

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Flavia Cruz Simon

**MARKETING DE RELACIONAMENTO:
UM MODELO TEÓRICO PARA SERVIR COMO GUIA NA
IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS DE FIDELIDADE**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora como exigência para obtenção do título de MESTRE em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sob orientação do Prof. Doutor Francisco Antonio Serralvo.

PUC-SP
2008

Banca Examinadora

AGRADECIMENTOS

Quero registrar meus agradecimentos a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, me ajudaram e me orientaram neste trabalho, destacando alguns em especial:

Ao Prof. Serralvo pela compreensão, orientação e ensinamentos a mim dedicados, os quais foram imprescindíveis para a realização desta tese de mestrado.

A David Gonzalez e Steve Long, meus superiores profissionais, que foram importantes incentivadores desta tarefa.

A minha família pelos ensinamentos que serviram de base para a minha formação pessoal e acadêmica, as quais possibilitaram minha trajetória até aqui.

E finalmente, a Tiago, pela compreensão de minha ausência e pelo apoio inestimável durante este processo de execução.

Muito obrigado a todos.

RESUMO

Este estudo tem como finalidade a construção de um modelo teórico e a análise de seu aproveitamento na implantação de programas de fidelidade.

Basicamente, sua estrutura desenvolve-se em duas partes: a pesquisa bibliográfica e a de campo. A pesquisa bibliográfica compreende a análise da evolução do contexto de marketing na ótica do marketing de relacionamento e, em seguida compila diferentes aspectos sobre programas de fidelidade com o objetivo de construir o modelo. A pesquisa de campo é a aplicação do modelo proposto, o qual está respaldado pelo estudo bibliográfico pesquisado, em um estudo de caso único, Estudou-se a Intel, empresa de caráter b2b, inserida no mercado de computadores e que apresentou disposição em contribuir com subsídios minuciosos para a aplicação do modelo.

O resultado mostrou que o modelo teórico aqui proposto se comportou de maneira satisfatória frente ao propósito desta tese. Por meio de sua aplicação, sugestões de mudanças importantes foram pontuadas sobre o programa de fidelidade da Intel, para que esta consiga melhores resultados.

ABSTRACT

This study aims the creation of a theoretical model that could serve as a guide for loyalty programs implementations. There are basic two parts: the literature and field research. The literature comprehends the analysis of marketing in the view of relationship marketing, and then, joins different aspects of loyalty programs objecting the construction of the model. The research is a deployment of the model in a study case. Intel's loyalty program was chosen for this thesis because the company, specialized in the computer b2b market, was willing to collaborate with detailed information enabling a comprehensive analysis.

The result showed that the theoretical model behaved according to this study intention and can add value during a loyalty program implementation process. Trough the usage of the model, important suggestions were made about Intel's loyalty program that can help the company achieve better results.

SUMÁRIO

Páginas

INTRODUÇÃO.....	11
JUSTIFICATIVA.....	14
OBJETIVO.....	16
I - METODOLOGIA DO TRABALHO.....	17
1.1 PROCESSO DE PESQUISA.....	17
1.1.1 Definição do Problema e Formulação de Hipóteses.....	19
1.1.2 Projeto de Pesquisa.....	20
1.1.3 Procedimento de Campo.....	25
1.1.4 Preparar e Analisar os dados.....	29
1.1.5 Estrutura do Trabalho.....	31
II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	32
2.1 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING.....	32
2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	36
2.3 AS LIMITAÇÕES DO MARKETING TRADICIONAL.....	37
2.4 COMO GERAR RELACIONAMENTO DURADOURO.....	39
2.5 AS FUNÇÕES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	46
2.6 PROGRAMAS DE FIDELIDADE.....	50
2.6.1 O conceito: Fidelidade.....	50
2.6.2 O que esperar de um Programa de fidelidade.....	56
2.6.3 Alguns mitos sobre Fidelidade: cuidado com a retenção.....	58
2.6.4 Programa de Fidelidade versus Promoção.....	63
2.6.5 Fatores de Sucesso de um Programa.....	65
2.6.6 Métricas de Resultado do Programa.....	73
2.7 ESPECIALIDADES DO MR NO B2B (BUSINESS-TO-BUSINESS).....	76
2.8 MODELO TEÓRICO PROPOSTO.....	78

III - MERCADO DE COMPUTADORES NO BRASIL.....	84
3.1 O CANAL DE DISTRIBUIÇÃO.....	84
3.2 IMPACTO DO GOVERNO NO MERCADO DE COMPUTADORES.....	86
3.3 IMPACTO DA ECONOMIA NO SETOR.....	89
 IV - ESTUDO DE CASO.....	 93
4.1 A EMPRESA.....	93
4.2 APLICAÇÃO DO MODELO.....	98
4.2.1 Cultura Organizacional.....	99
4.2.2 Objetivos e Estratégia.....	101
4.2.3 Estrutura Organizacional, Pessoal e Treinamento.....	103
4.2.4 Infra-estrutura de Tecnologia da Informação.....	104
4.2.5 O Programa de fidelidade.....	105
4.2.6 Fase de Planejamento.....	108
4.2.7 Mecânica.....	110
4.2.8 Novo Cenário.....	116
4.2.9 Mensuração de Resultados.....	119
4.2.10 Acompanhamento.....	123
 V - ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO.....	 125
5.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	125
5.2 PROGRAMA DE FIDELIDADE.....	127
 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 134
 FONTES E BIBLIOGRAFIA.....	 135
 APÊNDICES.....	 146
 ANEXOS.....	 151

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de Pesquisa de <i>Marketing</i>	18
Figura 2 – Escala de Fidelidade.....	51
Figura 3 – The service-Profit Chain.....	59
Figura 4 – A taxa de retenção de clientes lucrativos tende a ser maior.....	62
Figura 5 – Canal de Distribuição.....	84
Figura 6 – Passo a passo da mecânica.....	111
Figura 7 – Estrutura de <i>ranking</i> do Canal Premiado.....	114
Figura 8 – Estrutura de prêmios.....	115
Figura 9 – Média do cumprimento da meta em relação ao aceite do regulamento.....	120
Figura 10 – Matriz de Acompanhamento.....	124

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação de tipo de pesquisa.....	22
Quadro 2 – Evolução do <i>marketing tradicional</i> para o <i>MR</i>	38
Quadro 3 – Resumo Técnica do CIM para o MR.....	47
Quadro 4 – Diferença entre Programa de fidelidade e Promoções.....	63
Quadro 5 – Tipos de Programa.....	64
Quadro 6 – Diferenças entre mercados industriais e mercados Consumidores.....	77
Quadro 7 – Modelo teórico para a implantação do Programa de Fidelidade.....	79
Quadro 8 – Relevância do Prêmio.....	129

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Mercado de Computadores no Brasil.....	87
Gráfico 2 – Vendas de PC no Brasil por Tipo de Integrador.....	88
Gráfico 3 – Tipos de Computadores no Brasil.....	89
Gráfico 4 – Volume de Crédito Bancário.....	90
Gráfico 5 – Vendas de Computadores no Brasil.....	91
Gráfico 6 – % de Domicílios Brasileiros com Computador.....	92
Gráfico 7 – % Faturamento entre Intel e AMD.....	94
Gráfico 8 – Lucro Líquido Intel e AMD.....	95
Gráfico 9 – Relevância das categorias no programa de relacionamento da Intel.....	97
Gráfico 10 – Relevância dos participantes que Interagiram com o Programa.....	122
Gráfico 11 – Compras no trimestre por <i>mix</i> de produtos entre os participantes e os não-participantes do Canal premiado.....	123

INTRODUÇÃO

Inicialmente, convém enfatizar que o surgimento dos mercados globais, a evolução tecnológica e as mudanças no perfil do consumidor são alguns dos fatores responsáveis pela alteração da realidade comercial, bem como das práticas de negócio. O mercado tornou-se mais competitivo e o consumidor mais exigente. Em tal cenário, as estratégias e práticas de *marketing* sofreram adaptações e se transformaram em ferramentas importantes para a sobrevivência das empresas.

Observe-se que a evolução tecnológica massificou a comunicação e os transportes, “quebrando” as barreiras entre os países e possibilitando a interação entre os indivíduos, tanto fornecedores quanto produtores de qualquer parte do mundo. Hoje, mais do que nunca, é possível que pessoas colaborem em tempo real umas com as outras devido à existência de computadores, *e-mails*, redes de fibra ótica, teleconferências e *softwares* (FRIEDMAN, 2006).

O avanço tecnológico também revolucionou a produção, possibilitando a fabricação em grande escala. Tal advento permitiu que produtos e serviços se tornassem mais baratos e acessíveis e, ao mesmo tempo, elevou o padrão de qualidade destes. Em razão disso, o mercado ficou mais competitivo: “As aspirações do mundo se nivelaram simultaneamente para fora e para cima” (LEVITT, 1990, p. 40).

A abertura para um mercado global proporcionou a ampliação dos negócios para as empresas em dimensões internacionais; em contrapartida, fomentou a concorrência. Os ambientes organizacionais se tornaram mais complexos e instáveis. A globalização abriu aos consumidores um leque maior de opções, em consequência das variações de produtos. Decorre disso a tentação, sentida por muitos, de abandonar marcas que haviam consumido durante anos (ROCHA, 1999). Ressalte-se, portanto, que a Tecnologia foi uma das principais responsáveis pela transformação das escolhas dos consumidores; por outro lado, tais escolhas transformaram o mercado (MCKENNA, 1999).

Assim, após quase duas décadas na “Era da Tecnologia”, a globalização e o conseqüente aumento da concorrência, além de trazerem oportunidades de negócio, fizeram a expressão “fidelidade à marca” perder força. “Em uma época de escolhas

explosivas e mudanças imprescindíveis, com tantas escolhas para os clientes, as empresas enfrentam o fim da fidelidade” (MCKENNA, 1999, p.04). Note-se, a título de exemplo, que, trinta anos atrás, a Kraft classificou 40% dos seus clientes como fiéis. Em 2005, apenas 15% deles foram inseridos nessa mesma categoria (KEININGHAM, 2005). Como evitar, então, a perda de clientes?

Já na década de noventa, Mckenna (1999) sugeria que, num mundo altamente globalizado, onde praticamente inexistem fronteiras, onde quase todos são tratados da mesma forma, quem conseguisse um *marketing* que pudesse integrar o cliente à empresa e mantivesse uma relação personalizada com cada um deles teria mais chance de garantir um lugar no mercado.

Uma marca bem sucedida está baseada nas relações entre empresa e cliente. Desde a década de noventa o centro de gravidade da empresa vem se transferindo das finanças/engenharia para o marketing, pois ele mais do que vender, está definindo como a empresa faz negócio (MCKENNA, 1999, p.05).

Para Kotler (1994), a mudança mais significativa que a globalização trouxe às práticas de *marketing* ocorreu no paradigma do fechamento de um negócio. Antes, isso era feito com a principal finalidade de realizar uma venda. Atualmente o *marketing* tem outro enfoque: em vez de continuar tentando maximizar o lucro em cada transação individual, volta-se agora para aperfeiçoar relacionamentos mutuamente benéficos com as outras partes. O princípio passa ser a construção de boas parcerias, e as transações rentáveis serão consequência disso.

As relações passam, portanto, a ser a chave para o sucesso do negócio, o que promove o surgimento de uma nova era, a do Marketing de Relacionamento (MR) (NICKELS, WOOD, 1999). Note-se que o MR é um conceito amplo, pois engloba várias ferramentas do *marketing*, como CRM (*Customer Relationship Management*), database *marketing*, *marketing* direto, programa de fidelidade, dentre outras, integrado-as sob um grande “guarda-chuva”, a fim de garantir alinhamento estratégico e coerência de ação (GORDON, 1998).

Para Rocha (1999), as empresas de todos os segmentos iniciaram um processo de “tentativa e erro” com o fito de encontrar os melhores instrumentos para manter sua base de clientes. Entretanto, não demorou muito para que os meios mais tradicionais como propaganda e promoção, se esgotassem. “Em busca de soluções inovadoras para este problema surgiram diversas ferramentas e metodologias, com diferentes graus de sucesso, incluindo os Programas de Fidelidade” (ROCHA, 1999, p.55). Convém salientar que tais programas não devem ser encarados como substitutos de toda a atuação que o MR se propõe a fazer, mas sim como componentes e instrumentos do referido *marketing* (GORDON, 1998, p.20).

Porém, é bom sublinhar que, nesse jogo de tentativa e erro, empresas caem em armadilhas e muitas vezes encontram o insucesso (KEININGHAM, 2005). Em relação a isso, Nunes e Drèze (2006, p.124) fazem uma provocação: “O que é mais raro do que encontrar um cliente fiel? Um Programa de fidelidade que funcione!”. Muitas empresas falham nessas estratégias porque a relação pautada, ao mesmo tempo, em fidelidade e lucratividade é bem mais complexa do que geralmente se imagina (KEININGHAM, 2005). Além disso, fidelidade não é algo que se obtenha simplesmente por meio da compra de um novo *software* ou da implantação de uma base de dados para melhor gerenciar as informações dos clientes. Possuir clientes fiéis é resultado direto de decisões e práticas de executivos comprometidos, que possuam integridade pessoal (REICHHELD, 2001).

Portanto, o MR, ao se tornar instrumento importante para a fidelização dos clientes no cenário competitivo de hoje, traz com ele um desafio para as empresas, pois impele mudanças nas táticas de *marketing*. Entender essa nova maneira de se fazer negócio pode garantir vantagem competitiva para a organização.

Por esse motivo, a atenção deste trabalho estará voltada ao ato de documentar a literatura de MR, focando-se principalmente nas características dos Programas de Fidelidade.

JUSTIFICATIVA

Observe-se que o conceito do MR influenciou, de forma decisiva, o meio acadêmico. Um exemplo notável disso pode ser constatado pelo exame da publicação da lista dos artigos mais citados na área de economia e negócios nos últimos dez anos. Note-se que o primeiro artigo da lista, com 433 citações, foi um texto sobre MR: *The Commitment-Trust Theory Of Relationship Marketing*, escrito por Morgan e Hunt e publicado em 1994 pelo *Journal of Marketing* (ISI, 2005).

Além de o MR ser um tema de extrema relevância, especialmente para a literatura das áreas de Economia e Negócios, o reflexo dessa importância nas organizações pode ser visto pelo alto investimento das empresas em ferramentas de relacionamento, principalmente em programas de fidelidade.

Apesar de o primeiro programa de fidelidade¹ ter sido registrado em 1896 (NUNES, DRÈZE, 2005; LACEY et al., 2006), ou seja, muito antes da consolidação das teorias do MR, foi a partir da última década que as empresas começaram a investir pesadamente nesse tipo de programa. Para se ter uma idéia da dimensão desse advento, convém mencionar o fato de que os Estados Unidos movimentam algo em torno de US\$ 1.8 bilhões de dólares anuais em prêmios para programas de fidelidade (CAPIZZI, FERGUSON, 2005).

Hoje, esses programas estão presentes em todos os tipos de indústria: empresas de aluguel de carro, cadeias de hotel, indústria automobilística, cartões de crédito, lojas de departamento, varejistas, bancos, entre outras instituições (O'BRIEN, JONES, 1995; BOLTON, KANNAN, BRAMLETT, 2000; DOWLING, UNCLES, HAMMOND, 2003). Nos Estados Unidos, por exemplo, 76% das cadeias de alimentos de médio-grande porte (mais de 50 restaurantes) possuem programas de Fidelidade e 53% dos clientes destas cadeias participam do programa (CAPIZZI, FERGUSON, 2005). Na indústria de cartões de crédito, 40% dos clientes dos cartões Visa e Mastercard optaram pelo cartão *rewards*, o qual possibilita acúmulo de pontos (CAPIZZI, FERGUSON, 2005). De acordo com a Web Flyer, existem no mundo mais de 89 milhões de pessoas participando de programas de milhagem de

¹ Programa implantado por S&H Green Stamps.

companhias aéreas, sendo que 74 milhões delas estão nos Estados Unidos (CAPIZZI, FERGUSON, 2005).

No total, 70% dos consumidores ao redor do globo participam de algum tipo de programa de fidelidade (MERRIMAM apud ROSENBAUM et al., 2005). Só nos Estados Unidos, cada pessoa adulta participa em média de quatro programas desse tipo; logo, são 973 milhões de inscrições no país (CAPIZZI, FERGUSON, 2005).

Porém, nem tudo, na verdade, transcorre tão bem. Uma pesquisa feita em vários mercados, entre eles Inglaterra, Europa Continental, Japão e Estados Unidos, mostrou que 80% dos viajantes de companhias aéreas participavam de mais de um programa de milhagem (DOWLING, UNCLES, 1997). De acordo com Ehrenberg (apud DOWLING, UNCLES, 1997), apenas 10% dos consumidores de produtos de compra freqüente são 100% fiéis a uma única marca durante o período de um ano. Pesquisa realizada em 2004 (NUNES, DRÉZEN, 2006) mostrou que, na indústria de cartões de crédito, por exemplo, os 185 milhões de clientes que residiam nos Estados Unidos possuíam, em média, quatro cartões de crédito. Segundo Capizzi e Ferguson (2005) os programas estão cada vez mais similares, sem inovação, com má administração e assim, perdendo sua eficácia.

Diante desse cenário pode-se concluir que programas de fidelidade se tornaram uma ferramenta de MR bastante utilizada como estratégia das empresas na tentativa de conseguir diferencial competitivo. E “é muito provável que eles continuem no kit de ferramentas de marketing por muito tempo” (DOWLING, UNCLES, HAMMOND, 2003, p. 311). Por isso, compreender os problemas que permeiam os programas de fidelidade bem como as questões que envolvem a sua implantação se transforma em um objeto de estudo interessante e, portanto, tema desse trabalho.

OBJETIVO

Frente às justificativas apresentadas, o objetivo deste trabalho é a proposição de um modelo teórico que auxilie na implantação (ou avaliação, caso já exista) de programas de fidelidade.

Especificamente têm-se os seguintes objetivos:

- (1) Testar o modelo por meio de um estudo de caso único;
- (2) Verificar como o conceito de MR está incorporado à cultura da empresa estudada.
- (3) Extrair a visão da empresa frente ao conceito de fidelidade, seus mitos e expectativas;
- (4) Examinar as características do programa de fidelidade estudado em profundidade e analisar seu sucesso como ferramenta de relacionamento;
- (5) Documentar passos a serem seguidos para garantir maior sucesso na implantação desses programas.

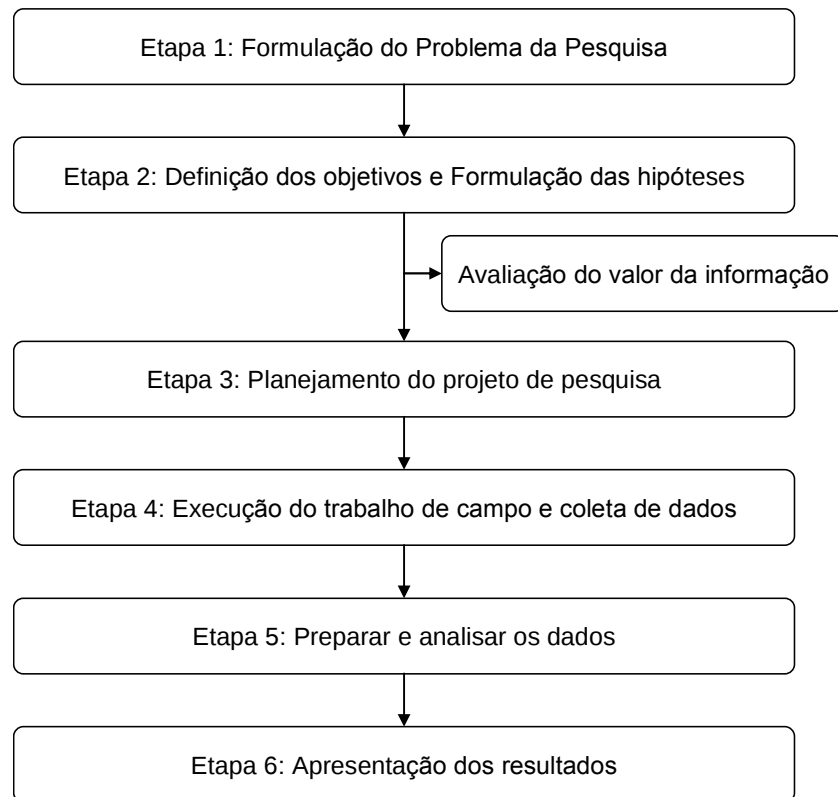
I - METODOLOGIA DO TRABALHO

Este trabalho utilizou o método da pesquisa exploratória (MATTAR, 1999, p. 80) e está fundamentado em duas linhas de ação: a primeira envolve a análise de dados secundários, pois esses fornecem informações valiosas para a compreensão do problema, bem como auxiliam no curso da ação (MALHOTRA, 2005); a segunda contempla a pesquisa de campo, trazendo dados primários por meio de um estudo de caso único (YIN, 2001).

1.1 PROCESSO DE PESQUISA

A motivação de se fazer pesquisa pode surgir de interesses práticos, como uma necessidade de se resolver um problema (MATAR, 1999, p. 56), ou também de metas pessoais concernentes a aspectos teóricos (AAKER et al., 2001, p. 71). A pesquisa de *marketing*, por exemplo, objetiva, segundo Malhotra (2005, p. 10): “avaliar as informações necessárias e fornecer informações relevantes, precisas e confiáveis, válidas e atuais para auxiliarem na tomada de decisão”. Pode-se inferir que, independentemente do motivo, a pesquisa aparece para aduzir informações que assegurem o propósito do estudo.

Ao identificar a necessidade da pesquisa, conta-se com uma extensa lista de maneiras de se fazer a investigação em ciências sociais (YIN, 2001, p. 19), e, para que se obtenha o resultado esperado, autores como Mattar (1999, p. 55), Stevens et al. (1997, p. 8), Aaker, Kumar e Day (2001, p.66) sugerem que o pesquisador siga um esquema, ou seja, passe por etapas e processos que garantam o planejamento adequado, eliminando “retrabalhos”. Os processos sugeridos por esses autores são semelhantes, e foram adaptados em seis etapas, conforme a Figura 1. A análise detalhada de cada etapa será apresentada ao longo deste capítulo.

Figura 1 – Processo de Pesquisa de *Marketing*

Fonte: Adaptação de Mattar, 1999, p.55; Stevens et al., 1997, p.8; e Aaker, Kumar e Day, 2001, p.66.

Note-se que o texto de Aaker et al. (2001) ressalta um aspecto singular e relevante: o de que o pesquisador, após ter identificado o escopo da pesquisa, interogue-se a respeito do valor real da informação que o trabalho se propõe a buscar. O valor da obtenção das respostas para as questões suscitadas está relacionado diretamente à influência que esta informação terá na tomada de decisão para resolver o problema, bem como ao significado da decisão para o negócio, organização ou quem quer que seja impactado com ela. Tal questionamento auxilia a definir o investimento e o esforço empreendidos na pesquisa. Esse fator, avaliação do valor da informação, foi incorporado entre os passos 2 e 3 da Figura 1.

1.1.1 Definição do Problema e Formulação de Hipóteses

A primeira etapa de uma pesquisa é a circunscrição **do problema** a ser estudado.

Nessa fase inicial do processo, o pesquisador define o âmbito da pesquisa e se “certifica de que o verdadeiro problema está sendo focalizado. Por vezes o que parece ser o problema é apenas uma parte dele, ou ainda um sintoma” (AAKER et al., 2001, p. 68). Para Matar (1999, p.58), não existe regra infalível que possa orientar o pesquisador nessa fase, mas a experiência e a capacidade pessoal contam bastante. Utilizar uma terminologia precisa é de grande valia nesta etapa, pois praticamente assegura que o problema tenha sido identificado de modo correto.

Em seguida, deve-se investir tempo na determinação dos **objetivos** e na formulação das **hipóteses** (quando necessárias). “A definição do problema envolve a exposição do problema geral e a identificação de componentes específicos” (MALHOTRA et al., 2005, p. 27).

É nesta etapa que a meta do estudo começa propriamente a tomar forma. O pesquisador, ao definir o objetivo, estará traduzindo, de certa forma, o problema da pesquisa; assim, as perguntas devem sintetizar claramente tal propósito, para que as respostas viabilizem soluções ao problema enfocado (STEVENS et al., 1997, p.11). A intenção é que os objetivos estejam alinhados e restritos à solução do problema (MATTAR, 1999, p.61). Tempo, recurso disponível, bem como acesso aos dados também influenciarão no escopo das perguntas. No caso de a pesquisa tratar de relação de causa e efeito, é imprescindível a formulação de hipóteses, que nada mais são do que afirmações sobre o possível relacionamento entre as variáveis do estudo, ou seja, prováveis respostas à questão (MATTAR, 1999, p. 61; AAKER et al., 2001, p. 72). Portanto, a pesquisa é elaborada como uma tentativa de responder perguntas e confirmar hipóteses.

Os autores Aaker, Kumar e Day (2001) sugerem que, durante a fase de definição do problema, deve-se buscar o máximo de especificidade. Dessa forma, será possível direcionar da melhor maneira a busca de informação e, conseqüentemente, ter-se-á com mais facilidade a obtenção da resposta. “Uma definição ampla deixa de oferecer diretrizes claras às etapas subseqüentes

envolvidas no projeto” (MALHOTRA et al., 2005, p. 36). Além disso, deve haver clara circunscrição do escopo da pesquisa. Por essa razão é que, no presente caso, optou-se por deixar evidente, desde o princípio, que, dentre as várias ferramentas de MR, o **programa de fidelidade** foi eleito como o foco deste estudo.

Os autores Aaker, Kumar e Day (2001) afirmam que pode existir mais de uma pergunta para determinado problema, mas alertam: “cada uma destas perguntas deve passar pelo teste de ser ou não relevante” (AAKER, KUMAR, DAY, 2001, p. 71). Observe-se que erros cometidos nessa fase inicial da pesquisa acarretam desperdício de esforços e investimentos nas próximas fases. Portanto, definir corretamente o problema da pesquisa é tarefa das mais importantes.

Assim, todos os passos seguintes à definição do problema de pesquisa deverão estar alinhados para atender aos objetivos estabelecidos.

1.1.2 Projeto de Pesquisa

Com o problema demarcado e os objetivos listados, a terceira etapa consiste na definição do **projeto de pesquisa**; trata-se do processo pelo qual a coleta das informações será feita. Esta é a etapa em que se discorre fundamentalmente acerca dos seguintes aspectos (MALHOTRA, 2005, p. 50-67; MATTAR, 1999, p.62-63):

1. O tipo de dado que será coletado: **primário** e **secundário**
2. O tipo de pesquisa que será realizada: **exploratória** ou **conclusiva**
3. A técnica de **coleta**: levantamento bibliográfico, estudo de caso, observações, etc.

• Tipo de dados

O método de coleta dos dados dependerá do tipo de dado necessário ao estudo. Os dados podem ser classificados em **primários** e **secundários**. Os **secundários** são aqueles gerados por abordagens diferentes da problemática em questão; trata-se de informações que podem estar mais facilmente à disposição, e, com frequência, auxiliam muito numa pesquisa (AAKER et al., 2001, p. 129). Note-se

que é conveniente iniciar uma pesquisa com **dados secundários**, porque sempre existe a possibilidade de o problema em pauta já ter sido foco de outros pesquisadores, com diferentes propósitos (MALHOTRA, 2005). A análise dos dados secundários pode servir de auxílio para o estudioso, ajudando-o a entender melhor o problema, bem como a interpretar os dados primários com maior clareza.

Como a finalidade da presente pesquisa é a construção de um modelo teórico baseado em dados secundários e a aplicação desse modelo em um estudo de caso, estudaram-se, de forma criteriosa, os dados já existentes na literatura sobre o assunto. Com esse levantamento, foi possível obter o contexto necessário para a montagem do modelo proposto. O estudo dos dados secundários baseou-se em três etapas:

A primeira etapa da composição teórica deste estudo diz respeito à evolução do *Marketing* – com foco nas razões do surgimento do MR – por meio da construção de uma linha cronológica de acontecimentos de mercado, destacando-se a definição de *marketing* na visão de diferentes especialistas, como Lush, Kotler, AMA (*American Marketing Association*), Gordon, Ringold e Weitz, entre outros.

Em seguida, abordou-se o MR destacando as várias perspectivas referentes aos pré-requisitos necessários à adequada compreensão do tema, bem como das funções que lhe dizem respeito. Nessa etapa, autores como Vavra, Levitt, Groons, Gummesson, Gordon, Reichheld, Nickels e Woods foram estudados.

E, para finalizar, a última parte do levantamento bibliográfico refere o programa de fidelidade como uma das funções do MR. Tratou-se com atenção especial do aspecto fidelidade, bem como dos tipos de programas e dos critérios de sucesso apresentados por diversos autores, entre eles: Rocha, Dowling, Uncles e Hammond, O'Brien e Jones, Nunes e Drèze.

Para auxiliar a pesquisa de campo, além do arcabouço teórico, realizou-se a coleta de **dados primários**, obtidos por meio de um estudo de caso único. Os dados primários são dados brutos, ou seja, coletados pela primeira vez, portanto, requerem mais tempo e esforço do cientista (MATTAR, 1999, p.62). Outra característica desses dados é que são coletados com o intuito específico de responder ao propósito da pesquisa (MATTAR, 1999, p.62). Assim, tornam-se a melhor maneira de conseguir as informações desejadas. A obtenção de dados primários para este

trabalho deu-se por intermédio de um estudo de caso; tais dados foram informações imprescindíveis para a avaliação do modelo proposto.

• Tipo de pesquisa

Observa-se que existem pequenas diferenças quanto à classificação dos tipos de pesquisa, quando se estuda a bibliografia sobre o assunto. A variação está basicamente na subdivisão da pesquisa conclusiva em descritiva e causal. É possível verificar essa subdivisão, por meio da compilação de diversas classificações propostas por autores distintos, na Quadro 1. Para simplificar, serão considerados aqui dois grandes tipos de pesquisa: a pesquisa **exploratória** e a pesquisa **conclusiva**.

Quadro 1 – Classificação de tipo de pesquisa

Classificação	Autor
Exploratórias Conclusivas: Descritivas Causais	Cox & Good (1967); AAKER et al. (2001, p. 93); Malhotra et al. (2005, p. 54)
Exploratórias Descritivos Explanatórios	Yin (2001, p.20)
Exploratória Descritiva Causal (ou de relações causais)	Selltiz et al. (1959) Churchill (1979) Green & Tull (1966)
Exploratórias Conclusivas: Descritivas Causais Desempenho-monitoração	Kinnear & Taylor (1979)
Exploratórias Conclusivas: Estudos estatísticos Casos Estudos experimentais	Boyd & Westfall
Exploratório Descritivo Experimental	Drake & Miller (1969)

Fonte: adaptação Mattar, 1999, p.76.

A grande diferença entre elas, segundo Malhotra et al. (2005, p. 54), reside na estratégia escolhida: em uma, o intuito é identificar o “por que” dos problemas; em outra, elaborar soluções. A pesquisa do tipo **conclusiva** testa hipóteses e traz resultados e relacionamentos, auxiliando diretamente a tomada de decisão. Segundo Kinneer e Taylor (apud CRESCITELLI, 2003, p. 14), “pesquisas conclusivas provêm informações que ajudam o gerente a avaliar e selecionar o curso das ações”, além disso, o problema é mais conhecido, por isso, as informações necessárias estão claras, e a pesquisa pode ter um caráter mais formal e estruturado (MALHOTRA, 2005, p. 55). O auxílio na tomada de decisão baseia-se nos resultados de um *corpus* representativo, o que permite uma abordagem mais segura do diagnóstico do problema.

A pesquisa **exploratória** é conduzida, de maneira geral, para sondar a condição do problema, porque “normalmente existe pouco conhecimento prévio daquilo que se pretende conseguir” (AAKER et al., 2001, p. 94). Tal pesquisa prioriza aspectos qualitativos acerca das razões do problema. Nesse contexto, as hipóteses do problema são vagas e, em alguns casos, inexistentes, exigindo que a pesquisa seja “flexível”, isto é, menos formal e menos estruturada (MALHOTRA, 2005, p. 55). Outra característica importante desse tipo de pesquisa é que a amostra é pequena. Dessa forma, há um risco se os dados primários qualitativos resultantes forem tomados como único subsídio para uma decisão final (MALHOTRA, 2005). Nessas circunstâncias, a fim de garantir mais embasamento, geralmente se deve complementar o estudo realizando uma outra pesquisa exploratória mais estruturada ou uma pesquisa conclusiva. Segundo YIN (2001), o estudioso deve utilizar a pesquisa exploratória quando um problema não é totalmente conhecido, o que lhe pode trazer resultados esclarecedores e surpreendentes.

Considerando o objetivo deste trabalho - verificar a adequação de um modelo teórico proposto, portanto, novo, à prática, decidiu-se pela pesquisa exploratória, uma vez que esta concerne a situações de pouco conhecimento do que se intenta analisar.

Pretendeu-se, neste estudo, a proposição de um modelo teórico e a verificação de sua aplicação em um estudo de caso. Como se tratava de algo novo havia poucos elementos acerca das possíveis ocorrências. Além disso, por ser a primeira vez que o modelo seria colocado em prática, novas informações e

constatações provavelmente surgiriam durante a coleta de dados. Em virtude disso, optou-se por um tipo de pesquisa que permitisse mais mobilidade, incluindo alterações durante a coleta. “Como exemplos, um estudo de caso único, o que se pensou ser um caso único ou crítico pode acabar se revelando algo totalmente distinto disso depois que a coleta de dados começou [...] Face a essas descobertas você tem todo o direito de concluir que seu projeto inicial precisa ser modificado” (YIN, 2001, p. 77).

• Estudo de Caso

Segundo Yin (2001), Estudo de Caso é apenas uma das opções que o pesquisador tem para realizar uma pesquisa na área de ciências sociais. E, de acordo com o mesmo autor, tal escolha não é restrita a um único tipo de pesquisa, podendo permear qualquer um deles (conclusiva ou exploratória). O autor concebe o estudo de caso como uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real”. (YIN, 2001, p. 32)

Alguns preconceitos sobre o estudo de caso são combatidos pelo autor; um deles é a falta de rigor da pesquisa. Para Yin (2001), procedimentos sistemáticos, quando utilizados pelo pesquisador, podem impedir evidências equivocadas ou visões tendenciosas. Também uma crítica comum ao estudo de caso é a afirmação de que fornece base insuficiente para que se faça uma generalização científica. Yin (2001), entretanto, argumenta “que os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis à proposição teórica, e não a populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como o experimento não representa uma amostragem e, ao fazer isso, seu objetivo é expandir e generalizar teorias e não enumerar frequência” (YIN, 2001, p. 30).

Uma das características do estudo de caso que interessou a esta pesquisa foi a possibilidade de análise de um único caso. Conforme o autor citado, estudos de múltiplos casos são preferíveis, pois apresentam benefícios analíticos à pesquisa. Entretanto, para ele a opção de estudo de caso único deve ser feita quando tal caso representar algo decisivo, raro ou extremo, que possa contribuir para a construção da teoria. Além disso, o autor afirma que o estudo de caso único é uma ferramenta de pesquisa importante quando se quer testar uma teoria bem-formulada: “o caso

único pode, então, ser utilizado para determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante” (YIN, 2001, p. 62).

Convém notar que há, em geral, uma grande dificuldade em extrair dados numéricos significativos das empresas que possuem programas de fidelidade. Isso ocorre em virtude da preocupação das organizações com o sigilo das informações. A obtenção dos dados reais de um programa de fidelidade traz uma contribuição enorme para a avaliação do programa em si e para a proposição desta tese. Decidiu-se, então, realizar um estudo de caso único em uma empresa que se dispôs a compartilhar em detalhes os resultados de seu programa de fidelidade, para fins de pesquisa. Por se tratar de uma circunstância rara, acredita-se que tal estudo de caso possa trazer grandes contribuições e aduzir subsídios suficientes para que a avaliação do modelo proposto neste trabalho seja efetuada por completo.

Assim, optou-se pelo estudo de caso único, em virtude da compreensão de que tal escolha vai ao encontro das necessidades desta pesquisa, considerando-se o seguinte:

- (1) possibilidade de utilização em pesquisas de caráter qualitativo e exploratório;
- (2) serve como ferramenta para testar proposições teóricas (YIN, 2001, p.49);
- (3) permissibilidade de análise de caso único.

1.1.3 Procedimento de Campo

Uma vez definido o tipo de pesquisa, o pesquisador deve se programar para começar o **trabalho de campo** e garantir que todos os cuidados metodológicos sejam tomados durante a captura de informação (MATTAR, 1999, p. 67). O procedimento de coleta varia conforme o escopo e o modelo de pesquisa: “uma vez que diferentes métodos prestam-se a diferentes propósitos, um pesquisador freqüentemente utilizará vários deles em sequência” (AAKER et al., 2001, p. 99).

Segundo YIN (2001), o estudo de caso, modelo adotado neste trabalho, é um dos processos mais difíceis para um cientista, por não apresentar fórmulas de rotina para captura de dados. Dessa forma, para alcançar um bom resultado, é recomendável que o pesquisador adote um protocolo de estudo. Para o autor, “o protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados a partir de um estudo de caso único” (YIN, 2001, p. 92).

A coleta de campo do presente estudo seguiu, portanto, o protocolo proposto pelo referido autor. O protocolo de Yin (2001) sugere que se inicie a pesquisa por meio de uma introdução breve do trabalho; “uma boa visão geral mostrará ao leitor [...] o objetivo do estudo de caso e o cenário no qual ele ocorrerá [...] e deve ser vista como uma atividade extremamente útil” (YIN, 2001, p. 95).

Assim, incorporou-se, logo no início do roteiro de entrevista (ver apêndice 1) uma pequena declaração do propósito do estudo de caso; tal explanação auxiliou a pesquisa de campo, pois permitiu que os entrevistados conhecessem de forma sucinta o trabalho, bem como sua importância; além disso, manteve o curso das discussões da pesquisa.

