



**Vagner Silva de Andrade**

**Clubes de vantagens:** Um levantamento dos atributos relevantes segundo a percepção de decisores de marketing e consumidores finais e sua relação com a satisfação dos serviços prestados

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. André Lacombe Penna da Rocha

Rio de Janeiro  
Maio de 2017



**Vagner Silva de Andrade**

**Clubes de vantagens:** Um levantamento dos atributos relevantes segundo a percepção de decisores de marketing e consumidores finais e sua relação com a satisfação dos serviços prestados.

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. André Lacombe Penna da Rocha**

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Marcus Wilcox Hemais**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. José Humberto Viana Lima Júnior**

Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**

Coordenadora Setorial do Centro  
de Ciências Sociais – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 03 de maio de 2017

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

## Vagner Silva de Andrade

Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Juiz de Fora em 2009 e Pós Graduado em Métodos de Apoio a Decisão em 2011, também pela Universidade Federal de Juiz de Fora.

### Ficha Catalográfica

Andrade, Vagner Silva de

Clubes de vantagens: Um levantamento dos atributos relevantes segundo a percepção de decisores de marketing e consumidores finais e sua relação com a satisfação dos serviços prestados / Vagner Silva de Andrade ; orientador: André Lacombe Penna da Rocha. – 2017.

160 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2017.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Satisfação. 3. clubes de vantagens. 4. clubes de fidelidade. 5. programas de relacionamento. I. Rocha, André Lacombe Penna da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

## Agradecimentos

Para cada conquista na minha vida é possível fazer algumas reflexões sobre evolução de conhecimento, como profissional e sobretudo como ser humano. E para isso, uma coisa é certa, tenho muitas pessoas para agradecer e a dissertação é mais uma forma de colocar em palavras aquilo que as vezes não falamos em nosso cotidiano.

Assim, agradeço primeiramente a Deus, por todas as dificuldades vencidas e por me possibilitar mais uma oportunidade de realizar um sonho de adolescente: ser Mestre.

À minha Mãe, Regina, guerreira de sempre, independente das dificuldades, sempre me direcionou para o caminho correto e do bem.

Ao meu pai, José Lúcio, que sempre acreditou muito no meu potencial.

À minha esposa linda e futura mãe dos meus filhos, Lívia, que me incentivou e compreendeu minha ausência nos últimos anos em prol deste Mestrado.

Aos meus irmãos, pela parceria de sempre e pela certeza de que posso contar sempre que for necessário.

Ao meu avozão, a pessoa que mais admiro nessa vida, um grande espelho para mim.

Ao meu orientador, André Lacombe, pela sabedoria, ensinamentos passados e amizade criada. Assim como a banca, Hemais e José Humberto. Sem dúvidas, três professores que levarei com carinho para minha vida.

Ao meu sócio Diego, com divergências, como em toda sociedade, mas com confiança um no outro acima de tudo, como dois irmãos.

Aos meus gestores da TIM, Rafael Marquez, Sérgio Carius, Alexandre Dal Forno e Rodrigo Fontes, que acreditaram no meu trabalho e me proporcionaram receber uma bolsa da TIM para esse Mestrado.

A todos aqueles que contribuíram na construção do questionário ou participaram da pesquisa.

Enfim, toda minha família e da minha esposa, amigos, que indiretamente também participaram dessa jornada, um obrigado de verdade!

## Resumo

Andrade, Vagner Silva de; Rocha, André Lacombe Penna da. **Clubes de vantagens: Um levantamento dos atributos relevantes segundo a percepção de decisores de marketing e consumidores finais e sua relação com a satisfação dos serviços prestados.** Rio de Janeiro, 2017. 160p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Nos últimos anos, observa-se no Brasil um crescimento no número de programas de relacionamento sendo oferecidos por empresas dos mais diversos segmentos. Esses programas podem ser apresentados de diversas formas, tais como acúmulo de pontos, descontos em rede credenciada, trocas por milhas aéreas, entre outros. O intuito desses programas é aproximar os clientes das empresas participantes e, por consequência, aumentar sua satisfação perante as empresas que os oferecem. O presente trabalho buscou identificar, através de pesquisa bibliográfica, documental e de campo, realizadas com executivos de marketing e usuários, quais os principais atributos que devem compor um clube de vantagens. As variáveis identificadas foram avaliadas por grupos de 30 executivos e 122 usuários, considerando uma escala de 5 pontos. Análises estatísticas comparando as médias desses dois grupos serviram para testar a existência de diferenças perceptivas (gaps) entre as expectativas dos usuários e as avaliações feitas pelos gestores que contratam tais serviços, conforme proposto por Parasuraman, Zeithalm e Berry (1985). Objetivou-se ainda identificar se clubes de vantagens contribuem para a satisfação dos usuários com as empresas que os oferecem.

## Palavras- chave

Satisfação; clubes de vantagens; clubes de fidelidade; programas de relacionamento.

## Abstract

Andrade, Vagner Silva de; Rocha, Andre Lacombe Penna da. (Advisor). **Advantage clubs: A survey on the most relevant attributes according to the perception of Marketing decision makers and final consumers and their relation to satisfaction of services provided.** Rio de Janeiro, 2017. 160p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

In recent years, there has been an increase in the number of Relationship Programs offered in Brazil by companies from a wide range of segments. These programs can be presented in a variety of ways, such as point accumulation, accredited network discounts, air mile exchanges, among others. The purpose of these programs is to bring customers closer to the participating companies and, consequently, increase their satisfaction with the companies that offer them. The present work sought to identify, through bibliographical research, documentary and field survey, conducted with marketing executives and users, which are the main attributes that should compose a club of advantages. The identified variables were evaluated by groups of 30 executives and 122 users considering a 5 point scale. Statistical analyzes comparing the means of these two groups served to test the existence of gaps between users' expectations and the evaluations made by the managers that hire such services, as proposed by Parasuraman, Zeithalm and Berry (1985). The objective was also to identify if clubs of advantages contributes to the satisfaction of the users with the companies that offer them.

## Keywords

Satisfaction; advantage clubs; loyalty clubs; relationship programs.

## Sumário

1. Introdução	12
1.1. Objetivo principal	21
1.2. Objetivos Intermediários	21
1.3. Delimitação do estudo	22
1.4. Relevância do estudo	23
2. Clubes de vantagens: o que são e como funcionam	25
2.1. Definições	25
2.2. O papel das empresas que oferecem clubes de vantagens a seus clientes	26
2.3. Estabelecimentos comerciais	28
2.4. Consumidores finais ou usuários finais dos clubes de vantagens	29
2.5. A gerenciadora/administradora de clubes de vantagens	30
3. Revisão Bibliográfica	38
3.1. O conceito de serviços	38
3.2. Considerações sobre Marketing de Serviços	39
3.3. Satisfação de clientes	43
3.4. Mensuração de satisfação com serviços	45
3.5. O Modelo de Hiato (ou Modelo de Gaps)	46
3.5.1. O Modelo SERVQUAL	49
3.5.2. O Instrumento SERVPERF	52
3.6. A relação entre satisfação e retenção	54
3.7. Marketing de Relacionamento: a busca da satisfação e da retenção	56
3.8. O que sabemos sobre os clubes/programas de relacionamento	58
4. Método	62
4.1. Formulação do Problema	62
4.2. Classificação quanto ao tipo de pesquisa	62
4.3. Procedimentos metodológicos	63
4.3.1. A pesquisa bibliográfica	63
4.3.2. A primeira fase da pesquisa qualitativa de campo	64
4.3.3. A preparação do instrumento de coleta de dados (questionário)	65
4.3.4. A pesquisa de campo ( <i>survey</i> ) e os procedimentos de análise	66
4.4. Amostras	69
4.5 Limitações do método	70
5. Análise dos Resultados	71
5.1. A pesquisa com decisores de Marketing	71
5.2. Pesquisa com Consumidores Finais	85
5.3. Resultado comparativo entre decisores <i>versus</i> consumidor final	99
6. Conclusão	115
6.1. Contribuições gerenciais	120
6.2. Sugestões para futuras investigações	121
Referências bibliográficas	123
Apêndices	130

## Lista de figuras

Figura 1: Estrutura de Clube de Vantagens com Gestão Interna: Departamento de Recursos Humanos ou Marketing	27
Figura 2: Estrutura de Clube de Vantagens com Gestão Externa: Gestora de Clube de Vantagens feita por empresa Especializada	27
Figura 3: Como funciona a intermediação de negócio de uma plataforma gerenciadora de clube de vantagens	33
Figura 4: Soluções apresentadas por uma gestora de clubes de vantagens aos demais agentes envolvidos	37
Figura 5: Escala ( <i>continuum</i> ) de tangibilidade de serviços	40
Figura 6: O Modelo de Hiatos ( <i>ou Gaps</i> )	47



## Lista de tabelas

Tabela 1: Percentual de decisores que acreditam que clubes de vantagens contribuem para a satisfação de clientes	72
Tabela 2: Clube de relacionamento que mais contribui para a satisfação dos clientes na opinião de decisores de Marketing	73
Tabela 3: Grau de importância dos atributos de acordo com os decisores de Marketing	79
Tabela 4: Decisor de marketing – Avaliação média dos atributos	82
Tabela 5: Percentual de decisores que acreditam que clubes de vantagens contribuem para a satisfação de clientes	86
Tabela 6: Clube de relacionamento que mais contribui para a satisfação dos clientes na opinião de decisores de Marketing	87
Tabela 7: Consumidor Final – Avaliação de Importância dos atributos	94
Tabela 8: Comparação entre decisores e consumidor final - clubes de vantagens contribuem ou não para a satisfação de clientes	100
Tabela 9: Clube de relacionamento que mais contribui para a satisfação dos clientes na opinião de decisores de Marketing	101
Tabela 10: Comparação por atributo, com análise do p valor	104
Tabela 11: Comparativo entre decisores e consumidor	109

## Lista de gráficos

Gráfico 1: Percentual de decisores que acreditam que clubes de vantagens contribuem para a satisfação de clientes	72
Gráfico 2: Clube de relacionamento que mais contribui para a satisfação dos clientes, na opinião de decisores de Marketing	74
Gráfico 3: Grau de importância dos atributos de acordo com os decisores de Marketing	78
Gráfico 4: Decisor de marketing – Avaliação média dos atributos	81
Gráfico 5: Percentual de decisores que acreditam que clubes de vantagens contribuem para a satisfação de clientes	87
Gráfico 6 : Clube de relacionamento que mais contribui para a satisfação dos clientes na opinião de decisores de Marketing	88
Gráfico 7: Consumidor Final – Avaliação de importância dos atributos	93
Gráfico 8: Consumidor Final – Atributo mais essencial	96
Gráfico 9: Comparação entre decisores e consumidor final - clubes de vantagens contribuem ou não para a satisfação de clientes	101
Gráfico 10: Clube de relacionamento que mais contribui para a satisfação dos clientes na opinião de decisores de Marketing	102
Gráfico 11: Comparativo entre decisores e consumidor no gráfico de barras	105
Gráfico 12: Comparativo entre decisores e consumidor no gráfico de dispersão	107
Gráfico 13: Comparativo entre decisores e consumidor no gráfico de barras	110
Gráfico 14: Comparativo entre decisores e consumidor no gráfico de barras	112
Gráfico 15: Comparativo entre decisores e consumidor no gráfico de barras	118
Gráfico 16: Comparativo entre decisores e consumidor no gráfico de barras	119

“Só existem dois dias no ano que nada pode ser feito. Um se chama ontem e o outro se chama amanhã, portanto hoje é o dia certo para amar, acreditar, fazer e principalmente viver.”

Dalai Lama

## 1. Introdução

O acirramento da concorrência nas últimas décadas impôs às empresas a necessidade de criar novas estratégias mercadológicas, não apenas voltadas para a captação de clientes, mas também com o intuito de aumentar a satisfação dos que já são clientes e, por consequência, sua retenção.

Segundo Grönroos (1995), o foco na manutenção dos clientes vem sistematicamente ganhando força, porque se percebeu que é mais econômico fazer com que um atual cliente permaneça em sua carteira do que conseguir um novo cliente. De acordo com Kotler (2000), observam-se diferentes maneiras de como empresas podem realizar estratégias de marketing para alcançar novos mercados, conquistar clientes, maximizar receita ou reter a base dos até então já conquistados. Ainda segundo o autor, em um mercado altamente competitivo, estratégias de marketing para criar diferenciais se tornam fundamentais para a sobrevivência de uma organização ao longo dos anos.

Theodore Levitt (1990) destaca que toda empresa só se justifica por seu mercado. Isto é, empresas existem ou são criadas para venderem algo, trocarem algo com alguém, e daí extraírem algum tipo de ganho ou recompensa. Sendo assim, não há empresa que sobreviva ou se mantenha sem mercado. Desta forma, observam-se diferentes caminhos e ações que podem ser apontados para influenciar positivamente a permanência de consumidores na base de clientes de uma empresa.

Assim, observa-se que a maneira como as empresas abordam seus mercados vem evoluindo ao longo do tempo, em busca de meios para se fazerem competitivas frente aos diversos concorrentes que neles atuam. Diversos autores de Marketing, tais como Semenik e Bamossy (1995), Churchill e Peter (2000), Kotler e Armstrong (2003), Kotler (2006), Boone e Kurtz (2009), entre outros, sugerem esta evolução partindo de uma orientação interna para uma visão externa às empresas, sistematicamente mais focadas nos clientes, sejam eles compradores ou consumidores, institucionais ou individuais.

De acordo com Boone e Kurtz (2009), a primeira orientação ou lógica empresarial era focada no processo produtivo, com preocupações marcadamente ligadas aos volumes de produção e seus custos. Aparentemente mais comuns antes dos anos 1940 e 1950, a orientação pela produção tinha como ambiente competitivo certa restrição tecnológica para o alcance de grandes quantidades de produção, com impactos nos custos e preços unitários. Neste tipo de cenário, pode-se assumir que as vantagens competitivas das empresas estariam centradas na sua capacidade de atender o mercado com produtos disponíveis, uma distribuição mais intensiva e preços acessíveis (baixos). Desta forma, a lógica dos gestores era se concentrar nos processos produtivos, aumentando sua capacidade produtiva e eficiência, de modo a reduzir custos médios unitários pela economia de escala.

Os ganhos de escala e de eficiência permitem um potencial repasse desses menores custos para preços, tornando-os mais baixos e, portanto, mais competitivos. Esta orientação para a produção, no entanto, se justifica (ou se justificava) em um ambiente de carência de oferta ou em mercados com baixíssimos graus de diferenciação, onde a mera disponibilidade dos itens e os preços mais baixos são motivadores suficientes de escolha por parte do mercado (compradores).

Contudo, com o passar do tempo, em especial nos anos após a segunda grande guerra, o meio empresarial desenvolveu condições de superar a carência de produtos, tanto pela maior capacidade produtiva instalada, como pela ampliação de recursos financeiros, pelo acesso a mais e novos insumos, pelo avanço das tecnologias de produção e pelos novos modelos de consumo. A preocupação em produzir foi substituída pela preocupação em oferecer produtos mais sofisticados ou complexos, mais completos e diversificados, dando início à fase ou orientação pelos produtos (BOONE; KURTZ, 2009). Neste período de maior "fartura" no setor produtivo, o foco deixou de ser o processo produtivo em si, assim como seus custos, para se debruçar mais sobre a linha dos produtos. O processo inovativo e a chegada de novas tecnologias permitiram às empresas ampliarem a variedade de itens por linha de produto. A busca pelos "melhores" produtos e a prosperidade pós-guerra trouxe consigo uma menor preocupação com preços. Neste cenário, a

percepção da maior *performance* dos produtos e benefícios permitiu a prática de preços mais elevados, com menor sensibilidade dos compradores.

Embora esta orientação tenha algum sucesso, ela carece de sustentação (LEVITT, 1990; KOTLER, 2006). De fato, algumas considerações contrárias identificadas são a grande ênfase em produtos e suas tecnologias, sem consulta ou pesquisa prévia ao mercado, e o fato das empresas se empolgarem mais com seus produtos que os próprios compradores. Ainda, a crença de que os compradores (mercado) são sempre capazes de identificar os avanços técnicos e suas vantagens, o que nem sempre é verdadeiro. Além disso, a conseqüente crença de que compradores estariam dispostos a pagar preços maiores por novos e "melhores" produtos, desconsiderando, assim, a heterogeneidade desses mercados (KOTLER, 2006).

Uma terceira abordagem que se segue é aquela voltada pelo volume de vendas (BOONE; KURTZ, 2009). Embora toda empresa dependa de um mercado, portanto de trocas (vendas), a lógica que surge nesta terceira fase da evolução empresarial é a de que, quanto maior o volume alcançado de vendas, maior o retorno da empresa. Para tanto, as empresas orientadas em vendas supervalorizam o setor Comercial, estabelecem metas de vendas sempre crescentes e muitas vezes acima da real necessidade ou desejo dos compradores (mercado). Creem, ainda, que os compradores não comprem em "volumes suficientes", embora não seja claro o que isso represente para o consumidor.

Na prática, aparentemente, esta lógica se sustenta quando vincula o pagamento dos vendedores por quotas ou metas atingidas a prêmios e comissões. O estímulo a "bater metas" reforça a lógica dos crescentes esforços e volumes de vendas. Esta lógica também carece de sustentação, pois não foca a satisfação dos compradores, mas coloca, sim, os objetivos comerciais das empresas e de seus vendedores em primeiro lugar. São muitos os exemplos diários de empresas e vendedores que prometem coisas que acabam não conseguindo cumprir, muito em função deste estímulo pelo alcance de volumes de transações. Uma das conseqüências é a insatisfação dos clientes não atendidos em sua plenitude, o sentimento de frustração ou engano, quando se veem ludibriados. Ou seja, a visão e o foco no curto prazo (metas e quotas) nem sempre coincidem com o

atendimento das expectativas dos compradores, levando à procura de outras empresas e experiências.

A despeito dessas três primeiras orientações ou abordagens empresariais em relação ao mercado terem sido identificadas mais marcadamente nos anos passados, muitas empresas atuais ainda procedem dessas formas.

Mas de acordo com Boone e Kurtz (2009), foi mais recentemente, a partir da década de 1950, que as empresas encontraram um ambiente competitivo mais acirrado e rico em opções, levando alguns gestores a repensarem sua orientação mercadológica e meios de se manterem competitivos. Com o crescimento rápido da população mundial, mas também devido à grande ampliação do parque industrial e comercial, aos poucos os mercados ficaram "saturados" de ofertas. Saturados no sentido de, em praticamente cada segmento ou área de atuação empresarial, passar a coexistir um número elevado de empresas, marcas e produtos. Este cenário elevou em muito a dificuldade de vender, pois são muitas as alternativas disponibilizadas. Neste momento, cresce a chamada orientação pelo mercado (BOONE; KURTZ, 2009), ou seja, a filosofia empresarial voltada para as pessoas ou segmentos de mercado. Sua lógica é a busca da satisfação dos clientes em primeiro lugar. Se os clientes, sejam eles compradores ou consumidores, gostarem da experiência de compra ou consumo, eles deverão voltar. Senão, procurarão outras empresas.

Os conceitos de segmentação de mercado e mercado-alvo tomam vulto, concretizando a lógica de que pessoas são diferentes e demandam soluções distintas para seus problemas. Assim sendo, faz-se necessário identificar os diferentes perfis atitudinais e comportamentais dos grupos de compradores e consumidores para atendê-los melhor. Justifica-se a prática de estudos sobre os mercados, de modo a identificar o que se deseja ou necessita, para então propor soluções, produtos, serviços. A lógica se inverte e as empresas com este foco passam a se orientar de fora para dentro. O consumidor define o que deve ser produzido e não o contrário. O conceito de valor percebido é reforçado, pois os preços são consequência desta percepção, muito mais do que os custos de produção.

A despeito da capacidade dos gestores de decifrarem os mercados, os segmentos de mercado continuam revelando heterogeneidades internas. Ou seja, mesmo sendo capazes de distinguir perfis de demanda distintas intergrupos, há sempre algum grau de distinção intragrupos. Desta forma, mesmo colocando em prática o conceito de segmentação de mercado, alguns integrantes desses segmentos não necessariamente se veem atendidos em sua plenitude. Ainda, com o crescente número de empresas colocando em prática tal estratégia, e o aumento substancial de empresas nos mais diversos mercados, o nível de competitividade também pode ter se mostrado elevado nos segmentos escolhidos para atuarem. Segmentos mais específicos de mercado passam a fazer sentido, pois são caracterizados por grupos mais específicos de consumidores (BOONE; KURTZ, 2009), onde um número menor de competidores seriam capazes de se interessar ou atuar.

Um desses "novos" grupos se refere, por exemplo, às pessoas sensíveis às questões ambientais ou sociais. São compradores e consumidores preocupados com os danos ao meio ambiente ou à sociedade em geral, além de suas próprias necessidades e desejos. Surgem empresas com este tipo de orientação, colocando esforços no atendimento das demandas individuais, mas com preocupação para não desatender aspectos sociais ou ambientais. Essas são as empresas ditas com orientação social ou societal (BRENKENT, 2002).

A evolução das orientações empresariais, mesmo considerando agora o mercado como seu foco maior, revela que há meios alternativos de fazê-lo na prática. Os desafios para se manterem competitivas como empresas são renovados, estreitando o laço com aqueles que compram e/ou consomem seus produtos. Esses esforços são justificados pela necessidade de se manter uma base de clientes mais leal ou duradoura com transações ao longo do tempo.

Com o aumento da concorrência em número de empresas, ou pela similaridade das ofertas, torna-se mais difícil a manutenção dos clientes. A instabilidade dessa demanda tem impactos nas previsões de vendas, no planejamento das operações empresariais, estimativas de produção e na lucratividade. Assim sendo, a busca pela sustentabilidade de seus mercados e de



seus próprios negócios ganha um novo capítulo: o chamado "marketing de relacionamento" (BOONE; KURTZ, 2009).

Observa-se uma crescente ênfase, no ambiente empresarial ou acadêmico, em estratégias ligadas ao marketing de relacionamento (BREI; ROSSI, 2005).

Marketing de Relacionamento pode ser definido como o esforço de se identificar demandas mais personalizadas ou individuais como meio de empresas acertarem mais precisamente nas expectativas de seus clientes/alvos (KOTLER, 2010). Ou seja, a produção de ofertas mais individualizadas, o que requer maior conhecimento dos indivíduos com quem se relaciona, assim como maiores custos de produção. Por outro lado, se espera deles maior reconhecimento do valor dos produtos ou serviços (satisfação), onde residem maiores margens de ganho e, portanto, maiores preços. É a antítese da orientação pela produção citada anteriormente. Sua origem é bastante recente, ganhando popularidade nos anos 1990 e 2000 (McKENNA, 1999; PEPPER; ROGERS, 2001, entre outros).

Morgan e Hunt (1994, p. 22) definem Marketing de Relacionamento como “todas as atividades de marketing voltadas a estabelecer, desenvolver e manter troca relacional bem-sucedida” e Vavra (1993) como o processo de garantir satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes.

Já Zeithaml *et ali* (2014, p.147) vão mais além, definindo marketing de relacionamento como uma troca de paradigma nas organizações:

“O marketing de relacionamento representa, em essência, uma troca de paradigma no marketing, do foco na aquisição/transação para o foco na retenção/relacionamento. O marketing de relacionamento (ou gestão de relacionamento) é uma filosofia de fazer negócios, uma orientação estratégica focada na conservação e melhoria dos relacionamentos existentes de uma empresa, não na aquisição de novos clientes”.

A lógica dos esforços empresariais de relacionamento pode ser dividida em duas abordagens. A primeira, mais aplicável a negócios ou produtos passíveis de personalização, ou ajustes no processo de produção, permite uma maior margem de ajustes na concepção do produto final. Neste caso, os produtos podem ser feitos "por encomenda" ou com características escolhidas pelos compradores,

antes de sua produção, aumentando o valor percebido pela maior utilidade de forma (PETER; OLSON, 2009). São exemplos as montadoras de veículos, a compra de camisas de times de futebol com a personalização do nome, ou mesmo um simples restaurante onde o cliente pode escolher o ponto de consumo da carne e os acompanhamentos que virão.

A segunda abordagem é mais aplicável a produtos ou serviços com menor possibilidade de personalização no processo produtivo. Nesses casos, não se consagrou enfocar o maior ganho do consumidor ou comprador no conceito de utilidade de forma com a personalização, ou a especificação/ajuste do produto/serviço às suas necessidades, mas sim na premiação pela frequência do consumo ou compra (PETER; OLSON, 2009). Ou seja, parte dos ganhos auferidos pela empresa com essas trocas sistemáticas passou a ser devolvida aos clientes sob a forma de "pontos" ou "créditos" para consumo.

