

Para o autor, os custos devem ser revistos a cada trimestre, a cada ano, a cada plano.

A obtenção de uma vantagem competitiva através da liderança de custo é um conceito simples, mas na prática exige da empresa alguns cuidados com : uma má apuração de seus custos reais; falta de programas de administração dos custos; não consideração de mudanças nas necessidades dos consumidores e a nas ofertas da concorrência.

Outras formas de obtenção de vantagem competitiva é através da diferenciação.

²⁵ PORTER, Michael. *Vantagem Competitiva...* p.84

2.3 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

A diferenciação consiste na habilidade da empresa em diferenciar-se da concorrência através de outros fatores, além do preço, o que só é possível, quando consegue ser singular em algo valioso para o consumidor.

Segundo Porter²⁶, a estratégia de diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores para com a marca, bem como menor sensibilidade ao preço. É possível à empresa aumentar suas margens, criar uma barreira de entrada para os concorrentes, devido à fidelidade dos clientes e à supremacia na sua oferta.

Para o autor, “às vezes, a estratégia de diferenciação torna impossível a obtenção de uma alta parcela do mercado, pois requer o sentimento de exclusividade”²⁷.

Sua implantação pode ser muito dispendiosa em função das pesquisas e alterações necessárias no projeto do produto para obter alta qualidade.

Nesse contexto, Porter²⁸ aponta como riscos da diferenciação :

- concorrentes de baixo custo ganharem o mercado da empresa ;
- consumidores começarem a dar menor importância ao fator diferenciação e
- imitação pela concorrência, reduzindo a diferenciação, o que é comum, quando a indústria atinge a sua maturidade.

Para Milind Lele²⁹, nas indústrias maduras, somente de duas a quatro empresas conseguem implantar uma estratégia de diferenciação, pois os consumidores só conseguem guardar entre quatro a cinco marcas na sua *evoked set*³⁰ (memória de sensações), sendo difícil que várias empresas consigam um espaço distinto e único. O autor recomenda que as empresas

²⁶ PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva : técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 1.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. p. 51-53

²⁷ PORTER, Michael. op. cit. p.52.

²⁸ PORTER, Michael. op. cit. p.55.

²⁹ LELE, Miland M. *Competitive Marketing...* p. 54.

³⁰ O termo *evoked set* pode ser traduzido como trazer a mente sentimentos ou memórias. Como na expressão: esta música evoca bons momentos.

examinem o tipo de indústria, bem como as características dos seus competidores, antes de decidir adotar a estratégia de diferenciação.

Kotler³¹ sugere a utilização da Nova Matriz BCG (Boston Consulting Group) para avaliar se o setor possui *muitas ou poucas oportunidades de diferenciação* e se a *dimensão da vantagem será grande ou pequena*. A partir da combinação entre Oportunidades de Diferenciação x Dimensão da Vantagem Competitiva, são definidos quatro tipos de indústrias, conforme Figura 2.3.

Figura 2.3 - Nova Matriz BCG

Oportunidades para se obter vantagem competitiva	Muitas	Indústria Fragmentada	Indústria Especializada
	Poucas	Indústria Paralisada	Indústria de Volume
		Pequena	Grande
		Dimensão da vantagem	

Fonte : KOTLER, Philip. *Administração de Marketing* : Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p.259.

- **Indústria Fragmentada** - Existem muitas oportunidades de diferenciação, embora a vantagem seja pequena frente à concorrência. Um restaurante pode se diferenciar de muitas maneiras, mas não necessariamente aumentar sua participação no mercado. No Setor Serviços, as seguradoras enfrentam esta situação, pois como o número de concorrentes é muito grande, qualquer novo diferencial representa pequena vantagem frente a concorrência.
- **Indústria Especializada** - Existem muitas oportunidades de diferenciação com resultado compensador, como, por exemplo, empresas que produzem softwares para segmentos específicos.

- **Indústria Paralisada** - Há poucas vantagens potenciais e, quando existem, são pequenas. Como a indústria do aço, onde é difícil se diferenciar em termos de produto e custo de produção.
- **Indústria de Volume** - Há poucas vantagens potenciais, mas, quando existem, são grandes vantagens. Como o Setor Bancário, onde é difícil se diferenciar em termos de serviços, produtos ou custos, mas se conseguidas representam grandes ganhos.

Após a compreensão do tipo de indústria em que atua, o desenvolvimento de uma estratégia de diferenciação passa por uma avaliação dos elementos valorizados pelos consumidores, as atividades da cadeia de valor mais importantes para se oferecer estes elementos e quais reflexos uma alteração nesses elementos causariam em termos de custos.

Para Kotler³², “o valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor”. O valor total esperado pelo consumidor compreende o que este enxerga do produto, dos serviços, dos funcionários e da imagem da empresa. Os custos são o que o consumidor tem que pagar pelo produto, incluindo o preço do produto, tempo, custo físico e psíquico da compra.

Outra forma de avaliar o valor para o comprador é a identificação dos critérios de compra do consumidor. Porter³³ aponta dois critérios :

- **Critérios de uso** : são medidas específicas daquilo que *cria valor* para o comprador. Fatores como qualidade, características do produto ou serviço,

³¹ KOTLER, Philip. *Administração de Marketing* ... p. 259

³² KOTLER, Philip. *Administração de Marketing* ... p. 48-50

³³ PORTER, Michael. *Vantagem Competitiva*... p.131-134

tempo de entrega, apoio da engenharia, entre outros, refletem o modo como o comprador usa o produto ou serviço adquirido.

- **Crítérios de sinalização** : são medidas de como os compradores *percebem seu valor*. Fatores como publicidade, atratividade das instalações, reputação, refletem sinais de valor, ou seja, os meios usados pelo comprador para inferir ou julgar o valor real de um fornecedor.

Analisando estes critérios na cadeia de valor, os *critérios de uso* costumam estar mais orientados para o produto, logística externa e atividades de serviço, já os *critérios de sinalização* provêm das atividades de marketing.

As fontes de diferenciação advêm de qualquer parte da cadeia de valores, bem como da interação entre estas, não só das práticas de marketing ou variações do produto físico. Às vezes, a empresa age diferentemente da concorrência, o que não é percebido pelo consumidor, pois se utiliza de singularidades que este não valoriza.

Para Kotler³⁴, os meios para obtenção da diferenciação são peculiares para cada indústria, mas, basicamente, estão associados a variações no produto, serviços, pessoal e imagem.

Quando se pensa em produto, os diferenciais são mais físicos : características, desempenho, durabilidade, design, estilo, durabilidade, entre outros.

No caso de serviços, os diferenciais estão relacionados à entrega, instalação, treinamento, consertos, consultorias variadas e facilidades que podem ser criadas e representem valor para o consumidor.

³⁴ KOTLER, Philip. *Administração de Marketing* ... 1996 . p. 258-262

Com relação ao pessoal, as ações vão de uma simples cortesia e comunicação dos atendentes, passando pela competência, credibilidade, confiabilidade, até a orientação para o consumidor.

Quanto à imagem, a diferenciação pode ser obtida pelo clima, logomarca, símbolos, mídia ou eventos.

Para Levitt, “não existem produtos como *commodities*, ao menos do ponto de vista competitivo, eles não precisam ser, pois tudo é diferenciável.”³⁵

Já para Regis Mckenna, “se tudo ficar *muito parecido* em termos de tecnologia, os consumidores e revendedores escolherão os produtos desejados com base na força dos atributos não-tecnológicos; coisas como a fidelidade a uma empresa que atende as suas necessidades, que atende ao telefone, quando ligam.”³⁶

Para o autor, as empresas estabelecem posições baseadas em “fatores intangíveis”, como a liderança em tecnologia, qualidade, confiabilidade e bons serviços. Ao contrário do preço e das características técnicas, os aspectos intangíveis, embora forças poderosas, não são facilmente comparáveis nem podem ser descritos em números.

Levit³⁷ foi um dos primeiros a descrever os diversos níveis de um produto ou serviço, contemplando seus aspectos tangíveis e intangíveis. Para o autor, um serviço pode ser analisado em quatro níveis, genérico, esperado, ampliado e potencial, conforme Figura 2.4.

1. Produto ou Serviço Genérico - é a versão básica do produto ou serviço, possuindo apenas os parâmetros mínimos necessários para satisfazer o consumidor. Geralmente as diferenças entre produtos ou serviços genéricos são mínimas.

³⁵ LEVITT, Theodore. Marketing Success Through Differentiation of Anything. *Harvard Business Review*. Boston, v. 58, n. 1, p. 83-91, Jan. /Feb. 1980.

³⁶ MCKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento*.... p. 64.

³⁷ LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing*. 2.ed. São Paulo : Atlas, 1990. p.97- 99.

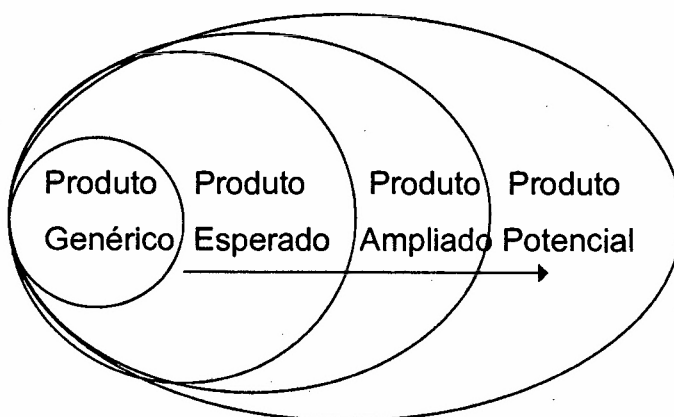
2. Produto ou Serviço Esperado - representa as expectativas mínimas do cliente. É um conjunto de atributos e condições que os consumidores esperam quando compram o produto ou serviço, podendo ser atendidas de diferentes formas, representando um caminho para diferenciação.

3. Produto ou Serviço Ampliado - oferece-se mais do que o cliente pensa que necessita ou que está acostumado a receber, agregando valor à oferta acima das expectativas do consumidor. Esta ampliação costuma ser em serviços e benefícios adicionais, representando uma tendência em termos de diferenciação.

4. Produto ou Serviço Potencial - são todas as ampliações e transformações que possam ser feitas no produto ou serviço para atrair e reter o consumidor. É neste nível que as empresas buscam agressivamente por novas maneiras de satisfazer seus consumidores e distinguir suas ofertas. Como limitações, as empresas têm restrições orçamentárias para desenvolver estas inovações.

No Setor Serviços, o vetor que conduz do **produto genérico** para **potencial** são os serviços que vão sendo agregados, a partir de uma estratégia de diferenciação.

Figura 2.4 - Adaptação dos Níveis de Produto



Fonte : LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing*. 2.ed. São Paulo : Atlas, 1990. p.91

O produto ou serviço ampliado e o produto ou serviço potencial apresentam algumas limitações :

- a ampliação do produto ou serviço apresenta custos adicionais, que uma parcela dos consumidores pode não estar disposta a pagar ;
- os benefícios ampliados tornam-se rapidamente benefícios esperados pelos consumidores, exigindo da empresa investimentos constantes em inovação;
- sempre a empresa corre o risco de um concorrente reverter seu produto ou serviço ampliado, oferecendo um produto ou serviço mais simples, a um preço menor, levando uma parcela dos consumidores que preferem preços baixos.

Para Kotler³⁸, os produtos estão, recentemente, tornando-se *comoditizados* e apenas o intangível, como os serviços e o pós-venda, pode promover o *encantamento do cliente*³⁹, apontando o **produto ou serviço ampliado** e o **produto ou serviço potencial** como tendências em termos de estratégias de diferenciação.

Para se diferenciar no intangível, serviços e pós-venda, é necessário que a empresa analise suas atividades na cadeia de valor, em termos de performance e custos, bem como sua inter-relação e seu impacto na cadeia de valores de seus compradores.

Para Bretzke⁴⁰, “o Marketing de Relacionamento surge como resposta para sustentar e/ou melhorar a vantagem competitiva, pois permeia e monitora cada elo da cadeia de valor, transformando a maneira como cada atividade é desenvolvida e alterando a própria natureza da ligação entre cada uma das atividades e entre cada uma das outras cadeias”.

A autora considera viável criar valor para o cliente, diferenciando-se da concorrência e implantando uma vantagem competitiva sustentável, ao se estabelecer uma filosofia de administração empresarial, baseada em um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, prospects, fornecedores e todos os intermediários.

³⁸ KOTLER, Philip. *Administração de Marketing ...* 1996 . p. 376-377

³⁹ O autor define : “O encantamento é uma forma de acrescentar *surpresas imprevistas* à oferta”, como o hóspede que encontra uma caixa de bombons sob seu travesseiro.

⁴⁰ BRETZE, Miriam. *O Marketing de Relacionamento: integração entre informática e marketing na busca da vantagem competitiva*”. Dissertação de mestrado apresentada ao curso de pós-graduação da FGV/EAESP, São Paulo, 1992. p. 124 -126

Capítulo 3 - MARKETING DE RELACIONAMENTO

3.1 O CONCEITO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Para Gonçalves⁴¹, “muitas empresas fazem marketing tentando sempre obter novos clientes, mas não têm grande preocupação em reter os que já possuem, perdendo a oportunidade de observar o processo de compra de modo integrado, e expandir seus negócios com os clientes atuais”.

Para o autor, o conceito do Marketing de Relacionamento tem origem na necessidade de se retomar o relacionamento entre vendedor - comprador objetivando tornar a venda mais eficiente.

Para Theodore Levitt⁴², a administração de um relacionamento com o cliente transcende os limites do Marketing, exigindo programas de manutenção, investimentos, melhorias. “Vender é manter um relacionamento. O que o caracteriza é o tempo. Deve-se aumentar os esforços de Marketing para os clientes existentes. Para o vendedor, a venda é o fim de um processo, para o comprador, é o início.”

Segundo o autor, para empresas de serviços, ou seja, de produtos intangíveis, manter um cliente é mais difícil do que para empresa de produtos tangíveis. “Pela própria natureza dos serviços, existe um número elevado de pessoas envolvidas na sua produção e comercialização, aumentando o espaço para indiscrição pessoal, contradições, erros e falhas. Um produto tangível geralmente é fabricado sob estreita supervisão e controle de qualidade, exigindo das empresas uma administração muito cuidadosa e contínua do relacionamento com seus clientes.”

⁴¹ GONÇALVES, Carlos Alberto e GONÇALVES FILHO, Cid, Tecnologia da Informação e Marketing, *RAE*, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 21-32, jul./ago. 1995.

⁴² LEVITT, Theodore. *A imaginação de Marketing...* p.111 - 134.

O relacionamento entre vendedor e comprador raramente termina após a venda, existindo uma série de ações que afetam seu relacionamento conforme Figura 3.1.

Figura 3.1- Ações que afetam os relacionamentos comprador-vendedor

POSITIVAS	NEGATIVAS
Fazer ligações telefônicas positivas	Fazer apenas visitas após chamados
Fazer recomendações	Apresentar justificativas
Sinceridade na linguagem	Linguagem confusa
Usar o telefone	Usar correspondência
Mostrar simpatia	Permitir mal-entendidos
Fazer sugestões de serviços	Esperar por pedidos de serviços
Resolver problemas	Somente responder a problemas
Aceitar responsabilidade	Transferir a culpa
Planejar o futuro	Repetir o que foi feito no passado

Fonte: LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing*. 2º ed. São Paulo : Atlas, 1990. p. 127

Estas ações positivas representam a pró-atividade da empresa no seu interface diário com o cliente, com atitudes como ligar antecipadamente, aceitar responsabilidades, planejar ações futuras. As ações negativas, apontam para uma postura mais reativa, como a espera para solução de problemas, muitas justificativas e pouca iniciativa.

Com ações positivas, as empresas estão mais próximas de conseguir a satisfação dos seus compradores.

Para Kotler⁴³, “Marketing de Relacionamento é a tarefa de criar forte lealdade dos consumidores através da entrega de alta satisfação”.

⁴³ KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. ... p. 57

Para Peterson⁴⁴, Marketing de Relacionamento é “uma lógica associação entre duas entidades que gera benefícios para ambas.” Nesta curta definição fica clara a importância de duas partes, que no caso denominamos comprador e vendedor de serviços e a existência de benefícios mútuos para ambas as partes.

Para Grönross⁴⁵, o Marketing de Relacionamento só é feito através de trocas mútuas e promessas cumpridas.

Para Sheth e Parvatiyar⁴⁶, o Marketing de Relacionamento tem seus antecedentes na era pré-industrial, quando um comerciante buscava diferentes formas de agradar seus melhores compradores, só mudando, na era atual, seu formato e prática.

Para Lewyn e Verity⁴⁷, o conceito de marketing de massa (com ações de comunicação genéricas) evoluiu para um marketing segmentado (que atuava em nichos), até atingir, na década de 90, o marketing individualizado, ou marketing um a um, com ações personalizadas.

Para os autores, a antiga arte da persuasão que existia na relação comprador-vendedor, nesta década passou a ser chamada de Relationship Marketing (Marketing de Relacionamento), Database Marketing (Marketing por Banco de Dados) ou One-to-One Marketing (Marketing Um a Um). “A base dessas teorias é a mesma, colecionar montanhas de informações sobre seus clientes, cruzando esses dados para conhecer os clientes individuais, suas preferências e criar momentos de satisfação no relacionamento com a empresa.”⁴⁸

⁴⁴ PETERSON, Robert A. Relationship Marketing and The Consumer. *Journal of the Academic of Marketing Science*, Miami, v.23, n.4, p. 278-281, Fall 1995.

⁴⁵ GRÖNROOS, Christian. Relationship Marketing: The Strategy Continuum. *Journal of the Academic of Marketing Science*, Miami, v.23, n.4, p. 252-255, Fall 1995.

⁴⁶ SHETH, Jagdish, PARVATIYAR, Atul. Relationship Marketing in Consumer Market. *Journal of the Academic of Marketing Science*, Miami, v.23, n.4, p. 256-272, Fall 1995.

⁴⁷ LEWYN, M., VERITY, J. Database Marketing. *Business Week*, New York, v. 372, nº 3, p. 34-40, Sep. 5, 1991.

⁴⁸ LEWYN, M., VERITY, J. op. cit. p. 37.

Para Mckenna⁴⁹, “o Marketing de Relacionamento é uma filosofia de administração empresarial, baseada na orientação para o cliente e para o lucro, que busca estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, *prospects*, fornecedores e todos os intermediários, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável.”

Esta definição reúne aspectos apontados pelos demais autores, como a criação de um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, além de ser mais completa, por envolver além dos clientes, *prospects*, fornecedores e todos os intermediários, para obter uma vantagem competitiva sustentável. Assim, será nossa referência conceitual nesse estudo.

⁴⁹ MCKENNA, Regis. O Novo Marketing. *Revista HSM Management*. São Paulo, v. 1, n.1, p.124-127, mar./abr.,1997.

3.2 BASES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Como bases para o Marketing de Relacionamento, Bitner⁵⁰ aponta:

1. A preocupação da empresa com a manutenção do relacionamento com o cliente a cada encontro ;
2. A existência de benefício mútuo no relacionamento;
3. Atuar focando grupo específico de clientes para o qual entrega serviços diferenciados, através de uma equipe bem treinada e com um banco de dados dos clientes atualizado.

Essas bases do Marketing de Relacionamento serão, aqui, descritas em cinco itens: manter um relacionamento a cada encontro; existir benefício mútuo no relacionamento; atuar focando grupos específicos de clientes; ter uma boa performance dos empregados e atuar com um bom banco de dados de clientes.

- **Manter um relacionamento a cada encontro**

Para Shostack⁵¹, “toda vez que o consumidor interage com a empresa, seja por telefone, carta, e-mail, ou pessoalmente, um encontro ocorre.”

O termo encontro ou contato é definido por Don Schultz⁵² como “qualquer experiência portadora de informação que um cliente ativo ou potencial tem com a empresa”. Segundo essa abordagem, a empresa pode controlar apenas alguns contatos com o consumidor. O desafio é determinar os contatos mais importantes, aqueles que criam mudanças e influenciam o relacionamento com o consumidor.

⁵⁰ BITNER, Mary Jo. Building Service Relationship: It's all about promises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Miami, v. 23, n. 24, p. 246-251, Fall 1995.

⁵¹ SHOSTACK, Lynn. Designing Services That Deliver. *Harvard Business Review*, Boston, v. 62, n.1, p.133-139, Jan./Feb. 1984.

⁵² SCHULTZ, Don. *O novo paradigma do marketing* : como obter resultados mensuráveis através do uso do database e das comunicações integradas de marketing. 1ed. São Paulo. Makron Books. 1994. p. 145- 146

No Setor Serviços, como o consumo ocorre no momento da produção, o cliente testa a habilidade da empresa em manter a promessa de venda, em todos os encontros, representando esses, oportunidades para a empresa provar a qualidade de seus serviços e construir confiança, aumentando a “lealdade” do cliente.

Que encontros mais influenciam o relacionamento com o consumidor ? Bitner⁵³ responde esta questão descrevendo o caso da Marriot Hotels.

“Marriot Hotels pesquisou seus clientes e aprendeu que os eventos ocorridos no início da utilização do serviço contribuem mais para a lealdade do cliente. Eles concluíram que 4 dos 5 mais determinantes eventos ocorrem durante os primeiros 10 minutos em que o hóspede está no Hotel. Então eles desenvolveram os ‘First 10’ com estratégias para criar confiança no cliente e satisfação desde o início da experiência.”

Portanto, a base de um relacionamento é construída em cada encontro, principalmente nas primeiras impressões que o cliente leva da empresa.

• Existir benefício mútuo no relacionamento

Uma das bases do Marketing de Relacionamento é a existência de benefício mútuo entre clientes e empresas.

Segundo Maria Lúcia Zulzke⁵⁴, “o consumidor não é um indeterminado dado de relatório. O consumidor tem nome, personalidade, sente, percebe, pensa e comunica-se”. Para ele, o desenvolvimento de um relacionamento com a empresa fornecedora pode trazer benefícios.

Como razões para um *consumidor manter um relacionamento* mais longo com uma empresa de serviços, Bitner⁵⁵ destaca a busca por um

⁵³ BITNER, Mary Jo ... *Building Service Relationship*. p. 247.

⁵⁴ ZULZKE, Maria Lúcia. *Abrindo a empresa para o consumidor*. 3.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1991. p. 123-125.

⁵⁵ BITNER, Mary Jo. ... *Building Service Relationship*. p. 249.

relacionamento mais previsível, que poder reduzir o “stress” causado por eventuais problemas.

Para a autora, o consumidor prefere não mudar, principalmente quando tem um investimento considerável no relacionamento. Um bom relacionamento com o prestador de serviços pode melhorar a qualidade de vida do cliente. Por exemplo, quando os pais escolhem a escola para seus filhos, inicia-se um relacionamento, o qual, se for rompido ou substituído, poderá gerar “stress” para o casal.

Para Sheth e Parvatiyar⁵⁶, o consumidor precisa estar predisposto a reduzir suas opções, para criar um relacionamento com a empresa ou a marca. Esta predisposição provém de uma busca de maior eficiência no processo de decisão e uma redução de possíveis riscos associados com novas escolhas.

Para a empresa, o benefício básico que espera do Marketing de Relacionamento é um aumento dos gastos do consumidor com a empresa.

No artigo da Mckinsey Quarterly: *Can Marketing regain the personal touch?*(pode o Marketing manter o contato pessoal), os autores criam o conceito de CRM - “**C**ontinuous **R**elationship **M**arketing” como uma nova abordagem do Marketing no qual a empresa busca construir um relacionamento mais próximos dos clientes atuais e potenciais, visando encorajá-los à concentrar aumentar seus gastos com a empresa.⁵⁷

A empresa persegue o CRM desenvolvendo e continuamente atualizando, conhecimento de cada necessidade presente e futura dos seus clientes, escolhendo, entregando e comunicando os valores propostos, para atender essas necessidades, desde que economicamente viável.

⁵⁶ SHETH, Jagdish and PARVATIYAR, Atul. *Relationship Marketing in Consumer...* p.260.

⁵⁷ PETER, Child. DENNIS, Robert J. et alii. *Can Marketing regain the personal touch ? The Mckinsey Quarterly* . New York: MCKINSEY, Iss. 3, n.3, 1995, p.122-125.

O conceito do CRM é o “uso contínuo de informações sobre os clientes potenciais e atuais para antecipar e responder suas necessidades”.⁵⁸

Alguns exemplos de tipos de contatos para obter um CRM utilizados nos Estados Unidos:

- Companhias Aéreas - *upgrade* frequentes para *frequently fliers* ;
- Concessionárias que lembram quando o carro precisa de serviços ;
- Auto-escolas enviam mala direta para pessoas que vão fazer 18 anos ;
- Lojas ligam quando as roupas preferidas das clientes chegam ;
- Hertz(locadora de veículos) dá como recompensa luminosos para as agências de turismo que conseguem alugar maior volume de veículos.

Os autores destacam que as empresas fracassam na utilização do CRM por *não criar benefícios reais para os clientes*, principalmente os Bancos e a Indústria Automobilística.⁵⁹

Os Bancos acabam não construindo uma vantagem competitiva para o cliente por não criar um valor real com produtos e ofertas diferenciadas. Um exemplo é o caso do envio de cartões de crédito: “Muitos Bancos enviam cartões de crédito de graça para seus clientes quase de forma indiferenciada, sendo difícil construir com este tipo de ação relações lucrativas e sustentáveis”⁶⁰.

No caso da indústria automobilística, os autores consideram que está deveria partir para a propaganda individual, ao invés da propaganda em massa, pois menos de 1% das pessoas que recebem a mensagem estão querendo comprar um carro. Geralmente, o processo de compra de um veículo se repete apenas 1 vez a cada 5 anos. É preciso, aqui, lembrar o papel das concessionárias (os distribuidores da Indústria Automobilística). Muitas vezes, quem tem os dados do cliente e o relacionamento com ele é o distribuidor, e

⁵⁸ PETER, Child. op. cit. p.123.

⁵⁹ PETER, Child. op.cit. p.125.

⁶⁰ PETER, Child. op.cit. p.126.

não a Indústria, ficando mais “fácil” para a Indústria investir na sua imagem de marca e nos seus produtos, do que construir ações cooperadas com a concessionárias.

Portanto, os benefícios mútuos devem ser buscados constantemente pela empresa que decidir adotar o Marketing de Relacionamento, considerando as vantagens dos clientes e os possíveis ganhos que a empresa pode ter com essa estratégia.

• Atuar focando grupos específicos de clientes

Para que as ações de relacionamento com a base de clientes não tenham um custo inviável, as empresas precisam criar programas para seus clientes mais valiosos e esquecem de mudar o comportamento dos seus funcionários da linha de frente.⁶¹

Burger ⁶² faz uma avaliação da utilização do Marketing de Relacionamento e afirma que este não é uma estratégia apropriada para ser utilizada *em toda a base de clientes indiscriminadamente*. O autor sugere distinguir entre a base de clientes transacionais (ou seja, aqueles que compram uma ou poucas vezes) e a base de clientes mais fiel e lucrativa para a empresa. Para estes, o autor recomenda profundo conhecimento, desde quem são até as razões pelas quais compram e, principalmente, o que cria valor para esse grupo.

Na mesma linha, Gonçalves⁶³ aponta que o marketing individualizado procura diferenciar seus clientes, com o intuito de estimular a frequência de compra, maximizar o relacionamento e a retenção dos clientes mais lucrativos.

⁶¹ PETER, Child. op. cit. p.124.

⁶² BURGER, Philip, CANN, Cynthia W. Post-Purchase Strategy - A key to successful Industrial Marketing and Customer Satisfaction - *Industrial Marketing Management*. v.24. n. 2. March 1995. 91-98.

⁶³ GONÇALVES, Carlos Alberto. *Tecnologia da Informação e Marketing*...p.25.

- **Ter uma boa performance dos empregados**

Um dos fatores que mais afeta a satisfação dos clientes no Marketing de Relacionamento aplicado ao Setor Serviços é a performance dos empregados.

Para Perrien, o relacionamento entre cliente e funcionário se caracteriza por ser um processo assimétrico, que depende da qualidade e criatividade do vendedor.⁶⁴

Para Bitner⁶⁵, “a habilidade do empregado de entregar o que o cliente espera depende de sistemas e processos apropriados, bem como efetivos modelos de recrutamento, treinamento e incentivos aos empregados”.

Buscando uma melhor performance dos empregados, no gerenciamento do Marketing de Relacionamento, a estrutura tradicional das gerências de produtos, é substituída pelas gerências de relacionamento. Onde cada gerente é responsável por um conjunto de clientes.⁶⁶

- **Atuar com um bom banco de dados de clientes**

Para Gonçalves⁶⁷, banco de dados, ou *database marketing* é a utilização de bases de dados (informações armazenadas em mídia eletrônica) e de sistemas de informações para otimizar os resultados de marketing. Representando na prática, uma importante ferramenta para se guardar e tratar informações sobre clientes, geralmente visando ações voltadas para a manutenção da base de clientes.

⁶⁴ PERRIEN, Jean, PARDIS, Sylvia, BAUTING, Peters. Dissolution of a Relationship. *Industrial Marketing Management*. v. 24, n.4, Aug./1995. p. 317-327.

⁶⁵ BITNER, Mary Jo. op. cit. p. 248

⁶⁶ GONÇALVES, Carlos Alberto e GONÇALVES FILHO, Cid, *Tecnologia da Informação e Marketing*...p. 26.