Após a introdução, o passo seguinte é a elaboração das questões do estudo de caso, que devem ser formuladas para o entrevistador, não para quem será entrevistado. Tais questões são uma espécie de guia da coleta de dados, pois servem como lembrete das informações que precisam ser colhidas e das razões para que isso ocorra (YIN, 2001, p. 98).

É durante a elaboração dessas questões que o pesquisador deve ter em mente a lógica do relatório final: “os pesquisadores só costumam pensar no esboço, no formato ou no público para o qual o relatório de estudo de caso se destina após os dados terem sido coletados” (YIN, 2001, p. 101). A inclusão do que se espera do relatório nessa etapa permite que os dados coletados sejam mais relevantes e estejam mais alinhados com o propósito do estudo. Por tal razão, decidiu-se, antes mesmo do início da coleta de dados deste trabalho, que o relatório teria como base o conceito de ‘adequação padrão’ proposto por Yin (2001).

Essa lógica compara um padrão fundamentalmente teórico com outro de base empírica (dados do estudo de caso). Se os padrões coincidirem, os resultados

podem ajudar o estudo de caso a comprovar a validade de suas hipóteses. Se a variável de estudo não se comportar como o previsto, a proposição terá de ser questionada (YIN, 2001, p. 145). A escolha dessa técnica analítica condiz com o propósito deste trabalho: o de comparar um padrão de proposições teóricas acerca de um programa de fidelidade. Portanto, no presente estudo, as questões de pesquisa traduziram o modelo teórico. Dessa forma, espera-se que as respostas obtidas tragam elementos suficientes para validar o padrão proposto.

Ao planejar a coleta de dados de um estudo de caso, o pesquisador se depara com seis possíveis fontes de evidências, de acordo com Yin (2001, p. 111). Este autor recomenda o uso de diferentes fontes de evidências e não apenas de uma, durante o estudo de caso; para ele, desse modo é possível criar as “linhas convergentes de investigação” (YIN, 2001, p.126). A utilização de diferentes fontes que tratem do mesmo fato permite análises mais completas e, se eventos e fatos estudados forem embasados por mais de uma fonte de dados, mais convincente a conclusão será: “[...] suas conclusões não podem se fundamentar exclusivamente em entrevistas como fonte de informações, nesse caso, você teria coletado informações sobre relatos que os indivíduos fazem sobre a organização, e não necessariamente sobre os acontecimentos organizacionais tal como realmente tinham ocorrido” (YIN, 2001, p. 101). Neste trabalho foram utilizadas três das possíveis seis fontes indicadas por Yin (2001): (a) documentação, (b) registros de arquivos e (c) entrevistas.

Efetuiu-se para esse trabalho uma investigação de documentação cedida pela empresa referente ao programa de fidelidade como e-mails, malas-diretas, o regulamento e o próprio site do programa o que auxiliou para ilustração de alguns pontos abordados durante as entrevistas.

Nessa pesquisa foram também realizadas seis entrevistas *face-to-face*. O encontro com cada um dos seis profissionais foi realizado individualmente e durou de uma hora à uma hora e meia. Entre os profissionais selecionados, dois pertenciam à agência contratada pela empresa para o planejamento, desenvolvimento e manutenção do programa de fidelidade. E as quatro pessoas selecionadas da empresa eram profissionais de diferentes níveis dentro da companhia, mas que apresentavam envolvimento com o objeto de estudo.

<u>Entrevista 1</u> Cargo: Diretor de Marketing Corporativo Empresa: Intel Tempo de duração: 1h10m Profissional que está há mais de dez anos na empresa e que enriqueceu a pesquisa principalmente nas questões mais abrangentes como cultura e estratégia.
<u>Entrevista 2</u> Cargo: Diretor de Marketing para Canais de Distribuição Empresa: Intel Tempo de duração: 1h25m Responsável pela aprovação (decisão final) da implantação bem como o investimento depositado ao programa de fidelidade. Alto conhecimento do segmento estudado e suas tendências.
<u>Entrevista 3</u> Cargo: Gerente de Marketing para Canais Empresa: Intel Tempo de duração: 1h45m Especialista no objeto de estudo. Responsável pelo dia-a-dia do programa de fidelidade e, no âmbito interno, pelos resultados do mesmo. É peça-chave na definição da mecânica e na manutenção do programa.
<u>Entrevista 4</u> Cargo: Gerente de Marketing (ex-gerente responsável pelo programa de fidelidade) Empresa: Intel Profissional que iniciou o projeto dentro da companhia. Esteve presente na elaboração, planejamento e implantação. Agregou informações importantes principalmente da fase inicial do projeto.
<u>Entrevista 5</u> Cargo: Diretor de Planejamento Empresa: FabraQuinteiro Tempo de duração: 1h45m Profissional da agência que trabalhou como ‘consultor’ do projeto que esteve presente desde o início e trouxe uma visão mais ampla de toda a evolução do programa. Responsável pelo auxílio à empresa no planejamento, desenvolvimento da mecânica, implantação e manutenção; Grande experiência em implantação de programa de fidelidade.
<u>Entrevista 6</u> Cargo: Atendimento Empresa: FabraQuinteiro Tempo de duração: 1h45m Gerente de Atendimento: profissional da agência responsável pelo auxílio à empresa na implantação e manutenção do Programa. É incumbido da intermediação da empresa com a agência e possui conhecimento aprofundado do cotidiano do Programa;

Uma outra fonte de evidência foi o acesso a relatórios dos resultados do programa de fidelidade estudado. Esses registros foram importantes para compreensão da forma com que a empresa mensura os resultados bem como na avaliação do desempenho programa.

Uma outra preocupação no período de coleta de dados refere-se ao modo de organizá-los e documentá-los: “a falta de banco de dados formal para a maioria dos estudos de caso é a principal deficiência da pesquisa de estudo de caso” (YIN, 2001, p. 129), criar um banco de dados com as informações coletadas e realizar durante a coleta a manutenção do “encadeamento das evidências” é fator importante para o sucesso da pesquisa (YIN, 2001, p. 111). Independentemente de seu formato e de suas fontes de dados, este repositório de informações servirá para que o próprio pesquisador ou outras pessoas consigam recuperar as evidências em qualquer momento posterior.

A recomendação de Yin (2001) é que o encadeamento das evidências seja simultâneo à coleta de dados, pois isso permite que o observador externo seja capaz “de seguir as etapas em qualquer direção (das conclusões para as questões iniciais da pesquisa ou das questões para as conclusões)” (YIN, 2001, p. 133).

Quanto ao pesquisador, espera-se que este demonstre certas habilidades, como a capacidade de formular perguntas relevantes para a pesquisa, de ser um ouvinte perspicaz, de mostrar-se flexível e disposto a se adaptar às novas situações que irá encontrar; além disso, deve ter discernimento no que se refere às questões em estudo e deve buscar a imparcialidade (YIN, 2001, p. 83).

É imprescindível que o trabalho esteja coeso, em outras palavras, o banco de dados precisa conter as evidências do relatório, essas evidências precisam ser consistentes em relação às questões do protocolo, e este último, por sua vez, deve representar as questões iniciais do estudo.

1.1.4 Preparar e Analisar os dados

Com os dados em mãos, o pesquisador passa à etapa 5, de manipulação, padronização e validação dos **dados** e, em seguida, de realização das **análises**, o que pode incluir técnicas estatísticas.

Existem algumas manipulações analíticas que podem auxiliar o pesquisador nessa etapa do estudo, apesar de alguns autores preferirem, quando a opção do estudo é pesquisa qualitativa, a ausência de sistematização (MATTAR, GODOY apud CRESCITELLI, 2003). Note-se que definir uma estratégia para a análise dos resultados pode garantir maior eficácia porque, no momento em que determina um protocolo analítico, o pesquisador está automaticamente estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e do "por quê" disso. "A estratégia o ajudará a considerar evidências de forma justa, produzir conclusões analíticas convincentes e eliminar interpretações alternativas" (YIN, 2001, p. 140).

Algumas estratégias analíticas foram sugeridas por Miles e Huberman (apud YIN, 2001, p. 139):

- Dispor as informações em séries diferentes;
- Criar uma matriz de categorias e dispor as evidências dentro dessas categorias;
- Criar modelos de apresentação de dados – fluxogramas e outros gráficos;
- Tabular a freqüência de eventos diferentes;
- Examinar a complexidade dessas tabulações e seu relacionamento calculando números de segunda ordem, como médias e variáveis;
- Dispor as informações em ordem cronológica ou utilizar alguma outra disposição temporal;

O modelo teórico proposto por esse trabalho serviu como uma matriz durante a documentação dos relatos das entrevistas. Foram incorporadas ao modelo as respostas de cada entrevistado em colunas adicionais o que facilitou a visualização de toda a pesquisa em um grande *template*, emoldurado pelo contexto teórico. Esse processo ajudou a elaboração da última etapa (etapa 6) que contempla a documentação dos resultados por escrito. Segundo Yin (2001), se os procedimentos anteriores foram cuidadosamente efetuados, os resultados devem abordar as questões específicas do problema.

1.1.5 Estrutura do Trabalho

A estrutura deste trabalho está dividida em:

- Parte Inicial – Introdução, Justificativa do tema, Objetivo
- Capítulo 1 – Metodologia do trabalho
- Capítulo 2 - considerações sobre a revisão teórica e o estado da arte do Marketing de Relacionamento. Aprofundamento em um dos instrumentos do Marketing de Relacionamento: programas de fidelidade, suas diversas aplicações e modelos de implantação.
- Capítulo 3 – Informações sobre o mercado de computadores, segmento que a empresa do estudo de caso atua.
- Capítulo 4 - Descrições do estudo de caso.
- Capítulo 5 - Análise do estudo de caso através da aplicação do modelo teórico proposto.
- Considerações finais: conclusões, limitações e sugestões para futuros estudos sobre o tema.

II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda, inicialmente, a evolução do conceito de marketing, com ênfase no surgimento do MR. Em seguida, compila diferentes concepções do MR e de programas de fidelidade, com o fito de viabilizar a construção e a proposição do modelo teórico.

2.1 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING

Observa-se que o conceito de marketing tem sido modificado, com frequência, especialmente nos últimos decênios. E é quase certo que a concepção tradicional de marketing tenha se tornado obsoleta em virtude da evolução do mercado (CRESCITELLI, 2003, P. 35). A análise desta situação indica que o foco da função de *marketing* se deslocou da troca de bens e serviços para o gerenciamento da relação com os clientes.

Até a década de sessenta, o conceito de *marketing* designava o que Lush (2007, p.261) chamou de *TO MARKET*, cuja meta era a entrega (venda e distribuição) de produtos. Os vendedores efetuavam a venda para satisfazer a necessidade pontual do consumidor e centravam a atenção na “atividade” de atrair novos clientes (NICKELS, WOODS, 1999, p. 05). A primeira definição de *Marketing* publicada pela *American Marketing Association* (AMA) aconteceu em 1935, e era a seguinte: “Marketing é a realização de atividades de negócio que direcionam o fluxo de bens e serviços desde o produtor até os consumidores” (AMA apud RINGOLD, WEITZ, 2007, p. 255).

Este conceito persistiu até o final da década de sessenta, sustentado pela extraordinária expansão dos mercados e pelo aumento da oferta quantitativa e qualitativa de produtos (GORDON, 1998, p. 85). Convém referir que tal conceito figurou em obras como a de Beckman e Maynard, de 1957: “*marketing* abrange todas as atividades de negócios necessárias para efetivar transferências de posses de bens e prover sua distribuição física” (RINGOLD, WEITZ, 2007, p. 256).

Durante a década de setenta, com o setor industrial desenvolvido, o que emergiu não foi a falta de bens ou a incapacidade para distribuí-los, mas a carência de consumidores e mercados (LUSH, 2007, p.263). A desaceleração do mercado, motivada inicialmente pela crise do Petróleo, levou as empresas a se concentrarem em seu negócio principal e a racionarem os recursos, apostando apenas em alguns produtos (GORDON, 1998, 85). Nessa época, o campo de ação do *Marketing* é ampliado, e este passa a ser responsável pela coordenação e gerência das tarefas, apoiado pelo conceito dos 4 P's. É interessante notar que tal conceito apareceu na década anterior, contudo, fortaleceu-se nos anos setenta, o que se pode verificar pela leitura da maioria dos textos deste período. Nesse contexto, o *marketing* passa a ser ferramenta importante para que as empresas consigam melhor desempenho: “*Marketing* apóia-se fortemente na adaptação e coordenação do produto, preço, promoção e praça para atingir respostas eficientes” (KOTLER, 1972, p. 13).

É na década de oitenta, em especial da metade para o fim, que há um aumento significativo da concorrência global (GORDON, 1998, p. 85), e as empresas se deparam com uma frágil relação, embora construída durante anos, entre o vendedor e o consumidor. Nota-se que o primeiro esteve preocupado em adquirir novos clientes, e o segundo aprendeu, de modo rápido, a procurar a melhor oferta com base especialmente no preço (NICKELS, WOODS, 1999, p. 05). Com a lucratividade em risco, as empresas repensam seu compromisso com o cliente. Surge, então, a segunda fase, que LUSH (2007, p.261) denominou de *MARKET(ING) TO*; nessa etapa, as empresas tiveram de se voltar mais ao mercado e ao consumidor.

Em 1985, a AMA fez uma grande modificação, pela primeira vez, no conceito de *Marketing*, que vigorava desde 1935 (até então havia efetuado pequenas alterações na década de sessenta). Nesse novo conceito, o *Marketing* tem como foco a satisfação do cliente: “*Marketing* é o processo de planejar e executar a concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos dos indivíduos e das organizações” (AMA apud GUNDLACH, 2007, p. 243).

Convém notar que, além do aspecto “satisfação do cliente”, o de “geração de valor” se consolida nesta época, como é possível verificar em diversas publicações referidas por Ringold e Weitz (2007), entre elas o texto de Kotler, de 1984:

“*Marketing* é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores entre si” (RINGOLD, WEITZ, 2007, p. 257). Também refere o assunto a obra de Pride e Ferrell, de 1989: “*Marketing* consiste em atividades individuais e organizacionais que facilitem e forneçam trocas satisfatórias em um ambiente dinâmico por meio da criação, distribuição, promoção e preço de bens e serviços” (RINGOLD, WEITZ, 2007, p. 257).

Ressalte-se que a tecnologia da informação, que, desde meados da década de oitenta se tornara mais barata e disponível, permitiu que as empresas reagissem ao mercado competitivo e transformassem informações em conhecimento sobre o cliente (BRETZKE, 2000, P.28). A estratégia que o *marketing* encontrou para promover a satisfação do cliente tem mais visibilidade na década de 90; trata-se de ofertas dirigidas e customizadas para diferentes segmentos de mercado (GORDON, 1998, p. 85). Observe-se que Kotler (1994) insere em seu conceito de *Marketing* a idéia de segmentação. *Marketing*, para este autor, continua sendo um processo apoiado nos 4Ps, que gera trocas; porém, agora isso ocorre por meio de *target groups* (grupos focos), para assim satisfazer os clientes e as organizações (KOTLER, 1994, p. 13).

Segundo Butscher (1998, p.24), a automatização dos serviços forçou o *marketing* a elaborar ferramentas criativas para que houvesse distinções no meio empreendedor. Note-se que o serviço foi um dos importantes diferenciais das empresas nas décadas de 80 e 90, uma vez que os produtos estavam cada vez mais semelhantes. Com o tempo, o “serviço” começou a ter um custo alto, obrigando, inevitavelmente, as organizações a buscarem a automatização destes. Hoje, a maioria dos serviços está automatizada. Isso impulsionou o aparecimento de ferramentas de diferenciação. Essa nova concepção, alicerçada nos avanços tecnológicos, na globalização e, conseqüentemente, no aumento da competitividade, abre caminho para a terceira fase.

Nas fases *TO MARKET* e *MARKET(ING) TO*, as empresas menosprezaram a relação com o cliente, tratando-o como algo alheio ao negócio. Para Lush (2007, p.265), a terceira fase, o *MARKET(ING)-WITH*, privilegia tal relacionamento, em que o cliente deve ser tratado como parte essencial de um processo colaborativo, para a criação mútua de valor. O autor acredita que os modelos mais antigos estão

enfraquecidos e que este novo paradigma tem sido incorporado hoje por uma quantidade cada vez maior de empresas.

Com o rápido acesso à informação, em virtude da tecnologia, os concorrentes conseguem quase instantaneamente copiar uma inovação. Assim, torna-se questão de sobrevivência conquistar a vantagem competitiva por meio do relacionamento (BRETZKE, 2000, P.89). A definição da AMA de 2004 vem ratificar essa idéia porque traz o conceito de que o *Marketing* é a função que agrega valor por meio da gestão do relacionamento com o cliente (AMA apud RINGOLD, WEITZ, 2007, p. 258). Pride e Ferrell (2003) apontam que o *marketing* deve buscar trocas enriquecedoras por meio do relacionamento com o cliente (RINGOLD, WEITZ, 2007, p. 258). Em 1999, acreditando que o relacionamento havia se tornado parte essencial do *marketing*, os autores Nickels e Wood (1999) redefinem o conceito, afirmando que “é o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse” (NICKELS, WOOD, 1999, p.05). E, por fim, Kotler (2006), que já salientava a importância de se criar relacionamento com o cliente desde a década de 1980, em 2005, destaca em sua obra as principais mudanças de *marketing* que as empresas estão implantando no século XXI; ressalte-se que o primeiro item da lista do autor é o conceito de MR:

MR deixa de concentrar em transações para se preocupar com a construção de relacionamentos lucrativos de longo prazo com os clientes. As empresas concentram-se em seus clientes, produtos e canais mais lucrativos (KOTLER, 2006, p. 50).

Portanto, a necessidade do MR decorre da mudança das dinâmicas do mercado global e dos novos requisitos para o sucesso no ambiente competitivo. “De forma paradoxal, para se tornar um competidor eficiente no mercado global de hoje, a empresa deve ser um eficiente cooperador na rede de relacionamentos” (MORGAN, HUNT, 1994, p. 34). Surge, então, o conceito de MR, que propõe uma visão mais duradoura da relação cliente-empresa, para que aquele fique satisfeito e esta obtenha bons resultados em meio a seus concorrentes.

2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

As mudanças na última década exigem novas técnicas de *marketing* e de negócios: “As empresas precisam refletir profundamente sobre como operar e competir em um novo ambiente de marketing [...] e um dos principais objetivos de marketing é cada vez mais desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que puderem” (KOTLER, 2006, p. 14-15).

Observa-se que diversos autores detêm-se no conceito de MR, e as definições de alguns serão apresentadas neste capítulo; é interessante notar que todas enfatizam a questão da busca de relacionamento ganha-ganha.

Para Rocha (1998, p. 3), o MR acaba sendo a principal função organizacional que possibilita a orientação para o mercado por meio de relacionamento duradouro com o público-alvo, conferindo à empresa a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Para Leviit (1990, p. 120), o MR assemelha-se, em certos aspectos, à relação que leva a um enlace matrimonial: a venda corresponde ao namoro; o casamento vem depois e, para que dê certo (ou seja, gere lucro), dependerá da eficiência administrativa do vendedor.

Seguindo essa linha, Vavra (1993, p. 33) lançou o conceito de pós-marketing (*aftermarketing*). Conforme o autor, as organizações que pretendem manter clientes terão de demonstrar cuidado com estes após a realização da venda; tal interesse deverá ser manifestado por meio de um processo de busca de satisfação contínua.

Para Kotler (2006, p. 35), o MR tem como objetivo ganhar e reter a preferência do cliente, a longo prazo, por intermédio de relacionamentos benéficos a ambas as partes.

Compartilhando essa mesma visão, Grönroos (2000) assevera: “o objetivo do MR é identificar e estabelecer, manter e melhorar, e quando for necessário, terminar relacionamentos com clientes (e outras partes), para que os objetivos relacionados às variáveis econômicas e outras de todas as partes sejam cumpridos. Isso é possível por meio de uma troca mútua e do cumprimento de promessas” (GRÖNROOS, 2000 p.242).

A mesma linha segue Gummesson (2005), para quem o MR “tem a colaboração em foco; as partes de uma rede co-produtoras de valor; mais ganha-ganha e menos ganha-perde” (GUMMESSON, 2005, p. 291), ou seja, caracteriza-se por relacionamentos mais duradouros.

Para Ian Gordon (1998, p.05), o MR é um processo contínuo de identificar e criar valor para cada cliente. Assim, deve gerenciar clientes e fornecedores, de modo que juntos criem estratégias de valor agregado para todas as partes.

Portanto, o que se verifica, pela leitura de diferentes autores, é a concordância quanto ao MR, que, segundo tais especialistas, tem como objetivo a construção de relacionamentos duradouros, ou seja, busca a retenção dos clientes, por meio da geração mútua de valor entre as partes envolvidas.

2.3 AS LIMITAÇÕES DO MARKETING TRADICIONAL

Convém lembrar que muitos autores (CRESCITELLI, 2003, p. 31; NICKELS E WOOD, 1999, p.05; GUMMESSON, 2005, p. 34) simplificam as etapas evolutivas do conceito de marketing, concebendo somente duas grandes fases: 1ª) fase do marketing tradicional; 2ª) fase do MR, tal a importância que este último trouxe às práticas de negócios.

No marketing transacional, as empresas se concentram em trocas individuais e isoladas que satisfazem as necessidades dos clientes em um local e hora determinados. Por outro lado, o MR é o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre organizações e seus clientes (NICKELS, WOODS, 1999, p. 15).

Note-se que tal evolução está intimamente ligada às mudanças de mercado, pois estas criaram diferentes comportamentos, oportunidades e desafios (KOTLER, 2006, p.11). Entre as principais modificações, já mencionadas anteriormente, convém destacar a globalização e o avanço tecnológico. Observe-se que essa nova ordem dos mercados tem impacto direto no consumidor, mormente em razão da maior variedade de bens e serviços e do surgimento de outros fabricantes. Além

disso, houve o aumento do poder de barganha do consumidor e a quase inobservância, por parte deste, da atitude de fidelidade às marcas antigas (ROCHA, 1999, p.9; KOTLER, 2006, p.11). Neste novo contexto, a concepção de **marketing tradicional** passa a receber críticas, ao passo que o conceito de **MR** surge como ferramenta para as empresas alcançarem vantagem competitiva. Para melhor compreensão disso, observe-se o quadro 2, que busca sintetizar o teor dessas críticas.

Quadro 2 – Evolução do *marketing tradicional* para o MR

<i>Marketing Tradicional</i>	MR
1. Enfoque no curto prazo, na realização de uma única venda	1. Enfoque no longo prazo, na promoção de vendas múltiplas
2. Comprometimento limitado com os clientes, em razão da ênfase na conquista de outros	2. Interesse na manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes e também na conquista de outros
3. Ineficiência da função dos quatro P's, que não abrangem novas necessidades do <i>marketing</i> ; produção padronizada e <i>marketing</i> de massa.	3. Junção de <i>marketing</i> com tecnologia da informação, possibilitando à empresa o conhecimento mais aprofundado do cliente por meio de pesquisa de <i>marketing</i> , segmentação de mercado, posicionamento de produto e construção de relacionamento. <i>Marketing</i> integrado.
4. O <i>marketing</i> é uma função. A qualidade é uma preocupação do setor de produção. O compromisso restringe-se ao serviço.	4. O MR é uma filosofia, assim, está presente em todos os setores da empresa. A qualidade é uma preocupação de todos. O serviço é a mais importante ferramenta para se gerar valor para o cliente.

Fonte: Adaptado de Nickels, Woods, 1999, p.XXV-5; Bretzke, 2000, p.10-11; e Kotler, 2006, p.17.

A comparação das características do marketing tradicional com as do MR pontua a necessidade das empresas em face dos novos desafios de mercado. Assim, observa-se que o MR dispõe de recursos para que a empresa possa enfrentar essas dificuldades. Apesar disso, convém ressaltar que o MR requer modificações significativas, e alterar uma prática de negócio não é tarefa simples, pois implica uma mudança de mentalidade organizacional.

2.4 COMO GERAR RELACIONAMENTO DURADOURO

A dificuldade de as empresas abraçarem os fundamentos do MR reside no fato de terem dedicado, durante anos, sua atenção, quase exclusivamente, à conquista de novos clientes, não à manutenção e satisfação dos clientes atuais. Observe-se que na década de noventa o MR não integrava as atividades de *marketing* das empresas: “Indague qualquer executivo de *marketing* sobre seu orçamento para MR. Geralmente, isso nem mesmo é conhecido como papel de Marketing” (VAVRA, 1993, p. 3). Portanto, adotar esse “novo” conceito significa que as empresas precisam compreendê-lo, identificar sua importância, inserir seus princípios na cultura organizacional e investir em novas funções.

Efetuada a abordagem do conceito e da importância do MR, a partir de agora o presente estudo enfocará os princípios do MR e, em seguida, suas funções.

Segundo Reichheld (2001), a empresa, a fim de ser bem-sucedida na estratégia do MR, deve pensar em resultados de longo prazo e adotar seis princípios para obter um relacionamento duradouro com seus clientes: “os seis princípios de fidelidade abrangem padrões como excelência, simplicidade, honestidade, justiça, respeito e responsabilidade” (REICHHELD, 2001, p. 17). Contudo, trata-se de noções imprecisas, muito abstratas para que a empresa consiga traduzi-las em suas operações; em virtude disso, o autor propõe um modelo com seis ações factíveis que contemplam esses princípios.

A primeira delas refere o conceito de **ganha-ganha**. Para construir um bom relacionamento no âmbito da empresa, não é suficiente que os concorrentes desta percam; seus parceiros, clientes e empregados precisam ganhar. Conforme o autor, a visão ganha-ganha é holística, no sentido de que todas as funções de *marketing* devem adicionar valor: “mesmo o mais eficiente programa de fidelidade não consegue compensar um serviço medíocre” (REICHHELD, 2001, p. 17).

A segunda ação sugerida por Reichheld (2001) é que a empresa **seja seletiva**. A empresa tem de eleger, no âmbito de funcionários (nesse caso, englobando admissão e promoção) e no de clientes, aqueles com os quais quer desenvolver uma relação de ganha-ganha, para que os recursos sejam direcionados a quem traz resultado. Desse modo, é preciso assumir que a empresa não consegue

satisfazer todos os clientes, por isso, a opção por alguns indivíduos é essencial. Para o autor, empresas líderes em gerar fidelidade criam incentivos para o aumento da lucratividade e do faturamento dos seus melhores clientes, e não recompensam apenas por volume de novos clientes (REICHHELD, 2001, p. 91).

A terceira proposta do autor é que a empresa **aposte no simples**. Reichheld (2001) acredita que a construção de um bom relacionamento depende da flexibilidade da empresa; tal característica, por sua vez, decorre da simplicidade de regras, processos, equipes e decisões.

O quarto princípio - **recompense o resultado certo** - é um desafio para diversas empresas porque, segundo Reichheld (2001), muitas preferem estabelecer resultados de fácil mensuração a definir resultados coerentes. A empresa, portanto, deve focar o alinhamento das metas para que os parceiros se desenvolvam e não se destruam mutuamente. Além disso, as organizações devem ter um cuidado especial com seus melhores clientes (*star performers*) (REICHHELD, 2001, p. 121).

Se a empresa quer uma relação duradoura com seus clientes, precisa **escutar de verdade, e falar a verdade**. A quinta ação diz respeito à geração de confiança e à relação duradoura do cliente com a empresa: “fidelidade não existe sem confiança” (REICHHELD, 2001, 149). E confiança, para o autor, depende da existência de informação correta e precisa; para isso, a sugestão é que a empresa desenvolva um canal honesto de comunicação. Assim, clientes e parceiros serão capazes de ter a expectativa adequada, entender as prioridades e coordenar as ações.

E, por fim, o sexto e último princípio de Reichheld (2001) está em **comunicar o que a empresa prega**: “ações valem mais do que mil palavras, mas juntas elas são imbatíveis” (REICHHELD, 2001, 175). A empresa deve garantir que suas ações e promessas estejam sincronizadas e, em seguida, deve comunicar seus princípios (uma vez que estejam estabelecidos) com paixão; só assim, segundo Reichheld (2001), o cliente e o mercado entenderão o que está sendo proposto.

Para Nickels e Woods (1999), os princípios básicos que a empresa deve seguir para fortalecer as relações entre indivíduos estão intimamente relacionados ao sincronismo entre a capacidade de comunicação e os valores da empresa. O primeiro princípio que os autores sugerem é a **abertura na comunicação**. Para isso,

a empresa deve se apresentar como um bom ouvinte, escutando atentamente o que os clientes, empregados e fornecedores têm a dizer, e vice-versa.

Em seguida, a organização deve transmitir uma imagem de **confiabilidade e comprometimento**, alinhando as promessas às suas ações: “Ajude os clientes a confiar em você cumprindo o que disse que ia fazer” (NICKELS, WOODS, 1999, p.32). A empresa deve também, segundo os autores, buscar sempre a **manutenção do contato**, pois, quanto mais presente estiver na vida de seus clientes, maior capacidade terá para entender suas necessidades e desejos e para apresentar-lhes respostas coerentes.

É imprescindível, ainda, que a empresa tenha um **comportamento ético**: “qualquer indício de que uma empresa não sendo absolutamente honesta e ética com os empregados, clientes, ou outros grupos irá enfraquecer bastante o relacionamento” (NICKELS, WOODS, 1999, p.32). Além disso, os autores acreditam que um empreendimento de relação deve demonstrar **interesse constante** pelos clientes por meio de acompanhamento pós-compra, incentivos, reconhecimentos.

Gummesson (2005) assevera que adotar os princípios do MR é fundamental para que a empresa alcance benefícios: “se os profissionais de *marketing* e gerentes mais graduados não entenderem e aceitarem os valores de relacionamentos como vantagens naturais, não haverá efeitos positivos do MR, nem da instalação de sistemas computadorizados de CRM” (GUMMESSON, 2005, p. 32). Para o autor, os valores essenciais do MR, aqueles que possibilitam às organizações relacionamentos duradouros com seus clientes, podem ser sintetizados em quatro:

O primeiro valor é a necessidade de **expansão do *marketing* na organização**. As funções de *marketing* precisam permear todos os cantos da empresa. Independentemente de tarefas e conhecimento, qualquer funcionário, segundo o autor, influencia, de alguma forma, os relacionamentos com os consumidores. “A administração de *Marketing*, neste contexto, exige uma orientação de *marketing* da empresa inteira, isto é, o gerenciamento orientado ao *marketing*” (GUMMESSON, 2005, p. 32).

O segundo valor é a **colaboração de longa data e ganha-ganha**. Reitere-se que o MR baseia-se na colaboração e criação de valores mútuos entre fornecedores, clientes e outros parceiros. Portanto, “espera-se uma atitude construtiva de todos os envolvidos, e todos devem considerar o relacionamento significativo” (GUMMESSON, 2005, p. 33). Primeiro, é necessário buscar a longevidade dos relacionamentos com os atuais clientes; depois, é preciso atrair novos consumidores.

O terceiro valor referido por Gummesson (2005) diz respeito ao fato de **todas as partes serem ativas e responsabilizadas**. [Observe-se que tal formulação se assemelha aos conceitos de confiança e comprometimento apresentados por Morgan e Hunt (1994).] Segundo o autor, a qualidade e a duração dos relacionamentos estão alicerçadas na confiança entre consumidor e fornecedor; assim, qualquer uma das partes pode tomar iniciativas e, em seguida, agir de forma interativa.

O último e quarto valor listado por Gummesson (2005) concerne ao foco, que, segundo o autor, deve residir em **valores de serviço, não em valores legais burocráticos**: “os valores legais e burocráticos são caracterizados por rigidez, jargão legal, aplicação de leis e regulamentações sem utilidade prática” (GUMMESSON, 2005, p. 33). Em conformidade com o conceito de flexibilidade apresentado por Reichheld (2001), Gummesson (2005) afirma que a meta da empresa deve ser o indivíduo consumidor, que é, de fato, a fonte de lucro da organização. Todavia, em virtude das idiosincrasias de cada cliente, a empresa tem de apresentar flexibilidade, a fim de lidar bem com essas peculiaridades.

Para Morgan e Hunt (1994, p. 20), vários fatores externos contribuem para o sucesso ou fracasso de uma estratégia de MR, mas, no âmbito interno, para que a empresa seja bem-sucedida nesse aspecto, é imprescindível a coexistência de dois fatores: **comprometimento e confiança**.

Segundo estes autores, **comprometimento** é o esforço de se manter uma relação considerada importante; esse comportamento, no mundo dos negócios, é traduzido como fidelidade à marca. **Confiança**, no conceito clássico de Rotter (apud MORGAN, HUNT, 1994, p. 23), é a expectativa de um indivíduo de que a palavra do outro possa ser confiável.

Na tradução para o mundo corporativo, uma empresa possui confiança em outra, com a qual mantém relação, quando acredita que as ações da empresa parceira serão sempre em prol do relacionamento de ambas e nunca existirá um comportamento inesperado que traga prejuízos (MORGAN, HUNT, p. 23). A confiança nos relacionamentos estratégicos “é tão valorizada, que parceiros vão querer se comprometer a esse tipo de relação” (HREBINIAK apud MORGAN, HUNT, 1994, p. 24).

Pode-se concluir, então, que a coexistência do comprometimento com a confiança é o fato gerador de um comportamento favorável, possibilitando o sucesso das atividades de MR.

Para que a empresa consiga atingir o estágio de confiança e comprometimento desejados, Morgan e Hunt (1994) ponderam o seguinte:

- A análise do custo de se terminar uma relação e do benefício de se continuar com ela influencia diretamente o comprometimento;
- O intercâmbio de valores interfere tanto no comprometimento quanto na confiança;
- A comunicação e o comportamento oportunístico influem inequivocamente na confiança.

A primeira proposição indica que o custo total envolvido ao se terminar uma relação ou parceria de negócio influencia na vontade da empresa para continuar comprometida e investindo no parceiro atual. Outro fator que estimula o comprometimento organizacional é a entrega de valor: “empresas que recebem valor superior de seus parceiros, se comparado com outras opções, em dimensões como lucratividade do produto, satisfação do cliente e desempenho do produto, se comprometerão com o relacionamento” (MORGAN, HUNT, 1994, p. 25).

A segunda proposição dos autores refere o “momento” precursor tanto da confiança quanto do comprometimento e diz respeito à troca mútua de valores. Segundo Morgan e Hunt (1994), o relacionamento se solidifica quando as visões e os valores das empresas que se relacionam estão de acordo uns com os outros,

contribuindo, assim, para o surgimento da confiança e do comprometimento recíprocos.

Por fim, dois fatores essenciais concorrem para a construção de confiança em uma relação: a comunicação e o comportamento oportunístico. A percepção de que o parceiro comercial se comunica freqüentemente e de que as informações transmitidas são verídicas e precisas gera alto grau de confiança. Em contrapartida, a constatação de que o parceiro age somente em benefício próprio instaura uma relação de ganha-perde; há, de uma das partes, um comportamento oportunístico, que, segundo Morgan e Hunt (1994, p. 25), acarretará redução ou perda da confiança recíproca entre as partes.

O modelo de gestão de MR que Gordon (1998) apresenta oito componentes principais que a empresa deve buscar para o desenvolvimento do MR.

Frente a isso, a primeira preocupação do autor é sobre a **cultura e valores** da empresa. Segundo Gordon (1998) culturas extremamente diferentes podem inibir o desenvolvimento de um relacionamento duradouro. Esse confronto pode existir entre empresas ou até mesmo entre a cultura da empresa e a cultura e valores do cliente.

Em seguida o autor salienta a importância da **liderança** dentro da companhia e que esse papel serve como modelo para os funcionários. Por essa razão o papel do líder deve ser o de compreender e disseminar na organização o valor da política ganha-ganha, antes mesmo de comprometer a empresa nas atividades de MR.

O terceiro componente para permitir uma política bem sucedida de MR é a empresa ter como centro de sua **estratégia**: o foco no cliente. “O cliente – não o produto ou pesquisa e desenvolvimento – deve ser a estratégia central do negócio se a empresa objetivar a implantação efetiva de MR” (GORDON, 1998, p. 25).

Para Gordon (1998) coragem para reorganizar a empresa é requisito fundamental. A **estrutura organizacional** da empresa deve atender os diferentes relacionamentos. O autor sugere que se uma empresa está organizada por unidades de negócio, como produto ou segmento de mercado, convém redesenhá-la por tipo de relacionamento como, por exemplo, gerentes que cuidarão de clientes atuais, novos clientes, funcionários, fornecedores, investidores e assim por diante.

A quinta proposição do autor está relacionada a **pessoas**. O autor defende que investimento nos funcionários é aspecto essencial numa empresa que deseja gerar bons relacionamentos. Segundo Gordon (1998), o funcionário deveria deixar de ser responsável por uma tarefa e passar a ser responsável por relacionamentos específicos. A empresa, por sua vez, deveria reconhecer funcionários que promovem boa integração desses relacionamentos porque “a era do relacionamento, vendas, marketing, serviços e suporte ao cliente se tornam processos integrados” (GORDON, 1998, p. 27).

A **tecnologia** pode ter diferentes papéis dentro de uma organização e também entre a relação da empresa e seu cliente. Para Gordon (1998), a tecnologia deve ser implantada não só para melhorar a memória da empresa sobre o cliente, mas fornecer ao cliente opções de comunicação e conteúdo que o façam voltar. Um dos usos da tecnologia no contexto do MR para o autor é proporcionar **conhecimento e insight**. O penúltimo componente da lista de Gordon (1998) contempla o conceito de que o conhecimento dos clientes é fator indispensável a uma empresa no contexto do MR. E se a base de clientes for muito grande, o autor sugere dispor da tecnologia para que a empresa seja capaz de gerar inteligência e *insight*, ainda que haja impossibilidade de manter um contato pessoal com alguns clientes.

Por último, Gordon (1998) foca-se no aspecto dos **processos**. O autor faz uma crítica à reengenharia por ter dificultado, para muitas empresas, o alinhamento dos processos com foco no cliente. E complementa que a “má notícia” é que o MR exige mudanças; a “boa notícia”, segundo o autor é que a finalidade disso é geração de valor. A estrutura de comunicação, de vendas e de outros processos deve ser adaptada para uma nova realidade. Para o autor, é preciso abandonar o paradigma de negócio de massa e adotar um modelo mais individualizado.