Talvez a mais marcante ou popular dessa abordagem seja o plano de milhagem criado por companhias aéreas. Uma vez que não se consegue diferenciar tanto o voo ou seus serviços, empresas do setor passaram a tentar estreitar seus laços e aumentar o valor de seus serviços a partir de "planos de milhagem", com recompensas futuras na forma de viagens gratuitas, com base no acúmulo de trechos voados previamente, (PEPPER; ROGERS, 2001). Desta maneira, o relacionamento comercial mantido ao longo do tempo passou a ser uma variável de potencial preferência por parte do consumidor, que visa receber o "prêmio" por sua "lealdade" ou por suas escolhas pela mesma companhia no tempo. Este é um exemplo de "plano de relacionamento" e visa, em última instância, reduzir a evasão de clientes. Alternativamente, visa manter sistematicamente, por mais tempo, determinados clientes em sua "carteira".

Uma alternativa ou variação deste modelo gerencial de marketing é o clube (ou pacote) de benefícios desatrelado do consumo ou compra dos produtos da empresa em questão. Isto é, enquanto clubes de relacionamento têm base na repetição de consumo de itens da empresa, e com isso buscam a manutenção dos consumidores/clientes pela premiação dessas compras, chamados aqui de "clubes de fidelidade", há empresas que optam por oferecer a seus consumidores um tipo diferente de benefício que premie sua "lealdade" ou "manutenção" enquanto

cliente. Pode-se destacar, como exemplo, empresas como Multiplus, Smiles, Dotz, entre outras.

Os chamados "clubes de vantagens" são iniciativas empresariais que também procuram aumentar o valor percebido de seus serviços junto a seus colaboradores ou clientes e oferecem descontos em parceiros do clube. Um exemplo atual deste tipo de clube são as empresas Partiu Vantagens, Go intro, Grubster, Convenia, entre outros.

Conforme visto até aqui, as várias maneiras como as empresas vêm abordando o mercado têm como finalidade alcançar objetivos institucionais, notadamente sua sustentabilidade enquanto negócio, seja através dos lucros, seja através da manutenção, ou do crescimento do número de clientes e transações comerciais (vendas).

Nos últimos anos observa-se que clubes de vantagens ou fidelidade se aperfeiçoaram, por meio da diversificação de segmentos de atuação, incremento de tecnologia ou modelo de atuação. Esses clubes parecem ser mais utilizados por clientes individuais em seu cotidiano, seja na busca por benefícios no relacionamento com as empresas envolvidas, que é o caso do clube de fidelidade, seja por descontos em parceiros do clube de uma empresa, o que enquadra o clube de vantagens.

Os clubes de fidelidade e de vantagens oferecidos pelas empresas no Rio de Janeiro também apresentam diferenças nos atributos em relação à facilidade de uso, desconto padrão (ou mínimo), utilização com reserva antecipada (ou não), ramo de atividade de empresas que pertencem ao clube, restrição de dias da semana, restrição de horários, oferta de descontos em estabelecimentos na hora ou o acúmulo de pontos, a força da marca, expressividade dos parceiros credenciados, dentre outras.

Com base nesses atributos listados acima, os clientes pretendentes a aderir a um clube de fidelidade ou vantagens podem escolher um clube que mais se adeque ao seu perfil. Como em qualquer outro processo de decisão de escolha de um serviço, o consumidor avaliará as opções disponíveis, considerando os

atributos percebidos nos serviços, assim como os benefícios potenciais de envolvimento com as marcas que fornecem o clube.

Entretanto, conhecer a percepção entre os atributos de avaliação dos clientes em relação a clube de vantagens ou fidelidade, com o intuito de não somente elaborar um clube adequado às necessidades dos clientes, mas também provocar neles o aumento da satisfação e “encantamento” pretendido, poderá contribuir para deixá-los mais satisfeitos com a empresa que oferece. Identificar esta percepção é parte dos objetivos deste trabalho.

Por outro lado, a análise deste tipo de serviço prestado poderá ser relevante para os decisores de Marketing visando contribuir diretamente no que tange a capacidade dos clubes na satisfação e retenção de clientes da sua base cadastral.

Vários autores vêm tentando mensurar satisfação de consumidores com serviços dos mais diversos, como Oliver (1977 e 1980); Parasuraman, Zeithaml e Berry, (1985); Cronin e Taylor (1994), Rossi; Slongo (1997), entre outros.

A identificação ou a mensuração da satisfação com produtos ou serviços, com marcas e com instituições, requer, antes de tudo, uma compreensão maior das variáveis consideradas por compradores e consumidores em relação ao objeto analisado. Por exemplo, avaliar a satisfação de consumidores de academias de ginástica pode envolver variáveis diferentes de serviços como restaurantes, cursos de línguas ou locação de automóveis. Embora modelos genéricos possam proporcionar uma base geral de grupos de variáveis, como proposto por Parasuraman, Zeithalm e Berry (1985, 1988), conforme detalhado mais adiante, é imprescindível que se conheçam as variáveis relevantes para os tomadores de decisão.

Em suma, é a partir da identificação do conjunto de variáveis que compõem um serviço que se torna possível sua avaliação e, conseqüentemente, sua adequação aos padrões esperados pelas partes envolvidas. Este é outro objetivo do presente trabalho.

### **1.1. Objetivo principal**

Um dos principais desafios das empresas que decidem disponibilizar um clube de vantagens para seus clientes é que este clube seja algo atraente para o consumidor final, que possa despertar sua atenção, assim como seja fácil de usar.

De acordo com Kotler (2010), algo percebido como irrelevante pelo consumidor, ou mesmo burocrático ou pouco viável, poderá comprometer a credibilidade da instituição e se tornar uma barreira do objetivo inicial a que se propõe. Se por um lado as empresas direcionam seus esforços para medir e melhorar a satisfação dos seus clientes, por outro devem levar em consideração as necessidades reais deles. Partindo do princípio que todos os consumidores, por mais abastados que sejam, procuram meios de economizar seus recursos, pode-se assumir que ações promocionais que proporcionem algum benefício tenham um apelo sobre eles. Em parte é isso que se propõem os clubes de vantagens. Mas o que mais os consumidores e empresas participantes veem nos clubes de vantagens?

O objetivo final deste trabalho é identificar os atributos mais relevantes que um Clube de Vantagens deve possuir, na visão de decisores de Marketing que o contratam e dos consumidores finais, assim como identificar se as avaliações dos gestores (percepções de valor) são condizentes com as avaliações (expectativas) dos clientes usuários do clube.

Estes primeiros passos permitem identificar as bases para uma futura avaliação da contribuição de clubes de vantagens para a satisfação dos seus clientes usuários, em relação às empresas que os oferecem.

### **1.2. Objetivos Intermediários**

Ao criar um clube de vantagens, ou fidelidade, as organizações devem focar seus esforços sobre as características que de fato serão relevantes para os consumidores, além de avaliar quais de seus clientes serão mais propensos a utilizá-lo.

Dada a contextualização do tema e o objetivo final deste trabalho, são propostos os seguintes objetivos complementares:

1. De forma simplificada, comparar a percepção geral de ambos os grupos em relação a potencial contribuição deste tipo de serviço para a satisfação dos usuários em relação à empresa que o oferece.
2. Dos atributos identificados no objetivo principal, classificá-los por ordem de importância, com base no levantamento entre decisores de Marketing e dos consumidores finais.
3. Estabelecer uma ordem de preferência (identificar os mais essenciais) entre os atributos para cada grupo.
4. Identificar quais são os principais desafios, na visão dos decisores e consumidores finais para que um clube de vantagens possa contribuir com a satisfação dos consumidores.

### **1.3. Delimitação do estudo**

Este trabalho não se propõe testar ou demonstrar a relação entre a existência de clubes de vantagens e a satisfação das pessoas com as empresas que os contratam. Isso porque, primeiramente, necessário levantar as variáveis relevantes para somente depois achar um meio de testá-las frente a um modelo de avaliação de satisfação.

Ressalta-se ainda que este trabalho não testa se há maior ou menor satisfação dos usuários com as empresas que oferecem clubes de vantagens ou de fidelidade. Busca identificar apenas um sinal da eventual contribuição deste tipo de iniciativa para o alcance da satisfação de consumidores com as empresas que os oferecem, considerando os dois tipos de clubes de relacionamento (fidelidade e vantagens). O trabalho também não tem como objetivo comparar perfis dos respondentes, seja por idade, gênero ou classe social.

Embora relevante, não teve como pretensão avaliar ganhos, sejam financeiros ou de outra natureza, por nenhuma das partes.

No âmbito geográfico, o presente estudo foi realizado com consumidores e gestores de marketing que residem nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo e

Minas Gerais e, portanto, se restringe a essa região do país. Públicos de outras regiões podem revelar opiniões diferentes das identificadas neste trabalho.

Em relação aos consumidores finais, restringiu-se também apenas aos consumidores que possuem *smartphones*, maneira pela qual foi disponibilizado o *link* do questionário.

#### **1.4. Relevância do estudo**

O setor caracterizado por clubes de vantagens e fidelidade no Brasil é muito jovem. Com um amplo mercado consumidor, e muitas empresas disputando sua atenção, é natural que as organizações busquem novos meios para conhecer esse público, a fim de se diferenciarem de alguma forma e, com isso, buscarem algum grau de fidelização.

Entretanto, dada a dinâmica necessária para atuação no mercado de serviços, as estratégias empresariais de atuação para ganhos de diferenciais competitivos, entre elas os programas de fidelidade ou clubes de vantagens, acabam, por vezes, sendo decididas sem estudos mais aprofundados, possivelmente na base da tentativa e erro.

Este estudo volta-se para identificar as percepções dos executivos e consumidores envolvidos nesses serviços em relação ao que é mais ou menos relevante, de maneira a contribuir para o alcance dos objetivos da organização com clubes de vantagens ou de fidelidade. Sendo um tema novo, esta experiência parece ser pouco explorada no Brasil até o momento.

A identificação dos atributos relevantes desses clubes é fundamental para o processo de escolha das organizações. Isso é de suma importância, principalmente ao se iniciar o planejamento do lançamento de um clube de vantagens por parte da área de Marketing da empresa. Um início errado de operação pode culminar em frustração das partes. Esses erros podem também gerar custos elevados com pessoal, investimentos em plataforma de tecnologia e tempo, com potenciais impactos negativos na imagem das empresas. Espera-se que o presente trabalho

contribua para o melhor conhecimento dos atributos relevantes neste setor de serviços.



## **2. Clubes de vantagens: o que são e como funcionam**

### **2.1. Definições**

Em linhas gerais, programas de fidelidade e clubes de vantagens são duas formas encontradas por empresas para estreitar laços com sua clientela, a partir da oferta de benefícios, prêmios ou descontos ganhos em momentos de consumo, seja atrelado aos produtos da própria empresa que o oferece (programas de fidelidade), seja atrelado ao consumo das empresas conveniadas (clube de vantagens). Ao criar um clube de vantagens para seus clientes, as empresas buscam ficar mais próximas dos seus clientes.

De acordo com Kotler (2000), Pepper e Rogers (2000), as empresas desenvolvem, entre outras possibilidades, estes tipos de programas para manterem seus clientes mais "leais ou fiéis". De acordo com Kotler (2000), os mais usados são os Clubes de Vantagens e os Programas de Assiduidade (no Brasil, mais conhecidos como Programas de Fidelidade). No Clube de Vantagens, os clientes recebem como benefício descontos no ato da compra dos produtos das empresas conveniadas, enquanto nos Programas de Fidelidade normalmente o benefício vem sob a forma de descontos futuros, após acumulados determinados volumes de trocas (compras) realizadas com a empresa promotora do Programa.

Considerando a modalidade "Clube de Vantagens", para que ele funcione, além da empresa que oferece o clube de vantagens para seus clientes, são necessários três grupos de "agentes" presentes nesse sistema: (a) os estabelecimentos comerciais, onde os descontos serão percebidos; (b) os consumidores finais, ou seja, os usuários do clube, e (c) as empresas gerenciadoras de clubes de vantagens, aquelas que administram as relações entre as demais partes.

Assim como as empresas que oferecem um clube de vantagens para seus clientes buscam aproximação com seu público (clientes), não seria diferente para os demais agentes. Os estabelecimentos comerciais buscam maior visibilidade, aumento no número da clientela e no volume de vendas, proporcionados por sua

vinculação a um clube de vantagens. Os usuários, que são consumidores dos estabelecimentos comerciais (ou podem passar a ser), se beneficiam de descontos no momento em que consomem bens ou serviços nos pontos de venda credenciados pelo clube de vantagens. Por fim, as empresas gerenciadoras desses clubes. Via de regra, essas empresas não são decisivas para a montagem de um clube de vantagens, uma vez que a própria empresa patrocinadora do clube pode realizar tal atividade, geralmente alocada na Diretoria de Marketing. No entanto, de modo geral, não conseguem oferecer uma ampla capilaridade de estabelecimentos conveniados, tecnologia especializada e profissionalismo nesta gestão operacional. Com o intuito de preencher essa lacuna, surgem as empresas especializadas no gerenciamento desses clubes, conforme detalhado a seguir.

## **2.2.**

### **O papel das empresas que oferecem clubes de vantagens a seus clientes**

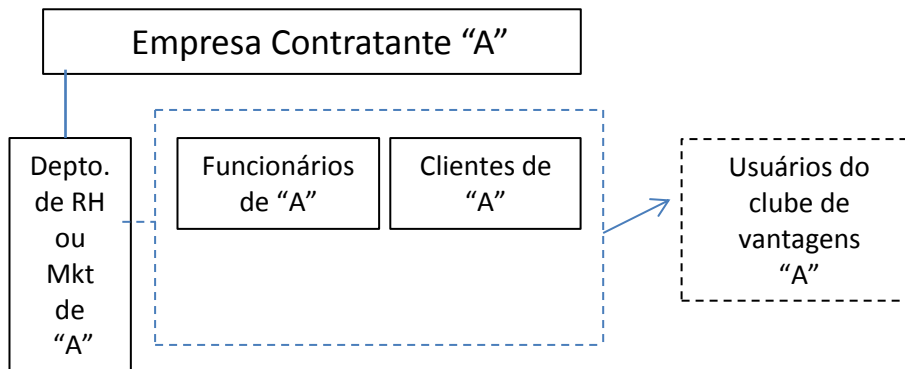
Conforme descrito acima, criar e oferecer um clube de vantagens para os clientes e funcionários de uma determinada empresa tem como objetivo principal buscar maior proximidade dessa empresa com seus consumidores e colaboradores.

A partir do momento que existir um maior estreitamento dessas relações, os gestores da empresa em questão esperam outros pontos positivos, tais como: (1) tornar a marca mais presente na mente dos usuários, no que tange o efeito afetivo sobre eles; (2) conhecer melhor as preferências de consumo desses usuários; (3) aumentar a satisfação deles com a própria empresa, uma vez percebido o valor do benefício oferecido através do clube e, por fim, (4) proporcionar algo de valor aos usuários para que eles se sintam menos propensos a trocar esta empresa por outra.

Para essas empresas há duas alternativas para gerir clubes de vantagens. A primeira é por meio da criação e operacionalização de uma estrutura própria, ou seja, uma equipe ou unidade composta por funcionários da empresa, de modo geral das áreas de Marketing e Recursos Humanos (este último, tipicamente quando os usuários são os funcionários). Neste modelo gerencial é comum que os próprios funcionários busquem parcerias no entorno da sede da empresa ou de suas filiais, como restaurantes, por exemplo, com vistas à promoção de

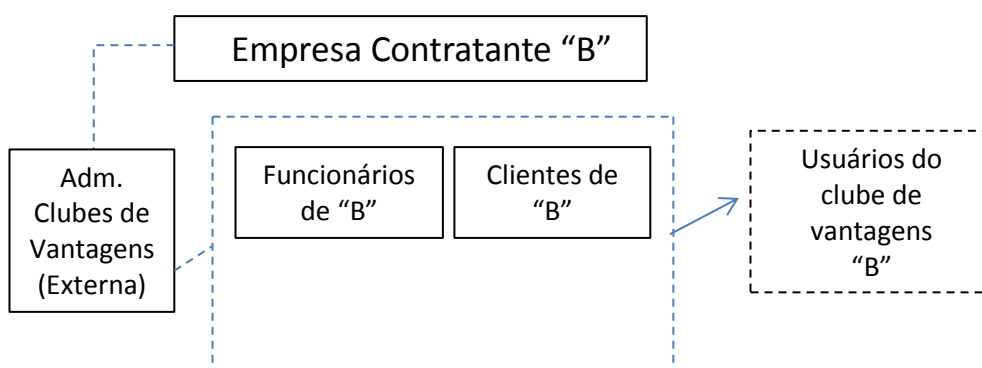
ganhos/descontos a seus funcionários ou clientes que lá consomem. No entanto, uma mudança de estratégia almejando buscar maior relacionamento com seus clientes, ou o aumento no número desses acordos comerciais, pode demandar uma administração mais especializada. A figura abaixo ilustra de forma simplificada esta estrutura.

Figura 1: Estrutura de Clube de Vantagens com Gestão Interna: Departamento de Recursos Humanos ou Marketing.



A segunda alternativa é por meio da contratação de empresas gestoras de clubes de vantagens, especializadas neste tipo de atividade e que podem fazê-lo com maior eficiência ou profissionalismo. A figura a seguir ilustra uma estrutura com a presença de empresa especializada externa.

Figura 2: Estrutura de Clube de Vantagens com Gestão Externa: Gestora de Clube de Vantagens feita por empresa Especializada.



Em ambos os casos, a expectativa dos gestores dessas empresas é que esses clubes gerem estreitamento de relações com seus clientes e funcionários e, conseqüentemente, maior satisfação de todos. Esperam, ainda, que a percepção

desses benefícios, transformados em satisfação, gere um consequente estreitamento de seus vínculos, ou seja, uma retenção desses clientes ao longo do tempo e uma menor taxa de *turnover* de seus funcionários. Embora essas hipóteses sejam válidas, elas carecem de verificação empírica (ROSSI, 2005).

### **2.3. Estabelecimentos comerciais**

Conforme visto acima, empresas buscam nos clubes de vantagens meios de proporcionar valor a seus clientes e funcionários, a partir de benefícios os quais necessitam ser percebidos, ou seja, precisam ser relevantes. O segundo elo do sistema de relações comerciais é composto por estabelecimentos comerciais, locais onde esses ganhos (ou benefícios aos usuários do clube) deverão ser materializados.

Esta materialização se dá pela forma de redução no valor da conta paga pelos usuários dos clubes quando consomem no estabelecimento comercial associado. Mas, por que estabelecimentos comerciais haveriam de conceder descontos a seus consumidores?

De modo geral, descontos são frutos de uma lógica de ganho com as trocas. Segundo os Princípios de Marketing, toda transação comercial se justifica quando as partes percebem ganhar algo com ela (KOTLER, 2010). O que ganham os gestores dos estabelecimentos comerciais ao se associarem a um clube de vantagens? Ou seja, que vantagens eles trazem para o negócio?

Empresas de pequeno e médio porte, muitas vezes carecem de economia de escala em seus processos produtivos e de vendas. A economia de escala é um fenômeno que gera ganhos superiores, dado que o aumento no volume das transações (ou produção) reduz seus custos médios e, com isso, aumenta a margem de contribuição às receitas (KOTLER, 2000).

Como clubes de vantagens podem contribuir para os ganhos das empresas comerciais? A resposta está na maior visibilidade de sua empresa e no potencial aumento no número de consumidores em seus pontos de venda. Publicidade e

aumento no fluxo de consumidores fazem parte da promessa de clubes de vantagens para esses agentes e a lógica é a seguinte.

Conforme comentado previamente, os clubes de vantagens atuam como intermediários entre empresas de diferentes perfis de negócios. Essa intermediação pode ser entendida como a facilitação nos processos de comunicação e promoção das marcas envolvidas, (ROSENBLOOM, 2002).

Ou seja, ao incorporar ao clube os clientes e funcionários das empresas contratantes, os gestores do clube passam a ter uma base cadastral ampla de potenciais consumidores acessíveis aos seus veículos de comunicação, conforme será detalhado mais adiante. Essa base cadastral é um ativo valioso para os gestores de marketing, pois podem ser “contatados” ou “informados” por eles, indicando as promoções disponíveis nos estabelecimentos comerciais credenciados ao clube. Assim sendo, caso um usuário associado ao clube se encontre em um *shopping center* e deseje se alimentar, por exemplo, sabendo da existência naquele local de um estabelecimento credenciado pelo clube, e com descontos significativos garantidos a ele, é possível que este conjunto de informações gere no consumidor um estímulo ao consumo neste estabelecimento em particular. Desta forma, a vinculação deste estabelecimento ao clube de vantagens pode representar o estímulo necessário para a escolha do consumidor final. É neste momento que uma “nova demanda” pode vir a se manifestar em favor desse ponto de venda em especial, o que de outra forma talvez não ocorresse. O “prêmio” pago pelo estabelecimento a esta nova demanda é o desconto concedido ao usuário do clube. Ganha o estabelecimento comercial e ganha o usuário do clube.

#### **2.4.**

#### **Consumidores finais ou usuários finais dos clubes de vantagens**

A eventual escolha do usuário do clube (consumidor final) pelo estabelecimento comercial credenciado pelo clube na situação ilustrada acima representa um ganho de receita para o ponto de venda associado. Em troca, o estabelecimento concede um desconto no valor da conta a ser paga. Assim, o estabelecimento tem a oportunidade de se fazer conhecido para o consumidor e

realizar uma venda, enquanto o usuário do clube, o consumidor, recebe um desconto em troca de sua escolha. Ambos se beneficiam com esta troca.

Contudo, o consumidor pode receber outras vantagens por sua associação ao clube. Além da possibilidade de conhecer novos estabelecimentos, com ofertas de descontos, que de outra forma talvez não chamassem a sua atenção, há exemplos de empreendimentos deste tipo que oferecem aos seus usuários aplicativos com serviços de gerenciamento de gastos e ganhos. Isso é, são gráficos e registros históricos de consumo ligados aos pontos de venda credenciados pelo clube e visitados pelo usuário, os quais permitem a ele acompanhar suas compras, seus gastos e contabilizar as economias geradas pelo clube.

Com o passar do tempo, ao utilizar os benefícios que o clube de vantagens oferece, os usuários podem observar, nestes dispositivos de registros históricos, o acúmulo de "ganhos" auferidos. Isto é, os aplicativos de controle informam ao usuário o somatório dos descontos recebidos nas diversas situações de consumo no período em análise. Espera-se que, quanto maior for este montante, maior a percepção do usuário quanto ao valor de sua associação ao clube e maior sua satisfação com ele.

## **2.5.**

### **A gerenciadora/administradora de clubes de vantagens**

Dada a complexidade de se realizar uma gestão profissional de clubes de vantagens, surge uma oportunidade no mercado para empresas que gerenciam clubes de vantagens. Seu papel é profissionalizar sua gestão, além de disponibilizar plataformas tecnológicas de acesso e controle, de modo a possibilitar a intermediação entre esses agentes.

Até aqui foi visto como empresas contratantes, estabelecimentos comerciais associados e usuários finais de clubes de vantagens se beneficiam de seus serviços. Mas o que ganha uma instituição que cria e gerencia um clube desses?

Empresas gestoras de clubes de vantagens são instituições comerciais como outras e, a não ser que se constituam em uma instituição sem fins lucrativos, elas também precisam perceber ganhos para justificarem sua existência.

O gerenciamento de clubes de vantagens surge onde se identificam oportunidades de intermediação de negócios, conforme brevemente descrito nas seções acima. Sua receita é proveniente da prestação de serviços para as empresas que oferecem clubes de vantagens.

O valor do serviço depende de diversas variáveis que impactam na sua precificação, mas pode-se destacar alguns: número de clientes que terão acesso ao clube, os bairros e cidades onde residem ou deverão ter a cobertura do clube, a necessidade ou não de alguma personalização/integração adicional dos sistemas da empresa gestora com a empresa contratante, além da eventual necessidade (ou não) da criação e gestão do clube, a comunicação com os clientes, as campanhas publicitárias do clube, entre outros.

Apesar de ser difícil a entrada e a definitiva adoção do serviço de gerenciamento de clube de vantagens dentro das organizações, uma vez que as barreiras de entrada sejam rompidas, espera-se que surja uma relação de longo prazo entre a empresa contratante, a administradora do clube e as empresas comerciais conveniadas. De acordo com Zeithaml *et ali* (2014), muitos clientes corporativos preferem ter um relacionamento duradouro com uma organização do que trocar continuamente de prestadora de serviços em sua busca por valor.