⁶⁷ GONÇALVES, Carlos Alberto. op. cit. p. 27.

Para Mckenna, “os bancos de dados contendo informações facilmente acessíveis sobre clientes e mercados já estão modificando a identificação da segmentação de mercados menores” ⁶⁸. Essas informações devem ser vistas como uma ferramenta de Marketing para obter feedback do cliente, e não apenas como uma forma de identificar e vender um produto.

Recentemente muitas empresas estão investindo pesado em base de dados com informações de seus clientes, porém muitas estão falhando por não conseguir *criar valor* para seus clientes. Em outros casos, as empresas nem iniciam seus *CRM programs*, porque sua equipe de tecnologia acredita que precisa de 18 meses para ter capacidade sistêmica.

Para Lewyn⁶⁹, um pontos fraco do Marketing de Relacionamento é que as empresas colecionam quantidade excessiva de informações sobre seus clientes e não as utilizam, representando um custo desnecessário.

Assim, para que a empresa consiga se beneficiar com o Marketing de Relacionamento, é necessário armazenar apenas informações relacionadas a atividades que irão gerar valor aos clientes.

⁶⁸ MCKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento*.... p. 124.

⁶⁹ LEWYN, M. and VERITY, J. Database Marketing. *Business Week* ... p. 38

3.3 SETOR SERVIÇOS E MARKETING

De acordo com Bitner⁷⁰, Leonard Berry foi o primeiro a utilizar o termo Marketing de Relacionamento no Setor Serviços.

Zeithaml, Parasuraman e Berry⁷¹ realizaram estudo sobre a literatura de Marketing do Setor Serviços para avaliar como as principais características do Setor e como estas refletem em termos de estratégias de Marketing, ou seja, estratégias de produto, preço, promoção e ponto de venda.

Para os autores, as características básicas dos Serviços são :

- **Intangíveis** : não podem ser tocados, estocados, expostos, protegidos com patentes e são difíceis de precificar ;
- **Inseparáveis** : o consumo ocorre no momento da produção, envolvendo o cliente na produção, dificultando a produção centralizada em massa ;
- **Heterogêneos** : cada serviço é um serviço, sendo difícil realizar uma padronização do que é produzido e um controle de qualidade ;
- **Perecíveis** : os serviços são extremamente perecíveis, não podendo ser estocados. Ex.: Uma companhia aérea que sai com vôos vazios não tem como recuperar o prejuízo.

A partir de artigos e entrevistas com empresas de Serviços, os autores descreveram algumas estratégias de Marketing, mais usuais, adotadas pelas empresas como decorrência das características do Setor, conforme Figura 3.2.

⁷⁰ BITNER, Mary Jo. Building Service Relationship... p.251.

⁷¹ ZEITHAML, Valerie, PARASURAMAN, A. & BERRY, Leonardy. Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*. v. 49 (Spring) 1995 . p.33-46.

Figura 3.2 : Relação entre as características do Setor Serviços e seu reflexo nas estratégias de Marketing.

<i>Característica do Serviço</i>	<i>Estratégias de Marketing</i>
INTANGÍVEL	<ul style="list-style-type: none"> • Produto: usa mais recursos pessoais que impessoais • Preço : dificuldade de precificar, estabelece a partir de um sistema de custos • Promoção : estimula a comunicação boca a boca e cria comunicações diretas no pós-venda.
INSEPARÁVEL	<ul style="list-style-type: none"> • Produto : tem uma preocupação com a seleção e treinamento das pessoas que tem contato com o público e gerência a satisfação de seus clientes
HETEROGÊNEO	<ul style="list-style-type: none"> • Produto : foco na qualidade para reduzir diferenças na produção.
PERECÍVEL	<ul style="list-style-type: none"> • Produto : faz simulações entre capacidade de produção e demanda para diminuir perdas. • Promoção :cria ações para diminuir a flutuação da demanda

Fonte : ZEITHAML, Valerie, PARASURAMAN, A. & BERRY, Leonardy. Problems and Strategies in Services Marketing. Journal of Marketing. Vol. 49 (Spring) 1995. p.36.

Como os serviços são intangíveis, ou seja, não podem ser tocados, nem estocados, as empresas acabam desenvolvendo seus produtos utilizando mais recursos pessoais que impessoais. Os preços são difíceis de serem estabelecidos, geralmente, se baseiam nos custos. Quanto a estratégias de comunicação, a propaganda boca a boca associada a ações diretas no pós-venda acabam tendo um peso maior que em outros setores.

Em função de um serviço ser inseparável, ocorrendo o consumo no momento da produção, na estratégia de produto as empresas têm uma preocupação maior com a seleção e treinamento das pessoas, que tem

contato com o público, e estão mais predispostas a gerenciar a satisfação de seus clientes.

Como os serviços são heterogêneos, as empresas acabam criando estratégias de produto com foco na qualidade, para reduzir possíveis diferenças de produção.

Em função da característica perecível do Setor Serviços, seus produtos não podem ser estocados, exigindo das empresas simulações entre capacidade de produção e consumo para diminuir as perdas e estratégias de promoção de curto prazo, voltadas para diminuir possíveis flutuações da demanda.

Estas estratégias de Marketing já adotadas pelas empresas de Serviços têm uma sinergia muito grande com as ações do Marketing de Relacionamento.

Uma similaridade é a preocupação com a satisfação dos clientes, base para um bom relacionamento. Quanto a produto, as ações de treinamento dos funcionários e o foco na qualidade também estão presentes nas ações de Marketing de Relacionamento.

Em termos de promoção, a criação de ações no pós-venda, o estímulo da comunicação boca a boca e as ações para diminuir a flutuação da demanda são típicas em um processo de manutenção da base de clientes.

Os próprios programas de fidelidade são ações criadas no pós-venda, para aumentar a satisfação dos clientes e diminuir a flutuação da demanda.

Esta sinergia aponta que muitas empresas de serviços já vêm buscando uma melhoria em seu pós-venda e um aprimoramento de seu relacionamento com a base de clientes, mesmo sem denominá-lo desta forma. A teoria de Marketing de Relacionamento aparenta ser uma forma de estruturar ações que vem de encontro a uma antiga demanda das empresas, aumentar a fidelidade da sua base de clientes.

Capítulo 4 - PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO

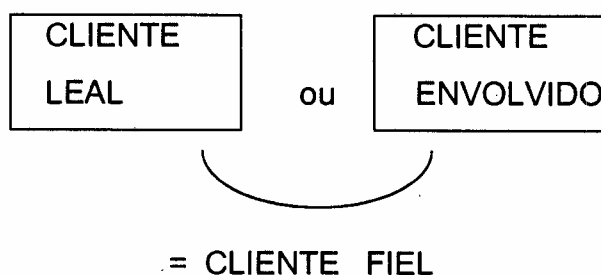
4.1 O CONCEITO DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Segundo Aurélio Buarque de Holanda Ferreira⁷², fiel é “aquele que é digno de fé; cumpre aquilo a que se propõe, sendo: a) leal; honrado, íntegro; b) seguro, certo; c) firme, constante, perseverante, verdadeiro, amigo.”

O dicionário Oxford⁷³, traduz *fidelity* por: a) leal ; b) verdadeiro, presente; c) qualidade ou precisão com que o som é reproduzido.

Trazendo esses conceitos para a realidade empresarial, cliente fiel é aquele que está envolvido, presente, não muda, mantém consumo freqüente, ou aquele que é leal à empresa em função de sua marca ou de seus produtos, conforme Figura 4.1.

Figura 4.1 Conceito de Fidelização



Fonte : Figura elaborada pela autora.

Para conseguir a fidelidade dos clientes, a empresa pode trabalhar basicamente em dois caminhos: ter uma marca forte que crie lealdade dos consumidores ou envolver os clientes pelos serviços que oferece.

⁷² FERREIRA, Aurélio B. H. *Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa*. São Paulo : Nova Fronteira, 1988. p. 296.

⁷³ COWIE, A. P. *Oxford Advanced Learner's Dictionary*. 9.ª ed. Oxford : Oxford University Press, 1993. p. 450.

Quanto a lealdade do cliente, para Schiffman⁷⁴, especialista na teoria do comportamento do consumidor, existem diferentes tipos de lealdade:

1. **Lealdade à loja.** O consumidor “aprende” em qual loja encontra determinado produto que lhe agrada e, ao encontrar novamente este produto na mesma loja, a sua fidelidade é reforçada e aumenta a probabilidade de querer repetir a compra no mesmo local. Este tipo de fidelidade está associada ao desejo do cliente de reduzir o risco na compra, pois já tem um histórico de sucesso.

2. **Lealdade à marca.** Ser leal a uma marca significa buscar uma marca específica. É o melhor redutor de riscos para detergentes, xampus, comida enlatada, pois o cliente já consumiu e sabe o que irá encontrar. É muito utilizada para produtos de alto risco percebido.

Sobre lealdade a marca, McKenna aponta que, em função da globalização e aumento da concorrência, o consumidor tem à disposição uma maior variedade de tudo. “A fidelidade à marca está agonizando, pois os consumidores estão mais dispostos a experimentar uma nova marca”.⁷⁵

✂ Stan Rapp aponta o *declínio da lealdade à marca* como um dos fatores que exigem da empresa um repensar da sua estratégia de Marketing. Existe o problema da falta de diferenciação do produto aos olhos do consumidor. “Um estudo feito por uma Associação Mundial, BBDO, descobriu que dois terços dos consumidores pesquisados em 28 países acreditavam que não existia nenhuma diferença de qualidade em treze categorias diferentes de produtos”.⁷⁶

O autor associa a lealdade à marca com alguns fatores :

1. Categoria de produto - o consumidor não se importa em comprar lenços de papel Melhoramentos ou Klabin. Mas, ao escolher um carro, estabelece muita diferença entre um Ford e um GM ;

⁷⁴ SCHIFFMAN, Leon. *Consumer Behavior*...p. 219-223.

⁷⁵ MCKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento*... p. 122.

⁷⁶ RAPP, Stan, COLLINS, Ton. *A 5ª Geração do Marketing* :Maximarketing II.I ed. São Paulo : Makron Books, 1991, p. 15-18.

2. Dados demográficos - As famílias de operários mostram-se mais leais a marcas do que o consumidor médio americano.

O autor conclui que as marcas não vão desaparecer, mas é preciso encontrar maneiras de acrescentar valor ao produto ou serviço sem nenhum acréscimo material ao custo de produção, cortar desperdícios de propaganda e promoção e melhorar a comunicação com os principais prospects e clientes atuais.

Em função do declínio da lealdade à marca, Mckenna sugere o estabelecimento de relações sólidas com os clientes para **envolver o cliente** e manter sua fidelidade. “Isso não significa que a empresa vai apertar a mão de todos os clientes”, mas estabelecer relações através de um processo contínuo de comunicação.

Este processo de comunicação inclui :

1. Todos os contatos entre empresa e clientes, desde cartas, visitas pessoais, malas diretas, telemarketing, etc..., buscando criar experiências de relações positivas ;
2. *Feedback* para completar o diálogo, como mecanismo para que a empresa possa ouvir o cliente, desde centrais de atendimento a clientes com sistema de discagem direta gratuita, painéis de consumidores, caixa de sugestões, pesquisas no pós-venda etc...

As informações sobre os contatos e *feedbacks* devem ser armazenadas em banco de dados, para serem acessíveis, podendo ser agrupadas e tratadas. Com esses dados, a empresa pode criar ações de comunicação direcionadas para grupos de clientes, conforme suas expectativas.

Assim, para conseguir o envolvimento dos clientes, dois pontos são importantes: os serviços e a expectativa dos clientes. Para Karl Albrecht⁷⁷, o serviço é a melhor forma de envolvimento. A fidelização não ocorre só pelo produto, pois este é só uma parte do que a empresa está vendendo.

O envolvimento deve ser buscado em nos momentos em que o cliente entra em contato com a organização. “A hora da verdade é qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço”. ⁷⁸

Alguns desses momentos, na experiência de uma viagem aérea, são :

- 1.O cliente telefone à companhia aérea pedindo informações;
- 2.O cliente reserva uma passagem com o representante da companhia;
- 3.O cliente chega ao balcão da companhia no aeroporto;
- 4.O cliente espera na fila;
- 5.O funcionário processa o bilhete e emite cartão de embarque;
- 6.O cliente desloca-se à procura do embarque;
7. Etc, etc...

Em todos esses momentos, o cliente pode ser envolvido através de bons serviços e para isso a empresa precisa conhecer suas expectativas.

Para Cláudia Abreu⁷⁹, as expectativas dos clientes são os verdadeiros padrões para avaliar a qualidade do serviço. *Compreender a natureza e os determinantes dessa expectativas* é essencial para assegurar que a execução do serviço tenha qualidade.

O objetivo é cumprir as expectativas do cliente, para ganhar seu envolvimento, com um nível de satisfação que reverterá em lucro.

⁷⁷ ALBRECHT, Karl. *Revolução nos Serviço*. 3.ed. São Paulo : Pioneira, 1992, p. 24-25.

⁷⁸ ALBRECHT, Karl.. op. cit. p. 27.

⁷⁹ ABREU, Cláudia B. Serviço Pós-Venda : A Dimensão esquecida do Marketing. *RAE- Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.36, n.3, p. 24-31, jul./ago./set. 1996.

Para Nascimento, “fidelizar é transformar um comprador eventual em um comprador freqüente. É fazer com que este cliente compre cada vez mais e até divulgue a empresa.”⁸⁰

A fidelização pelo envolvimento do cliente se faz através de programas de manutenção, mala direta, telemarketing. “Se a empresa só fala com seu cliente na hora de receber, não deve esperar que o cliente seja fiel a ela.”⁸¹

Faz parte do processo de fidelização por envolvimento todo o Pós-venda : Assistência Técnica, Orientação ao Usuário, Garantias, Manutenção, Programas de Substituição, Up-Grade, Programas de Recompensa por Consumo etc...

A criação de clubes de clientes, para grupo específico, pode integrar e ampliar os serviços de Pós-Venda, levando o cliente a identificar-se ainda mais com o serviço que adquiriu, na medida em que se identifica com outros usuários do mesmo item.

O clube de clientes pode ser um bom formato para um programa de fidelização. Mas é preciso cuidado, pois é muito pior iniciar e interromper um “Clube de Clientes” do que nunca ter criado. Alguns cuidados com os Programas de Fidelização serão descritos a seguir.

⁸⁰ NASCIMENTO, José Augusto. Programas de Fidelização e Clubes de Clientes. SEMINÁRIO DIRETOTAL: Programas de Fidelização de Clientes, 1996, São Paulo. Apostila DIRETOTAL , 1996. p.2

⁸¹ NASCIMENTO, José Augusto. op.cit. p.11.

4.2 OS PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO

Nos últimos dez anos, muitas empresas do Setor Serviços passaram a se preocupar com a criação de ações de fidelização para agregar mais valor a seus clientes.

Para Nascimento⁸², os Programas de Fidelização surgiram como ferramenta do atual Marketing de Relacionamento que permitem “tangibilizar aos olhos do cliente” as vantagens que a empresa oferece.

O conceito dos programas envolve uma troca, na qual a empresa oferece vantagens e benefícios a quem dá preferência a seus produtos e serviços.

Um programa de fidelização implica no uso de várias ferramentas promocionais, mas não pode ser confundido com elas. Algumas diferenças estão na Figura 4.2.

Figura 4.2 Diferenças entre Programas de Fidelização e Promoções

PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO	PROMOÇÕES
<ul style="list-style-type: none">• Objetivam criar um relacionamento permanente entre cliente e empresa;	<ul style="list-style-type: none">• Objetivam apenas compras e recompras, em oportunidades momentâneas;
<ul style="list-style-type: none">• Recompensam os consumidores mais freqüentes, de maior gasto, mais fiéis;	<ul style="list-style-type: none">• Recompensam os que participam da promoção, mesmo que seja a primeira compra ;
<ul style="list-style-type: none">• Ação contínua.	<ul style="list-style-type: none">• Ação com prazo determinado.

Fonte : Figura elaborada pela autora baseado em SEMINÁRIO DIRETOTAL : Programas de Fidelização de José Augusto Nascimento.

⁸² NASCIMENTO, José Augusto. op. cit. p.15.

Os Programas de Fidelização são ações contínuas, com foco em um relacionamento permanente e recompensa dos clientes fiéis. As promoções de venda objetivam apenas compras e recompras em oportunidades específicas, com prazo determinado.

Para Nascimento⁸³, os Programas de Fidelização fundamentam-se em uma filosofia empresarial voltada para o cliente, sendo utilizados para reforçar a crença do consumidor de que a empresa oferece melhores produtos e serviços que a concorrência.

A base de um programa de fidelização está no conhecimento dos clientes, geralmente armazenado em banco de dados. Não sendo possível dar benefício para todos, pois o custo é elevado, a empresa age conforme sua receita permite, gerando um valor agregado através de benefícios tangíveis para os melhores clientes.

Para Sheppard⁸⁴, o Marketing com Banco de Dados é mais facilmente adotado por empresas do Setor Serviços, pois pela própria característica de inseparabilidade (consumo no momento da produção), as empresas dispõem de maior volume de informações sobre seus clientes.

O autor define o trabalho com banco de dados como “a arte de conquistar e manter clientes, travando um relacionamento direto com cada um deles.”

Para inserção de um cliente em um banco de dados, estes são classificados em função do seu envolvimento com a empresa.

Murray⁸⁵ define cinco degraus na escala de fidelidade do cliente para com a empresa, conforme seu envolvimento com a organização :

1. *Prospects* - pessoas que podem vir a se interessar por comprar o produto da empresa;

⁸³ NASCIMENTO, José Augusto. op. cit. p.25.

⁸⁴ SHEPPARD, David. *Database Marketing: O novo marketing direto*. 1.ed. São Paulo : Makron Books. 1993. p. 27

⁸⁵ MURRAY, Raphael , MURRAY, Neil Raphael. *Conquistando a fidelidade: como transformar clientes eventuais em verdadeiros defensores do seu negócio*. 1.ed. São Paulo: Futura, 1996. p.11-12

2. *Shoppers* - pessoas que visitaram a empresa pelo menos uma vez;
3. *Clientes eventuais* - pessoas que compram um ou mais serviços ou negócios com pouca frequência ;
4. *Clientes regulares* - pessoas que adquirem regularmente um ou mais serviços ou negócios;
5. *Defensores* - pessoas que elogiam a qualidade da empresa perante terceiros.

Os Programas de Fidelização buscam transformar *clientes eventuais* e *regulares* em *defensores*, ao mesmo tempo em que se propõe a envolver cada vez mais os defensores.

Para Murray e Neil Raphael, “os Programas de Fidelização seguem a famosa filosofia de Vilfredo Pareto, economista e sociólogo italiano conhecido por sua filosofia dos 80/20, traduzida como : 80 por cento de seus negócios veêm de 20 por cento de seus clientes.”⁸⁶

Ou seja, os programas são elaborados voltados para fidelizar 20 % dos clientes mais lucrativos para a empresa.

Para Nascimento⁸⁷, os programas de fidelidade devem estar empenhados em criar “momentos mágicos”, ou seja, situações nas quais os clientes sejam positivamente surpreendidos. Um momento mágico pode ser entendido como um serviço não esperado que causa “encantamento no cliente”. É algo do qual ele nunca mais vai esquecer. O momento mágico de um cliente, torna-o fiel e atrai muitos outros, na medida em que é divulgado. E isso faz o sucesso do programa.

Para construir esses momentos, a empresa precisa entender exatamente o que o sócio espera receber, e fazer ajustes em seus serviços. Portanto, para construir um programa de fidelização é essencial entender as necessidades, desejos e valores dos clientes, para depois traçar uma estratégia adequada de fidelização de clientes.

Esses são alguns dos vários requisitos para implantação de um programa de fidelização descritos a seguir.

⁸⁶ MURRAY, Raphael..op. cit. p. 248-249

⁸⁷ NASCIMENTO, José Augusto. Programas de Fidelização e Clubes de Clientes. SEMINÁRIO DIRETOTAL p.71

4.3 PRÉ-REQUISITOS PARA IMPLANTAR UM PROGRAMA

Embora os Programas de Fidelização possam variar conforme a Indústria em que a empresa atua, para Don Schultz⁸⁸ existem quatro pré-requisitos básicos para o sucesso deste tipo de ação :

1. Os Programas de Fidelização devem ter apoio da cúpula.

Independente da organização ou da sua estrutura empresarial, para o sucesso de um programa de fidelização o comprometimento da alta direção é vital. Não apenas com suporte financeiro, mas com agressivo suporte interno na forma de diretrizes, memorandos, deixando claro para todos a importância do programa e o apoio da direção.

2. Estratégia de Marketing focada no consumidor

A organização deve atuar comprometida com o cliente, buscando adaptar seus produtos e serviços às necessidades e expectativas dos consumidores.

3. O programa deve ser percebido como uma vantagem competitiva

Quando os serviços estão em paridade, a distribuição é similar, a formação de preços é igual e os parâmetros de qualidade, como ISO 9000, são comuns, a única arma competitiva que a empresa têm à sua disposição são as ações que fidelizam os clientes, que podem e devem se tornar vantagem competitiva sustentável para a organização continuar viável no mercado.

4. A responsabilidade pelo programa deve ser centralizada

Deve existir uma gerência responsável por criar uma estratégia definida para implantação e manutenção do programa, de modo que exista um relacionamento claro com os consumidores, e estes, em caso de problemas, tenham um defensor interno.

⁸⁸ SCHULTZ, Don. *O novo paradigma do marketing* : como obter resultados mensuráveis através do uso do database e das comunicações integradas de marketing. 1 ed. São Paulo. Makron Books. 1994. p. 195- 197.

Nascimento⁸⁹ aponta como pré-requisitos vitais para a elaboração de um programa de fidelização:

- **Integração entre as diversas ações de Marketing** : o conteúdo da mala direta deve ser rastreado pelo telemarketing, as ações de ponto de venda devem ser divulgadas pela mala direta;
- **Coerência entre o que se diz e o que se faz** : de nada adianta uma carta gentil, se no contato com a empresa, o cliente se sentir mal tratado;
- **Envolvimento dos clientes com o Programa** : procurar constantemente criar proximidade com os clientes, através de correspondências pessoais, promoções exclusivas, etc;
- **Interação dos clientes através de um diálogo permanente** : a empresa deve interagir com os clientes para que este se sinta importante e ouvido. Toda iniciativa dos clientes deve ser reforçada com agradecimentos personalizados e endereçados individualmente, para se manter aberto um canal de comunicação com o mercado;
- **Ter uma cultura de Database** : o fundamental em um banco de dados para o autor não é software, nem hardware, mas a cultura de registros com seus procedimentos e a análise regular dos dados.
- **As ferramentas de contato com o consumidor devem prestar serviços** : Toda comunicação deve estar voltada para entender e atender os clientes, desde o telemarketing ou central de atendimento, as malas diretas, os boletins ou jornais, até os anúncios em mídia devem ser esclarecedores sobre a empresa.

⁸⁹ NASCIMENTO, José Augusto.... SEMINÁRIO DIRETOTAL p.20

Mckenna⁹⁰ define alguns conceitos importantes para orientar os programas de Marketing de Relacionamento :

- **Conhecer o cliente melhor que qualquer outra empresa** - o que supõe a existência de uma base de dados atualizada com variáveis demográficas e comportamentais sobre os clientes;
- **Investir em serviços e diálogo, para garantir a fidelidade à marca** - mantendo comunicação constante com a base de clientes;
- **Investir na lealdade em relação ao cliente** - cumprindo tudo o que promete; _
- **Inovar na maneira de fazer negócios** - buscando caminhos alternativos para que o relacionamento com o cliente cresça através de forte parceria;
- **Envolver os funcionários na ação** - divulgando internamente a dinâmica e a importância do programa.

Segundo Stan Rapp⁹¹, para se montar uma ação de fidelização, um pré-requisito é desenvolver um **ciclo de comunicação com o cliente**. "O diálogo com clientes permite a empresa ser informada quando estiver fazendo algo errado e como fazer melhor. Pode dar idéias de novos produtos e modos de apresentar os existentes. Faz com que os clientes sintam-se mais leais e comprometidos, rende declarações e fornece uma dimensão extra do serviço."

⁹⁰MCKENNA, Regis. O Novo Marketing : As mudanças tecnológicas forçam a reengenharia da comercialização. *HSM Management*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 124-127, Mar./Abr. 1997.

⁹¹ RAPP, Stan. *A 5ª Geração do Marketing : Maximarketing II*.... p.130 -139.

A partir desse diálogo, a empresa pode desenvolver ações junto aos melhores clientes, como um clube de afinidades. Para o autor, este é o melhor meio de interação entre empresa e cliente, mas de difícil implementação, pois são poucas atividades que a empresa pode realizar junto a seus clientes.

Como muitos dos pré-requisitos apontados, aqui, pelos diferentes autores coincidem, elaboramos uma síntese na Figura 4.3, agrupando estes pelos níveis: estratégicos; táticos e operacionais.

1. Pré-requisitos estratégicos - questões relacionadas ao Planejamento Estratégico da empresa e a forma como o programa nele se insere. Envolve aspectos a serem considerados pela alta direção da empresa como : estratégia de Marketing voltada ao cliente, o programa como um diferencial competitivo, o programa integrado às diversas ações de Marketing da empresa que dá apoio (financeiro ou pessoal) para que a ação seja implantada.

2. Pré-requisitos táticos - concentram-se as questões: centralizar a responsabilidade pelo programa; envolver os funcionários com a ação; criar uma cultura de Database; conhecer o cliente melhor que qualquer outra empresa e buscar inovações constantes na maneira de fazer negócios.

3. Pré-requisitos operacionais - cuidados no dia-a-dia do programa pelo responsável direto pela ação. Alguns pontos abordados : manter interação dos clientes através de diálogo permanente, cumprir o que promete, usar as ferramentas de contato com o consumidor para prestar serviços.

Figura 4.3 - Resumo dos Pré-requisitos para Programas de Fidelização

<p>PRÉ-REQUISITOS ESTRATÉGICOS</p>	<ul style="list-style-type: none">• Os Programas de Fidelização devem ter apoio da cúpula• Estratégia de Marketing voltadas ao consumidor• O programa deve ser percebido como vantagem competitiva• Integrar as diversas ações de Marketing
<p>PRÉ-REQUISITOS TÁTICOS</p>	<ul style="list-style-type: none">• A responsabilidade pelo programa deve ser centralizada• Envolver os funcionários na ação• Criar uma cultura de Database• Buscar conhecer o cliente melhor que qualquer outra empresa• Buscar inovações constantes na maneira de fazer negócios
<p>PRÉ-REQUISITOS OPERACIONAIS</p>	<ul style="list-style-type: none">• As ferramentas de contato com o consumidor devem prestar serviços• Manter interação com os clientes através de diálogo permanente• Coerência entre o que se diz e o que se faz, cumprindo o que promete

Fonte : Resumo elaborado pela autora a partir dos textos citados nesse item.

4.4 TIPOS DE PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO

No seminário da HSM, Philip Kotler⁹² destacou os casos Harley Davidson e Waldenbooks por seus Programas de Fidelização. Os tipos de relacionamentos apresentados no seminário foram :

- **Nível 1 : Oferecer mais e melhores Serviços**

- Rede Savoy de Hotéis - Ex.: Carlton Hotel .

- Possuem um banco de dados sobre o que o cliente quer ter no quarto.

- **Nível 2 : Benefícios Financeiros**

- Companhias aéreas - Marketing por frequência, com a criação de um clube e acúmulo de pontos, que serão trocados por benefícios .

- **Nível 3 : Benefícios Sociais**

- A empresa Harley-Davidson criou o clube Harley Owners Group (HOG) e envia bimestralmente revista com lista de eventos regionais, nacionais e internacionais que encorajam o uso da moto.

- “Usando suas motocicletas, as pessoas se mantêm envolvidas. Caso contrário, a moto fica na garagem, descarrega a bateria e, em um ano, eles simplesmente a vendem”.⁹³

- **Nível 4 : Benefícios Estruturais**

- Federal Express - a empresa líder mundial no mercado de entregas de encomendas desenvolveu o *software FedEx Ship*, que facilita o despacho de malotes para os clientes. Para os consumidores com maior volume, a Federal Express fornece um computador com impressora.

⁹²KOTLER, Philip. New Directions in Marketing : Novas estratégias para criar, conquistar e dominar mercados. In :SEMINÁRIO INTERNACIONAL, junho 1997, São Paulo. *Apostila HSM*. São Paulo: HSM, 1997, p.110-115

⁹³ LEWYN,M., VERITY, J. Database Marketing. *Business Week*, New York, v. 372, n.º 3, p. 34-40, Sep. 5, 1991.

Stan Rapp⁹⁴ apresenta sete modelos de Programas de Fidelização, definidos de acordo com os tipos de relacionamentos a serem desenvolvidos :

1. Modelo de Recompensas

Programas que procuram recompensar o relacionamento do cliente e a repetição da compra através de prêmios, bônus, incentivos, pontuações, entre outros.

Exemplos deste modelo, nos Estados Unidos, são os programas de *Frequent flyer*, das companhias aéreas, *Frequent Shopper*, desenvolvido por lojas de departamento e o *Frequent Travelers Program*, realizado pelas cadeias de hotéis.

Para os melhores consumidores do *Whisky Cutty Sark* são oferecidos prêmios pela somatória de pontos obtidos por doses consumidas. O mais interessante é que os consumidores de marcas concorrentes também participam, mas recebem menor número de pontos. Com isso, a empresa fica sabendo o *share* da concorrência e pode criar ações para converter essa base de clientes potenciais.