Segundo Chassaing, Edelman e Segal (1998), a retenção dos melhores clientes em uma empresa depende da combinação de três variáveis: a) os clientes acreditarem que a empresa entrega o melhor valor; b) crerem que os produtos e serviços da empresa são confiáveis; c) saberem que a empresa que não reconhece suas falhas pode ser penalizada: os clientes podem migrar para a concorrência.

Esses três elementos compõem a seguinte equação, sugerida pelos autores (CHASSAING, EDELMAN, SEGAL, 1998, p.2):

$$\text{Retenção} = \text{Valor superior} + \text{Confiança} + \text{alto custo de mudança}$$

Note-se que princípios estudados neste item podem parecer óbvios, contudo, a implantação destes em todos os níveis da empresa (não somente na alta cúpula) exige que se estabeleçam funções e processos de *marketing* orientados ao MR. Efetuada a abordagem dos princípios constituintes de MR, serão estudadas, a partir deste momento, as propostas das funções de MR.

2.5 AS FUNÇÕES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Observe-se que, apesar de os autores já terem chegado a um consenso sobre o conceito geral e a importância do MR, não existe ainda um modelo estruturado das funções que o MR engloba especialmente no que diz respeito às mais tradicionais, como, por exemplo, o conceito dos 4P's. O conceito de MR, segundo Palmer (apud CRESCITELLI, 2003, p 38), pode ser aplicado em diferentes níveis da empresa: no nível *tático*, por meio da tecnologia da informação e de ferramentas de vendas, como suporte de atividades de curto prazo e mais pontuais. No nível *estratégico*, por meio de acordos e recompensas, como uma forma cooperativa para estabelecer vínculos mutuamente interessantes. No nível *filosófico*, proporcionando um engajamento na cultura da empresa, principalmente por parte de seus funcionários.

A seguir, serão apresentados modelos de funções de MR sugeridos por diversos autores, como Ferreira e Sganzerlla (2000), Gummesson (2005), Nickels e Woods (1999), Bretzke (2000), que servirão como base para a construção das possíveis funções que o MR contempla.

Para o estabelecimento e fortalecimento de relacionamentos lucrativos Nickels e Wood (1999) acreditam que a **comunicação** é fator fundamental. Todas as mensagens de marketing, na visão dos autores devem ser coordenadas criando uma imagem unificada da organização para o cliente. Para a unificação desse processo

os autores recomendam a utilização da **Comunicação Integrada de Marketing** (CIM): “o objetivo do CIM é manter um diálogo com os clientes e outros grupos de interesse, permitindo que a empresa responda de forma rápida às suas necessidades e desejos” (NICKELS, WOOD, 1999, p. 320). Outra característica do CIM é que ele é inter-funcional, porque todos os funcionários, segundo a visão dos autores são responsáveis por criar e manter relacionamentos por meio de seus contatos fora e dentro da empresa. Os autores sugerem um *mix* para o CIM, uma combinação de algumas ferramentas de marketing que auxiliam na comunicação da empresa como retratado na Quadro 3.

Quadro 3 – Resumo Técnica do CIM para o MR

Técnica	Definição
Propaganda	Comunicação não-pessoal realizada por uma empresa identificável com o objetivo de criar ou continuar os relacionamentos.
Marketing Direto	Processos de duas vias de comunicação de marketing por meio do qual as empresas interagem diretamente com os consumidores para trocar informações.
Promoção de Vendas	Comunicação dos incentivos que aumentam o valor de um produto durante um tempo limitado, incentivando os membros do canal e os empregados a comercializar e os consumidores a comprar produtos.
Relações Públicas	Processo de avaliar as atitudes de grupos de interesse, identificar os produtos e atividades de uma empresa com relação aos interesses destes grupos e uso de comunicações não-pagas para construir relacionamentos de longo prazo.
Venda Pessoal	Processo de comunicação interpessoal no qual os representantes da empresa identificam os clientes potenciais, examinam as suas necessidades, apresentam informações sobre os produtos, estabelecem um compromisso e fazem acompanhamento para manter os relacionamentos.
Comunicação oral	Comunicação interpessoal na qual os usuários e não usuários de produtos compartilham experiências com produtos e opiniões a respeito deles.

Fonte: Nickels, Woods, 1999, p. 323.

Os autores Ferreira e Sganzerlla (2000) afirmam que o “MR necessita de ferramentas que possam contribuir para a construção de relacionamentos produtivos com o cliente” (FERREIRA, SGANZERLLA, 2000, p. 82). O papel dessas **ferramentas**, ou funções do MR, segundo os autores, é construir e administrar diálogos com os clientes, e assim transmitir e receber informações para que essa interação aprofunde o relacionamento entre as partes. Algumas das ferramentas

sugeridas pelos autores são: **database marketing** (*marketing* com banco de dados), **marketing direto**, **programas de fidelidade**, e **serviço à cliente** (FERREIRA, SGANZERLLA, 2000, p. 82).

Os **bancos de dados**, que servem para armazenar dados, contatos e resultados de vendas dos clientes, têm como finalidade diferenciar cada cliente, para servi-lo melhor e, também, alimentar a empresa em seu planejamento e nos níveis estratégico, tático e operacional: “cada vez mais os chamados **CRMs** ou ainda **front office applications** vêm ganhando espaço, permitindo que esta tecnologia se integre às funções de relacionamento com o clientes” (FERREIRA, SGANZERLLA, 2000, p. 83).

Além de uma base de dados estruturada, o MR pressupõe diálogo, **comunicação**, entre a empresa e os clientes. Para os autores Ferreira e Sganzerlla (2000), o “marketing direto deu soluções em comunicação para um relacionamento muito mais individualizado, em contraposição ao relacionamento massificado” (FERREIRA, SGANZERLLA, 2000, p. 82). O marketing direto trouxe, de acordo com os autores, uma comunicação mais interativa, mais personalizada, e mais integrada, utilizando uma ou mais mídias; portanto, proporciona maior aproximação entre a empresa e o cliente.

Segundo Ferreira e Sganzerlla (2000), os **programas de fidelidade** têm sido importantes na construção de relacionamentos entre empresas e clientes, principalmente como ferramenta de **manutenção e retenção**. Porém, os autores chamam a atenção para que as empresas reflitam sobre a implantação de um programa de fidelidade. É importante verificar se os produtos ou serviços em questão podem ser passíveis de gerar fidelidade e se o programa pode agregar valor ao cliente. Tais aspectos devem ser ponderados pelas empresas: “é aqui que muitas empresas erram; elaboram programas geniais sem saber se eles de fato agregam valor para o cliente” (FERREIRA, SGANZERLLA, 2000, p. 97).

E, por fim, **serviços a clientes** é, segundo os autores, uma estratégia de MR porque diferencia a empresa e satisfaz o cliente. Depois que um produto ou serviço é entregue, o que garante novas vendas é a interatividade da empresa com o cliente. Note-se que hoje cada vez mais se agrega valor com a ampliação do leque de serviços prestados (FERREIRA, SGANZERLLA, 2000, p.61).

A **tecnologia da informação**, de acordo com Bretzke (2000), possibilitou um novo modo de fazer negócio e se tornou fator preponderante para gerenciar o relacionamento com os clientes de forma produtiva e em tempo real. Para a autora, a ferramenta que oferece a melhor solução e, talvez por isso, torna-se uma função importante do MR é o **CRM**: “um conjunto de conceitos, construções e ferramentas – compostas por estratégia, processo, software e hardware” (BRETZKE, 2000, p. 15). Do ponto de vista operacional, trata-se de uma função que permite o desenho, a construção, o gerenciamento e a mensuração das ações de relacionamento, propiciando a utilização de grandes bases de dados (CRESCITELLI, 2003, p. 54).

Observe-se que o CRM traz muitas vantagens; alguns de seus benefícios potenciais são: aumentar o conhecimento acerca do cliente; armazenar grande volume de informação, permitindo à empresa reagir em tempo real; aperfeiçoar o processo decisório; melhorar o fluxo de vendas, pós-vendas e *telemarketing*; estabelecer uma comunicação próxima e sistemática com os clientes (BRETZKE, 2000, p. 32). Apesar da importância de todos esses aspectos, o maior impacto do CRM, segundo Bretzke (2000), está no canal de **comunicação** da empresa. O CRM possibilita que áreas como *telemarketing*, *call center* e *internet* sejam valiosos canais de comunicação integrada, aproximando a empresa do cliente.

Convém ressaltar que, ainda não existe um modelo teórico que possa ser tomado como padrão para determinar as funções do MR. Nota-se que alguns autores aprofundam seus estudos na parte tática do MR; outros, na parte estratégica e filosófica. Segundo Gordon (1998) algumas ferramentas de marketing que surgiram na tentativa de se conseguir um marketing de relacionamento eficiente são erroneamente confundidas com o próprio conceito de MR. Entre elas estão: database marketing e programas de fidelidade. Para o autor: “esses são apenas componentes do MR e não substitutos” (GORDON, 1998, p. 20).

É importante, portanto, a compreensão do escopo do MR antes do estudo de um programa de fidelidade pela necessidade de se avaliar o contexto que o programa está inserido. Nessa pesquisa, conforme referido, o levantamento bibliográfico sobre MR será incorporado ao modelo teórico juntamente com especificidades sobre o tema programa de fidelidade que serão abordadas nos itens subseqüentes desse trabalho.

2.6 PROGRAMAS DE FIDELIDADE

Programa de fidelidade é um conteúdo coordenado de *marketing* que envolve a idéia de participação e possui o objetivo de aperfeiçoar a construção do relacionamento da empresa com um grupo de clientes pré-determinados (LACEY et al., 2006). Esse programa é também uma função do MR, e será analisado com maior aprofundamento a seguir.

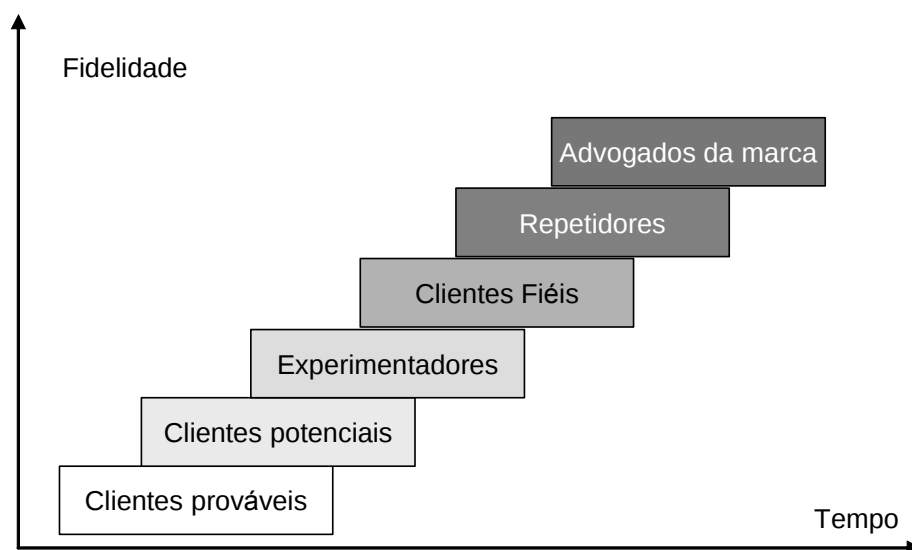
2.6.1 O conceito: Fidelidade

Antes, porém, de se iniciar o estudo do Programa de fidelidade, é necessário que se tenha compreensão do conceito de fidelidade. A definição comumente encontrada na bibliografia de *marketing* pontua que **cliente fiel** é aquele que está envolvido ou comprometido com um produto ou marca; assim, mantém (preserva) o consumo freqüente e perpetua esse relacionamento com uma empresa ao longo do tempo (LACEY, 2007, p. 317; ROCHA, 1999, p. 48; FERREIRA, SGANZERLLA, 2000, p.111).

Para Bretzke (2000), a continuidade desse relacionamento ao longo do tempo pode ser descrita por um processo de seis níveis - representado na Figura 2. Segundo a autora, “esse conceito ilustra o processo que se deve usar para intensificar o relacionamento do cliente com a empresa” (BRETZKE, 2000, p. 97).

É interessante notar que, na escala proposta pela autora, o cliente se torna fiel no quarto estágio; a partir desse momento, se o consumidor continuar repetindo o comportamento de compra, transformar-se-á em “advogado da marca”, defendendo o produto que está comprando e recomendando para outras pessoas.

Figura 2 – Escala de Fidelidade



Fonte: Bretzke, 2000, p.97.

Embora a definição mais comum de fidelidade seja a referida acima, convém esclarecer que, de fato, a bibliografia sobre o assunto não nos permite afirmar que existe unanimidade quanto ao conceito (JACOBY, CHESTNUT, 1978; DICK, BASU, 1994; OLIVER, 1999 apud DOWLING, UNCLES, HAMMOND, 2003, p. 295).

Os autores Dowling, Uncles e Hammond (2003) apresentam três escolas de pensamento que estudam esse conceito. A **primeira** escola acredita que fidelidade surge principalmente por meio de uma atitude de comprometimento do consumidor com a marca. Esta escola defende que a atitude perante a marca define o comportamento e as relações, independentemente das influências situacionais. Se há crença na marca e percepções positivas desta, a fidelidade, quase que monogâmica, irá existir. Segundo os autores, essa linha de pensamento fundamenta principalmente a pesquisa de marca e de propaganda. Em geral, a fidelidade, para esta escola, pode ser medida por intermédio de estudos acerca de “quanto as pessoas dizem que gostam da marca, se sentem comprometidas com ela, recomendariam para outras pessoas e têm crenças e sentimentos positivos sobre a marca” (DOWLING, UNCLES, HAMMOND, 2003, p. 296). As táticas de *marketing* mais utilizadas pelos seguidores desta escola são atividades que estreitam o comprometimento emocional com a marca como, por exemplo,

propaganda, serviços personalizados e programas de fidelidade (DOWLING, UNCLES, HAMMOND, 2003, p. 296).

Porém, apesar de proporcionar um entendimento psicológico e sociológico das atitudes dos consumidores para com a marca, tal escola recebe críticas. Segundo Oliver (1999 apud DOWLING, UNCLES, HAMMOND, 2003), ocorre a escassez de dados empíricos que correlacionem essa perspectiva com o comportamento de compra fiel. Como é possível assegurar que o consumidor que disse ter uma atitude de aceitação à marca irá se comportar como um cliente fiel?

Uma proposição diversa apresenta a **segunda** escola de pensamento. Segundo Dowling, Uncles e Hammond (2003), esta é a que suscita mais controvérsia; em contrapartida, é a escola que possui maior suporte de dados. Essa linha de pensamento defende que fidelidade surge depois de uma experiência de compra e satisfação. Nesse caso, a marca que agrada mais o cliente será merecedora de maior comprometimento por parte deste, que certamente retribuirá o benefício por meio de compra repetitiva. É uma escola de pensamento que está baseada em muitos dados de pesquisas, como “fatia de mercado, penetração da marca, média de frequência de compra, índice de recompra” (DOWLING, UNCLES, HAMMOND, 2003, p. 297), entre outros. E é por intermédio da análise dos padrões de compra que clientes são classificados em graus de fidelidade. Nessa escola “assume-se que consumidores tendem a ver propaganda e outras formas de comunicação de *marketing* mais como publicidade que sustenta a lembrança da marca (*awareness*) e reforça a oferta, do que informações que influenciam verdadeiramente seu comportamento” (DOWLING, UNCLES, HAMMOND, 2003, p. 299). Nesse sentido, quem adota essa linha acredita que os consumidores serão pouco influenciados por um programa de fidelidade, ou por qualquer outra atividade de *marketing*.

A polêmica que envolve essa escola reside no fato de ela considerar que fidelidade equivale à frequência de compra. Os que criticam essa linha de pensamento afirmam que não se consegue provar por meio de compras passadas o que realmente gerou aquele comportamento; assim, para eles, não é possível isolar o fenômeno e classificá-lo como fidelidade (DOWLING, UNCLES, HAMMOND, 2003, p. 297). Os detratores dessa escola de pensamento, como Reichheld (2003), Henry

(2000), Bowen e Shoemaker (2003), apontam que frequência de compra e satisfação não podem ser confundidas com fidelidade.

Para Reichheld (2003), um comprador freqüente não deve, por causa disso, ser considerado um cliente fiel, e vice-versa. Um cliente que compra constantemente pode agir “por inércia”, ou ser indiferente à marca, contudo, por questões de casualidade, realiza compras repetitivas. O mesmo raciocínio se aplica ao cliente fiel. Tal cliente pode não fazer compras freqüentes do produto por ter uma necessidade reduzida daquele bem. Observe-se, por exemplo, alguém que troca de carro poucas vezes porque não utiliza muito o veículo, entretanto, é fiel à marca quando decide comprar. “A fidelidade é, portanto, a vontade de alguém – cliente, empregado, amigo – de fazer um investimento ou sacrifício para fortificar um relacionamento” (REICHHELD, 2003, p. 48).

Para Henry (2000, p.13), muitas empresas caem em armadilhas, na tentativa de compreender e quantificar a fidelidade do cliente. Ao considerar como fiel um cliente que apresenta comportamento repetitivo de compra, várias empresas certamente ignoram a verdadeira motivação deste comportamento. As razões, em diversos casos, podem ser disponibilidade de crédito, falta de concorrência, preços mais baixos, alto custo de mudança, entre outras. Segundo o autor, estes são apenas alguns dos fatores que podem influenciar na retenção do cliente, mas nenhum deles corresponde, de fato, à fidelidade. Tal raciocínio se justifica, especialmente, porque, na ausência desses motivos, é muito provável que o consumidor não mantenha sua preferência.

Outra crítica à segunda escola é feita por Bowen e Shoemaker (2003). De acordo com esses autores, acreditar que um processo de compra satisfatório gere fidelidade é crer numa falácia. Para eles, satisfação do cliente não equivale à fidelidade. Para esses pesquisadores, satisfação diz respeito ao bom atendimento às expectativas do cliente, ao passo que fidelidade refere a probabilidade de o cliente voltar. Certamente a satisfação é um fator preponderante para gerar fidelidade, mas nem todo cliente satisfeito torna-se fiel (BOWEN, SHOEMAKER, 2003, p. 33).

A **terceira** escola de pensamento descrita por Dowling, Uncles e Hammond (2003) afirma que o comportamento de compra é moldado por características do indivíduo e circunstâncias (situações) de compra. Ou seja, a relação entre a atitude

perante a marca e o comportamento efetivo de compra é mediada por diversas variáveis que podem interferir no processo, como orçamento disponível para a compra, pressão do tempo, hábitos, tolerância ao risco, disponibilidade do produto, promoções, entre outros fatores (DOWLING, UNCLES, HAMMOND, 2003, p. 298). As empresas que integram um cenário de acirrada competitividade, onde há pouca diferenciação de produto, em geral se preocupam em manter as circunstâncias e situações de compra sob controle. Tais organizações buscam evitar falta de estoque, aumentar as horas de atendimento, escolher com cuidado o *mix* de produto, investir em promoções. Segundo a linha de pensamento da escola, as ferramentas de *marketing* podem auxiliar a empresa, porém, é importante compreender até que ponto estas, especialmente programas de fidelidade, influenciam o comportamento do consumidor em face das situações de mercado (DOWLING, UNCLES, HAMMOND, 2003, p. 299).

A diferença entre essa escola e a primeira escola apresentada (a escola da atitude) é que essa acredita que o padrão de compra será influenciado por situações, que podem se tornar inclusive inibidores de fidelidade e que, portanto, estão acima desta.

Dowling, Uncles e Hammond (2003) acreditam que a opção da empresa por uma dessas três linhas de pensamento é algo decisivo, pois a questão estratégica da organização dependerá fundamentalmente dessa escolha, porque cada uma das escolas impele táticas de *marketing* diferentes. “Mesmo que o orçamento seja grande – permitindo simultaneamente a expansão da base de vendas, a propaganda para encorajar percepções positivas sobre a marca, e promoções táticas – a necessidade de um foco estratégico irá impedir uma ou duas dessas opções” (DOWLING, UNCLES, HAMMOND, 2003, p. 299).

Para Nunes e Drézen (2006), a expressão “fidelidade do cliente” é um eufemismo que prejudica as táticas de *marketing*. Segundo os autores, não se deve esperar que práticas de *marketing*, como um programa de fidelidade, gerem, de fato, fidelidade. Para esses pesquisadores, o termo “fidelidade” carrega um significado muito forte, capaz de conduzir a um caminho sem volta, a uma devoção que leva alguém a se apegar a algo, ainda que isso não lhe seja benéfico. “Esse comportamento já está escasso até mesmo no amor e na guerra, sendo assim, seria

um exagero acreditar que isso exista nas relações comerciais do nosso século” (NUNES, DRÉZEN, 2006, p. 125).

Para Dowling e Uncles (1997), em vários mercados já estabelecidos é difícil que qualquer ferramenta de *marketing* consiga ultrapassar as leis de mercado. Existirá sempre um limite de valor para aquilo que as ferramentas de MR podem trazer às empresas.

Em vista desses argumentos, é possível aventar algumas conclusões. A primeira delas é que relacionamento é um processo complexo. Gummesson (2005), por exemplo, conseguiu elencar trinta diferentes tipos de relacionamento. Por essa razão, “apostar as fichas” exclusivamente no comportamento de compra (como sugerido na segunda escola) para definir se um cliente é ou não fiel significa ignorar todas as variáveis que envolvem o procedimento de compra. A empresa deve mensurar, analisar e entender as vendas efetuadas e, por meio disso, observar o perfil de compra de cada cliente. Todas essas são informações valiosas não só para compreender o negócio da empresa, mas também para conhecer seus clientes. Convém reiterar que é imprescindível para a organização ponderar sobre as prováveis motivações que induziram o comportamento de compra, caso contrário, ela pode, em um ambiente hostil, “ser pega de surpresa”.

Outro aspecto importante a ser considerado é o de que “a **colaboração** deve estar sempre no centro de um relacionamento” (GUMMESSON, 2005, p.44). Assim, objetivar a fidelidade em seu sentido literal não faz sentido para o mundo dos negócios, especialmente porque “colaboração” designa o fato de ambas as partes doarem e perceberem o valor recebido. Observa-se, portanto, que o conceito proposto pela primeira escola de pensamento está baseado na idéia de um comportamento quase “fanático” do cliente em relação à empresa; nesse caso, há uma crença de que o cliente seria fiel sempre, a despeito de qualquer alteração do mercado. O fanatismo à marca pode até existir, mas, na maioria das vezes, deve pressupor uma troca de valores na relação entre empresa e cliente, uma vez que tal relacionamento é influenciado por variáveis externas e que fogem ao controle da organização.

Considerando as concepções de fidelidade apresentadas e a atual conjuntura mercadológica, parece que a linha de pensamento proposta pela terceira escola é a que se mostra mais coerente. Isso porque incorpora características da

atitude do consumidor e, ao mesmo tempo, alerta para as influências de mercado. Note-se que, em uma relação comercial, é importante compreender o alcance das atividades de *marketing*, admitindo suas limitações.

Verifica-se, portanto, que o papel do *marketing* na busca da fidelidade do cliente é a criação de ferramentas inteligentes, que possam minimizar, na medida do possível, as influências indesejáveis do mercado e melhorar a percepção da marca pelo consumidor (atitude). Tais iniciativas ajudam a construir o relacionamento entre a organização e o cliente, e aumentar a probabilidade desse último voltar.

2.6.2 O que esperar de um Programa de fidelidade

O estudo do conceito de *fidelidade* no item anterior permitiu uma visão esclarecedora sobre as expectativas referentes aos Programas de Fidelidade. É de fundamental importância que os objetivos destes sejam trabalhados pelos profissionais de *marketing* durante a fase de implantação. Tais especialistas devem expor aos funcionários da empresa, de modo preciso, qual o âmbito do programa.

Para Dowling, Uncles e Hammond (2003, p. 310), existem algumas vantagens que um Programa de fidelidade pode trazer para as empresas. Uma delas é a manutenção **do atual comprometimento** do cliente com a marca; isso significa reforçar o valor agregado. Outro benefício é o aprimoramento do **canal de comunicação** (para educar, vender e criar relação) com o cliente, permitindo que a marca esteja (ou, seja percebida como) mais acessível. Um outro aspecto positivo é a conhecida pressão do “**eu - também**”, em razão de a concorrência utilizar as mesmas estratégias para gerar maior valor e percepção para o cliente.

Para outros autores, a expectativa dos Programas de Fidelidade deve ir além disso, e, como qualquer outra atividade de *marketing*, deve objetivar o lucro das empresas que apostam nessa ferramenta.

Nunes e Dréze (2006) acreditam que esse instrumento pode auxiliar a empresa a reduzir a migração, aumentar as vendas e gerar valor para o cliente, conforme as seguintes justificativas:

- a) **Reduzir a migração:** programas de fidelidade, segundo os autores, criam barreiras para a evasão do consumidor, isto é, dificultam a migração deste para outro fornecedor. Em razão disso, tais programas se tornam uma importante ferramenta, principalmente nos setores em que a perda de clientes é muito grande, como é o caso do mercado de telefonia móvel. A *Sprint*, nos Estados Unidos, atrelou seu Programa de fidelidade à milhagem. “Se o cliente decidir sair, perderá as milhas acumuladas e, se voltar, vai ter que recomeçar tudo de novo” (NUNES, DRÉZE, 2006, p. 125).
- b) **Ganhar *share of wallet* do cliente:** “Para produtos e serviços um cliente tipicamente compra de mais de um fornecedor; um Programa de fidelidade pode incentivar o cliente a consolidar suas compras” (NUNES, DRÉZE, 2006, p. 125). A fim de que essa estratégia funcione, a empresa deve oferecer, segundo os autores, valor agregado suficiente, além do desenho de uma mecânica inteligente para que o cliente opte por centralizar suas compras. Ser o primeiro fornecedor a lançar um Programa de fidelidade é, sem dúvida, uma grande vantagem competitiva, pois praticamente assegura que muitos clientes já centralizem suas compras nessa empresa. Entretanto, é possível, com uma estrutura de recompensa mais lucrativa, ganhar dos pioneiros.
- c) **Oportunizar compras adicionais:** Segundo os autores, a expectativa é a de que os clientes adquiram certa quantidade de produto (não mais do que isso), e o objetivo é, justamente, capturar a maior parte dessas compras. Contudo, Nunes e Dréze (2006) defendem que Programas de fidelidade, principalmente os que apresentam diferentes categorias (denominadas de *bronze*, *prata* e *ouro*), podem induzir os clientes participantes a compras adicionais. Os clientes situados próximos à zona de transição entre uma categoria e outra podem consumir mais ou acelerar suas compras para manter a posição desejada.
- d) **Compreender comportamento do consumidor:** Uma das principais vantagens dos Programas de Fidelidade é que se tornam, freqüentemente, valiosas fontes de informação sobre o cliente. Auxiliam, portanto, a empresa na escolha de suas ofertas, no aprimoramento da comunicação e em outros aspectos. Os autores alertam, entretanto, para a importância de uma definição anterior e precisa dos objetivos, o que permitirá à empresa coletar a informação que lhe será útil.

Segundo Shugan (2005) o programa de fidelidade deve ser encarado como “ativo” da empresa, não como custo. Para o autor muitos dos programas de fidelidade estão mal desenhados e acarretam grandes custos para a empresa. O autor exemplifica o caso das companhias aéreas, afirmando que o custo de manter o programa é muito maior que o valor que este gera para a empresa, e que essas companhias estão começando a tratar seus programas como passivo. No final de 2003, a empresa aérea americana United Airlines estimou que seu programa de milhagem representava um passivo de \$ 717 milhões (YAMANOUCHI, 2005, apud SHUGAN et al., 2005).

Os resultados esperados com a implantação de um programa de fidelidade envolvem de forma geral, a expectativa de melhorar o relacionamento com seus clientes foco e que esses retornem. O objetivo de reter o cliente traz, porém, alguns cuidados que serão abordados no item seguinte.

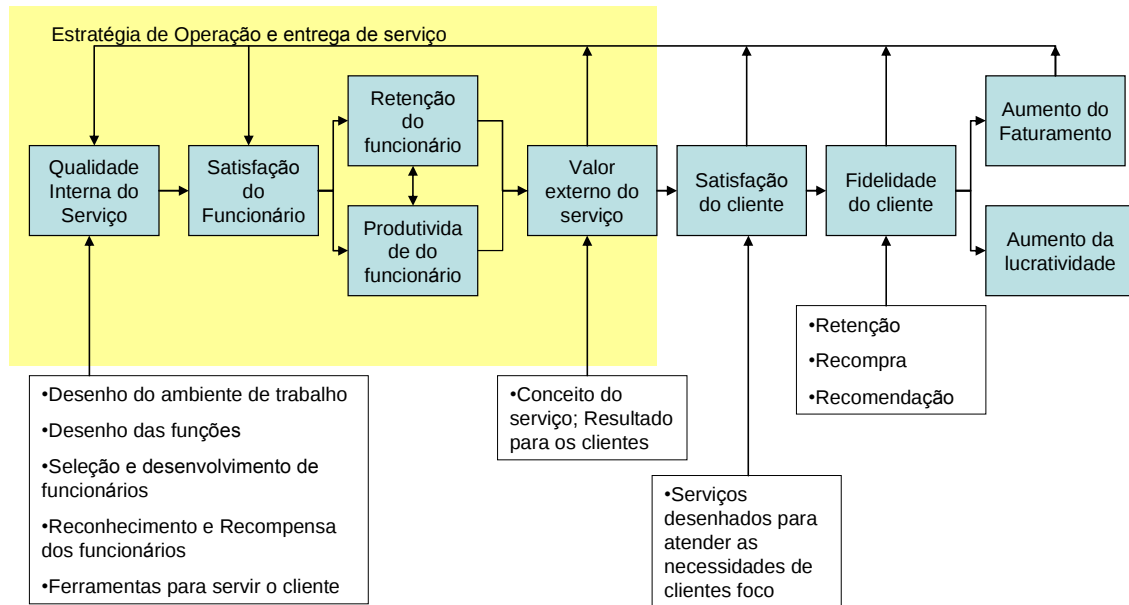
2.6.3 Alguns mitos sobre Fidelidade: cuidado com a retenção

Note-se que o mercado competitivo atual exige das empresas a busca por diferenciação. Em razão de tal conjuntura, a bibliografia de *marketing* traz o conceito de MR como a melhor estratégia para que a empresa consiga sobressair e evitar a perda de seus clientes para a concorrência. Essa necessidade de retenção abriu espaço para o surgimento de correlações entre retenção do cliente e lucratividade da empresa, levando as organizações, cada vez mais, a centrarem seu foco na busca pela fidelidade do consumidor.

Um modelo proposto por Heskett et al. (1994), denominado *the service-profit chain*, estabelece a relação entre lucratividade, fidelidade do cliente e atuação dos funcionários. O esquema sugerido pelos autores - e representado na Figura 3 - propõe que a lucratividade e o crescimento da empresa são estimulados pela fidelidade do cliente; que a fidelidade do cliente tem relação direta com a satisfação; que a satisfação é influenciada pelos valores e serviços entregues ao cliente; que o valor é criado por funcionários satisfeitos, fiéis e produtivos; que a motivação do funcionário decorre principalmente da alta-qualidade de serviço, suporte e regras que possibilitam a entrega de resultado para o cliente. E que esse esquema acaba

se tornando um ciclo que se auto-alimenta. Portanto, na visão do autor, para atingir relacionamentos duradouros deve procurar alimentar esse ciclo de negócio.

Figura 3 – The service-Profit Chain



Fonte: Heskett et al., 1994, p.166.

Em concordância com esse raciocínio uma afirmação observável no mundo corporativo é a de que: **clientes se tornam mais rentáveis ao longo do tempo**. E, por essa razão, quanto mais a empresa conseguir reter clientes, mais lucro terá. Observe-se a manifestação dessa idéia na obra de Reichheld (2001): “a relação da lucratividade e tempo de retenção pode variar de empresa para empresa, porém, no final do dia um crescimento de 5% da taxa de retenção de qualquer empresa pode gerar um crescimento de 25% a 95% nos lucros” (REICHHELD, 2001, p. 10).

Segundo Keiningham, Vavra e Aksoy (2008), o raciocínio que fundamenta essa afirmação pode ser desenvolvido desta forma:

- a) **o custo de aquisição é maior do que o de retenção**; em outros termos, com o passar do tempo, o cliente vai se tornando mais lucrativo, na medida em que o custo investido nele decresce.
- b) **o cliente compra mais com o passar do tempo**.

A constatação de que “custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter um cliente atual” já foi amplamente aceita pelas empresas, o que impulsiona a busca incessante para a retenção dos atuais clientes. Segundo Keiningham, Vavra e Aksoy (2008) o primeiro registro disso surgiu há mais de vinte anos, por meio de uma pesquisa conduzida pela TARP (*Technical Assistance Research Project*), que logo ganhou as páginas de revistas especializadas, como a *Total Quality Management* e a *Harvard Business Review*. Porém, estes autores alertam as empresas para que tenham cautela com a relação “custo de aquisição versus retenção”, pois acreditam que ela está desbalanceada. Para esses pesquisadores, o custo operacional não deve ser somado apenas para a aquisição. Independentemente do fato de o cliente ficar ou não na empresa, qualquer custo incorrido para possibilitar a primeira compra está incluso no pacote, e é um custo que irá acontecer com todos. Assim, a operação passa a fazer sentido se os custos de aquisição também “estão associados a despesas de propaganda e promoção” (KEININGHAM, VAVRA, AKSOY, 2008, p.1) para atrair novos clientes.

Ainda que se trate de um caso deste, os autores destacam que propaganda e promoção não existem somente para induzir a primeira compra (*first time buyers*). Grande parte do investimento de *marketing* busca reforçar e manter o conhecimento da marca entre os clientes atuais. Além disso, segundo Keiningham, Vavra e Aksoy (2008, p. 1), as promoções de curto prazo para atrair novos clientes também alcançam clientes atuais. Estes autores afirmam, ainda, que tal operação menospreza o ciclo de vida dos produtos e serviços em questão; dependendo da maturidade do ciclo, a empresa irá gastar mais buscando novos clientes ou mantendo os atuais. “Esse mito também ignora a diversidade da base de clientes da empresa em termos de custos de aquisição e manutenção” (KEININGHAM, VAVRA, AKSOY, 2008, p.2). Para os autores, muitos clientes lucrativos, por exemplo, podem exigir um custo de manutenção acima da média e que a empresa pode optar por essa estratégia.

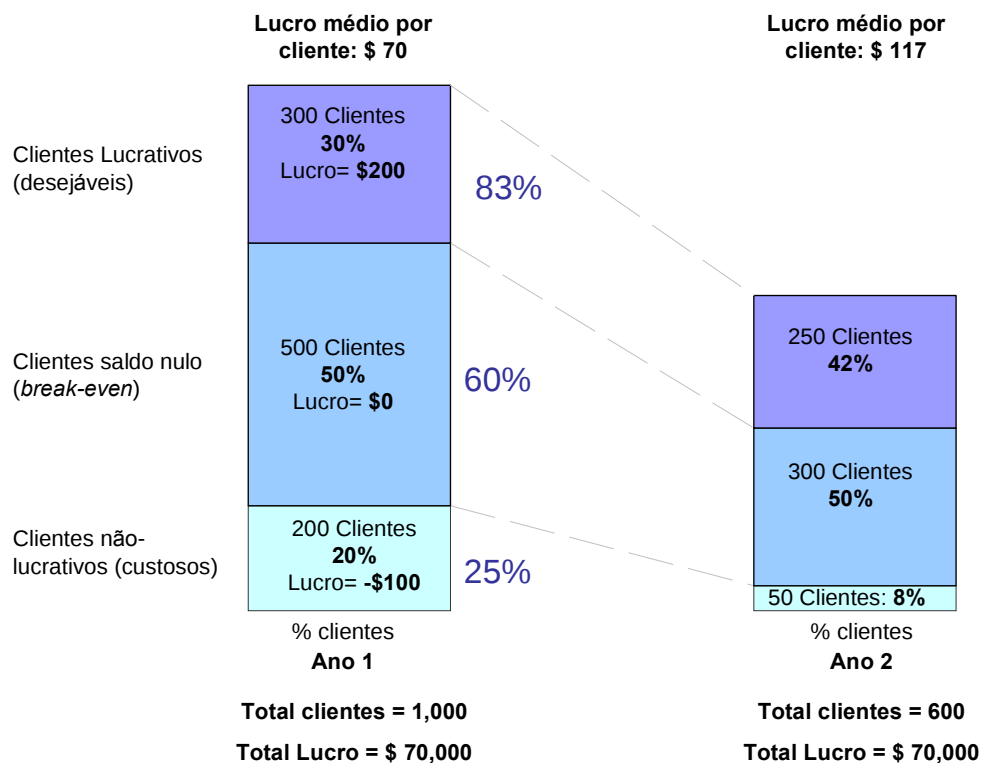
Para Dowling e Uncles (1997), a afirmação de que clientes fiéis são sempre mais lucrativos traduz uma visão simplista demais da realidade. De acordo com estes autores, tal comportamento pode ocorrer apenas em razão da diferença de perfis; por exemplo, muitas empresas aéreas classificam os passageiros de trabalho como mais fiéis do que os de turismo, porque os primeiros viajam mais e, sem dúvida, gastam mais do que os segundos; entretanto, tal fato, por si só, não significa fidelidade.

O segundo componente da operação pressupõe que os clientes irão comprar mais ao longo do tempo. Para Keiningham (2006), a necessidade define a compra, portanto, não convém acreditar que, obrigatoriamente, o cliente comprará mais com o passar do tempo. A organização, segundo o autor, deve se focar nos tipos de cliente que possui (lucrativo, saldo-zero, não lucrativo), pois é isso que determinará a lucratividade da empresa e não o tempo em que eles permanecem nela.