Assim, uma vez passadas as fases de assinaturas de contratos e integração tecnológica, os contratos costumam ter vigência por um período pré-estabelecido e renováveis automaticamente, se nenhuma das partes opte por interromper e os pagamentos para a empresa contratada costumam ser mensais.

O modelo de negócio consiste em remunerar a empresa gestora através da prestação de serviço para as empresas contratantes, com o objetivo de criar e gerenciar o clube de vantagens com as cores e identidade visual da empresa contratante, de acordo com o número de usuários beneficiários.

A estratégia de precificação tem como base o número de clientes, a necessidade de personalização da plataforma e o tipo de parceria. Outra possibilidade de remuneração à gestora ocorre quando não há recebimento por parte da empresa contratante, mas pela cobrança das empresas comerciais de um percentual de todas as transações ocorridas nas plataformas. Esse tipo de opção de certa forma afeta os consumidores (usuários), uma vez que parte do percentual dos descontos oferecidos pelos estabelecimentos comerciais é absorvido pela empresa gestora do clube. Consequentemente, o percentual do desconto repassado ao usuário pode ser reduzido.

Outras formas de ganho ou de receita em favor das gestoras de clubes de vantagens são relativas às ações publicitárias. Por exemplo, a possibilidade de fazer uma divulgação mais efetiva em favor de determinados estabelecimentos comerciais, como *e-mail marketing* aos usuários cadastrados, com contrapartida de algum pagamento. A venda de espaços de propaganda das empresas no aplicativo (*banners* virtuais) e a cobrança por mensagens direcionadas aos usuários no aplicativo são outros exemplos.

Há ainda a possibilidade de fazer o gerenciamento mais completo da publicidade relacionada ao clube através de mídias *online*, como Facebook e Google. Essas campanhas se restringem apenas ao público que possui o benefício de usufruir do clube. Caso o estabelecimento parceiro opte por contratar esse serviço adicional, aí sim haverá um custo para ele junto à gestora de clube de vantagens.

Assim, empresas gerenciadoras de clubes de vantagens são firmas especializadas em criar e gerenciar clube de vantagens para outras empresas, utilizando-se para isso de sua força comercial e suas plataformas de tecnologia. Estas vão desde os aplicativos para o consumidor final até os sistemas de gestão do clube para as empresas contratantes e os estabelecimentos comerciais, o suporte para resolução de eventuais questões e ações de marketing *online* e *off-line* para incentivo ao uso. Em suma, se posicionam no mercado como empresas responsáveis por gerirem, de forma completa, os clubes de vantagens de seus associados, atualizando a cadeia de parceiros comerciais e suas promoções (atualização dos parceiros e conquista de novas parcerias ao clube), provendo a



facilidade de acesso a essas promoções, através de tecnologias próprias e buscando atender às necessidades dos clientes em geral (associados do clube e empresas comerciais credenciadas).

Figura 3: Como funciona a intermediação de negócio de uma plataforma gerenciadora de clube de vantagens



Outro ponto que merece destaque nesse segmento é a evolução da tecnologia de comunicação, que permitiu que as relações entre a empresa e os clientes se alterassem profundamente. A informação agora pode fluir bilateralmente, tornando possível um diálogo mais dinâmico entre as partes (McKENNA, 1993, p. 18), o que é visto por Gattuso (1994, p. 35) como fundamental para aprimorar o relacionamento de longo prazo com os consumidores. De maneira geral, as plataformas tecnológicas atuais dessas empresas estão aptas a conectarem a solução de gestão de clubes de vantagens e sua rede de estabelecimentos credenciada de forma direta para quem as contrata, provendo rapidez nas respostas.

Uma vez configurado o ambiente de tecnologia entre as empresas (gerenciadora e contratante), ele passa a fazer parte do sistema da Gerenciadora de Clube de Vantagens, que é ligado aos estabelecimentos comerciais parceiros, suas

políticas de descontos e vantagens oferecidas. A solução se subdivide em três formas e visa atingir os seguintes objetivos para cada um dos agentes envolvidos:

**Objetivo 1 - para os estabelecimentos comerciais:** se conectar a uma empresa gestora de clube de vantagens representa ter acesso a diversos convênios com empresas contratantes, cuja base cadastral de clientes e funcionários representa uma potencial cadeia de consumidores, o que pode gerar novas transações comerciais e representar valor aos seus estabelecimentos credenciados. Adicionalmente, o comerciante consegue analisar o retorno tangível da parceria, uma vez que as transações realizadas com esses usuários consumidores são registradas sob a forma de aplicativo, com mensurações de consumo, receitas e descontos concedidos. Ou seja, é possível dimensionar o retorno sob o ponto de vista do número de clientes desses estabelecimentos ligados ao clube, os totais das utilizações, a receita gerada e outros indicadores de negócio, como horário de maior fluxo dos consumidores provenientes da parceria, dia da semana que consomem, os descontos concedidos, etc.

Além disso, ao se conectar a uma empresa que gerencia clubes, o comerciante tem a marca de seu estabelecimento ou rede divulgada aos participantes do clube, sem custo, invertendo a lógica da publicidade, segundo a qual: primeiro se incorre em custos de divulgação para só depois se perceber um eventual aumento de receita proveniente do aumento da clientela. Neste caso, embora não haja custo para expor a marca nos veículos de comunicação do clube (aplicativo), o dono do estabelecimento comercial “paga” certo valor quando abdica da parte de sua margem bruta de contribuição ao lucro quando oferece um desconto ao usuário/consumidor. Trata-se de uma oportunidade para captar novos clientes, principalmente em momentos de capacidade ociosa. Assim, a solução oferecida pelas empresas gerenciadoras aos estabelecimentos comerciais inclui a oportunidade de expor sua marca, seus produtos e localização, com um potencial aumento de faturamento, sem maiores custos de publicidade.

**Objetivo 2 - para empresas contratantes:** ao se vincular a uma empresa gerenciadora de clube de vantagens, a contratante tende a profissionalizar a gestão de um eventual programa preexistente de vantagens ou benefícios para seus clientes e colaboradores. Busca, com esta iniciativa, o aumento no número de

parcerias, nos benefícios a serem usufruídos, na disponibilização de facilidades para o público-alvo a quem será oferecido o clube de vantagens, entre outros. Ao oferecer o clube de vantagens para seus clientes e colaboradores, entende-se que a empresa contratante espera estreitar seu relacionamento com eles e, por consequência, vê-los mais satisfeitos com sua marca. Ao contratar uma empresa especializada para gerenciar um clube de vantagens preexistente, ela terceiriza toda a gestão operacional, comercial, tecnológica e de suporte, além da política de comunicação relativa a este clube. No caso de não haver um programa de vantagens ou de benefícios prévio, a contratação de uma empresa especializada em administração de clubes desta natureza representa à contratante, e seu público interno, a possibilidade de acesso aos benefícios que proporciona de forma mais rápida e com menores riscos de falhas, dada sua *expertise* e tempo de atuação.

Assim, a solução realizada por empresas gerenciadoras para empresas contratantes é profissionalizar o clube, aumentando os benefícios e a atratividade de uso para o consumidor final, com os objetivos de: (a) aumentar a intensidade dos relacionamentos entre as partes; (b) o esperado aumento no nível de satisfação dos consumidores finais com as empresas envolvidas; (c) oferecer um serviço complementar (benefício) que seja percebido como de valor por parte dos clientes e funcionários da empresa contratante; (d) dispor de um diferencial competitivo frente a seus concorrentes como meio de captação de novos clientes e (e) enriquecer a base de dados da empresa em relação aos hábitos de consumo de seus funcionários e clientes para fins de posteriores ações de relacionamento (CRM).

**Objetivo 3 - para funcionários e clientes da empresa contratante:** ao se vincular a uma gestora de clubes de vantagens, uma empresa contratante permite ao seu público usuário identificar, de forma fácil e rápida, toda a rede de parceiros conveniados e que estão aptos a receberem sua visita.

Para se associar ao clube, o consumidor final geralmente utiliza seu CPF (previamente cadastrado na plataforma) como meio de identificação de "filiação" ou recebe algum código promocional. De modo geral são disponibilizados dois tipos de plataforma de acesso a esses usuários: o site da empresa gestora do clube (às vezes um *hotsite* exclusivo do clube) e/ou um aplicativo. Uma vez baixado o aplicativo, ou se cadastrado no site, e confirmada sua adesão, o usuário escolhe as

promoções que lhe agradam, geralmente através do uso de "filtros" por segmento de atuação, dia da semana, localização, entre outros, e vai até o local escolhido. As empresas comerciais conveniadas podem demandar dos usuários três alternativas para se identificarem como membros do clube. De modo geral são feitos por meio de um cartão virtual ou um *voucher* eletrônico, disponibilizado no aplicativo, ou através de um cartão físico, apresentado no momento que solicita a conta.

O benefício do desconto pode ser usado várias vezes no mesmo dia, caso o usuário assim deseje, obedecendo ao regulamento de cada estabelecimento credenciado, o que é comunicado no próprio aplicativo. São exemplos de restrição dias e horários específicos de consumo. Toda a cadeia comercial credenciada (empresas comerciais conveniadas) e os associados (usuários finais) têm a mesma fonte de informação (leitura) em relação às funcionalidades, ofertas e restrições de uso, o que confere credibilidade ao clube. Uma funcionalidade interessante, mas cujos dados são restritos a cada usuário, geralmente oferecida pelas empresas que gerenciam clubes de vantagens, é o histórico de consumo e descontos recebidos, o que auxilia na percepção do retorno obtido com o clube, ou seja, a economia conseguida, o que pode ser comparado com eventuais pagamentos feitos ao se associar ou para se manter ligado ao clube, uma forma de tornar tangível seu benefício.

A visibilidade do retorno (economia) proveniente do uso dos benefícios do clube se dá através de relatórios nas plataformas tecnológicas integradas e os usuários a têm em tempo real. Esses relatórios são apresentados de acordo com o interesse do usuário ou rede conveniada. Para os estabelecimentos comerciais são mostrados relatórios mais completos com indicadores de receita, descontos concedidos acumulados e margens, entre outros. Já para o consumidor final, que usa o serviço no dia a dia, o relatório é mais simples e apresentado direto na tela do celular através do aplicativo.

A seguir, uma figura que sintetiza as soluções que as empresas gerenciadoras de clube se propõem a oferecer:

Figura 4: Soluções apresentadas por uma gestora de clubes de vantagens aos demais agentes envolvidos.



### **3. Revisão Bibliográfica**

Neste capítulo são apresentados conceitos, modelos teóricos e estudos relacionados ao tema, como embasamento para a lógica dos clubes de vantagens. Através de uma revisão da literatura, procurou-se expor uma referência teórica que forneça base conceitual para o alcance dos objetivos propostos neste trabalho. Esse alicerce teórico foi obtido através de artigos científicos, tanto nacionais quanto internacionais, além de dissertações de mestrado.

O presente capítulo está dividido em oito partes. Inicialmente, uma visão conceitual acerca das definições de serviços, marketing de serviços, satisfação e mensuração de satisfação. Em seguida, são apresentados os conceitos de satisfação e sua relação com retenção de clientes. Na sequência, uma descrição da lógica do marketing de relacionamento como gerador de satisfação. Por fim, a síntese do que se sabe sobre clubes de relacionamento e os conceitos deste tema relacionados aos tópicos listados.

#### **3.1. O conceito de serviços**

A prestação ou utilização de um serviço é um conceito de fácil entendimento no cotidiano dos indivíduos. Para Kotler e Keller (2012) “um serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada” (p. 382).

Grönroos (2007) define serviços como "processos que consistem em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço, fornecendo soluções para os problemas deste cliente" (p. 52).

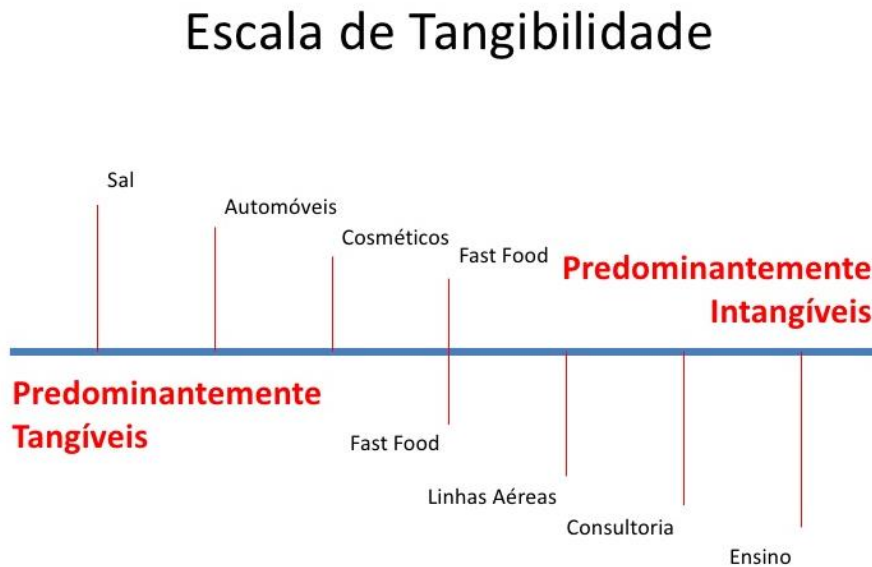
Na mesma linha de raciocínio, Berry (1980) defende que os serviços são mais intangíveis que tangíveis, ou seja, é na essência do que está sendo comprado, mais tangível ou intangível, que se determina a sua classificação como um bem ou um serviço (p. 24). Já Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) destacam que “serviços são desempenhos, não objetos” (p. 42), confirmando sua natureza essencialmente intangível.

A American Marketing Association define serviços como “produtos intangíveis, ou de forma não substancial. Serviços não podem ser transportados nem armazenados. Os serviços são compostos de elementos intangíveis inseparáveis, não podendo ser vendidos (no sentido de propriedade), e não têm direito de posse”. (2013, p. 42)

Em suma, serviços podem ser entendidos como a realização de algo que não envolve um produto físico, mas sim a realização de uma atividade de alguém ou alguma empresa para outro indivíduo ou empresa, com base na necessidade/desejo deste último de obter tal entrega. O serviço pode ser ainda comercializado, como são feitos em sua grande maioria, mas também podem ser oferecidos gratuitamente, como uma empresa que busca um fim social, ou em troca de algo.

### **3.2. Considerações sobre Marketing de Serviços**

Os princípios que regem a lógica dos gestores das empresas que comercializam bens tangíveis são os mesmos que orientam os gestores de empresas que prestam serviços. Contudo, de acordo com Shostack (1977), Lovelock e Wright (2001), Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), Zeithaml e Bitner (2003) e Grönroos (2007), entre outros, há considerações adicionais a serem feitas por estes gestores quando lidam com estratégias de marketing para serviços. Embora Levitt (1972) defenda que não há uma "indústria de serviços", mas setores industriais cujos conteúdos de serviços são maiores ou menores, conseqüentemente havendo serviços em todos os setores, eles apresentam algumas características específicas, dada sua natureza essencialmente intangível. Esta diferença de "conteúdo de serviços" é classificada por Shostack (1977) e Zeithaml (1981) em um escala que varia de "serviços puros", ou com serviços em sua maioria, a "bens puros", bens tangíveis em sua maioria. Na verdade, um *continuum* que traduz o grau de intangibilidade dos produtos. Esta diferença de conteúdo de intangibilidade afeta a capacidade dos consumidores em avaliar a oferta das empresas, o que resulta na ampliação do leque de variáveis a serem gerenciadas por seus gestores, conforme descritos brevemente mais adiante.

Figura 5: Escala (*continuum*) de tangibilidade de serviços

Fonte: Traduzido de Shostack (1977).

Autores de livros-texto de Princípios de Marketing, tais como Churchill Jr. e Peter (2000), Kotler e Keller (2012), entre outros, sintetizam essas distinções basicamente em quatro pontos fundamentais: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Essas características são típicas dos serviços e merecem atenção especial.

A intangibilidade se refere ao fato dos serviços não serem sempre vistos, sentidos ou provados sem serem consumidos, diferentemente dos produtos tangíveis. Este fenômeno dificulta a capacidade dos decisores de compra em avaliar o que estão por comprar ou consumir. Para reduzir esta incerteza, consumidores procuram sinais de evidência de qualidade nas características dos conteúdos tangíveis dos serviços, tais como localização do lugar onde o serviço é prestado, o estado do imóvel, das instalações, dos equipamentos, a reputação e a imagem dos funcionários, entre outros. Assim sendo, uma das tarefas dos gestores é administrar essas evidências físicas, buscando "tangibilizar o intangível", tomando cuidado com a "mensagem" ou o significado que as "coisas" podem passar aos seus clientes, pois muitas vezes é com base nelas que decidem contratar ou não serviços. Os serviços de clubes de vantagens ou de fidelidade, por



exemplo, podem explorar este conceito com base na escolha criteriosa das empresas associadas onde os benefícios serão recebidos, no tipo de tecnologia utilizada, na riqueza das imagens passadas, entre outros cuidados.

Inseparabilidade está presente nos serviços, uma vez que não é possível experimentá-lo sem que o adquira. Ou melhor, não é possível "ter uma prova" ou fazer um teste prévio à decisão de aquisição sem incorrer em seu consumo. Enquanto bens tangíveis podem ser produzidos e estocados, serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Este fenômeno resulta em alguns desafios para os gestores de marketing, dentre eles a necessidade da presença do cliente em vários tipos de serviços e a administração da produção do serviço no tempo. Um corte de cabelo requer a presença do cliente, assim como uma cirurgia plástica. Por mais que os prestadores desses serviços possam dispor de imagens de clientes prévios que mostrem os efeitos de seus talentos, no caso concreto dos consumidores prestes a aceitarem seus serviços, só passando pela execução dos serviços poderão constatar o resultado, o que aumenta a percepção de risco do processo decisório. Em outras palavras, para se comprovar o efeito de uma cirurgia plástica, somente se submetendo a ela. Não há como "testar" o serviço sem incorrer em sua execução. E não há como voltar atrás. Em alguns modelos de funcionamento de clubes de vantagens, pontos ou créditos podem ser acumulados e "consumidos" ou utilizados posteriormente. De qualquer forma, a apropriação final dos benefícios se dá no momento de pagar a conta, quando se espera que os créditos sejam reconhecidos e computados. Neste momento, observa-se o conceito da inseparabilidade, embora, neste caso, menos arriscado do que no caso da cirurgia plástica, pois é o próprio serviço sendo concretizado no instante que é realizado o desconto. O risco está em não haver o desconto.

Variabilidade é outro fenômeno marcante no âmbito dos serviços do que na produção de bens tangíveis. Isso porque o resultado da sua execução depende das pessoas envolvidas, de seu *expertise*, treinamento, humor, entre outras tantas variáveis que afetam o ser humano. E como serviços são de modo geral realizados por diferentes pessoas, suas diferenças naturais impedem que o resultado seja sempre idêntico. De fato, mesmo sendo o prestador de serviços sempre a mesma pessoa, sua performance pode variar de um dia para o outro, ou de um momento

para o outro, considerando seu nível de cansaço, o comportamento do cliente, as condições do ambiente, entre outras variáveis. Para amenizar essas incertezas, os gestores de marketing podem investir em treinamento, padronizar processos e até aumentar o nível de tangibilidade a partir da mecanização ou automatização de parte dos serviços, às vezes transferindo para o próprio consumidor parte das tarefas do serviço. Um exemplo são os serviços bancários oferecidos por meio de máquinas de autoatendimento, a utilização de robôs em fábricas de automóvel e os serviços de atendimento telefônico com *scripts* predefinidos e padronização de respostas via gravação prévia por tipo de pergunta. No caso dos clubes de vantagens, em particular, espera-se que esta variação de padrão não se manifeste em relação ao funcionamento do negócio em si, do qual se espera uma homogeneidade em cada local onde será utilizado. Contudo, é a forma como os funcionários vão atuar, nos locais onde serão utilizados, o que pode vir a caracterizar alterações e eventuais riscos de falha. A utilização de tecnologias eletrônicas, padronizadas e automatizadas, no caso dos clubes de vantagens, parece reduzir um pouco este efeito sobre seus serviços.

O quarto fenômeno que afeta de maneira significativa os serviços e o diferenciam dos bens tangíveis é a perecibilidade. Serviços não podem ser estocados e isso afeta a gestão dos mesmos, pois os gestores nem sempre são capazes de estimar com precisão a capacidade de produção. Em especial, quando a demanda é flutuante, isto é, não é estável. Um acento vazio em uma aeronave, por exemplo, uma vez que o voo se inicie, jamais será recuperado, da mesma forma que um cancelamento de consulta médica também incorre em uma perda inevitável de receita para o consultório. Gestores de marketing tentam amenizar esses problemas com políticas promocionais que incentivam consumo em momentos de menor movimento, sistema de reservas com antecipação e redução de preços para serviços em momentos de menor movimento, além da maior participação do próprio consumidor na execução dos serviços, como no caso dos caixas automáticos.

Conforme listado acima, os fenômenos da intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade demandam dos gestores de marketing de serviços medidas que amenizem seus efeitos sobre a oferta das

empresas. Essas medidas estão naturalmente relacionadas ao tradicional "composto de marketing", como a gerência de produtos, a gerência de preços e condições de troca, a gerência de distribuição e a gerência promocional, típicas de marketing de bens. Mas acrescidas dessas peculiaridades, o gerente de serviços precisa ampliar seu foco de ação sobre outras áreas. Segundo Kotler e Keller (2012), Churchill Jr. e Peter (2000), entre outros, essas áreas gerenciais são os processos, as palpabilidades e as pessoas. Assim, surgem os chamados 7Ps de serviços, embora outros autores proponham oito tópicos de atuação (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Os "processos" podem auxiliar na maneira como os serviços são oferecidos, sejam via maior grau de automação ou facilitação na contratação e execução dos serviços. Esta alteração no procedimento pode requerer maior ou menor envolvimento das "pessoas" no processo de execução dos serviços, o que, por sua vez, envolve maior ou menor esforço de treinamento, recrutamento e seleção das pessoas envolvidas. Os cuidados maiores com a imagem e condições gerais dos equipamentos, do ambiente e dos funcionários envolvidos na oferta dos serviços, ou seja, as "palpabilidades", ou tangibilidades, completam o leque dos "3 Ps" adicionais específicos de Marketing de Serviços, conforme os exemplos listados acima.

Assim sendo, é necessário que esses ingredientes sejam incluídos em pesquisas que busquem identificar o nível de satisfação dos clientes de serviços, de modo a permitir ao gestor de marketing a identificação mais precisa dos pontos de melhoria na busca de seu alcance: o produto, o preço e as condições de compra, a distribuição, a promoção, o processo, as palpabilidades (ou evidências físicas) e as pessoas.

### **3.3. Satisfação de clientes**

De acordo com Yi (1991), a satisfação do cliente pode ser definida como o resultado de um processo focado sobre a evolução psicológica de realização, ou como um resultado focado em estados finais de consumo.

Ao analisar diferentes modelos sobre satisfação, Oliver (1999, p.42) ressalta que a satisfação é passo fundamental para a retenção de um cliente "como uma lagarta se transforma em uma borboleta". Ao usar esta analogia, o autor busca explicitar que para ser leal (chegar a se transformar em uma borboleta), o cliente deve primeiro ter um bom relacionamento com a empresa e o produto/serviço que esta oferece.

Kotler (2000, p.33) defende que “o produto ou oferta alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo. O comprador escolhe entre diferentes ofertas com base naquilo que parece proporcionar o maior valor”. Oliver (1980) destaca que, muitas vezes, principalmente para serviços mais complexos ou com um custo mais significativo para o consumidor que o adquire, são formadas expectativas antes da compra. Estas expectativas se contrastam com as percepções do desempenho deste bem ou serviço, o que pode gerar um saldo positivo. Quando a percepção supera as expectativas, observa-se certo grau de satisfação. Quando não, ocorre uma potencial frustração. Quando seus níveis se igualam, há também uma satisfação percebida, pois recebeu-se o que se esperava do serviço. Nas palavras de Kotler (2000, p.58):

*“Fica claro por essa definição que a satisfação é função de desempenho e expectativas percebidos. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito, se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.”*

O valor percebido, segundo Zeithaml e Lemon (2000), é o principal atributo que sustenta os relacionamentos existentes entre uma empresa e seus clientes. Esse valor percebido representa aquilo que o cliente entende como valioso para o início e para a manutenção de um relacionamento duradouro. Assim, a satisfação não está atrelada somente ao fato de recompra ou se manter na base de clientes, mas que disseminam positivamente a marca do cliente ou o indica para seu círculo de amigos, como defendem Lovelock e Wright (2001, p.116).