No Brasil, os programas de recompensa mais famosos e estruturados no Setor Serviços são das companhias aéreas, como Smiles da Varig, Cartão Fidelidade da TAM e Aadvantage da American Airlines, e dos cartões de crédito, como Membership Rewards do Amex e Diners Club Rewards do Diners. Algumas redes de hotéis e locadoras internacionais, como Marriot, Hilton, Localiza, Rent a Car, implantaram aqui programas criados no exterior.

2. Modelo Educacional

Programas que buscam manter um ciclo de comunicação interativa com o cliente, fornecendo informações e alimentando banco de dados com respostas obtidas.

⁹⁴ RAPP, Stan; COLLINS, Ton. *A 5ª Geração do Marketing :Maximarketing II..* p.150 -173

A Nintendo Japonesa montou um programa de interação com os consumidores potenciais, através de marketing direto, e recuperou sozinha um mercado considerado saturado. O programa se baseia em um centro de atendimento aos consumidores que edita a revista "Nintendo Power" e pergunta "*What do you like ?*", chegando a receber 100.000 cartas/mês, de consumidores que indicam seus interesses por novos jogos.

No Brasil, o modelo educacional ainda está associado a ações que visam "educar" o cliente quanto ao uso ou consumo do produto/serviço, como revistas e boletins enviados para clientes efetivos e potenciais.

3. Modelo Contratual

Programas que utilizam o bom nome da empresa e banco de dados dos consumidores para ofertar a entrega periódica de um produto ou serviço.

Geralmente o cliente paga uma taxa para usufruir de uma série de benefícios como:

- *participação de eventos exclusivos.* No Brasil, os profissionais da área de Marketing podem se inscrever no Clube dos Executivos de Marketing e participar de Happy-Hour mensal;
- *preços mais baixos em alguns produtos.* Nos Estados Unidos, a Johnson & Johnson envia livretos sobre o desenvolvimento da criança para casas de recém-nascidos, acompanhados de ficha de inscrição para programa que oferece cupons de desconto na compra de fraldas.
- *acesso diferenciado a algumas informações.* O Clube dos Executivos de Marketing envia malas diretas com vídeos e lançamentos na área de Marketing.

4. Modelo Afinidade

Programas que reúnem grupos de consumidores que compartilham de algum interesse comum relacionado ao produto, trazendo alto nível de resposta.

Na França, o clube da Barbie tem mais de 350.000 membros pagantes e representa um database que permite a interação constante da empresa com seus melhores clientes, além de ser útil para venda de produtos complementares.

Nos Estados Unidos, o Clube dos Motoqueiros Harley-Davidson são um modelo de programa de afinidade, por reunir consumidores com interesse comum pelo produto.

5. Modelo do Serviço de Valor Agregado

Programas que envolvem serviços agregados aos produtos, que representam “valor” para o cliente, podendo variar de negócio para negócio.

No Brasil, existem inúmeros exemplos de novos serviços, como concessionárias que retiram o carro de seus clientes para conserto, hotéis que prestam serviço de transporte aos hóspedes, locadoras que entregam e retiram o veículo em local determinado pelo cliente.

O Diners Club Internacional é um dos cartões que mais oferece serviços, como as Salas Vips nos aeroportos, Limousine Service em São Paulo e Rio de Janeiro e a compra de ingressos antecipados para shows e teatro com o pagamento no cartão.

6. Modelo de Alianças ou Complementar

Programas baseados em alianças entre empresas pela complementariedade de produtos ou negócios. Geralmente envolve empresas não concorrentes que prestam serviços aos clientes comuns.

O Setor Turismo é um dos que mais têm alianças. Como no caso de companhias aéreas que fazem acordo com Hotéis e Locadoras para prestar serviços comuns.

Mais do que saber os nomes dos modelos de Stan Rapp, vale perceber a diversidade dos Programas de Fidelização que envolvem, desde simples jornais educativos até alianças e novos serviços.

4.5 PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO - Modelo Recompensas

O primeiro programa de fidelização baseado *Frequent flyer* foi criado em 1980 pela American Airlines e denominado “Aadvantage”. No início, todos diziam: “Não vai funcionar, vai se perder muito dinheiro, será abandonado em um ou dois anos”. Em alguns anos, todas as companhias aéreas começaram a usar esse tipo de programa.

Para Stan Rapp⁹⁵, o Aadvantage foi o primeiro programa com bônus registrado e administrado por meio de banco de dados de associados, que levou anos para ser copiado pela concorrência.

Para Murray e Neil Raphael ⁹⁶, o programa Aadvantage propunha-se recompensar 20% dos consumidores mais freqüentes, mantendo continuidade no contato do cliente com a empresa. *“Queriam que seus melhores clientes comprassem mais, com mais freqüência.*

”

O programa foi desenvolvido baseado em 3 elementos :

1. Oferecer benefícios para grupo de inscritos, muitas vezes chamados *sócios do programa ou clube*. Se o cliente faz parte desse clube, tem direito a algo mais que os outros ;
2. Banco de dados. Para manter, relacionar e aplicar as informações recebidas do cliente;
3. Comunicação. O modo como se fala e se ouve os clientes.

A necessidade do cliente se inscrever no programa, segundo Murray, está associada com a importância que as pessoas dão para “pertencer” a algo. Na escala Hierarquia de Valores de Abraham Maslow, o primeiro degrau é a sobrevivência, seguido pela segurança, e o pertencer. *“Os americanos adoram pertencer a tudo, de associações cívicas a programas que vendam artigos e/ou serviços.”* O autor relata possuir 37 cartões de diferentes associações.

⁹⁵ RAPP, Stan. op cit.. p.50 -52

⁹⁶ MURRAY, Raphael. *Conquistando a fidelidade...* p. 248-249

O Aadvantage é chamado programa aberto, por ter inscrição gratuita. Existem nos Estados Unidos programas fechados, nos quais se paga para ser sócio, como o Membership Rewards, do Amex, Clube Sam, do Wal-Mart.

Em 1983, os hotéis Marriott desenvolveram o programa Honored Guest, e a partir daí, as grandes redes de Hotéis começaram a criar este tipo de ação.

“O número de programas de fidelidade criados nos Estados Unidos para manter os clientes gira entre a casa dos milhares e dezenas de milhares.”⁹⁷

Após analisar mais de 100 programas, de varejistas a linhas aéreas, postos de gasolina e hotéis, Murray aponta seus itens comuns :

1. *Cartão de sócio* - o cliente recebe cartão, que identifica sua participação na ação ;
2. *Boletim informativo* - mecanismo básico de comunicação entre empresa e sócio ;
3. *Etiquetas de bagagem* - oferecidas por quase todos hotéis e linhas aéreas dos EUA;
4. *Ligações gratuitas* - para esclarecer dúvidas ;
5. *Ofertas especiais* - do programa e de estabelecimentos parceiros;
6. *Preferência no recebimento de avisos* - o participante do programa fica sabendo de informações antes dos demais clientes ;
7. *Privilégios especiais* - participar de atividades específicas, como excursões, preços mais baixos, cobertura de seguros, etc;
8. *Paciência* - o programa não é um sucesso da noite para o dia, mas exige compromisso de longo prazo, envolvendo a empresa e os clientes.

O autor verificou que *nem todos* os programas dão certo. O cartão GE Rewards nunca chegou a chamar a atenção dos clientes. Geralmente o fracasso está associado à busca de resultados a curto prazo e à falta de manutenção do programa.

“ Quando se cria um programa de frequent buyer existe a necessidade absoluta de criar um compromisso de longo prazo - não só de meses, mas de

⁹⁷ MURRAY, Raphael. *Conquistando a fidelidade*: p. 258

anos - para estabelecer o clube, mantê-lo, aprimorá-lo e acrescentar elementos novos e estimulantes.”⁹⁸

Algumas empresas inicialmente valorizam a idéia e criam o programa, mas, em curto espaço de tempo, passam a considerá-lo oneroso e acabam desistindo.

Murray⁹⁹ aponta algumas vantagens dos clubes de clientes :

1. Conseguir que os clientes se identifiquem ;
2. Criar promoções mais dirigidas para clientela;
3. Comercializar serviços a custos menores ;
4. Ter fonte interna de pesquisa de mercado, rápida e fácil.

Tais vantagens só existem, se a empresa está disposta a atuar com uma filosofia de Marketing de Relacionamento, trazendo o cliente para perto e buscando sua satisfação nos contatos.

Especialistas americanos sustentam que o *frequent buyers* é apenas o começo, que em breve as empresas saberão muito mais sobre seus clientes e suas necessidades de compras, baseadas em histórico armazenado em banco de dados. Outros questionam se o mercado americano já não está saturado de clubes.

A tendência é a busca dos 5% dos clientes mais lucrativos e a criação de ações diferenciadas. Na rede de Hotéis Hyatt, os mil clientes vips têm o benefício de nunca precisarem fazer reserva. *Sempre* encontram um quarto disponível em qualquer Hyatt.¹⁰⁰

Em pesquisa realizada pela rede de Hotéis americana Radisson no final da década de 80, 70% dos viajantes pesquisados disseram que os programas de hóspedes freqüentes influenciavam sua escolha dos hotéis. Supõe-se que o Programa KEY de Recompensas da Radisson gerou US\$ 75 milhões de renda apenas nos primeiros 18 meses.¹⁰¹

⁹⁸ MURRAY, Raphael. *Conquistando a fidelidade...* p. 260

⁹⁹ MURRAY, Raphael. *Conquistando a fidelidade...* p. 261

¹⁰⁰ MURRAY, Raphael. *Conquistando a fidelidade...* p. 261

¹⁰¹ RAPP, Stan. *A 5ª Geração do Marketing* p.50 -52

Na década de 90, alguns serviços financeiros e bancos, como o Citibank, Bank of America, Fidelity Investments e Dreyfus Corporations, começaram a criar clubes de clientes.

Segundo Nascimento¹⁰², "um clube de clientes é uma forma de Marketing de Relacionamento que implica em oferecer algo extra produto aos clientes que aderem à condição de sócio."

Um clube só existe, quando o cliente se inscreve. Existem filiações pagas, grátis e até automáticas, em função de algum tipo de compra ou resposta.

O sócio do clube recebe algum benefício, que pode ser de um simples boletim para leitura até serviços, benefícios e vantagens. Geralmente, o clube desperta o sentimento de pertencer, o sócio tem afinidade com o clube e recebe exclusividades.

Empresas, no exterior, que possuem clubes de clientes :

- | | | |
|-------------|-----------|---------------------------|
| • Sony | • Quacker | • United Airlines |
| • Ford | • Lego | • The Wall Street Journal |
| • Camel | • Honda | • Hotéis Ritz Carlton |
| • Microsoft | • Avon | • Time Life |

Empresas, no Brasil, possuem clubes de clientes :

- | | | |
|-------------------|-------------------------|----------------------|
| • Tec Toy | • Brastemp | • Shell |
| • Meio & Mensagem | • O Estado de São Paulo | • Folha de São Paulo |
| • TAM | • Amex | • Diners |
| • Varig | • Jornal da tarde | |

No próximo item iremos analisar os programas do Amex, Diners, TAM e Varig.

Capítulo 5. ESTUDO DE CASOS

5.1 METODOLOGIA

A escolha de uma metodologia depende do objetivo do estudo. Selltiz¹⁰³ descreve alguns dos principais métodos e seus objetivos :

- **Estudos Exploratórios** : quando se pretende obter familiarização ou nova compreensão de um fenômeno, o que exige planejamento de pesquisa suficientemente flexível para permitir avaliação de seus múltiplos aspectos.

- **Estudos Descritivos** : para apresentar, de modo preciso, as características de uma situação, verificar com que frequência ocorre, e formular modelos.

- **Estudos Experimentais** : para verificar uma hipótese formulada através de estudo exploratório.

Para o autor, o estudo exploratório é o mais recomendado no caso de problemas dos quais se tem conhecimento reduzido.

Como os programas de fidelização apresentam escassez de dados e exigem flexibilidade para identificar seus pontos críticos, optamos pelo estudo exploratório.

A pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa. Para Bonoma¹⁰⁴, a pesquisa quantitativa estuda grande número de casos a partir de categorias conhecidas e mensuráveis, visando obter validade estatística para os resultados. A pesquisa qualitativa, particularmente o estudo de caso, realiza explorações a partir de observações de campo.

O autor aponta que o estudo de caso é útil quando *os dados são subjetivos e não há conhecimento teórico suficiente* para formular hipóteses, o que dificulta a confecção de escalas de medidas.

¹⁰² NASCIMENTO, José Augusto.... SEMINÁRIO DIRETODAL p.14

¹⁰³ SELLTIZ, C. et al. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. 1.ed. São Paulo : Ed. Universidade de São Paulo, 1974. p. 59-60

Para Yin¹⁰⁵, “o estudo de caso é forma de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos *dentro de seu contexto de vida real*, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, utilizando-se múltiplas fontes de evidência”, para avaliar *como e por que* certos fenômenos ocorrem.

Na análise dos Programas de Fidelização os dados ainda são subjetivos, não permitindo estabelecer parâmetros. Para estudá-los, é fundamental analisar o *como* e o *porquê* desse fenômeno na atualidade, o que nos levou a optar pelo estudo de caso exploratório.

Este estudo foi desenvolvido através das técnicas de observação e *entrevista em profundidade*, com roteiro semi-estruturado, o que permitiu flexibilidade ao entrevistador e entrevistado, e maior consistência dos dados obtidos.

Foram escolhidas 4 empresas de grande porte no setor Serviços que possuíam programas estruturados há mais de 2 anos. O critério empresa de grande porte foi adotado visando conhecer e analisar a estrutura de programas de maior renome.

O critério tempo de existência do programa foi utilizado como medidor de sucesso da ação, que consegue perdurar, não como promoção isolada, que muitas vezes não dura mais de um ano, mas como parte da estratégia de marketing adotada pela empresa.

As entrevistas para a elaboração dos casos foram realizadas, entre julho a setembro de 1997, com profissionais da alta e média administração do setor de Serviços ligados ao marketing.

O roteiro da entrevista (Anexo 1) foi estruturado em 3 partes :

- 1 **Conhecendo a empresa** - dados gerais sobre a organização, faturamento, produtos, ramo de atividade, estrutura de marketing e participação de mercado;

¹⁰⁴ BONOMA, Thomas V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research*, v.22,n.3, p.200-201, May/June 1985.

2 Conhecendo o programa de fidelização - informações gerais sobre a estruturação do programa, sistema de pontuação, prêmios, participantes, parcerias externas, pontos fortes e limitações;

3 Entendendo o programa de fidelização - aspectos estratégicos do programa: os motivos para criação, objetivos, indicadores de performance, resultados, processo de implementação, envolvimento dos funcionários e consumidores e participação do programa na estratégia de marketing da empresa.

Na redação dos casos, incluímos um quarto item :

4 Analisando o programa - resumo das estratégias adotadas e reflexões sobre o programa, com sugestões para seu aprimoramento.

Além das informações obtidas nas entrevistas, coletamos dados em publicações das próprias empresas e notícias veiculadas pela imprensa, com destaque para o material utilizado na comunicação dos programas.

Segundo Godoy¹⁰⁶, o relatório final de um estudo de caso deve ser descritivo e ilustrativo com citações e exemplos. As observações descrevem o que ocorreu no campo, incluindo comentários pessoais do pesquisador.

Com os dados obtidos, comparamos os diferentes modelos de programas implantados no Brasil, analisando suas causas e efeitos, apresentando sugestões às empresas que desejem implantar ou aperfeiçoar tais ações.

Como restrição, este trabalho apresenta apenas a versão de empresas escolhidas por conveniência e a adesão das próprias empresas. Futuras pesquisas poderão verificar a opinião dos consumidores brasileiros com relação aos Programas de Fidelização.

Antes de iniciarmos a pesquisa de campo com as quatro empresas, realizamos entrevistas em profundidade com duas empresas especializadas em Consultoria para implantação dessas ações: Souza Aranha e Data Mídia.

¹⁰⁵ YIN, Robert K. *Case Study Research : design and methods*. London : Sage Publications, 1988.

¹⁰⁶ GODOY, Arilda Schimidt. Pesquisa Qualitativa. *Revista RAE*. São Paulo, v.35, n.3, p. 20- 29, Mai/Jun 1995.

5.2 ENTREVISTAS COM CONSULTORIAS DA ÁREA

CONSULTORIA : SOUZA ARANHA MARKETING DIRETO¹⁰⁷

A empresa Souza Aranha atua há 15 anos como consultoria em Marketing Direto, tendo desenvolvido Programas de Fidelização para diversas empresas nos últimos anos. Implantou os programas da RBS, Jornal Zero Hora, Varig, O Globo, Kolynos, Léo Madeiras, entre outros.

Os dados das entrevistas, realizadas em julho/97, apontam :

1. Aumento na procura por Programas de Fidelização

Há 5 anos, de 10 a 15 clientes que atendiam, 2/3 queriam prospectar e vender produtos e 1/3, reter o cliente. Mesmo este último grupo atuava sem ter claro o conceito de fidelização, trabalhando tática e não estrategicamente o pós-venda, através de centrais de atendimento 0800.

Hoje, dos 15 clientes que atendem, a maioria busca Programas de Fidelização. *“É um momento de conscientização do mercado, quando as empresas começam a perceber que, se não mantiverem sua base de clientes, não crescerão e o mercado começa a se dar conta de que fidelização dá lucro.*

”

2. A importância da lucratividade para o desenvolvimento dos programas

Nos Programas de Fidelização deve estar claro o conceito de *lucratividade*. Calcular a base de clientes atuais, quantos e como quer mantê-los, o consumo médio dos produtos. Programas montados sem base de cálculo, após 2 anos, são geralmente desativados. *“Quem inicia o trabalho por modismo, sem embasamento financeiro, não mantém a ação”,* afirma a Consultoria.

¹⁰⁷ Informações obtidas através de entrevista pessoal no dia 21/07/97.

Muitas vezes, a dificuldade da consultoria está no fato de que as empresas desconhecem seus custos do canal de distribuição, equipe de vendas, visitas, operação de telemarketing, distribuidor ou atacadista. Normalmente o único dado disponível é a comissão do vendedor.

3. *Motivo principal da implantação: melhorar resultados a curto prazo*

Apesar de as empresas reconhecerem que o objetivo dos Programas de Fidelização é conquistar o cliente ao longo do tempo, na prática a preocupação é muito maior com o unitário, o valor médio da venda no curto prazo.

4. *Outros motivos para implantação : concorrência e custo de novos clientes*

- O aumento da concorrência, em função da globalização e outros fatores, têm ocasionado perda de clientes, em especial, problemas na retenção da base mais lucrativa;
- Alto custo para aquisição de novos clientes;
- Empresas com um departamento de Marketing mais estruturado buscam Programas de Fidelização para aumentar o contato direto com os consumidores.

5. *Setores mais desenvolvidos : SERVIÇOS - Financeiras e Cias Aéreas*

Como no Setor Serviços o consumo ocorre no momento da produção, este possui um contato maior com o consumidor final do que a Indústria e acaba tendo maior facilidade para desenvolver um Marketing de Relacionamento. Para a Indústria, as dificuldades são básicas, como a obtenção e manutenção de um cadastro dos consumidores finais.

Dentro da área de Serviços, o maior destaque em termos de Programas de Fidelização está no setor Financeiro, mais especificamente empresas de cartão de crédito, pois suas ações têm continuidade, devido sobretudo à

disponibilidade financeira para investir e ao banco de dados atualizados dos clientes para trabalhar.

Companhias aéreas como Varig, TAM, American Airlines e United Airlines destacam-se pelos seus programas, mas aparentam ser ações pontuais, isoladas, não uma característica do setor.

No setor de Lazer, hotéis e locadoras têm entrado neste negócio, devendo crescer através da parceria com as Companhias Aéreas.

6. *Pré-requisito para a implantar : ter área de Marketing estruturada*

Para a Consultoria, é pré-requisito fundamental para uma ação de Marketing de Relacionamento ter uma área de Marketing já estruturada. A ação de fidelização é o segundo passo, para quem já desenvolveu produtos/serviços que agradam ao consumidor e decide atuar segmentado através de um banco de dados de clientes.

7 . *Tempo para implantar programa : nunca menos de 1 ano*

Geralmente a meta são seis meses, mas os primeiros resultados só aparecem após um ano.

CONSULTORIA : DATA MÍDIA ¹⁰⁸

A empresa Data Mídia atua há 3 anos como consultoria especializada na elaboração de Database Marketing e Marketing de Relacionamento, tendo desenvolvido os Programas de Fidelização da Brastemp, Shell, Net Rio de Janeiro, e outras.

Os dados das entrevistas, realizadas em agosto/97, apontam :

1 . *Motivo principal para implantação: aumento da concorrência*

O aumento da concorrência tem levado as empresas a desenvolver ações para manutenção da sua base de clientes, pois perceberam que “a

conquista de um cliente novo tem um custo de 5 a 10 vezes maior do que o custo de se manter um cliente atual”, relata a Consultoria.

2. Setores que desenvolvem programas : Serviços e Indústria

As empresas do Setor Serviços são as que mais desenvolvem Programas de Fidelização, devido à dificuldade de comparação de seus produtos e necessidade de agregar um valor, através de algum diferencial.

As indústrias estão começando a perceber a importância do contato direto com o consumidor e têm desenvolvido alguns programas, como o Clube da Brastemp, os programas da Shell, Gradiente, e outros.

Algumas indústrias desenvolvem esses programas devido ao longo ciclo de vida de seus produtos.

No caso da Brastemp, o produto é adquirido para durar quinze anos e o consumidor acaba se esquecendo da empresa. Um programa de fidelização se propõe a oferecer produtos como freezer, fogão, micro-ondas, lava-louça para o mesmo cliente. *“A expectativa é de que, através do relacionamento contínuo desenvolvido durante o programa, o consumidor adquira, nos próximos quinze anos, outros eletro-eletrônicos com a Brastemp”, afirma a Consultoria.*

3. Pré-requisito para a implantação: ter um bom produto

Para a Consultoria, não existe programa de fidelização para produtos ruins. Se o produto apresenta problemas, a empresa deve primeiro investir em melhorias dos seus processos, preço, distribuição, entre outros.

4. O processo de implantação é complexo

Para a Consultoria, o processo de implantação de um Programa de Fidelização é complexo. A alta direção espera resultados imediatos, o que precisa ser gerenciado para evitar ansiedades e frustrações. Muitas vezes,

¹⁰⁸ Informações obtidas através de entrevista pessoal em 26/08/97.

existe resistência das áreas de tecnologia e operacionais que precisam revisar seus processos durante a implantação.

5.Tempo para implantar o programa de fidelização : mínimo quatro meses

O programa pode atingir sua maturidade em aproximadamente um ano e meio, necessitando, no mínimo, de quatro meses para ser implantado.

Figura 5.1 - Resumo dos pontos abordados pelas Consultorias

Aspectos Abordados	SOUZA ARANHA	DATA MÍDIA
MOTIVOS DE IMPLANTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Obter resultados de vendas a curto prazo• Concorrência e custo dos novos clientes	<ul style="list-style-type: none">• Aumento da Concorrência• Custos dos clientes novos
PRÉ-REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none">• Ter Depto. Marketing Estruturado	<ul style="list-style-type: none">• Ter um bom produto
SETORES MAIS DESENVOLVIDOS	<ul style="list-style-type: none">• Serviços - destaque para Financeiro e Cias Aéreas	<ul style="list-style-type: none">• Serviços e Indústrias
TEMPO DE IMPLANTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Nunca menos de 1 ano	<ul style="list-style-type: none">• Mínimo 4 meses, leva 1 ano e meio para atingir a maturidade

Fonte : Resumo elaborado pela autora a partir dos dados obtidos em entrevista pessoal com as Consultorias.

OUTROS PONTOS LEVANTADOS :

- Aumento da procura por Programas de Fidelização;
- Considerar o fator lucratividade no desenvolvimento dos programas;
- A implantação é complexa, exigindo cuidados.

5.3 CASO AMEX - PROGRAMA MEMBERSHIP REWARDS

5.3.1 Conhecendo a empresa e o mercado

A American Express do Brasil Tempo & Cia é uma empresa do grupo American Express Company, com 100% de capital estrangeiro, que atua no ramo de prestação de serviços nos setores de turismo e cartão de crédito.

Mundialmente, a American Express Company se posiciona como “marca de respeito na área de serviços”¹⁰⁹. Obteve em 1996, faturamento total de US 16 bi e lucro operacional de US\$1,74 bi, empregando 72.299 funcionários. No Brasil, opera com 900 funcionários.

Seus principais produtos são cartão de crédito, traveler cheques e agências de viagem, todos voltados para o turismo ou seu financiamento. Em 1997, comprou a rede de Agências Bel Air, tornando-se a maior rede de Agências de Turismo do Brasil.

Sua estrutura de marketing no Brasil possui três diretorias:

- CSG (Consumer Services Group) - responsável pelas ações voltadas ao consumidor final, o portador de cartão de crédito;
- ESG (Establishment Services Group) - atende aos estabelecimentos filiados para operar com cartões de crédito;
- TSG (Travel Related Services) - ações para o setor Turismo.

A Diretoria CGS é composta por 3 gerências, com as funções :

- Aquisition - aquisição de clientes para a base de cartões de crédito ;
- Loyalty - manutenção da base de cartões de crédito ;
- Membership Rewards - gerenciamento do programa de fidelização Membership Rewards, subordinada matricialmente à Diretoria Mundial do Programa Membership Rewards, sediada em Miami.

Na área de Cartões de Crédito, a American Express atua mais voltada para os públicos classe A e B. Os produtos oferecidos no Brasil são : American Express Personal , American Express Gold, American Express Corporate e American Express básico (plástico azul).

¹⁰⁹ De acordo com o ANNUAL REPORT 1996, a American Express pretende ser reconhecida mundialmente como “a mais respeitada marca na área de serviços”.

5.3.2 Conhecendo as características do Membership Rewards

O programa Membership Rewards, mundial, é descrito pelo presidente da American Express Company, no Annual Report 1996 :

"Nosso Membership Rewards tem provado ser ferramenta chave para o aumento dos gastos e da lealdade dos portadores de cartão e continuamos a oferecer recompensas para produtos relevantes. O programa Membership Rewards é usado por mais de seis milhões de portadores de cartão, em mais de 30 mercados no mundo, e agora inclui ofertas de varejo e restaurantes bem como os tradicionais prêmios de turismo. Continua a ser um dos mais populares e bem sucedidos programas na indústria de cartões." ¹¹⁰

No Brasil, o programa teve início em outubro de 1995 e, atualmente, possui uma base de 150.000 participantes (out/97).

Apesar de o conceito do Membership Rewards ser mundial, as regras de pontuação, os acordos de parcerias e as taxas de inscrição são regionais. Em janeiro de 1998, houve um aumento para US\$ 30 da taxa de inscrição nos Estados Unidos e aqui manteve a anuidade de R\$ 25. Também os parceiros não são os mesmos em todo o mundo.

Algumas características do programa no Brasil :

1 **Forma de Inscrição**

- **O cliente precisa se inscrever**

Quando da aquisição do cartão American Express, o cliente é questionado, via mala direta ou telemarketing, se deseja participar do Membership Rewards. Aproximadamente 50 % da base geral de cartões estão inscritos, o que varia por tipo de produto: maior participação de clientes Gold e menor, Personal.

¹¹⁰ GOLUB, Harvey. Chairman and Chief Executive Officer. *Annual Report 1996 - American Express Company*. Estados Unidos, feb/1997, p. 35.

- **Cliente paga taxa anual de participação**

Em out/97, as taxas para os produtos Personal e Gold eram R\$ 25 por ano, com inscrição gratuita no primeiro ano. Para o produto Corporate, a taxa é R\$35 no primeiro e R\$ 50 nos demais anos, com desconto de 50% no primeiro ano.

- **Cliente tem conta única para crédito de pontos**

Quando o cliente se inscreve no programa, todos os cartões American Express em no seu nome (Personal, Gold, Corporate ou adicionais) vão para uma conta única do Membership Rewards. Cadastrado seu número, o cliente recebe um guia do usuário, com o contrato, e uma relação das parcerias.

2 Sistema de Pontuação

- A cada **1 US\$** gasto o cliente recebe **1 ponto**. As despesas, após serem pagas, são convertidas de R\$ para US\$. Mensalmente, o cliente recebe um extrato com sua pontuação acumulada.

- **Pontos não têm prazo de validade**

Conforme regulamento no Anexo 2.1, os pontos podem ser utilizados a qualquer tempo, nunca expiram.

Só se perdem os pontos, se o cartão é cancelado por falta de pagamento.

3 Modelo de Premiação

- **Grande variedade de opções na utilização dos pontos**

Conforme ilustra Anexo 2.3, mostrando diversas recompensas do programa, os pontos podem ser :

- convertidos em certificados que dão direito a créditos, benefícios ou vantagens em estabelecimentos ou parceiros comerciais. Promoções do catálogo vigente (out/97): hotéis, restaurantes (ver Anexo 2.2), livrarias, joalherias, editoras, agências de turismo, seguradoras, televisão por assinatura e empresas de computação.

- transferidos a programas de milhagem, desde que o cliente esteja inscrito no programa do parceiro. Acordo com os programas *Smiles*, da Varig, *Fréquence Plus*, da Air France e *Qualiflyer*, da Swissair/ Austrian Airlines. Cada 1 US\$ = 1 ponto = 1 milha nesses programas.