Portanto, de acordo com Keiningham (2006), clientes, em geral, não tendem a ser mais lucrativos com o passar do tempo. Mas como as empresas chegam a essa conclusão? Resultados de um estudo realizado pelo autor (vide figura 4) evidenciam que, com o passar do tempo, a média de lucratividade dos clientes aumenta porque os clientes lucrativos tendem a ficar mais tempo na empresa, ao passo que os que apresentam saldo-zero e os não-lucrativos migram. O mesmo modelo demonstra que a empresa exemplificada conseguiu a mesma lucratividade de um ano para outro perdendo clientes.

Assim, a média de lucro por cliente pode aumentar de um ano para o outro simplesmente porque a porcentagem de clientes de saldo-zero e não-lucrativos diminui com o tempo. “Para a maioria das empresas, clientes lucrativos (desejáveis) são a minoria, enquanto clientes de saldo-zero e clientes não lucrativos contam com 80% da base dos clientes. Ao contrário do mito, perder um cliente custoso pode ser vantajoso, e investir alto para ganhar um cliente desejável pode ser recompensador” (KEININGHAM, VAVRA, AKSOY, 2005, p. 2).

Figura 4 – A taxa de retenção de clientes lucrativos tende a ser maior



Fonte: Adaptação da Palestra da Ipsos.

Isso significa que, se a empresa adotar uma estratégia de *marketing* de relacionamento, essa tática precisa ter um caráter seletivo: é necessário escolher em quais clientes se quer apostar. A sugestão é que as ferramentas de *marketing* concentrem seus esforços na retenção dos clientes lucrativos e não de qualquer cliente. Alguns autores, como O'Brien e Jones (1995, p.75), Lacey (2007, p.328), Keiningham, Vavra, Aksoy (2005, p. 2) acreditam que programas de fidelidade podem trazer resultados positivos para a empresa, porém se implantadas com inteligência.

A busca por fidelidade do cliente pode ser uma estratégia altamente lucrativa, mas não se a empresa optar por implantar os mitos convencionais. Se fidelidade não trazer bons resultados, então as empresas buscarão outras estratégias para se manter competitivas (KEININGHAM, VAVRA, AKSOY, 2005, p. 2).

A busca pela fidelidade não é a única alternativa para as corporações e, freqüentemente, tal opção envolve certa complexidade. Assim, muitas delas preferem outras saídas como a redução de custos para melhorar sua lucratividade. Se a opção for pelo MR deve-se ter cuidado em selecionar os clientes que irá apostar.

2.6.4 Programa de Fidelidade versus Promoção

É comum a preocupação dos autores com a confusão que as empresa aplicam entre Programas de Fidelidade e promoções. Para O'Brien e Jones (1995, p.75), os Programas de Fidelidade, em geral, são mal compreendidos e mal-implantados. Várias empresas os tratam como promoções de curto-prazo, o que pode até criar algum tipo de valor, e motivar, por exemplo, o cliente a testar um produto; porém, enquanto não estiverem concebidos para criar fidelidade, vão gerar pouco valor agregado, considerando-se o potencial que um Programa de fidelidade possui.

Segundo Rocha e Veloso (1999, p. 56), os programas de fidelidade são muito distintos de promoções tradicionais. As diferenças apontadas pelos autores estão representadas no quadro 4. Os autores acreditam que as ferramentas promocionais são importantes para trazer resultados rápidos à empresa e que a existência de um Programa de fidelidade não invalida estas ações de curto-prazo. Entretanto, é preciso cautela, pois adotar promoções continuadas em lugar de um Programa consistente de Fidelidade pode acostumar mal os clientes e trazer sérios riscos financeiros à empresa. As principais diferenças são as seguintes:

Quadro 4 – Diferença entre Programa de fidelidade e Promoções

	Programas de Fidelidade	Promoções
Objetivo	Criar um relacionamento permanente entre cliente e empresa.	Aumentar o volume de vendas em situações específicas.
Público	Consumidores mais freqüentes, de maior gasto médio, mais fiéis.	Qualquer comprador, independentemente do seu perfil.

Continuação

Recompensa	De longo prazo.	De curto prazo.
Duração	Contínua, de longa duração.	Indeterminada.

Fonte: Rocha et al., 1999, p. 56.

Para Sharp e Sharp (1997), programas de fidelidade não podem ser comparados com promoções, em razão de os primeiros terem natureza de longo prazo, ênfase deliberada na retenção do cliente e foco no aumento da frequência de compras dos consumidores.

De acordo com Shugan (2005), atividades de MR são muito mais eficientes que promoções de curto-prazo, e criam ativos muito mais duradouros para a empresa. Note-se, portanto, que o investimento na relação com o cliente traz vantagens tão importantes quanto as obtidas com uma propaganda duradoura, com o melhoramento constante dos serviços e com a elaboração de novos produtos. Com o MR, a empresa colherá frutos a longo-prazo, ao passo que, com a promoção, a empresa atingirá, provavelmente, apenas a meta do trimestre; dificilmente terá frutos no futuro.

Para Rocha, existem seis tipos de Programa de fidelidade:

Quadro 5 – Tipos de Programa

Modelos de Programa de fidelidade	Descrição
1.Recompensa	Recompensa o relacionamento e as compras repetitivas do cliente por meio de bônus, prêmios, incentivos, pontuação, etc.
2.Educacional	Enfatiza mais o “educar” e o “conscientizar” o cliente do que o “aumentar o consumo”; gera um fluxo de informação constante entre a empresa e o cliente.
3.Contratual	Usufrui de um relacionamento já existente com o cliente para ofertar outros produtos e serviços.
4.Afinidade	Reúne consumidores com interesses comuns; é mais conhecido como “ <i>customer clubs</i> ”.
5.Serviço de valor Agregado	Melhora o relacionamento com o cliente simplesmente por agregar qualquer tipo de benefício a mais no seu produto ou serviço
6.Alianças	Estabelece alianças entre empresas a fim de oferecer serviços/produtos complementares.

Fonte: Adaptação de Rocha, Veloso 1999, p.71-74.

Vários Programas de Fidelidade têm sido criados por diversas empresas para reter seus clientes. Convém notar que cada programa tem uma característica específica, que o distingue dos demais. Além disso, é conveniente destacar que a implantação desses Programas requer cuidadoso planejamento, especialmente porque se trata de uma iniciativa que deve ter longa duração.

2.6.5 Fatores de Sucesso de um Programa

Independente do tipo de programa escolhido, alguns autores como Banasiewicz, O'brien e Jones, Nunes e Drézen, Dowling e Uncles, Capizzi e Ferguson, Rosenbaum, Benavent, Shugan entre outros, aconselham que programas de fidelidade possuam aspectos que auxiliam no sucesso dos mesmos apresentados a seguir.

De uma maneira mais geral, Banasiewicz (2005) sugere que a empresa responda às seguintes perguntas durante o planejamento de seu programa de fidelidade:

- a) *Quem são os melhores clientes e qual o valor deles para a empresa?* A resposta para essa questão requer relatórios gerenciais que classifiquem e mostrem o faturamento de cada cliente, bem como a compra total deste cliente na categoria de produto (*share of wallet*).
- b) *Quanto deveria ser gasto na retenção desses clientes e quais são os melhores incentivos?* Para responder a essa indagação, a empresa deverá fazer um exercício de valores e tipos de incentivo; com isso, garantirá que o resultado econômico do programa seja positivo.
- c) *Como está o desempenho do programa em face das metas estabelecidas?* Para responder a essa questão, é necessário acompanhar freqüentemente os resultados do programa. Esta iniciativa é chamada de *back-end*, porque é invisível para o cliente; note-se que ela é tão importante quanto as outras e depende das informações disponíveis.

As recomendações de Keiningham (2006) seguem essa mesma linha de raciocínio. O autor esquematiza os passos que a empresa tem que adotar para obter eficiência na implantação de um programa de fidelidade:

- (1) Pondere a lucratividade de cada cliente, isto é, desenvolva uma métrica que mostre o quanto cada cliente contribui para o *bottom-line* da empresa;
- (2) Para analisar cada cliente, acesse toda a base e divida-a em categorias;
- (3) Defina o público em que seu programa de fidelidade irá se focar;
- (3) Utilize-se de ferramentas de fidelidade para crescimento estratégico.

Outros autores, como O'Brien e Jones (1995), também referem o assunto. Segundo eles, as empresas, quando crescem em tamanho e complexidade, encontram maior dificuldade de encontrar quais de seus clientes são os mais lucrativos. Há um aumento no grau de impessoalidade e uma solução para isso é o programa de fidelidade. Para que o investimento nesse tipo de programa traga retorno, os autores listam alguns aspectos que devem ser observados pelas empresas.

Conforme esses autores, **clientes não são iguais** e, portanto, não devem ser tratados da mesma forma. Para maximizar retenção e lucratividade, O'Brien e Jones (1995) sugerem que a empresa direcione seu melhor valor aos seus melhores clientes. "A maioria das empresas trata seus clientes de maneira igual, com a mesma oferta de valor agregado, independente de quanto o cliente compra ou há quantos anos está com a empresa" (O'BRIEN, JONES, 1995, p. 76).

Outro aspecto importante a ser observado quando se concebe um programa de fidelidade é **que o valor oferecido não deve exceder o custo da entrega**. Para O'Brien e Jones (1995), a maioria das empresas, quando lançam uma ação de MR, não acessam suas verdadeiras necessidades e custos envolvidos. As organizações, em geral, não equacionam o valor criado para o cliente e o valor gerado para a empresa. "Um programa de fidelidade não deve dar nada de graça, pois a lucratividade será ilusória, mas os custos serão reais" (O'BRIEN, JONES, 1995, p. 76).

Outra recomendação dos autores é que a mecânica do programa seja desenhada de tal maneira que a recompensa direcione um **comportamento desejado do cliente**, isto é, que o investimento da empresa esteja diretamente ligado à promoção de bons resultados. A inobservância disso traz conseqüências nefastas para a empresa. É possível exemplificar esse problema por meio de um caso de cartão de crédito que oferece milhagem: “a Amex começou a tratar seu programa de fidelidade como um centro de custo e não como um centro de receita: custa caro para a Amex comprar milhagens das companhias aéreas e muitos benefícios da recompensa são difíceis de mensurar” (O'BRIEN, JONES, 1995, p. 77).

Os autores O'Brien e Jones (1995) ressaltam que é grande o risco de se apostar na **estratégia de longo prazo**. Observe-se, também, que o potencial mais amplo de valor agregado por meio de recompensa está presente quando os clientes mudam seus comportamentos de maneira sustentável. E isso só acontece, segundo os autores, se a empresa desenvolve uma proposta de benefícios claros por um longo período.

E, a última preocupação frisada pelos autores é que a **oferta de valor deve se focar em clientes atrativos**. Muitas vezes os segmentos de pesquisa de mercado (estudos geralmente caros e baseados em dados demográficos e psicográficos) são difíceis de serem colocados em prática porque não se sabe como atingir os clientes desejados. Uma solução para esse problema, segundo O'Brien e Jones (1995), é utilizar o programa de fidelidade para identificar e atrair um segmento específico de clientes. Essa, de fato, pode ser uma alternativa mais certa e menos custosa para a empresa.

A fim de encontrar as causas de insucesso de tantos programas de fidelidade, Nunes e Drézen (2006, p.14) pesquisaram durante vários anos esse assunto e concluíram que há inúmeras variáveis que podem acarretar fracasso. Para os autores, entre as maiores dificuldades enfrentadas está a de esclarecer os principais objetivos a serem atingidos com o programa. Em seguida, existe o desafio de oferecer benefícios que tenham valor suficiente para mudar o comportamento do cliente e, ao mesmo tempo, que não acabem com a margem de lucro da empresa. Além disso, os autores referem a complexidade da mente do consumidor, que pode fazer com que dois prêmios de igual valor motivem a compra de diferentes maneiras.

O modelo proposto por esses autores nasceu após a investigação de empresas e de seus Programas de Fidelidade; assim, sugerem as práticas a seguir como as melhores para se obter sucesso nessa empreitada.

As empresas devem dar especial atenção à **divisibilidade da recompensa**. Um programa que permite que seus clientes troquem prêmios a partir de 5,000 pontos tem maior divisibilidade do que programas que começam com o limite de 10,000 pontos. “Clientes em geral gostam de programas que permitem a recompensa pelo menor acúmulo de pontos possível [...] um programa que apresenta baixa divisibilidade na recompensa pode desencorajar o cliente a participar por possuir uma linha de corte muito alta” (NUNES, DRÉZEN, 2006, 128). Por outro lado, a empresa gostaria de reduzir os custos, premiando somente clientes com grande acúmulo de pontos. Segundo os autores, encontrar o equilíbrio é fundamental.

Os autores também mencionam outro aspecto relativo à recompensa, a **percepção de alcance**. É necessário que o programa exponha, de maneira simples, o progresso do cliente em relação à meta, ou seja, à recompensa. Muitos programas falham nessa apresentação, e o cliente, segundo os autores, desiste logo no início. A sugestão, nesse caso, é que a empresa desenhe o programa de tal forma que existam incentivos para que o cliente progrida e não desista; o consumidor não deve imaginar que a recompensa esteja longe demais de ser alcançada. A divisibilidade da recompensa e as comunicações personalizadas e inteligentes podem ajudar, mostrando o que falta para o cliente alcançar a linha de corte.

Nunes e Drézen (2006) também acreditam que a **natureza da recompensa** interfere na motivação dos clientes e, segundo eles, os prêmios que geram prazer, como viagens ou qualquer item de luxo que o cliente não compraria com seu próprio dinheiro, promovem melhor desempenho do que incentivos sistemáticos (como dinheiro). Porém, é importante notar que as pesquisas realizadas pelos autores são de programas de fidelidade para o consumidor final. Desse modo, é necessário observar que as características de uma compra industrial são outras, antes de admitir que a recompensa menos sistemática tivesse o mesmo impacto.

Também orientada ao mercado de consumidor doméstico, uma outra recomendação de Nunes e Drézen (2006) diz respeito à **expansão do relacionamento**. As empresas devem evitar, segundo os autores, programas que

oferecem, de graça, depois de certa frequência de compra, o produto adquirido pelo cliente. Exemplo: após 10 refeições em uma cadeia de restaurante, o cliente ganha uma de graça. A maioria dos clientes que a empresa gostaria de recompensar já comprariam o produto. Assim, os autores sugerem que, em vez de usar esse mecanismo, as empresas devem procurar agregar valor à recompensa. Poderiam, por exemplo, recompensar o cliente com a sobremesa.

E, por fim, Nunes e Drézen advertem para que se **evite cair nos erros comuns**. Os autores alertam para um problema já mencionado no presente estudo: o perigo de a empresa confundir um programa de fidelidade com uma promoção ou desconto. Um programa de fidelidade, conforme esses autores, deve gerar relacionamento de longo prazo, não deve recompensar clientes infiéis, não deve recompensar volume sobre lucratividade. Tais ações garantem que o programa não acabe com a margem de lucro da empresa. Com esses fatores bem definidos, a última sugestão dos autores (de bastante obviedade, por sinal) é que o programa não deve prometer o que não pode entregar.

Dowling e Uncles (1997) também apresentam resultados de pesquisas empíricas sobre o impacto das características da recompensa de um programa de fidelidade. Conforme as análises dos autores, para que a empresa obtenha melhores resultados, deve considerar alguns aspectos sobre o benefício do programa:

Muitos programas oferecem recompensas diretamente ligadas ao negócio da empresa; outros promovem benefícios que estão distantes do negócio central da companhia. Quanto a essa questão de **recompensa direta ou indireta**, os autores recomendam que, se possível, a empresa opte por recompensas que suportem diretamente o produto e/ou serviço da empresa. Isso porque, desse modo, o programa estará alinhado ao posicionamento da empresa, melhorando a proposta de valor.

Compreender o real **valor da recompensa** da perspectiva do cliente é outro aspecto importante a ser considerado, segundo Dowling e Uncles (1997), porque o prêmio acaba se traduzindo para o cliente como o valor geral do Programa. Os autores destacam os cinco principais elementos que determinam a percepção de valor da recompensa (DOWLING, UNCLES, 1997, p. 76):

- (1) o valor “monetário” da recompensa (ex.: o valor da passagem *versus* o custo para se acumular o número necessário de milhas);
- (2) as opções da recompensa (ex.: escolha de destinos usando milhagem);
- (3) o valor “emocional” da recompensa (ex.: uma viagem exótica é mais desejável do que dinheiro);
- (4) a percepção da chance de ganhar a recompensa (ex.: quantidade de pontos necessária para se trocar por passagem);
- (5) a percepção da facilidade de uso.

Definidas essas questões, a última etapa é a entrega do prêmio. Note-se que o potencial de se gerar fidelidade não reside somente no valor do prêmio, mas também na disponibilidade deste. Segundo Dowling e Uncles (1997), pesquisas em comportamento do consumidor revelam que, se a entrega do prêmio é tardia, o programa perde a força. Alguns programas, como o de milhagem, buscam minimizar essa “percepção de demora” por meio de comunicações regulares com os clientes, de envio de extrato de pontos, etc. No entanto, o que se sugere para a otimização do programa é disponibilizar o benefício no período mais breve possível.

Para Capizzi e Ferguson (2005, p. 76-78), deve haver um aumento da quantidade de programas de fidelidade que promovem parcerias (*coalition*); em razão disso, os autores sugerem estratégias para as empresas que queiram elaborar um deles:

- a) **Seja o primeiro:** existe uma enorme vantagem competitiva para a empresa que primeiro lançar um programa de fidelidade no mercado, em relação a empresas que tentam copiar o que já existe, pois estas últimas deverão empregar um alto investimento em comunicação sobre o Programa, para que ele seja conhecido;
- b) **Ofereça valor agregado de verdade:** empresas que recompensam com benefícios de valor muito pequeno estão fadadas ao fracasso, a longo-prazo. As empresas devem escolher parceiros que possam oferecer algo significativo;

- c) **O fator wow:** alguns programas estão abandonando o modelo mais tradicional (modelo de benefícios financeiros) para oferecer benefícios que promovam experiência e aspirações. Desse modo, conseguem se diferenciar e gerar no cliente a sensação de valor agregado.

Uma pesquisa feita por Rosenbaum et al. (2005) confirmou que participantes de programas de fidelidade que promovem senso de comunidade por meio de benefícios não tangíveis apresentam melhores indicadores de fidelidade quando comparados a participantes de programas que utilizam benefícios financeiros (o tipo mais comum de programa encontrado hoje).

Para Benavent et al. (2000) e Kivetz et al. (2006), o programa que consiga gerar de forma eficaz a sensação de progresso diante do alcance de uma meta que produza recompensa induzirá o consumidor a acelerar suas compras, obtendo, assim, maior retenção (apud MEYER-WAARDEN, 2007).

Um outro aspecto abordado por Shugan (2005) é o fato de a linha de corte ser baseada somente em volume. Convém que tal linha seja pensada com cuidado, afinal, é um ponto de discriminação para todos os clientes que estão abaixo do nível estabelecido pela empresa. A organização deve estar ciente, portanto, das consequências desse “fator limitante” em seu programa. Note-se que, depois de certo tempo, esse critério pode se integrar ao padrão do serviço que a empresa oferece. Shugan (2005) dá o seguinte exemplo: se uma companhia aérea oferece descontos para viajantes que acumulam grande quantidade de milhas, acaba discriminando aqueles que não conseguem tal feito. Estes, por sua vez, podem migrar para a concorrência, e a empresa aérea, provavelmente, destinará seus benefícios apenas a clientes que viajam muito.

Um mecanismo bem conhecido de Programas de Fidelidade é o de desconto baseado em quantidade. O cliente deve atingir um “mínimo de compras” para obter o benefício. Observe-se, por exemplo, esta programa: “compre nove sanduíches e ganhe 1.” Porém, segundo Shugan (2005), muitos programas não atrelam a quantidade ao tempo. Em outras palavras, não importa se o cliente comprou nove sanduíches em um único dia ou durante nove dias seguidos. Certas companhias aéreas oferecem a mesma quantidade de pontos para um cliente que voar “X”

milhas em um único dia ou no decorrer de um ano. O autor acredita que esse tipo de programa que não possui variável tempo, não promove fidelidade, sendo mais uma ferramenta de segmentação.

Outro autor que aborda a mecânica dos programas de fidelidade é Lacey et al. (2006). Segundo ele, para que uma empresa consiga diminuir a “alienação” dos clientes que não participam do programa, os gerentes de *marketing* devem criar um canal de **comunicação aberto** e transparente com todos os clientes. Se o critério do programa estiver claro, consistente com a mecânica, e não for tendencioso, os clientes, participantes ou não, responderão mais favoravelmente à sua implantação.

Quanto à questão da recompensa, Lacey (2007, p.315) também acredita que motivadores econômicos podem induzir o comprometimento do cliente no curto prazo, mas, conforme o autor, falham em sustentar esse relacionamento por muito tempo. Como outros pesquisadores, defende a idéia de que **benefícios** estejam ligados a fatores mais **emocionais** e **prazerosos**.

O autor dedica bastante atenção ao modo como o programa trata os participantes. Para ele, é preciso que o consumidor perceba a consistência do programa, o que depende de uma fase de **planejamento** muito bem elaborada. Essa etapa garante que a empresa não tenha que fazer grandes ajustes quando o programa já estiver implantado. Por último, Lacey et al. (2006) salienta que o programa deve evitar **coleta demasiada de informação** do perfil do cliente. Por outro lado, pedir informações que serão usadas no próprio programa é, segundo o autor, uma conduta desejável para a organização, pois permite ao cliente constatar que existe uma troca justa.

Para Banasiewicz (2005), o ditado popular “o sucesso é 5% inspiração e 95% transpiração” traduz de forma precisa os fatores que trazem resultados positivos em um programa de fidelidade. O autor afirma que, para isso, a empresa deve ser disciplinada em seu planejamento e muito competente em sua capacidade analítica. Em geral, programas que não alcançam os objetivos desejados carecem de estratégia e têm grande investimento em tecnologia e incentivos. Para se obter um programa de sucesso, é necessária, de acordo com o autor, a observância de três princípios básicos:

O primeiro deles é definir claramente o **objetivo** do programa. Geralmente a meta é a obtenção de maior faturamento (ganhar *market share*) ou o aumento da lucratividade da empresa (aumentar o preço médio do cliente sem aumentar os custos). A sugestão do autor é escolher uma delas, pois acredita que tentar alcançar as duas pode comprometer o programa, uma vez que esses objetivos requerem mecânicas distintas. Para aumentar o faturamento, a empresa pode optar por uma lógica que envolva descontos e *rebates*; por outro lado, para aumentar a lucratividade, o foco deve ser a recompra dos diferentes níveis de clientes, por meio de ofertas para públicos específicos, sem ênfase nos descontos.

O segundo princípio é selecionar apropriadamente as **métricas**. Segundo o autor, (BANASIEWICZ, 2005) considerar apenas o número de cadastro no programa é uma iniciativa “muito pobre”. A empresa deve alinhar suas métricas com o objetivo.

E o último princípio é deixar explícita a estratégia do público-alvo, foco do programa. Esse permite a empresa selecione um grupo específico de clientes, assim, conseguirá resultados mais satisfatórios e os custos serão mais bem direcionados.

O problema da maioria dos programas de fidelidade, na visão de Chassaing, Edelman e Segal, (1998, p.2) é que eles buscam a retenção, concentrando-se exclusivamente em promover altos custos de mudanças, ao passo que deveriam “se focar em abranger e aprofundar sua linha de produto. Isso envolve olhar além do produto e sim em toda a experiência do cliente” (CHASSAING, EDELMAN, SEGAL, 1998, P.2).

O estudo dos fatores de sucesso aqui apresentados destaca a complexidade que envolve a elaboração de um programa de fidelidade e serão de grande valia para a construção do modelo.

2.6.6 Métricas de Resultado do Programa

Note-se que uma etapa importante é a do estabelecimento dos fatores de medição de sucesso de um programa. Para Banasiewicz (2005, p.333), o processo para a definição das métricas do programa deve ser inserido logo no início, ainda na

fase de planejamento, pois, dessa forma, o desenho (mecânica) do programa ficará em conformidade com o objetivo da empresa.

Existem na bibliografia diferentes sugestões de métricas de sucesso. Para Meyer-Waarden (2007), dois indicadores, em especial, conseguem medir a eficácia de um programa de fidelidade:

- a) O aumento no *CLV* (valor de vida do cliente), definido como o valor presente de todas as transações que estão sendo e serão efetuadas com o cliente, é resultado de uma vida mais longa e ativa, ou seja, retenção.
- b) O alto *SOW* (*share of wallet*), definido como a fatia da empresa nos gastos totais do cliente, mostra a capacidade do programa para oferecer e estimular vendas-cruzadas.

Para Gummesson (1997), alguns indicadores são peças-chave para medir uma boa estratégia de relacionamento:

- a) *Duração* do relacionamento: período em que o consumidor continua cliente;
- b) Taxa de *retenção*: porcentagem de consumidores que permanecem clientes depois de certo período;
- c) *Market share*: medição da fatia da empresa no mercado;
- d) *CLV* e *Share of wallet* [indicadores já sugeridos por Meyer-Waarden (2007)]: respectivamente, medição das transações do cliente e da fatia da empresa nos gastos do consumidor;

Banasiewicz (2005) sugere que, para a melhor compreensão dos resultados, sejam formados os grupos de controle. Em outras palavras, isso significa isolar alguns clientes com características semelhantes e compará-los com os participantes do programa. Se isso não for possível, convém definir alguns padrões estatísticos baseados no histórico de comportamento, ou mesmo em pesquisas com os clientes.

É importante notar que tais indicadores podem representar bons resultados para a empresa somente se apresentarem eficiência no que diz respeito à relação custo-benefício (DOWLING, UNCLES, HAMMOND, 2003, p. 310). Não adianta, por exemplo, aumentar a retenção a qualquer custo, porque o resultado, no final do dia, não será positivo. Por essa razão, é importante considerar a possibilidade de extrair o retorno sobre o investimento.

A primeira dificuldade encontrada quando se busca estabelecer um retorno sobre o investimento é a medição do custo total do programa. Isso ocorre porque tal atividade envolve diferentes tipos de gasto, como “custo de implantação, custo de cadastro (geralmente inclui custo de promoção e propaganda), custo de TI (base de dados, hardware, software), custo de produção, custo da premiação, do gerenciamento” (DOWLING, UNCLES, HAMMOND, 2003, p. 306), e muitas organizações apresentam dificuldade para consolidar essas informações.

O segundo obstáculo diz respeito à dificuldade de interpretar as informações de vendas relacionadas ao programa: “Não aceito a idéia de que algum dia iremos gerar a cura universal da medição; é uma procura por um fantasma e continuará sendo ficção científica. Tentar medir quantitativamente, um por um, os inumeráveis fatores e influências em *marketing* é um beco sem saída” (GUMMESSON, 1997, p.221).

Segundo Meyer-Waarden (2007), há pouco estudo empírico sobre o impacto dos Programas de Fidelidade no comportamento dos compradores, e as pesquisas que existem trazem diferentes conclusões. Alguns estudos conseguiram encontrar uma correlação positiva entre programas de fidelidade e comportamento fiel do cliente (BOLTON et al., 2000 apud ROSENBAUM et al., 2005, p.222). Outros autores verificaram uma correlação “mista” (SMITH et al., 2003; YI, JEON, 2003; KIVETZ, SIMONSON, 2002 apud ROSENBAUM et al., 2005, p.222), ou mesmo inexistente (LIBERMANN, 1999; DIVETT et al., 2003; MCLLROY, BERNETT, 2000; O'BRIEN, JONES, 1995; SHARP, SHARP, 1997; SMITH et al., 2003 apud ROSENBAUM, 2005, p. 222) entre os dois elementos. Para Dowling e Uncles (1997), “[...] existe muita contradição entre os resultados de vendas e muitos dos dados são extraídos de pesquisas pobremente desenhadas” (DOWLING, UNCLES, HAMMOND, 2003, p. 307). Para esses autores, cada empresa deve analisar

indicadores internos para chegar à conclusão do real retorno que um programa de fidelidade traz a ela.

2.7 ESPECIALIDADES DO MR NO B2B (BUSINESS-TO-BUSINESS)

Várias pesquisas têm sido realizadas principalmente no mercado de consumo, porém, não é só nesse mercado que programas de fidelidade são utilizados. Nos Estados Unidos e no Canadá, 45% dos donos de pequenas empresas participam de algum Programa de fidelidade de seus fornecedores (programas b2b). Destes, 60% participam de mais de um programa, sendo que a média é de 2.3 (CAPIZZI, FERGUSON, 2005).

Para construir um modelo teórico é importante compreender as características do mercado *business to business* (b2b), a fim de que o modelo inclua o contexto e as especificidades das relações industriais, ou seja, do relacionamento entre empresas.

Segundo Hutt (2002, apud JACOMETTE, 2004, p.13), os mercados industriais podem ser definidos como “[...] mercados para produtos e serviços, locais ou internacionais, adquiridos por empresas, órgãos governamentais e instituições [...] para incorporação [...], para consumo [...], para uso [...], ou para revenda [...]”.

Note-se que o relacionamento b2b envolve duas organizações e, por essa razão, possui características que o diferenciam do mercado de consumo individual ou doméstico. Para Kotler (1998), “compra organizacional é o processo de tomada de decisão em que organizações formais estabelecem a necessidade de comprar produtos e serviços e identificar, avaliar e escolher entre marcas e fornecedores alternativos” (KOTLER, 1998, p. 188).

Para a construção de relacionamentos comerciais duradouros no mercado b2b, Nickels e Wood (1999) afirmam que as empresas devem compreender por completo o modo de compra de outras organizações, analisando desde os tipos de decisão até os papéis dos profissionais em cada centro de compra da empresa. Segundo os autores, os clientes organizacionais aplicam as estratégias de MR de forma mais consciente.

Observe-se que as diferenças entre os mercados industriais e os mercados consumidores são apontadas por diversos autores e foram reunidas na Quadro 6.

Quadro 6 – Diferenças entre mercados industriais e mercados consumidores

Característica	Bens de Consumo	Bens Industriais
1. Tipo de Consumidor	Consumidor Individual, compras para suprir demanda pessoal.	Consumidor Institucional (empresas, governos, instituições). Geralmente grandes compradores.
2. N° de Compradores	Grande número e dispersos geograficamente	Em geral, pequeno número e mais concentrados geograficamente.
3. Demanda	Demanda direta	Demanda derivada dos bens de consumo e por isso com pouca elasticidade
4. Produto	Produto mais diferenciado, fatores não técnicos também relevantes.	Produto mais homogêneo e com especificações técnicas. Inclui importante componente de serviço, principalmente assistência técnica, fornecimento de peças de reposição.
5. Preços	Preços em geral mais padronizados para os consumidores (ou grupo de consumidores) domésticos	Preços em geral negociáveis individualmente
6. Relacionamento	Orientação para o mercado. Forte utilização de ferramentas de MR	Orientação para o mercado (clientes selecionados) Relacionamento estreito entre fornecedores e compradores, muitas vezes por meio de contratos.
7. Comportamento de Compra	Compra por impulso, havendo, no entanto, o processo racional. O objetivo é satisfazer uma necessidade (desejo) pessoal.	Compra profissional, efetuada por comprador treinado que segue políticas de compra. Compra baseada em especificações de produto, qualidade, preço, entrega. Geralmente o processo é mais longo.
8. Influência de Compra	A compra, na maioria das vezes, é um processo individual, ou envolve poucas pessoas. Fatores pessoais têm grande influência.	Maior número de pessoas influencia o processo de decisão. Ações de <i>marketing</i> são importantes, porém, vendedores bem treinados são uma das principais ferramentas de <i>marketing</i> .

Fonte: Siqueira, 1992, p. 35-36; Kotler, 1998, p. 188-204; Jacomette, 2004, p. 14-23; Webster, 1991, p. 9; Nickels e Woods, 1999, p. 123-128.

Note-se que, após a revisão da bibliografia, foi possível constatar que algumas características específicas do mercado de b2b podem ter reflexos importantes nas estratégias de MR analisadas neste trabalho.

Convém ressaltar, ainda, que é preciso ser realista quanto à influência das táticas de MR nas empresas industriais. Para Kotler (1998), os compradores industriais compram para que suas empresas ganhem dinheiro, reduzam os custos ou satisfaçam uma obrigação legal. Portanto, as atividades de relacionamento fazem mais sentido no mercado b2b quando os produtos oferecidos são muito similares: “compradores industriais respondem tanto a fatores econômicos como a fatores pessoais. Quando há similaridade substancial nas ofertas dos fornecedores, esses compradores têm pouca base para uma escolha racional” (KOTLER, 1998, p. 193). Observe-se que fatores pessoais na compra b2b trazem a sensação de preferência, de atenção e até mesmo de redução de risco.

É conveniente sublinhar que, quando as ofertas são substancialmente distintas, o comprador industrial geralmente atribui maior importância aos fatores econômicos envolvidos no processo de compra. A vantagem competitiva está, quase sempre, no diferencial do produto: “a maioria das empresas industriais opta por uma orientação para o produto (ou serviço), por isso, tem seus valores concentrados nas áreas de produção, tecnologia e resultados operacionais” (JACOMETTE, 2004, p. 26). Nesse caso, pode-se concluir que um programa de fidelidade ou qualquer ação de *marketing* terá pouca influência.

2.8 MODELO TEÓRICO PROPOSTO

Após o levantamento bibliográfico sobre os aspectos do MR bem como as especificidades de programas de fidelidade, foi possível resumir os pontos estudados em um grande *template* apresentado no quadro 7. Este é portanto, o modelo teórico que esse trabalho se propõe a apresentar e testar. Sua aplicação no estudo de caso trará maior discernimento quanto a sua utilidade.

O modelo está subdividido em quatro colunas, a primeira corresponde à **categoria**, ou seja, famílias de temas a serem investigados. Acredita-se que essa divisão auxilia o entrevistador durante a coleta de informação. Em seguida, na

coluna **conceito**, há uma breve descrição da “categoria” com o objetivo de contextualizar o assunto abordado. A terceira coluna (**fatores críticos de sucesso**) é talvez, a principal estrutura do modelo, pois traz as características que uma organização deve apresentar, segundo os autores estudados, para ser bem-sucedida em seu programa de fidelidade. E por fim, a última coluna indica os autores (**fonte**) que suportaram a construção dos itens anteriores do modelo.