Lovelock e Wright (2001) destacam o quanto satisfazer clientes pode ser positivo para uma marca e para a atração de novos clientes, o que caracterizam como "criação de um ciclo de valor". “Clientes altamente satisfeitos disseminam

informações positivas e, na verdade, eles se tornam um anúncio ambulante e falante para uma empresa, o que reduz o custo para atrair novos clientes” (p.116).

Fornell (1994) e Anderson (1998) adicionam que, além da expectativa precedente do consumidor, a satisfação é também uma avaliação contínua a respeito da habilidade de uma marca em proporcionar os benefícios para o cliente. Assim, de nada vale satisfazer o cliente em primeiro momento se ao longo do tempo não houver essa manutenção.

Reichheld (1996) vai além sobre os benefícios para a organização associados à lealdade. Em seu estudo, buscando analisar o impacto na lucratividade de empresas de vários segmentos, percebeu-se que, ao reduzir 5% na perda de clientes, aumentou a lucratividade que oscilava das empresas analisadas entre 35% (segmento de software) e 85% (segmento de bancos de varejo). O efeito da lucratividade chegou a superar o efeito das tradicionais variáveis, como participação do mercado, redução de custos ou desenvolvimento de novos produtos e até mesmo de motivação de funcionários.

Já Vavra (1994) e Pruden (1995) destacam que a preocupação com a satisfação dos clientes nas instituições tem um papel essencial no desempenho destas e se caracteriza como um novo modo de pensar sobre receitas e lucro e sobre a maneira como se deveriam fazer negócios. Assim, os autores adicionam que a retenção de clientes é algo cada dia mais imprescindível para que empresas obtenham bons resultados e sucesso no mercado e obtenham uma possível vantagem competitiva sustentável no longo prazo.

### **3.4. Mensuração de satisfação com serviços**

Com o objetivo de identificar e acompanhar os resultados/percepções dos clientes de uma empresa, é necessário estabelecer métricas para facilitar o trabalho dos decisores no seu acompanhamento e que possam contribuir para a tomada de decisão. De acordo com Mari (1997), todas as coisas que podem ser acessadas por intermédio de nosso conhecimento possuem um número, pois sem os números não podemos compreender, nem conhecer.

Diversos métodos podem ser observados para medir a qualidade dos serviços. Diversos pesquisadores buscaram, com base em estudos científicos, desenvolver e validar métricas de qualidade dos serviços (KUMAR; KEE; CHARLES, 2010). Destacam-se Grönross (1984), com seu modelo de qualidade funcional e técnica, os modelos de Gaps (Hiatos) e SERVQUAL, de Parasuraman, Zeithalm e Berry (1985; 1988), o modelo dos atributos da qualidade do serviço desenvolvido por Brogowicz, Delene e Lyth (1990), e o modelo da qualidade do serviço interno elaborado por Frost e Kumar (2000).

Aparentemente, o modelo mais utilizado, contudo, é a escala de mensuração da qualidade percebida, ou escala SERVQUAL, elaborada por Valarie A. Zeithalm, A. Parasuraman e Leonard L. Berry (1988). O método SERVQUAL é um modelo de mensuração com base em um conjunto de variáveis que representam dimensões relevantes em serviços e que levam em consideração as lacunas, ou *gaps*, outro modelo conceitual dos autores, que revelam as origens das diferenças entre as expectativas dos usuários e o que é realmente percebido por eles como oferecido/recebido. Este modelo gerou posteriormente uma proposição simplificada, denominada modelo SERVPERF, desenvolvido por Cronin e Taylor (1994). Esta proposição está baseada somente na mensuração da percepção final de desempenho dos serviços.

Os modelos hiatos e o SERVQUAL defendem que essas lacunas (ou *gaps*) são grandes obstáculos na tentativa de se oferecer um serviço com alto nível de entrega ou *performance*. Segundo Rebelato (1995), este modelo constitui um dos modelos de avaliação de maior credibilidade entre os especialistas e vem sendo amplamente utilizado em pesquisas de mensuração de satisfação em serviços.

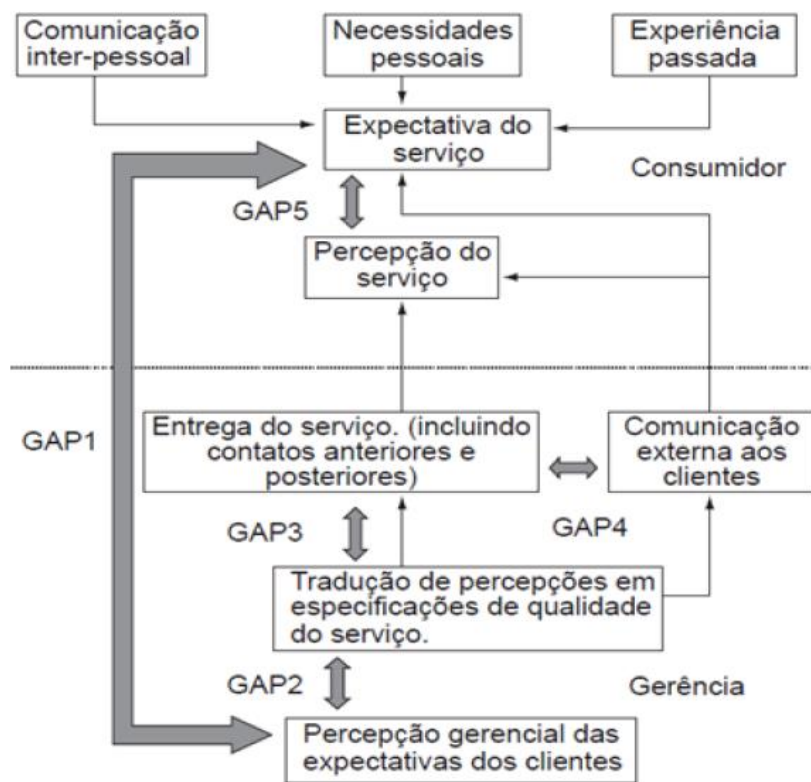
### **3.5. O Modelo de Hiatos (ou Modelo de Gaps)**

De acordo com Parasuraman, Zeithalm e Berry (1985), a qualidade do serviço prestado seria a opinião geral de um cliente sobre a sua entrega, que é constituída por uma série de experiências bem ou malsucedidas. Assim, os critérios de avaliação propostos pelos autores levam em consideração as diferenças entre as expectativas, as intenções e as percepções das partes envolvidas em relação ao processo de planejamento e realização dos serviços. A

distância percebida entre o objetivo da organização em comparação à opinião de seus clientes são as lacunas que as mesmas deverão gerenciar para melhorar sua qualidade.

Os autores destacam também que os usuários avaliam a qualidade do serviço comparando o que desejam, ou esperam, com aquilo que obtêm. O modelo busca identificar em quais estágios podem ocorrer diferenças entre as expectativas (o que se espera) e as percepções (aquilo que efetivamente é oferecido). Essas diferenças são chamadas de hiatos (ou *gaps*) e podem ser analisadas na figura 6:

Figura 6: O Modelo de Hiatos (ou Gaps).



Fonte: Adaptado de PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, (1985).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) detalham o modelo contendo ao todo cinco hiatos. O primeiro, seria a falha na percepção da gestão relativamente às expectativas dos consumidores. O segundo, seria a falha na especificação da qualidade. O terceiro, a falha na prestação ou entrega dos serviços, seguido pela falha nas comunicações com o mercado. Por fim, a falha na qualidade percebida do serviço. A seguir, o detalhamento de cada um desses hiatos:

**Hiato 1 - Discrepância entre as expectativas dos usuários e as percepções dos gestores sobre essas expectativas:** é formado pela diferença entre o serviço esperado pelo cliente e a percepção do prestador de serviços acerca de quais sejam as expectativas dos clientes que conformam sua visão do serviço esperado. O Hiato 1 ocorre quando o decisor não compreende plenamente as expectativas dos clientes. Essas expectativas são oriundas de várias fontes de informação, tais como anúncios, experiências pessoais passadas, experiências de grupos de referência, etc. Ocorre quando os clientes e a gerência possuem visões diferenciadas sobre o que seja a qualidade do serviço (ou o mais e menos relevante), a empresa não consegue captar corretamente as expectativas de seus clientes e transformá-las em atributos do pacote de serviço. Alternativamente, quando se consegue captá-las, mas não consegue implementá-las.

**Hiato 2 - Discrepância entre a percepção dos decisores das expectativas dos usuários e os padrões de qualidade da empresa:** ocorre entre a percepção das empresas das expectativas dos clientes e a tradução destas expectativas percebidas em especificações de qualidade dos serviços. Acontece geralmente no projeto ou proposta do serviço, quando a percepção incorreta das expectativas provoca falhas nas especificações do serviço, ou quando essas não são passadas de forma clara, ou em detalhes suficientes para a empresa/funcionários que, de fato, executarão os serviços.

**Hiato 3 - Discrepância entre a especificação de qualidade dos serviços e os serviços prestados ou entregue de fato:** quando as especificações realizadas não são observadas na prestação dos serviços. Isso pode ocorrer por diversas maneiras, mas pode-se destacar o caso de falhas de pessoas, decorrentes de erros humanos ou falta de treinamento/capacitação técnica, por falha nos processos da organização, ou nos sistemas de informação envolvidos, desde o pedido do cliente até a realização do serviço.

**Hiato 4 - Discrepância entre os serviços oferecidos e aquilo que é comunicado ao usuário:** ocorre entre as especificações colocadas na prática e a comunicação externa recebida pelos clientes sobre os serviços. Ele decorre de apresentações inexatas dos benefícios e atributos dos serviços, gerando nos clientes expectativas às vezes exageradas ou falsas sobre o serviço esperado.



**Hiato 5 - Discrepância entre o que o usuário espera receber e a percepção que ele tem dos serviços recebidos:** ocorre entre o serviço que foi esperado em detrimento do serviço que foi percebido pelos clientes, somado da junção dos outros quatro hiatos na prestação dos serviços citados anteriormente. Por ser o mais complexo entre os hiatos, acredita-se que, para que haja melhorias, é necessária uma maior organização e detalhamento no desenvolvimento de novos serviços, sejam em processos internos, comunicação com o cliente, sistemas, entre outros. O processo somente passa a ser viável se incorporar na sua filosofia as características descritas na natureza a que se propõem ao cliente em relação ao que de fato oferece.

Os autores defendem ainda que, independentemente do tipo de serviço, os consumidores utilizam basicamente os mesmos critérios para avaliar sua qualidade, mas, de acordo com Oliveira e Ferreira (2009), cada dimensão poderá ser considerada mais ou menos importante, dependendo do tipo de serviço avaliado, principalmente em razão de sua intangibilidade.

Assim, com o intuito de analisar qualitativa e quantitativamente o grau de satisfação do usuário em relação à prestação de serviços oferecida, as dimensões seriam cinco: confiabilidade, tangibilidade, responsabilidade, segurança e empatia, as quais serão detalhadas no tópico a seguir (PARASURAMAN ET AL., 1988).

### **3.5.1. O Modelo SERVQUAL**

Conforme descrito no tópico anterior, a criação do modelo SERVQUAL resultou em um método de pesquisa para mensurar qualidade em serviços, baseado nas falhas identificadas no modelo dos hiatos, quando se compara o serviço esperado com os serviços recebidos pelo cliente, em cada uma das dimensões da qualidade em serviços. A conclusão deste estudo foi a apresentação de um conjunto de cinco dimensões genéricas e aplicáveis a quaisquer serviços, que, de acordo com os autores, são fundamentais para definir ou avaliar qualidade de serviços. As referidas dimensões são detalhadas a seguir:

**Tangibilidade (*Tangibles*):** são os elementos físicos, como móveis, escritório, formulários, aparência física dos empregados, roupas e uniformes, equipamentos e disposição física. Ou seja, é a aparência física das instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicação que se traduzem na mente dos clientes como meios de mensuração do que esperam receber ou que afetam a maneira como recebem os serviços. São as chamadas "palpabilidades" tratadas anteriormente na descrição dos pontos de gerenciamento específico de marketing de serviços.

**Confiabilidade (*Reliability*):** é a habilidade de se ter o que foi prometido, como foi prometido, na data acordada. Ou seja, é a habilidade em fazer o serviço prometido com confiança e precisão. De todas as dimensões, a "confiabilidade" mostrou ser o aspecto que os usuários mais consideram ao avaliar um serviço, e que, embora não seja a dimensão determinante nas avaliações, representa em si a essência da qualidade do serviço (PARASURAMAN ET AL., 1988).

**Presteza (*Responsiveness*):** é a habilidade de entender os problemas e dificuldades dos clientes e responder de uma forma positiva. Ou seja, é a disposição para ajudar o usuário e fornecer um serviço com presteza e rapidez de resposta.

**Segurança (*Assurance*):** é a percepção que o cliente tem da habilidade do empregado da empresa em responder às suas necessidades. Ou seja, é o conhecimento e cortesia do funcionário e sua habilidade em transmitir segurança.

**Empatia (*Empathy*):** é a disposição que o empregado tem e manifesta nos cuidados e atenção individualizados prestados ao cliente. Ou seja, é o cuidado em oferecer atenção individualizada aos usuários.

De acordo com Waischenberg (2010), baseado na confirmação ou não confirmação das expectativas criadas, o método SERVQUAL é uma escala de múltiplos itens que pode ser utilizada para entender melhor essas expectativas e a percepção dos clientes sobre o serviço que recebe e, com base neste entendimento, implantar melhorias no seu fornecimento. Em outras palavras, a metodologia da escala SERVQUAL tem como princípio básico a identificação dos hiatos entre a

expectativa do cliente e a percepção de desempenho nos serviços prestados por uma determinada organização. Na medida em que o afastamento entre os indicadores de expectativa e desempenho sejam maiores ou menores, surgem oportunidades para diferenciação ou pontos a serem corrigidos pela empresa.

Na prática, o método consiste na aplicação de uma escala de classificação por itens, sendo este um método quantitativo de pesquisa, que busca determinar a importância dos atributos de formação da percepção dos clientes acerca da qualidade dos serviços prestados por determinada empresa.

Assim, com o objetivo de simplificar a relação de expectativa *versus* percepção, Slack (1997) apresenta 3 possibilidades nas relações entre expectativas e percepções dos clientes.

- Expectativa < Percepção: A qualidade percebida é boa.
- Expectativa = Percepção: A qualidade percebida é aceitável.
- Expectativa > Percepção: A qualidade percebida é insatisfatória.

O primeiro cenário demonstra que a percepção do serviço superou a expectativa. Os motivos irão variar obviamente de clientes, segmento ou mesmo tipo de negócio, mas que muitas vezes possuem tópicos em comum como presteza e agilidade no atendimento, qualidade e profissionalismo na entrega do serviço, relação custo-benefício, entre outros.

O segundo cenário demonstra que a expectativa prévia em relação ao serviço foi alcançada pelo prestador, não havendo ainda um hiato.

Por fim, no terceiro cenário, a experiência do cliente refletiu uma não confirmação da expectativa, culminando em uma insatisfação em relação ao serviço prestado, criando-se, então, um hiato na prestação de serviço.

Esses três cenários são coerentes com a interpretação de satisfação, conforme descrito anteriormente. Ou seja, a percepção de satisfação está diretamente relacionada ao conceito ou à percepção de qualidade.

Apesar de possuir uma expressiva aceitação, o Modelo de Hiatos e a escala SERVQUAL recebem inúmeras críticas na literatura. Carman (1990), por exemplo, questionou se a mensuração das expectativas é sempre realmente necessária, implicitamente sugerindo que a mensuração de satisfação possa ter base apenas na percepção dos serviços recebidos.

Entre elas, pode-se destacar Machado (1999), que considera a adaptabilidade da escala. Segundo ele, apesar da escala SERVQUAL ser padronizada, esta padronização comporta modificações que vêm a refletir melhor os casos específicos em que a escala esteja sendo utilizada.

Assim, ao longo dos anos, com críticas principalmente ao modelo “engessado” da escala SERVQUAL, muitos pesquisadores se tornaram adeptos de um novo modelo, baseado no SERVQUAL, denominado SERVPERF. Esse modelo foi criado por Cronin e Taylor (1994), que já haviam alterado o conceito da escala SERVQUAL original argumentando, entre outras coisas, que a avaliação do desempenho raramente suplantaria a expectativa, já que melhorias no desempenho implicariam em aumento das expectativas.

### **3.5.2. O Instrumento SERVPERF**

Após testarem a escala SERVQUAL, Cronin e Taylor (1994) aprimoraram o modelo atual e criaram um novo, denominado SERVPERF, baseado somente na percepção de desempenho dos serviços. Para justificar seu modelo, Cronin e Taylor (1994) destacam que a qualidade é conceituada mais como uma atitude do cliente com relação às dimensões da qualidade, e que não deve ser medida com base no modelo de satisfação de Oliver (1993). Ou seja, não deve ser medida por meio das diferenças entre expectativa e desempenho, e sim como uma percepção de desempenho, podendo ser representada por:

$$Q_j = D_j$$

Sendo:

$Q_j$  = Avaliação da qualidade do serviço em relação à característica  $j$ ; e

$D_j$  = Valores de percepção de desempenho para a característica  $j$  de serviço.

Dessa maneira, Cronin e Taylor (1994) propõem a escala SERVPERF como uma alternativa ao instrumento SERVQUAL. No entanto, consideram que os 22 atributos que representam as dimensões da qualidade em serviço, conforme propostas anteriormente por Parasuraman *et al.* (1988), estão suficientemente fundamentados. Estes foram testados levando em consideração as hipóteses abaixo:

- Uma medida de qualidade em serviço SERVPERF não ponderada é mais apropriada para a medição da qualidade em serviço do que a escala SERVQUAL.
- Satisfação de cliente é um antecedente da qualidade percebida do serviço.
- Satisfação do cliente tem um impacto significativo nas intenções de recompra.
- Qualidade percebida do serviço tem um impacto significativo nas intenções de recompra.

Cronin e Taylor (1994), após realizarem diversos testes entre os modelos SERVQUAL e SERVPERF, concluíram que o modelo SERVPERF é o mais sensível em retratar as variações de qualidade em relação às outras escalas testadas. Os autores identificaram que a qualidade percebida de serviço conduz à satisfação do cliente. Esta relação de causalidade entre qualidade de serviços e satisfação de clientes foi determinada por meio da técnica de modelagem de equações estruturais com variáveis latentes.

Esta conclusão foi baseada tanto na utilização do teste estatístico qui-quadrado como prova de aderência das distribuições empíricas de dados, quanto no coeficiente de determinação da regressão linear dos dados.

Em suma, embora o Modelo de Hiato e a Escala SERVQUAL requeiram medidas de ajuste, dado que sua origem é de natureza genérica, ambos têm sido utilizados em pesquisas de satisfação com serviços e revelando resultados satisfatórios. Assim sendo, uma vez passíveis de adaptações, podem vir a servir ao propósito do presente trabalho, em particular o Modelo de Hiato e a mensuração do Gap 1.

### 3.6. A relação entre satisfação e retenção

De acordo com o embasamento teórico sobre comportamento de consumo, a satisfação recorrente dos clientes tende a levá-los ao fenômeno de lealdade. Ou seja, uma sistemática experiência de satisfação, a princípio, resulta na retenção dessas pessoas como clientes de uma empresa ou marca (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Oliver (1980) propõe que a satisfação do cliente seja a relação entre as expectativas antes da compra de um bem ou serviço e o seu desempenho após, o que pode confirmar ou não essa expectativa. Caso as expectativas tenham sido atendidas ou superadas, contribuirá para uma recorrência da compra quando o consumidor buscar novamente tal produto ou serviço. Desta forma, este pode se tornar um cliente “retido”, uma vez que a relação expectativa *versus* satisfação com a empresa se mantenha satisfatória.

A respeito dessa expectativa pré-compra, Bloemer e Kasper (1994) destacam que a satisfação tem maior influência para a retenção ou “lealdade verdadeira” quando esta é precedida de uma expectativa anterior à compra (resultado de avaliação mais elaborada) do que a satisfação latente, quando a avaliação não foi elaborada, ou sequer precedida de uma comparação explícita das expectativas com o desempenho. Geralmente, esta última é destinada a produtos de menor valor, como *commodities* ou algo mais rotineiro.

Oliver (1999 p. 36) afirma que a retenção do cliente é como "um compromisso profundo, realizado para recomprar ou repatrocinar um produto/serviço preferido consistentemente no futuro." Segundo o autor, a lealdade do cliente é algo que está atrelado à sua atitude e comportamento e acontece apenas quando “um cliente fortemente deseja recomprar um produto/serviço e não terá outra marca que o satisfará” (p. 36).

De acordo com Kotler (2005), as empresas possuem dois caminhos para criar um alicerce para a retenção. O primeiro seria atingir um alto grau de satisfação ao cliente, dificultando o concorrente a ultrapassar as barreiras das mudanças simplesmente oferecendo preços mais baixos. O segundo é uma

barreira que impeça os clientes de uma possível troca; por exemplo, caso envolva alto custo de capital, os clientes ficam menos propensos à mudança.

A partir do exposto acima, algumas críticas podem ser observadas, em especial sobre o segundo caminho. “Prender o cliente” por meio de barreiras, não necessariamente é uma retenção, possivelmente muito menos viável esse tipo de estratégia no longo prazo, uma vez que essa barreira contratual deixará de ocorrer em algum momento. Já a retenção por satisfação com o produto, ou mesmo a ideologia que a marca pode transmitir, apresenta uma maneira mais perene de retenção, como observado em casos como Apple, Harley Davison ou Havaianas, entre outros. Nesses casos, a retenção pode estar ligada ao aspecto afetivo que possui com a marca e não necessariamente aos aspectos cognitivos apenas (PETER; OLSON, 2009).

Mckay *et al* (1996) ressaltam que a retenção dos clientes é normalmente discutida em termos de engajamento do cliente com a organização ou com o produto/serviço que ela oferece. Como já exposto, mais do que uma simples estratégia de marketing, reter clientes pode ser altamente rentável para a companhia. Kotler, Hayes e Bloom (2002) fazem analogia com a “teoria do balde furado”, para destacar a importância da retenção, corroborando com Kotler (2000, p.69):

“Não basta dominar as técnicas para atrair novos clientes; a empresa deve retê-los. Muitas empresas possuem um alto índice de rotatividade de clientes, ou seja, conquistam novos clientes e perdem muitos deles. É como sistematicamente adicionar água a uma panela que possui um pequeno furo. As empresas de hoje devem dar mais atenção a seu índice de abandono de clientes”.

Essa analogia ilustra o desafio de encher um balde de água com diversos furos no fundo. Como se a água fossem os clientes e o balde a empresa, ou seja, por mais que haja captação contínua de clientes (entrada de água) é inevitável que, enquanto a empresa não se atentar em “tapar os furos”, terá um trabalho considerável para manter o mesmo nível de água ou aumentar. Assim, ainda de acordo com Kotler, Hayes e Bloom (2002), a companhia necessita entender e traçar planos de ação coerentes para vedar e entender por que os clientes estão indo embora e, em seguida, dedicar tempo e energia para mantê-los.

Dessa maneira, com a crescente competição no mercado, reter clientes é mais do que simplesmente uma “segunda opção” das empresas e sim uma necessidade que está demandando mais atenção de decisores de Marketing. A lógica é que focalizem esforços nos clientes existentes, concentrando-se em satisfazer os clientes atuais ao invés de apenas conquistar novos.

### 3.7.

#### **Marketing de Relacionamento: a busca da satisfação e da retenção**

O termo Marketing de Relacionamento, segundo McKenna (1991), significa construir e manter a infraestrutura dos relacionamentos de clientes. Trata-se, segundo o autor, da integração dos clientes com a empresa, desde a concepção do projeto, desenvolvimento de processos e de vendas.

Morgan e Hunt (1994, p. 22) definem marketing de relacionamento como “todas as atividades de marketing voltadas a estabelecer, desenvolver e manter troca relacional bem-sucedida”. Vavra (1993) o define como o processo de garantir satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes.

Já Zeithaml *et al* (2014, p.147) vão mais além, definindo marketing de relacionamento como uma troca de paradigma nas organizações:

“O marketing de relacionamento representa, em essência, uma troca de paradigma no marketing, do foco na aquisição/transação para o foco na retenção/relacionamento. O marketing de relacionamento (ou gestão de relacionamento) é uma filosofia de fazer negócios, uma orientação estratégica focada na conservação e melhoria dos relacionamentos existentes de uma empresa, não na aquisição de novos clientes”.