Em 1996, os prêmios mais solicitados foram computadores, locação de veículos e hotéis. Em 1997, a Varig sozinha representou quase 70% dos pontos solicitados, chegando a 200.000 pontos/mês (equivalendo a US\$ 200.000 gastos com o cartão Amex e 200.000 milhas no Smiles, ou 4 bilhetes São Paulo - Nova York).

- **Não trabalha com brindes**

No catálogo dos concorrentes e do Membership Rewards no exterior existe a opção de troca dos pontos por brindes à escolha do cliente.

No Brasil, atua apenas com recompensas negociadas com os parceiros.

- **Facilidade para troca dos pontos**

O cliente solicita por telefone e, no prazo máximo de dez dias, recebe um certificado com validade de 2 meses para ser utilizado em estabelecimentos ou parceiros comerciais. A empresa baixa os pontos da conta do cliente e informa o parceiro. Nas companhias aéreas, o prazo para transferência dos pontos são 20 dias.

- **Negociação com parceiros em troca de espaço em mídia**

Serviços de hotéis, restaurantes, entre outros, têm como reciprocidade espaço em mídia para divulgar o estabelecimento. Em outros casos, a American Express paga um valor por ponto solicitado.

Os contratos com os parceiros têm duração média de 3 anos.

- **A parceria com restaurantes é restrita a dias de semana.**

Os clientes não podem utilizá-la às sextas, sábados, domingos, feriados e datas comemorativas.

Figura 5.2 Resumo dos pontos fortes e limitações para clientes Amex

Pontos Fortes	Limitações
<ul style="list-style-type: none">• Pontos não têm prazo de validade	<ul style="list-style-type: none">• O cliente precisa se inscrever Apenas 50 % estão inscritos(set/97)
<ul style="list-style-type: none">• Cliente tem conta única para crédito de pontos	<ul style="list-style-type: none">• Cliente paga uma taxa anual de participação
<ul style="list-style-type: none">• Grande variedade de opções na utilização dos pontos	<ul style="list-style-type: none">• Não trabalha com brindes
<ul style="list-style-type: none">• Possui acordo com companhias aéreas nacionais, e cada 1 US\$ gasto equivale a 1 milha	<ul style="list-style-type: none">• A parceria com restaurantes é restrita a dias de semana
<ul style="list-style-type: none">• Facilidade para troca dos pontos	

Fonte : Resumo elaborado pela autora a partir do material do programa e entrevista pessoal.

Para a American Express, a troca de serviços dos parceiros por espaço em mídia representa um ponto forte do programa.

Por outro lado, o fato dos pontos não possuírem prazo de validade é um risco para a empresa American Express. É como se mensalmente o Amex estivesse aumentando “sua dívida” para com os clientes. A empresa precisa ficar atenta, e controlar freqüentemente, o valor que teria que desembolsar caso todos os consumidores resolvessem “sacar” seus pontos juntos, e criar alguma saída jurídica, para o caso de necessitar encerrar o programa.

A falta de prazo de validade nas promoções com restaurantes (Anexo 2.3) também pode gerar muitos problemas para a empresa.

Imagine que o restaurante pare de aceitar a promoção Amex, mesmo sem encerrar o contrato, até a empresa conseguir provar ao cliente que o erro foi do restaurante, já terá desgastado sua imagem perante o consumidor, que pode acionar o Código de Defesa do Consumidor, exigindo que a promoção seja cumprida em determinado restaurante, pois como não tendo prazo de validade, teoricamente a oferta deveria ser “para sempre”.

5.3.3 Entendendo a estratégia do Membership Rewards¹¹¹ - Amex

O programa Membership Rewards nasceu, em outubro de 1995, da necessidade local de se criar um *diferencial* de mercado, para mostrar à concorrência que a American Express, quando decide fazer algo, faz algo grande.

Atendeu também a uma necessidade mundial, pois toda estratégia de Marketing da American Express é globalizada. A propaganda é unificada. O mesmo anúncio de televisão, com poucas alterações, é veiculado nos Estados Unidos, Europa, Japão e Brasil. Sua agência de publicidade, no Brasil e nos Estados Unidos, é a Standard, desenvolvendo uma linha de comunicação única para o programa em todo o mundo.

O processo de implementação, conduzido por um gerente de produto, teve início em 1994, levando um ano para se concretizar. Foi utilizado o sistema americano de Phoenix - GPI (Global International Partners) com adaptações locais. Os maiores problemas foram os ajustes sistêmicos.

O conceito básico do programa é recompensar o cliente usuário freqüente do cartão Amex.

O programa está estruturado sobre parcerias em troca de mídia. A receita obtida pela taxa de inscrição no programa só paga as despesas operacionais. No início, o programa passou por um período de hibernação, só voltando a crescer em 1997, com a entrada da Varig e da IBM. As despesas de propaganda e comunicação provêm da verba de Marketing da American Express.

¹¹¹ Informações obtidas em entrevista com responsável pelo Membership Rewards - Amex, em 18/09/97.

Para divulgação do programa, a empresa desenvolve campanha associada à venda dos cartões American Express nas mídias: televisão, revistas(modelo de anúncio no Anexo 2.5) , rádio, e outras.

Dentro da estratégia de Marketing da empresa, o programa tem papel essencial, pois veio completar benefícios do cartão, que representem valor para o cliente.

A busca de parcerias está sempre associada às necessidades dos clientes (ex. computadores) e às ofertas e condições disponíveis em cada localidade. Diante da baixa procura por determinada recompensa, a empresa não renova com o parceiro. Se um hotel tem 300 certificados emitidos e outro, um, avalia as razões da diferença e pode decidir, ao término do contrato com o segundo, excluí-lo do programa.

Para incentivar o uso do cartão, a empresa reinveste um percentual do incremento do faturamento em mídia, novas parcerias e novas ações. Procura, todo mês, inserir novas promoções no programa, como ocorreu em agosto/97, quando foram incluídos 2 hotéis e 9 restaurantes, em Salvador.

Para avaliação do programa, os indicadores mais utilizados são :

- variação no número de inscritos no programa;
- variação no volume de resgates (certificados/ transferências) solicitados e
- percentual de cancelamento dos cartões de crédito e do programa.

A estrutura interna do programa conta com oito pessoas no atendimento a clientes e quatro na área de suporte operacional. Os processamentos sistêmicos concentram-se em Phoenix(Estados Unidos) e a digitação, aqui.

Para manutenção do programa, a empresa desenvolve um catálogo (Anexo 2.1) e boletins bimestrais(Anexo 2.5). O catálogo tem formato de lâminas que são substituídas para a atualização das parcerias. A ausência do

prazo de validade nas promoções poderá acarretar problemas com o Código de Defesa do Consumidor. Os boletins divulgam promoções especiais, novidades nos parceiros e um resumo das recompensas oferecidas.

A empresa mostra grande preocupação em manter um programa de alta qualidade, cumprindo o que promete ao consumidor. Há freqüentes treinamentos a todos os envolvidos com o programa e a equipe de Marketing atua muito próxima aos atendentes, refazendo, por exemplo, o catálogo baseado no retorno destes.

Para acompanhar a opinião do consumidor com relação ao Programa, realiza pesquisa semestral com seus clientes, acompanha as ligações do atendimento e responde a todos os questionamentos dos clientes através de uma área específica denominada *Special Handling*.

As principais reclamações que o programa recebe são pedidos de novas parcerias, no caso de clientes que moram, por exemplo, no Interior de São Paulo ou em outras regiões onde não há opções de promoções na cidade.

O programa vem crescendo em todo o mundo e, pelo tamanho de sua estrutura global, o Membership Rewards tende a tornar-se uma subdivisão do grupo Amex.

O programa envolve muitos detalhes, sendo ainda muito novo, se comparado com a versão mundial. No último ano, a empresa relata que os clientes têm mostrado maior compreensão do que é um programa de recompensa, aumentando o número de inscrições e o resgate dos pontos.

5.3.4 Analisando a estratégia do Membership Rewards - Amex

Figura 5.3 - Resumo das estratégias do Membership Rewards

FATORES	PROGRAMA MEMBERSHIP REWARDS - AMEX
MOTIVOS P/ IMPLANTAR	<ul style="list-style-type: none">• Criar diferencial frente à concorrência e• Estratégia mundial de unificação das ações de Marketing
TEMPO IMPLANTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• 1 ano. Início em out/95
PROBLEMAS IMPLANTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Sistêmicos (processamento em Phoenix - Estados Unidos)
CONCEITO	<ul style="list-style-type: none">• Recompensar o cliente usuário freqüente do cartão Amex• Baseado em parcerias em troca de mídia e outras negociações. Maiores parceiros IBM e Varig
PAPEL DENTRO DO MKT	<ul style="list-style-type: none">• Essencial. Complementa os benefícios do Cartão
COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Divulgação em mídia aberta (TV, revista, rádio, etc)• Comunicação com a base de clientes : catálogo, extrato mensal e boletins bimestrais
INDICADORES DE PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none">• Variação no número de inscritos• Variação no volume de resgates• Cancelamentos (%) no programa e no cartão
ACOMPANHAMENTO DA AVALIAÇÃO DOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none">• Acompanha ligações no atendimento• Pesquisa semestral com consumidor• Responde as cartas pela área <i>Special Handling</i>
ENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS	<ul style="list-style-type: none">• Treinamento de todos os envolvidos com o programa, em especial, os atendentes
PRINCIPAIS RECLAMAÇÕES	<ul style="list-style-type: none">• Pedidos de novas parcerias, no caso de clientes que moram em regiões onde não há opções de promoções

Fonte : Resumo elaborado pela autora a partir do material do programa e entrevista pessoal.

O programa Membership Rewards aparenta ser um programa de alta qualidade, desde o tipo de material impresso (catálogos, boletins, etc - ver Anexos 2.1 a 2.5) até a preocupação em treinar os atendentes, ouvir e responder ao consumidor, o que parece ser mundial e fazer parte da CULTURA American Express.

Uma questão se coloca : Até que ponto este modelo de programa baseado apenas em parcerias fideliza o consumidor ? Agrega valor ao consumidor ou é apenas mais um serviço oferecido pela empresa ?

Como no programa Amex o cliente precisa pagar para se inscrever, provavelmente quem se inscreve já está mais pré-disposto a usar o programa. A própria empresa relata que o número de inscritos e resgates tem aumentado nos últimos anos, o que sinaliza um interesse maior por parte dos consumidores.

Outra questão é o que a Amex está fazendo para fidelizar os clientes que não se inscreveram no programa? Afinal, são 150.000 inscritos para uma base de 500.000 cartões. Aparentemente, o programa está atendendo um percentual de clientes mais dispostos a utilizar seu cartão e troca pontos, mas alguma outra ação deveria ser feita para fidelizar os demais.

Uma última ressalva é com relação aos prazos de validade. Do ponto de vista da empresa, para evitar problemas futuros, as promoções com restaurantes, e demais parceiros, deveriam apresentar prazo de validade, mesmo que esse seja longo. E mensalmente, a empresa precisa acompanhar o número de pontos "resgatáveis" para não evitar surpresas no futuro.

5.4 CASO DINERS CLUB REWARDS

5.4.1 Conhecendo a empresa e o mercado

O cartão Diners Club International teve origem em Nova York, em 1950, quando um grupo de executivos decidiu criar um cartão para pagar seus jantares. Foi o primeiro cartão do mundo, mas como foi montado no sistema de franquias, teve menor agilidade de crescimento do que os concorrentes American Express, MasterCard e Visa que foram estruturados como uma empresa única. Sempre esteve posicionado para as classes A e B como sinônimo de *status*.

O cartão Diners¹¹² está presente em 178 países, com um volume de transações de US\$ 25 bi, em 1995, e uma base de 7 milhões de cartões (abril/1996) distribuídos: América Latina 1,65 mi, América do Norte 1,08 mi, Ásia 2,05 mi e Europa 2,22 mi. Conta com uma rede de 3,5 milhões de estabelecimentos filiados e 52.700 ATM's (máquinas) para saque.

O Brasil é a terceira maior franquia do Diners no mundo (1º Estados Unidos, 2º Japão, 4º Argentina).

A franquia do Diners no Brasil é administrada pela Credicard S.A., empresa do grupo Citicorp, tendo como acionistas em proporções iguais o Citibank, o Itaú e o Unibanco.

A Credicard S.A. é líder no mercado de cartões de crédito com uma base de 6 milhões de cartões, faturamento em 1996, de US\$ 11bi e um quadro de 4.500 funcionários.

¹¹² SEVERO, Daniel. Diners 40 anos. *CardNews Magazine*. São Paulo, v. 2, n. 12, jan 1997, p. 39

As áreas mercadológicas da Credicard S.A. são divididas por unidades de negócio (set/97). A vice-presidência denominada *Direct Issuer* (Emissores Diretos) é responsável pela emissão dos cartões diretamente, sem banco, e a vice-presidência de *Institutional Issuer* (Instituições como emissores), pelos cartões emitidos através de bancos.

Na vice-presidência de *Direct Issuer*, encontra-se a diretoria do Produto Diners, responsável pela franquia e todas as ações de marketing do cartão.

Esta área é formada por quatro gerências :

- Produto Diners - responsável pela base de cartões Diners emitida pela própria Credicard S.A.;
- Programa Diners Club Rewards - gerenciamento do programa de fidelização;
- Serviços Especiais - responsável pelos serviços de Salas Vip, Cultural Service e Limousine Service, e
- Relacionamento com parceiros - negocia e implanta a franquia Diners com outros parceiros, como o Itamarati, Bandeirantes, Bradesco, geralmente bancos. Nesses acordos, o banco emite o cartão com sua logomarca e a bandeira Diners.

O cartão Diners Club é oferecido como um clube de serviços complementar a quem já possui MasterCard ou Visa e seu cliente é chamado sócio Diners. A diferença entre esses cartões está na rede de estabelecimentos onde são aceitos. O MasterCard e a Visa possuem uma rede de 9 milhões de estabelecimentos no mundo, enquanto a rede Diners, 3,5 milhões, e a rede American Express, 5,3 milhões.

No Brasil, a rede de estabelecimentos que aceita Diners é a mesma que aceita MasterCard, 280.000 estabelecimentos, pelo fato de as duas redes serem administradas em conjunto pela Credicard SA. Possui uma base de 600.000 cartões e seu público-alvo são consumidores das classes A e B, com idade entre 30 e 50 anos e renda superior a R\$ 1.500, principalmente homens de negócios com perfil de compra direcionado a viagens e entretenimento.

Os principais serviços que diferenciam o cartão Diners dos demais cartões de crédito são :

- Salas Vips nos aeroportos : oferecendo ao cliente Diners, que espera o voo, café, água, telefone, televisão, computador, fax, etc;
- Serviço Limousine Service : transporte de sócios Diners em vans para os aeroportos de Cumbica, Congonhas, Santos Dumont e Galeão;
- Serviços Cultural Service : com apenas um telefonema o sócio Diners compra ingressos de shows e teatro, nacionais ou internacionais;
- Programa Diners Club Rewards : cada 1US\$ turismo gasto no cartão equivale a dois pontos no programa, que podem ser trocados por diversos tipos de prêmios.

5.4.2 Conhecendo as características do Diners Club Rewards

No Brasil, a primeira versão do Rewards foi criada em 1994, com o nome In the Club. Já em janeiro de 1996, foi aprimorado, sendo lançado o Diners Club Rewards, com o objetivo de recompensar os portadores do cartão pela fidelidade e uso contínuo.

Algumas características do programa no Brasil :

1 Forma de Inscrição

- **A adesão é automática e gratuita**

Ao iniciar a utilização do cartão, os gastos do cliente já são automaticamente convertidos em pontos, sem nenhum tipo de inscrição.

2 Sistema de Pontuação

- A cada **1 (um) US\$ turismo** gasto o cliente recebe **2 pontos**. As despesas, após serem pagas, são convertidas de R\$ para US\$ e de US\$ para pontos. Mensalmente o cliente recebe na fatura a sua pontuação acumulada.

- **Pontos têm prazo de validade até o final do ano seguinte**

Os pontos adquiridos em 1996 perdem validade em 31/12/97. Os pontos adquiridos em 1997 perdem validade em 31/12/98.

Os pontos expiram se o cartão for cancelado por falta de pagamento.

3 Modelo de Premiação

- **Grande variedade de opções na utilização dos pontos**

Conforme catálogo, Anexos 3.1 e 3.2, os pontos podem ser :

- transferidos a programas de milhagem, desde que o cliente esteja inscrito no programa do parceiro. Acordo com os programas: AAdvantage (American Airlines), Qualiflyer (Swissair), Royal Orchid Plus (Thai), Voyager (South African Airways) e Latin Pass (Lan Chile entre outras companhias sul americanas). *Não possui acordo com nenhuma empresa aérea nacional, e cada 1 US\$ gasto equivale a 2/3 de milha;*

- convertidos em certificados que dão direito a benefícios, ou permitem que o cliente planeje sua viagem (“*make your dream*”) em troca de pontos.
- *brindes em geral* - de sanduicheira a jet sky.
- *brindes podem ser trocados por dinheiro e pontos* - alguns prêmios possuem o selo CASH + POINTS, o que permite a troca por pontos acumulados e valor complementar em dinheiro, conforme Anexo 3.4, onde um *relógio* é oferecido por 15.600 pontos + R\$208,00.

• **Facilidade para troca dos pontos**

A solicitação dos pontos é feita por contato telefônico ao Serviço de Atendimento a Clientes. Em um prazo máximo de 30 dias o cliente receberá seu prêmio/ certificado em sua residência, sem precisar comprar nada para trocar seus pontos.

• **Negociação de descontos na compra dos brindes**

No momento da compra dos brindes, a empresa negocia descontos por inseri-los em seu catálogo promocional do Diners Club Rewards.

Figura 5.4 Resumo dos pontos fortes e limitações para clientes Diners

Pontos Fortes	Limitações
• A adesão é automática e gratuita	• Pontos têm prazo de validade até final do ano seguinte
• Grande variedade de opções na utilização dos pontos	• Não possui acordo com nenhuma empresa aérea nacional, e cada 1 US\$ gasto equivale a 2/3 de milha
• Trabalha com brindes e permite ao cliente planejar sua viagem	
• Cash + Points - brindes podem ser trocados por dinheiro e pontos	
• Facilidade para troca dos pontos. Não precisando gastar nada para recebê-los.	

Fonte : Resumo elaborado pela autora a partir do material do programa e entrevista pessoal.

5.4.3 Entendendo a estratégia do Diners Club Rewards¹¹³

O programa Diners Club Rewards teve origem na Inglaterra em 1984, quando foi montado um programa de recompensas no qual o cliente tinha metas e, conforme utilizasse o cartão, ganharia pontos que seriam trocados por prêmios.

Os objetivos eram : fortalecer o relacionamento com os clientes; estimular a utilização do produto e criar um *integrated marketing program* (programa de marketing integrado), para ser um programa que reunia todos os aspectos do produto em termos da relacionamento com o cliente. Obteve como principal resultado um crescimento de base em mais de 50% em um ano.

Em 1985, foi implantado nos USA e em vários outros países. Em 1994, visando construir um diferencial frente aos concorrentes e gerar preferência pelo produto, o cartão Diners Club lançou, no Brasil, o programa In the Club, adaptando o que já existia na Credicard S.A. em termos de campanha de incentivo. O prazo de implantação foi em torno de um ano, devido sobretudo às dificuldades nos aspectos sistêmicos.

Em janeiro de 1996, o In the Club foi relançado com o nome de Diners Club Rewards, incluindo maior variedade de prêmios e um processo mais eficiente de resgate de pontos e entrega de prêmios.

O maior desafio do programa Diners Club Rewards é levar o sócio a gastar o máximo em suas compras com o cartão Diners, através de mecanismo de recompensa com pontos pela utilização do cartão.

Para o Produto Diners, o programa traz o conceito do *integrated marketing program* (programa de marketing integrado), pois atua como moeda promocional, na qual todas as ações de motivação são feitas através de pontos: de ações de incentivo a venda de contas novas (modelo Anexo 3.3)

até a manutenção da base existente. Os pontos podem ser resgatados de acordo com os gostos dos clientes, de brindes a passagens aéreas e viagens (conforme catálogo anexo 3.1 e 3.2).

O objetivo do programa é utilizar esta moeda promocional para estimular mudanças de comportamento na base de clientes, encorajando e recompensando as atitudes dos clientes que beneficiam a empresa. É também um diferencial frente à concorrência, pois ainda são poucos os cartões que desenvolvem esse tipo de programa, devido à sua complexidade.

O gerenciamento do programa envolve duas partes:

- **Controle da pontuação** - avaliação da pontuação, em termos de benefícios oferecidos ao cliente pelo número de pontos requerido e lucratividade do programa. O produto Diners considera este processo bem complexo em termos de cálculos mas, com um bom sistema de pontuação, torna-se possível atribuir automaticamente os pontos conforme a regra estipulada;
- **Controle do *redemption*** (resgate do ponto e recebimento do benefício) - envolve telemarketing para solicitação dos prêmios, catálogos enviados pelo correio, entrega dos pedidos e controle de recebimento. Por ser um processo bastante complexo e requerer uma estrutura muito diferente da administração do negócio cartão de crédito, costuma ser a parte mais fraca de um programa de recompensas.

Em outros países, o Produto Diners contrata empresas independentes (terceiros) para desenvolver a compra e entrega de prêmios, negociação com fornecedores e manutenção de estoques.

No Brasil, o Produto Diners não conseguiu encontrar terceiros com estrutura e preço convenientes e vem desenvolvendo internamente sua estrutura de resgate e entrega de prêmios. O produto Diners considera fundamental para o sucesso de um programa de fidelização um processo de *redemption*

¹¹³ Informações obtidas em entrevista com responsável pelo Produto Diners, em 05/09/97.

eficiente, pois, caso contrário, ao invés de agregar valor, pode-se arriscar todo o relacionamento com o cliente.

A comunicação é desenvolvida na Diretoria do Produto Diners pela gerência responsável pelo programa, incluindo mala direta, catálogos, *newsletter* (boletim Anexo 3.5), mensagens nas faturas dos associados, com menor ênfase em mídia de massa.

No momento o Produto Diners está buscando o certificado ISO 9000 para o programa Diners Club Rewards, com o objetivo de : 1. dar forte credibilidade ao programa; 2. criar um diferencial perante a concorrência e 3. avaliar todos os componentes e etapas do programa apontando pontos para melhora contínua. Uma equipe interna trabalha no projeto desde março/97.

O projeto envolve todos os elementos do programa, desde o processo de pontuação, comprometimento de todas as áreas internas, resgate e entrega dos prêmios, com fluxo definido das responsabilidades e parâmetros para cada departamento .

O Diners tem alto padrão de excelência de serviços que atinge todas as ferramentas do produto. Os parâmetros para o Serviço de Atendimento a Clientes Diners são mais exigentes que para os outros cartões da Credicard SA, buscando atender o nível de excelência requerido pelo sócio Diners.

Para conhecer a avaliação do sócio Diners com relação ao Programa, em reuniões mensais com a equipe de atendimento, coletam-se as opiniões repassadas pelos clientes, o que permite avaliar o resultado das alterações feitas no programa e validar as opções de troca de pontos. O produto realiza também anualmente pesquisa de avaliação do Programa Diners Club Rewards junto à base de sócios.

A performance do programa é acompanhada através de relatórios segmentados por tipo de cliente (gasto alto, médio e baixo), ativos e inativos, indicando os pontos de cada segmento. Quanto maior o gasto, maior o

percentual de requisição dos prêmios. Para cada grupo de cliente se avalia : o custo do programa, o tipo de prêmio solicitado e a quantidade de pontos que podem resgatar.

Se todos os clientes requisitassem ao mesmo tempo seus pontos, seria a falência do programa, o que exigiu a implantação da validade dos pontos. A idéia é manter prêmios atrativos para que o sócio queira buscá-los, mesmo sabendo que não necessariamente irá ganhar.

A base de cartões Diners triplicou nos últimos três anos. O produto considera que o aumento se deve à melhora na economia brasileira como um todo, em particular, no segmento cartão de crédito, mas principalmente o programa Diners Club Rewards, a ampliação da comunicação com os sócios e aumento no número de salas Vips nos aeroportos.

O programa deve ser analisado também como forte elemento de diferenciação na escolha de um cartão. No Brasil, hoje ainda não existe cultura de avaliar os programas de recompensa no momento da compra de um cartão, como nos Estados Unidos. A tendência é que em médio prazo os programas de recompensa definam a compra.

Um dos maiores problemas que o programa Diners Club Rewards enfrenta é a interpretação do material de comunicação. Algumas vezes o cliente interpreta de forma diferente as regras e exige mais do que foi ofertado. Neste casos, o que o produto Diners faz é negociar, buscando deixar o cliente satisfeito, mas dentro das regras. Outras vezes, as deficiências operacionais, ocasionadas pela complexidade do programa, geram problemas no resgate dos pontos e entrega dos brindes.

5.4.4 Analisando a estratégia do Diners Club Rewards

Figura 5.5 - Resumo das estratégias do Diners Club Rewards

FATORES	PROGRAMA DINERS CLUB REWARDS
MOTIVOS P/ IMPLANTAR	<ul style="list-style-type: none">• Criar diferencial frente à concorrência• Gerar preferência para o cartão Diners• Criar um programa de Marketing Integrado
TEMPO IMPLANTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• 1 ano. Início em 1994. Relançado em jan/96
PROBLEMAS IMPLANTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Sistêmicos e no <i>redemption</i> (resgate dos pontos e entrega dos prêmios)
ESTRUTURA	<ul style="list-style-type: none">• Baseado no conceito de criar uma moeda promocional, que são os pontos que o cliente acumula e troca por diversos prêmios
PAPEL DENTRO DO MKT	<ul style="list-style-type: none">• Programa que integra todas as ações de Marketing, desde a venda de cartões até campanhas de manutenção
COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Comunicação com a base de clientes : mala direta, catálogo, mensagem em fatura e boletim mensal• A mídia de massa é mais voltada venda do cartão
INDICADORES DE PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none">• Avaliação segmentada por <i>inativos</i> e dentro dos <i>ativos</i> os que possuem <i>gastos alto, médio, baixo</i>• Para estes grupos avalia : custos do programa; tipo de prêmio requerido; volume de pontos a resgatar
ACOMPANHAMENTO DA AVALIAÇÃO DOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none">• Reunião mensal com atendentes• Pesquisa anual com consumidor
ENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS	<ul style="list-style-type: none">• Treinamento de todos os envolvidos com o programa• Implantação do Certificado ISO 9000 revendo todas as etapas do processo e o papel dos funcionários no Programa
PRINCIPAIS RECLAMAÇÕES	<ul style="list-style-type: none">• Problemas de interpretação do material de comunicação• Processo de resgate e entrega de prêmios

Fonte : Resumo elaborado pela autora a partir do material do programa e entrevista pessoal.

O programa Diners Club Rewards aparenta ter sido lançado sem controle de LUCRATIVIDADE, apontado pela Consultoria Souza Aranha como fundamental, o que levou a empresa a instituir o prazo de validade dos pontos. Mas até hoje existe preocupação muito grande com a hipótese de todos os clientes resgatarem seus pontos ao mesmo tempo.

Outra falha, aparenta ter sido o sistema de resgate de pontos e entrega de prêmios, o qual parece ter melhorado, mas é ainda preocupação da empresa, que busca aperfeiçoá-lo, através de ferramentas como a ISO 9000.

A direção do programa o considera um Programa de Marketing Integrado, que fornece pontos e direciona as ações dos consumidores conforme os interesse da empresa. Na prática, até que ponto os clientes são realmente motivados pela pontuação ? Será que de fato o cliente usa o cartão Diners para ganhar pontos ou estes pontos já estão lá como “*direito adquirido*” pelo uso do cartão e não como diferencial do produto ?

Talvez a sensação de “*direito adquirido*” venha do fato de que o cliente não precisa fazer nenhum esforço adicional para ganhar os pontos, como se inscrever no programa, participar de alguma forma. Ou do fato de o programa se estender para toda a base de clientes, o que eleva os custos de manutenção e tira um pouco a imagem de diferencial para um grupo de clientes, pois todos têm acesso.

Esta hipótese precisa ser avaliada pela empresa e, se comprovada, exigirá reformulação da sua estratégia de fidelização e a criação de outros serviços de real valor para o consumidor, como aparentam ser as salas VIPs Diners nos aeroportos, os serviços de transporte até o aeroporto Limousine Service e o serviço de entrega de ingressos de shows/teatro - Cultural Service.

O Programa Diners Club Rewards mantém parceria com companhias aéreas locais. Como o programa da American Express possui 70 % dos seus pontos trocados por pontos no programa Smiles da Varig, parece importante

que o Diners Club Rewards também ofereça possibilidade de troca em companhias aéreas nacionais para seus sócios.

5.5 CASO TAM - PROGRAMA CARTÃO FIDELIDADE

5.5.1 Conhecendo a empresa e o mercado

A TAM - Taxi Aéreo Marília, foi fundada em 1962 na cidade de Marília no interior do Estado de São Paulo por uma associação de pilotos. Em 1964, foi adquirida pelo Grupo Ometto visando desenvolver projeto agropecuário na Amazônia. Em 1975, foi fundada a TAM - Linhas Aéreas Regionais, com o incentivo do governo para a criação de empresas regionais, tendo como acionistas a TAM e a VASP.

Atualmente, a TAM é uma SA (sociedade anônima) de capital aberto, tendo como acionista majoritário o comandante Rolim Adolfo Amaro.