Quadro 7 – Modelo teórico para a implantação do Programa de fidelidade

Categoria	Conceito	Fatores Críticos de Sucesso	Fonte
MR – <i>Marketing</i> de Relacionamento			
Cultura Organizacional	Nenhuma empresa, a não ser que desprovida de fins lucrativos, existe para satisfazer o cliente. É sabido que o lucro e o valor das ações são os objetivos de qualquer organização. Porém, a empresa pode usufruir das estratégias do MR como forma de obter vantagem competitiva sustentável. Para isso algumas características importantes devem estar presentes na cultura organizacional.	- Estratégia do MR se desenvolve na alta cúpula e abrange todos os níveis da empresa; - Orientação para o cliente como filosofia e incorporada a todos os níveis da empresa; - Comprometimento com parceiros e cliente; - Confiança: preocupação em cumprir o que promete; - Ética nas práticas de negócio; - Política ganha-ganha: visão de que o cliente tem que ganhar também;	Kotler (2006); Bretzke (2000); Nickels e Woods (1999); Levitt (1990); Vavra (1993); Reichheld (2001); Gummesson (2005); Morgan e Hunt (1994); Gordon (1998); Chassaing, Edelman e Segal (1998),
Objetivos e Estratégia	Os objetivos da empresa e a estratégia de como alcançá-los precisam estar alinhados com as características do MR.	- Visão do MR como estratégia de diferenciação; - Foco no resultado de longo prazo; - Interesse em manter clientes atuais, bem como em conquistar novos; - Conhecimento profundo do cliente; - Foco na satisfação dos clientes desejados; - Seletividade: escolher os clientes nos quais se quer investir. Recompensar o resultado certo; - Busca de múltiplas vendas para o mesmo cliente; - Preocupação com o serviço pós-venda; - Comunicação constante, aberta e transparente; - Utilização das funções (ferramentas) do MR com excelência;	Reichheld (2001); Nickels e Woods (1999); Kotler (2006); Bretzke (2000); Gordon (1998) Vavra (1993); Morgan e Hunt (1994)

Continuação

Estrutura Organizacional	É importante que a estrutura da empresa (departamentos e organogramas) garanta o foco no cliente e que esse receba a devida atenção.	- Estrutura organizacional voltada para o cliente: equipes especializadas em segmentos de mercado e segmentos de relacionamentos específicos; - Simplificação: a empresa deve simplificar a interação com o cliente e torná-la menos burocrática;	Reichheld (2001); Gummesson (2005); Kotler (2006); Gordon (1998)
Pessoal e Treinamento	Investir em especialistas de marketing que compreendam e apliquem o conceito do MR. Assim, a empresa criará conhecimento suficiente de seus clientes. Todos impactam o relacionamento com o cliente, por isso é importante reinar e envolver todos os funcionários.	- Seleção e promoção dos melhores funcionários; - Recrutamento de profissionais especializados em MR; - Manutenção da motivação dos funcionários: retenção e alta produtividade dos funcionários geram valor externo; - Todos os funcionários devem ser ativos e responsáveis; - Líderes dentro da organização devem servir como exemplo e os maiores defensores do MR;	Reichheld (2001); Heskett et al. (1994); Gordon (1998); Gummesson (2005)
Infra-estrutura	O MR precisa de estrutura de T.I. que auxilie o gestor a capturar, armazenar, analisar informações do cliente e assim tomar decisões que gerem valor e tragam resultados.	- Investimento em tecnologia da informação, que deve permitir maior conhecimento do cliente; - Geração de inteligência e insight para definir estratégias e auxiliar no acompanhamento; - Aprimoramento da comunicação com o cliente, tornando-a mais personalizada; - CRM – ferramenta poderosa se aliada à estratégia;	Gordon (1998); Bretzke (2000);
Funções do MR	A estratégia do MR e a revolução tecnológica abrem espaço para novas funções do <i>marketing</i>. Apesar de não padronizadas no conceito, são ferramentas importantes para que se consiga implantar o MR em todos os níveis da empresa.	- Comunicação integrada (CIM) - Database marketing - CRM - Serviços - <i>Marketing</i> Direto - Programas de Fidelidade	Ferreira e Sganzerlla (2000); Gordon (1998); Bretzke (2000); Vavra (1993); Nickels e Woods (1999)

Continuação

Itens	Conceito	Fatores Críticos de Sucesso	Fonte
Programa de fidelidade			
Avaliação do Contexto	Essa etapa contempla uma pré-avaliação da empresa por parte do pesquisador na perspectiva do MR e também da conjuntura de mercado que ela se encontra. A empresa tem mais chance de sucesso na implantação de um programa de fidelidade se tiver a estratégia de MR incorporada à sua cultura. Além disso, deve estar ciente dos mitos sobre fidelidade e retenção.	- Compreensão do cenário: concorrência, tipo de produto; situação do mercado; cliente b2b ou b2C. - Presença de estratégias de MR na cultura organizacional? - Compreensão do termo fidelidade à marca - Entendimento dos mitos da retenção. A empresa deve reter os clientes mais lucrativos - Discernimento na viabilidade da implantação do programa de fidelidade: faz sentido?	Nunes e Drézen (1997); Reichheld (2001); Bowen e Shoemaker (2003); Dowling, Uncles, Hammond (2003); Heskett et al. (1994); Keiningham, Vavra e Aksoy (2008) O'brien e Jones (1995); Lacey et al. (2006);
Planejamento	Uma vez decidido que um programa de fidelidade deve ser implantado, a empresa deve colocar esforços para planejar as características desse programa. Essa fase deve ser feita com excelência. A empresa deve considerar os fatores aqui listados. Nessa fase decidi-se tudo: o tipo de programa, natureza da recompensa e a mecânica, que serão vistos mais adiante.	- Excelência na fase de planejamento - Perspectiva de longo prazo para duração do programa; - Pioneirismo: ser o primeiro na implantação traz vantagens; - Definição clara dos objetivos esperados do programa - Valor de investimento que deve ser gasto na tentativa de reter os clientes foco - Acessar custo real do programa versus valor gerado: análise de retorno sobre o investimento - Definir claramente dos clientes foco e qual o valor que estes trazem à empresa; - Definição das métricas de sucesso alinhadas ao objetivo; - Realismo quanto aos resultados esperados do programa	Banasiewicz (2005); Dowling, Uncles, Hammond (2003); Rosenbaum et al. (2005); Henry (2000); Bowen e Shoemaker (2003); Nunes e Drézen (1997); Rocha et al. (1999); O'brien e Jones (1995); Capizzi e Ferguson (2005)

Continuação

Tipos de programas e Natureza da recompensa	Esta parte é integrante da fase do planejamento, porém, critica ao sucesso do trabalho e por isso, recebe atenção especial no modelo.	- Programa de fidelidade não deve ser encarado como promoção de curto prazo. - Decidir no melhor tipo de programa frente as objetivos: Recompensa, Contratual, Afinidade, Serviço valor agregado, Alianças; - Decidir a natureza da recompensa: mais sistemática ou emocional (essa ultima apresentou mais vantagem no B2C). Entender o valor da recompensa na perspectiva do cliente - Preferência por recompensa que agregue valor (serviços) e não dar o produto de graça - Preferência por recompensas que estejam ligadas ao produto da empresa - desenvolver senso de participação e comunidade	Rocha e Veloso (1999); Nunes e Drézen (1997); Dowling e Uncles (1997); Rosenbaum et al. (2005); O'brien e Jones (1995); Sharp e Sharp (1995); Shugan (2005); Kotler (1998); Nickels e Woods (1999)
Mecânica	Esta parte é integrante da fase do planejamento, porém, critica ao sucesso do trabalho e por isso, recebe atenção especial no modelo.	- Seletividade: investir nos clientes lucrativos - Regras simples - Comunicação clara das regras (inclusive o critério da linha de corte) - Recompense o comportamento desejado - Divisibilidade da recompensa deve ter um equilíbrio - Percepção de alcance/ progresso perante a meta - Entregar a recompensa com eficiência; - Consistência no tratamento - Evitar captura demasiada de dados; - Emprego de tempo no critério de participação - Cuidado com a linha de corte, pode virar serviço padrão da empresa; - Fator “wow”: surpreender o cliente, programa atrativo;	Reichheld (2001); O'brien e Jones (1995); Nunes e Drézen (1997); Dowling e Uncles (1997); Benavent et al. (2000); Lacey et al. (2006); Banasiewicz (2005); Capizzi e Ferguson (2005); Hutt (2002); Kotler (1998)

Continuação

Resultados esperados, mensuração dos resultados e acompanhamento	A empresa deve ser realista quanto ao que o programa de fidelidade pode realmente entregar frente às características do mercado. Os resultados esperados devem ser definidos na fase do planejamento. A mensuração destes - uma vez o programa implantado - ajudará a empresa avaliar o desempenho do mesmo. O desempenho direcionará a empresa no curso das ações para que o programa obtenha sucesso sustentável. A empresa deve estar ciente que uma vez implantando o programa, o trabalho só começou.	- Ser um canal de comunicação - Manter/sustentar o atual comprometimento com o cliente - Aumentar o custo de mudança - Aumentar o valor da oferta - Redução da migração, - Acelerar o ciclo de compra e ou concentrar as compras em um único vendedor - Ganho de share of wallet; Oferecimento de compras adicionais, - Compreensão do comportamento do consumidor; - Aumentar a lucratividade por cliente por meio de ofertas específicas - Definir os resultados esperados na fase do planejamento: alinhamento com os objetivos - Estruturar relatórios e indicadores - Utilização de grupos de controle: importante para melhor compreensão do real impacto do programa. - Mensurar o retorno sobre investimento	Dowling, Uncles, Hammond (2003); Nunes e Drézen (1997); Shugan (2005); Banasiewicz (2005); Gummesson (2005); Meyer-Waarden (2007)
Especialidades: B2B e B2C	As diferenças entre o consumidor institucional e o consumidor individual devem ser levadas em consideração durante a aplicação do modelo.	Aspectos a serem levados em consideração estão presentes no quadro 6 deste trabalho	Capizzi e Ferguson (2005); Kotler (1998); Nickels e Wood (1999); Jacomette (2004) Siqueira (1992);

III - MERCADO DE COMPUTADORES NO BRASIL

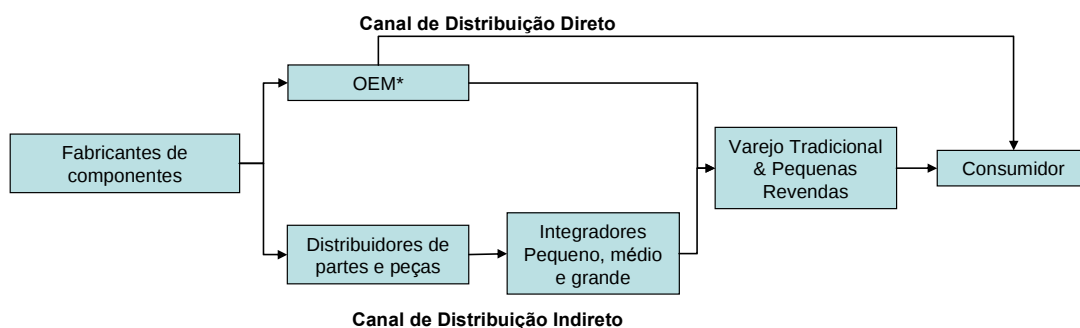
Este capítulo pretende delinear o panorama do mercado de computadores no Brasil, contextualizando as ações de *marketing* estudadas na presente pesquisa.

Fixado este propósito, convém referir que os últimos dois anos foram marcados por significativas mudanças para o mercado de computadores no Brasil. A estabilidade da economia e as ações do governo estimularam o setor e forçaram grandes transformações em um curto período.

3.1 O CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

O canal de distribuição no mercado de computadores é composto, em síntese, por fabricantes, distribuidores, integradores e pontos de vendas, até o produto chegar ao consumidor final, como se observa na Figura 5. (Tal ilustração baseia-se em dados obtidos por meio das entrevistas realizadas pelo estudo de caso).

Figura 5 – Canal de Distribuição



* Original Equipment Manufacturer – Integradores de grande porte que compram direto da Intel

Fonte: a autora.

Os **fabricantes** do setor são empresas que produzem componentes para o computador (ou PC), como processadores, monitores, periféricos, placa-mãe, etc. A característica desses fabricantes é que são empresas industriais e, portanto, acostumadas com o mercado b2b.

Para o estudo de caso único desta pesquisa, convém adiantar que a empresa escolhida é a Intel, maior fabricante de processadores do mundo (Intel, 2007).

Quanto às peças, depois de produzidas, são entregues à manufatura por **distribuidores** autorizados pelos fabricantes, que cuidam da logística e da venda desses produtos aos **integradores**. Esse canal de vendas será denominado nesse estudo de **canal de distribuição indireto**.

Alguns integradores de PC têm poder de compra suficiente para adquirir a peça direto do fabricante, eliminando o papel do distribuidor; a essas empresas denominaremos OEM's (*Original Equipment Manufacturer*), grupo composto de empresas como Dell, HP-Compaq, Lenovo, Apple, Semp-Toshiba, Positivo, entre outras. Esse canal se caracteriza por ser o **canal de distribuição direto**.

Outra peculiaridade desse mercado é a existência não só do varejo tradicional, mas de pequenos pontos de vendas. Muitos integradores acabam construindo a sua própria loja, ou estrutura de venda para atender o consumidor final. Em algumas regiões do país há *clusters* desses pequenos integradores, como é o caso da Santa Ifigênia, no centro de São Paulo.

Outra solução adotada pelos integradores é a venda direta ao consumidor final. A Dell, por exemplo, possui um canal de vendas direto com o consumidor final, sem necessitar do ponto de venda (varejo) para fazer essa intermediação.

É interessante observar que as relações do canal de distribuição no mercado de computadores mudaram muito nos últimos anos, principalmente em razão das influências de fatores externos às empresas, como economia e governo. A seguir, tais fatores serão analisados com mais profundidade.

3.2 IMPACTO DO GOVERNO NO MERCADO DE COMPUTADORES

O mercado de PCs no Brasil dobrou de tamanho nos últimos dois anos, o que se deve a políticas governamentais e a fatores econômicos, que fomentaram esse mercado e trouxeram novas dinâmicas. Esse aspecto será abordado com mais ênfase nas linhas seguintes.

Observe-se que o Brasil passou por uma política de reserva de mercado na década de oitenta que o impediu de acompanhar a evolução tecnológica: “a competitividade de toda economia nacional foi afetada pela obrigação de pagar preços mais altos pelos equipamentos do que os cobrados em outros países” (EXAME, 2007). O veto à importação de computadores no país tornou o mercado brasileiro obsoleto. O fim dessa política só veio durante o governo Collor, em 1992.

Note-se que, ao abrir o mercado para a concorrência externa, o setor nacional se viu incapaz de competir no mercado mundial e “empresas estrangeiras fecharam fábricas e passaram a importar produtos. Fabricantes nacionais como a Sid Informática foram à lona” (EXAME, 2007). Durante os 13 anos subseqüentes à abertura de mercado, o país tentou se proteger utilizando-se de altos impostos. Essa política pretendia oferecer mais alívio à produção local, todavia, em razão de os componentes serem quase todos importados, essa prática aumentou o preço final do computador em mais de 30% (KRAEMER, DEDRICK, 2000, p.11). E foi nesse panorama que surgiu o mercado ilegal, impossibilitando, durante anos, o crescimento de empresas mais sólidas. O mercado brasileiro desenvolveu-se, então, na última década, por meio de pequenas empresas de informática fragmentadas, que encontraram “flexibilidade” para sobreviver. Conforme os dados obtidos por meio de entrevistas com executivos da Intel, o país possui mais de 8.000 médios e pequenos integradores de computador, e, até 2005, juntas, essas empresas representavam 80% do mercado nacional de PCs.

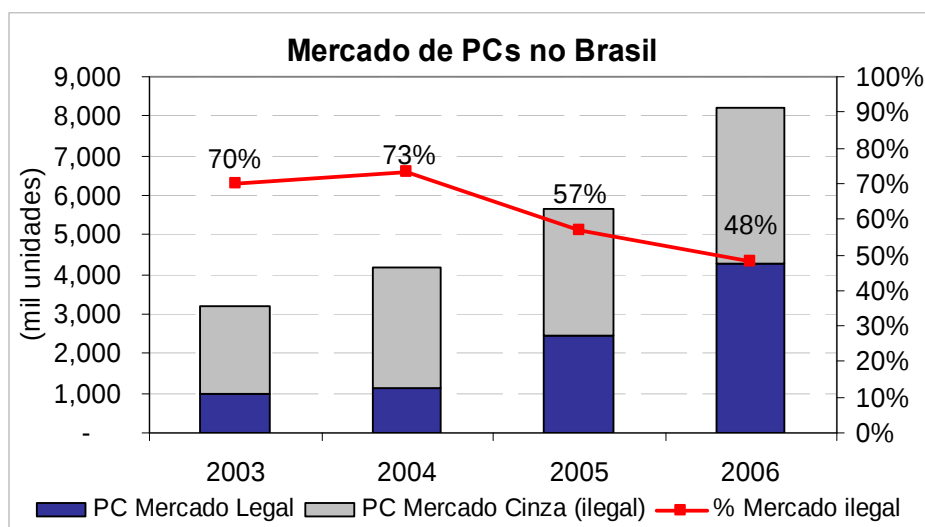
Porém, no período compreendido entre o final de 2005 e o início de 2006, o governo acertou ao aprovar medidas que possibilitaram uma mudança positiva nesse setor. “A tentativa do governo em acelerar a inclusão digital vem dando certo e é encarada como um caso bem sucedido de estímulo ao setor produtivo de microcomputadores” (EXAME, 2007). As principais ações do governo que aliviaram

o consumidor, pois reduziram os impostos e aumentaram as linhas de crédito, foram, especificamente, as seguintes:

1. Aprovação de lei que dá isenção de PIS/Cofins na compra do computador (EXAME, 2007);
2. Parceria entre o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) e o BNDES para disponibilizar linhas de financiamento especiais para os computadores credenciados no projeto Computador para Todos (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2006).

Essas medidas, entre outras, fizeram com que o mercado de contrabando e pirataria, que, com 70% das vendas, dominava a comercialização de computadores no país em 2003, perdesse força (ABINEE, 2007). Hoje se estima que a atuação do mercado ilegal (ou mercado cinza) esteja abaixo dos 50%, como se pode verificar no gráfico 1. Tal mudança somente ocorreu graças aos incentivos tributários e financeiros que o governo vem dando à indústria formal: “as empresas legais recuperaram terreno dos concorrentes gatunos e voltaram a investir em expansão e renovação de produtos. Ao final das contas, estão recolhendo mais em impostos aos cofres do governo” (EXAME, 2007).

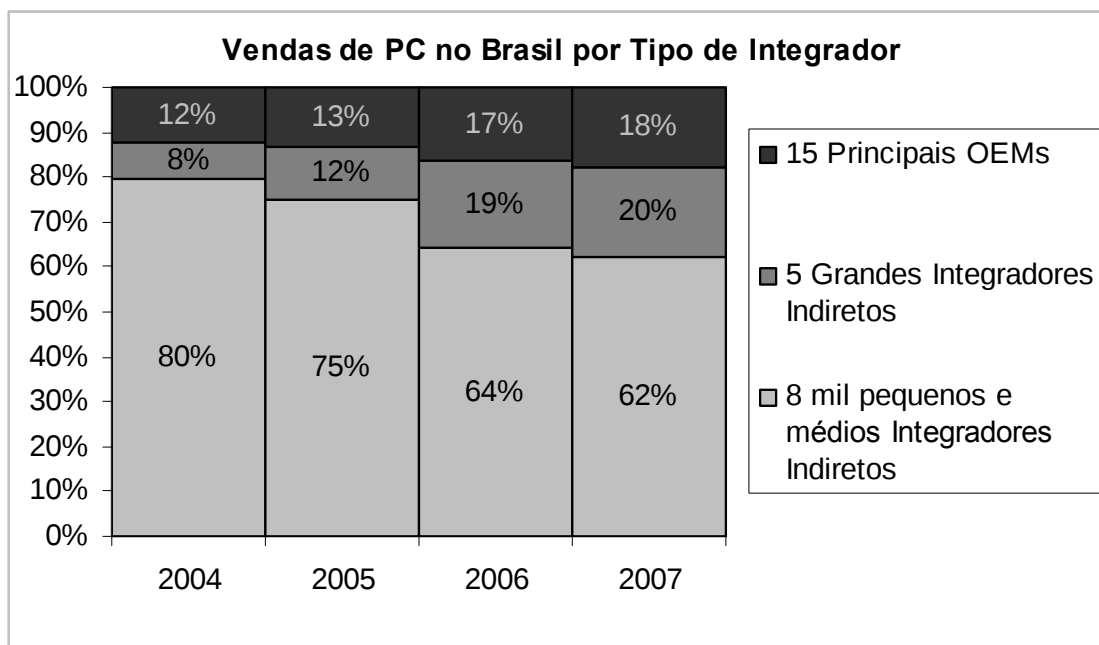
Gráfico 1 – Mercado de Computadores no Brasil



Fonte: ABINEE - Comportamento da Indústria Eletrônica Ano 2007.

Outra importante alteração advinda dessa política foi a consolidação de mercado. O Integrador do PC deve, para conseguir isenção fiscal, ter aprovação perante o governo, mostrando capacidade e regularidade na linha de produção. Por esse motivo, por volta de 50 a 60 integradoras no país conseguiram esse benefício, ou seja, estavam dentro das exigências do governo. Isso deu a essas empresas uma vantagem competitiva enorme frente os milhares de integradores que não conseguem usufruir desse benefício. Assim, o mercado brasileiro de computadores que anteriormente era muito fragmentado, vem se consolidando em uma velocidade incrível. Pequenos e médios integradores, que correspondiam a 80% do mercado em 2005, passaram a representar 62% em 2007, conforme se nota no gráfico 2.

Gráfico 2 – Vendas de PC no Brasil por Tipo de Integrador

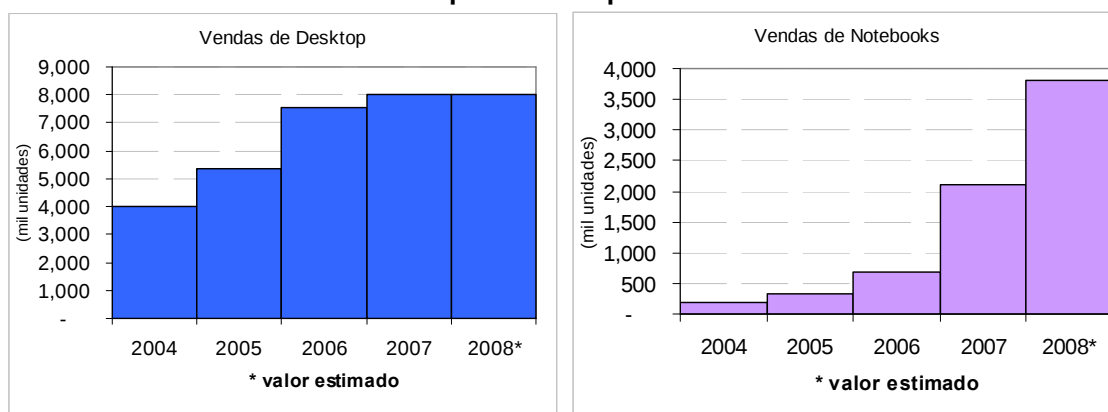


Fonte: Dados cedidos durante entrevista para o Estudo de Caso e baseados em números oficiais do IDC.

Uma outra boa notícia para o mercado, mas que prejudica os pequenos e médios integradores é o vertiginoso crescimento das vendas de *notebooks*. Também impulsionados pela isenção fiscal, *notebooks* com preço inferior a 3 mil reais ficam isentos de impostos: “para o consumidor, significa que o equipamento portátil ficou mais barato e acessível” (IDG-NOW, 2006). As vendas de *notebook* em 2007,

comparadas às do ano anterior, tiveram aumento de 211%; em contrapartida, a comercialização do modelo de *desktop* cresceu apenas 6% (ABINEE, 2007), como se pode observar no gráfico 3. Executivos da empresa estudada explanaram sobre a dificuldade de pequenos e médios integradores integrarem esse tipo de computador. O *notebook* exige maior variedade de componentes e, portanto custos mais altos de estoque, além disso, a integração da máquina portátil requer mão de obra mais especializada, fatores que prejudicam o pequeno e médio integrador.

Gráfico 3 – Tipos de Computadores no Brasil



Fonte: ABINEE - Comportamento da Indústria Eletrônica Ano 2007, p.3.

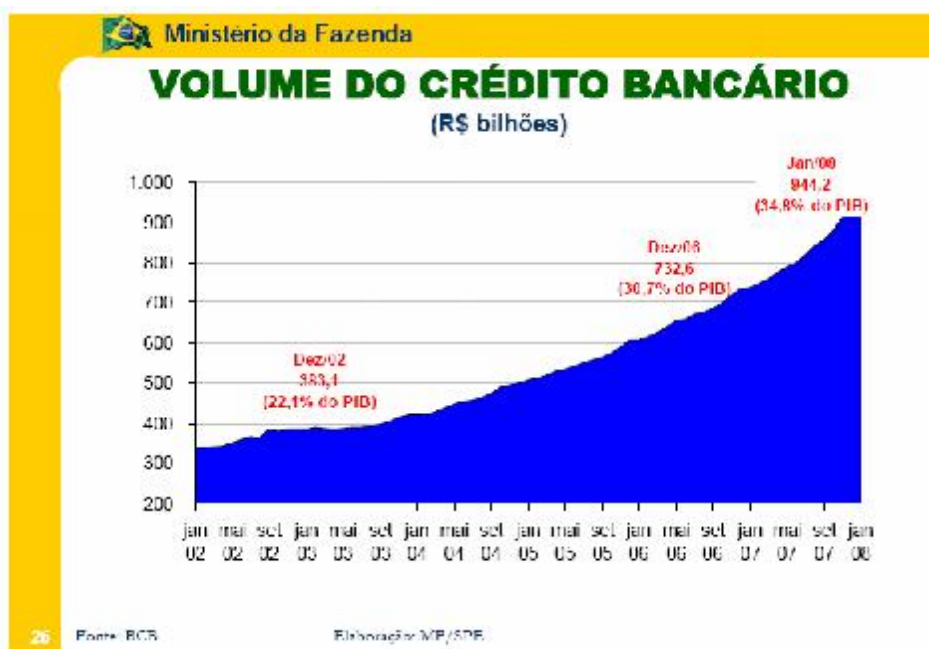
Pode-se concluir que o cenário atual permitiu uma melhora nas vendas de computadores no país, porém, atingiu fortemente o canal de distribuição indireto, principalmente pequenos e médios integradores.

3.3 IMPACTO DA ECONOMIA NO SETOR

Além das medidas do governo, a economia do país nos últimos anos apresenta indicadores propícios para o crescimento da capacidade do consumo de massa, o que impacta diretamente a compra de PCs. O controle da inflação, os juros baixos e a revolução do crédito – que representa hoje 34.8% do PIB (como ilustra o

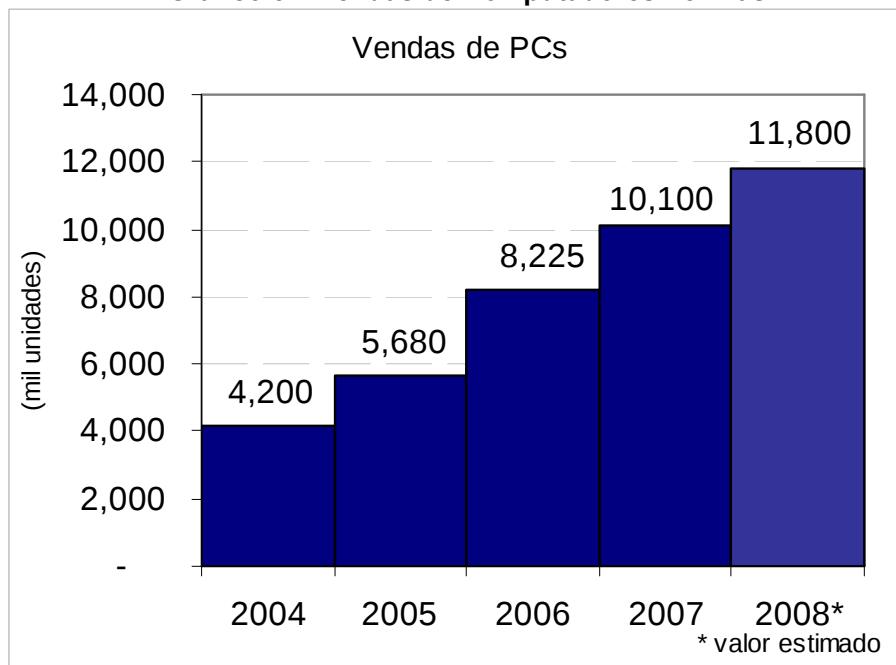
Gráfico 4) - são apenas alguns fatores que favorecem o aumento do consumo das famílias e com isso as vendas de bens duráveis (Ministério da Fazenda, 2008). Além disso, muitos componentes do computador ainda são importados, assim, a estabilidade do dólar beneficia o consumo de PCs no país. Se, por um lado, medidas aprovadas pelo governo nos últimos anos auxiliaram o setor, por outro, o cenário econômico proporcionou uma expansão jamais vista.

Gráfico 4 – Volume de Crédito Bancário



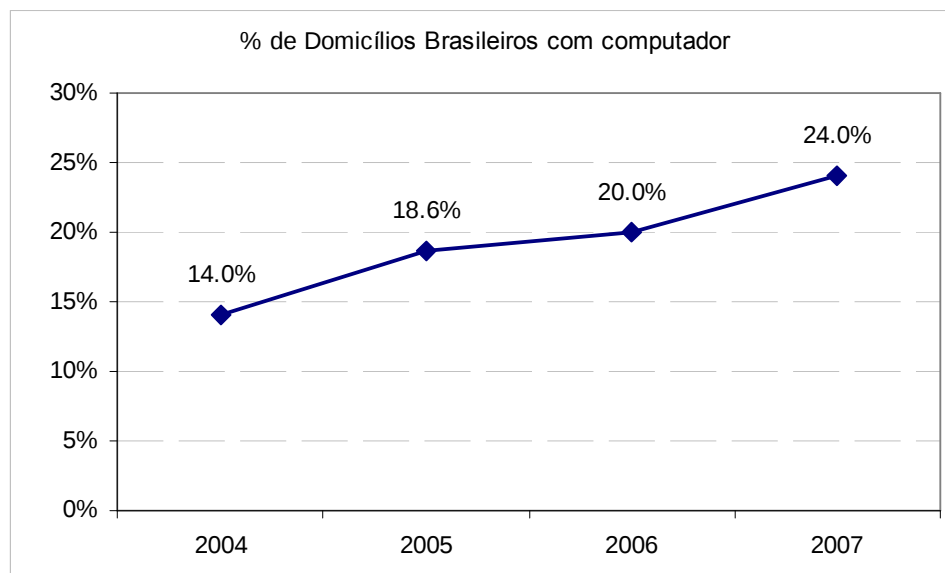
Fonte: Ministério da Fazenda, 2008, p. 26.

A queda do preço do computador e as facilidades de acesso ao crédito para o consumidor fizeram com que a venda de PCs no país disparasse. Estima-se que em 2007 foram vendidos mais de 10 milhões de computadores (Vide gráfico 5), o que representa quase o dobro do volume de vendas realizado em 2005 (ABINEE, 2007).

Gráfico 5 – Vendas de Computadores no Brasil

Fonte: ABINEE - Comportamento da Indústria Eletrônica Ano 2007, p.3.

Segundo entrevistas na Intel, esse crescimento aconteceu, em parte, pela inserção de classes mais baixas no mercado de consumo de microcomputador. Esse impacto está representado no Gráfico 6. A quantidade de residências brasileiras que mantêm pelo menos um computador em uso cresceu ao longo dos últimos anos. Em 2004, esse percentual era de 14%, entretanto, estima-se que em 2005 tenha pulado para 18.6% (IBGE, 2005). No ano seguinte essa proporção era de 20%, ou seja, de um computador para cada cinco moradias, e, em 2007, esse número subiu para 24%, segundo pesquisa do Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR (NIC.br). Isso significa que uma em cada quatro residências possui microcomputador (EXAME, 2008).

Gráfico 6 – % de Domicílios Brasileiros com Computador

Fonte: adaptação de IBGE, 2005; EXAME, 2008.

Outra característica resultante desse cenário econômico é que ascensão do varejo tradicional, que em 2007, segundo informação da própria empresa, se transformou no maior ponto de vendas de computadores do país ultrapassando as pequenas revendas.

Ressalte-se que a empresa enfocada neste trabalho implantou, no início de 2005, um programa de fidelidade para pequenos e médios integradores, clientes do canal de distribuição indireto. Observe-se, contudo, que em dois anos o cenário e as relações do mercado mudaram significativamente. O estudo de caso investigará os impactos dessas modificações tanto na dinâmica das relações quanto na estratégia da empresa.

IV - ESTUDO DE CASO

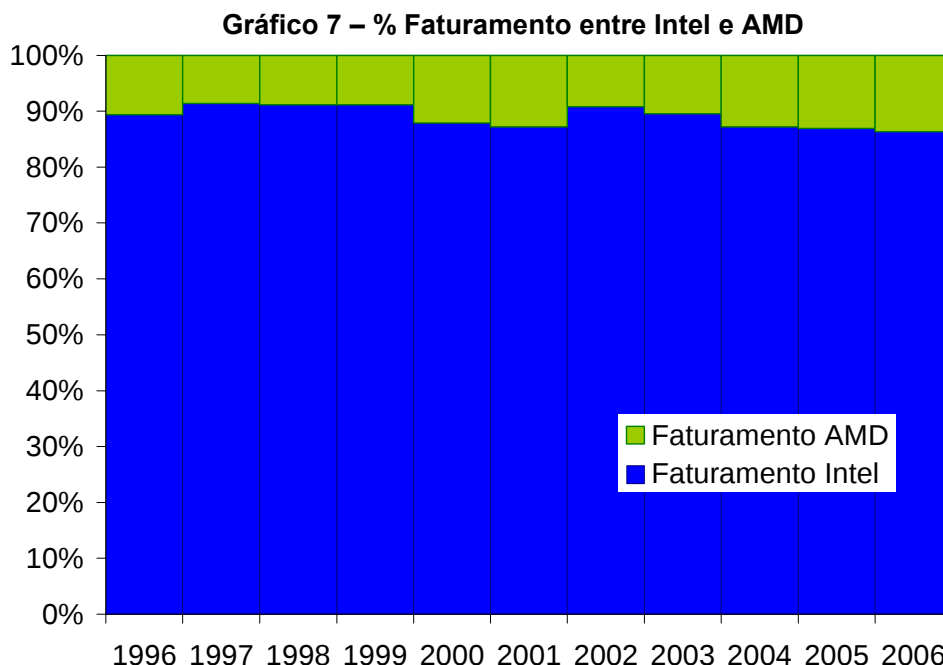
A finalidade deste capítulo é apresentar os resultados do trabalho de campo. Como indicado no capítulo de metodologia, o estudo de caso único permite a aplicação do modelo teórico. Assim, por meio de entrevistas, levantamento de documentação e análise dos dados, foi possível avaliar um programa “real” de fidelidade, comparando-o com o modelo teórico proposto. A pesquisa de campo considerou, inicialmente, uma visão mais geral da empresa; em seguida, focalizou nas características específicas do programa de fidelidade da organização. E os resultados foram documentados a seguir.

4.1 A EMPRESA

A Intel, multinacional fundada, em 1968 por Robert Noyce, Gordon Moore e Andy Grove, possui hoje mais de 80 mil funcionários, distribuídos mais de 12 fábricas – nenhuma no Brasil - e mais de 50 escritórios ao redor do mundo. Reconhecida, no mundo todo, por sua qualidade e avanços tecnológicos, iniciou suas atividades fabricando dispositivos de memória, mas hoje é a maior fabricante de microprocessadores (um chip que comanda as atividades de um computador) do mundo (Intel, 2007). Apesar de ter mais de 400 tipos de produtos em sua linha, os *chips* para computadores representam mais de 80% do negócio da companhia.

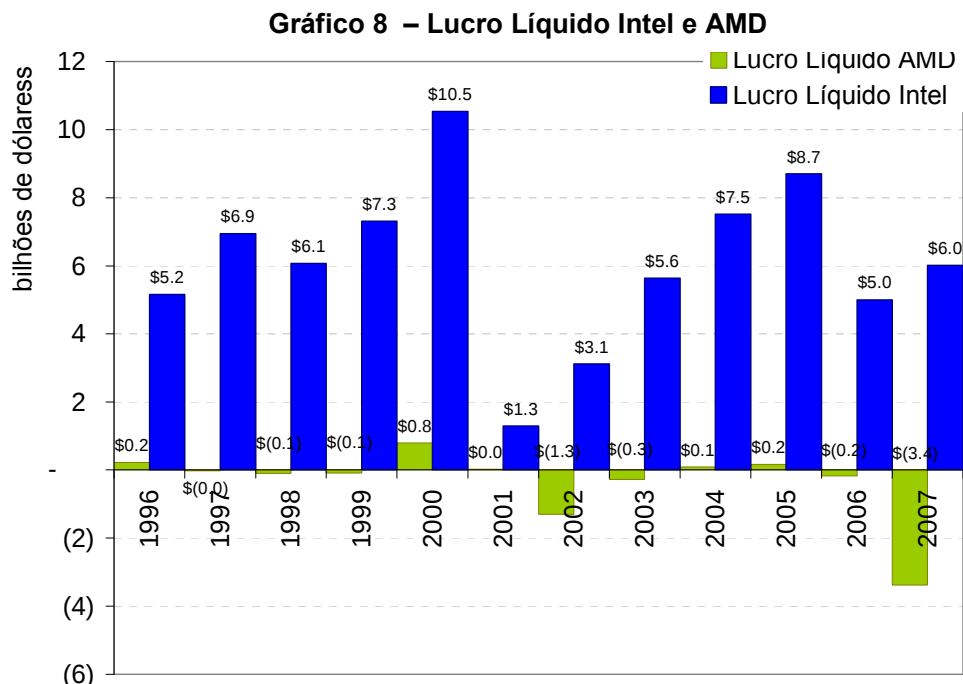
O mercado de microprocessador tem apenas dois grandes fabricantes: a Intel e sua concorrente, a AMD (*Advanced Micro Devices*). O faturamento total desse mercado, está em torno de \$ 46 bilhões de dólares. A Intel faturou em 2007 \$ 38.3 bilhões de dólares, apresentou lucro líquido de \$ 7 bilhões de dólares e a margem (*gross margin*) da companhia no mesmo ano foi de 58% no mesmo ano (Intel, 2007). Observe-se que a Intel atingiu o mais alto grau de participação de mercado no final da década de noventa, quando foi responsável por 92% de todo o faturamento do

setor. A AMD reagiu, no entanto, hoje a Intel mantém uma fatia de mercado que varia entre 82 e 85%, conforme se pode verificar no gráfico 7. Importante notar que esse *market share* é referente a empresa toda, a situação desse indicador no Brasil será abordada mais adiante.



Fonte: AMD, 2007; Intel, 2007.

Se, em faturamento, a Intel já é líder isolada de mercado, a análise de lucro líquido das duas companhias – retratada no gráfico 8 – ilustra bem a disparidade entre as duas empresas. Enquanto a Intel, nos últimos 11 anos, obteve lucros fabulosos, chegando ao seu máximo no ano de 2000 (antes da bolha da internet estourar), com \$ 10 bilhões de dólares de lucro, a AMD, no mesmo histórico, acumulou mais de \$ 4 bilhões de dólares de prejuízo.



Fonte: AMD, 2007; Intel, 2007.

Frente a essas informações, pode-se concluir que a Intel é líder no mercado e possui uma posição confortável frente à concorrente. A situação vivida pela empresa se torna atípica principalmente no contexto da globalização, em que a concorrência é muito severa. Esse aspecto singular foi levado em conta durante o estudo de caso.

O objeto do estudo de caso é o programa de fidelidade da Intel denominado “Canal Premiado”; esse programa dirige-se ao mercado de pequenos e médios integradores indiretos. (Como referido, tal segmento já representou 80% do mercado de PCs no Brasil, e atualmente abrange 62%).

Esse programa de fidelidade é parte integrante de um outro, mais abrangente que recebe o nome de **Intel® Channel Partner Program (ICPP)**. Este último é um programa de relacionamento oficial da Intel com o seu canal de distribuição focado nos integradores. O nome em inglês - que não foi tropicalizado por uma decisão dos executivos locais - indica que o âmbito da iniciativa é mundial. Esse programa, presente no Brasil há mais de 13 anos, auxilia na relação com os integradores. Note-se que se trata de relacionamento indireto, ou seja, intermediado por um distribuidor autorizado. A idéia de se formalizar a relação entre a empresa e os integradores por meio de um programa de *marketing* auxilia, na visão da

empresa, a “empacotar” a proposta de valor e ajudar o distribuidor vender os produtos Intel (estratégia de *pull*). O propósito deste programa é oferecer serviços e benefícios para os integradores que se cadastrem no programa da Intel. A definição formal do programa está apresentado a seguir:

O Intel® Channel Partner Program oferece acesso exclusivo aos participantes a um conjunto de benefícios que fornecerá suporte por todo o seu ciclo comercial. Se você vende produtos ou soluções, baseados nos Produtos Intel®, participar deste programa oferece diversos recursos para ajudá-lo a criar, promover, vender e oferecer serviços de forma bem-sucedida (INTEL, 2008).