Nos últimos anos, observou-se um crescimento significativo dentro das organizações da importância do marketing de relacionamento, mas essa importância iniciou-se há poucas décadas. Segundo Stone e Woodcock (1998), foi a partir do final dos anos 1990 que o marketing de relacionamento ganhou mais notoriedade dentro das organizações.

Contudo, para fazer ações de relacionamento, é fundamental a organização saber quem são seus clientes. Anderson e Fornell (1994), aderentes ao exposto por Vavra (1993), ressaltam que o marketing de relacionamento, se bem realizado, é



uma maneira de trazer satisfação contínua aos clientes atuais. Para tanto, defendem que dados como *e-mail*, nome, endereço ou número do telefone são essenciais para essas interações

No entanto, para os clientes estarem predispostos a informar voluntariamente seus dados pessoais, deve haver uma relação de confiança entre o cliente e a empresa (ZAND, 1972). O autor defende que, quando um consumidor percebe o comportamento de uma empresa como sendo pouco confiável, dificilmente trocará informações com ela ou se engajará em alguma campanha de marketing. Por outro lado, quando a confiança entre as partes aumenta, se eleva igualmente o desejo e a disposição de se influenciarem.

Zeithaml *et al* (2014) ressaltam que um grande desafio para as organizações passa a ser reconhecer os clientes e implementar ações promocionais, como programas de relacionamento ou outros mecanismos que os permitam reconhecer de que maneira as empresas buscam mostrar ao cliente o quanto este é importante para ela.

Já Ferreira e Sganzerlla (2000) defendem que depois que um produto ou serviço é entregue, o que vai garantir novas vendas é a interatividade da empresa com o cliente.

Assim, o desafio se torna não somente ter clientes, mas ter consumidores engajados e predispostos a seguir a organização em suas novidades, promoções, lançamentos, entre outros. O engajamento pode ser um importante caminho para obter uma relação na estratégia de atuação do decisor do Marketing e evitar cair na guerra de preço.

De acordo com Berry (2002), em um mercado em crescimento, as instituições têm dois caminhos difíceis a serem trilhados, a fim de se manterem competitivos. A primeira delas é a aquisição de novos clientes e a segunda, é a retenção dos atuais. O autor destaca que as empresas que investem em relacionamento não somente melhoram suas relações com clientes atuais, mas também conseguem atrair novos clientes.

Este pensamento é corroborado por Kotler (2000, p.63) destacando que “empresas de alto desempenho estão cada vez mais focando a necessidade de gerenciar processos centrais de negócios, como desenvolvimento de novos produtos, atração e retenção de clientes” e complementa defendendo que uma empresa que busca um marketing de relacionamento, busca uma relação de longo prazo.

“No marketing de relacionamento, busca-se uma parceria de longo prazo na qual ambas as partes colaboram na identificação de necessidades e no desenvolvimento, na manutenção e na atualização de produtos e serviços customizados que atendam completamente a essas necessidades” (KOTLER 2000, p.63).

Assim, observa-se que empresas que, em suas estratégias, priorizam o marketing de relacionamento, podem, como consequência, obter clientes mais satisfeitos e retidos, possibilitando possivelmente maiores ganhos no médio/longo prazo.

### **3.8.**

#### **O que sabemos sobre os clubes/programas de relacionamento**

Clubes voltados para o relacionamento com os clientes são de certa forma recentes. Não se pode afirmar ao certo qual foi o pioneiro desses programas. Talvez os mais conhecidos e presentes na vida de muitos brasileiros sejam os programas de relacionamento das companhias aéreas.

A instituição de programas de lealdade de forma estruturada foi primeiramente empregada por companhias aéreas e teve sua propagação na década de 1980, quando estas anunciaram os primeiros programas de acúmulo de milhas para troca de passagem-prêmio, seguindo uma série de regras de acúmulo e resgate das passagens-prêmio (WANSINK, 2003).

Para Vavra (1993), toda empresa que aceita o desafio de pós-marketing deve aplicar-se a oferecer satisfação através de seus produtos e serviços, o que requer conhecimento a respeito das expectativas dos clientes.

Kotler (2000, p. 434) intitulou nove ações que, segundo ele, podem ser eficazes para o fortalecimento de marca. A terceira ação seria “convidar seus clientes a fazer parte de um clube”:

- a) “Desenvolver propaganda criativa
- b) Patrocinar eventos bem-aceitos
- c) **Convidar seus clientes a fazer parte de um clube**
- d) Convidar o público a visitar a fábrica ou sede da empresa
- e) Criar lojas próprias
- f) Fornecer serviços que atraiam o público
- g) Apoiar causas sociais de maneira visível
- h) Tornar-se conhecido como líder em fornecimento de valor
- i) Ter um porta-voz ou símbolo forte para representar a empresa.”

Ainda segundo Kotler (1994, p.59), os clubes de clientes “consistem numa das estratégias adotadas pelas empresas para desenvolver o diálogo com os clientes especiais em torno de produtos”, corroborando com Laenger (1997). Segundo o autor, “os clubes voltados para clientes têm destaque em relação a criação de estratégias que promovam a lealdade” (p. 62).

Rocha e Veloso (1999, p. 53) descrevem os programas de “lealdade”, formatados através de clubes de clientes, como “uma consequência natural da preocupação existente nas empresas de estabelecer um relacionamento duradouro que permita um melhor aproveitamento do potencial dos consumidores já existentes”.

Butscher (1997, p. 13) ressalta a eficiência de clubes de relacionamento de clientes para coletar “informações detalhadas e de qualidade sobre hábitos e preferências dos consumidores, fundamentais para o sucesso dos negócios a longo prazo, se faz através dos clubes de clientes limitados”. O autor complementa que a afinidade refletida pelo relacionamento emocional com a marca faz com que os associados ao clube estejam mais predispostos a fornecer informações pessoais, o que contribuem para enriquecimento do banco de dados e, obviamente, melhor conhecimento do cliente.

Essas proposições são bem aderentes aos conceitos de Vavra (1993, p.165), destacando que tais programas “auxiliam a empresa na priorização de tais expectativas e mudanças que essas possam sofrer, além de permitirem que se conheça o valor das necessidades existentes”.

Os benefícios para uma empresa que implemente um clube de relacionamento podem ir além do enriquecimento de dados sobre os clientes, mas podem contribuir também para aumentar a rentabilidade. De acordo com Gattuso (1994, p. 35), os membros do clube “compram mais, são mais bem-informados sobre a empresa, representam menos custo e são mais frequentes nos pontos de venda”. O autor destaca ainda que esse tipo de programa de relacionamento é uma excelente justificativa para a manutenção do diálogo com os clientes.

Murray e Murray (1996, p. 248) observam algumas características em comum na implantação nesses tipos de programas, tais como: a presença de cartão de sócio, o boletim informativo, o fato de haver benefícios especiais para os membros, além da preferência dos mesmos no recebimento de informações e de privilégios especiais.

É notável também que essas características possam variar dependendo da organização, uma vez que possuam estratégias mercadológicas diferentes na implantação do clube para sua base de clientes, de acordo com seus objetivos. Algumas prezam por descontos apenas nos produtos das próprias empresas, outras, prezam por descontos em diferentes empresas parceiras, utilizando a força da marca para obter tais valores, mas não oferecem descontos para os clientes internos. Outras, ainda, preferem implantar somente sistema de somatório de pontos, que não possui descontos diretos em algum produto, mas apenas a troca por algo com o acúmulo de pontuação, o que ficou muito caracterizado com o advento dos programas de pontuação das companhias aéreas.

A partir do momento que possui uma rede de estabelecimentos conveniados, oferecer este serviço para seus clientes com novas tecnologias, como aplicativo, a medição de extrato de economia é algo que pode contribuir com os decisores de Marketing para aumentar a satisfação e a retenção de sua base de clientes, bem aderente ao que afirma Kotler (2000, p.398): “o acréscimo de

benefícios financeiros nos programas de fidelização, geralmente está ligado a programas de marketing, que tem por finalidade aproximar o cliente da empresa.”

Sobre o principal benefício dos clientes participantes, Lima (2014) explica:

“No estudo de Bolton, Lemon e Verhoef (2004), os participantes de programas de lealdade identificaram dois tipos distintos de ganhos auferidos pelos programas, classificados como financeiros e sociais. Classificados como ganhos financeiros, estes seriam representados por serviços, produtos gratuitos e outros prêmios financeiros ofertados pelo programa. Em contrapartida, seriam ganhos sociais o reconhecimento do consumidor e tratamento diferenciado recebidos pelos membros do programa. O estudo também identificou que os ganhos financeiros estariam próximos da descrição de benefícios utilitários, enquanto ganhos sociais estariam próximos da descrição de benefícios hedônicos. Por fim, este estudo indicou o impacto relativo dos programas quando ofereciam benefícios financeiros ou utilitários e sociais ou hedônicos, sendo estes de longo-prazo e aqueles de curto-prazo. O estudo também identificou que benefícios utilitários terão maior impacto sobre a avaliação financeira dos participantes do programa enquanto que os benefícios hedônicos terão maior impacto sobre a avaliação afetiva destes” (p.135).

Aderente às conclusões de Bolton, Lemon e Verhoef (2004), citadas acima, McAlexander, Schouten e Koenig (2002) destacam o efeito positivo dos programas de lealdade com apelo hedônico sobre a avaliação afetiva dos consumidores em relação à empresa. Isso é corroborado por Chaabane e Volle (2009), que defendem que os valores atribuídos pelos membros destes programas poderiam ser atribuídos a benefícios, sejam eles utilitários, hedônicos ou de relacionamento.

## **4. Método**

### **4.1. Formulação do Problema**

Conforme apresentado no capítulo introdutório, o presente trabalho tem os seguintes objetivos a alcançar:

1. Identificar os atributos mais relevantes que um Clube de Vantagens deve possuir, na visão de decisores de Marketing que o contratam e dos consumidores finais, assim como identificar se as avaliações dos gestores (percepções de valor) são condizentes com as avaliações (expectativas) dos clientes usuários do clube ou se existe a presença de hiatos.
2. De forma simplificada, comparar a percepção geral de ambos os grupos em relação a potencial contribuição deste tipo de serviço para a satisfação dos usuários em relação à empresa que o oferece.
3. Dos atributos identificados no objetivo principal, classificá-los por ordem de importância, com base no levantamento entre decisores de Marketing e dos consumidores finais.
4. Estabelecer uma ordem de preferência (identificar os mais essenciais) entre os atributos para cada grupo.
5. Identificar quais são os principais desafios na visão dos decisores e consumidores finais para que um clube de vantagens possa contribuir com a satisfação dos consumidores.

Para o alcance desses objetivos, foram necessários diferentes procedimentos metodológicos, conforme descritos a seguir.

### **4.2. Classificação quanto ao tipo de pesquisa**

Segundo Gil (2002) e Vergara (2000), há diferentes maneiras de se construir procedimentos metodológicos e eles os separam em dois grupos de decisão: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto à sua finalidade, esta pesquisa pode ser definida como de caráter exploratório e descritivo, pois visa identificar que variáveis decisores de

marketing e usuários finais levam mais e menos em consideração quando avaliam clubes de vantagens.

Quanto aos meios, ela pode ser classificada como bibliográfica, documental e de campo, uma vez que se utilizou de trabalhos publicados previamente e documentos de empresas do setor para o alcance de parte de seus objetivos, assim como de procedimentos de análise estatística descritiva de dados coletados por via de entrevistas e questionários aplicados no campo.

Trata-se, ainda, de um trabalho que mescla métodos qualitativos e quantitativos, conforme será detalhado mais adiante.

### **4.3. Procedimentos metodológicos**

#### **4.3.1. A pesquisa bibliográfica**

Para elaboração deste trabalho, foram realizadas etapas de caráter qualitativo, inicialmente com base em uma pesquisa bibliográfica e conteúdos de sites, cujo objetivo foi identificar fontes de empresas do setor e trabalhos que tivessem levantado os atributos relevantes em clubes de fidelidade ou clubes de vantagens, posteriormente estendida a uma pesquisa de campo com base em entrevistas e análise de conteúdo. Posteriormente, foram realizadas etapas de caráter quantitativo, a partir da tabulação e análise descritiva de dados coletados por meio de questionários.

Na primeira fase - a pesquisa bibliográfica - foram procurados trabalhos sobre o tema tendo como fonte as bases de periódicos disponibilizados pela Biblioteca Central da PUC-Rio. Em seu campo "pesquisa integrada", foram acessados do acervo bases como Capes, EBSCO, JStore, Google Acadêmico, entre outras. As palavras-chave utilizadas foram: "clube de vantagens", "plano de fidelidade", "clubes de clientes", "clubes de relacionamento", "*advantage club*", "*loyalty club*", "*loyalty plan*", "clients clubs", "relationship clubs".

Além de artigos nacionais e internacionais, foram consultadas dissertações e livros texto sobre os temas "Marketing de Serviços", "Marketing de

Relacionamento", "Comportamento do Consumidor", "Canais de Marketing", "Estratégia e táticas de Preços", "Escalas em Marketing", entre outros e sites de associações de empresas que gerenciam ou possuem clubes de vantagens, ou que porventura tenham ligação com o tema. Esta etapa visou subsídios para se alcançar os objetivos 1, 2, 3 e 5 listados acima.

A despeito das poucas referências identificadas especificamente sobre o tema "Clubes de Vantagens", artigos sobre "Clubes e Planos de Fidelidade" serviram como base (ou analogia) para a construção do processo metodológico de pesquisa de campo.

Além desses artigos mais específicos, outros artigos e livros texto da área de Marketing serviram como fonte para o levantamento de variáveis genéricas relevantes, no âmbito de Marketing de Serviços, em particular. Essas variáveis foram posteriormente consideradas na fase de construção do questionário de coleta de dados no campo.

Sites de empresas que oferecem clubes de vantagens para seus clientes, ou empresas que os gerenciam, foram visitados com o intuito de identificar quais argumentos ou descrições poderiam apontar os atributos relevantes, sob o ponto de vista desses gestores. As variáveis identificadas até este estágio serviram de base para a construção de um roteiro de entrevista provisório, constituindo, assim, no preparo para a etapa seguinte.

#### **4.3.2.**

#### **A primeira fase da pesquisa qualitativa de campo**

Diante da escassez de referências sobre os atributos que melhor classificam clubes de vantagens, decidiu-se por realizar uma pesquisa de campo com gestores de marketing contratantes desses serviços ou clubes.

Foram selecionados, inicialmente, cinco representantes de empresas contratantes de serviços de gerenciamento de clubes de vantagens (gestores de Marketing em sua maioria). O roteiro de perguntas utilizado encontra-se no Apêndice 1.



As entrevistas com os gestores foram feitas pessoalmente, gravadas, e duraram em média de 30 a 40 minutos cada. Todas com base no roteiro de perguntas. Esse roteiro foi projetado para assegurar a capacidade de generalização em um universo limitado de dados, a flexibilidade das entrevistas, o escopo dos dados e permitir maior clareza das informações, por parte dos respondentes.

A intenção foi, em parte, validar os atributos levantados previamente, com base na revisão bibliográfica e nos sites das empresas gestoras de clubes de vantagens. Estas entrevistas foram realizadas com executivos de Marketing ou Presidentes de empresas que trabalham em diferentes setores de serviços. Além de tentar validar a lista de atributos pré-selecionada, buscou identificar outros atributos não presentes na lista. Tal procedimento foi escolhido para dar maior legitimidade às respostas, assim como assegurar que não passasse despercebida alguma informação relevante.

Este procedimento de levantamento dos atributos foi interrompido na quinta entrevista por conveniência, uma vez que as respostas obtidas não deram sinais consideráveis de alterações ou inclusões em relação às anteriores.

#### **4.3.3.**

#### **A preparação do instrumento de coleta de dados (questionário)**

Segundo Malhotra (2006), o principal ponto fraco da elaboração de um questionário é a falta de teoria. Como não existem princípios científicos que garantam um questionário ótimo ou ideal, a concepção de um questionário é uma habilidade que se adquire com a experiência.

Com base nos atributos listados previamente, validados e complementados pelas entrevistas, foi elaborada uma primeira versão de um questionário a ser levado ao campo posteriormente. Esses atributos englobam variáveis específicas dos serviços de clubes de vantagens, mas também aquelas que remetem aos cuidados com Marketing de Serviços, os chamados 7Ps, conforme visto resumidamente no capítulo anterior. Variáveis relacionadas às dimensões do Modelo SERVQUAL de alguma forma também foram contempladas nas questões apresentadas no questionário.

O questionário foi dividido em duas partes, totalizando sete questões ao todo. Nele, constaram os dez atributos considerados mais importantes para clubes de vantagens, conforme as etapas anteriores, e os respondentes foram convidados a classificá-los individualmente, conforme uma escala de cinco pontos. Posteriormente, deveriam classificá-los por ordem de importância. Com estes procedimentos, buscou-se forçar os respondentes a hierarquizar os atributos, de modo a atender os objetivos traçados na pesquisa, em especial o de número 3. Ou seja, "classificar esses atributos por ordem de relevância, segundo os decisores de marketing (contratantes) e consumidores (usuários finais) de clubes de vantagens".

Posteriormente, comparando as avaliações feitas pelas amostras de gestores de marketing e usuários finais, estes procedimentos viriam a favorecer o alcance também do objetivo 4, ou seja, "identificar se a percepção ou idealização de um clube, por parte dos contratantes (decisores de marketing), está aderente ao que buscam os consumidores (usuários), no que tange os atributos elencados".

Para fins de validação, cinco gestores e cinco consumidores foram escolhidos para responderem ao questionário. Procurou-se na ocasião indícios de perguntas mal formuladas, dúbias ou redundantes, além de outras eventuais falhas de elaboração. O pré-teste provou ser válido, pois alguns ajustes se fizeram necessários.

O formato final do instrumento de coleta de dados no campo se encontra no Apêndice 2.

#### **4.3.4. A pesquisa de campo (survey) e os procedimentos de análise**

Após as etapas de levantamento e validação dos atributos relevantes para fins de avaliação de clubes de vantagens, deu-se início a etapa de coleta de dados de campo considerando as duas amostras: decisores de marketing (contratantes de serviços de gerenciamento de clubes de vantagens) e seus consumidores (usuários finais). Assim, foi realizada uma pesquisa quantitativa visando um aprofundamento da percepção de decisores de marketing e clientes com relação a clubes de vantagens.

A primeira questão, apresentada tanto para os decisores de marketing quanto para os consumidores finais, era referente à identificação de sua opinião sobre a contribuição ou não de clubes de vantagens ou fidelidade para uma maior satisfação dos clientes que utilizam para com as empresas que os oferecem. Essa questão teve como objetivo identificar a primeira percepção dos entrevistados sobre o tema satisfação, assim como comparar se a percepção que os decisores de marketing possuem sobre o tema são aderentes às percepções dos consumidores finais.

A segunda pergunta, também apresentada tanto para os decisores de marketing quanto para os consumidores finais, era referente à identificação de sua preferência para utilização no dia a dia entre duas alternativas: clube de fidelidade, com acúmulo de pontos e usufruto do benefício futuro, ou clube de vantagens, com descontos imediatos no momento do consumo. Esta pergunta teve como objetivo identificar a preferência dos usuários e testar a adequação desta preferência à percepção dos gestores contratantes de clubes de vantagens.

A terceira pergunta era aberta, solicitando aos entrevistados que informassem o porquê da escolha entre clube de vantagens ou clube de fidelidade. O principal objetivo dessa questão foi identificar, sem opções predeterminadas, os sentimentos e percepções dos entrevistados, ressaltando os pontos positivos e negativos de cada tipo de clube de relacionamento.

A quarta questão, igualmente submetida a ambas as amostras, uma vez quantificadas por uma escala de cinco pontos, permite o cálculo de médias e variâncias, que, por sua vez, possibilitam a comparação das avaliações de gestores de marketing e seus clientes, culminando, assim, no teste de hipótese de gaps perceptivos, conforme proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988) e Cronin e Taylor (1994). Desta forma, o teste de hipótese que possibilita o alcance do objetivo 4 pode ser expresso da seguinte forma:

$E = P$ ; ausência de gap;

$E < \text{ou} > P$  = existência de gap,

Onde E representa a Expectativa dos clientes (usuários) e P representa a Percepção (ou avaliação) dos gestores contratantes dos serviços dos clubes de vantagens. O nível de significância da diferença das médias de E e P foi definido em 5%. No presente trabalho, será testada apenas a existência do Gap 1, contrastando as percepções em relação ao nível de importância dos dez atributos selecionados.

A questão cinco solicita aos entrevistados que realize a ordenação dos dez atributos por ordem de importância e foi analisada da seguinte forma. Foram disponibilizados os mesmos dez atributos para os entrevistados e eles deveriam ordenar de 1 a 10, sendo 1 para o primeiro atributo “mais essencial” para um clube de vantagens, 2 para o segundo e assim sucessivamente até o número 10, considerado como o “menos essencial”. Para aferir tal pontuação é necessário realizar uma média ponderada com base no número de respostas de cada atributo, multiplicado pela pontuação inversa à recebida (se seis entrevistados marcaram um atributo como primeiro mais importante, multiplica-se por  $8 \times 10$ , por exemplo) e, posteriormente, divide-se pelo número de respostas totais. Desta forma, é possível criar um ranking e obter a classificação média dada pelos gestores e pelos usuários. Quanto mais próximo de dez, mais essencial é o atributo.

Uma análise comparativa da classificação de cada atributo entre as duas amostras descreve o grau de discrepância ou de similaridade entre gestores e usuários, conforme proposto nos objetivos três e quatro, quais sejam: "classificar esses atributos por ordem de relevância, segundo os decisores de marketing (contratantes) e consumidores (usuários finais) de clubes de vantagens" e "identificar se a percepção ou idealização de um clube, por parte dos contratantes (decisores de marketing), está aderente ao que buscam os consumidores (usuários), no que tange os atributos elencados".

Para a realização da coleta dos dados, foi contratada uma licença do site de pesquisas *SurveyMonkey* ([www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)). Essa ferramenta possibilitou uma maior facilidade no gerenciamento da pesquisa, bem como auxiliou na geração dos relatórios. Após a definição final do questionário a ser aplicado, as perguntas foram digitadas diretamente no *SurveyMonkey*, que as converteu em um questionário eletrônico. A ferramenta possibilitou, também, a geração de um link

do questionário, o que facilitou o envio, tanto para os decisores de Marketing quanto para os consumidores finais, que teve como principal objetivo estimular os clientes a responderem ao questionário. Este link, com acesso ao questionário, foi enviado para todos os clientes do universo pesquisado por e-mail ou por meio de aplicativos de mensagens.

O *SurveyMonkey* permitiu, ainda, a geração de e-mails-lembrete, para reforçar a importância da participação na pesquisa junto aos envolvidos. A pesquisa ficou disponível na internet de 1º de dezembro de 2016 até 31 de março de 2017.

#### **4.4. Amostras**

Conforme já mencionado anteriormente, os dados primários utilizados neste trabalho foram obtidos em dois momentos distintos, visando atingir os objetivos propostos no primeiro capítulo desse estudo.

A amostra dos gestores de marketing foi composta por 30 profissionais atuantes nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais. A amostra dos consumidores totalizou 122 pessoas também dos mesmos estados.

Nesta etapa foram considerados apenas consumidores que já haviam utilizado (ou pelo menos conheciam) o que era um clube de vantagens ou clube de fidelidade.

O critério utilizado para escolha dos elementos da amostra de decisores de marketing privilegiou empresas de variados segmentos de mercado, de grande e médio porte, mas incluiu exclusivamente profissionais da Área de Marketing, Presidentes ou Sócios-proprietários. Ainda, profissionais que tiveram alguma experiência com a criação ou a gestão de Clubes de Vantagens ou a contratação de uma empresa externa/fornecedora deste tipo de serviço. Entende-se aqui como decisores, portanto, profissionais representados pelo cargo de diretores, gerentes seniores ou, dependendo da estrutura da empresa, gerentes de primeiro nível. Não foram contemplados na pesquisa especialistas ou analistas, os quais de modo geral

não possuem poder de decisão e, portanto, não atenderiam os objetivos deste trabalho.

#### **4.5. Limitações do método**

O método escolhido, se por um lado permite uma análise mais aprofundada dos decisores de marketing sobre o tema, por outro, não se torna eficiente o bastante para permitir uma visão completa, pelo fato de o tamanho da amostra não ser representativo.

Destaca-se também a geolocalização das empresas em estudo, exclusivamente das cidades do Rio de Janeiro e São Paulo. Apesar de serem os maiores centros financeiros do país, não se pode afirmar que o resultado reflete a opinião das demais regiões do país.