O grupo TAM é composto por cinco empresas, que somaram um faturamento de US\$ 575 milhões em 1996. A maior empresa é a TAM Transportes Aéreos Regionais, a qual foi escolhida como Empresa do Ano pela Revista Exame (capa da revista no Anexo 4.5), tendo um faturamento em 1996 de US\$ 511,5 milhões, com um lucro de US\$ 55,6 milhões. É a empresa aérea de maior rentabilidade, 43,5 % contra 11,4 % na mediana do setor¹¹⁴.

Empresas do Grupo TAM
• TAM - Transportes Aéreos Regionais - líder no setor de vôos regionais
• TAM - Taxi Aéreo Marília - vôos fretados e comércio de aeronaves
• Helisul - Aviação Regional - vôos no Paraná e Sul do Brasil
• TAM - Transportes Aéreos del Mercosur - antiga Lapsa Linhas Aéreas Paraguay, adquirida pela TAM em setembro de 1996
• TAM - Transportes Aéreos Meridionais - 4º empresa aérea de vôos

¹¹⁴ BLECHER, Nelson. TAM empresa do ano. *Revista Exame*, São Paulo, edição 639, ano 30, n. 14, p.18-30, 02/jul/97.

nacionais, seus vôos saem de Guarulhos e concorre com a Varig, Vasp e Transbrasil

As atividades da empresa estão focadas no serviço de transporte de passageiros e cargas. Em 1996, o grupo TAM transportou 3.844.400 passageiros para 90 cidades. A TAM afirma deter 15,4% da demanda do mercado doméstico¹¹⁵. Possui uma frota com uma centena de aviões, dos quais 30 jatos Fokker F-100 e 9 turbo-hélices F-50. A empresa está adquirindo 2 Airbus A310, com os quais dará início a vôos regulares para Miami.

O grupo todo possui em torno de 2.500 funcionários (set/97) e tem Diretoria de Marketing estruturada por função, com um Gerente de Eventos, um Gerente de Serviços de Bordo e um Gerente de Mídia. O programa Cartão Fidelidade é coordenado por uma Supervisora que se reporta à Diretoria de Marketing.

Como públicos-alvo, a TAM Regional atua mais voltada para as classes A e B e a TAM Meridional, para as classes A/B e C.

Um dos maiores diferenciais da TAM no mercado é sua filosofia de satisfação do cliente, sendo suas ações criadas em função das solicitações e críticas dos passageiros.

Esta filosofia se baseia na proximidade da empresa com seus usuários. A TAM figura entre as empresas brasileiras que mais intensamente travam contato com seus clientes, tendo recebido 30.000 mensagens em 1996¹¹⁶. Alguns programas desenvolvidos para a coleta das opiniões dos clientes são : *Fale com o presidente*, *Telefone Vermelho* (linha direta com a Diretoria), *Dê um palpite e ganhe um bilhete* e *Vamos Trocar Cartões* (buscando montar um mailing de clientes).

¹¹⁵ BLECHER, Nelson. op. cit. p. 20

¹¹⁶ BLECHER, Nelson. op. cit. p. 28-29

Todo o processo de busca de informações só funciona porque a empresa sabe utilizar as informações coletadas e existe agilidade na resposta, tanto por escrito, como em melhorias nos serviços solicitados.

Não se pode pensar em filosofia TAM, sem associá-la à figura carismática de seu presidente Comandante Rolim. Para este, “a convivência entre os vários segmentos componentes da administração de uma companhia somente é possível, se empregador e empregado estiverem movidos por sentimento único, ideal único e motivação única, seja na prestação de serviços ao público, na busca de lucratividade, na busca de crescimento, e assim por diante”¹¹⁷.

Um pouco deste discurso e da filosofia TAM pôde ser observado em quadros no escritório central durante entrevista :

Os 7 mandamentos da TAM :

- 1. Nada substitui o lucro.**
- 2. Em busca do ótimo não se faz o bom.**
- 3. Mais importante que o cliente é a segurança.**
- 4. A maneira mais fácil de ganhar dinheiro é parar de perder.**
- 5. Pense muito antes de agir.**
- 6. A humildade é fundamental.**
- 7. Quem não tem inteligência para criar tem que ter coragem para copiar.**

Rolim Adolfo Amaro
Presidente

¹¹⁷ ROLIM, Adolfo Amaro. A história da TAM e a trajetória de seu comandante. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 89-99, jan/mar 1994.

Por que se perde um cliente ?

1 % Por falecimento

5 % Por mudança de endereço

5 % Por amizades comerciais

10 % Por maiores vantagens em outras organizações

14 % Por reclamações não atendidas

65 % Por indiferença do pessoal que atende

TAM - Transportes Aéreos Regionais

“O homem que não presta mais trabalho do que aquele para o qual é pago não merece o que ganha.”

A. Lincoln

Uma fase importante do processo desenvolvido pela empresa para maximizar a satisfação dos clientes foi um estudo de todas as etapas do relacionamento com o cliente, desde que ele decide viajar. Descobriu-se que são feitos 16 contatos, em média - do telefonema para reservar o voo até que ele apanhe a mala no aeroporto de destino. Depois disso, a TAM busca um nível de satisfação adequado em cada passo. Sempre considerando uma forma de compatibilizar os custos e a preocupação de não oferecer serviços em que teria que recuar no futuro. Para a empresa, é impossível recuar em uma oferta sem prejudicar a imagem.

A empresa viveu momentos difíceis em outubro de 1996 com a trágica queda do voo 402 que fazia a rota São Paulo - Rio de Janeiro e a morte de 92 pessoas. A TAM perdeu de um mês para o outro 47.000 passageiros (283.000 em outubro contra 236.000 em novembro). Em março de 1997, este impacto já havia se reduzido para 15% de perda. Em termos de ações, a recuperação aparenta estar sendo boa também. Em junho/97, um lote de 1.000 ações da TAM já valia 12% mais do que a cotação na véspera do acidente. Mas, em termos de imagem, a recuperação é mais lenta e ficou abalada novamente, em julho/97, quando da explosão de uma bomba em um avião da TAM.

Através de pesquisa por telefone para se apurar os motivos pelos quais os clientes haviam parado de voar TAM, identificou-se que, em janeiro/97, 5% dos entrevistados afirmaram não estar voando TAM por ter perdido amigos ou parentes no voo, ou simplesmente por estar com medo. Este percentual caiu em maio/97 para apenas 1%.

Atualmente a empresa já conseguiu recuperar boa parte de sua imagem, mas precisa sustentar um nível de manutenção de seus equipamentos e segurança bem elevado, pois não pode correr o risco de sofrer mais um acidente, o que com certeza prejudicaria muito sua reputação.

A estratégia da empresa após o acidente foi um pouco alterada. Antes do evento, a empresa se posicionava claramente com uma estratégia de serviços diferenciados, criando valor aos clientes no atendimento e demais serviços. Após o acidente, a empresa começou a adotar também uma estratégia de diferenciação de preço, com vôos domésticos saindo de Cumbica com tarifas até 40% menores do que a concorrência.

Aparentemente a preocupação com a qualidade dos serviços e fidelização dos clientes através do programa Cartão Fidelidade se manteve mas, face à perda de imagem provocada pela queda do avião, a empresa está também recorrendo a estratégias de menor preço.

5.5.2 Conhecendo as características do Cartão Fidelidade

A fidelidade dos Clientes TAM é recompensada através do Programa Cartão Fidelidade - *"O programa que premia aqueles que nos premiam com sua presença"*.

Ao voar TAM, o cliente preenche uma ficha de inscrição no programa e recebe seu Cartão Fidelidade pelo correio. Através da apresentação do cartão no *check in* da empresa, os passageiros TAM, após completarem 10 trechos de voo no prazo de 2 anos (alterado em jan/98), são premiados com um trecho gratuito, para localidade de sua escolha nas regiões atendidas regularmente pela empresa, sem restrição de destino e época.

Algumas características do programa:

1 Forma de Inscrição

- **Adesão automática e gratuita**

Ao entregar a ficha de inscrição preenchida, o Cartão Fidelidade é emitido (modelo Anexo 4.1) e os trechos voados automaticamente convertidos em pontos, sem nenhum tipo de taxa de participação.

Em setembro/97, o número de clientes cadastrados no Programa era de 500.000 (base de clientes que possuem o Cartão Fidelidade).

2 Sistema de Pontuação

- **Simplicidade do sistema de pontuação do programa**

1 trecho de voo = 1 ponto. Ao totalizar 10 pontos em 2 anos, o cliente recebe 1 trecho de voo.

O conceito trecho voado é muito simples de ser compreendido. As estatísticas da TAM apontam que 90 % utilizam os convites trocando por passagens. Até jul/97 já tinham sido distribuídos 230.000 convites de viagem, sendo 100.000 emitidos só em 1996.

- **O cliente recebe pontos aos usar o cartão de crédito Fidelidade TAM**
Consumidores que possuem o cartão de crédito Fidelidade TAM, com as bandeiras MasterCard e Diners Club, a cada R\$350 pagos no cartão, recebem 1 ponto. Ao pagar a anuidade, o cliente recebe mais 3 pontos e para cada adicional ganha 2 pontos. Mensalmente o cliente recebe um extrato com sua pontuação acumulada.

- **Trechos voados têm prazo de validade de 2 anos¹¹⁸ para serem trocados**

Os pontos adquiridos em jan/1996 perdem validade em jan/98.

No caso do cartão de crédito TAM, os pontos expiram, se o cartão for cancelado por falta de pagamento.

3 Modelo de Premiação

- **Premiação sempre em bilhetes aéreos**

Não existem outros tipos de premiação no programa, somente passagens aéreas.

- **Ausência de restrições para utilizar o convite**

Sem restrição de reserva para qualquer voo e qualquer período do ano.

Pode-se reservar com qualquer antecedência em nome de quem quiser.

Os concorrentes têm limitações de utilizar só para parentes ou em determinadas épocas do ano.

- **Premiação automática. Não é preciso solicitar**

O cliente não precisa solicitar convite de trecho ganho, conforme explica a mala direta do Anexo 4.3. Quando completa 10 pontos, o sistema da TAM emite convite e envia pelo correio. O cliente só precisa ligar para reservar a data da viagem.

¹¹⁸ A TAM informou que em janeiro/98, o prazo de validade dos pontos foi alterado de 1 para 2 anos.

- **Muitas vezes, quem paga o bilhete da TAM é a corporação, mas quem recebe o prêmio é a pessoa física**

Como boa parte dos clientes da TAM são executivos e consultores em viagens de negócio, quem acaba pagando a maioria dos bilhetes emitidos são as corporações, mas quem ganha são pessoas físicas. É uma forma que a empresa encontrou para fazer com que os executivos influenciem na escolha da companhia aérea.

- **O registro do trecho voado como ponto não é on-line**

Hoje existe um tempo entre o *check in* do cliente até o ponto ser registrado no seu Cartão Fidelidade. A TAM está buscando trabalhar em tempo real através de novo sistema via satélite, em fase de desenvolvimento, que permitirá o registro dos pontos no momento do *check in*.

- **Existem estabelecimentos parceiros no cartão de crédito Fidelidade TAM**

Busca cadastrar como parceiros estabelecimentos que tenham afinidade com os clientes, normalmente executivos.

Possui acordo com a Unidas Locadora (desde ago/97) para aluguel de veículos e rede de 60 hotéis (desde 1995), nos quais, pagando com o cartão de crédito Fidelidade TAM, a cada R\$ 150, ganha 1 ponto, além dos pontos pagos pelo gasto de R\$ 500 no cartão.

Já na Amsterdam Sauer - Joalheiros e no Tele-Vendas do Itaútec Shop, a cada R\$ 500, ganha 1 ponto, além da pontuação normal.

Pretende futuramente cadastrar restaurantes para fechar o ciclo de Turismo.

Figura 5.6 Resumo dos pontos fortes e limitações para clientes TAM

Pontos Fortes	Limitações
<ul style="list-style-type: none">• Adesão automática e gratuita	<ul style="list-style-type: none">• Trechos voados têm prazo de validade de 2 anos para ser trocados
<ul style="list-style-type: none">• Simplicidade do sistema de pontuação do programa	<ul style="list-style-type: none">• Premiação sempre em bilhetes aéreos
<ul style="list-style-type: none">• O cliente recebe pontos ao usar o cartão de crédito Fidelidade TAM	<ul style="list-style-type: none">• O registro do trecho voado como ponto não é on-line
<ul style="list-style-type: none">• Ausência de restrições para utilizar o convite	
<ul style="list-style-type: none">• Premiação automática. O cliente não precisa solicitar	
<ul style="list-style-type: none">• Muitas vezes, quem paga o bilhete da TAM é a corporação, mas quem recebe o prêmio é a pessoa física	
<ul style="list-style-type: none">• Existem estabelecimentos parceiros do cartão de crédito TAM	

Fonte : Resumo elaborado pela autora a partir do material do programa e entrevista pessoal.

5.5.3 Entendendo a estratégia do Cartão Fidelidade TAM ¹¹⁹

Em novembro de 1993, a empresa deu início ao seu programa de milhagem, mas o conceito de milhagem logo foi substituído por trechos voados, por ser mais simples, mais fácil de ser memorizado e compreendido pelo usuário.

Os principais motivos que levaram a TAM à criação do Programa foram :

- iniciar um programa de Marketing de Relacionamento, buscando a fidelidade do cliente (ver modelo de carta no Anexo 4.2) e a obtenção de uma série de dados sobre os clientes para poder segmentar mais as comunicações/ações ;
- um pouco da filosofia TAM, de querer tratar o cliente um a um, como se fosse só ele, sem massificar ;
- acompanhar tendência mundial de programas de milhagem ;
- ser a primeira empresa aérea brasileira a lançar programa de fidelização e
- a cultura da TAM: quando lança um programa novo, um voo novo, qualquer novidade na empresa passa a fazer parte da rotina da empresa, os funcionários incorporam as novidades.

Como objetivos básicos, o programa visa recompensar a fidelidade do cliente que escolheu voar TAM e consolidar um banco de dados com o máximo de informações sobre o perfil e os hábitos desses clientes.

A implantação do programa demorou 4 meses, sendo desenvolvida integralmente dentro da TAM, com recursos próprios de sistemas e equipamentos. *“Não foi contratada nenhuma empresa especializada”*, encontrando maior dificuldade na transmissão dos dados, que no início era feita por disquete.

O treinamento dos funcionários da TAM foi desenvolvido por uma empresa terceirizada chamada Training, responsável pelo treinamento do procedimento nos aeroportos, tráfego, emissão de passagem, reserva, com um módulo específico para o Cartão Fidelidade voltado para todos os funcionários, de atendentes até o pessoal administrativo.

O programa cresceu tanto nos últimos 4 anos que se tornou fundamental dentro da estratégia de marketing da empresa.

Os instrumentos de comunicação utilizados para divulgação e manutenção do programa são : malas diretas, extrato mensal do programa, jornais com as novidades (modelo Anexo 4.4), mídia em jornais, revistas, rádio e televisão. Quando são feitas ações de mídia ocorre um aumento perceptível no número de inscrições.

Uma simples mala direta anunciando um fato novo dá alto retorno no número de cadastramentos, participações e ligações na Central de Atendimento a Clientes. Quando se manda o extrato mensal, na semana após o recebimento, ocorre grande acréscimo no volume de ligações. Devido ao fato de os clientes da TAM estarem acostumados a interagir com a empresa, o efeito da comunicação é imediato.

De acordo com o comandante Rolim, para saber se a empresa está indo bem ou não, *“o melhor relatório é o cliente em todos os seus contatos”*.

Neste sentido a TAM desenvolveu vários momentos de contatos, nos quais o cliente pode manifestar suas opiniões: contatos com a Central de Atendimento, com o serviço Fale com o Presidente, comunicação escrita, por telefone, encontro pessoal com o Comandante Rolim.

Todas as áreas repassam comentários. Tudo que entra no Fale com o Presidente sobre o Programa é passado para a área responsável pelo Programa. A TAM ainda desenvolve pesquisa sobre a imagem da empresa, que inclui perguntas sobre o Cartão Fidelidade.

Nos contatos dos clientes com a TAM, os principais pedidos são solicitações de prorrogação de prazo dos pontos. Os maiores elogios vão para a velocidade de premiação, a facilidade no entendimento do programa e a rapidez na solução dos problemas.

O envolvimento dos funcionários da empresa com o Programa é alto. Muitas empresas querem conhecer a TAM para saber qual o segredo da empresa no atendimento : *“Não há segredo. As instalações são simples. Provavelmente, a própria figura carismática do Comandante Rolim, a imagem*

¹¹⁹ Informações obtidas em entrevista com responsável pelo Programa Cartão Fidelidade, em 01/10/97.

que passa para os funcionários e a cultura de que o cliente vem em primeiro lugar”.

Os principais indicadores de performance do Programa são :

- Base de clientes inscritos. A meta do ano de 1997 era conquistar mais 150.000 clientes para este banco de dados, sendo que, em 1996, 100.000 clientes solicitaram o Cartão Fidelidade.
- O perfil da base de clientes. Todas as ações são segmentadas via Database. Há clientes com 800 pontos que já ganharam 80 passagens. Estes são *Heavy User* (usuários pesados). O perfil do cliente é segmentado por quantidade de pontos e frequência com que os obtém (por exemplo, 8 pontos em um mês).
- Expectativa de resgate por ano. O resgate é entendido como aquilo que o cliente utiliza do que ganha. Apenas 10 % não utilizam o que ganham. Em 1996, a TAM emitiu 100.000 convites e teve 90.000 resgates.
- Ponto de equilíbrio do programa . O Programa Fidelidade não visa ao lucro e sim à fidelidade do cliente, portanto, o ponto de equilíbrio se baseia em pagar os custos fixos da empresa.

A evolução do programa nunca teve queda. Pode ter estabilizado durante algum determinado período, mas queda não.

Aparentemente, em nível de programa de fidelidade, o próprio acidente de outubro/96 não teve muitos reflexos. Para o entrevistado, após o acidente houve redução na quantidade de passageiros durante alguns meses, depois retomada e, em setembro/97, os vôos estavam totalmente lotados.

5.5.4 Analisando a estratégia do Cartão Fidelidade TAM

Figura 5.3 - Resumo das estratégias do Cartão Fidelidade TAM

FATORES	PROGRAMA CARTÃO FIDELIDADE TAM
MOTIVOS P/ IMPLANTAR	<ul style="list-style-type: none">• Criar programa de relacionamento para fidelizar• Filosofia TAM de atender um a um• Acompanhar uma tendência mundial• Ser a primeira empresa brasileira a implantar este tipo de programa
TEMPO IMPLANTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• 4 meses. Início em nov/93. Todo desenvolvimento foi feito internamente, sem auxílio de consultoria
PROBLEMAS IMPLANTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Problemas na transmissão dos dados, que inicialmente era feita por disquete
ESTRUTURA	<ul style="list-style-type: none">• Muito simples. Baseado na filosofia de recompensar quem voa TAM e consolidar banco de dados• A cada 10 trechos voados, em 1 ano, ganha outro
PAPEL DENTRO DO MKT	<ul style="list-style-type: none">• Cresceu tanto nos últimos 4 anos que se tornou fundamental dentro da estratégia de marketing
COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Comunicação com a base de clientes : malas diretas, extrato mensal do programa, jornais, etc• Eventualmente mídia aberta, rádio, TV, etc
INDICADORES DE PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none">• Base de clientes inscritos• Perfil da base de clientes: quantidade de pontos e frequência com que os obtém• Expectativa de resgates por ano• Ponto de equilíbrio para pagar custos fixos
ACOMPANHAMENTO DA AVALIAÇÃO DOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none">• Momentos de contato do cliente com a empresa : contatos com a Central de Atendimento, Fale com o Presidente, encontros com Comandante Rolim• Pesquisa de imagem da empresa
ENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS	<ul style="list-style-type: none">• É alto. Treinamento específico sobre o programa para todos os funcionários
PRINCIPAIS RECLAMAÇÕES	<ul style="list-style-type: none">• Falta do crédito de trechos voados, pois esses não são creditados on line no momento do check in

Fonte : Resumo elaborado pela autora a partir do material do programa e entrevista pessoal.

O programa Cartão Fidelidade da TAM aparenta ser um programa de fácil compreensão, que agrega valor para o cliente, inserido em uma CULTURA empresarial de satisfação do consumidor, na qual o cliente vem em primeiro lugar.

O mais interessante é que, ao contrário do Amex e do Diners, foi desenvolvido integralmente pela TAM, nacional, sem nenhuma consultoria.

O conceito idealizado para o programa inicialmente era o de “milhas” para creditar pontos, mas ouvindo o cliente, ficou claro para a empresa que o conceito trecho voado era bem mais fácil de ser assimilado, exemplificando claramente dois pontos :

- 1º) para as regras desse tipo de programa, QUANTO MAIS SIMPLES MELHOR ;
- 2º) para se criar valor para o cliente é necessário OUVI-LO para descobrir COMO O CLIENTE PENSA E O QUE É IMPORTANTE PARA ELE.

Para a TAM, outro ganho com o programa está no resgate do trecho a ver voado, pois muitas vezes o cliente ganha um trecho e compra outro da TAM, para fechar ida e volta.

Um problema, que perdura e talvez ainda prejudique o programa, a transmissão das informações sobre os trechos voados, que pode gerar insatisfação do consumidor, caso esse depare com a falta de créditos de pontos no seu extrato. Aparentemente a empresa está buscando uma solução para essa questão através do sistema de transmissão de dados on-line em desenvolvimento.

A questão que se coloca é até que ponto este modelo de programa consegue atrair clientes, se os preços da empresa forem muito maiores que a concorrência ?

5.6 CASO VARIG - PROGRAMA SMILES

5.6.1 Conhecendo a empresa e o mercado

A Varig foi fundada em maio de 1927, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, pelo alemão Otto Ernst Meyer. Seu primeiro funcionário vindo da Alemanha, Ruben Martin Berta, teve atuação importante para o sucesso da empresa. Em 1941, após ter assumido a presidência da Varig e reestruturado a empresa para enfrentar o desafio de expansão no pós-guerra, Berta conquistou vitória mais decisiva que qualquer progresso técnico - a lealdade e a admiração de seus funcionários.

Ao final da II Guerra Mundial, com a Empresa em ritmo de franco desenvolvimento, resolveu dar novos rumos à valorização do empregado em suas relações com o patrão. Em outubro de 1945, sugeriu aos acionistas a transferência da metade das ações da empresa para uma Fundação de funcionários que ele mesmo idealizara, hoje denominada Fundação Ruben Berta.

Atualmente, a Varig é Sociedade Anônima (SA) e tem como principal acionista a própria Fundação Ruben Berta. É proprietária das empresas : Rio-Sul, Nordeste e Pluna, as quais também participam do programa Smiles.

A Varig é a maior empresa aérea nacional, com aproximadamente 35% do mercado local. O número de funcionários, em dezembro de 1996, era de 18.119 e suas vendas totalizaram, no ano de 1996, US\$ 2.930,3 milhões, para um volume de 9 milhões de passageiros, podendo cada um ter viajado mais de uma vez.

O público alvo da Varig envolve 2,5 milhões de *frequent flyers* (voadores freqüentes), executivos, de classe A e B, podendo chegar até a classe C, como no caso dos técnicos.

Seus principais produtos são o transporte de passageiros e cargas. No transporte de passageiros, a Varig se preocupa em oferecer serviços diferenciados a seus clientes, como 25 tipos de refeições especiais, que consideram os diferentes hábitos alimentares, filosofia de vida, religião e estado de saúde.

Viajando com a Varig para os Estados Unidos em Primeira Classe ou Classe Executiva, o passageiro desfruta do Cellular Travel, um serviço exclusivo da Gradiente que coloca em suas mãos um telefone celular habilitado para uso nos Estados Unidos, sul do Canadá e norte do México, com a locação grátis do equipamento. O cliente paga apenas pelas ligações, com débito direto em seu cartão de crédito internacional.

A Varig atua fortemente no transporte de carga, o qual tem como missão: *"Oferecer ao cliente a melhor solução de transporte de carga da América do Sul, promovendo a integração com os demais países, com alta qualidade de serviços e profissionalismo".*¹²⁰

A Diretoria de Marketing e Produtos foi criada em junho/96, estruturada por função, com as gerências :

- . Gerente de Pesquisa ;
- . Gerente Geral de Produtos ;
- . Gerente Geral de Comunicação ;
- . Gerente Geral International ;
- . Gerente Geral Smiles.

A equipe do Programa Smiles se subdivide nas funções: Produtos e Mercado, Gerenciamento Operacional, Controle e Antifraudes e Database.

A Varig possui parceria com o Unibanco na administração do cartão de crédito Varig Unibanco Visa, nas versões International e Gold. Ao utilizar esses cartões, o cliente também soma milhas no programa Smiles.

¹²⁰ WEBBER, S. *A história da Varig*. 1997. Endereço eletrônico : [http:// www.varig.com.br](http://www.varig.com.br)

5.6.2 Conhecendo as características do Programa Smiles

O programa Smiles nasceu para ser uma forma de agradecimento e premiação a todos os que voam freqüentemente com a Varig, Rio-Sul, Nordeste e Pluna.

Ao se cadastrar no Programa Smiles, é aberta uma conta Smiles para o cliente, que, ao voar Varig, Rio-Sul, Nordeste e Pluna com bilhetes emitidos com tarifas divulgadas (exceto Ponte Aérea), recebe o crédito das distâncias voadas em milhas em sua conta. Estas podem ser trocadas por bilhetes ou *upgrades* (mudança de classe no voo, ex.: de classe econômica para executiva).

Características do programa:

1 *Forma de Inscrição*

- **A adesão é automática e gratuita**

Ao preencher ficha de inscrição gratuita, nas lojas, nos aviões, na revista de bordo ou na Internet, é aberta uma conta Smiles e, ao voar, o cartão Smiles Azul é emitido. Em jan/98, o programa Smiles tinha uma base de 800.000 inscritos.

- **O Smiles possui 4 categorias de cartão em função das milhas voadas**

- *Cartão Smiles Azul* - após o primeiro voo, recebe este cartão.

Para os outros 3 cartões, o cliente, além do bônus, tem maior limite de bagagem e prioridade na reserva.

- *Cartão Smiles Prata* - acumulando entre 25 mil a 50 mil milhas ou 30 trechos, em 12 meses consecutivos, com bônus de 25% sobre as milhas voadas,

- *Cartão Smiles Ouro* - acumulando entre 50 mil a 100 mil milhas ou 60 trechos, em 12 meses consecutivos, com bônus de 50% sobre as milhas voadas.

- *Cartão Smiles Diamante* - ao completar mais de 100 mil milhas ou 100 trechos, em 12 meses consecutivos, com bônus de 100% sobre as milhas voadas.

2 Sistema de Pontuação

- **O cliente tem que fazer todos os cálculos de pontos em milhas**

O crédito mínimo é sempre de 500 milhas, mesmo que o trecho voado seja inferior. Voando na Classe Executiva, as milhas são creditadas com um bônus de 25%. Na Primeira Classe, o bônus é de 50%, ou seja, viajando as mesmas 1.000 milhas, são creditadas 1.500 milhas na conta Smiles.

- **O cliente recebe pontos ao usar o cartão de crédito Smiles**

O cartão de crédito Varig Unibanco Visa International acumula milhas no Smiles na proporção: 1 US\$ = 1 milha . A versão Gold oferece 20% a mais em milhas para cada dólar gasto em compras. Ao adquirir o cartão Varig Unibanco Visa International, o cliente ganha 3.000 milhas de bônus e, na versão Gold, 5.000.

- **Restrições para concessão de milhas (conforme Anexo 5.1)**

Só são computados para a participação no Programa Smiles os bilhetes emitidos com tarifas publicadas, exceto Ponte Aérea São Paulo-Rio de Janeiro.

Não são válidos para a obtenção de crédito em milhas bilhetes-Smiles, bilhetes com tarifas promocionais (ID, AD, CG etc.) de vôos charter, Brazil Air Pass, Mercosul Air Pass e aqueles sujeitos a condições específicas, como assentos extras.

- **Premiação automática de milhas com validade de 2 anos**

As milhas têm validade de 2 anos, fora o ano corrente. Ao atingir as primeiras 20.000 milhas, o cliente Smiles recebe 4 Certificados de Milhagem, valendo 5.000 milhas cada um. Depois, a cada 10.000 milhas, são enviados mais 2 certificados de 5.000 milhas cada um.

Em cada certificado consta o nome do cliente, o nº Smiles e o prazo de validade, que é de 2 anos da data de emissão. Na posse desse certificado, o cliente liga para a Central de Reserva, marcando a viagem, e o bilhete é emitido, após confirmação.

Ex.: Conforme tabelas de milhas e prêmios, nos Anexos 5.2 e 5.3, o cliente precisa de 50.000 milhas para ganhar uma viagem São Paulo - Nova York (classe econômica), o que representa já ter feito aproximadamente 11 vezes este trecho com a Varig, pois cada bilhete SP-NY representa 4.758 milhas no programa.

- **Dificuldade para totalizar 20.000 milhas com vôos nacionais**

As distâncias em milhas acabam totalizando poucos pontos, ex.: São Paulo - Curitiba 218 milhas, São Paulo - Salvador - 909 milhas. Para ganhar o menor bilhete (distância inferior a 1.000 milhas) o cliente Smiles precisa ter totalizado 20.000 milhas, o que representa em torno de 22 viagens São Paulo - Salvador.