Entre os principais benefícios oferecidos estão a política de garantia de produto, o suporte pós-venda, os treinamentos presenciais e on-line, as promoções e o **programa de fidelidade (Canal Premiado)**, todos desenhados para atingir o integrador de PCs. Convém frisar que os benefícios variam de acordo com a categoria dos clientes. A empresa investe portanto, no integradores que compram mais produtos Intel.

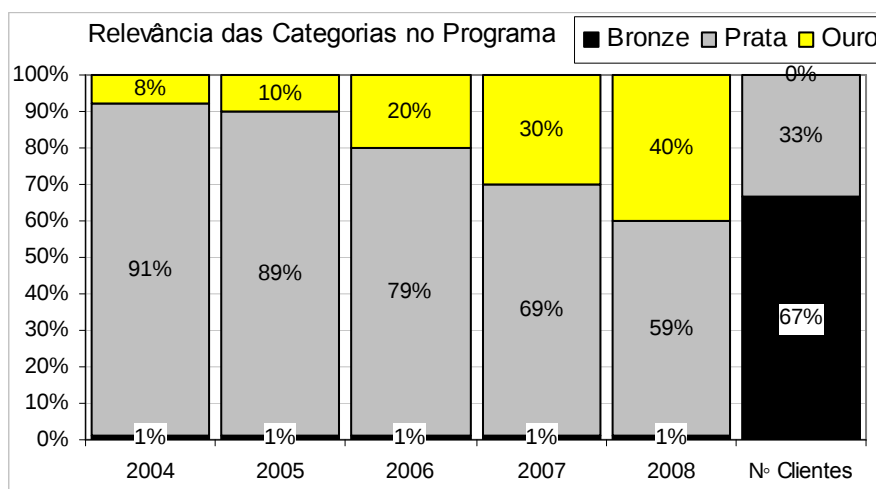
Pode-se notar que o programa de fidelidade - objeto de estudo deste trabalho - é posicionado como um dos benefícios do ICPP juntamente com outros serviços. E é encarado dentro da empresa como uma das ferramentas de relacionamento da com o seu público-alvo.

O ICPP possui três categorias, que serão aqui denominadas de bronze, prata e ouro, a fim de traduzir, de forma simplificada, a idéia de hierarquia. O critério de inserção nas categorias é o volume de produtos Intel adquiridos pelo integrador nos distribuidores autorizados. O conhecimento disso só é possível porque a Intel mantém uma estreita relação com seus distribuidores. Tal vínculo, delineado por um contrato comercial entre as partes, exige que o distribuidor autorizado Intel **reporte as vendas semanais com a informação do integrador que realizou a compra. Note-se que os relatórios semanais dos distribuidores são os alicerces para o relacionamento da Intel com o seu cliente indireto.**

É possível visualizar melhor tais **categorias** por meio do gráfico 9, que ilustra a diferença entre o número de clientes cadastrados no programa e o percentual de compras de produtos Intel que tais clientes representam no canal de

distribuição. Há 67% destes na categoria *bronze* (algo em torno de 5 mil integradores) que só representam 1% de todas as compras de produtos Intel no canal de distribuição. Há 33% de clientes na categoria *prata* (algo por volta de 3,000 pequenos e médios integradores) e correspondem a 59% das vendas dos distribuidores. Os clientes da categoria *ouro*, por sua vez, não chegam a duas dezenas; trata-se de integradores nacionais de grande porte, que representam 40% do mercado de distribuição.

Gráfico 9 – Relevância das categorias no programa de relacionamento da Intel



Fonte: executivos da empresa.

Observe-se que a mecânica do Canal Premiado foi inicialmente concebida para focar somente os clientes *prata*. A razão disso (explicada pelos executivos durante as entrevistas) é que a empresa mantém um relacionamento quase nulo com os clientes *bronze* pelo fato de estes serem empresas que compram muito pouco, menos de 10 produtos nos distribuidores autorizados por trimestre. Portanto, da perspectiva da Intel, tais clientes não têm o computador como centro de seu negócio. Por outro lado, clientes *ouro*, apesar de serem poucos, são os maiores integradores do canal de distribuição indireto da empresa (com compras de mais de 3,000 produtos Intel por trimestre). Dessa forma, já recebem atenção e investimento muito personalizado, por meio da cobertura de vendedores, de benefícios e de

programas específicos de *co-marketing*, como o *Intel Inside*². O segmento prata, por sua vez representava , **em 2005 quando a Intel lançou o Canal Premiado**, um desafio para a empresa, pois a maioria de seu faturamento estava na mão de milhares de revendas e por isso era foco de investimento.

Segundo executivos da empresa, o *Intel Channel Partner Program* existe há treze anos e sofreu modificações no decorrer desse período. O nome do programa bem como os critérios de participação já foram outros, alguns serviços foram extintos e novos benefícios surgiram. Tudo isso para atender as mudanças de mercado que ocorreram e para manter a vantagem competitiva da organização perante a concorrência. O *Canal Premiado*, programa de fidelidade da Intel, é um dos benefícios mais recentes da empresa: foi implantado em 2005, tendo, portanto, apenas três anos de existência. Convém destacar que se trata de uma ação local, desenvolvida pelo time da Intel no Brasil e replicada apenas nos países da América Latina, mas não tem âmbito mundial.

Assim, com uma visão mais geral sobre o objeto do estudo de caso, é possível começar o relato dos resultados obtidos **com a aplicação do modelo**.

4.2 APLICAÇÃO DO MODELO

É importante mencionar que esta etapa da pesquisa seguiu o esquema proposto no modelo teórico. Ressalte-se, ainda, que a maior parte das informações que serão divulgadas a partir deste momento foi coletada por meio de entrevistas, análise de documentos e relatórios de desempenho do programa. O resultado será apresentado a seguir no formato do modelo, auxiliando, dessa forma, a análise final.

² O *Intel Inside*, lançado em 1991 é um dos maiores programas de *marketing* cooperado do mundo. E se tornou um caso de sucesso por permitir a comunicação de uma indústria (Intel) com o cliente final. A empresa não concedeu mais informações sobre o programa por classificá-lo como estratégico e confidencial.

4.2.1 Cultura Organizacional

O modelo teórico propõe antes do estudo de um programa de fidelidade, uma análise crítica da cultura organizacional quanto ao MR.

A resposta dos executivos da empresa à pergunta sobre cultura organizacional deixou claro que, dos seis valores que a empresa estabeleceu para sua missão (foco no cliente, disciplina, orientação a resultados, tomada de riscos, agradabilidade do ambiente de trabalho e qualidade), alguns são predominantes. Esses valores estão presentes nos crachás, nos itens de avaliação de carreira e nos quesitos para reconhecimento dos funcionários. **Três** dos seis valores apareceram nas respostas dos executivos como sendo características principais da companhia. A primeira é que a empresa é **orientada para resultados** e estabelece metas agressivas para se chegar ao objetivo desejado. A segunda característica é que incentiva intensamente seus funcionários a **tomarem riscos** (*risk taking*) para acelerar as mudanças.

A terceira característica mencionada nas entrevistas foi a orientação para o cliente. Note-se que a companhia define orientação para o cliente da seguinte forma:

- Escutar clientes, fornecedores e *stakeholders* e responder a todos
- Comunicar claramente intenções e expectativas
- Entregar produtos competitivos e inovadores
- Fazer com que seja fácil trabalhar com a empresa
- Superar as expectativas do cliente

Os executivos acreditam que, para seus principais clientes - aqueles que compram direto da companhia, a orientação ao cliente é muito perceptível, especialmente porque uma das competências da empresa é possuir uma equipe de vendas bem treinada e dedicada a cada comprador. Quando se fala do canal de distribuição relativo a milhares de pequenos e médios integradores, a política e os

valores continuam sendo os mesmos, entretanto, o cliente é encarado como um conjunto de empresas com características semelhantes. Dessa forma, corre-se o risco de não satisfazer a todos, uma vez que a empresa escuta a tendência de mercado e não um cliente em especial.

Observe-se que a companhia realiza uma pesquisa anual (conduzida por uma empresa de consultoria externa) com seus principais clientes, denominada CEP (*Customer Excellence Program*), para mensurar a satisfação destes. A empresa possui uma meta anual que impacta todos os funcionários, independentemente do departamento ou da função, e que está atrelada à **satisfação** de seus clientes, fornecedores e parceiros. O alcance desse objetivo – o índice de 90% de satisfação – é verificado por **essa** pesquisa é realizada aleatoriamente durante todo o ano. A recompensa para os funcionários se traduz em um bônus **anual e a** Intel vem pagando esse bônus nos últimos anos, o que indica, segundo os entrevistados, que a satisfação do cliente está nos níveis desejados.

Um dos fatores que mais contribui para o cumprimento da meta **de satisfação, na visão dos executivos da empresa**, é a capacidade da Intel de suprir a demanda. Pelo fato de desenvolver um produto de alta tecnologia, uma fábrica, para ser construída, exige bilhões de dólares de investimento. Além disso, a decisão para isso tem de ser tomada cinco anos antes de o produto ir para o mercado. Portanto, a eficiência nesse planejamento é essencial para conseguir suprir a demanda futura. **E essa, segundo os entrevistados dever ser a primeira promessa a ser cumprida para ganhar a confiança do cliente.**

Alinhado com a confiança do cliente, outro ponto acordado foi sobre comprometimento. Desde que a Intel abriu seu primeiro escritório no país há mais de 20 anos, os investimentos, as ferramentas e as estratégias estavam muito voltados para o canal de distribuição indireto. Porém, a mudança no mercado de computadores no país nos últimos tempos (conforme o apontado no capítulo anterior) levou a empresa a redesenhar sua estratégia para permitir a cobertura de novos e importantes canais de vendas que surgiram de repente, como a venda direta e a do varejo. As ponderações dos executivos a respeito do **comprometimento** da empresa com os clientes do canal de distribuição referem esse contexto, isto é, sinalizam que investimentos foram redirecionados. Contudo, afirmam que a empresa mantém a atenção proporcionalmente ao seu canal indireto.

Segundo o modelo, deve existir uma preocupação muito grande, por parte da empresa, segundo os executivos, para perpetuar uma conduta de negócios dentro de um alto padrão de governança corporativa. Por ser uma organização com mais de 80 mil funcionários, privilegia a **ética profissional de maneira excessiva**. Possui um departamento legal que acompanha e dá suporte às atividades de *marketing* e vendas, um canal de comunicação interno aberto para que uma prática de negócio ilícito possa ser denunciada sem represálias e uma equipe de auditores que percorrem o mundo inteiro. Em relação a esse aspecto, os executivos concordam: todos esses processos deixaram a empresa mais **burocrática**, dificultando a interação com seus clientes menores.

E for fim, o relacionamento da empresa com seus distribuidores é mais dependente do que a relação desta com os OEM's. Isso porque, na relação com os distribuidores, a empresa só reconhece a venda contabilmente quando o produto sai do estoque do distribuidor; com os OEM's o faturamento é feito no ato. A Intel depende, portanto, do sucesso de seus distribuidores, por isso, realiza com frequência análises de viabilidade do negócio da perspectiva do distribuidor. Segundo os executivos da empresa, a política **ganha-ganha** reside justamente em levar em consideração a margem, a capacidade de expansão e o fluxo de caixa dos distribuidores, a fim de adotar medidas que ajudem a lucratividade não só da empresa, mas também de seu canal indireto.

4.2.2 Objetivos e Estratégia

O modelo propõe que os objetivos e estratégias da empresa estejam alinhados com as características do MR. **O texto a seguir contempla essa parte da pesquisa.**

O forte crescimento do mercado de computadores no Brasil traz um grande volume de *first-time-buyers*, ou seja, consumidores que estão adquirindo seu primeiro PC. Por essa razão, os investimentos de *marketing da empresa* direcionados ao consumidor final têm, hoje, 50% de seus esforços dedicados à conquista de novos clientes e 50% voltados à manutenção dos clientes atuais (*repeat-buyers*). Por outro lado, o canal de distribuição se desenvolveu nos últimos

vinte anos e está maduro. A quantidade de novos distribuidores, integradores e revendedores é irrisória; desse modo, a empresa gasta, segundo os entrevistados, 95% de seu investimento de *marketing* neste segmento para **reter** um cliente e 5% para **adquirir** novos clientes. **Por isso, a avaliação da empresa é de que não existe regra fixa entre o balanço de retenção e migração.**

Porém, as recentes mudanças de mercado podem levar a uma alteração nesse balanço entre reter e adquirir no canal indireto nos próximos anos. A razão estaria no surgimento de novos modelos de negócio e com ele a necessidade de se conquistar novos clientes será, na visão da empresa, possivelmente maior.

A Intel, por lidar com avanços tecnológicos, está sempre projetando para o **longo-prazo**. Porém, no dia-a-dia tal estratégia se traduz em planos anuais, em que se definem as metas para os próximos 12 meses. O planejamento do ano é dividido pelos quatro trimestres. De acordo com os entrevistados, a publicação trimestral dos resultados da empresa para *Wall Street* - uma vez que a empresa tem capital aberto - faz com que 80% das metas de *marketing* e vendas sejam trimestrais.

Note-se que o alto investimento em tecnologia caracteriza a Intel há mais de 50 anos. O co-fundador da companhia, Gordon Moore, afirmou, em 1965, que o número de transistores em um *chip* dobraria a cada dois anos, criando a lei de Moore (Intel, 2007). A empresa cumpre essa lei até hoje lançando novos produtos no mercado a cada 18 a 24 meses.

Quando perguntada sobre sua estratégia de diferenciação, os executivos evidenciaram que a relação cliente-empresa está diretamente ligada a excelência na tecnologia, ou seja, à busca pela **diferenciação no produto**. Além disso, para manter sua vantagem competitiva, a companhia está muito atenta ao **custo** de fabricação. Em 2008, a empresa pretende investir \$5.9 bilhões de dólares em pesquisa e desenvolvimento (P&D) para aperfeiçoar seu processo de fabricação e continuar lançando novas tecnologias (Intel, 2007).

Uma outra aposta da Intel é o serviço **pós-venda**. Por ser uma indústria, o gerenciamento do serviço pós-venda está planejado para atender os clientes b2b: OEM's, distribuidores e integradores. O ciclo de compra do consumidor final dura aproximadamente 3 anos, enquanto o ciclo de compra b2b é muito menor, portanto, mais freqüente. Hoje, segundo os entrevistados, cerca de 90% dos integradores do

canal compram produtos Intel nos distribuidores todas as semanas, ou a cada quinze dias. A empresa investe em um programa de serviço de garantia e suporte técnico que funciona 24 horas, sete dias por semana **par atender essa demanda b2b freqüente.**

Quanto à **seletividade** dos clientes, nota-se que uma preocupação com o contexto legal envolve a temática. Da perspectiva de seus executivos, a Intel busca tratar os clientes de forma **igualitária**. A empresa intenta deixar as regras claras, e prefere selecionar um segmento de mercado a um cliente específico, a fim de evitar qualquer tipo de atividade ilícita.

A Intel acredita que consegue com maior facilidade segmentar, **conhecer** e definir estratégias dentro do âmbito dos seus maiores **clientes**. Porém sente dificuldade quanto à **seletividade** dos clientes menores. Há uma dificuldade em **segmentar** os integradores indiretos porque este setor representa um mercado com milhares de empresas que possuem características distintas e estão geograficamente espalhadas. Na visão da empresa é muito desafiador gerenciar tantos clientes de uma só vez, pois tal gerenciamento se torna mais impessoal. E a compreensão de quais são os clientes lucrativos se torna mais difícil. Assim, a base de dados e a capacidade analítica são essenciais; contudo, obter informações precisas no tempo certo não é tarefa simples.

4.2.3 Estrutura Organizacional, Pessoal e Treinamento

A estrutura organizacional da Intel pode ser sintetizada em cinco grandes aéreas, desenhadas para atender diferentes tipos de clientes, são elas:

Digital Home: destina-se ao desenvolvimento de produtos, serviços e mensagens para o mercado doméstico;

Digital Enterprise: enfoca o desenvolvimento de produtos e o conhecimento específico do mercado corporativo;

Digital Health: direciona-se aos compradores do setor de saúde;

Governo e Educação: destina-se aos governos, que são importantes compradores de PCs; enfoca a educação e os projetos de inclusão digital;

Canais de Vendas: destina-se ao atendimento das quatro áreas anteriores, que englobam a maioria dos diferentes tipos de compradores de PCs (usuário final) do mercado. Além delas, existe o departamento de *Marketing* e Vendas para dar suporte a toda essa estrutura dos diferentes canais de vendas.

Por meio das entrevistas pode-se notar que a Intel investe na contratação de profissionais de vendas especializados, porém isso não ocorre na área de *marketing*. Para este setor, a empresa não costuma recrutar especialistas nas funções do *marketing* e conta com o suporte de agências para realizar atividades mais específicas, como programa de fidelidade, propaganda, entre outras. A empresa destina altas cifras para treinamento pessoal, contudo, prefere o treinamento relativo a produtos, vendas e negociação ao referente a *marketing* e seus fundamentos.

Uma outra característica surgiu durante as entrevistas com os profissionais da agência e refere-se à equipe selecionada. observou-se que a alta rotatividade dos profissionais envolvidos no projeto, incluindo os da gerência, dificultou o trabalho. Além disso, em algumas ocasiões, decisões estratégicas relativas a suporte a clientes e intermediação com a agência foram delegadas a profissionais da categoria *junior*, portanto menos qualificados.

4.2.4 Infra-estrutura de Tecnologia da Informação

Durante a revisão bibliográfica foi mencionado que o MR precisa de uma estrutura de T.I. que auxilie o gestor a capturar, armazenar, analisar e, assim, tomar decisões. A Intel, de acordo com seus executivos, implantou há vários anos o SAP, o que representou uma das principais customizações do sistema para garantir a interação da empresa com seus clientes diretos.

Tais executivos afirmam, porém, que o gerenciamento do canal de distribuição indireto apresenta um desafio, por ter um número muito maior de clientes do que o canal direto. Hoje, para esse departamento, sistemas mais

robustos estão implantados apenas em áreas reativas, como a de suporte ao cliente e a financeira. Para a interação direta com o cliente não existe um sistema robusto como o caso de um CRM único, uma vez que a empresa apostou em diferentes ferramentas de menor escopo criadas pela exigência de projetos específicos. Hoje, as informações estão descentralizadas, dificultando uma visão integrada.

Uma crítica expressada pelas pessoas envolvidas no dia-a-dia programa de fidelidade estudado foi quanto à qualidade das bases de dados recebidas. A agência acredita que desde o início do programa esse foi o maior problema, receber as informações de vendas dos distribuidores no prazo certo e sem erros “é quase uma missão impossível” relatou um dos entrevistados. Há um ano a Intel decidiu transferir a parte de T.I. do programa que estava na agência, para dentro da própria empresa e mesmo assim os dados, segundo entrevistados, não são disponibilizados no tempo ideal para os participantes do programa.

Além disso, a agência acredita que a alta rotatividade das pessoas dentro da Intel, principalmente na área de T.I e a falta de compreensão do impacto delas no todo fizeram com que essa parte do programa fosse prejudicada. De acordo com a agência, muita energia tem que ser gasta toda semana para que o processo saia da maneira planejada.

4.2.5 O Programa de fidelidade

Foi analisado até aqui a primeira parte do modelo teórico que buscou informações referentes a aspectos gerais do MR. Essa segunda etapa detalha as questões do programa de fidelidade em questão.

Quando a Intel decidiu criar o Canal Premiado, a empresa estava num período, segundo seus executivos, favorável ao investimento em uma ferramenta desse tipo. A empresa, contudo, fez antes disso um levantamento de todas as suas necessidades; só depois é que optou pela implantação de um programa de fidelidade. As principais razões pontuadas pelos entrevistados estão descritas a seguir.

Nessa época, o canal de distribuição indireto, foco do programa de fidelidade, representava grande parte do mercado de computadores no país (de 75% a 80%). Desse modo, tornava-se um segmento atrativo para receber investimentos da empresa.

Ao mesmo tempo, a Intel enfrentava uma difícil situação: a concorrência abocanhara grandes fatias de mercado, em especial neste segmento. No período, a Intel detinha aproximadamente 60% das vendas de PCs no país, o que é algo bem distante dos atuais 85%, padrão de fatia de mercado da Intel mundialmente. Havia então bastante espaço para crescer, e um programa de fidelidade parecia ser a ferramenta certa para influir na preferência do cliente. A organização também acreditava na vantagem competitiva: seria a pioneira na implantação de um programa desse tipo, o que poderia ter mais impacto no público-alvo.

Segundo a empresa, o mercado de computadores brasileiro é pautado na justificativa do “preço baixo”. A aposta da Intel em investir em uma ferramenta de relacionamento visava, portanto, melhorar a proposta de valor para o cliente: “Se a gente não faz isso, a negociação cai sempre no argumento de preço”.

Para agravar mais a conjuntura, observe-se que uma decisão corporativa mundial, nesse mesmo período, eliminou um dos benefícios do ICPP que fortificavam o relacionamento da empresa com o canal de distribuição indireto. E acreditava-se que o relacionamento entre a Intel e seus clientes iria perder força rapidamente. Em face disso, os executivos acreditavam que um programa de fidelidade seria o incentivo necessário para manter tanto o relacionamento cliente-empresa quanto o fluxo de informação entre ambos.

Mesmo já classificando seus clientes em três categorias diferentes (*bronze*, *prata* e *ouro*), a Intel ainda precisava de um mecanismo para aprimorar o relacionamento com a categoria *prata*. Isso porque esta abrangia diferentes tipos de clientes; estes poderiam variar entre empresas que compravam 10 produtos Intel a empresas que compravam 1.000 produtos no trimestre. Para a Intel não era eficiente tratar todos esses integradores de forma igual. O lançamento de um programa de fidelidade permitiria a subdivisão da categoria *prata*, possibilitando à empresa oferecer benefícios mais condizentes com cada subcategoria.

No contexto analisado, fazia sentido na visão da empresa, o desenvolvimento de um programa de fidelidade que tivesse como objetivo principal encorajar os clientes a comprar produtos Intel dos distribuidores autorizados, por meio de incentivos. Além disso, havia os seguintes objetivos secundários, extraídos de documentação cedida pela empresa:

Objetivos Quantitativos:

- Preferência do cliente por comprar da Intel
- Preferência do cliente por comprar do Canal Autorizado da Intel
- Preferência do cliente por comprar mais da Intel e no Canal Autorizado

Logo, esses objetivos tinham como meta conquistar fatia de mercado, ao aumentar a participação da Intel na compra total do cliente (*share of wallet*). Nota-se que não estava explícito o aumento da lucratividade nem mesmo a preocupação com a taxa de retenção. É importante observar que o contexto nessa época era de baixo MSS, pequenos e médios integradores correspondendo pela maioria do negócio da companhia e o mercado cinza (mercado ilegal) muito forte.

Objetivos Qualitativos:

- Melhorar a imagem da Intel para o cliente
- Facilitar a venda minimizando o enfoque no preço
- Ser o *top of mind* em Programa de *Marketing* da Indústria
- Permitir a coleta de informação sobre o cliente

A maneira encontrada pela empresa para atingir esses resultados seria com as seguintes estratégias:

- Promover relacionamento contínuo
- Proporcionar senso de participação (*membership*)
- Estreitar o diálogo entre a empresa e o cliente
- Entregar mais serviço ao cliente
- Mostrar flexibilidade
- Transmitir credibilidade por meio da clareza na comunicação das regras
- Incentivar a compra

Antes da decisão de se implantar o programa, permeou diversas discussões a questão do **comprometimento**. O fragmento abaixo, extraído de um desses debates, foi franqueado pela empresa e representa bem o teor das preocupações anteriores à decisão:

Tenha em mente que um programa de fidelidade exige comprometimento sério. Você irá alienar os clientes se implantar um programa e depois decidir, alguns meses depois, que é muito trabalhoso mantê-lo (Texto de Lois K. Geller extraído de uma apresentação da empresa).

É necessário um estudo das fases seguintes para concluir se a empresa utilizou essas estratégias em suas práticas.

4.2.6 Fase de Planejamento

As entrevistas com profissionais da agência visaram obter melhor compreensão da fase de planejamento do programa. A agência, contratada pela Intel, encara o projeto como um caso de sucesso. Para eles, os resultados positivos

decorrem, especialmente, do grande envolvimento da empresa bem como uma estratégia bem definida desde o início. Assim, no primeiro ano o projeto recebeu atenção e recursos e, apesar de passar pela “curva de aprendizado” necessária para tais iniciativas, foi encarado pela agência, que a empresa estava, de fato, comprometida com ele.

A fase de planejamento enfatizou tanto a mecânica do programa quanto os detalhes da recompensa. Nesta etapa, a empresa trouxe para a mesa de discussões alguns aprendizados anteriores referentes ao canal de distribuição, o que auxiliou na escolha da natureza da recompensa. Houve também pesquisas qualitativas com diversos grupos de integradores, cujo intuito era definir o tipo de recompensa que o programa iria oferecer.

O primeiro aprendizado da empresa nesse processo foi o seguinte: uma recompensa de valor econômico para um cliente de relação b2b é mais valorizada do que recompensas de valor emocional. A empresa então apostaria na primeira categoria de prêmio. Por outro lado, pelo relacionamento se estabelecer, na maioria dos casos, entre a Intel e o próprio proprietário da empresa (pessoa física) alguns prêmios mais “emocionais”, em menor proporção, foram incorporados no programa como será abordado mais adiante.

Outra decisão baseada nas pesquisas realizadas foi a de transformar a recompensa financeira em algo correlacionado com o produto da empresa: “nós gostaríamos de manter a mecânica de premiação atrelada ao negócio da empresa e não dar prêmios que poderiam ser gastos, por exemplo, com a concorrência”. Como o objetivo primário era influenciar a decisão de consumo, que nesse caso tinha um caráter b2b, decidiu-se que a recompensa principal do programa seria um desconto (bônus) na próxima compra de produtos Intel. Esse bônus seria enviado em forma de um cupom eletrônico que deveria ser utilizado pelo integrador durante sua próxima compra nos distribuidores autorizados da Intel.

A empresa também não queria enfrentar novamente problemas do passado, como a séria questão de logística. O grande número de integradores no país, dispersos geograficamente, implicava altos custos de logística para qualquer tipo de comunicação ou premiação. Observe-se que a empresa não tinha condições para realizar uma logística de entregas de prêmios para todo o país; além disso, segundo

os entrevistados, terceirizar tal processo poderia custar mais caro do que premiar. Por essa razão, a empresa desenhou um benefício que pudesse ter resgate *on-line*.

Uma outra preocupação quanto à recompensa era que esta tivesse um valor agregado ao cliente. Note-se, por exemplo, que, se todos os descontos fossem de \$ 10 dólares, por exemplo, um cliente que comprasse muitos produtos Intel não veria valor no programa. Por isso, a mecânica deveria permitir uma premiação crescente, com diferentes valores de prêmios, de acordo com o volume de compras.

O planejamento teve duração de intensos três meses. Segundo os entrevistados os encontros entre agência e empresa eram constantes e muita análise foi depositada para se chegar as decisões da mecânica – descrita a seguir. Os entrevistados da empresa, salientaram que a maior dificuldade enfrentada pela empresa foi o limite de orçamento que acabou delineando alguns requisitos do programa, que não seriam a primeira opção da empresa, caso *budget* não fosse o problema.

4.2.7 Mecânica

Apesar de o Canal Premiado ter sofrido alguns ajustes recentemente, a mecânica definida em seu planejamento se manteve a mesma durante esses três anos. Será descrita a mecânica original do programa e em seguida pontuadas as mudanças realizadas. Ressalte-se que as informações acerca da mecânica do programa de fidelidade da Intel foram colhidas por meio de entrevistas, do acesso a documentos, como o regulamento do programa e do *site* do Canal Premiado.

De modo geral, o integrador - elegível a participar do programa - para conseguir a recompensa (bônus na próxima compra), deveria atingir a meta estipulada e acumular pontos suficientes para ficar em umas das posições premiadas do *ranking* de sua categoria. Esses passos estão resumidos na Figura 6 e serão descritos com mais detalhes a seguir.

Figura 6 – Passo a passo da mecânica**Mecânica do Canal Premiado**

- ☒ Aceitar o regulamento do Programa
- ☒ Ser classificado em uma das 5 categorias
- ☒ Receber uma meta
- ☒ Alcançar a meta
- ☒ Participar no Ranking
- ☒ Acumular Pontos
- ☒ Estar entre os primeiros do ranking e Ganhar!

Fonte: a empresa.

O cliente elegível a participar, ou seja, integrante da categoria *prata*, deveria aceitar o regulamento do programa. O aceite era *on-line* e só precisava ser realizado uma única vez.

Em seguida, o cliente passava a ter acesso ao *site* do Canal Premiado. Esse *site* era personalizado; trazia, na página inicial, o resumo do desempenho do cliente, como pode ser observado no Anexo 1. As principais informações apresentadas nessa página diziam respeito à quantidade atual de peças do cliente (número de produtos Intel adquiridos no trimestre), à categoria do participante no Canal Premiado, à meta individual do participante para aquele trimestre e ao saldo de pontos.

Para que um maior número de clientes acreditasse na chance de ganhar e para que houvesse coerência na premiação, a Intel decidiu classificar os participantes em cinco categorias. A segmentação por categoria era determinada pelo total de unidades adquiridas pelo participante no trimestre anterior e efetivamente reportadas pelos distribuidores autorizados Intel:

- **Categoria 1:** de 10 a 49 produtos por trimestre
- **Categoria 2:** de 50 a 99 produtos por trimestre
- **Categoria 3:** de 100 a 299 produtos por trimestre
- **Categoria 4:** de 300 a 999 produtos por trimestre
- **Categoria 5:** 1.000 ou mais produtos por trimestre

No mesmo *site* o participante tinha conhecimento não só da categoria em que estava inserido, mas da meta que recebera para o trimestre vigente. Para ganhar a recompensa, o participante deveria atingir a meta estipulada para a aquisição de produtos Intel. Esse alvo, sempre trimestral, era uma porcentagem de crescimento sobre o total de unidades adquiridas pelo participante no trimestre anterior. A porcentagem aplicada para o cálculo da meta dependia da Categoria (1, 2, 3, 4 e 5), todavia, participantes da mesma categoria recebiam a mesma porcentagem de crescimento. A cada trimestre isso poderia mudar; caso tal fato ocorresse, a Intel comunicava ao cliente a nova porcentagem, por meio de *e-mail marketing* e do próprio *site*.

Quando o cliente atingia a meta, começava a acumular pontos. Em razão do limite do orçamento, o prêmio só era entregue aos participantes que, além de alcançarem o alvo, apresentavam as melhores pontuações. A empresa restringia o número de ganhadores, formando assim um *ranking*, e determinava quantos deles receberiam a recompensa em cada categoria. Em geral o programa premiava 30% das empresas que atingiam a meta. Porém esse número era apenas 14% do total do segmento de clientes *prata*.

A validade dos pontos era trimestral, ou seja, depois desse período a pontuação do participante era zerada. Cada produto adquirido no trimestre valia obrigatoriamente 1 ponto. Porém, existiam pontuações especiais para produtos de maior valor (por exemplo, a compra de um processador de marca Celeron valia 1 ponto; um processador Pentium 4 valia 2; um processador Core 2 Duo – o mais caro da linha – valia 3 pontos). O intuito da empresa, com essa tática, era premiar clientes que traziam maior lucro para a companhia. Além da obtenção de pontos por meio

das compras, era possível o acúmulo destes pela participação em treinamentos oferecidos pela Intel.

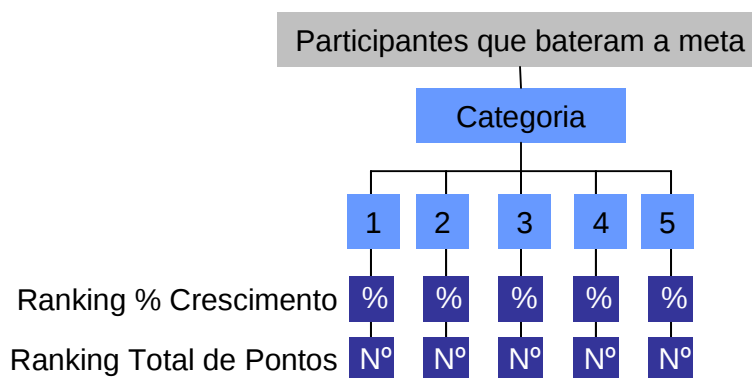
Convém referir que o Canal Premiado possuía dois tipos de *ranking* para cada categoria. A Intel decidiu premiar levando em consideração dois critérios, pois, se houvesse premiação apenas em virtude do número **total** de pontos, clientes com grandes volumes de compras ganhariam sempre. Dessa forma, adotou também como critério de avaliação o percentual de crescimento do participante. Os dois tipos de *ranking* estão descritos a seguir:

- (a) **Ranking do total de pontos:** dentro de cada categoria a Intel premiava um número limitado de Participantes por trimestre que apresentassem maior número absoluto de pontos.
- (b) **Ranking do percentual (%) de crescimento de pontos:** dentro de cada categoria a Intel premia um número limitado de participantes por trimestre que apresentassem maior porcentagem (%) de crescimento de pontos. O cálculo refere-se ao total de pontos do trimestre atual dividido pelo total de pontos do trimestre anterior.

A Intel comunicava o número dos possíveis premiados dentro de cada categoria no início de cada trimestre. Essa comunicação era feita por e-mail e no próprio site do Canal Premiado.

Ao bater a meta, o cliente concorria ao prêmio pelo *ranking* em que estivesse mais bem posicionado, podendo ganhar em apenas um deles. A estrutura comportava, então, 10 *rankings*, conforme ilustração da figura 7. Observe-se que há dois tipos de *ranking* em cada uma das cinco categorias de participação.

Figura 7 – Estrutura de *ranking* do Canal Premiado



Fonte: elaborada pela autora.

O sistema de pontuação e ranking também era personalizado no site do programa. Esta informação estava disponível imediatamente após o cumprimento da meta no site. O Participante podia acompanhar a sua posição bem como quantas posições faltavam para entrar na área de premiação (ver Anexo 2). Podia também observar quantos pontos os primeiros colocados tinham. Nenhuma informação que identificasse quem eram os possíveis ganhadores era mostrada ao participante, somente o total de pontos dos primeiros no ranking.

Uma estratégia da empresa era mostrar a classificação do participante caso ele estivesse próximo a área de premiação, quando o participante estava muito longe de ser premiado a comunicação se tornava mais genérica para não desestimular o participante a continuar comprando.

A comunicação do programa era feita primordialmente por e-mail e seguia a mesma personalização e inteligência do site. Por um período de tempo a empresa enviou extrato físico para os participantes, porém desistiu desse processo porque o atraso das bases de dados era constante e o extrato físico perdia a relevância.

Durante as entrevistas o Extrato foi citado como sendo a área mais acessada do site. Inclusive foi visto como um dos benefícios (serviços) do programa. O extrato trazia informações das compras do participante (veja Anexo 3). As informações disponíveis continham detalhes como a data da compra, o produto, a quantidade, o distribuidor no qual a compra foi efetuada, e os pontos referentes

àquela compra. O participante tinha também acesso às informações históricas, de trimestres passados.

A Intel integrou essa parte do relatório com o suporte à cliente, então, caso houvesse alguma incoerência no extrato, mediante a apresentação da nota fiscal que comprovasse a compra, o cliente poderia ter seu extrato ajustado imediatamente através do *call center* ou e-mail de suporte da Intel. O ajuste do extrato do cliente alterava imediatamente sua pontuação no programa. Essa flexibilidade eliminou a interação com o distribuidor, e na visão da empresa foi um dos pontos fortes do programa.

Ao final de cada trimestre a Intel comunicava os ganhadores e enviava em até 10 dias o bônus por e-mail. O desconto poderia ser utilizado em qualquer distribuidor autorizado Intel, e seu valor dependia da categoria que o ganhador estivesse participando. Segundo a empresa, os diferentes valores do prêmio faziam com que o cliente quisesse passar de uma categoria para outra e concentrar suas compras no canal autorizado, ou em produtos Intel. Os valores por categoria estão apresentados na figura 8, nota-se que o valor do desconto era em dólares e não em reais. Era de responsabilidade do distribuidor definir a taxa cambial do dia da compra e traduzir o bônus em moeda local.

Figura 8 – Estrutura de prêmios



Descontos na próxima compra nos seguintes valores por categoria:	
Categoria 1	- US\$ 50
Categoria 2	- US\$ 150
Categoria 3	- US\$ 250
Categoria 4	- US\$ 400
Categoria 5	- US\$ 800

Fonte: site do Canal Premiado.

A empresa tinha uma grande preocupação com clientes que batiam à meta, portanto, apresentavam o comportamento desejado, mas não ganhavam a recompensa. Segundo a empresa, essa situação existia pelo limite de orçamento

que exigia que o programa tivesse um número de ganhadores pré-estabelecido. Para tentar diminuir o sentimento de frustração a empresa elaborou um Concurso Cultural. Todos os clientes que batiam a meta estavam automaticamente concorrendo nos Ranking e também podiam participar respondendo a perguntas do concurso. Em geral o desafio do concurso cultura era elaborar uma frase a respeito da Intel. Uma tarefa simbólica, mas que segundo a empresa, tinha o intuito de atribuir ao programa a percepção de maior chance de ganhar. Os ganhadores do concurso cultural eram escolhidos pelos próprios participantes do Programa, que votavam uma única vez pelo site e escolhem dentre as melhores respostas quem deveria ganhar o prêmio.

O prêmio para esses ganhadores, em média cinco por trimestre, eram viagens no valor de três mil reais, conforme indicado nas entrevistas. Segundo a empresa, o prêmio 'viagem' foi muito bem aceito pelos participantes com um índice de resgate de 100% e a logística funcionava bem. O resgate dos descontos, também apresentava boa média de utilização: 70% . A diferença era que o número entregue de descontos era muito superior ao número de viagens.

4.2.8 Novo Cenário

As entrevistas, de maneira geral, dividiram o programa de fidelidade em duas etapas. A primeira etapa é referente a fase dos primeiros dois anos, onde segundo os entrevistados existia um esforço por parte da empresa em fazer a programa funcionar, os recursos estavam disponíveis e a interação entre a empresa e a agência eram constantes.