A maior parte da análise da pesquisa depende da qualidade das entrevistas e da sinceridade e imparcialidade dos respondentes. Em ambos os casos, tentou-se evitar ao máximo a indução das respostas, sabendo do risco envolvido neste processo.

A impossibilidade de extrair dos decisores e dos consumidores finais uma avaliação formal dos quesitos estudados representa uma limitação do processo de análise, embora as perguntas tenham sido claras para expor suas percepções sobre o tema.

Por fim, o viés de auto-seleção da amostra, causado pela forma como a amostragem foi obtida, também pode se apresentar como um elemento limitador.

## 5. Análise dos Resultados

No capítulo 3, buscou-se o embasamento teórico no que tange a diferença entre o que as empresas percebem como expectativa de seus clientes e o que de fato pensam seus clientes sobre os serviços prestados. No capítulo 4 foi vista a tradução dessas expectativas em atributos, para serem posteriormente avaliados por decisores de Marketing e consumidores finais. No presente capítulo, são apresentados os resultados obtidos nas pesquisas de campo.

Após realizadas as pesquisas e consolidados os dados, são detalhados neste capítulo os resultados obtidos. Este capítulo é dividido em três partes. Na primeira, são apresentados os resultados referentes à pesquisa realizada com decisores de Marketing. Em seguida, na segunda parte, são apresentados os resultados referentes à pesquisa realizada com consumidores finais.

De acordo o modelo de *Gaps* de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), o *gap* 1 consiste na distância entre a percepção que os prestadores de serviço têm a respeito das expectativas dos clientes e as expectativas dos clientes propriamente ditas. Sendo assim, na terceira parte deste capítulo são apresentados os comparativos entre os resultados e sua análise.

### 5.1. A pesquisa com decisores de Marketing

Conforme detalhado no capítulo anterior, a pesquisa foi realizada através de um questionário utilizando a plataforma SurveyMonkey, aplicado através de um link que direcionava a pesquisa. A amostra referente a esta fase do projeto foi de 30 entrevistados.

Inicialmente, foi questionado aos decisores de Marketing se na opinião deles oferecer um clube de vantagens ou fidelidade para seus clientes contribui para aumentar ou não a satisfação desses consumidores com relação à empresa que o oferece. Observou-se que uma expressiva maioria dos gestores, 29 respondentes, representando 96,67% da amostra, acreditam que sim, um clube de vantagens ou fidelidade pode tornar o cliente mais satisfeito com a empresa que o oferece.

Esse resultado sugere que os decisores estão com um pensamento mercadológico bem aderente aos conceitos defendidos por Kotler (2000, p. 434), para quem “convidar seus clientes a fazer parte de um clube pode ser uma entre outras ações para ganhar fortalecimento de marca e aumentar a satisfação dele”, opinião também defendida por Vavra (1993), pelo fato de programas de relacionamento auxiliarem as empresas, e por consequência seus gestores, a entenderem as expectativas e necessidades existentes dos clientes.

A seguir são apresentados uma tabela e um gráfico referentes à primeira pergunta:

Tabela 1: Percentual de decisores que acreditam que clubes de vantagens contribuem para a satisfação de clientes.

Answer Choices	Responses	
Sim	96.67%	29
Não	3.33%	1
<b>Total</b>		<b>30</b>

Gráfico 1: Percentual de decisores que acreditam que clubes de vantagens contribuem para a satisfação de clientes.

### Q1: Clube de Vantagens aumenta a satisfação do consumidor que utiliza?





Na pergunta seguinte foi solicitado ao entrevistado que escolhesse entre duas opções de clube de relacionamento. Conforme detalhado no capítulo 2, existem clubes de relacionamento relacionados à pontuações e trocas por prêmios, conhecidos como clube de fidelidade, assim como clube de vantagens, que possuem um foco maior em descontos.

Com base nisso, foi perguntado quais dessas duas opções os decisores de Marketing acreditam agregar maior valor para seus clientes, a fim de atingirem o objetivo de aumentar a satisfação.

Do total de 30 respondentes, observa-se que 25, ou seja, 83,33% da amostra, acreditam que um clube de vantagens, que o cliente possui descontos e vantagens no momento do consumo pode ser mais eficaz para a satisfação. Apenas um entrevistado acredita que um Clube de Fidelidade com acúmulo de pontos e posterior troca por produtos em rede credenciada pode ser mais eficiente para aumentar a satisfação dos seus clientes. Por fim, 4 respondentes, correspondendo a 13,33% da amostra, indicaram nenhuma das opções apresentadas.

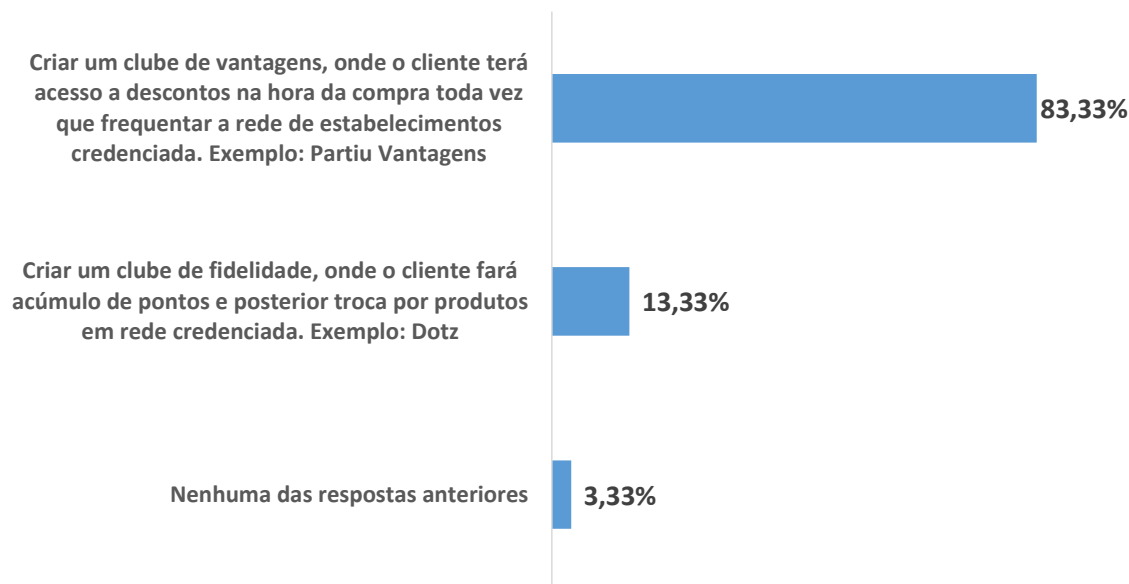
Apesar de clubes de fidelidade serem mais antigos, como afirma Wansink (2003), percebe-se uma forte preferência por clubes de vantagens, principalmente pelo imediatismo do benefício pelo consumidor e a possibilidade de ter uma interação mais corriqueira (a todo momento de consumo). Os principais motivos estarão detalhados na próxima pergunta. A seguir são apresentados tabela e gráfico referentes às respostas à segunda pergunta:

Tabela 2: Clube de relacionamento que mais contribui para a satisfação dos clientes na opinião de decisores de Marketing.

Answer Choices	Responses
Criar um clube de fidelidade, onde o cliente fará acúmulo de pontos e posterior troca por produtos em rede credenciada. Exemplo: Dotz	3.33% 1
Criar um clube de vantagens, onde o cliente terá acesso a descontos na hora da compra toda vez que frequentar a rede de estabelecimentos credenciada. Exemplo: Partiu Vantagens	83.33% 25
Nenhuma das opções acima	13.33% 4
<b>Total</b>	<b>30</b>

Gráfico 2: Clube de relacionamento que mais contribui para a satisfação dos clientes, na opinião de decisores de Marketing

### Q2: Clube de Vantagens aumenta a satisfação perante empresa que oferece?



Buscando enriquecer a pesquisa e identificar quais seriam os principais motivos para a escolha das opções apresentadas, foi questionado o porquê de ter escolhido tal opção. As respostas na íntegra de cada entrevistado encontram-se no Apêndice 3. Os resultados foram separados em grupos para facilitar o entendimento das respostas.

Em relação aos que optaram por clube de vantagens, destaca-se o imediatismo do benefício. O cliente se beneficia no mesmo momento que consome, além de também ter maior proximidade com o cliente. Ou seja, acreditam que sempre que estiver usando o benefício, ele indiretamente está se lembrando da empresa que o concede.

Pode-se destacar alguns comentários nessa linha de raciocínio: O entrevistado de número 15 responde que “*O benefício imediato do Clube possui um impacto de proximidade com o cliente*”. Outro respondente, de número 20, destaca que “*A percepção de ter o desconto imediato, várias opções e sem limite de uso faz com que o cliente perceba mais valor na ação*” e acrescenta: “*O acúmulo de pontos para os brasileiros ainda está muito voltado para resgate de*

*passagens aéreas, outros produtos ficam em segundo plano no momento da troca”.*

Corroborando com esta ideia observa-se outro entrevistado, de número 17, que destaca: *“O clube de vantagens proporciona benefícios imediatos, trazendo uma sensação maior de ganho”*, assim como, argumenta, *“benefício antecipado aumenta a percepção de satisfação”*. Outro respondente comenta que *“Desconto no ato da compra traz uma percepção de satisfação e retorno muito mais positiva. Até porque no caso de pontos, em muitos casos expiram após X tempo”*, conforme relatado pelo entrevistado 23.

O único entrevistado que optou por clube de fidelidade, informou que pelo fato do negócio de clube não ser sua atividade principal, os descontos são mais importantes que a atividade prestada em si, ele acredita que a pontuação pode ter um efeito maior para contribuir com a satisfação dos clientes, conforme comentário registrado pelo respondente de número 13: *“Como meu negócio é marginal para minha base de pontos de venda, entendo que o acúmulo de pontos teria maior atratividade”*.

Por fim, para aqueles que optaram por nenhuma das opções descritas acima, se subdividem basicamente em dois grupos:

- (1) O primeiro, composto por apenas um respondente destaca: *“não acredito nesse tipo de abordagem, não vejo valor agregado”*.
- (2) Já os demais veem como uma opção mais adequada o modelo híbrido, onde ao mesmo tempo que o cliente recebe o desconto, também ganha o acúmulo de pontos. Para esta afirmação alguns comentários podem ser observados: *“Os dois juntos! Economizar ao mesmo tempo que enriquece o mailing e cria uma maior interação com seus clientes”*, destacada pelo respondente de número 4. Outro responde: *“Acredito que um modelo híbrido faria mais sucesso, para alguns produtos/serviços poderiam seguir o modelo de acúmulo de pontos, e para os outros, os descontos do clube Partiu seriam um perfeito complemento ou vice-versa”*, conforme registro do respondente de número 24.

Após uma primeira parte introdutória acerca do tema clube de vantagens, a pergunta seguinte tem relação com o grau de importância dada pelos decisores de Marketing para os 10 atributos listados.

Vale ressaltar que o objetivo final deste trabalho é identificar os atributos mais relevantes que um Clube de Vantagens deve possuir, assim como identificar se as avaliações dos gestores (percepções de valor) são condizentes com as avaliações (expectativas) dos clientes usuários do clube. Sendo assim, as duas próximas perguntas são as mais importantes do questionário. Os atributos elencados então foram:

- (1) Ser fácil de usar; não precisar comprar no aplicativo ou imprimir cupom/*voucher*.
- (2) Possuir desconto padrão e relevante na conta final (não ser atrelado a promoções específicas). Ex.: 20% de desconto no consumo final
- (3) Cumprir com precisão o que é prometido no site/aplicativo. Desde informações, até a percepção de que os funcionários do estabelecimento credenciado conheçam o clube.
- (4) A utilização do clube não requer reserva/agendamentos antecipados no estabelecimento.
- (5) Ser aceito em diversos segmentos de negócio, tais como gastronomia/alimentação, serviços de estética, petshops, entre outros
- (6) Não possuir restrições quanto à hora permitida de utilização.
- (7) Ser aceito em locais diversos locais distribuídos geograficamente (ter capilaridade). Que sempre possua opções perto de você.
- (8) Ser aceito em estabelecimentos com marcas relevantes aos usuários. (Locais com as quais os seus clientes se identificam).
- (9) Ter um aplicativo que permita com que dúvidas e consultas sejam resolvidas no próprio aplicativo. (Exemplo: Informação sobre estabelecimentos credenciados, sua localização, o percentual de desconto, como utilizar).
- (10) Oferecer aos usuários descontos/vantagens diferenciados e exclusivos, ou seja, benefícios que outros clientes que não participam do clube possam ter acesso.

Sendo assim, na quarta pergunta foi solicitado aos entrevistados que analisassem esses atributos e atribuíssem uma nota de 1 a 5, sendo 5 “Muito importante” ou “indispensável” e 1 “Nada Importante” ou “Dispensável”.

Observa-se uma proximidade muito grande entre os atributos, ficando todos acima de 4, ou seja, são “Importantes”. Destacam-se com a maior média (4,70) os atributos “*Cumprir com precisão o que é prometido no site/aplicativo. Desde informações, até a percepção de que os funcionários do estabelecimento credenciado conheçam o clube*” e “*Ser fácil de usar; não precisar comprar no app ou imprimir cupom/voucher*”.

Este atributo foi inserido no questionário na primeira etapa de elaboração por se tratar de uma queixa muito recorrente de consumidores no cotidiano brasileiro: a desconfiança sobre a veracidade do que é mencionado. Não se sabe ao certo o motivo para tal, mas alguns fatos recentes, como ascensão e decadência meteórica de compras coletivas com inúmeros problemas de Procon, como a *Black Friday* malsucedida, sendo necessário um órgão regulador para observar preços antes e durante a campanha para avaliar se o consumidor está sendo lesado. Esses podem ser exemplos de pré-conceitos formado por consumidores em relação a esses casos. Este atributo, caso a pesquisa fosse aplicada em outro país como, por exemplo, Inglaterra e EUA, poderia eventualmente não ter tanta relevância ou simplesmente não ser nem incluso na formação do questionário, uma vez que, poderia ser considerado como algo *default* e não um atributo diferenciado.

Ao analisar os conceitos de Slacks (1997), no que tange Expectativa e Percepção, acredita-se que a qualidade percebida por um consumidor, mesmo que o atributo “*cumprir com precisão...*” seja atendido e não tiver outros atributos compondo a qualidade do serviço prestada, dificilmente a percepção do serviço será além do “aceitável”.

Ainda em relação aos resultados dessa questão, o atributo que apresentou a menor média (4,07) foi “*Ter um aplicativo que permita com que dúvidas e consultas sejam resolvidas no próprio aplicativo. (Exemplo: Informação sobre estabelecimentos credenciados, sua localização, o percentual de desconto, como*

*utilizar*)”. Isso demonstra que apesar de importante e contribuir para que o todo dessa engrenagem funcionem bem, não é lembrado como algo “Indispensável” ou “Muito importante”. A seguir o gráfico resumo e a tabela em relação à esta pergunta.

Gráfico 3: Grau de importância dos atributos de acordo com os decisores de Marketing

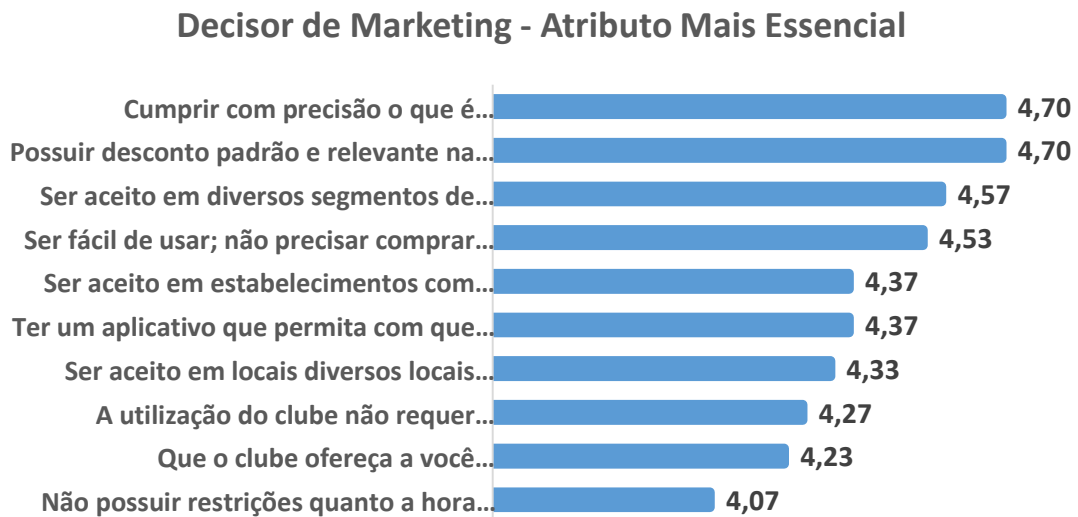


Tabela 3: Grau de importância dos atributos de acordo com os decisores de Marketing.

	Muito Importante	Importante	Indiferente	Pouco Importante	Nada Importante	Total	Weighted Average
Ser fácil de usar; não precisar comprar no app ou imprimir cupom/voucher.	<b>70.00%</b> 21	<b>30.00%</b> 9	<b>0.00%</b> 0	<b>0.00%</b> 0	<b>0.00%</b> 0	30	4.70
Possuir desconto padrão e relevante na conta final (não ser atrelado a promoções específicas). Ex.: 20% de desconto no consumo final.	<b>60.00%</b> 18	<b>36.67%</b> 11	<b>3.33%</b> 1	<b>0.00%</b> 0	<b>0.00%</b> 0	30	4.57
Cumprir com precisão o que é prometido no site/aplicativo. Desde informações, até a percepção de que os funcionários do estabelecimento credenciado conheçam o clube.	<b>70.00%</b> 21	<b>30.00%</b> 9	<b>0.00%</b> 0	<b>0.00%</b> 0	<b>0.00%</b> 0	30	4.70
A utilização do clube não requer reserva/agendamentos antecipados no estabelecimento.	<b>36.67%</b> 11	<b>60.00%</b> 18	<b>0.00%</b> 0	<b>0.00%</b> 0	<b>3.33%</b> 1	30	4.27
Ser aceito em diversos segmentos de negócio, tais como gastronomia/alimentação, serviços de estética, petshops, entre outros	<b>43.33%</b> 13	<b>50.00%</b> 15	<b>3.33%</b> 1	<b>3.33%</b> 1	<b>0.00%</b> 0	30	4.33
Não possuir restrições quanto a hora permitida de utilização.	<b>40.00%</b> 12	<b>50.00%</b> 15	<b>6.67%</b> 2	<b>0.00%</b> 0	<b>3.33%</b> 1	30	4.23
Ser aceito em locais diversos locais distribuídos geograficamente (ter capilaridade). Que sempre possua opções perto de você.	<b>50.00%</b> 15	<b>40.00%</b> 12	<b>6.67%</b> 2	<b>3.33%</b> 1	<b>0.00%</b> 0	30	4.37
Ser aceito em estabelecimentos com marcas relevantes aos usuários. (Locais com as quais os seus clientes se identificam).	<b>63.33%</b> 19	<b>30.00%</b> 9	<b>3.33%</b> 1	<b>3.33%</b> 1	<b>0.00%</b> 0	30	4.53
Ter um aplicativo que permita com que dúvidas e consultas sejam resolvidas no próprio aplicativo. (Exemplo: Informação sobre estabelecimentos credenciados, sua localização, o percentual de desconto, como utilizar).	<b>30.00%</b> 9	<b>56.67%</b> 17	<b>6.67%</b> 2	<b>3.33%</b> 1	<b>3.33%</b> 1	30	4.07
Que o clube ofereça aos usuários descontos/vantagens diferenciados e exclusivos, ou seja, que outros clientes que não possuem o clube, não tenham acesso ao mesmo benefício.	<b>50.00%</b> 15	<b>40.00%</b> 12	<b>6.67%</b> 2	<b>3.33%</b> 1	<b>0.00%</b> 0	30	4.37

Pode-se assumir que a pergunta número 5 passou a ser mais relevante uma vez que todos os atributos, ou sua grande maioria, foram classificados como de grau de importância muito alto, segundo a visão dos decisores de Marketing. Assim, tornou-se necessário identificar, em ordem forçada, qual seria o mais importante e o menos importante. A quinta pergunta foi *“Considerare que sua empresa vai oferecer um clube de vantagens para seus clientes. Assim sendo, classifique as opções/alternativas abaixo conforme sua percepção do que é mais ou menos ESSENCIAL aos seus clientes em relação a este clube, utilizando uma escala de 1 a 10 pontos onde 1 é o “1º mais essencial” e 10 o “menos essencial”.*

Conforme destacado no capítulo 4 deste documento, a tabulação foi realizada atribuindo pesos e realizando uma média ponderada para chegar ao resultado final. Ou seja, quanto mais bem ranqueada pelo entrevistado mais pontos ganhava o atributo e o mesmo ocorria para o inverso. Assim, quanto mais próximo de 10, mais bem ranqueado ficou o atributo entre os decisores de Marketing. O máximo de pontos que poderia chegar um atributo seria 10, caso este foi marcado como o “mais essencial” por todos os entrevistados e o mínimo seria 1, caso este fosse escolhido como o “menos essencial”. Após a resposta da amostra de 30 decisores, os seguintes pontos podem ser elencados:

- *“Ser fácil de usar; não precisar comprar no app ou imprimir cupom/voucher”* foi o atributo com maior pontuação, atingindo um score de 6,93. Ao correlacionar este resultado com o embasamento teórico, observa-se que este atributo pode ser relacionado ao P de Processos. De acordo com Lovelock e Wright (2001), os processos podem auxiliar na maneira como os serviços são oferecidos, sejam via maior grau de automação ou facilitação na contratação e execução dos serviços. O P de processo também pode representar o segundo atributo com maior média na avaliação desses respondentes (6,62), qual seja, *“Possuir desconto padrão e relevante na conta final (não ser atrelado a promoções específicas). Ex.: 20% de desconto no consumo final”*. Uma vez que com processos bem definidos é possível haver um padrão no parâmetro de desconto do clube de vantagens, e por consequência treinamentos nos estabelecimentos parceiros também bem definidos, a comunicação (P de promoção) fica mais simples e direta.



- O atributo de menor pontuação foi “*Ter um aplicativo que permita com que dúvidas e consultas sejam resolvidas no próprio aplicativo. (Exemplo: Informação sobre estabelecimentos credenciados, sua localização, o percentual de desconto, como utilizar, entre outros).*” Este atributo obteve apenas 3,66 pontos.

Ao correlacionar este resultado com a teoria, observa-se que a evidência física, compondo como o P “palpabilidades”, de acordo com Lovelock e Wright (2001) não é tão relevante como os demais atributos na opinião dos decisores de Marketing.

Esses resultados coincidem com os alcançados com a pergunta anterior, sendo os 3 atributos com maior pontuação, mesmo que fora de ordem, os que se mantiveram nas primeiras colocações nesta classificação forçada.

Gráfico 4: Decisor de marketing – Avaliação Média dos atributos.