3 Modelo de Premiação

- **Premiação em bilhetes aéreos e upgrades de classe**

Bilhetes Smiles - O cliente pode trocar suas milhas acumuladas por passagens aéreas, sempre de ida-e-volta, emitidas em seu nome ou no de seus familiares (ascendentes ou descendentes diretos), com data marcada, para todas as localidades servidas pela VARIG, Rio-Sul, Nordeste e Pluna ou através dos parceiros Smiles.

Em 1996, foram distribuídos em torno de 20.000 bilhetes (ida e volta).

Upgrades Prêmio - O cliente Varig pode trocar suas milhas por upgrades, isto é, mudança para a classe imediatamente superior àquela do bilhete que adquiriu.

- **Restrições de época do ano para utilização do bilhete ganho**

Bilhetes-Smiles não poderão ser utilizados durante os períodos listados a seguir :

- Para vôos dentro da América do Sul :de 1º a 31 de julho .
- Para vôos intercontinentais : América do Sul como origem - de 15 de junho a 15 de julho; América do Sul como destino - de 15 de julho a 15 de agosto .
- Para todos os vôos : de 15 de dezembro a 15 de janeiro e da quinta-feira anterior até ao sábado posterior ao carnaval.

- **Parcerias internacionais e nacionais do Programa Smiles**

Desde out/97, os participantes Smiles podem acumular milhas em qualquer vôo das empresas participantes da Star Alliance: United Airlines, Air Canada, SAS, Thai e Lufthansa. Outras parcerias :

- Lojas Avis - ganha 500 milhas, por locação, independente do número de dias ;
- Hotéis - O cliente Smiles ganha 500 milhas por hospedagem, independente do número de diárias, nos Hotéis da Rede Tropical, Rede BHB - Best Hotels of Brazil, Caesar Park Hotels & Resorts, Hotel Meliá São Paulo, Hotel Clínica em Gramado e Claridge Hotel (Buenos Aires).
- Restaurantes - Para cada dólar gasto no Rubayat e Cabaña Las Lilas (Brasil e Argentina), o cliente ganha uma milha em sua conta Smiles.
- Ingressos para shows no Brasil e no exterior - Fun By Phone - o cliente Smiles ganha 250 milhas por compra.
- Trem de Prata - oferece ao participante Smiles 500 milhas.

- **Muitas vezes, quem paga o bilhete da Varig é a corporação, mas quem recebe o prêmio é a pessoa física**

Da mesma forma que a TAM, como boa parte dos clientes da Varig são executivos e consultores em viagens de negócio, quem acaba pagando os bilhetes são as corporações, mas quem ganha com o programa são as pessoas físicas.

- **O registro do trecho voado como ponto não é on-line**

Hoje existe um tempo entre o check in do cliente até o ponto ser registrado no seu programa Smiles e, algumas vezes, o cliente precisa enviar várias vezes cópia do cartão de embarque ou da passagem.

Figura 5.8 Resumo dos pontos fortes e limitações para clientes Varig

Pontos Fortes	Limitações
• A adesão é automática e gratuita.	• O cliente tem que fazer todos os cálculos de pontos em milhas.
• O Smiles possui 4 categorias de cartão em função das milhas voadas.	• Existem restrições para concessão de milhas.
• O cliente recebe pontos ao usar o cartão de crédito Smiles.	• Dificuldade para totalizar 20.000 milhas com vôos nacionais.
• A premiação é automática .	• O registro do trecho voado como ponto não é on-line.
• O Programa Smiles possui parcerias internacionais e nacionais.	• Premiação sempre em bilhetes aéreos e upgrades de classe.
• Muitas vezes, quem paga o bilhete Smiles é a corporação, mas quem recebe o prêmio é a pessoa física.	• Existem restrições de época do ano para utilização do bilhete ganho.

Fonte : Resumo elaborado pela autora a partir do material do programa e entrevista pessoal.

5.6.3 Entendendo a estratégia do Programa Smiles ¹²¹

Em junho de 1994, uma das principais razões que levou a Varig a implantar o Programa Smiles foi a perda de participação de mercado nas rotas internacionais para companhias internacionais, como American Airlines e United Airlines, que já tinham seus programas de milhagem consolidados no mundo.

Os principais objetivos do programa eram reconhecer os melhores clientes, conhecer seus hábitos de consumo (no cartão de crédito) e hábitos de voo, além de criar um canal de comunicação direto com eles.

Em janeiro de 1994, a Varig lançou uma campanha na mídia solicitando a seus clientes que guardassem os cartões de embarque, pois iria lançar seu programa de milhagem. Em junho, após seis meses, o programa foi implantado. No primeiro ano, totalizou 70.000 clientes.

O processo de implantação foi feito com software adquirido de companhia aérea européia e uma central de atendimento terceirizada. As maiores dificuldades na implementação foram internas, pois o programa era percebido como mais uma forma de dar bilhete grátis, que só iria trazer despesa e não receitas, e a empresa já começava a apresentar dificuldades financeiras.

Entre 1994 e 1996, a única área que apoiava o programa era a Comercial, que estava na linha de frente e percebia a necessidade. Mesmo o pessoal operacional, o pessoal dos vãos, comissários, check in não o apoiavam.

¹²¹ Informações obtidas em entrevista com responsável pelo Programa Smiles, em 24/09/97.

Em 1996, foi criada a primeira Diretoria de Marketing separada da Diretoria Comercial e o Diretor conseguiu mostrar os possíveis resultados do programa, o que se ganha, como se ganha e por quê. Foram feitas várias apresentações aos Diretores, ao Conselho, aos Acionistas e as pessoas começaram a entender. Hoje estão com mais comprometimento do que no passado, mas ainda não se chegou ao ideal.

Atualmente, o Smiles é o principal instrumento da Diretoria de Marketing. Entre agosto e outubro de 1997, foi feita uma Campanha em televisão, rádio, jornais e revistas (ver anúncio no Anexo 5.4), com verba de 3 milhões de dólares, objetivando mostrar ao público o programa Smiles e seus benefícios.

Mensalmente, o cliente Smiles recebe um extrato e, a cada dois meses, o jornal Smiles no ar (modelo Anexo 5.5) com notícias e promoções do período. Como a Varig possui agências e clientes em outros países, toda comunicação é feita em inglês, português e espanhol.

Como o produto Varig é extremamente perecível (a empresa perde, se não for consumido no momento da produção, ex.: se um voo sair de Bangkok para São Paulo vazio, a empresa perde dinheiro no ato), o Smiles tem sido utilizado como forma de preencher a capacidade ociosa de alguns voos. Por exemplo, no mês de junho/97, para os Estados Unidos, havia lugares vazios. Neste trecho, seriam necessárias 50.000 milhas para troca por bilhete. Foi feita uma promoção baixando para 40.000 e o retorno obtido foi a lotação dos voos.

Os principais indicadores de performance do programa são : o crescimento na base de participantes (800.000 em janeiro/98), a frequência com que têm voado Varig e expectativa de resgate das milhas por ano.

O treinamento sobre o programa se concentra em seus operadores diretos, as demais áreas recebem informações por manuais e boletins. Para a linha de frente, pessoal da reserva e do check in, existe um módulo específico. Para a Central de Atendimento, um curso sobre o Smiles e seus benefícios, além de um treinamento técnico para a equipe do Smiles sobre como usar o Sistema.

O controle da qualidade do programa é feito pelo participante. Geralmente, as secretárias dos executivos acompanham detalhadamente o extrato, com os pontos creditados nas viagens. O programa possui Centrais de Atendimento só para clientes Smiles em São Paulo, Buenos Aires, Montevideo e Nova York.

As principais reclamações dos clientes são viagens não creditadas. Quando ocorre um *down grade*, ou seja, o cliente possuía um cartão Prata e parou de voar com tanta frequência acaba recebendo, novamente, após um ano, um cartão Azul.

Em outubro/97, foi lançada uma parceria internacional chamada **Star Airlines** com Lufthansa(Europa), United (Estados Unidos), Thai (Ásia) , Air Canada (Canadá), SAS(Europa), na qual o cliente Smiles recebe milhas ao voar nessas companhias, podendo, também, trocar seus pontos por bilhetes dessas empresas,

Para o consumidor a **Star Airlines** aumenta as possibilidades de acumular milhas e trocá-las. Para a Varig, acordo envolve um benchmarking entre as companhias aéreas participantes, no qual a Varig irá receber novo software para o Smiles, mais moderno, já utilizado por outra companhia internacional. Segundo as normas da **Star Airlines**, as empresas devem manter intercâmbio de projetos e melhorias.

5.6.4 Analisando a estratégia do Programa Smiles

Figura 5.9 - Resumo das estratégias Smiles - Varig

FATORES	PROGRAMA SMILES
MOTIVOS P/ IMPLANTAR	<ul style="list-style-type: none">• Perda de mercado para a United e American Airlines que já possuíam este tipo de programa• Conhecer os hábitos de vôos dos consumidores• Criar canal de comunicação direta com clientes
TEMPO IMPLANTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• 6 meses. Início em junho/1994
PROBLEMAS IMPLANTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Apoio interno dos funcionários e direção: <i>"imagem de ser mais uma forma de dar passagem grátis"</i>
ESTRUTURA	<ul style="list-style-type: none">• Baseado no conceito de reconhecer clientes que preferem voar Varig, incentivando o uso de milhas• Possui fortes parcerias, como Amex e Star Airlines
PAPEL DENTRO DO MKT	<ul style="list-style-type: none">• Após 1996, é o principal instrumento da Diretoria de Marketing, permitindo o direcionamento de clientes para consumo de vôos não lotados
COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Sempre investiu em publicidade através de mídia aberta (TV, revista, jornal, rádio, etc) com verba, em 1997, na ordem dos US\$ 3 MM• Comunicação com a base de clientes : extrato, jornal bimestral, manual , malas diretas, etc
INDICADORES DE PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none">• Crescimento na base de participantes• Frequência de vôo dos participantes e• Expectativa de resgate de milhas por ano
ACOMPANHAMENTO DA AVALIAÇÃO DOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none">• Centrais de atendimento São Paulo, Buenos Aires, Montevideo, Nova York.
ENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS	<ul style="list-style-type: none">• Treinamento para os operadores diretos e• Manuais e boletins para demais áreas• O envolvimento melhorou, mas ainda não é o ideal
PRINCIPAIS RECLAMAÇÕES	<ul style="list-style-type: none">• Milhas de viagens não creditadas e• <i>Down grade</i> do cartão, ex.: de Prata para Azul

Fonte : Resumo elaborado pela autora a partir do material do programa e entrevista pessoal.

Dentre os quatro programas aqui analisados, o Smiles possui a maior verba de publicidade, o que não significa necessariamente sucesso para a ação.

Raimar Richers¹²² descreve o programa Smiles :

*“É o sistema frequent flyers que a **Varig** copiou de empresas estrangeiras ao oferecer vôos livres após uma determinada milhagem voada em seus aviões. Chamou o sistema de Smiles - talvez para arrancar um sorriso amargo de seus clientes - contratou uma agência de publicidade e largou brasa nos anúncios. Não entendeu que a essência do sistema não está na comunicação, mas nos serviços e no follow-up que envolve o envio de mala-direta aos seus clientes, lembrando-os, de vez em quando, que “bastam apenas x milhas para você voar de graça”. Na **Varig** só recebe crédito pela milhagem quem corre atrás, o que equivale a um convite a voar com outra empresa aérea, mais ágil, mais agressiva.*

O autor parece ser, antes de um escritor da área de Marketing, um consumidor extremamente decepcionado com a empresa e seu programa. Aparentemente, as insatisfações descritas são de uma época em que o programa ainda enfrentava sérios problemas de falta de envolvimento dos funcionários e da direção da empresa, o que pode ter refletido na ausência de créditos de milhagem relatada pelo autor.

O fato de o programa Smiles só ter melhorado sua performance a partir do momento em que começou a Diretoria de Marketing, separada da Diretoria Comercial, que conseguiu justificar e difundir seu conceito internamente, exemplifica a afirmação da Consultoria, no item 6.2, de que um pré-requisito para o programa é TER UM DEPARTAMENTO DE MARKETING ESTRUTURADO.

¹²² RICHERS, Raimar. Surfando nas Ondas do Mercado. 2. ed. São Paulo : RR&CA Editora. 1996. p.70-71

Aparentemente o programa corrigiu problemas internos, mas ainda apresenta situações de milhagens não creditadas, o que poderia ser corrigido pelo sistema que está sendo desenvolvido pela TAM de transmissão dos dados on-line, no momento do *check in*.

Com relação à sugestão do autor de se fazer um *follow-up* para os clientes, avisando: “*Bastam apenas x milhas para você voar de graça*”, parece ser muito interessante e deveria ser seguida pela empresa, para envolver mais o consumidor com o programa, uma vez que o conceito de milhagem aparenta exigir cálculos do cliente.

A empresa aparenta estar caminhando nesta direção, pelas malas diretas enviadas em junho/97 com promoções de vôos para Nova York, mas ainda mais preocupada em preencher seus assentos vazios a curto prazo do que realmente oferecer um serviço diferencial ou fazer um *follow-up* para o consumidor.

Capítulo 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 ANÁLISE COMPARATIVA DAS EMPRESAS

A análise comparativa dos diferentes tipos de Programas de Fidelização nos permite refletir sobre seus diversos fatores e relação com o resultado da ação, em termos de criar uma vantagem competitiva para a empresa.

Os principais aspectos estão relacionados no Quadro 6.1 - Comparativo dos Quatro Casos, do qual analisamos :

- **Motivos para implantação** : o aumento da *concorrência* aparece em todos os casos, confirmando a suspeita de que este tipo de ação surge em mercados mais competitivos; a *globalização* está refletida na influência mundial relatada por todos os programas e apenas na TAM aparece a preocupação de criar um *programa de relacionamento* refletindo uma filosofia empresarial de atender seus consumidores um a um.

Comparando a prática com a teoria da Vantagem Competitiva, de Porter, verificamos que todas as empresas buscam *criar diferencial perante a concorrência*, mas o foco no consumidor, criando um diferencial que agregue valor para o cliente, aprimorando um relacionamento, parece ocorrer apenas no programa da TAM.

- **Tempo de implantação** - entre 4 meses a 1 ano.
- **Problemas de implantação** - basicamente sistêmicos. Independentemente do software ser importado, como no Amex e no Smiles, ou nacional, como no Diners e TAM.
O Diners ainda enfrentou problemas na compra e entrega dos prêmios e a Varig, aparentemente, teve o maior problema de todos: a falta de apoio dos funcionários e da Direção.

Quadro 6.1 : COMPARATIVO DOS 4 CASOS

FATORES	PROGRAMA MEMBERSHIP REWARDS - AMEX	PROGRAMA DINERS CLUB REWARDS	PROGRAMA CARTÃO FIDELIDADE TAM	PROGRAMA SMILES
MOTIVOS P/ IMPLANTAR	<ul style="list-style-type: none"> • Criar diferencial frente à concorrência e • Estratégia Mundial de unificação das ações de Marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar diferencial frente à concorrência ; • Gerar preferência para o cartão Diners e • Criar um programa de Marketing Integrado 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar programa de relacionamento para fidelizar clientes; • Filosofia TAM de atender um a um ; • Acompanhar uma tendência mundial ; • Ser a primeira empresa brasileira a implantar este tipo de programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de mercado para a United e American Airlines que já possuíam este tipo de programa ; • Conhecer os hábitos de vôos dos consumidores mais freqüentes e • Criar canal de comunicação direta com clientes
TEMPO IMPLANTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • 1 ano. Início em out/95. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 ano. Início em 1994. Relançado em jan/96. 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 meses. Início em nov/93. 	<ul style="list-style-type: none"> • 6 meses. Início em junho/1994.
PROBLEMAS IMPLANTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Sistêmicos (processamento em Phoenix - Estados Unidos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistêmicos e no <i>redemption</i> (resgate dos pontos e entrega dos prêmios) 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas na transmissão dos dados, que inicialmente era feita por disquete. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio interno dos funcionários e direção: <i>"imagem de ser mais uma forma de dar passagem grátis"</i>.
CONCEITO	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensar o cliente usuário freqüente do cartão Amex. • Baseado em parcerias em troca de mídia e outras negociações. Maiores parceiros IBM e Varig. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baseado no conceito de criar uma moeda promocional, que são os pontos que o cliente acumula e troca por diversos prêmios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baseado na filosofia de recompensar quem voa TAM e consolidar um banco de dados de clientes. • A cada 10 trechos voados, em um ano, ganha outro trecho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baseado no conceito de reconhecer clientes que preferem voar Varig, incentivando o uso através de milhas. • Possui fortes parcerias, como Amex, Star Airlines, etc
PAPEL DENTRO DO MKT	<ul style="list-style-type: none"> • Essencial. Complementa os benefícios do Cartão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integra todas as ações de Marketing, desde a venda do cartão até campanhas de manutenção dos sócios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cresceu tanto nos últimos 4 anos que se tornou fundamental dentro da estratégia de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Após 1996, é o principal instrumento da Diretoria de Marketing, permitindo inclusive, o direcionamento de clientes para consumo de vôos não lotados.

Quadro 6.1 : COMPARATIVO DOS 4 CASOS

FATORES	PROGRAMA MEMBERSHIP REWARDS - AMEX	PROGRAMA DINERS CLUB REWARDS	PROGRAMA CARTÃO FIDELIDADE TAM	PROGRAMA SMILES
COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Divulgação em mídia aberta : TV, revista, rádio, jornal, etc; Comunicação com base de clientes: catálogo, extrato, boletins, etc 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicação com a base de clientes : mala direta, catálogo, mensagem em fatura e boletim mensal. Ações de mídia de massa mais voltadas para venda. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicação com base de clientes : malas diretas, extrato mensal do programa, jornais com novidades. Eventualmente mídia aberta em rádio, TV ,etc 	<ul style="list-style-type: none"> Sempre investiu em publicidade através de mídia aberta (TV, revista, jornal, rádio, etc) com verba, em 1997, na ordem dos US\$ 3 milhões. Comunicação com base de clientes: extrato, jornal, malas diretas, etc
INDICADORES DE PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none"> Variação no número de inscritos ; Variação no volume de resgates ; Cancelamentos (%) no programa e no cartão. Análises segmentadas por tipo de cartão. 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação segmentada por <i>inativos</i> e dentro dos <i>ativos</i> os clientes de <i>gastos alto, médio, baixo</i>; Pontos examinados: custos; tipo de prêmio requerido; volume de pontos a resgatar. 	<ul style="list-style-type: none"> Base de clientes inscritos; Perfil da base de clientes: quantidade de pontos e frequência com que os obtêm; Expectativa de resgates por ano; Ponto de equilíbrio para pagar custos fixos. 	<ul style="list-style-type: none"> Crescimento na base de participantes; Frequência de vôo dos participantes; Expectativa de resgate de milhas por ano e Análises segmentadas por tipo de cartão : Azul, Prata, Ouro e Diamante.
ACOMPANHAMENTO DA AVALIAÇÃO DOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> Acompanha ligações no atendimento ; Pesquisa semestral com consumidor; Responde as cartas pela área <i>Special Handling</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Reunião mensal com atendentes; Pesquisa anual com consumidor. Implantação do Certificado ISO 9000. 	<ul style="list-style-type: none"> Momentos de contato do cliente com a empresa : Central de Atendimento, Fale com o Presidente, encontros com Comandante Rolim; Pesquisa de imagem TAM 	<ul style="list-style-type: none"> Centrais de atendimento: São Paulo, Buenos Aires, Montevideo, Nova York.
ENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS	<ul style="list-style-type: none"> Treinamento de todos os envolvidos com o programa, em especial, os atendentes 	<ul style="list-style-type: none"> Treinamento dos envolvidos com o programa; Envolvimento dos funcionários com a certificação ISO 9000. 	<ul style="list-style-type: none"> Alto. Treinamento específico sobre o programa para todos os funcionários, de atendentes a administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Treinamento para os operadores diretos e Manuais e boletins para demais áreas. O envolvimento dos funcionários melhorou, mas não é o ideal.
PRINCIPAIS RECLAMAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> Pedidos de novas parcerias por clientes que moram em regiões onde não há muitas opções de promoções. 	<ul style="list-style-type: none"> Problemas de interpretação do material comunicação Processo de resgate dos pontos e prêmios. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta do crédito de trechos voados, pois estes não são creditados on line no momento do check in. 	<ul style="list-style-type: none"> Milhas de viagens não creditadas e <i>Down grade</i> do cartão, ex.: de Prata para Azul.

Fonte : Quadro elaborado pela autora a partir dos resumos dos casos.

- **Conceito** - Todos os programas se propõem a recompensar o cliente que preferir consumir o serviço da empresa, frente ao da concorrência. Quanto mais *simples* for o conceito da premiação do programa, mais fácil é para o consumidor conhecer as regras e usufruir das recompensas.
- **Papel dentro do Marketing** - todas as empresas revelam que o programa é muito importante dentro das estratégias de Marketing. O caso Varig aponta ainda que, para um programa ser bem sucedido, parece importante ter uma área de Marketing estruturada.
- **Comunicação** - não é a verba de publicidade que define o sucesso de um programa de fidelização e, sim, comunicações claras com a base de clientes, dando *follow-up* sobre os pontos acumulados, mostrando novas oportunidades, preocupando-se em manter um relacionamento e gerar satisfação um a um.

Todas as empresas desenvolvem malas diretas, extratos e jornais dos programas, mas sua efetividade precisa ser avaliada sob a ótica do consumidor.

- **Indicadores de performance** - A variação no número de inscritos e a expectativa de resgate de pontos são acompanhadas em todos os programas. Geralmente as análises são feitas segmentadas por tipo de cliente, ex.: Amex Personal, Gold e Corporate, ou por frequência de uso, ex.: gastos alto, médio ou baixo, como o cartão Diners.

A Varig utiliza a frequência de uso para definir o tipo de cartão Azul, Prata, Ouro e Diamante. A perda de um cartão de maior status, para um mais simples, acaba gerando insatisfação para o consumidor.

A preocupação com custos e ponto de equilíbrio é maior no programa da TAM e do Diners.

Os problemas de *lucratividade* levaram o Diners Club Rewards a determinar um prazo de validade para os pontos, após a implantação do programa.

- **Acompanhamento da avaliação dos clientes** - Todas as empresas monitoram o atendimento por telefone. Algumas fazem pesquisa com o consumidor e, no caso da TAM, ocorre o conceito de monitorar todos os momentos de contato do consumidor com a empresa.

A importância da empresa monitorar os contatos com o consumidor está na busca da criação dos “momentos mágicos”.

“Os programas de fidelidade devem estar empenhados em criar ‘momentos mágicos’, ou seja, situações nas quais os clientes sejam positivamente surpreendidos. Um momento mágico pode ser entendido como um serviço não esperado que causa ‘encantamento no cliente’. É algo do qual ele nunca mais vai esquecer”.¹²³

É a partir dos momentos mágicos de um cliente, que a empresa conseguirá criar uma vantagem competitiva sustentável e torná-lo fiel.

Para construir esses momentos, a empresa precisa entender exatamente o que o cliente espera receber e fazer ajustes em seus serviços. Portanto, para construir um programa de fidelização é essencial entender as necessidades, desejos e valores dos clientes, para depois traçar uma estratégia adequada de fidelização.

A implantação do Certificado ISO 9000 no Programa do Dinners é uma forma de buscar uma melhoria de qualidade para o programa e monitorar a avaliação do cliente sobre todo processo.

- **Envolvimento dos funcionários** - O treinamento é a ferramenta básica utilizada pelas empresas para gerar um envolvimento dos funcionários, mas aparentemente, estes cursos têm caráter mais orientativo, ensinado como proceder, do que motivador, cativando o funcionário para divulgar e valorizar o programa de fidelização.

¹²³ NASCIMENTO, José Augusto. Programas de Fidelização e Clubes de Clientes. SEMINÁRIO DIRETOTAL p.71

- **Principais reclamações** - Algumas reclamações representam aspectos críticos dos programas que ainda precisam ser acompanhados.

Dois pontos se destacam :

- O crédito da pontuação na conta do cliente : muito crítico para Companhias Aéreas ;
- A entrega do prêmio para o consumidor : quanto maior for a variedade de prêmios ofertada, mais difícil será seu controle e entrega, como no caso do Diners.

6.2 CONCLUSÕES

Chegar a conclusões sobre casos tão diferentes e com teorias ainda em fase de elaboração não é fácil, mas alguns aspectos e cuidados que as empresas precisam ter para a implantação desse tipo de programa são :

1. A empresa precisa estar motivada para realmente criar um valor e um relacionamento com os clientes, e não apenas seguir um modismo mundial ou copiar a concorrência.

Para serem bem sucedidos, os Programas de Fidelização de clientes não podem ser uma ação única, mas precisam fazer parte de toda a cultura da organização voltada para manter clientes.

Mckenna¹²⁴ aponta que : “Se uma empresa puder desenvolver uma cultura que enfatize a qualidade e a confiabilidade, ou o serviço e as relações com o cliente, seus funcionários provavelmente trabalharão duro para garantir que este objetivo seja realizado”.

Os programas são mais bem sucedidos, se a empresa como um todo priorizar o cliente.

2. Projeto de médio prazo

Apesar de algumas empresas buscarem resultados a curto prazo, a implantação dos programas leva no mínimo quatro meses e geralmente um ano e meio para atingir a maturidade.

¹²⁴ MCKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento*. p.147.

3. O apoio da direção da empresa e dos funcionários é fundamental para o sucesso do programa.

Para Mckenna¹²⁵, o estabelecimento de relacionamentos com o cliente é, hoje, um compromisso que precisa ser assumido por todos na empresa .

“Uma empresa com personalidade forte estimula os funcionários a se identificarem com seu sucesso. Proporciona enfoque e orientação em toda a organização.”¹²⁶

Para um bom resultado dos programas de Marketing de Relacionamento, os empregados devem trabalhar com maior autonomia na decisão e voltados para satisfazer os clientes.

4. A empresa deve criar o conceito de seu programa de fidelização o mais simples possível.

Apesar de, pela teoria, ser possível criar programas flexíveis, com bonificações e metas individuais, opções de ingresso ou não, as ações de Marketing de Relacionamento quanto mais simples melhor.

As diferenças entre os programas de recompensa hoje são mínimas, pois todas as empresas estão percebendo que, quanto mais simples, melhor. A expressão americana “*Keep it simple us stupid (KISS)*” (mantenha isso tão simples que pareça até estúpido) é uma realidade para os programas, pois, caso contrário, o cliente se sente, no mínimo, desmotivado a participar, quando não fica aborrecido, por não entender a regra.

5. A empresa deve ver através dos olhos dos clientes

Por mais perfeita que seja a estrutura de Marketing, a criatividade do grupo gerência da empresa, sua forma de raciocinar pode ser diferente do que espera o consumidor final.

¹²⁵ MCKENNA, Regis. op. cit. p.150.

¹²⁶ MCKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento*. p.139.

“A principal razão para as empresas lançarem serviços sem valor para os consumidores é que sua estrutura de gerentes simplesmente **não pode dizer** o que irá ressoar com os clientes e o que não irá. É necessário ser mais rigoroso na análise, enxergando sob a ótica do cliente as situações.”¹²⁷

Algumas vezes, as empresas criam ações, teoricamente geniais, mas que na prática deixam os clientes irados, pela confusão que causam toda vez que necessitam usar determinado serviço. Pode-se criar mais problemas aos consumidores finais do que resolvê-los.

6. As empresas devem ter humildade para reconhecer seus problemas internos

Quando algum cliente reclama de um serviço ou produto, a primeira resposta dos funcionários é: “ Nós não temos esse tipo de problema. Essa é uma situação única.”

*“As empresas enxergam feedback negativos dos clientes como uma resistência às inovações.”*¹²⁸

O produto final dessa miopia é a perda de controle, vulnerabilidade por parte dos serviços oferecidos, que deixam os clientes frustrados e estressados, levando-os a criar mecanismos de defesa e evitar o contato com a empresa.

*“Para os clientes modernos, a satisfação com os produtos e serviços está relacionada com a qualidade de vida, e as empresas precisam estar alertas para oferecer ambos, se quiserem vencer.”*¹²⁹

Na década atual, o ser humano exige melhor qualidade de vida. Para satisfazê-lo, as empresas vêm oferecendo versões interativas de softwares, serviços de entrega por telefone, pedidos de livros por e-mails, etc.

¹²⁷ FOURNIER, Susan, DOBSCHA, Susan, MICK, David G. Preventing the Premature Death of Relationship Marketing. *Harvard Business Review*, Boston, v. 76, n.1, p. 42-51, Jan./ Feb. 1998.

¹²⁸ FOURNIER, Susan, Preventing the Premature Death... p.47-48

¹²⁹ FOURNIER, Susan, op.cit... p.49

7. Deve-se considerar o fator lucratividade no desenvolvimento dos programas

O processo de correção de um erro na lucratividade do programa é desgastante para a imagem da empresa. Portanto, o cálculo dos custos envolvidos, a expectativa de adesão de clientes e o volume de prêmios a serem pagos devem ser feitos com muito cuidado.

8. É melhor não desenvolver um programa de fidelização do que prometer algo e não entregar

O sucesso do programa é gerar clientes satisfeitos, com uma boa imagem da empresa, pré-dispostos à uma recompra e até fazendo propaganda positiva “boca a boca”.

O fracasso representa propaganda negativa e acaba gerando a perda do consumidor, muitas vezes irado. O fracasso, geralmente, está associado a falhas no processo de implantação.