A segunda etapa é referente ao ano de 2007, o terceiro ano de existência do Canal Premiado, e foi marcada segundo as entrevistas por uma transformação na estratégia da companhia que impactou muito forte o Canal Premiado.

As grandes mudanças de mercado impeliram uma priorização no foco da empresa, bem como uma política de corte de custos e isso impactou investimentos no canal de distribuição indireto. Para ilustrar esse impacto, o programa de fidelidade da Intel ofereceu nos primeiros dois anos mais de \$1.5 milhões de dólares em prêmios. No ultimo ano, porém, esse investimento foi reduzido para menos da

metade. Além disso, muita gente envolvida na primeira etapa do programa saiu da empresa ou mudou de área.

Com essa redução de investimento a empresa alterou algumas características do programa. Os critérios de participação tornaram-se mais restritos. A elegibilidade do programa que antes era 10 produtos por trimestre, passou para 100 produtos no trimestre: “queremos nos focar em clientes maiores”, argumentou um executivo entrevistado. Com isso, as categorias passaram de cinco para duas como pode ser visto a seguir:

- **Categoria 1:** 100-299 **produtos** por trimestre
- **Categoria 2:** 300 ou mais **produtos** por trimestre

O valor e o tipo de prêmios também sofreram alteração nessa segunda fase do programa. O desconto foi eliminado e a recompensa passou a ser crédito de compras na loja da Intel. A loja da Intel oferece material de *merchandising* como panfletos, mochilas, brindes, material de ponto de venda entre outros. O ganhador da categoria 1 recebia um cupom eletrônico de \$ 200 dólares e do da categoria 2 de \$ 500 dólares para trocar por materiais de *merchandising*. A última alteração feita foi referente ao número de ganhadores que caiu de 180 para

A avaliação, por parte da agência, desta segunda fase do programa não é positiva. Os entrevistados acreditam que a premiação está acabando com o programa: “os valores são baixos e a falta de opção de materiais de *merchandising* faz com que a recompensa seja pouco interessante”. A empresa, para economizar decidiu focar-se na produção de menor variedade de itens, porém, em produções de maior escala.

Outra crítica que surgiu frente a mudança da natureza da recompensa é que muitos integradores não possuem loja, eles são focados no mercado corporativo e vendem para pequenas e média empresas como consultórios, escritórios de contabilidade etc. As vendas para esse segmento são, na maioria das vezes, realizadas pelo telefone ou visita do vendedor até o comprador. Nesse cenário, o material de *merchandising* tem pouco apelo para esse tipo de cliente.

Notou-se também que não foi só a redução de investimento que impactou a programa. O envolvimento da empresa também mudou bastante. Os executivos da agência acreditam que relacionamento é uma coisa viva, devem existir surpresas, coisas novas, comunicação constante, caso contrário, o programa cai na mesmice e o valor que se tira dele é pequeno. “Ganhar o *mind share* do cliente é difícil, você tem que ir mudando, inovando, martelando [...] e hoje o programa está muito estático e pouco integrado com outras ações de relacionamento”, relatou um entrevistado.

A crítica à segunda fase do programa é reconhecida pela empresa, que se apóia na idéia de voltar a ter uma atenção maior para esse programa quando esse se tornar mundialmente reconhecido. Segundo entrevistados da empresa, a equipe do Brasil foi pioneira ao lançar o programa de fidelidade, porém, por não ser um programa mundial dentro da corporação, o orçamento para mantê-lo é extraído no *budget* local e está suscetível a cortes e priorizações que o impactam diretamente. Segundo os profissionais da empresa, começa-se a escutar de forma estruturada a tentativa de lançar um programa desse tipo mundialmente. A empresa espera que, com o apoio da equipe do *head quarters*, volte a retomar a atenção para o programa de fidelidade.

A sensação de que a programa está em estágio de manutenção pode ser observada pela falta de interatividade entre a agência e os profissionais da Intel. Os executivos não se encontram mais regularmente para discutir os resultados: “antigamente existiam reuniões semanais, além de apresentação de resultados a cada trimestre. Não vemos o pessoal da Intel há mais de quatro meses” relatou um executivo da agência.

Encontrou-se também inconsistência quanto ao objetivo do Canal Premiado, as pessoas envolvidas desde o início, tanto os executivos da empresa quanto a agência resgataram os objetivos elaborados na concepção do programa e apresentados em item anterior nesse trabalho: foco em ganhar fatia de mercado. Por outro lado, pessoas envolvidas recentemente demonstraram expectativas diferentes afirmando que o principal objetivo do programa era fazer o *sell up*, ou seja, ser uma ferramenta focada em vender os produtos mais caros da companhia.

A visão da agência é a de que o programa deu muito certo no início, porém por ser um projeto “local” (realizado pela equipe do Brasil), não conseguiu força da alta cúpula, além disso, a rotatividade das pessoas fez com que o programa

perdesse força. Na visão dos consultores da agência, a nova realidade do mercado impele sim mudanças na mecânica, mas que deveriam ser feitas por um redesenho completo em um trabalho conjunto entre empresa e agência. Mesmo com redução de investimento, a agência acredita que existem estratégias para manter certo comprometimento com o relacionamento com o cliente: deixar as novas regras claras é fundamental para continuar mantendo o relacionamento com seu canal de distribuição indireto.

Por fim, a visão da empresa é que os programas vão continuar mudando e evoluindo para se adaptar a nova realidade do mercado e que necessitam apoio do time mundial para que isto ocorra.

4.2.9 Mensuração de Resultados

Esta pesquisa teve acesso às informações do resultado do programa e, por meio da análise dos documentos cedidos, algumas questões podem ser pontuadas. Nota-se que os dados da primeira e segunda etapa do programa são tratados separadamente pela empresa. Convém observar que estes se encontram em formatos e bases de dados diferentes, dificultando a análise do seu histórico. Alguns dados, como número de acessos ao *site*, leitura de *e-mail*, resgate de prêmios, não puderam ser medidos na segunda etapa.

Não há nenhum material estruturado (apresentação ou análise recente da campanha) para discussões internas dos resultados. Esse tipo de informação existe somente relativo à primeira fase do programa. Também não ocorre uma análise comparativa entre os resultados da primeira e da segunda etapa. Sendo assim, não há uma crítica sólida, baseada em dados, que a mudança de segmentação, categoria e premiação modificadas na segunda etapa faça sentido.

Pelos dados obtidos, todos mais antigos, o programa apresentava crescente índice de participação. O último número oficial disponível é referente ao final de 2006 e indica que 40% dos potenciais participantes aceitaram o regulamento. Esse percentual, no primeiro trimestre de existência do programa, era de 26%. Acredita-se que hoje, pelo fato de a companhia ter se focado em uma pequena quantidade de clientes e nas categorias maiores, o percentual de aceite deva estar, de acordo com

entrevistados, entre 60% e 70%. Em média, 37% dos participantes (que aceitaram o regulamento) alcançam a meta estabelecida pelo programa todo trimestre. Porém, atingir o alvo não é uma característica exclusiva de quem está participando do programa; isso pode ser observado pelo número de clientes que chegam ao objetivo estipulado sem terem aceitado o regulamento. Em média, 29% de toda a base do programa atingem a meta trimestralmente, porém, não têm aceitado o regulamento.

Figura 9 – Média do cumprimento da meta em relação ao aceite do regulamento

		Bateram a meta		Total Regulamento
		Sim	Não	
Aceitaram o regulamento	Sim	14%	23%	37%
	Não	29%	34%	63%
Total Meta		43%	57%	100%

Fonte: Análise dos Resultados Canal Premiado.

Frente a essa situação foi indagado o critério utilizado pela empresa para compreender o impacto do programa no resultado de vendas. Como mencionado, no capítulo referente à revisão bibliográfica, as empresas, em geral, enfrentam óbices ao tentar correlacionar uma atividade de *marketing*, seja ela qual for, com os resultados financeiros e, assim, estabelecer um retorno sobre o investimento.

Observa-se que a empresa analisada no presente estudo depara obstáculo dessa ordem. Nos primeiros dois anos do programa de fidelidade, havia nos relatórios formais de mensuração de resultado uma preocupação por parte da Intel em determinar quais clientes poderiam ser considerados mais “influenciados” pelo Canal Premiado, antes de se avaliar o resultado financeiro. A empresa então decidiu estabelecer um critério analítico que a auxiliasse nessas conclusões. Esse critério comparava os participantes do programa com os não-participantes, de acordo com o aceite do regulamento. E dentre os participantes – clientes que haviam aceitado o regulamento - a empresa separava os que interagiam dos que não interagiam com o programa. O critério para definir o grau de interação era a leitura do *e-mail* pelo

cliente e o acesso ao *site* do Canal Premiado regularmente. Com essa segmentação, a companhia acreditava que melhores conclusões poderiam ser extraídas quanto ao impacto do programa no resultado de vendas. Inferindo que o resultado financeiro obtido advinha dos clientes que interagiam com ela.

Segundo entrevistados, além de todas as mudanças que caracterizaram a segunda fase, a empresa interrompeu esse tipo de análise. Hoje a organização pressupõe que, ao dar o aceite, o cliente será influenciado pelo programa; logo, acredita que todo o resultado financeiro desse cliente é justificado pela existência do Canal Premiado. É importante destacar que o aceite é dado uma única vez, portanto, o cliente que aceitou o regulamento em 2005, por exemplo, é considerado hoje, nos indicadores de retorno financeiro do programa, integrante do grupo dos influenciáveis pelo Canal Premiado.

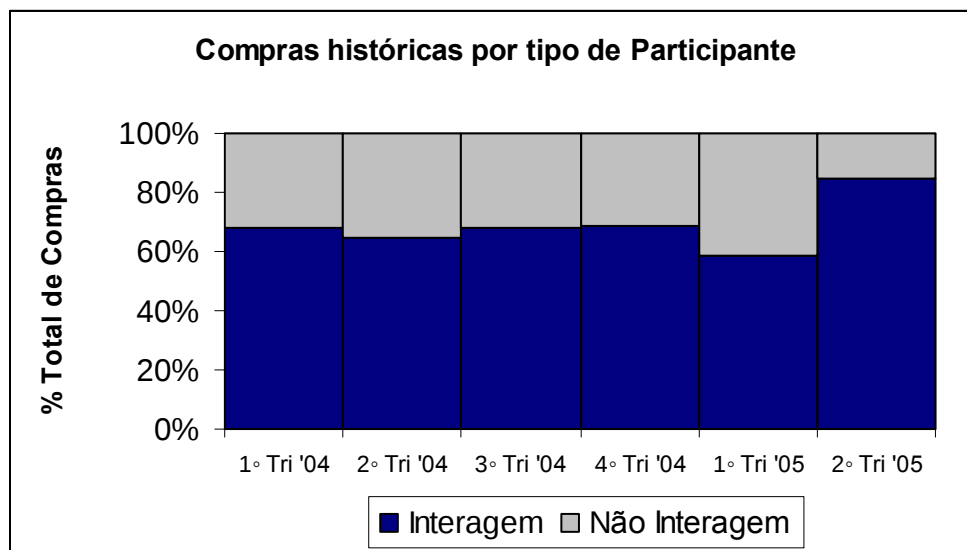
Os objetivos quantitativos estabelecidos na primeira etapa e pontuados em itens anteriores buscavam o aumento do *share of wallet*, porém, a empresa não tinha dentre os indicadores de sucesso um relatório que mensurasse a fatia da empresa nos gastos totais do cliente. A razão, segundo os entrevistados, era a dificuldade em se conseguir o total de compras de processadores por cliente e assim obter o percentual referente à Intel. A empresa realizava a cobertura de grande parte dos clientes *prata* por meio de vendedores terceirizados (a cobertura era *face-to-face* e por telefone), porém, essa estrutura nunca foi utilizada para coletar esse tipo de informação.

Assim, a equipe envolvida no programa acompanhava a melhoria do *share* de mercado à distância, suprida por um relatório gerencial (IDC) que continha uma visão geral das vendas de computadores no país. Neste, era possível se obter a situação da Intel, porém sem especificidades por categoria ou cliente.

Nessa primeira etapa os indicadores mais freqüentes comparavam o total de compra (volume) dos clientes com trimestres anteriores. E adicionavam a essa análise a quebra por tipo de cliente, as principais eram as comparações entre participante e não-participante; e participantes que interagiam ou não com o programa. Uma amostra desse tipo de análise está presente no gráfico 10. O gráfico mostra que no primeiro trimestre de lançamento do programa (2º Trimestre de 2005), os clientes que interagiram com o Canal Premiado e, portanto, segunda a visão da

empresa foram influenciados por ele, cresceram mais em volume do que os que não interagiram.

Gráfico 10 – Relevância dos participantes que Interagiram com o programa

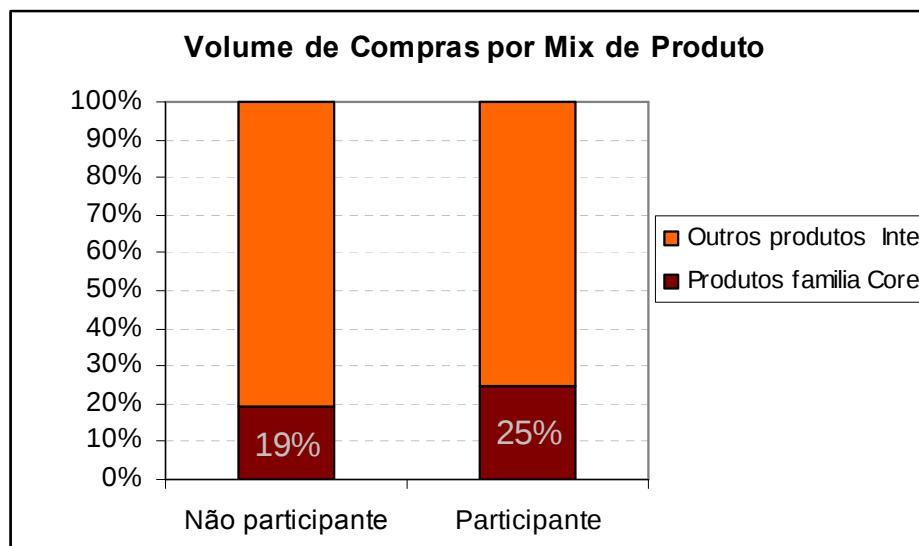


Fonte: a empresa.

Também não foram desenvolvidos na primeira etapa, indicadores específicos para suportar os objetivos qualitativos. Os entrevistados entendem que o programa aumentou de valor com o lançamento do Canal Premiado. Um reflexo disso, citado nas entrevistas, foi o prêmio da CRN (revista especializada no canal de distribuição de tecnologia) que a empresa ganhou em 2006 por ter o Programa de Relacionamento *top of mind* do mercado. Outra conclusão positiva do programa de fidelidade, segundo os executivos, é que este manteve o fluxo de informações ativo entre Intel e integrador.

Na segunda etapa, os indicadores da primeira etapa foram extintos. O relatório gerencial mais observado é referente ao *mix* de produtos. A empresa analisa o volume de compras por categoria de produto. Essa categoria contempla produtos da família Core (produtos mais caro da linha) e os outros; e compara esse número entre os participantes e os não participantes do programa como ilustrado no gráfico 11.

Gráfico 11 – Compras no trimestre por *mix* de produtos entre os participantes e os não-participantes do Canal premiado



Fonte: a empresa.

Por fim, nenhum indicador qualitativo é mensurado hoje. Em conjunto com a preocupação com o *mix*, a empresa também relatou que analisa o percentual de clientes inscritos no Programa, e o percentual que os inscritos representam no volume total da companhia.

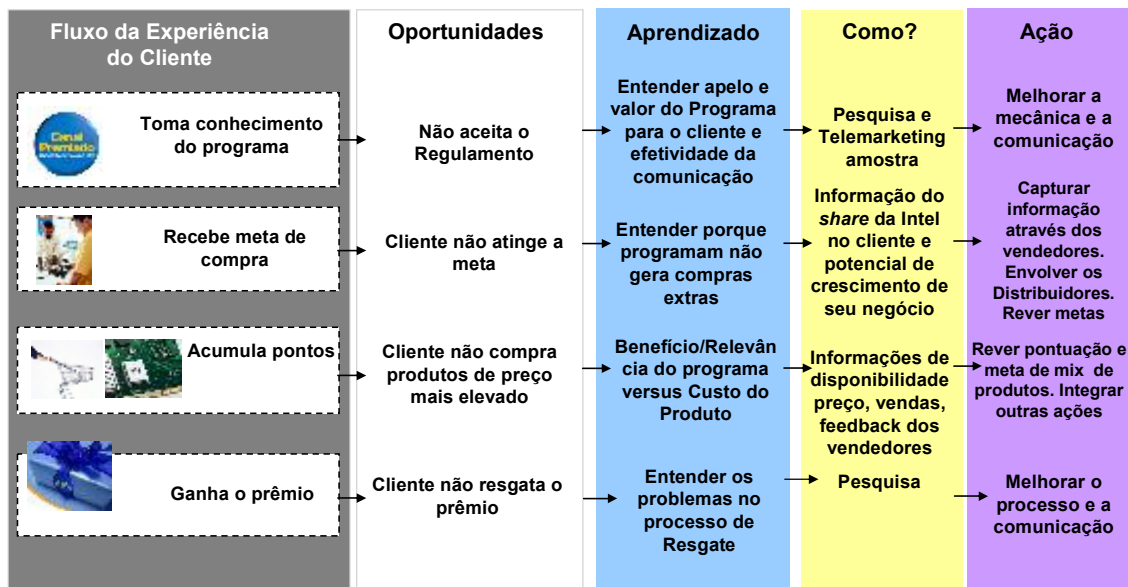
4.2.10 Acompanhamento

A empresa desenvolveu, na primeira fase do programa, uma matriz para o acompanhamento do Canal Premiado. Essa matriz (vide figura 10) tentava identificar comportamentos não desejados dos clientes ao longo da experiência destes com o programa; por meio desses dados, a organização pretendia melhorar o projeto.

Dentre os comportamentos considerados indesejáveis pela empresa estavam a recusa ao regulamento, o não-cumprimento da meta e a baixa pontuação. Depois de identificar as inadequações, a empresa propunha ações.

Figura 10 – Matriz de Acompanhamento

Plano de manutenção do Programa



Fonte: a empresa.

Algumas atividades realizadas na primeira etapa envolveram, por exemplo, telefonemas dos profissionais da empresa e da agência para uma amostra de clientes, a fim de compreender as razões por trás do comportamento indesejado. Outras ações foram realizadas pelos vendedores: utilizando-se deste pessoal de campo, coletavam-se e transmitiam-se informações que ajudassem o programa.

Porém, a empresa diz que essa mecânica foi abandonada. Hoje não há um processo formal de acompanhamento do programa.

V - ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

O objetivo de testar o modelo teórico proposto foi alcançado por meio do estudo de caso. O modelo direcionou de maneira eficiente as entrevistas e as análises, bem como auxiliou a tradução da teoria para a prática. Há maior facilidade de sugerir benfeitorias ao objeto de estudo porque o paradigma construído embasa as melhores práticas a serem adotadas. Quando uma ocorrência se desvia do que é proposto pelo modelo teórico, o pesquisador consegue identificar imediatamente tal fato, o que auxilia na construção da análise crítica.

O *marketing* de relacionamento voltado para o público b2b ainda necessita de mais estudos. A literatura existente carece de aplicações práticas e mantém sua abordagem de forma muito conceitual, o que, em certos momentos, dificulta a análise.

Com o intuito de contribuir para o aprimoramento desse modelo, são apresentadas a seguir algumas ponderações, advindas dos resultados da pesquisa.

5.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O foco do estudo desse trabalho foram pequenos e médios integradores e por isso a avaliação bem como as sugestões para a melhoria do relacionamento estarão voltadas a atender esse segmento.

Foi visto nesse trabalho que vários autores defendem a idéia de que a estratégia do marketing de relacionamento pode ser uma opção para se obter vantagem competitiva frente a um mercado globalizado onde a concorrência é acirrada. Porém, a empresa estudada vive em um ambiente atípico porque detém 80% ou mais de fatia de mercado. Uma boa parte, se não a maioria, dessa conquista se deve a vantagem tecnológica do produto que a Intel oferece, e por isso os grandes esforços da empresa estão depositados na eficiência do processo de fabricação, desenvolvimento de produto e capacidade de distribuição.

Isso não significa obrigatoriamente que a empresa não invista em atividades de marketing de relacionamento. Pelo contrário, ela se mostra uma empresa madura que durante seus 40 anos de existência desenvolveu bons relacionamentos com seus canais de vendas por meio de uma forte cultura organizacional. Essa cultura possui aspectos importantes que autores na bibliografia pontuam como sendo pré-requisitos ao estabelecimento de relacionamentos duradouros como: o foco no cliente, ética e confiança.

A empresa apresenta certo grau de comprometimento principalmente com seus maiores clientes. Porém, as constantes mudanças do ICPP bem como no próprio Canal Premiado fragilizam essa característica no mercado de pequenos e médios integradores e com isso a empresa perde influência com a estratégia de MR nesse segmento.

A busca por resultados é uma característica muito forte na empresa e geralmente os ciclos de resultados exigidos por ela são trimestrais. Isso se traduz nas ações de marketing, a mecânica do Canal Premiado, por exemplo, recomeça a cada três meses: os clientes têm sua pontuação zerada e recebem uma nova meta no começo de um novo ciclo. Essa busca de resultado de curto prazo prejudica uma ação de relacionamento de longo prazo e não são favoráveis e devem ser evitados em ferramentas como programas de fidelidade que visam resultados de longo prazo.

A empresa apresenta de maneira geral coerência com a estratégia de retenção. O mercado indireto é um mercado maduro, a Intel possui mais de oito mil revendas cadastradas em seu programa de relacionamento. Portanto, já identificou os principais clientes e, investe mais em reter os clientes atuais a conquistar novos.

Por outro lado, o alto número de integradores em sua base de dados se transformou em um problema. Algumas especificidades do mercado b2b trazidas pelo estudo da bibliografia como número reduzido de compradores e a concentração geográfica dos mesmos não são características do canal distribuição indireto da Intel. Conhecer, vender, segmentar e gerenciar oito mil empresas é um desafio operacional e analítico muito grande principalmente para uma empresa que está acostumada a vender b2b.

Nesse contexto, é preciso considerar que as condições do ambiente não são favoráveis as estratégias de seletividade. A bibliografia apóia-se nas ferramentas da tecnologia da informação para lidar com um mercado fragmentado. E por meio destas conseguir o conhecimento e informações necessárias para identificar os clientes desejáveis. A infra-estrutura que é requerida se apresentou umas das barreiras para tornar a empresa – que tem sua excelência no b2b - eficiente nessa estratégia. Isso prejudica o programa estudado.

Um aspecto relevante a ser considerado no que se refere a fomentar maior *expertise* do cliente e assim ajudar na seletividade é a contratação de funcionários capacitados e investir mais em processos cruciais. Uma das principais críticas realizadas pela agência ao programa de fidelidade é referente ao recebimento da base de dados. Atrasos constantes e incongruências impactavam de forma negativa a consistência do programa. A empresa deve refletir sobre maior investimento em T.I para conseguir integrar as informações do cliente.

E por fim, burocracia e aspectos legais serão sempre obstáculos a serem vencidos por empresas no porte da Intel. Nesse sentido, deve-se simplificar o que está ao alcance das mãos e deixar as expectativas claras com os clientes. A Intel se mostrou flexível no processo de ajuste de pontos, eliminado burocracias, mas pecou na comunicação e no comprometimento como veremos a seguir.

5.2 PROGRAMA DE FIDELIDADE

● Planejamento

A fase de planejamento da empresa (considerando a primeira etapa do programa) está muito alinhada com o que sugere o modelo teórico. Apesar de a empresa usufruir de um alto *share* de mercado no mundo, a Intel passava por uma difícil situação no Brasil. A concorrência acirrada e a chance de ser a primeira a implantar um programa de fidelidade juntamente com as razões específicas levantadas pela empresa, fazem com que a opção adotada esteja de acordo com as estratégias sugeridas pelo modelo.

As entrevistas com a agência ajudaram na avaliação da eficácia da empresa na fase de planejamento. A agência que tem bastante experiência com planejamento e implantação de programas de fidelidade em mercados b2b como b2c, avaliou muito bem o processo de planejamento realizado pela Intel.

Porém a bibliografia indica que se gaste tempo suficiente na fase do planejamento definindo as métricas de sucesso do programa. Isso não pôde ser observado na empresa estudada. A Intel dedicou pouca atenção em definir indicadores oficiais que a auxiliariam na avaliação do sucesso do programa.

Uma outra ressalva é referente a segunda etapa do programa: após as fortes mudanças no mercado de computadores no Brasil. A modificação de estratégia da companhia, apontada nas entrevistas, exigia, na visão dessa análise, um novo processo de planejamento do programa. Ao invés disso, a empresa realizou mudanças imediatas, para aliviar o comprometimento de investimento, sem repensar o desenho do programa.

● **Recompensa**

A bibliografia traz estudos que comprovam a existência de comportamentos mais desejáveis na presença de recompensa mais emocionais (não sistemáticas). Por outro lado, especificidades do mercado b2b alertam que numa situação de compra organizacional a recompensa financeira (portanto sistemática) pode ter maior valor.

Ao empreender uma análise da relação entre Intel e integrador, a opção da empresa em oferecer recompensa financeira na primeira etapa do programa faz sentido. Bem como atrelar esse benefício ao negócio da companhia. Outro fator positivo é o balanço destes com prêmios mais lúdicos (viagem) em proporções menores, pois estes últimos promovem maior proximidade nas relações pessoais e podem ajudar a empresa em seus objetivos qualitativos.

A realização de pesquisas feitas pela Intel, no intuito de compreender a percepção do prêmio na ótica do cliente também é apoiada por essa análise, porém deveria contemplar o estudo não só da natureza do prêmio como de seu valor. É importante notar que o prêmio na primeira etapa (desconto financeiro) representava em média 2% das compras total do cliente no período. Esse valor caiu, na segunda

fase do programa, para 1% (proporção ilustrativa uma vez que o prêmio era entregue em forma de *merchandising* ao ganhador) como exercitado na Quadro 8. Não foi encontrado nenhum indício, durante o estudo de caso, de que exista uma compreensão da empresa, se o valor do prêmio (2% ou 1%) é relevante e suficiente para gerar valor e estimular o comportamento desejado. Além disso, o valor dos prêmios na primeira etapa eram entregues em moeda estrangeira (ex. \$ 150 dólares), o que poderia dificultar a tradução disso para o real valor. É recomendável entregar o prêmio em moeda local, nesse caso, em reais.

Quadro 8 – Relevância do Prêmio

Fase 1 - Categoria	Média Compra Trimestre USD	Valor Prêmio USD	% Prêmio/Compra
1 (10-49)	1,770	50	2.8%
2 (50-99)	4,470	150	3.4%
3 (100-299)	11,970	250	2.1%
4 (300-999)	38,970	400	1.0%
5 (1000+)	60,000	800	1.3%

Fase 2 - Categoria	Média Compra Trimestre USD	Valor Prêmio USD	% Prêmio/Compra
1 (100-299)	11,970	200	1.7%
2 (300+)	50,000	400	0.8%

Fonte: a autora considerando preço médio de \$ 60 dólares por processador.

As novas características da recompensa, da segunda etapa do programa, como natureza e seu valor não apresentam efetivamente os conceitos discutidos no modelo desta pesquisa.

Ao aplicar o modelo no estudo de caso, algumas alterações são sugeridas. Sugere-se que se a possibilidade do retorno de prêmios mais sistemáticos como o da primeira fase, é sugerida, a de que a empresa estudasse a possibilidade da recompensa financeira agregar valor ao produto ao invés dá-lo de graça.

• Mecânica

A mecânica de forma generalizada é bem elaborada, porém transparece complexidade. O limite de orçamento para o programa impõe uma mecânica mais regrada e um programa menos interessante.

A existência de um grupo de clientes que batem a meta, porém não recompensados gera frustração. A personalização do ambiente do programa é rica e

demonstra a preocupação da empresa em fechar a dissonância do cliente, promovendo o sentimento de proximidade ao prêmio. A real motivação do programa está, portanto no ranking, e o papel da meta perde o sentido.

Por meio da mensuração de resultados pôde-se notar que muitos clientes (participantes ou não) atingem a meta, o que significa um risco pequeno para a empresa em premiar um cliente de retorno zero. Além disso, o número limitado de ganhadores também exerce essa função, elegendo apenas os melhores clientes.

Logo, sugere-se a eliminação da meta na mecânica do programa para que este fique mais simplificado e fácil de entender.

O orçamento também limita a influência do programa, pois permite que apenas 10% dos participantes sejam premiados por trimestre. Mesmo que em um período de um ano, 20-25% de todos os participantes experimentem a recompensa, a empresa deve estar ciente que o comportamento de compra será menos influenciado nessa mecânica do que em uma mecânica sem limite de ganhadores, onde o cliente acumula pontos e pode trocá-los por prêmios. Contudo, a empresa, antes de tomar uma decisão dessa magnitude deve realizar uma análise de retorno sobre investimento, acessando todos os custos envolvidos no programa bem como o valor que se espera obter. Esse tipo de análise deveria ter sido realizado inclusive no atual programa.

● **Mensuração de Resultados**

Durante o levantamento bibliográfico, alguns exemplos de programas de fidelidade apontaram uma taxa de participação entre 40% e 50% (CAPIZZI, FERGUSON, 2005). Com essa premissa, o Canal Premiado possui, de maneira geral, participação satisfatória, 40% na primeira etapa e mais de 60% atualmente.

Porém, o atual processo de mensuração de resultados do Canal Premiado deve ser aprimorado. Não definir claramente as métricas de sucesso na fase de planejamento do programa foi o primeiro ponto observado de desvio ao que o modelo teórico recomenda. A empresa deveria ter dedicado suficiente atenção alinhando seus objetivos com métricas factíveis a serem medidas.

Somado a isso, a inconsistência dos formatos dos relatórios no decorrer desses três anos de existência do programa prejudica a capacidade da empresa em obter uma visão clara do retorno desse investimento.

A primeira etapa do programa trouxe análises interessantes, que apesar de abandonadas na segunda etapa deveriam voltar a existir. Exercendo o papel de grupo de controle à análise, o índice de interação do participante no Canal Premiado possibilitou maior discernimento ao se avaliar o real impacto do programa. Aprendeu-se pelo estudo bibliográfico que extrair um retorno de atividades de marketing é tarefa árdua, porém, se a empresa possui informações que auxiliem nesse julgamento deve utilizar. A concepção, da segunda etapa, de que clientes que aceitaram o regulamento são influenciáveis pelo programa é demasiadamente simplista e pode esconder a real influencia da ação de marketing no comportamento de compra.

O modelo proposto nesse trabalho salienta a importância da compreensão do *share of wallet* para mensurar o potencial de crescimento em cada cliente bem como ganho obtido ao desenvolver a atividade de relacionamento. A prática mostrou-se mais complexa que a teoria nesse sentido, pois, a métrica requer informação exógena à empresa: compra total do cliente na categoria do produto em questão, seja da empresa ou de seus concorrentes.

A sugestão desse trabalho é que a empresa utilize sua equipe de campo para obter essa informação. Se isso não for possível, tentar então, definir alguns padrões estatísticos baseados no histórico de comportamento, ou mesmo em pesquisas com os clientes. A comparação direta do volume total de vendas com trimestres anteriores – método adotado pela empresa – ignora fatores como sazonalidade e crescimento natural do mercado, e deve ser evitada.

O modelo também sugere que a empresa consiga diferenciar e colocar seus esforços de retenção em seus clientes lucrativos. O critério de classificação do programa da Intel se baseou muito em volume de compra, explicado em parte, pelos 60% de *market share* – encarado como baixo – que a empresa apresentava no início da ação.

Hoje, com a participação de mercado apresentando índices altos, a empresa poderia reestruturar sua mecânica para reconhecer clientes mais lucrativos. Faz-se necessário uma análise mais aprofundada para se estabelecer esse critério, uma vez que essa mudança não pode retroceder a empresa às condições de MSS do passado.

Um caminho que já começa a surgir dentro da própria empresa seria o *mix* de produto. Os clientes poderiam ser categorizados de acordo com o *mix* de produtos *high end* (produtos de maior margem). A empresa inclui esse indicador em seus relatórios gerenciais recentemente, e assume que esse é o objetivo principal do programa, porém, enquanto esse fator não estiver incorporado à mecânica do programa não faz sentido admitir que o programa esteja influenciando nesse comportamento.

E por fim, ao identificar clientes mais lucrativos, esforços são necessários para mensurar a retenção. Hoje não existe no programa uma métrica que mostre por tipo de cliente (lucrativo ou não) a taxa de retenção do programa como sugere o modelo teórico proposto neste trabalho.

● Acompanhamento

Para Nickels e Woods (1999) a empresa deve buscar contato constante com o cliente, pois, quanto mais presente estiver na vida destes, maior capacidade terá para entender suas necessidades e desejos e para apresentar-lhes respostas coerentes.

O atual comprometimento da empresa com o programa, bem diferente do apresentado na primeira etapa, está muito distante do que o modelo deste trabalho propõe. Vale trazer novamente um trecho extraído de um material da própria empresa:

Tenha em mente que um programa de fidelidade exige comprometimento sério. Você irá alienar os clientes se implantar um programa e depois decidir, alguns meses depois, que é muito trabalhoso mantê-lo (texto de Lois K. Geller extraído de uma apresentação da empresa).

O que fez então a empresa mudar de postura? Sem dúvida as novas condições de mercado impeliram mudanças de estratégia. E frente a essa situação a própria bibliografia é intransigente, a empresa deve selecionar os clientes que trazem maior retorno. A crítica que se faz aqui não está relacionada à decisão da empresa em diminuir o investimento em seu canal de distribuição indireto, mas sim, na estratégia que a empresa adotou para se fazer isso.

Frente a uma mudança de mercado, o programa de fidelidade também exige reavaliações e se necessário redesenho de suas estruturas. O que o estudo de caso mostrou na segunda fase do programa foram alterações paliativas e muito mal comunicadas. Para Reichheld (2001) a empresa tem que desenvolver um canal de comunicação aberto e honesto com seus clientes, isso significa deixar as expectativas claras.

Sugere-se então, que a empresa passe novamente pelo processo de definição dos objetivos e pelo planejamento do programa. Não esquecendo de levar em consideração, desta vez, os pontos aqui levantados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo mostrou que o MR é uma estratégia bem conceituada pelos especialistas de marketing para se obter vantagem competitiva. Por outro lado, uma das maiores dificuldades encontradas pela empresa estudada neste trabalho foi conciliar a visão de longo prazo, que o MR exige, com a necessidade de obtenção de resultados financeiros no curto prazo. Essa dinâmica fez com que a empresa encontrasse dificuldades na implantação de ações que exigem comprometimentos longos, como é o caso de seu programa de fidelidade.

A análise bibliográfica trouxe a perspectiva do cliente, expondo que nas economias globais de hoje, os consumidores têm muitas escolhas e, almejar fidelidade do cliente é um mito. A empresa deve investir sim, na retenção de seus clientes mais lucrativos, consciente de que esta equação é complexa e recebe influências além das ações de marketing.

Programas de fidelidade são ferramentas importantes para ajudar a manter clientes desejados, porém, exigem que a empresa acerte em diversas variáveis. Um quesito importante é que a empresa tenha um ambiente condizente com as estratégias de MR. Mas, não existe fórmula infalível. O modelo proposto neste trabalho traz orientações esclarecedoras e evita que a empresa caia em erros já conhecidos.

O presente trabalho trouxe um estudo de caso único como pesquisa, portanto, não deve ser subsídio para uma decisão final, ou seja, as sugestões apresentadas para o estudo de caso em questão não devem ser adotadas em outros programas de fidelidade. O que pode ser generalizado a outras amostras é o modelo teórico aqui proposto, que se comportou de maneira satisfatória frente ao propósito desta tese.

Assim, o modelo teórico aqui apresentado pode ser de grande valia durante a implantação de programas de fidelidade. Contudo, mesmo quando o desenho do programa tem sucesso e é implantado com perfeição, deve-se ser honesto quanto as expectativas do que esta ferramenta realmente pode fazer.

BIBLIOGRAFIA

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.

ABINEE - Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica. *Comportamento da Indústria Eletrônica Ano 2007*. Disponível em: <<http://www.abinee.org.br/informac/arquivos/2sem07.pdf>>. Acesso em: 15 de Março de 2008.

_____. *Panorama Econômico e Desempenho Setorial 2007*. Disponível em: <<http://www.abinee.org.br/informac/arquivos/pan2007.pdf>>. Acesso em: 15 de Março de 2008.

AMA - American Marketing Association. *Dictionary of Marketing Terms*. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/mg-dictionaryM.php>>. Acesso em: 13 de Janeiro de 2008.

AMD. *Quarterly Earnings: Quarterly Results - 4th Quarter Results 2007*. Disponível em: <http://www.amd.com/us-en/corporate/investorrelations/0,,51_306_643,00.html>. Acesso em: 18 de Março de 2008.

ANDERY, Maria A. et al. *Para compreender a ciência*. 7ªed. Rio de Janeiro: USAID, 1996.

BANASIEWICZ, Andrew. "Loyalty Program planning and analytics". *Journal of consumer Marketing*. v.22. Emerald Group Publishing, 2005. p.332-339.

BECKMAN, Theodore N.; MAYNARD, Harold H.; DAVIDSON, William R. *Principles of Marketing*. 6ªed. New York: The Ronald Press Company, 1957.

BEJOU, David. "Relationship Marketing: Evolution, Present State, and Future". *Psychology & Marketing*. n.14. issue18. December 2007. p.727.

BELL, Simon J.; AUH, Seigyoung; SMALLEY, Karen. "Customer Relationship Dynamics: Service Quality and Customer Loyalty in the Context of Varying Levels of Customer Expertise and Switching Costs". *Journal of the Academy of Marketing Science*. v.33. n.2. University of Cambridge, 2005. p.69-183.