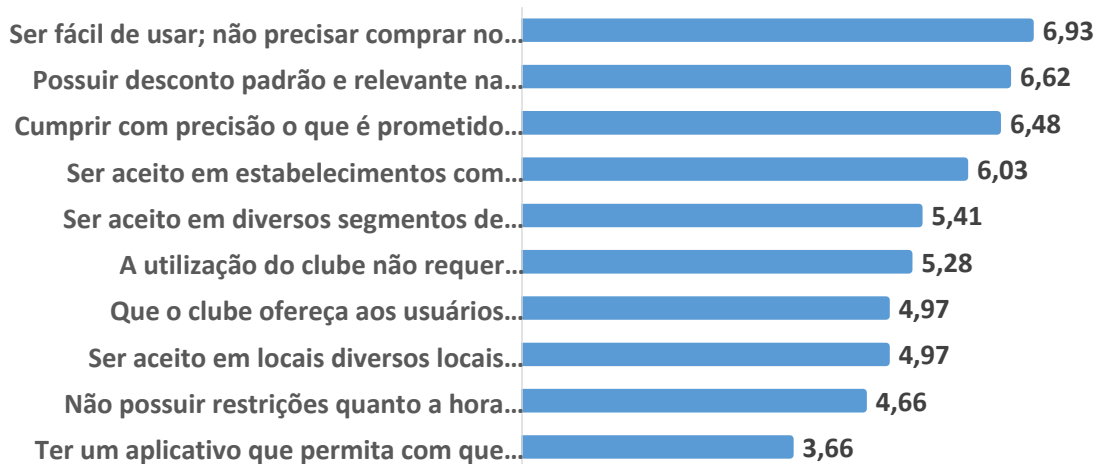


Tabela 4: Decisor de marketing – Avaliação média dos atributos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total	Score
Ser fácil de usar; não precisar comprar no app ou imprimir cupom/voucher.	27.59% 8	20.69% 6	6.90% 2	6.90% 2	3.45% 1	10.34% 3	0.00% 0	13.79% 4	3.45% 1	6.90% 2	29	6.93
Possuir desconto padrão e relevante na conta final (não ser atrelado a promoções específicas). Ex.: 20% de desconto no consumo final.	20.69% 6	10.34% 3	20.69% 6	3.45% 1	6.90% 2	6.90% 2	13.79% 4	10.34% 3	3.45% 1	3.45% 1	29	6.62
Cumprir com precisão o que é prometido no site/aplicativo. Desde informações, até a percepção de que os funcionários do estabelecimento credenciado conheçam o clube.	10.34% 3	27.59% 8	13.79% 4	3.45% 1	10.34% 3	6.90% 2	6.90% 2	6.90% 2	3.45% 1	10.34% 3	29	6.48
A utilização do clube não requer reserva/agendamentos antecipados no estabelecimento.	0.00% 0	0.00% 0	10.34% 3	27.59% 8	10.34% 3	13.79% 4	20.69% 6	6.90% 2	6.90% 2	3.45% 1	29	5.28
Ser aceito em diversos segmentos de negócio, tais como gastronomia/alimentação, serviços de estética, petshops, entre outros	0.00% 0	0.00% 0	13.79% 4	20.69% 6	17.24% 5	24.14% 7	6.90% 2	6.90% 2	3.45% 1	6.90% 2	29	5.41
Não possuir restrições quanto a hora permitida de utilização.	13.79% 4	3.45% 1	0.00% 0	3.45% 1	13.79% 4	13.79% 4	6.90% 2	13.79% 4	20.69% 6	10.34% 3	29	4.66
Ser aceito em locais diversos locais distribuídos geograficamente (ter capilaridade). Que sempre possua opções perto de você.	0.00% 0	6.90% 2	6.90% 2	17.24% 5	17.24% 5	6.90% 2	13.79% 4	6.90% 2	20.69% 6	3.45% 1	29	4.97
Ser aceito em estabelecimentos com marcas relevantes aos usuários. (Locais com as quais os seus clientes se identificam).	3.45% 1	17.24% 5	17.24% 5	13.79% 4	3.45% 1	6.90% 2	24.14% 7	6.90% 2	0.00% 0	6.90% 2	29	6.03
Ter um aplicativo que permita com que dúvidas e consultas sejam resolvidas no próprio aplicativo. (Exemplo: Informação sobre estabelecimentos credenciados, sua localização, o percentual de desconto, como utilizar).	6.90% 2	6.90% 2	3.45% 1	0.00% 0	6.90% 2	6.90% 2	3.45% 1	17.24% 5	17.24% 5	31.03% 9	29	3.66
Que o clube ofereça aos usuários descontos/vantagens diferenciados e exclusivos, ou seja, que outros clientes que não possuem o clube, não tenham acesso ao mesmo benefício.	17.24% 5	6.90% 2	6.90% 2	3.45% 1	10.34% 3	3.45% 1	3.45% 1	10.34% 3	20.69% 6	17.24% 5	29	4.97

Na sexta pergunta foi questionado aos entrevistados se, além dos atributos listados nas duas últimas questões, havia outros que lhes parecem relevantes e deveriam estar presentes em clubes dessa natureza. Procurou-se saber, também, quais seriam, na opinião deles, os principais desafios dos clubes de vantagens no alcance da satisfação dos seus usuários.

Ao todo foram obtidas 20 respostas e os resultados foram separados em três grupos. As respostas de cada entrevistado encontram-se, na íntegra, no apêndice 4.

1. Alguns comentários remeteram como um dos maiores desafios a necessidade de se criar maior engajamento com o consumidor, através de premiações por utilização, como pode ser destacado no comentário do respondente de número 14: “Mais usa, mais ganha”, corroborando com outro respondente de número 3, que comenta: *“Ter algo na linha de conquista do cliente. Para os clientes que utilizarem 5 vezes no mês terão um brinde extra ou terão acesso a lugares que ao invés de ser 20% de desconto para esses clientes serão 40% durante 30 dias por exemplo”*. Em linhas gerais, ambas as respostas remetem a quanto mais vezes ele usufruir do benefício, mais ele deveria ganhar descontos ou vantagens adicionais. Observa-se com essas sugestões, a preocupação dos gestores em criar atrativos para que o cliente sintasse estimulado a usar o clube a todo momento. Essa preocupação faz todo o sentido do ponto de vista de negócios. O investimento para criar e manter um clube de vantagens somente se faz necessário caso os clientes de fato estejam utilizando.

Outro respondente, de número 4, apresenta uma linha bem similar de opinião, citando plataformas bem conhecidas, como por exemplo, o Foursquare: *“Aumento dos benefícios de acordo com o uso, interatividade no APP estilo foursquare, onde se você virar o “dono/prefeito” da área você ganha mais benefícios, avisos pró-ativos de promoções com assuntos já pré-estabelecidos pelo usuário”*. Este comentário é corroborado por um quarto respondente quando afirma *“Possibilidade de utilizar com a família e/ou amigos, premiação por utilização (fidelidade), promoções em datas específicas”* (respondente do número 9). Em suma, o principal desafio é fazer com que os usuários usem mais os

serviços e para isso as empresas gestoras devem oferecer estímulos, “cenouras”, ganhos e benefícios tangíveis e perceptíveis pelo cliente.”.

2. Outro grupo de respostas se destaca na necessidade do lembrete constante ao usuário, estimulando-o ao uso. Estes podem ser observados nos seguintes comentários. “*Ações constantes*”, resposta sucinta do respondente de número 10. Outro comentário neste sentido foi feito pelo respondente de número 18: “*Disparos de lembretes de estabelecimentos credenciados próximos ao cliente (geolocalização)*”. Observa-se aqui a necessidade da intensidade de interações, ou seja, que o P de promoções seja muito bem executado. A comunicação neste tipo de serviço é “peça” fundamental na estratégia de um lançamento e manutenção do clube de vantagens. Interagir com clientes em diferentes canais é mandatório para manter o clube “vivo” no cotidiano dos consumidores.

3. O terceiro grupo de respostas é referente aos que não optaram pelo Clube de Vantagens. Na opinião desses respondentes, dois apenas, o maior desafio dos clubes seria referente à possibilidade do clube estar relacionado à aquisição de passagens e acúmulo de milhas, conforme detalhado nos comentários do primeiro respondente destacando “*desconto em viagens e passagens aéreas*” e do respondente de número 19; sugerindo que clubes de vantagens possibilitem também o “*acúmulo de milhas aéreas*”. Estes comentários sugerem uma ampliação do tipo de premiação ou benefícios a serem oferecidos aos usuários, ou seja, além dos descontos no dia a dia, o modelo híbrido também ser possível com o acúmulo de pontos para recompensas futuras.

Destacam-se ainda, outras respostas que foram únicas, mas que contribuem para enriquecer o trabalho. Entre elas pode-se destacar: “Não sentir orgulho ou ter vergonha de pedir o desconto”, conforme comentário de um respondente de número 15: “*O cliente tem que se identificar com o clube e sentir orgulho de participar e indicar para os amigos*”. Outro comentário que pode fazer alguma diferença aos gestores de clubes de vantagem se refere a percepção/opinião “*que o aplicativo não consuma muita memória do celular*”, conforme respondido no pelo entrevistado de número 12.

Na última pergunta do questionário, com o intuito de obter percepções adicionais do entrevistado sobre o tema, foi apresentada novamente uma pergunta

aberta, questionando quais seriam, na opinião dos respondentes, os principais desafios dos clubes de vantagens no alcance da satisfação dos seus usuários.

Ao todo foram obtidas 25 respostas e, assim como nas perguntas descritivas anteriores, os resultados foram separados em grupos. As respostas (na íntegra) de cada entrevistado encontram-se no Apêndice 5.

1. Relevância na rede credenciada e nos descontos ou benefícios, em resumo, atratividade. De acordo com o esse grupo de respostas, entende-se que o principal desafio é o clube de vantagens ser atrativo para o consumidor final, como destacado no comentário do respondente de número 17 *“Oferecer descontos relevantes em estabelecimentos de nome e sem restrições de datas para uso.”* Bem aderente com outro comentário respondido pelo entrevistado de número 5 *“Contínua atualização das vantagens, oferecendo sempre novas oportunidades pelos clientes. Oferecer oportunidades relevantes aos usuários.”* ou ainda *“aceitação do clube nos estabelecimentos de maior relevância para os usuários.”* Respondido pelo entrevistado de número 21.

2. Conseguir ser lembrado pelo consumidor ao realizar o consumo. Como exemplo, tem-se dois comentários. Um deles, do respondente do número 25 *“tornar conhecido e relevante no dia a dia, frente a inúmeros outros aplicativos que se possui no mercado. Assim como o whats app é lembrado para enviar uma mensagem e se comunicar com alguém, o principal desafio é o aplicativo do clube de vantagens ser lembrada quando for consumir algo”* e outros dois evidenciando a importância sobre esse ponto. *“Utilização efetiva pelos usuários”* destacado pelo entrevistado de número 15 e por fim *“que os mesmos vejam ganho no aplicativo e utilizem com frequência”* (respondente de número 16).

## **5.2. Pesquisa com Consumidores Finais**

Após o levantamento realizado com os decisores de Marketing foram realizadas algumas adaptações nas perguntas e enviado os questionários aos Consumidores Finais. Observou-se que, ao evoluir o número de entrevistados, não foi identificado uma diferença significativa no conteúdo das respostas, pelo contrário, a cada novo respondente, mais se afirmava o resultado obtido até o momento.

Assim, da mesma maneira realizada com os decisores de Marketing, foi questionado aos consumidores finais, se, na opinião deles, quando uma empresa da qual ele é cliente o oferece um clube de vantagens (ou fidelidade), como benefício, se isso aumenta a satisfação dele perante essa empresa ou não.

Conforme destacado no capítulo 4, a amostra referente a essa fase do projeto foi de 122 entrevistados e o resultado pode ser observado na tabela 5 e gráfico 5 abaixo. Deste total, observou-se que uma significativa maioria, 108 respondentes, representando 88,52%, acredita que sim, um clube de vantagens ou fidelidade torna-o mais satisfeito com a empresa que o oferece tal benefício.

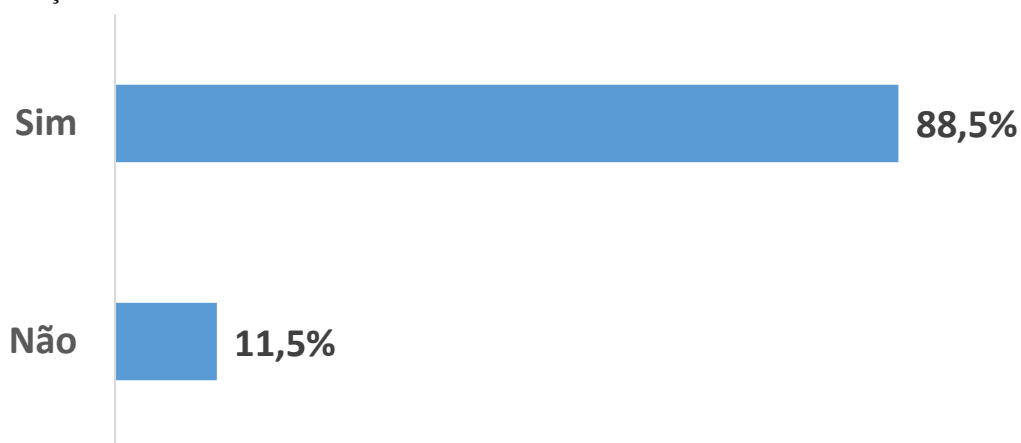
Oferecer um clube de vantagens aos clientes, de acordo com o resultado acima, pode ser uma ferramenta importante para decisores de marketing com o objetivo de aumentar a satisfação dos mesmos. O resultado, conforme informado no referencial teórico, se mostra aderente aos conceitos de Kotler (1994, p.59), uma vez que, segundo o autor, “os clubes de clientes consistem numa das estratégias adotadas pelas empresas para desenvolver o diálogo com os clientes especiais em torno de produtos”.

A criação de um clube de vantagens para os clientes pode contribuir para gerar um ciclo de valor dentro da empresa como já destacado por Oliver (1999). O autor ressalta que a satisfação é passo fundamental para a retenção de um cliente, ou seja, o cliente deve primeiro ter um bom relacionamento com a empresa e o produto/serviço que esta oferece. A seguir a tabela resumo e o gráfico em relação à esta pergunta.

Tabela 5: Percentual de decisores que acreditam que clubes de vantagens contribuem para a satisfação de clientes.

<b>Opções de resposta</b>	<b>Respostas</b>	
Sim	<b>88,52%</b>	108
Não	<b>11,48%</b>	14
<b>Total</b>		<b>122</b>

Gráfico 5: Percentual de decisores que acreditam que clubes de vantagens contribuem para a satisfação de clientes.

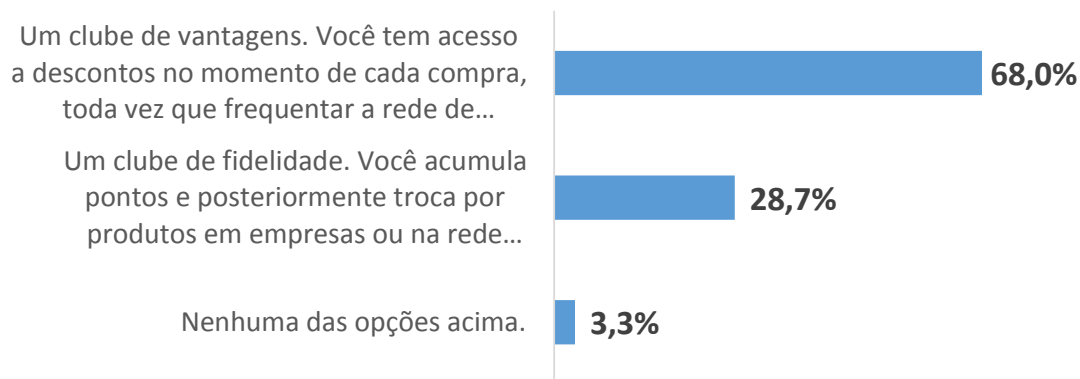


Em seguida, foi perguntado quais das opções o consumidor final acredita ser mais eficaz para aumentar sua satisfação com a empresa que lhe oferece um programa de relacionamento. As opções a seguir foram (1) um clube de fidelidade, onde o foco é a pontuação e a troca por empresas parceiras (2) um clube de vantagens, que oferece uma rede para que o cliente tenha vantagens ou descontos na hora, toda vez que for utilizar. Foi solicitado ainda, que optasse por apenas uma das opções. A seguir, a tabela resumo e o gráfico em relação à esta pergunta.

Tabela 6: Clube de relacionamento que mais contribui para a satisfação dos clientes na opinião de decisores de Marketing

Opções de resposta	Respostas
Um clube de fidelidade. Você acumula pontos e posteriormente troca por produtos em empresas ou na rede credenciada do clube. Exemplo: Dotz.	<b>28,69%</b> 35
Um clube de vantagens. Você tem acesso a descontos no momento de cada compra, toda vez que frequentar a rede de estabelecimentos credenciados ao clube de vantagens. Exemplo: Partiu Vantagens	<b>68,03%</b> 83
Nenhuma das opções acima.	<b>3,28%</b> 4
<b>Total</b>	<b>122</b>

Gráfico 6: Clube de relacionamento que mais contribui para a satisfação dos clientes na opinião de decisores de Marketing



De um total de 122 respondentes, observa-se que 83, ou seja, 68,03% acreditam que um clube de vantagens, onde os mesmos poderão usufruir de vantagens na hora, são mais eficazes para que o tornem mais satisfeitos com a empresa que oferece. 35 entrevistados, totalizando 28,69% acredita que um clube de Fidelidade, com acúmulo de pontos e posterior troca por produtos em rede credenciada, pode ser mais eficiente para aumentar a satisfação dos seus clientes. Por fim, 4 respondentes, correspondendo a apenas 3,28% da amostra informaram que nenhuma das opções apresentadas.

Esse resultado, apresenta na prática, o que pensam consumidores e bem aderentes a teoria e pensamentos de autores como Kotler (1994, p.59) “os clubes de clientes de clientes consistem numa das estratégias adotadas pelas empresas para desenvolver o diálogo com os clientes especiais em torno de produtos” e Laenger (1997), “os clubes voltados para clientes têm destaque em relação a criação de estratégias que promovam a lealdade” (p. 62). Ambos, também mencionados no referencial teórico deste trabalho.

Assim como foi feito na análise dos resultados realizado com os Decisores de Marketing e, em busca de enriquecer a pesquisa e entender quais seriam os principais motivos para a escolha das opções apresentadas, foi questionado o porquê dos respondentes terem escolhido tal opção. As respostas, na íntegra, de cada entrevistado encontra-se no apêndice 6 deste documento. Os resultados foram separados em grupos para que possa ter uma percepção mais detalhada. Em resumo, os principais argumentos abaixo se destacam:



1. Bastante aderente aos pontos mencionados pelos decisores de Marketing na pesquisa anterior, os que optaram por clube de vantagens, destacam-se o imediatismo do benefício, o cliente usa e se beneficia no mesmo momento ao invés de ter de esperar para juntar os pontos. Alguns exemplos de comentários que possam evidenciar tal resultado foram: (1) *“Ter benefício imediatamente”* respondido pelo entrevistado 97; (2) *“Prefiro já receber meu benefício a esperar para o futuro”* respondido pelo entrevistado 70 como também *“Não ter que esperar pelo prêmio e usufruí-lo no momento da compra é mais interessante”*. (respondente de número 82).

O benefício imediato pode ser um grande aliado aos decisores de Marketing por permitir, teoricamente, uma maior utilização do clube por parte do cliente, conforme afirma Gattuso (1994, p. 35), “os membros do clube compram mais, são mais bem-informados sobre a empresa, representam menos custo e são mais frequentes nos pontos de venda”. O autor destaca ainda que esse tipo de programa de relacionamento é uma excelente justificativa para a manutenção do diálogo com os clientes.

Assim, quanto mais vezes o cliente utiliza e percebe que o benefício é imediato, aumentam-se também o número de oportunidades da empresa que oferece o clube, de se comunicar com estes clientes e tornar-se presente no cotidiano dele. As maneiras escolhidas para essa comunicação variam conforme estratégia de cada empresa, mas podem ser (1) dicas de novos estabelecimentos com base nos consumos anteriores, (2) pesquisa de satisfação após as utilizações, (3) convidar para obtenção de prêmios adicionais os clientes mais assíduos, (4) voucher de consumo grátis em algum estabelecimento, entre outros.

2. Alguns consumidores finais, ao justificarem a sua escolha por clube de vantagens, destacaram mais os pontos negativos do clube de fidelidade do que necessariamente informaram algum ponto positivo em relação a outra opção. Em sua grande maioria, a percepção dos consumidores finais de que clubes de fidelidade necessitam de esperar muito para conseguirem ter um retorno. Para esses casos, tem-se como alguns exemplos: (1) *“Normalmente os programas de fidelidade pedem muitos pontos para conseguir trocar por algum produto, quase sempre inviável. O processo de troca também não é simples, então acabo*

*postergando e perco o prazo. O desconto na hora é mais prático*". Respondido pelo número 84, corroborado por (2) *"Acho melhor receber descontos no momento da compra pq é mais rápido, no clube de fidelidade tem que ter um mínimo de pontuação pra resgatar alvo e isso pode demorar muito"* respondido pelo entrevistado de número 85 e por fim (3) *"muitas vezes acabo não trocando meus pontos e eles expiram"*, de acordo pelo entrevistado 89.

3. Por último, ao analisar as respostas na íntegra, a força dos programas de fidelidade de companhias aéreas que foram precursores. Corroborando com os conceitos Wansink (2003), destacado no referencial teórico, com alguns comentários acerca do tema: *"o único tipo de programa de fidelidade que me atrai são os de companhias aéreas"* destacado pelo respondente 91 ou *"Na verdade o mundo ideal é a junção dos dois cenários. A escolha pelo acumulo de pontos é em função das opções como passagens aéreas"*, respondido pelo respondente 92.

A pergunta seguinte visou identificar o grau de importância dada pelos Consumidores Finais para os 10 atributos em relação ao tema Clube de Vantagens. Segue abaixo cada um dos atributos, que são propositalmente bem similares aos questionados para os decisores de Marketing com algumas adaptações, a saber:

- (1) Ser fácil de usar (não precisar comprar no app ou imprimir cupom/voucher).
- (2) Possuir desconto padrão e relevante na conta final (não ser atrelado a promoções específicas). Ex.: 20% de desconto no consumo final.
- (3) Cumprir com precisão o que é prometido no site/aplicativo. Desde informações, até a percepção de que os funcionários do estabelecimento credenciado conhecem o clube.
- (4) A utilização do clube (benefício) não requer reserva ou agendamentos antecipados no estabelecimento.
- (5) Ser aceito em diversos segmentos de negócio, tais como gastronomia/alimentação, serviços de estética, petshops, entre outros
- (6) Não possuir restrições quanto a hora permitida de utilização.
- (7) Ser aceito em locais diversos locais distribuídos geograficamente (ter capilaridade). Ou seja, que sempre possua opções perto de você.

- (8) Ser aceito em estabelecimentos com marcas relevantes aos usuários. (Locais com os quais você se identifica).
- (9) Ter um aplicativo que permita com que dúvidas e consultas sejam resolvidas no próprio aplicativo. (Exemplo: Informação sobre estabelecimentos credenciados, sua localização, o percentual de desconto, como utilizar).
- (10) Que o clube ofereça a você descontos/vantagens diferenciados e exclusivos, ou seja, que outros clientes que não possuem o clube, não tenham acesso ao mesmo benefício.

Sendo assim, a quarta pergunta foi “Suponha que uma empresa da qual você é cliente lance um clube de vantagens gratuito para que você possa obter diversos descontos em empresas parceiras. Em relação aos atributos abaixo, classifique-os conforme sua avaliação de importância para que este clube seja atrativo e possa tornar você mais satisfeito com a empresa que lhe oferece”. Sendo assim, foi solicitado aos entrevistados que analisassem esses atributos e atribuíssem uma nota de 1 a 5, sendo 5 “Muito importante” ou “indispensável” e 1 “Nada Importante” ou “Dispensável” em relação a pergunta:

Assim como ocorreu com os decisores de Marketing, observou-se uma proximidade muito grande entre os atributos e todos também obtiveram uma média de notas igual ou superior a 4 (Importante).

Ao analisar os três primeiros atributos com maior média, observa-se também uma alta aderência em relação aos três atributos com maior média geral dos decisores de Marketing e são eles: (1) *Cumprir com precisão o que é prometido no site/aplicativo. Desde informações, até a percepção de que os funcionários do estabelecimento credenciado conhecem o clube.* Este atributo obteve uma média de 4,66 de um total de 5.

Ao analisar os conceitos de Parasuraman et al (1988), acerca das cinco dimensões para avaliar um serviço, percebe-se uma aderência a duas dessas dimensões no que tange o atributo “*cumprir com precisão...*”, a saber:

- a) **Confiabilidade (Reliability):** é a habilidade de se ter o que foi prometido, como foi prometido. Ou seja, é a habilidade em fazer o serviço prometido com

confiança e precisão. De todas as dimensões, a “confiabilidade” mostrou ser o aspecto que os usuários mais consideram ao avaliar um serviço, e que, embora não seja a dimensão determinante nas avaliações, representa em si a essência da qualidade do serviço, Parasuraman et al (1988).

b) Segurança (Assurance): a percepção que o cliente tem da habilidade do empregado da empresa em responder às suas necessidades, ou seja, é o conhecimento e cortesia do funcionário e sua habilidade em transmitir segurança de quando o cliente ir até o local para usufruir seu benefício (vantagens/desconto), a equipe conheça, seja cortes e acima de tudo transmita segurança aos clientes para realizar tais atividades.

(2) O segundo atributo com maior média foi *ser fácil de usar (não precisar comprar no app ou imprimir cupom/voucher)* com média de 4,47 e seguido por (3) *Possuir desconto padrão e relevante na conta final (não ser atrelado a promoções específicas)*. Ex.: 20% de desconto no consumo final que obteve também uma média alta de 4,43.