Um alerta é feito em artigo recente da *Harvard Business Review* : “O Marketing de Relacionamento como vem sendo atualmente praticado não aproxima as empresas dos clientes, mas sim afasta.”¹³⁰

As empresas precisam analisar seus objetivos de relacionamento honestamente. Não é possível desenvolver um relacionamento intenso com todos os clientes. Por que fingir que podem ?

As empresas devem ser sinceras: sem abuso na comunicação, sem oferecer algo que não irão cumprir, sem falsidade. O que querem é o dinheiro do cliente, então por que não contar para ele, provando que oferecem o melhor resultado, produto ou serviço.

Caso contrário, não desenvolverão uma vantagem competitiva e sim uma desvantagem competitiva.

¹³⁰ FOURNIER, Susan, op. cit. p.51.

6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Como este estudo foi desenvolvido baseado na visão empresarial, recomendam-se abordagens do ponto de vista do consumidor sobre os Programas de Fidelização.

O estudo de apenas quatro casos representa base pequena para generalização científica. Para Yin¹³¹, estudos de casos e experimentos podem ser generalizados para proposições teóricas e não para populações ou universo, não representando uma “amostra”. Portanto, os casos analisados permitem obter apenas suposições, que poderão ser comprovadas estatisticamente através de novos estudos.

Como a teoria sobre Programas de Fidelização ainda está em fase de consolidação, faltam de parâmetros para comparação e análise de cada caso.

Talvez opiniões pessoais dos entrevistados e da autora tenham se interferido em alguns pontos do estudo.

Destacamos alguns pontos que merecem análise futura :

. *Como o consumidor percebe os programas ?* Este passa a preferir uma empresa em função da premiação que receberá ?

. *Qual a relação entre os resultados dos Programas de Fidelização e a cultura organizacional voltada para a satisfação do cliente ?* O caso TAM aponta que, se a empresa atua focada no cliente, com uma cultura interna de satisfação do consumidor, os resultados dos programas são melhores. Esta questão precisa ser revista para um universo maior de empresas.

¹³¹ YIN, Robert K. *Case Study Research : design and methods*. London : Sage Publications, 1988, p.122.

. *A fidelização tende a se desenvolver mais no campo social ?* No decorrer deste estudo, após analisar as diversas formas de fidelização de clientes, o modelo social, através de eventos para clientes, tem apresentado bons resultados e aparenta ser uma tendência.

. *Qual o papel da comunicação nos programas?* Todas as empresas desenvolvem malas diretas, extratos e jornais dos programas, mas sua efetividade precisa ser avaliada sob a ótica do consumidor.

. *Como novas tecnologias (internet, intranet, etc.) estão afetando o relacionamento entre empresas e consumidor ?* No mundo moderno, cada vez mais os profissionais de marketing precisam manter um pé na empresa e outro na tecnologia, buscando ferramentas para agregar mais valor e se tornarem mais competitivos para os clientes.¹³² Com as empresas têm atuado nesse campo ?

¹³² MCKENNA, Regis. O Novo Marketing : As mudanças tecnológicas forçam a reengenharia da comercialização. *HSM Management*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 76-83, Mar./Abr. 1997.

ANEXOS

ANEXO 1 - Roteiro para entrevistas*

Empresa : _____ Data : ____/____/____

Entrevistado : _____ Cargo

: _____

Conhecendo a empresa :

EMPRESA	Nome Empresa
TIPO DE CONSTITUIÇÃO	SA ? Quais acionistas?
ORIGEM DE CAPITAL	
RAMO DE ATIVIDADE	
PRINCIPAIS PRODUTOS/ ATIVIDADES	
FATURAMENTO EM 1996	
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS (Set/1997)	
ESTRUTURA DE MKT	

Conhecendo o mercado :

MERCADO DE CLIENTES	Nome da Empresa
PÚBLICO -ALVO	Classes
BASE DE CLIENTES	
VARIANTES	
VOLUME TRANSAÇÕES 1996	
MARKET SHARE	%
OUTROS DADOS DE MERCADO	

* Questionário aplicado aos responsáveis pelos programas entre os meses de julho a setembro de 1997

Conhecendo o Programa de Fidelização

EMPRESA / PROGRAMAS	Nome da Empresa e do Programa
BASE DE CLIENTES DO PROGRAMA	
CRITÉRIOS DE SEGMENTAÇÃO	
SISTEMA DE PONTUAÇÃO	
VALIDADE DOS PONTOS	
TIPOS DE PRÊMIOS	
VOLUME DE PRÊMIOS DISTRIBUÍDOS EM 1996	
% DA BASE DE CLIENTES QUE UTILIZOU SEUS PONTOS	
COMO SOLICITAM O PRÊMIO ?	
PRAZO PARA ENTREGA DO PRÊMIO	
PARCERIAS EXTERNAS	
ANO DE MPLANTAÇÃO	
PONTOS FORTES	
LIMITAÇÕES	
CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DAS RECOMPENSAS	

Entendendo o Programa

- Motivos para criação do Programa de Fidelização
- Objetivos do Programa
- Indicadores de Performance do Programa
 - => Expectativa de resgate por ano
 - => Ponto de equilíbrio do programa
 - => Rentabilidade esperada
- Objetivos quantitativos do Programa
- Principais resultados alcançados em 1996
- O processo de implementação
 - => Recursos
 - => Equipamentos
 - => Tempo necessário
- Dificuldades na implementação
- Treinamento
- Instrumentos de comunicação utilizados para divulgação / manutenção
- Controle da Qualidade do Programa
 - O consumidor e o programa : - Instrumentos de coleta de feedback
 - Principais reclamações
 - De que mais gosta ?
- O programa dentro da estratégia de Marketing do Produto / Empresa
- Envolvimento dos funcionários da empresa com o Programa
- Interatividade com outras áreas da empresa

ANEXO 2 - ILUSTRAÇÕES MEMBERSHIP REWARDS

2.1 GUIA DO USUÁRIO MEMBERSHIP REWARDS - AMEX

Mala direta contendo o regulamento enviada aos participantes do programa.

Destaque para a frase : “os pontos Membership Rewards nunca expiram ! ”

Programa Membership Rewards®



*Aqui você encontra todas
as informações necessárias
para transformar os pontos
Membership Rewards
da American Express
em ótimas recompensas.*

GUIA DO USUÁRIO

00003

Acumule pontos automaticamente.

Em cada compra efetuada com os cartões American Express e devidamente paga, você acumula pontos no programa *Membership Rewards* e pode convertê-los em qualquer uma das recompensas oferecidas através dos parceiros. Isso inclui suas compras pessoais ou de negócios.

*E o que é melhor: os pontos
Membership Rewards nunca expiram!*

Inscriva todos os cartões American Express emitidos em seu nome.

Podem ser inscritos, em uma mesma conta *Membership Rewards*, os cartões American Express Card®, American Express Gold® Card e American Express Corporate® (com autorização da empresa) emitidos no Brasil.

Controlar seus pontos é muito simples.

A cada dois meses, você recebe o Extrato de Contas *Membership Rewards*, detalhando seus pontos e todas as transações efetuadas no programa. Junto do extrato, você ainda recebe o jornal *Membership Rewards*, que o manterá atualizado sobre novos parceiros, promoções exclusivas e muito mais.



ANEXO 2 - ILUSTRAÇÕES DO CASO MEMBERSHIP REWARDS

2.2 RECOMPENSAS DELICIOSAS - AMEX

Folheto promocional com a relação dos restaurantes de São Paulo que participam do MemberShip Rewards.

Destaque para a boa qualidade dos restaurantes.

Recompensas
deliciosas.



Restaurantes
participantes do programa
Membership Rewards.

Restaurante	Endereço	Pontos	Recompensa
SÃO PAULO			
Amadeus	Rua Haddock Lobo, 807 - Tels.: (011) 881-8511/3061-2859 - São Paulo - SP	3000	☐☐☐
Bolinha	Av. Cidade Jardim, 53 - Tels.: (011) 852-9526/3061-2010 - São Paulo - SP	1500 3000	☐☐☐ 1 refeição para 2 pessoas: feijoada completa, sobremesa, e 2 choppes
Cantina do Piero	Rua Haddock Lobo, 728 - Tel.: (011) 852-9635 - São Paulo - SP	1500 3000	☐☐☐ + uma garrafa de vinho
Dona Lucinha	Av. Chibarrás, 399 - Tel.: (011) 549-2050 e Rua Bela Cintra, 2325 - Tel.: (011) 282-3797 - São Paulo - SP	1500 3000	☐☐☐ 1 refeição para 2 pessoas que inclui buffet completo e sobremesa
Dressing	Rua Amauri, 337 - Tel.: (011) 282-5347 - São Paulo - SP	1500 3000	☐☐☐ + uma garrafa de vinho
Gambino	Rua da Consolação, 3610 - Tel.: (011) 280-2649 - São Paulo - SP	1500 3000	☐☐☐ + uma garrafa de vinho
Grill 23	Rua Pedro Ivo, 63 - Tel.: (011) 289-3609 - São Paulo - SP	1500 3000	☐☐☐ + uma garrafa de vinho
La Vecchia Cucina	Rua Pedrosa Alvarenga, 1088 - Tels.: (011) 282-5222 e 881-7942 - São Paulo - SP	2500 5000	☐☐☐☐ + uma garrafa de vinho
Poncho Verde	Av. Guilherme Dumont Vileas, 2394 - Tel.: (011) 844-7450 - São Paulo - SP	1500 3000	☐☐☐ + uma garrafa de vinho
Quattrino	Rua Oscar Freire, 506 - Tel.: (011) 3068-0319 - São Paulo - SP	1500 3000	☐☐☐☐ + uma garrafa de vinho
Rodeio	Rua Haddock Lobo, 1498 - Tel.: (011) 883-2322 - São Paulo - SP	1500 3000	☐☐☐ 2 bebidas não alcoólicas
Tendall Grill	Av. Aricanduva, 7997 - Tel.: (011) 271-5248 - São Paulo SP e Av. Dom Pedro II, 518 - Tel.: (011) 444-4752 - Santo André - SP	1500 3000	☐☐☐☐ 2 bebidas não alcoólicas
Terraço Itália	Av. Ipiranga, 344 - 41º e 42º andares - Tel.: (011) 257-6566 - São Paulo - SP	1500 3000	☐☐☐☐ + uma garrafa de vinho
			☐☐☐ + uma garrafa de vinho

ANEXO 2 - ILUSTRAÇÕES DO CASO MEMBERSHIP REWARDS

2.3 RECOMPENSAS DIVERSAS - AMEX

Vários folhetos promocionais dos estabelecimentos que têm parceria com o MemberShip Rewards.

Destaque para a diversidade das promoções: Cias Aéreas, Locadoras de Veículos, Hotéis, Editoras, etc.

Recompensas de altos
vôos com Air France,
Swissair / Austrian Airlines
e Varig / Rio-Sul,
Nordeste e Puma.

Recompensas
em diárias
Localiza.

Recompensas
de taxi na
ITT Stay
Hotels &
Hotels

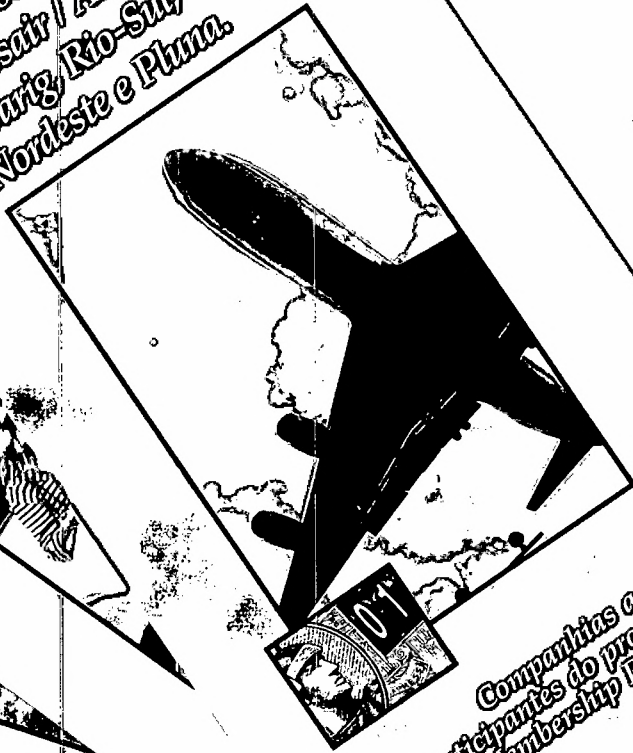
Recompensas
com
e a

Recompensas
info
com

Recompensas
com a
img

Recompensas
de

Recompensas
na Edif



Companhias aéreas
participantes do programa
Membership Rewards.

ANEXO 2 - ILUSTRAÇÕES DO CASO MEMBERSHIP REWARDS

2.4 - NEWSLETTER MEMBERSHIP REWARDS - AMEX

Boletim enviando bimestralmente aos participantes do Programa mostrando novas parcerias, tabelas de recompensas, entre outras notícias do Programa.

Destaque para reportagem com o Trem de Prata, divulgando um parceiro do programa.



ANO 1 - NÚMERO 05 - SETEMBRO/OUTUBRO 1997

ÍNDICE

Rewards

- Novos parceiros Membership Rewards: *Grande Hotel São Pedro - Hotel Escola Senac e Ouro Minas Palace Hotel*
Páginas..... 2 e 3

Partner News

- O Programa Smiles anuncia novidades
Página 3

Tabela de recompensas

- Escolha as suas recompensas
Página 4

Encarte Especial Bahia



SERVIÇO DE ATENDIMENTO A
ASSOCIADOS AMERICAN EXPRESS:
Telefone 0800 78-5050 - ligação gratuita
de todo o Brasil, 24 horas por dia,
7 dias por semana.

Trem de Prata no Membership Rewards



Você já imaginou ficar hospedado sobre trilhos, contar com ótimos serviços e, ainda, economizar o valor de um pernoite em hotel? Com o Trem de Prata, o novo parceiro Membership Rewards, você tem acesso a tudo isso e muito mais. - Agora, a grande surpresa é que, com o Certificado Membership Rewards, você adquire descontos sobre o preço das passagens ou um *upgrade*.

O Trem de Prata liga Rio de Janeiro e São Paulo, com saídas diárias às 20h30, das duas cidades. Você pode optar entre as cabines *doubles*, *single* e suítes (mobiadas com cama de casal, escrivaninha e frigobar). Todas elas possuem banheiro privativo, com água quente e fria. O passageiro conta com um restaurante, onde é servido o café da manhã, em estilo *buffet*, e o jantar com opções de pratos da tradicional cozinha francesa. Para

aqueles que preferem um ambiente mais descontraído, o bar é o lugar certo, onde são servidos drinques e coquetéis.

Importante: para fazer reservas e obter mais informações sobre o Trem de Prata, ligue:
São Paulo (011) 825-7022
Rio de Janeiro (021) 502-6100
Horários de atendimento:
das 8 às 20h30, de 2ª a 6ª



Quanto valem seus pontos
Membership Rewards no
Trem de Prata

Pontos
3.000

Recompensa
Desconto de 25% sobre o preço da passagem, de um trecho (ida e volta) para duas pessoas em cabine dupla, com direito a jantar e café da manhã

5.000

Upgrade para suíte, quando reservada cabine dupla, para duas pessoas

ANEXO 2 - ILUSTRAÇÕES DO CASO MEMBERSHIP REWARDS

2.5 ANÚNCIO DO PROGRAMA MEMBERSHIP REWARDS

Anúncio veiculado na Revista Cardnews, ano II, nº 12, janeiro/1997, divulgando o Programa MemberShip Rewards.

Destaque para o slogan do programa “descubra mais”.

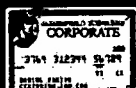
Quando você usa os cartões American Express para



pagar jantares, ir ao posto de gasolina, ao supermercado,

descubra mais

comprar roupas, enfim, para tudo, acumula



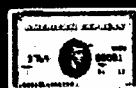
pontos no programa Membership Rewards,

que se transformam em recompensas incríveis



como viagens, jantares, seguros e muito mais.

Descubra o mundo de recompensas que o



programa Membership Rewards traz para você.

Você pode mais 

Cards

Para se inscrever no programa ou solicitar o cartão, ligue 0800 78-1010.

ANEXO 3 - ILUSTRAÇÕES DINERS CLUB REWARDS

3.1 CATÁLOGO COM PROMOÇÕES DO PROGRAMA DINERS CLUB REWARDS

Catálogo enviado semestralmente aos clientes Diners Club mostrando os possíveis prêmios e o regulamento do programa.

Destaque para foto que mostra os diferentes tipos de presentes que um cliente pode ganhar com o programa.

SERVIÇO DE ATENDIMENTO A CLIENTES: 0800 78 44 44.

SERVIÇO DE ATENDIMENTO A CLIENTES: 0800 78 44 44.

SERVIÇO DE ATENDIMENTO A CLIENTES: 0800 78 44 44.

SERVIÇO DE ATENDIMENTO A CLIENTES: 0800 78 44 44.

ANO 2 - Nº 1

DINERS CLUB REWARDS



O CARTÃO DE QUEM NÃO PRECISA.
DINERS CLUB. THE RIGHT ANSWER IN ANY LANGUAGE.

ANEXO 3 - ILUSTRAÇÕES DO CASO DINERS CLUB REWARDS

3.2 PROMOÇÕES DO PROGRAMA DINERS CLUB REWARDS

Algumas opções de prêmios do catálogo enviado em janeiro/97. Todos itens apresentados equivalem a aproximadamente 10.000 pontos, sendo necessário gastar US\$ 5.000 com o cartão Diners, num prazo de 2 anos, para poder recebê-los.

Destaque para a variedade de opções de prêmios.



**CAFETEIRA ELÉTRICA -
modelo 191-TKS**

Cafeteira com capacidade para 10 xícaras. Possui jarro de vidro temperado, compartimento de filtro descartável e chave liga/desliga iluminada. - Cor: cinza - Dimensões: 29,5cm X 20cm X 17cm - Peso: 1,7kg - Voltagem: 110 ou 220V. Quantidade disponível: 2.400 peças de 110V e 600 peças de 220V.

Pontos: 9.750



**KIT MÚSICA E LAZER
PAIS & FILHOS**

Um kit de entretenimento para toda a família, com 3 CDs e uma fita de vídeo:
- Salena Jones sings Jobim with the Jobim's;
- Pixinguinha por Paulo Moura e Os Batutas;
- Boleros Filin com Pablo Milanés;
- As Melhores Experiências do Agente G, com 15 experiências divertidas para as crianças.

Pontos: 10.000



KIT ESPORTIVO ADIDAS

Bolsa training de náilon, nas cores preto e marinho. Possui seis bolsos externos, sendo um em tela para possibilitar ventilação, além de porta-squizz (garrafa) tamanho grande. Acompanha uma agenda esportiva Adidas 1997, de projeto gráfico diferenciado e arrojado, com os principais eventos esportivos do mundo.

Pontos: 10.200



KIT MEMÓRIA TRULLY

Contém uma agenda eletrônica modelo 168, uma calculadora pessoal modelo 225-A e uma calculadora de mesa modelo 808-10. Ideal para o seu dia-a-dia. Alimentação: bateria de lítio que acompanha o produto. Quantidade disponível: 500 peças.

Pontos: 10.500

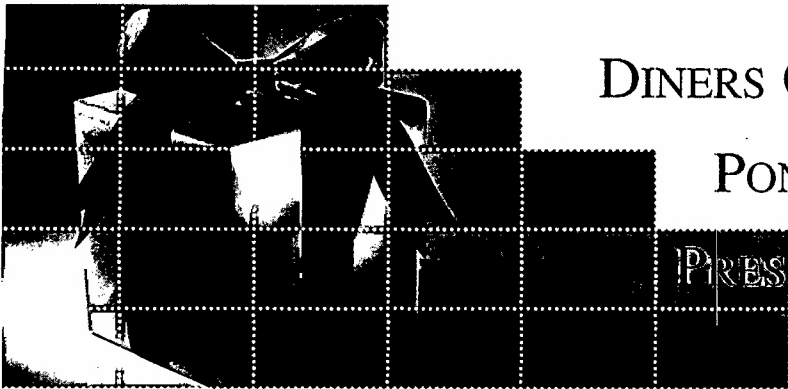


ANEXO 3 - ILUSTRAÇÕES DO CASO DINERS CLUB REWARDS

3.3 MALA DIRETA DE VENDA DO CARTÃO DINERS

Mala direta enviada para venda do cartão Diners, mostrando os diversos benefícios que o cartão oferece, como o Diners Club Rewards, Limousine Service, Salas Vip e Cultural Service.

Destaque para a promoção : “Solicite seu Diners Club International agora mesmo e ganhe 1.000 pontos no Diners Club Rewards, antes mesmo da primeira compra.”



DINERS CLUB INTERNATIONAL.

PONTOS QUE VIRAM PRESENTES PARA VOCÊ.

Prezado(a) Amigo(a),

O Diners Club International® é o cartão que mais oferece serviços exclusivos. Entre eles, o Diners Club Rewards, um programa de recompensas em que todas as suas compras se convertem em presentes: produtos importados, viagens e muito mais.

Aproveite! Solicite o seu Diners Club International* agora mesmo e ganhe 1.000 pontos no Diners Club Rewards, antes mesmo da primeira compra.

E mais! Preparamos ainda duas ofertas super especiais para você: seis meses grátis e um incrível CD Golden Hits,** com o melhor da música americana.

CONHEÇA NOSSOS PRIVILÉGIOS EXCLUSIVOS!

O Diners Club International oferece todos os benefícios de um cartão internacional e muito mais. Confira:



- **Diners Club Rewards:** todas as suas compras são convertidas em dólares e, a cada dólar, você conquista 2 pontos para trocar pelos presentes que quiser. É só escolher!



- **Limousine Service:** transporte entre a cidade e o aeroporto, em São Paulo e no Rio de Janeiro, em vans com ar-condicionado, gratuitamente.



- **Salas VIP:** mais de 60 salas VIP em aeroportos do mundo todo, sendo 7 só no Brasil. Todo o conforto na espera de seu voo.



- **Cultural Service:** a maneira mais fácil de conseguir ingressos para shows e espetáculos, no Brasil e no Exterior.

NÃO PERCA ESTA OPORTUNIDADE!

Todos esses serviços estão à sua disposição. O seu cartão já está pré-aprovado* e você não precisa se preocupar com nenhuma burocracia, como enviar comprovantes de renda e residência.



SOLICITE JÁ O SEU. LIGUE GRÁTIS

0800 150505

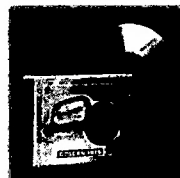
24 horas por dia, 7 dias por semana.

*Se preferir, preencha, assine e envie a proposta anexa pelo
Fax (011) 3150-0877 ou pelo correio, gratuitamente.*

Aproveite! Solicite o seu Diners Club International* agora mesmo e comece a usufruir de todas essas vantagens que reservamos especialmente para você.

Um abraço,

Graham L. Gertz-Rombach
Graham L. Gertz Rombach.



UM EXCLUSIVO
CD GOLDEN HITS
PARA VOCÊ.

PS.: Peça seu Diners Club International* agora mesmo e ganhe todas essas vantagens: 1ª semestralidade grátis, 1.000 pontos no Diners Club Rewards e um CD Golden Hits, gravado especialmente para você.**

* Sujeito a análise de crédito.
** Seu brinde será enviado em aproximadamente 40 dias após o recebimento do cartão.

ANEXO 3 - ILUSTRAÇÕES DO CASO DINERS CLUB REWARDS

3.4 - MALA DIRETA DE INCENTIVO

Mala direta enviada para clientes Diners, em datas comemorativas, para incentivar o uso do cartão em troca de maior quantidade de pontos no programa Diners Club Rewards.

Destaque para personalização da mala com nome do consumidor.



DINERS CLUB.
O CARTÃO DE QUEM
NÃO PRECISA.

Prezada THELMA VALERIA ROCHA

São Paulo, dezembro de 1997.

O que acontece quando o Natal se aproxima?

Acredite: sempre acontecem coisas muito especiais para quem é sócio do Diners Club International.

Uma prova disso é que neste ano estamos oferecendo uma **pontuação em dobro no Diners Club Rewards para todas suas despesas realizadas entre os dias 15 e 24 de dezembro.**

O que significa que, **para cada dólar gasto, em vez de dois pontos, você vai acumular, excepcionalmente, quatro pontos.**

O que acontece enquanto você compra presentes?

Fazendo suas compras de Natal com Diners Club, você vai estar mais próximo de outro presente: aquele que você escolher no programa de incentivo Diners Club Rewards.

Por exemplo, gastando US\$ 100.00 com seu cartão, vai acumular de uma só vez 400 pontos. Simplesmente **quatro vezes a mais do que você consumiu.**

Veja no catálogo do Diners Club Rewards os presentes que você pode ganhar e sua respectiva pontuação. Se não estiver com o catálogo em mãos, ligue **0800 74 4444** para receber mais informações.

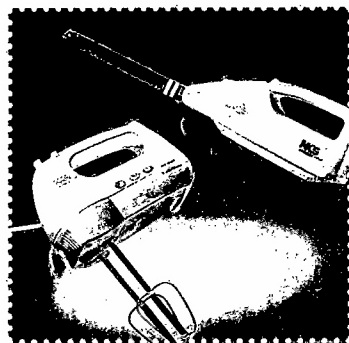
Neste Natal, faça suas compras utilizando seu Diners Club. O cartão que ajuda você a celebrar o ano novo com **presentes exclusivos.**

Atenciosamente,

Graham L. Gertz-Rombach
Diretor Diners Club

P.S.: A validade do catálogo do Diners Club Rewards será prorrogada até 28/2/98, para que você possa trocar com calma seus pontos. Os pontos acumulados em 96 vencem em 31/12/97.

Use seu cartão Diners Club para fazer as compras de Natal e fique mais próximo destes presentes e dos demais oferecidos no catálogo atual. Quer presente maior?



KIT COZINHA, BATEDEIRA
DE MÃO E FACA ELÉTRICA
13.000 pontos



RELÓGIO DE PULSO CASIO
MASCULINO
15.600 pontos + R\$ 208,00

ANEXO 3 - ILUSTRAÇÕES DO CASO DINERS CLUB REWARDS

3.5 NEWSLETTER DINERS CLUB NOW

Boletim enviando mensalmente aos clientes Diners mostrando novas parcerias, oportunidades de turismo e notícias do Programa.

Destaque para a chamada : “Durante 10 dias de dezembro seus pontos do Diners Club Rewards vão valer o dobro!”.

DINERS CLUB

Ano 2 - Nº 19 - Novembro 1997

NOW



Diners Club
International

UM NATAL QUE VALE POR DOIS, PARA VOCÊ

**DURANTE 10 DIAS DE
DEZEMBRO SEUS
PONTOS DO DINERS
CLUB REWARDS
VÃO VALER O DOBRO!**



No período de 15 a 24 de dezembro, seus pontos no Diners Club Rewards vão valer o dobro. O Diners Club International® deseja que neste Natal todos os seus sócios tenham o dobro de saúde, o dobro de felicidade, o dobro de paz, o dobro de amor, o dobro de realização pessoal. E para representarmos este

sentimento, estamos oferecendo o dobro de pontos nas compras que você fizer na semana do Natal. Aproveite esta oportunidade para resgatar os pontos que você acumulou em 96 e que perdem validade em dezembro de 97. Tenha um belíssimo Natal, com muitos presentes do Diners Club Rewards.

**Mais cinco grandes
companhias aéreas
entram no Diners Club
Rewards (pág. 3)**

NESTA EDIÇÃO:

Página 2:  DINERS CLUB
CULTURAL SERVICE

Três grandes espetáculos
E se a fatura não chegar no dia?

Página 3:  DINERS CLUB
REWARDS
As cinco novas companhias aéreas
1.000.000 de pontos com 10' no telefone

Página 4:
O melhor da Flórida

Não esqueça: em 31/12/97, seus pontos acumulados até 1996 perdem a validade. Por isso, não perca tempo e aproveite todas as oportunidades que tiver para resgatá-los.

ANEXO 4 - ILUSTRAÇÕES DO CARTÃO FIDELIDADE TAM

4.1 MODELO CARTÃO FIDELIDADE TAM E BRINDE

Modelo do cartão fidelidade TAM e cartão de identificação para malas enviado como brinde para os participantes do Programa de Fidelidade da TAM.

Destaque para a divulgação de novas rotas junto com o brinde:

“Já estamos chegando a mais de 100 destinos no Brasil e em 6 países da América do Sul e, futuramente, iniciaremos vôos para Miami”.

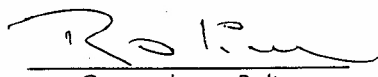


Personalize a sua bagagem

Já estamos chegando a mais de 100 destinos no Brasil e em 6 países da América do Sul e, futuramente, iniciaremos vôos para Miami.

Com certeza, com este crescimento da nossa malha aérea, as suas viagens conosco serão intensificadas e esta nova etiqueta para identificação de sua bagagem certamente lhe será muito útil. Afinal, sua bagagem também merece um tratamento personalizado.

Obrigado.


Comandante Rolim

TAM
Um estilo de voar



ANEXO 4 - ILUSTRAÇÕES DO CARTÃO FIDELIDADE TAM

4.2 CARTA ENVIADA NA RENOVAÇÃO DO CARTÃO

Carta informativa de renovação do Cartão Fidelidade TAM, que acompanha cartão com validade até o ano 2.000.