BLANKENSHIP, Albert B.; BREEN, George E.; DUTKA, Alan F. *State of the art Marketing Research*. 2ªed. Chicago: NTC Business Book, 1998. Published in conjunction with the American Marketing Association.

BLY, Robert W. *Business to Business Direct Marketing*. 2ªed. Chicago: Contemporary Books, 1998.

BOGOMOLOW, Reinaldo. *A Reserva de Mercado na Área de Informática: Da Década de 70/80*. Dissertação (Mestrado em História da Ciência), PUC-SP, São Paulo, 2006.

BOLTON, Ruth N.; KANNAN, P. K.; BRAMLETT, Matthew D. "Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value". *Journal of the Academy of Marketing Science*. v.28. n.1. University of Cambridge, 2000. p.95-108.

BOWEN, John T.; SHOEMAKER, Stowe. *Commentary on "Loyalty: a strategic commitment"*. Cornell Hotel and restaurant Administration Quartely, Oct-Dec 2003.

BOYD, Harper W. *Pesquisa Mercadológica - Texto e Casos*. 1ªed. São aulo: EDUC, 1964.

BRASIL. Ministério da Fazenda. *Computador para Todos 2006*. Disponível em: <http://www.computadorparatodos.gov.br/participacao/index_html>. Acesso em: 16 de Março de 2008.

_____. Ministério da Fazenda. *Apresentação do Ministro Guido Mantega; Panorama da Economia Brasileira*. 13 de Março de 2008. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/portugues/documentos/2008/marco/130308.pdf>>. Acesso em: 16 de Março de 2008.

BRETZKE, Miriam. *Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM*. São Paulo: Atlas, 2000.

BUTSCHER, Stephan A. *Customer Clubs and Loyalty Programmes: a practical guide*. Vermont:, 1998.

CAPIZZI, Michael T.; FERGUSON, Rick. "Loyalty trends for the twenty-first century". *The Journal of Consumer Marketing*. v.22. n.2/3. Santa Bárbara, 2005. p.72-80.

CHASSAING, Thierry; EDELMAN, David C.; SEGAL, Lynn. *Opportunities for Action*. The Boston Consulting Group, 1998.

CRESCITELLI, Edson. *MR*. Tese (Doutorado em Administração), FEA-USP, São Paulo, 2003.

DEBRUICKER, F. Stewart; SUMMER, Gregory L. "Make sure your customers keep coming back". *Harvard Business Review*. Boston, jan./fev. 1985. p.92-97.

DOWLING, Grahame R.; UNCLES, Mark. "Do Customer Loyalty Programs really Work?" *Sloan Management Review*. Spring, 1997.

_____; UNCLES, Mark D.; HAMMOND, Kathy. "Customer loyalty and customer loyalty programs". *The Journal of Consumer Marketing*. v.20. n.4/5. Santa Bárbara, 2003. p.294-314.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. *Marketing*. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

EXAME. *A volta da reserva de mercado?* 4 de Outubro de 2007. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0903/economia/m0139956.html>>. Acesso em: 15 de Março de 2008.

_____. *Computadores estão em 24% dos lares brasileiros*. 14 de março de 2008. Disponível em: <<http://portalexame.abril.uol.com.br/tecnologia/m0154585.html>>. Acesso em: 16 de Março de 2008.

FAUZE, Najib M. *Pesquisa de Marketing*. 2ªed. São Paulo: Atlas, 1992.

FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. *Conquistando o Consumidor: O MR como Vantagem Competitiva das Empresas*. São Paulo: Gente, 2000.

FOSTER, Brian D.; CADOGAN, John W. "Relationship selling and customer loyalty: an empirical investigation". *Marketing Intelligence*. Planning, 2000. p.185-199.

FRIEDMAN, Thomas L. *The World is flat*. 1st Rev and expanded. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2006.

GHEMAWAT, Pankaj. *A Estratégia e o Cenário dos Negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GOK, Osman. "Marketing and Marketing Managers in the New Era: A Relational Perspective". *Journal of American Academy of Business*. v.10. n.2. Cambridge, Retrieved, January 9, 2008, from ABI/INFORM Global database (Document ID: 1185057331). p.218-224.

GORDON, Ian H. *Relationship Marketing: new strategies, techniques and technologies to win the customers you want and keep them forever*. Canada: John Wiley, Sons Canada, 1998.

GREENLEE, Patrick; REITMAN, David. "Distinguishing competitive and exclusionary uses of loyalty discounts". *Antitrust Bulletin*. v.50. n.3. Retrieved, January 9, 2008, from ABI/INFORM Global database (Document ID: 939393741). p.441-463.

GRÖNROOS, Christian. *Service Management and Marketing*. 1ªed. Chichester, UK: Wiley, 2000.

GUMMESSON, Evert. "In Search of Marketing Equilibrium: Relationship Marketing Versus Hypercompetition". *Journal of Marketing Management*. v.13. Scotland: Westburn Publishers, 1997. p.421-430.

_____. *MR Total*. 2ªed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GUNDLACH, Gregory T.; WEITZ, Barton. "The American Marketing Association's 2004 Definition of Marketing: Perspectives on Its Implications for Scholarship and the Role and Responsibility of Marketing in Society". *Journal of Public Policy: Marketing*. v.26. Issue 2. Fall, 2007. p.243-250.

HENRY, Craig D. "Is customer Loyalty a Pernicious Myth?" *Business Horizon*. v.43. n.4. Greenwich, Julho-Agosto 2000.

HESKETT, James L.; JONES, Thomas O.; LOVEMAN, Gary W.; SASSER JR., W. Earl; SCHLESINGER, Leonard A. "Putting the Service-Profit Chain to Work". *Harvard Business Review*. v.72. Issue 2. Boston, Mar/Apr 1994. p.164-170.

IBGE. Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005*. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2005/comentarios2005.pdf>>. Acesso em: 16 de Março de 2008.

IDG NOW. *Computação Pessoal: É hora de trocar o Desktop por um Notebook?* 22 de setembro de 2006. Disponível em: <http://idgnow.uol.com.br/computacao_pessoal/2006/09/22/idgnoticia.2006-09-22.2796819544/>. Acesso em: 16 de Março de 2008.

INTEL. *Earnings Results Q4 2007*. Disponível em: <<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=101302&p=irol-earningsresults>>. Acesso em: 20 de Março de 2008.

_____. *Centro de Integradores Intel*. Disponível em: <<http://www.intel.com.br/reseller>>. Acesso em: 15 de Março de 2008.

ISI - Institute for Scientific Information. 2005. Disponível em: <<http://www.in-cites.com/analysis/03-fifth-eco.html>>. Acesso em: 17 de Março de 2008.

JOCOMETTE, Estela A. B. *Competências para a estratégia de relacionamento no Business-to-Business: Um estudo de Caso*. Dissertação (Mestrado em Administração), PUC-SP, São Paulo, 2004.

JUTKINS, Ray. *Power of Direct Marketing: how to make it work for you*. 2ªed. Boston: NTC Business Book, 1999.

KEININGHAM, Timothy L.; VAVRA, Terry G.; AKSOY, Lerzan. "Loyalty Myths: Make Customer Loyalty Pay". *Sales & Service Excellence*. v.5. Issue 9. Cover Story, Sep 2005.

_____; VAVRA, Terry G.; AKSOY, Lerzan. "Managing Through Rose-Colored Glasses". *MIT Sloan Management Review*. vol.48. nº1. Fall, 2006. p.14-18.

_____. *Shattering the Myths of Customer Loyalty*. Ipsos Complimentary Webinar. February 28, 2006. Disponível em: <<http://www.ipsosloyalty.com/knowledgecenter/loyaltywebinar-shattering.cfm>>. Acesso em: 1 de março de 2008.

_____; VAVRA, Terry G.; AKSOY, Lerzan. *Loyalty Myth #8: It Costs 5 Times More to Acquire a Customer than to Retain a Customer*. Highlights and Resources from Loyalty Myths, 2008. Disponível em: <<http://www.loyaltymyths.com>>. Acesso em: 11 março de 2008.

KIVETZ, Ran; SIMONSON, Itamar. "Earning the Right to Indulge: effort as a determinant of Customer Preferences toward Frequency Program Rewards". *Journal of marketing research*. S.l., may 2002. p.155-170.

KOTLER, Philip. *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. 2ªed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1972.

_____. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 8ªed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994.

_____. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implantação e Controle*. 4ªed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implantação e Controle*. 5ªed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____; KELLER, Kevin L. *Administração de Marketing*. 12ªed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KRAEMER, Kenneth; DEDRICK, Jason. *Liberalization and the Computer Industry: A Comparison of Four Developing Countries*. CRITO: Center for Research on Information Technology and Organizations. 2000. Disponível em: <<http://www.crito.uci.edu/git/publications/pdf/4countries.pdf>>. Acesso em: 18 de Março de 2008.

LACEY, Russell; SNEATH, Julie Z. "Customer loyalty programs: are they fair to consumers?" *The Journal of Consumer Marketing*. v.23. n.7. Santa Bárbara, 2006. p.458-464.

_____. "Relationship drivers of customer commitment". *Journal of Marketing Theory and Practice*. Fall, 2007. p.315-333.

LEENHEER, Jorna. et al. *Do Loyalty Programs Enhance Behavioral Loyalty? An Empirical Analysis Accounting For Program Design and Competitive Effects*. Tilburg University, Center for Economic Research, Maio 2002.

LEVITT, Theodore. "After the sale is over". *Harvard Business Review*. Boston, setembro-outubro 1983.

_____. *A Imaginação de marketing*. 2ªed. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. "Marketing Myopia: best of HBR 1960". *Harvard Business Review*. Boston, julho-agosto 2004.

LINDGREEN, Adam. "A framework for studying relationship marketing dyads". *Qualitative Market Research*. v.4, n.2. Bradford, 2001.

LONG, Mary M.; CLARK, Sylvia D.; SCHIFFMAN, Leon G.; MCMELLON, Charles. "In the air again: frequent flyer relationship programmes and business travellers' quality of life". *The International Journal of Tourism Research*. v.5. n.6. S.I., 2003. p.421-432.

LUSCH, Robert F. *Marketing's Evolving Identity: Defining Our Future*. *American Marketing Association*. vol.26. Fall, 2007.

MALHOTRA, N. K. *Introdução à pesquisa de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. 3ªed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARKEY, Rob; OTT, John; TOIT, Gerard du. "Winning new customers using loyalty-based segmentation". *Strategy and Leadership*. v.35. n.3. Retrieved, January 9, 2008, from ABI/INFORM Global database (Document ID: 1363604831).

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing: Metodologia, planejamento*. 5ªed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. *Pesquisa de Marketing: execução, análise*. 3ªed. São Paulo: Atlas, 2006.

MCGOWN, K. L. *Marketing Research*. 1ªed. Massachusetts: Winthrop Publishers, 1979.

MCKENNA, Regis. *MR*. 1ªed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MEYER-WAARDEN, Lars. "The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet". *Journal of Retailing*. v.83. n.2. S.l., 2007. p.223-236.

MICKLETHWAIT, John; WOOLDRIDGE, Adrian. *Os Bruxos da Administração*. 6ªed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, July, 1994.

NDUBISI, Nelson Oly. "Relationship marketing and customer loyalty". *Marketing Intelligence*. Planning, 2007. p.98-106.

NICKELS, William G.; WOODS, Marian B. *Marketing, Relacionamento, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1999.

NONAKA, Paulo K. *A Contribuição da Teoria de qualidade ao MR: Um Estudo de Caso: a Indústria Bancária*. Dissertação (Mestrado em Administração), FEA-USP, São Paulo, 2000.

NUNES, Joseph C.; DRÉZEN, Xavier. "Your loyalty program is betraying you". *Harvard Business Review*. v.84. Boston, abr. 2006.

O'BRIEN, Louise; JONES, Charles. "Do Rewards Really Create Loyalty?" *Harvard Business Review*. v.73. Boston, maio/jun. 1995. p.75-82.

OLIVEIRA, Leandro S. *Aquisição e retenção de Clientes sob a perspectiva do MR*. Dissertação (Mestrado em Administração), PUC-SP, São Paulo, 2006.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. *Marketing Um a Um*. 2ªed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

REICHHELD, Frederick F.; MARKEY JR., Robert G.; HOPTON, Christopher. "The loyalty effect--the relationship between loyalty and profits". *European Business Journal*. 3rd Quarter. v.12. Issue 3. S.I., 2000. p.134.

_____. *Loyalty Rules: How Today's Leaders Build Lasting Relationships*. 1ªed. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

_____. "Lead for Loyalty". *Harvard Business Review*. Boston, Julho - Agosto 2001. p.76-84.

_____. "The One Number You Need to Grow". *Harvard Business Review*. v.81. Boston, dez. 2003. p.46-54.

_____. "Zero Defections: Quality comes to Services". *Harvard Business Review*. Boston, setembro-outubro 2003. p.105-111.

RIGBY, Darrell K.; REICHHELD, Frederick R.; SCHEFTER, Phil. "Avoid the Four Perils of CRM". *Harvard Business Review*. Boston, fev. 2002. p.101-109.

_____; LEDINGHAM, Dianne. "CRM Done Right". *Harvard Business Review*. v.82. Boston, nov. 2004. p.118-129.

RINGOLD, Debra Jones; WEITZ, Barton. "The American Marketing Association Definition of Marketing: Moving from Lagging to Leading Indicator". *Journal of Public Policy: Marketing*. v.26. Issue 2. Fall, 2007. p.251-260.

ROCHA, Thelma. *A utilização dos Programas de Fidelidade como diferencial competitivo no setor de Serviços*. Dissertação (Mestrado em Administração), FGV/EAESP, São Paulo, 1998.

_____; VELOSO, André. *A Hora da Recompensa*. São Paulo: Marcos Cobra, 1999.

_____; MUNARETO, R.; ARAÚJO, Paulo B.; FREITAS, L. "O uso de programas de fidelidade como instrumento para retenção de clientes no mercado de telefonia móvel. Um estudo de caso". In: XI SEMEAD - Seminários em Administração. Anais do XI SEMEAD (CD-ROOM). São Paulo, FEA-USP, 2006.

ROEHM, Michelle L. et al. "Designing Loyalty-Building Programs for Package Goods Brands". *Journal of marketing Research*. S.l., may 2002. p.202-213.

ROSENBAUM, Mark S.; OSTROM, Amy L.; KUNTZE, Ronald. "Loyalty programs and a sense of community". *The Journal of Services Marketing*. v.19. n.4. S.l., 2005. p.222-233.

ROSENBLOOM, Bert. *Marketing Channels*. Orlando: The Dryden Press, 1995.

SCHWEITZER, Maurice E. et al. *The Dark side of Goal setting: The role of Goal in motivating Unethical Decision making*. Academy of Management Proceedings, 2002.

SELLTIZ, C. et al. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. 4ªed. São Paulo: EPU, 1987.

SEVERINO, Antônio J. *Metodologia do Trabalho Científico*. 22ªed. São Paulo: Cortez, 2002.

SHARP, B.; SHARP, A. "Loyalty Programs and their Impact on Repeat-purchase Loyalty Patterns". *International Journal of Research in Marketing*. v.14. European Marketing Academy - Elsevier Science Press, 1997. p.473-487.

SHUGAN, Steven M. "Brand Loyalty Programs: Are They Shams?" *Marketing Science*. v.24. n.2. S.l., 2005. p.185-193.

SIMKIN, Yndon. "The Future of Marketing: Critical 21st-Century Perspectives". *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. v.12. n.4. Retrieved, January 9, 2008, from ABI/INFORM Global database (Document ID: 657626841). p.391-393.

SIQUEIRA, Antônio Carlos Barroso. *Marketing Industrial: fundamentos para ação business to business*. São Paulo: Atlas, 1992.

SOUZA, Paulo M. *O MR em Empresas de Telecomunicações: Um Estudo de caso Sercomtel*. Dissertação (Mestrado em Administração), PUC-USP, São Paulo, 2003.

STEVENS, Robert E.; WRENN, Bruce; RUDDICK, Morris E.; SHERWOOD, Philip K. *The Marketing Research Guide*. New York: The Haworth Press, 1997.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

SZULCSEWSKI, Charles J. *MR: Uma Abordagem entre a Relação do Produtor e a Grande Rede varejista de Supermercados*. Dissertação (Mestrado em Administração), PUC-SP, São Paulo, 2001.

TOLEDO, Geraldo et al. "O MR e a construção da fidelidade do cliente. Um estudo de caso em uma empresa brasileira de seguros". In: VII SEMEAD. São Paulo, VII SEMEAD/ Marketing, 2004.

VAVRA, Terry G. *Marketing de Relacionamento: Aftermarketing*. 1ªed. São Paulo: Atlas, 1993.

VERHOEF, Peter C. *The Joint Effect Of Relationship Perceptions, Loyalty Program And Direct Mailings On Customer Share Development*. Erim report series research in management, fevereiro 2002.

WEBSTER, Frederick E. *Industrial Marketing Strategy*. 3ªed. United States: John Wiley & Sons, 1991.

WYNER, Gordon A. "Channel as customer". *Marketing Management*. v.11. n.4. Retrieved, January 9, 2008, from ABI/INFORM Global database (Document ID: 146022771). p.6-7.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e Métodos*. 2ªed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZENONE, Luiz C. *Um Estudo Sobre o MR e a sua aplicação no comércio eletrônico (Internet)*. Dissertação (Mestrado em Administração), PUC-SP, São Paulo, 2001.

_____. *CRM: Customer Relationship Management: gestão de relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial*. São Paulo: Novatec, 2007.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Roteiro de Entrevistas

Essa entrevista colabora na construção de uma tese de mestrado da PUC-SP. O objetivo deste trabalho é a verificação da utilidade de um modelo teórico na implantação ou avaliação de programas de fidelidade. A documentação das respostas extraídas durante a entrevista auxiliará na validação desse modelo.

Identificação:

- Nome/ Cargo
- Empresa/ envolvimento com o programa de fidelidade

Contexto da empresa:

- Tendências do Mercado
- Estrutura de Distribuição (Clientes)
- Entender contexto da necessidade do programa de fidelidade

Aplicação do Modelo:

Modelo Teórico Proposto		Perguntas do Protocolo
Itens	Fatores Críticos de Sucesso	Executivos de Marketing da Empresa
Cultura Organizacional	- Estratégia do MR se desenvolve na alta cúpula e abrange todos os níveis da empresa; - Orientação para o cliente como filosofia e incorporada a todos os níveis da empresa; - Comprometimento com parceiros e cliente; - Confiança: preocupação em cumprir o que promete; - Ética nas práticas de negócio; - Política ganha-ganha: visão de que o cliente tem que ganhar também;	1. Quais são os valores da organização? 2. A empresa é voltada para o cliente? De que maneira? 3. A empresa realiza algum teste de satisfação? 4. Como vem se apresentando o resultado destes testes? 5. A empresa é comprometida com seus clientes? De que maneira? 6. Como a empresa garante ética nos negócios? 7. Durante uma negociação a empresa em geral busca o bem estar do cliente? Analisa o que ele está ganhado? 8. A estratégia da empresa está em reduzir custos ou obter lucro por meio do relacionamento com o cliente?

Objetivos e Estratégia	- Visão do MR como estratégia de diferenciação; - Foco no resultado de longo prazo; - Interesse em manter clientes atuais, bem como em conquistar novos; - Conhecimento profundo do cliente; - Foco na satisfação dos clientes desejados; - Seletividade: escolher os clientes nos quais se quer investir. Recompensar o resultado certo; - Busca de múltiplas vendas para o mesmo cliente; - Preocupação com o serviço pós-venda; - Comunicação constante, aberta e transparente; - Utilização das funções (ferramentas) do MR com excelência;	9. Qual o % que a equipe de Mktg e vendas gasta entre reter um cliente atual ou conquistar um novo? Por quê? 10. Como a empresa garante a continuidade de vendas para um cliente já existente? 11. Quais são os principais fatores de diferenciação da empresa frente a concorrência? 12. A empresa foca mais em resultados a longo ou curto prazo? Como as pessoas são comissionadas? 13. A empresa prioriza alguns clientes para criar relacionamento? De que forma? 14. Que tipo de serviço pós-venda a empresa oferece? Alguns clientes têm prioridade? 15. Que outras ferramentas de marketing, além do programa de fidelidade, a empresa utiliza? Elas são integradas?
Estrutura Organizacional	- Estrutura organizacional voltada para o cliente: equipes especializadas em segmentos de mercado e segmentos de relacionamentos específicos; - Simplificação: a empresa deve simplificar a interação com o cliente e torná-la menos burocrática;	16. Como é a estrutura da empresa? Existem equipes focadas em segmentos de clientes? 17. Os clientes reclamam de processos burocráticos? Quais?
Pessoal e Treinamento	- Seleção e promoção dos melhores funcionários; - Recrutamento de profissionais especializados em MR; - Manutenção da motivação dos funcionários: retenção e alta produtividade dos funcionários geram valor externo; - Todos os funcionários devem ser ativos e responsáveis; - Líderes dentro da organização devem servir como exemplo e os maiores defensores do MR;	18. Qual é a política de carreira da empresa? 19. Existem profissionais especializados em marketing de relacionamento? Consultores ou agências especializadas? 20. Áreas menos gerenciais como financeiro, são responsáveis pelos resultados dos clientes?

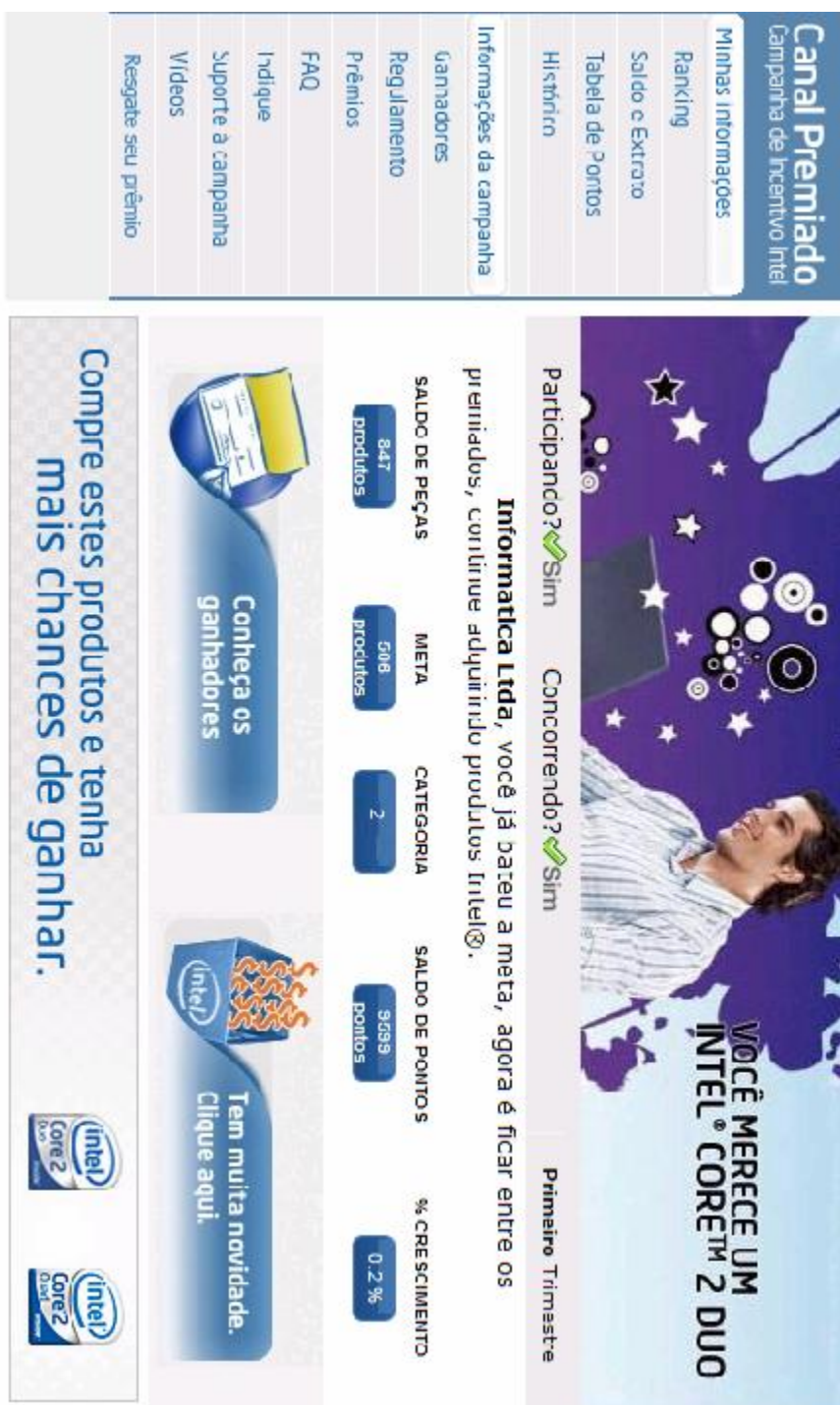
Infra-estrutura de TI	- Investimento em tecnologia da informação, que deve permitir maior conhecimento do cliente; - Geração de inteligência e insight para definir estratégias e auxiliar no acompanhamento; - Aprimoramento da comunicação com o cliente, tornando-a mais personalizada; - CRM – ferramenta poderosa se aliada à estratégia;	21. A empresa investe em tecnologia da informação, em soluções que trazem maior informação do cliente? Quais soluções/ elas funcionam/ são integradas? 22. A empresa tem uma solução de CRM? 23. Existe a percepção de que a empresa investe mais nas ferramentas do que o retorno que as mesmas trazem? 24. As ferramentas são desenhadas visando a estratégia da empresa?
Funções do MR	- Comunicação integrada (CIM) - Database marketing - CRM - Serviços - <i>Marketing</i> Direto - Programas de Fidelidade	25. Como é realizada a comunicação com os clientes? Existe transparência? A pessoa que está na ponta tem visibilidade do todo para deixar bem claro o que se pode entregar? 26. Quanto é investido em MR (e suas ferramentas) por ano? 27. Passemos ao estudo do Programa de fidelidade
Itens	Fatores Críticos de Sucesso	Executivos de Marketing da Empresa
Avaliação do Contexto	- Compreensão do cenário: concorrência, tipo de produto; situação do mercado; cliente b2b ou b2C. - Presença de estratégias de MR na cultura organizacional? - Compreensão do termo fidelidade à marca - Entendimento dos mitos da retenção. A empresa deve reter os clientes mais lucrativos - Discernimento na viabilidade da implantação do programa de fidelidade: faz sentido?	28. O que os executivos da empresa esperam do termo fidelidade do cliente? 29. Acredita-se dentro da empresa que reter um cliente é mais barato que adquirir um novo? Que quanto mais clientes reter mais lucro a empresa terá? 30. Como foi o processo de decisão do programa de fidelidade? Quais eram as principais razões? Quem estava envolvido?
Planejamento	- Excelência na fase de planejamento - Perspectiva de longo prazo para duração do programa; - Pioneirismo: ser o primeiro na implantação traz vantagens; - Definição clara dos objetivos esperados do programa - Valor de investimento que deve ser gasto na tentativa de reter os clientes foco - Acessar custo real do programa versus valor gerado: análise de retorno sobre o investimento - Definir claramente dos clientes foco e qual o valor que estes trazem à empresa; - Definição das métricas de sucesso alinhadas ao objetivo; - Realismo quanto aos resultados esperados do programa	31. A empresa foi a primeira a lançar um programa de fidelidade? A concorrência lançou um logo em seguida? Existe concorrência de outros fabricantes de outras indústrias concorrendo pelo “<i>mind-share</i>” do cliente? 32. Há quanto tempo o Programa está no ar? E quanto tempo o programa pretende estar? 33. Qual o(s) objetivo(s) do programa? Eles estão claros para todos? 34. Descreva brevemente a fase de planejamento e implantação. Quais foram os principais acertos e erros.

Tipos de programas e Natureza da recompensa	- Programa de fidelidade não deve ser encarado como promoção de curto prazo. - Decidir no melhor tipo de programa frente as objetivos: Recompensa, Contratual, Afinidade, Serviço valor agregado, Alianças; - Decidir a natureza da recompensa: mais sistemática ou emocional (essa ultima apresentou mais vantagem no B2C). Entender o valor da recompensa na perspectiva do cliente - Preferência por recompensa que agregue valor (serviços) e não dar o produto de graça - Preferência por recompensas que estejam ligadas ao produto da empresa - desenvolver senso de participação e comunidade	35. Compreender o tipo de programa e a natureza da recompensa. 36. A recompensa é mais sistemática ou emocional? 37. O programa tem alianças? 38. Qual foi o processo que a empresa adotou para a tomada dessa decisão? Quais fatores influenciaram? 39. Foi feito algum tipo de estudo ou pesquisa sobre o valor da recompensa ou o tipo do programa?
Mecânica	- Seletividade: investir nos clientes lucrativos - Regras simples - Comunicação clara das regras (inclusive o critério da linha de corte) - Recompense o comportamento desejado - Divisibilidade da recompensa deve ter um equilíbrio - Percepção de alcance/ progresso perante a meta - Entregar a recompensa com eficiência; - Consistência no tratamento - Evitar captura demasiada de dados; - Emprego de tempo no critério de participação - Cuidado com a linha de corte, pode virar serviço padrão da empresa; - Fator “wow”: surpreender o cliente, programa atrativo;	40. Descrever a mecânica do programa. Ter em mente os itens do modelo.
Resultados esperados, mensuração dos resultados e acompanhamento	- Ser um canal de comunicação - Manter/sustentar o atual comprometimento com o cliente - Aumentar o custo de mudança - Aumentar o valor da oferta - Redução da migração, - Acelerar o ciclo de compra e ou concentrar as compras em um único vendedor - Ganho de share of wallet; - Oferecimento de compras adicionais, - Compreensão do comportamento	41. Quase foram os resultados obtidos? Eles tão correlacionados com o objetivo do programa? 42. Como é realizada a manutenção do programa? Sua comunicação? 43. O programa sofreu algum ajuste desde sua implantação? Qual? Por quê?

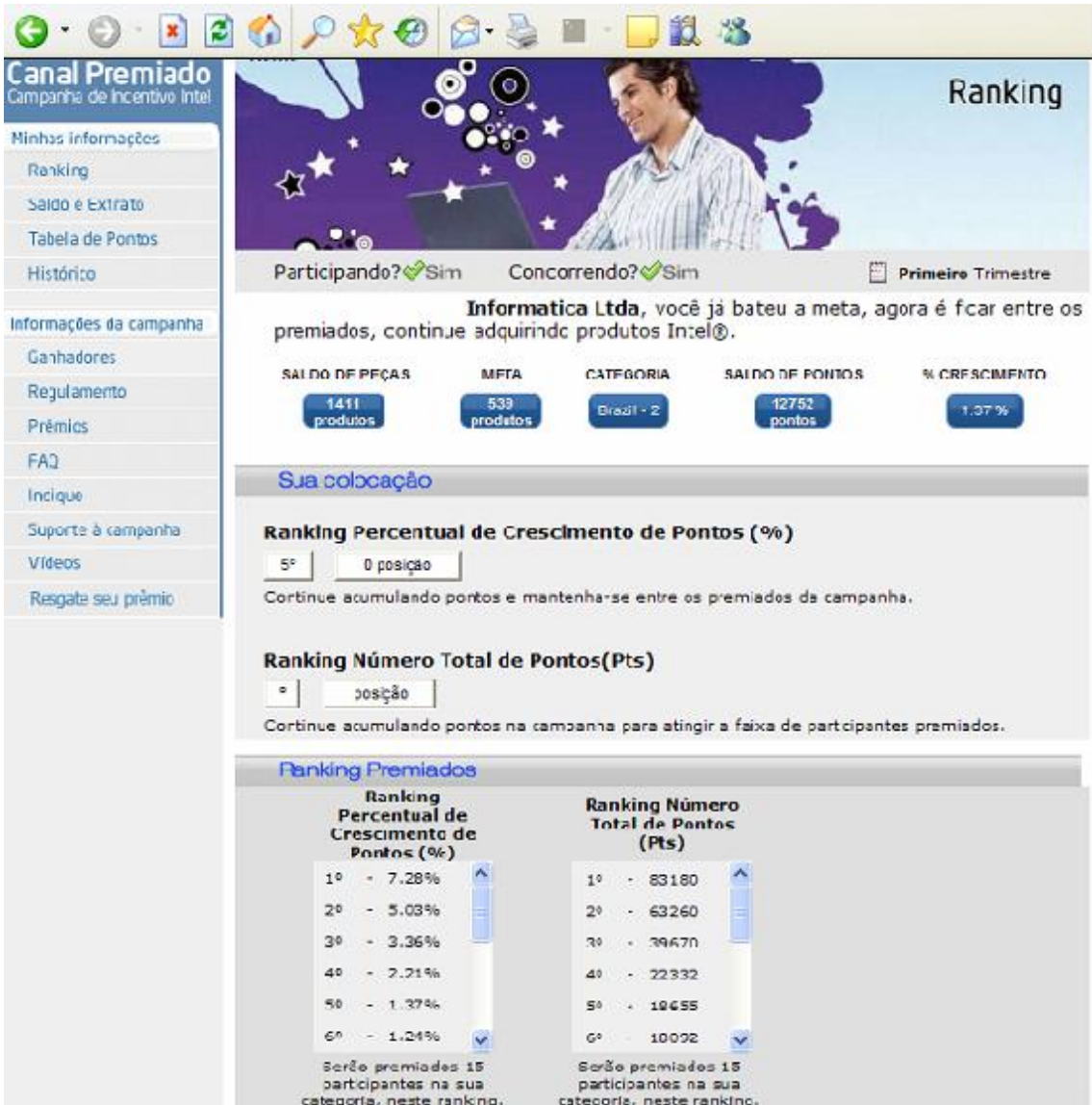
	do consumidor; - Aumentar a lucratividade por cliente por meio de ofertas específicas - Definir os resultados esperados na fase do planejamento: alinhamento com os objetivos - Estruturar relatórios e indicadores - Utilização de grupos de controle: importante para melhor compreensão do real impacto do programa. - Mensurar o retorno sobre investimento	
Especialidades: B2B e B2C	Aspectos a serem levados em consideração estão presentes no quadro 4 deste trabalho	44. A empresa acredita que o programa apresenta algumas especificidades por ser b2b? Quais?

ANEXOS

Anexo 1 – Página Inicial do site do Canal Premiado



Anexo 2 – Página Ranking no site do Canal Premiado



Canal Premiado
Campanha de Incentivo Intel

Minhas informações
Ranking
Saldo e Extrato
Tabela de Pontos
Histórico

Informações da campanha
Ganhadores
Regulamento
Prêmios
FAQ
Início
Suporte à campanha
Vídeos
Resgate seu prêmio

Ranking

Participando? ☒ Sim Concorrendo? ☒ Sim Primeiro Trimestre

Informatica Ltda, você já bateu a meta, agora é ficar entre os premiados, continue adquirindo produtos Intel®.

SALDO DE PEÇAS	MFTA	CATEGORIA	SALDO DE PONTOS	% CRESCIMENTO
1411 produtos	539 produtos	Brazil - 2	12752 pontos	1.07 %

Sua colocação

Ranking Percentual de Crescimento de Pontos (%)
5° 0 posição
Continue acumulando pontos e mantenha-se entre os premiados da campanha.

Ranking Número Total de Pontos (Pts)
0 0 posição
Continue acumulando pontos na campanha para atingir a faixa de participantes premiados.

Ranking Premiados

Ranking Percentual de Crescimento de Pontos (%)		Ranking Número Total de Pontos (Pts)	
1º	7.28%	1º	83180
2º	5.03%	2º	63260
3º	3.36%	3º	39670
4º	2.21%	4º	22932
5º	1.37%	5º	19655
6º	1.24%	6º	10092

Serão premiados 15 participantes na sua categoria, neste ranking.

Serão premiados 15 participantes na sua categoria, neste ranking.

Anexo 3 – Página de Extrato no site do Canal Premiado.

Canal Premiado
 Campanha de Incentivo Intel

Minhas informações
 Saldo e Extrato
 Tabela de Pontos
 Histórico

Informações da campanha
 Garfieldones
 Regulamento
 Prêmios
 FAQ
 Indique
 Suporte à campanha
 Vídeos
 Resgate seu prêmio

Home

Saldo e Extrato

Participando? Não Concorrendo? Não **Primeiro Trimestre**

Futuro Comercial Ltda., você precisa adquirir no mínimo 100 produtos Intel® para participar da Campanha

SALDO DE PLACAS
73
 produtos

META
100
 produtos

CATEGORIA
-

SALDO DE PONTOS
450
 pontos

Escolha qual o tipo de extrato você deseja:
 Trimestre **Q1-08** Extrato Extrato Anual

Extrato do Compras **Atualizado em 16/03/2008**

DATA	PRODUTO	QTD	DISTRIBUIDOR	PONTOS	INVOICE
Fev 19 2008	CPU Desktop Pentium Dual Core E2xxx E2140 Boxed Processor	10	ALL PLUS COMPUTER SYSTEMS CORP	10	150952
Fev 13 2008	CPU Desktop Pentium Dual Core E2xxx E2140 Boxed Processor	10	ALL PLUS COMPUTER SYSTEMS CORP	10	118652
Fev 08 2008	CPU Desktop Pentium Dual Core E2xxx E2140 Boxed Processor	10	ALL PLUS COMPUTER SYSTEMS CORP	10	447104
Jan 20 2008	CPU Desktop Pentium Dual Core E2xxx E2140 Boxed Processor	10	ALL PLUS COMPUTER SYSTEMS CORP	10	444800
Jan 20 2008	CPU Desktop C2D E4xxx E4500 Boxed Processor	6	ALL PLUS COMPUTER SYSTEMS CORP	180	444800
Jan 20 2008	CPU Desktop Pentium Dual Core E2xxx E2140 Boxed Processor	10	ALL PLUS COMPUTER SYSTEMS CORP	10	442458
Jan 18 2008	CPU Desktop Pentium Dual Core E2xxx E2140 Boxed Processor	10	ALL PLUS COMPUTER SYSTEMS CORP	10	191272