Destaque para a chamada “Cliente Fiel”.

Cliente Fiel,

Para seu maior conforto, e buscando sempre melhor atendê-lo, estamos lhe enviando um novo Cartão Fidelidade TAM, válido até o ano 2.000.

Se você tem utilizado o seu Cartão Fidelidade com a validade anterior, saiba que seus trechos voados estão sendo computados normalmente e se somarão aos trechos que você vier a adquirir com este novo cartão.

Aproveitamos para informá-lo que já estamos servindo duas novas cidades: Caxias do Sul, a maior cidade da região serrana conhecida como a capital da uva, e Petrolina, cidade da Região Nordeste famosa por sua larga produção e exportação de frutas em terra árida, possível graças ao seu aperfeiçoado sistema de irrigação. Informe-se sobre os nossos horários em nossa Central de Reservas e Informações.

Esperamos que você continue acumulando pontos no Programa Fidelidade agora utilizando seu novo cartão.

Ficaremos muito felizes em recebê-lo a bordo de nossas aeronaves.



Programa Fidelidade TAM ☎ (0800) 123 826

Central de Atendimento do Cartão de Crédito Fidelidade TAM ☎ (0800) 116 100

Reservas e Informações ☎ (0800) 123 100, serviço 24 horas com ligação gratuita de qualquer localidade

ANEXO 4 - ILUSTRAÇÕES DO CARTÃO FIDELIDADE TAM

4.3 MALA DIRETA EXPLICATIVA SOBRE O PROGRAMA

Quando o cliente se inscreve no programa da TAM, ele recebe esta mala direta explicando o regulamento do Programa.

Destaque para a forma direta e simples de descrever as regras do programa.

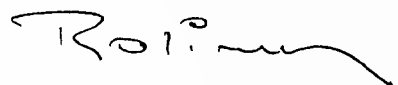
Tomo a liberdade de vir até a sua presença a fim de dar-lhe uma boa notícia. Você acaba de ser escolhido para receber este cartão, cujo nome é CARTÃO FIDELIDADE, que daqui para frente deverá ser um marco de nossa convivência diária. Use-o sempre em seu relacionamento conosco. Só através dessa ação poderemos retribuir-lhe a preferência pelos nossos serviços. Por fim, é a realização dos desejos dos clientes, que sempre me estimularam e cobraram algo que nos unisse definitivamente.

- É fundamental que você tenha sempre à mão seu cartão personalizado e que o apresente no ato de seus futuros "check-in", pois o mesmo será lido por sistema ótico.
- A cada dez trechos voados, você receberá, via correio, um convite que lhe dará direito a voar em um trecho para qualquer destino atendido pela TAM.
- Trecho define-se como uma viagem de ida ou de volta, desde sua origem até seu destino final.
- Troque seu convite pessoalmente, mediante identificação e apresentação do CARTÃO FIDELIDADE, em qualquer loja TAM ou em nossos balcões nos aeroportos, por um bilhete TAM em seu nome ou em nome de qualquer pessoa que você indicar.

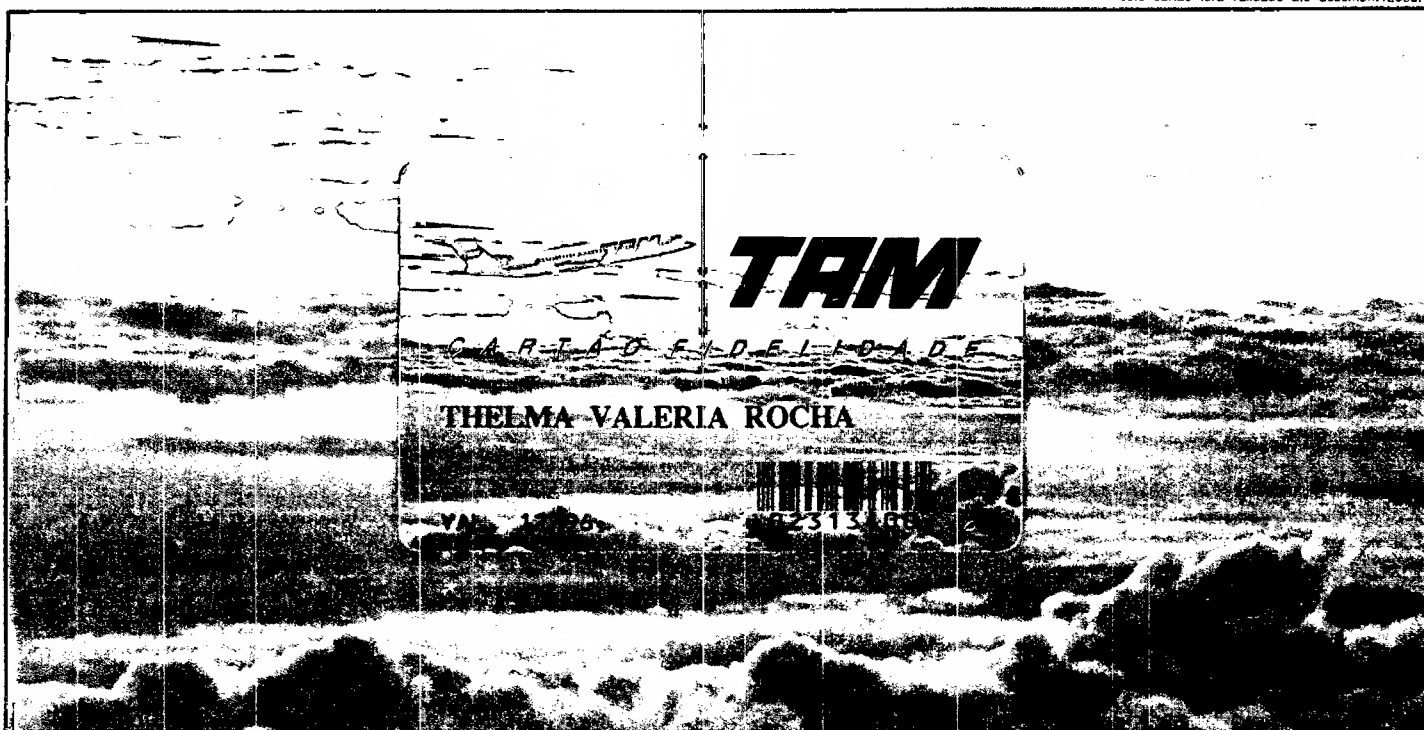
- Uma vez emitida, sua passagem TAM tornar-se-á não endossável e intransferível.
- Para receber este benefício, é imperativo que o intervalo de tempo entre o DÉCIMO e o PRIMEIRO trecho voados não exceda 1 ano (contagem retroativa), ou seja, se você não conseguir completar o seu DÉCIMO trecho no prazo estipulado, a contagem é reiniciada a partir do seu segundo trecho, tornando-se este o primeiro, garantindo a você a oportunidade de ser nosso convidado sempre no prazo determinado.
- Caberá ao convidado arcar apenas com a taxa de embarque, por ser esta uma receita da União.

Tenho a esperança de que este programa venha a ser um novo marco na aviação brasileira, transformando-se em um elo de ligação forte e duradouro com nossos clientes, cujas expectativas devem se renovar a cada novo e estimulante contato.

Um abraço e boa viagem.



Este cartão terá validade até dezembro/2000.



ANEXO 4 - ILUSTRAÇÕES DO CARTÃO FIDELIDADE TAM

4.4 - NOTÍCIAS TAM

Jornal informativo bimestral enviado aos participantes do Programa Cartão Fidelidade TAM, mostrando novidades do programa, novas rotas TAM, entre outras notícias.

Destaque para reportagem “Programa Fidelidade TAM oferece 200 mil viagens desde sua implantação.”

GRUPO TAM CRIA COMPANHIA AÉREA NACIONAL

Desde a criação da aviação regional no País, há 21 anos, esta é a primeira vez que o fato acontece: uma companhia regional transforma-se em nacional. Com o nome de TAM - Transportes Aéreos Meridionais, a Brasil Central foi elevada à categoria de quarta companhia aérea nacional, adquirindo *status* para pleitear no futuro próximo linhas internacionais. A estréia da nova empresa foi marcada por um voo inaugural que decolou do aeroporto de Guarulhos, em São Paulo, com destino a Florianópolis, dia 12 de dezembro. A bordo do Fokker 100, o comandante Rolim, presidente do Grupo, recebeu autoridades e convidados especiais que fizeram questão de brindar a nova

companhia.

Numa primeira fase, as operações da empresa contarão com uma frota de oito Fokker 100, que poderá crescer em função da demanda e na medida que as empresas internacionais de *leasing* possam efetuar en-

que partem diariamente de Guarulhos servindo Florianópolis, Joinville, Porto Alegre e Belém. Atenta às necessidades dos usuários, nos próximos dias a nova companhia deverá incluir em sua malha cidades como Brasília, Palmas, Macapá, Recife, Fortaleza, Maceió, Natal, Goiânia, Campo Grande, Rio Branco, Porto Velho, Cuiabá, Salvador e Rio de Janeiro (Galeão).

Para facilitar a rotina dos passageiros na identificação do aeroporto de origem e destino

das opções oferecidas pelas companhias aéreas pertencentes ao Grupo TAM, todos os voos que partem e chegam ao aeroporto de Cumbica têm a sigla JJ; já os que decolam e aterrissam em Congonhas trazem a sigla KK.

APRESENTAMOS NOSSOS VÔOS NON-STOP.

VÔOS SEM ESCALA, SAINDO DE GUARULHOS PARA BELÉM, PORTO ALEGRE E JOINVILLE.

Destinos	Nº do voo	Horário
Belém	JJ 810	22:45h
Porto Alegre	JJ 819	11:15h
	JJ 821	19:00h
Joinville	JJ 817	7:00h
	JJ 823	15:00h
Florianópolis*	JJ 817	7:00h
	JJ 823*	15:00h

* Operando temporariamente com 1 escala.

tregas de novas aeronaves. Em seu primeiro ano de existência, a TAM - Transportes Aéreos Meridionais projeta transportar cerca de meio milhão de passageiros.

A rede de linhas, ainda em fase de ampliação, já conta com voos

Programa Fidelidade TAM oferece 200 mil viagens

O Programa Fidelidade TAM, criado há três anos para contemplar os passageiros mais assíduos da companhia, não pára de dar boas notícias. Desde a sua implantação foram distribuídos 200 mil trechos-convites, e atualmente cerca de outros 1.500 são emitidos todos os dias. O usuário tem direito a um trecho-convite, de ida ou volta, a cada dez pontos somados no prazo de um ano, lembrando que cada *check in* equivale a um ponto. Outra forma de se alcançar a premiação é através da utilização dos cartões de crédito TAM, que a cada R\$ 500,00

gastos em compras de qualquer espécie, no Brasil ou no exterior, oferecem ao passageiro mais um ponto.

A compra de passagens aéreas através dos cartões de crédito TAM é duplamente interessante, já que o usuário ganha um ponto voando pela companhia e pode ganhar outro se o valor da transação, isolado ou somado a outras despesas, totalizar R\$ 500,00. A bordo das aeronaves, os passageiros podem encontrar um material informativo que contém todas as explicações sobre o Programa Fidelidade TAM, além de proposta para a

aquisição dos cartões. O catálogo também traz uma relação de hotéis cadastrados, onde a cada R\$ 150,00 gastos em despesas com cartão de crédito TAM, o usuário acumula mais um ponto. Mais informações podem ser obtidas na Central de Atendimento do Programa Fidelidade, pelo telefone 0800-123-826.



Cartões de Crédito Fidelidade TAM

ANEXO 4 - ILUSTRAÇÕES DO CARTÃO FIDELIDADE TAM

4.5 CAPA DA REVISTA EXAME COM REPORTAGEM DA TAM

A TAM recebeu o prêmio de Empresa do Ano de 1996 da Revista Exame.

Destaque para a chamada "Drama & Triunfo" indicando que a empresa conseguiu superar o episódio da queda de seu avião.

■ OS ABUSOS DO CADE pág. 38

■ O QUE ESTÁ ACONTECENDO NO SBT pág. 54

■ CURSOS DE APERFEIÇOAMENTO (ATÉ MBA) VIA INTERNET pág. 104

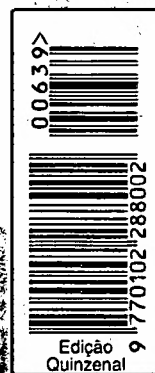
EXAME

EDIÇÃO 639

ANO 30 - Nº 14 - 2/JULHO/97

R\$4,50

<http://www2.uol.com.br/exame>



Comandante
Rolim Amaro

EMPRESA DO ANO DRAMA & TRIUNFO

A reação da TAM no episódio da queda de seu avião já é um clássico da administração de crises. A turbulência foi contornada e os números da empresa voltaram a brilhar

Por Nelson Blecher

Página 20

EXAME
30
ANOS

ANEXO 5 - ILUSTRAÇÕES DO CASO SMILES - VARIG

5.1 MANUAL DO PARTICIPANTE SMILES

Manual enviado junto com o cartão Smiles quando o cliente se inscreve no programa.

Destaque para a quantidade de informações, com regras e restrições que constituem o regulamento do programa Smiles.

Smiles
VARIG RIO-SUL

Varig
VARIG RIO-SUL NORDESTE PLUNA
RE OTE VARIG



SE
Smilen®
VARIG RIO-SANTANA

VARIG RIO-SUL NORDESTE FLUINA



VARIG RIO-SUL NORDESTE FLUMINENSE

Smiles®
VARIC

VARIG RIO-SUL NORDESTE PLUNA

a Plunze

CISAR DE
3* ENTRE
6*

34

7007

:00H
DOS

você

que

is ele
-ão dos
iagens

berá
5.000

ipante:
o de
lhas da
ontâ

ES*

SOS

as
na e
itidos

$$\begin{matrix} e \\ ve \end{matrix}$$

ias
ue

s de
que.

podem ser creditadas
esses serviços.
da Classe

da Classe
ento das milhas
ento e vinte e cinco
ento e cinquenta
das pela tarifa

na Conta Smiles*,
que tenha havido
(etc.).

-prêmio e
u nome ou em
pais e avós) e
te e a Pluna se
ção familiar.
Varig. Rio-

dentro das
para a classe

la de ida e
bilhete.

abilidade

Co.

do na
2

2

1

10

1.

lais
e o

R

ANEXO 5 - ILUSTRAÇÕES DO CASO SMILES - VARIG

5.2 TABELA DE DISTÂNCIAS EM MILHAS SMILES

Tabela com a quantidade de milhas que os clientes recebem no caso de viagens internacionais.

Destaque para a distância São Paulo - Buenos Aires que equivale a 1.056 milhas e São Paulo - Nova York que corresponde a 4.758 milhas.

ROTAS INTERNACIONAIS INTERNATIONAL ROUTES	AMSTERDAM	ASUNCION	ATLANTA	BANGKOK	BOGOTA	BUENOS AIRES	CANCUN	CARACAS	CHICAGO	COPENHAGEN	FRANKFURT	GUAYAQUIL	HONG KONG	JOHANNESBURG	LA PAZ	LIMA	LISBOA	LONDON	LOS ANGELES	LUANDA	MEXICO	MADRID	MIAMI	MILANO	MONTEVIDEO	NAGOYA	NEW YORK	PARIS	PORTO	QUITO	ROMA	SAN JOSE	STA. CRUZ DE LA SIERRA	SANTIAGO	TOKYO	ZURICH
RIO DE JANEIRO	5943	918	4757	10031	2885	1232	4319	2817	5302	6333	5948	2842	11054	4441	1692	2347	4796	5767	6311	3850	4766	5064	4179	5757	1133	11734	4816	5700	4952	3012	5707	3628	1340	1826	11553	5825
SAO PAULO	6078	692	4655	10232	2772	1036	4091	2718	5211	6470	6093	2656	11282	4642	1473	2137	4935	5896	6153	4078	4637	5211	4070	5913	971	11675	4758	5839	5107	2826	5876	3476	1130	1613	11494	5982
BANGKOK														5590									2835													
BOGOTA																					1961															
CURITIBA																							3544	4488												
FLORIANOPOLIS																																				
PORTALIZA																																				
POZ DO IGUAÇU																																				
FRANKFURT	228	185																																		
GUAYAQUIL																																				
LIMA																																				
LONDON																							2419													
MANAUS																																				
MONTEVIDEO						140																														
NATAL																																				
PARIS	259																																			
PORTO ALEGRE																																				
PORTO SEGURO																																				
QUITO																																				
RECIFE																																				
SALVADOR																																				
TOKYO	5187																																			



TABELA DE DISTÂNCIAS EM MILHAS

MILEAGE CHART

ROTAS INTERNACIONAIS
E ROTAS DOMÉSTICAS

INTERNATIONAL
AND DOMESTIC ROUTES

ANEXO 5 - ILUSTRAÇÕES DO CASO SMILES - VARIG

5.3 TABELA DE BENEFÍCIOS E PRÊMIOS

Tabela com os benefícios e prêmios enviada aos participantes do programa mostrando a quantidade de pontos necessária para o cliente Smiles receber passagens aéreas.

Destaque para a quantidade de milhas necessárias para ganhar bilhete : São Paulo - Buenos Aires - 25.000 milhas (24 viagens)

São Paulo - Nova York -50.000 milhas (11 viagens)

Tabela de Prêmios

A partir de 1º de setembro de 1997, passam a existir 4 tipos de prêmios no Programa Smiles: Bilhete Smiles (passagens de ida e volta, sujeitas a períodos de embargo), Bilhete Smiles Any Day (passagens de ida e volta, sem período de embargo), Upgrade Smiles (ida e volta) e Upgrade Smiles One Way (apenas de ida ou de volta).

Períodos de embargo

Para vôos dentro da América do Sul—de 1º a 31 de julho (inclusive estes dias). Para vôos intercontinentais, tendo a América do Sul como origem—de 15 de junho a 15 de julho (inclusive estes dias). Para vôos intercontinentais, tendo a América do Sul como destino—de 15 de julho a 15 de agosto (inclusive estes dias). Para todos os vôos—de 15 de dezembro a 15 de janeiro e da quinta-feira anterior até o sábado posterior ao Carnaval (inclusive estes dias).

Viagens nacionais e internacionais dentro da América do Sul, incluindo o Brasil

Bilhetes sempre emitidos com data marcada de ida e volta, sem permissão de paradas intermediárias (stopover). Distâncias calculadas com base na tabela de rotas da IATA (International Air Transport Association).

Qualquer distância dentro da América do Sul

Bilhete Smiles	
Classe Econômica (Y).....	25.000 milhas
Classe Executiva (C).....	35.000 milhas
Primeira Classe (F).....	45.000 milhas
Bilhete Smiles Any Day	
Classe Econômica (Y).....	50.000 milhas
Classe Executiva (C).....	70.000 milhas
Primeira Classe (F).....	90.000 milhas

Upgrade Smiles	
Qualquer tarifa para Classe imediatamente superior*.....	25.000 milhas
Upgrade Smiles One Way	
Qualquer tarifa para Classe imediatamente superior*.....	15.000 milhas

Smiles Especial—distâncias inferiores a 1.000 milhas

Bilhete Smiles	
Classe Econômica (Y).....	20.000 milhas
Classe Executiva (C).....	25.000 milhas
Primeira Classe (F).....	30.000 milhas

Viagens intercontinentais com destino ou origem dentro da América do Sul, incluindo o Brasil

Bilhetes sempre emitidos com data marcada de ida e volta, permitindo uma parada intermediária (stopover) fora do continente de origem do vôo. Distâncias calculadas com base na tabela de rotas da IATA.

Viagens entre América do Sul e América do Norte

Bilhete Smiles	
Classe Econômica (Y).....	50.000 milhas
Classe Executiva (C).....	75.000 milhas
Primeira Classe (F).....	100.000 milhas
Bilhete Smiles Any Day	
Classe Econômica (Y).....	90.000 milhas
Classe Executiva (C).....	140.000 milhas
Primeira Classe (F).....	190.000 milhas

Upgrade Smiles	
Tarifa descontada para Classe imediatamente superior.....	40.000 milhas
Tarifa plena para Classe imediatamente superior.....	25.000 milhas
Upgrade Smiles One Way	
Tarifa descontada para Classe imediatamente superior.....	25.000 milhas
Tarifa plena para Classe imediatamente superior.....	15.000 milhas

Viagens entre América do Sul e Europa

Bilhete Smiles	
Classe Econômica (Y).....	70.000 milhas
Classe Executiva (C).....	100.000 milhas
Primeira Classe (F).....	130.000 milhas
* Exceto vôos que têm somente Classe Econômica e Primeira Classe, nos quais será permitido upgrade entre essas Classes.	

ANEXO 5 - ILUSTRAÇÕES DO CASO SMILES - VARIG

5.4 ANÚNCIO DIVULGANDO O SMILES

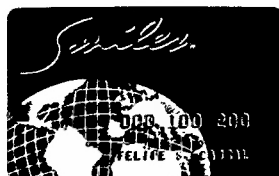
Anúncio que divulga o Programa Smiles veiculado no Jornal do Anunciante, revista da ABA (Associação Brasileira de Anunciantes), ano V, nº 76, dezembro/97.

Destaque para o slogan do programa : “Smiles. A melhor relação vôo/benefício.” indicando um apelo racional para o programa.



**Para muita gente as férias
passam voando. Para quem tem Smiles
elas chegam voando.**

O programa de milhagem ideal é o que oferece o maior número de vôos. No Brasil e na América do Sul, é o Smiles da Varig. Porque você acumula milhas voando pela Varig, Rio-Sul, Nordeste ou Pluna. Ou utilizando os serviços de parceiros do Smiles, como hotéis e locadoras de automóveis. Inscreva-se já.
Smiles. A melhor relação vôo/benefício.




VARIG
Brasil
<http://www.varig.com.br>

O regulamento do Programa Smiles está registrado no 6º Cartório de Registro de Títulos e Documentos da Cidade de São Paulo.

ANEXO 5 - ILUSTRAÇÕES DO CASO SMILES - VARIG

5.5 NEWSLETTER SMILES NO AR

Boletim enviando mensalmente aos clientes Smiles mostrando novas parcerias, oportunidades de turismo e notícias do Programa.

Destaque para a chamada : “O Smiles reabastece em pleno vôo” divulgando novas parcerias do programa.

Smiles®

VARIG

RIO-SUL

NORDESTE

PLUNA

EDIÇÃO ESPECIAL

SETEMBRO 1997

no ar

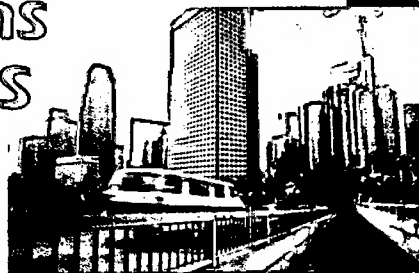
O Smiles® reabastece em pleno VÔO



O seu
programa
de vantagens
e prêmios
ficou muito
melhor

Novos
prêmios!

Novos
privilégios!



Leia nesta edição

BIBLIOGRAFIA

ABREU, Cláudia B. Serviço Pós-Venda : A Dimensão esquecida do Marketing. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.36, n.3, p. 24-31, jul./ago./set. 1996.

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos Serviço*. 3.ed. São Paulo : Pioneira, 1992, 254 p.

BERRY, Leonard L. and A. Parasuraman. A Relationship Marketing Primer. *Management Review*. November. v83 n.11. p.35-45.1994.

BERRY, Leonard L., PARASURAMAN, A. *Serviços de Marketing* : competindo através da qualidade. 1.ed. São Paulo: Maltese , 1992. 238 p.

BITNER, Mary Jo. Building Service Relationship: It's all about promises. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol.23, nº 24, p.246-251.

BLECHER, Nelson. TAM empresa do ano. *Revista Exame*, São Paulo, edição 639, ano 30, n. 14, p.18-30, 02/jul/97.

BONOMA, Thomas V. Case Research in Marketing: Oportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research*, v.22,n.3, p.200-201, May/June 1985.

BRETZE, Miriam. *O Marketing de Relacionamento: integração entre informática e marketing na busca da vantagem competitiva*". Dissertação de mestrado apresentada ao curso de pós-graduação da FGV/EAESP, São Paulo, 1992. 189 p.

BURGER, Philip and CANN, Cynthia W. . *Post-Purchase Strategy - A key to successful Industrial Marketing and Customer Satisfaction - Industrial Marketing Management*. v . 24, n. 2. p. 91-98. Mar. 1995.

CZERIEL, John A. *Competitive Marketing Strategy*. 1.ed. New York: Prentice Hall, 1992. 320 p.

COBRA, Marcos e RANGEL, Alexandre. *Serviços ao cliente* : uma estratégia competitiva. 2.ed. São Paulo: Marcos Cobra, 1993. 195 p.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira, ZWARG, Flávio Arnaldo. *Marketing de Serviços* : conceitos e estratégia. São Paulo : McGraw-Hill, 1986. p.

COWIE, A. P. *Oxford Advanced Learner's Dictionary*. 9.ed. Oxford : Oxford University Press, 1993. 1579p.

DAY, G & WENSLEY, R. Assessing Advantage : A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*. vol 52, n. 2, p 1-20, Sept. / Oct. 1988.

DRUCKER, Peter. *Sociedade Pós-Capitalista*. 1.ed. São Paulo: Pioneira, 1993. 186p.

FERREIRA, Aurélio B. H. *Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa*. São Paulo: Nova Fronteira, 1988. 687p.

GODOY, Arilda Schimidt. Pesquisa Qualitativa. *Revista RAE* . São Paulo, v.35, n.3, p. 20- 29, Mai/Jun 1995.

GONÇALVES, Carlos Alberto e GONÇALVES FILHO, Cid, Tecnologia da Informação e Marketing. *RAE* , São Paulo, v. 35, n. 4, p. 21-32, Jul./Ago. 1995.

GOLUB, Harvey. Chairman and Chief Executive Officer. *Annual Report 1996 - American Express Company*. Estados Unidos, fev/1997, 60p.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing* : Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 676 p.

KOTLER, Philip , ARMSTRONG, Gary . *Princípios de Marketing* . Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1993. 478 p.

LELE, Miland M. *Competitive Marketing*. Chicago : SLC Consultants, Inc., 1988.

LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing*. 2.ed. São Paulo : Atlas. 1990. 261 p.

_____, Theodore. Marketing Success Through Differentiation of Anything. *Harvard Business Review*. Boston, v. 58, n. 1, p. 83-91, Jan./Feb. 1980.

MCKENNA, Regis. *A Revolução da Informação fortalece os consumidores*. Folha Management. São Paulo, 21/08/95. Nº2.

_____, Regis. O Novo Marketing : As mudanças tecnológicas forçam a reengenharia da comercialização. *HSM Management*, São Paulo, v. 1, n.1, p.124-127, mar./abr.,1997.

_____, Regis. *Marketing de Relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente*.1.ed. Rio de Janeiro : Campus , 1993. 254 p.

NAISBITT, John. *Megatrends* : As dez grandes transformações que estão ocorrendo na sociedade moderna. 1.ed. São Paulo : Círculo do Livro. 1983. 251 p.

PERRIEN, Jean, PARDIS, Sylvia, BAUTING, Peters. Dissolution of a Relationship. *Industrial Marketing Management*. Vol. 24, Nº 4, Aug. 1995. Pg. 317-327.

PORTER, Michael. A hora da estratégia. *HSM Management*, São Paulo, n.5, p. 6-10, nov./dez. 1997.

PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva* : técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 1.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.

_____, Michael. *Vantagem Competitiva*: Criando e Sustentando um Desempenho Superior . 3.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991. 512 p.

RAPP, Stan e COLLINS, Thomas L., *A 5ª geração do marketing* : Maximarketing II. 1.ed. São Paulo: Makron Books, 1991. 358 p.

REICHHELD, Frederick F., SASSER, W. Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n.5, p.301-307, Sept./Oct. 1990.

RICHERS, Raimar. Surfando as Ondas do Mercado. 2. ed. São Paulo : RR&CA Editora. 1996. 310 p.

ROLIM, Adolfo Amaro. A história da TAM e a trajetória de seu comandante. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 89-99, jan/mar 1994.

SCHIFFMAN, Leon G. and Leslie Lazar Kanuk. *Consumer Behavior*. 4.ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991. 680 p.

SCHLTZ, Don. *O novo paradigma do marketing* : como obter resultados mensuráveis através do uso do database e das comunicações integradas de marketing. 1ed. São Paulo: Makron Books. 1994. 237p.

SELLTIZ, C. et al. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais* . 1.ed. São Paulo : Ed. Universidade de São Paulo, 1974. 67 p.

SEVERO, Daniel. Diners 40 anos. *CardNews Magazine*. São Paulo, v. 2, n. 12, p. 24-41, jan 1997.

SHETH, Jagdish , PARVATIYAR, Atul. Relationship Marketing in Consumer Market. *Journal of the Academic of Marketing Science*, Miami, v.23, n.4, p. 256-272, Fall 1995.

SHOSTACK , Lynn. Designing Services That Deliver. *Harvard Business Review*, Boston, v. 62, n.1, p.133-139, Jan./Feb. 1984.

VAVRA, Terry G. *Marketing de Relacionamento : aftermarketing* . 1.ed. São Paulo : Atlas, 1993. 323 p.

WEBBER, S. Site da Internet com *A história da Varig*.1997.Endereço eletrônico: <http://www.varig.com.br>

ZÜLZLE, Maria Lúcia. *Abrindo a empresa para o consumidor*. 3.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1991. 156 p.