Novamente, assim como os decisores de Marketing, o P de processos pode ser algo decisivo na estratégia de atuação de uma empresa, com base nas respostas dos consumidores finais. Isso porque, com processos bem definidos e claros para toda a equipe, torna-se possível uma maior organização para os clientes, e por consequência, oferecê-los *facilidade de uso e padronização de descontos*, assim como padronização dos treinamentos dos estabelecimentos parceiros, melhorando a experiência do usuário;

O atributo “*Que o clube ofereça a você descontos/vantagens diferenciados e exclusivos, ou seja, que outros clientes que não possuem o clube, não tenham acesso ao mesmo benefício*” foi classificado pelos consumidores finais como o menos importante em comparativo aos demais. Mas obteve uma boa média (4,00), ou seja, com base nas respostas dos entrevistados, trata-se também de um atributo Importante. Os detalhes dos resultados poderão ser observados na tabela e gráfico a seguir:

Gráfico 7: Consumidor Final – Avaliação de Importância dos atributos

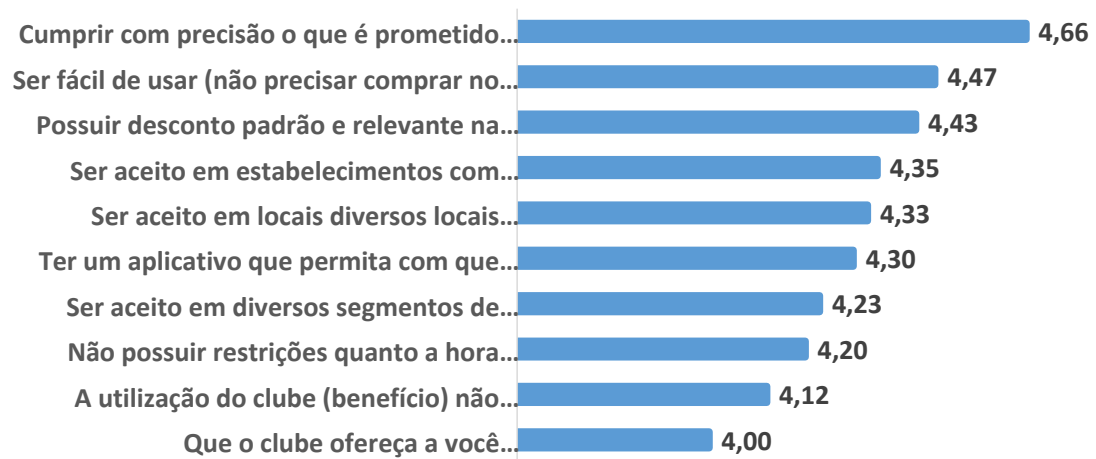


Tabela 7: Consumidor Final – Avaliação de Importância dos atributos

	Muito Importante	Importante	Indiferente	Pouco Importante	Nada Importante	Total	Média ponderada
Ser fácil de usar (não precisar comprar no app ou imprimir cupom/voucher).	<b>57,38%</b> 70	<b>35,25%</b> 43	<b>4,10%</b> 5	<b>3,28%</b> 4	<b>0,00%</b> 0	122	4,47
Possuir desconto padrão e relevante na conta final (não ser atrelado a promoções específicas). Ex.: 20% de desconto no consumo final.	<b>51,64%</b> 63	<b>40,16%</b> 49	<b>7,38%</b> 9	<b>0,82%</b> 1	<b>0,00%</b> 0	122	4,43
Cumprir com precisão o que é prometido no site/aplicativo. Desde informações, até a percepção de que os funcionários do estabelecimento credenciado conhecem o clube.	<b>70,49%</b> 86	<b>26,23%</b> 32	<b>2,46%</b> 3	<b>0,82%</b> 1	<b>0,00%</b> 0	122	4,66
A utilização do clube (benefício) não requer reserva ou agendamentos antecipados no estabelecimento.	<b>43,44%</b> 53	<b>30,33%</b> 37	<b>22,13%</b> 27	<b>3,28%</b> 4	<b>0,82%</b> 1	122	4,12
Ser aceito em diversos segmentos de negócio, tais como gastronomia/alimentação, serviços de estética, petshops, entre outros	<b>44,26%</b> 54	<b>40,16%</b> 49	<b>10,66%</b> 13	<b>4,10%</b> 5	<b>0,82%</b> 1	122	4,23
Não possuir restrições quanto a hora permitida de utilização.	<b>45,90%</b> 56	<b>35,25%</b> 43	<b>13,11%</b> 16	<b>4,92%</b> 6	<b>0,82%</b> 1	122	4,20
Ser aceito em locais diversos locais distribuídos geograficamente (ter capilaridade). Ou seja, que sempre possua opções perto de você.	<b>51,64%</b> 63	<b>35,25%</b> 43	<b>8,20%</b> 10	<b>4,10%</b> 5	<b>0,82%</b> 1	122	4,33
Ser aceito em estabelecimentos com marcas relevantes aos usuários. (Locais com os quais você se identifica).	<b>52,46%</b> 64	<b>36,07%</b> 44	<b>6,56%</b> 8	<b>4,10%</b> 5	<b>0,82%</b> 1	122	4,35
Ter um aplicativo que permita com que dúvidas e consultas sejam resolvidas no próprio aplicativo. (Exemplo: Informação sobre estabelecimentos credenciados, sua localização, o percentual de desconto, como utilizar).	<b>49,18%</b> 60	<b>37,70%</b> 46	<b>9,02%</b> 11	<b>2,46%</b> 3	<b>1,64%</b> 2	122	4,30
Que o clube ofereça a você descontos/vantagens diferenciados e exclusivos, ou seja, que outros clientes que não possuem o clube, não tenham acesso ao mesmo benefício.	<b>37,70%</b> 46	<b>38,52%</b> 47	<b>13,93%</b> 17	<b>5,74%</b> 7	<b>4,10%</b> 5	122	4,00

A principal pergunta deste projeto de pesquisa solicitou que os clientes informem a sua ordem de preferência de tais atributos. Assim, foi perguntado aos consumidores finais: “Considere que sua empresa vai oferecer um clube de vantagens para seus clientes. Assim sendo, classifique as opções/alternativas abaixo conforme sua percepção do que é mais ou menos ESSENCIAL aos seus clientes em relação a este clube, utilizando uma escala de 1 a 10 pontos onde 1 é o “1º mais essencial” e 10 o “menos essencial”.

Assim como no levantamento feito com os decisores de Marketing e detalhado no capítulo 4 (método), a tabulação foi realizada atribuindo pesos e, em seguida, calculada uma média ponderada para chegar ao resultado final. Ou seja, quanto mais bem ranqueada pelo entrevistado, mais pontos ganhava o atributo, assim, quanto mais próximo de 10, mais bem ranqueado ficou o atributo, na opinião dos consumidores finais e o mesmo ocorria no inverso. Por fim, o máximo de pontos que poderia chegar um atributo seria 10, caso este fosse marcado como o “mais essencial” por todos os entrevistados e o mínimo seria 1, caso este fosse escolhido como o “menos essencial” também por todos os respondentes. Após a resposta da amostra de 122 consumidores finais, destacam-se as seguintes observações:

1. A ordem de preferência dada nas respostas, assim como dos decisores de Marketing foram bastante diversificadas.
2. O atributo mais relevante pelo consumidor foi “*cumprir com precisão o que é prometido no site/aplicativo. Desde informações, até a percepção de que os funcionários do estabelecimento credenciado conhecem o clube*” obtendo uma média consideravelmente acima dos demais com 6,80.

Acredita-se que o resultado acima esteja ligado com a desconfiança dos consumidores no que tange à promoções de estabelecimento como um todo. Existem algumas expressões populares que remetem tal desconfiança e que podem ser observadas no cotidiano como “*esmola demais o santo desconfia*”, “*deve ter algum asterisco aí*” ou mesmo mais recentemente “*black fraude*”. Todas essas expressões podem ser exemplos de como os consumidores se sentem desconfortáveis em utilizar promoções como um todo, assim como um clube de vantagens. Ou seja, *cumprir o que de fato é prometido*, conforme já destacado no

tópico 5.1 referente aos resultados de decisores de marketing, não deveria ser um atributo ou um diferencial, mas algo intrínseco a toda promoção anunciada por empresas ou um clube de vantagens. O mercado brasileiro ainda precisa evoluir nesse quesito para demonstrar maior segurança ao consumidor.

3. Logo em seguida, um novo atributo, “*possuir desconto padrão e relevante na conta final (não ser atrelado a promoções específicas). Ex.: 20% de desconto no consumo final*” com uma média de 6,47, bem aderente aos resultados da questão anterior.

4. O atributo com menor pontuação média foi “*não possuir restrições quanto a hora permitida de utilização*”, com um total de 5,98. De certa forma, foi surpreendente o resultado dessa pesquisa. Restringir horários é algo que possibilita e muito, problemas nos estabelecimentos parceiros, pois questiona-se o horário de chegada ou horário de pedir a conta, por exemplo e pode transmitir uma experiência ruim para o consumidor.

Os resultados no geral foram extremamente interessantes no que tange aos objetivos propostos desse trabalho. Os detalhes dos resultados poderão ser observados na tabela e gráfico a seguir:

Gráfico 8: Consumidor Final – atributo mais Essencial





Na sexta pergunta, foi questionado aos entrevistados, se além dos atributos listados nas duas últimas questões, quais outros lhe parecem relevantes e deveriam estar presentes em clubes dessa natureza.

Por se tratar de uma pergunta não obrigatória, ao todo foram 68 respondentes e os resultados foram separados em grupos para que possibilite ao leitor um resumo e uma percepção mais macro, no entanto, as respostas na íntegra de cada entrevistado encontra-se no Apêndice 7 deste documento:

1. A grande maioria dos comentários informam que os atributos elencados foram suficientes e que não haveria nada a acrescentar, como pode ser observado na resposta do respondente 47 “*Nenhum além dos citados acima*” também no dia 43 “*os atributos que eu acho relevantes já foram listados*”, entre outros.

2. No entanto, alguns comentários podem ser observados de suma importância para este projeto de pesquisa, com destaque para o atributo relacionado à possibilidade de que outras pessoas que estejam junto com o sócio do clube, como pode ser observado nos comentários “*Disponibilidade para casal e ou família*” respondido pelo entrevistado 61 como também “*descontos para amigos*”, pelo de número 32.

Campanhas conhecidas como “member get member”, ou membro indica membro, são conhecidas e muito presentes nas principais plataformas atuais. Isso porque, um cliente satisfeito pode ser promotor da marca e logicamente indicar outros, como defende Reichheld (1996). Dessa maneira, clubes que disponibilizam o acesso não somente para o membro, mas também para outras pessoas que estiverem com ele no momento da utilização (com um limite obviamente), tende a ter maior adesão e maior satisfação dos usuários.

3. Foram observados também comentários “isolados” de alguns consumidores que também possuem sua contribuição para os objetivos deste trabalho. Entre eles podem ser destacados três, a saber: (1) *Além de descontos, a ideia de vantagens me atrai muito. Como exemplo não pegar filas, upgrade de serviços contratados e etc (respondente 59)*; (2) *Descontos e vantagens de acordo com o valor final, quanto maior o valor, maior o desconto* respondido pelo respondente 45 e por fim um atributo relacionado ao pós-venda do clube de

vantagens, dizendo “*Pós venda descente, que respeite o cliente*”, informado pelo respondente 40.

Alguns clubes de vantagens, como por exemplo, de bandeiras de cartões, muitas das vezes não oferecem descontos propriamente ditos, mas “mimos” que possibilite o cliente sentir-se diferenciado e, portanto, mais satisfeito com a empresa que lhe proporciona tal benefício.

Em sequência, ao final do questionário, assim como no questionário dos decisores de Marketing, foi feita novamente uma pergunta descritiva com o intuito de receber respostas mais amplas e que enriquecesse o projeto. Assim a pergunta “Quais são, em sua opinião, os principais desafios dos clubes de vantagens para o alcance da satisfação de usuários como você?” obteve no total, 82 respondentes. Assim como as perguntas descritivas anteriores, os resultados foram separados em grupos, possibilitando ao leitor, um resumo e uma percepção mais macro. Já as respostas de cada entrevistado na íntegra, encontra-se no apêndice 8 deste documento:

Percebe-se claramente no teor das respostas de grande parte dos clientes que transmitir “confiança” é algo que ainda deverá ser muito trabalhado nas comunicações e treinamento dos estabelecimentos participantes do clube de vantagens. Esses comentários estão bastante aderentes às respostas da questão 4. Nesta, o atributo “cumprir com precisão o que é prometido no site/aplicativo...”. Muitos dos comentários giram em torno desse tema como sendo o principal desafio dos gestores de clubes.

1. “*Cumprir o que é prometido. Oferecer os benefícios em horários possíveis*” (respondido pelo entrevistado 42), assim como o entrevistado 43 “*Manter a qualidade dos serviços com a garantia dos benefícios e descontos*”. Esses comentários são corroborados por outro participante que responde ser essencial “*Cumprir a propaganda veiculada*” pelo respondente 65 e de outro ainda que destaca: “*Que tenha descontos verdadeiros*”, além de “*Fazer com que ele sempre funcione. Se não consegue utilizar uma, duas vezes, o cliente desiste*” comentários de respondentes 82 e 69, respectivamente.

2. Outro grupo de comentários relevante, visa o reforço em conseguir atenção do cliente, para que de fato, utilizem o clube. Podem-se destacar alguns comentários nesse intuito, como por exemplo: *“Fazer com que o cliente realmente utilize o clube e obtenha os benefícios”*, respondido pelo entrevistado 57, assim como *“Cumprir com todas as promessas e conseguir descontos realmente bons que não façam os clientes desistirem”* e *“os clubes precisam saber persuadir seus clientes”*, respondido pelo entrevistado de número 80.

3. Por fim, um terceiro grupo de respondentes destacou algumas observações acerca de clube de fidelidades, mencionando principalmente as críticas em relação ao volume de pontos e as possibilidades de troca. Como exemplos desses comentários pode-se destacar: *“além de ter descontos e vantagens relevantes, a mecânica não pode ser extremamente onerosa para o cliente. Eu não vou gastar 100.000 em compras para ter um belíssimo calendário!”*, comentário feito pelo entrevistado de número 71.

Seguindo menções ao mesmo tópico, registram-se os seguintes comentários: *“Em primeiro lugar, são muito difíceis de utilizar, desde saber quantos pontos se tem até saber como transformar esses pontos em descontos reais. Em segundo lugar acho que falta informação por parte dos funcionário/atendentes. Eles mesmo não têm domínio de como funciona o programa. Por exemplo, na Ben & Jerry os atendentes não sabem explicar como funcionam aqueles pontos”*, conforme respondente de número 8. Também vale ressaltar *“os prêmios oferecidos são muito simples, bem desvalorizados”*, respondido pelo 20º entrevistado.

### 5.3.

#### **Resultado comparativo entre decisores versus consumidor final**

Neste capítulo serão apresentados os resultados comparativos entre o consolidado de respostas dos decisores de Marketing e dos consumidores finais.

Para atingir os objetivos que se propõem este trabalho, tornou-se necessário não somente a identificação dos atributos, mas também a comparação entre o que pensam e avaliam os decisores de Marketing em relação aos consumidores finais.

Com o intuito de enriquecer o entendimento dos resultados, inicialmente foi realizado um comparativo envolvendo as respostas às duas primeiras perguntas sobre a preferência entre clubes de vantagens e clubes de fidelidade como meios de contribuição para a satisfação do respondente. Em seguida, foi realizada uma análise comparativa entre as perguntas do trabalho que envolvem a avaliação dos atributos. Esta análise permite a eventual identificação do Hiato 1, conforme Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), ou seja, “uma discrepância entre as expectativas dos usuários e as percepções dos gestores sobre essas expectativas”. Este hiato torna-se mais visível e de fácil entendimento do leitor quando ilustrado por meio de um gráfico de dispersão.

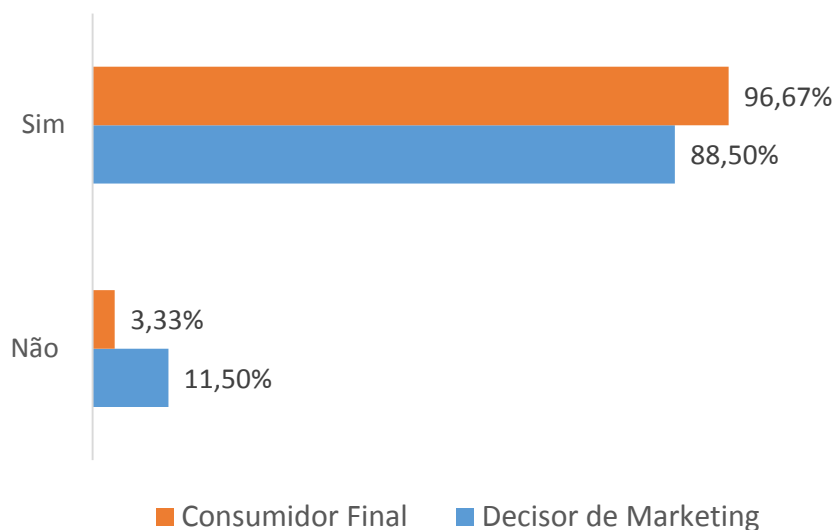
Em relação à primeira pergunta, observa-se que os dois grupos de entrevistados apresentam algo em comum. Mesmo com expressiva maioria informando que clubes de vantagens contribuem para aumentar a satisfação do consumidor final perante a empresa que oferece, em ambos os públicos, ao compará-los é perceptível que os decisores apresentam um otimismo maior do que os consumidores finais acerca do tema.

Os resultados demonstram que, enquanto apenas um decisor não acredita que clubes de vantagens contribui para uma maior satisfação de clientes (3,3% da amostra), nos consumidores finais este percentual atinge 11,50%, conforme pode ser observado na tabela e no gráfico a seguir:

Tabela 8: Comparação entre decisores e consumidor final - clubes de vantagens contribuem ou não para a satisfação de clientes.

	Sim	Não
Decisor de Marketing	96,67%	3,33%
Consumidor Final	88,50%	11,50%

Gráfico 9: Comparação entre decisores e consumidor final - clubes de vantagens contribuem ou não para a satisfação de clientes.



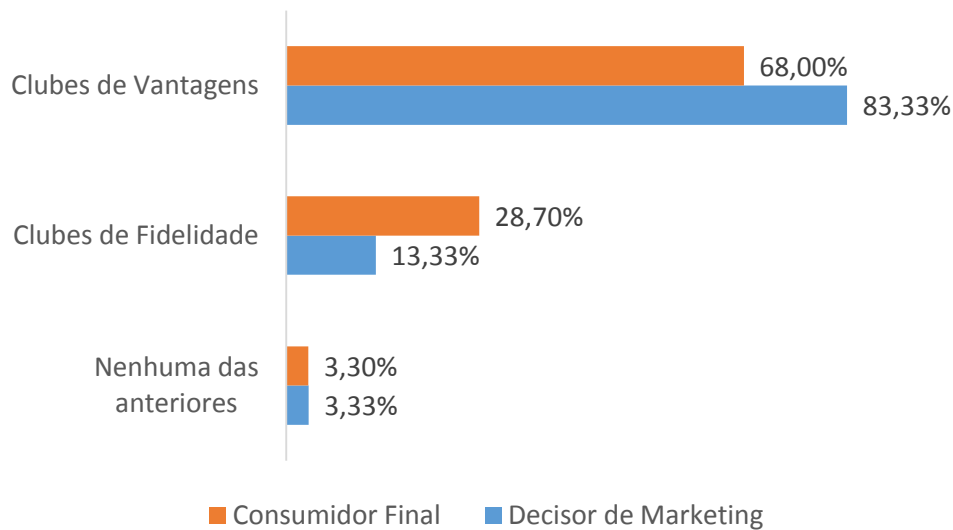
Na segunda pergunta foram comparados os resultados de ambos os grupos, no que tange o tipo de clube de relacionamento de preferência para tornar mais satisfeito o cliente em relação a empresa que o oferece.

Observa-se que, apesar de ambos os grupos apresentarem uma maioria favorável aos clubes de vantagens, os decisores de Marketing expõem um número mais expressivo (83% da amostra contra 68% dos consumidores finais), conforme tabela resumo e gráfico a seguir:

Tabela 9: Clube de relacionamento que mais contribui para a satisfação dos clientes na opinião de decisores de Marketing

	Clubes de Vantagens	Clubes de Fidelidade	Nenhuma das anteriores
Decisor de Marketing	83,33%	13,33%	3,33%
Consumidor Final	68,00%	28,70%	3,30%

Gráfico 10: Clube de relacionamento que mais contribui para a satisfação dos clientes na opinião de decisores de Marketing



Ao analisar os resultados das duas primeiras questões, os comentários na íntegra dos respondentes e também as gravações dos cinco executivos na fase de validação do questionário, acredita-se que a preferência maior dos decisores de marketing por clubes de vantagens ocorre principalmente por três motivos:

(1) Evitar desgastes com clientes por frustração. O clube de fidelidade, como observado, exige um acúmulo de pontos e posterior troca. É muito comum o cliente sentir-se frustrado com a relação acúmulo de pontos *versus* benefício possível na troca, ou seja, o número de pontos necessários para que sejam trocados eventuais prêmios, necessitando de alto acúmulo de pontos com pouco benefício na hora da troca.

(2) Se por um lado pode haver frustração por conta de um alto acúmulo de pontos para a troca, por outro, pode haver custos adicionais não previstos em orçamento, caso o clube de fidelidade tenha uma relação de pontos baixa. Ou seja, se o clube de fidelidade alcança um índice muito alto de utilização, a própria empresa que oferece terá de criar meios para “dificultar” a troca por prêmios para diminuir custos acima do orçamento previsto. No entanto, desestimular um clube de relacionamento passa a não ser racional quanto aos objetivos de Marketing propostos durante a criação dessa ferramenta.

(3) Estar mais presente no cotidiano do cliente. Um clube de vantagens pode estar mais presente no dia-a-dia de consumo do cliente em diferentes atividades

dele ao longo do dia, desde restaurantes, bares a salões de beleza, petshops, entre outros. Assim, conforme já exposto, quanto mais utilização, mais vezes indiretamente a marca que oferece o clube será lembrada.

Na sequência foi analisado o comparativo entre as duas principais perguntas do questionário, a avaliação quanto ao grau de importância dos atributos e o ranqueamento dos atributos mais importantes.

Para a análise desse resultado, torna-se necessário recapitular o modelo de Hiato de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). De acordo com os autores, o Hiato 1 consiste na discrepância entre as expectativas dos usuários e as percepções dos gestores sobre essas expectativas. Ele é formado pela diferença entre o serviço esperado pelo cliente e a percepção do prestador de serviços acerca de quais seriam as expectativas dos clientes

Diante do exposto acima, o Hiato 1 ocorre quando o decisor não compreende plenamente as expectativas dos clientes. Essas expectativas podem ser oriundas de várias fontes de informação, tais como anúncios, experiências pessoais passadas, experiências de grupos de referência, entre outros. Assim, quando os clientes e o decisor possuem visões diferenciadas sobre a qualidade do serviço (ou o mais e o menos relevante), a empresa não consegue captar corretamente as expectativas de seus clientes e transformá-las em atributos do pacote de serviço.

Para identificar se existe ou não o Hiato 1, assim como visando facilitar o entendimento e visualização do leitor, foram realizadas as seguintes análises para cada uma das questões:

- (1) Tabela comparativa das médias do atributo e a diferença entre elas.
- (2) Gráfico de barras comparativo
- (3) Gráfico de dispersão com linha de tendência

Tabela 10: comparação por atributo, com análise do p valor.

Número do atributo	Descrição do atributo	Média Decisor	Média Consumidor	Diferença
5	Não possuir restrições quanto a hora permitida de utilização.	4,07	4,20	-0,13
1	Que o clube ofereça a você descontos/vantagens diferenciados e exclusivos, ou seja, que outros clientes que não possuem o clube, não tenham acesso ao mesmo benefício.	4,23	4,00	0,23
7	A utilização do clube (benefício) não requer reserva ou agendamentos antecipados no estabelecimento.	4,27	4,12	0,15
4	Ser aceito em locais diversos locais distribuídos geograficamente (ter capilaridade). Ou seja, que sempre possua opções perto de você.	4,33	4,33	0,00
2	Ter um aplicativo que permita com que dúvidas e consultas sejam resolvidas no próprio aplicativo. (Exemplo: Informação sobre estabelecimentos credenciados, sua localização, o percentual de desconto, como utilizar).	4,37	4,30	0,07
3	Ser aceito em estabelecimentos com marcas relevantes aos usuários. (Locais com os quais você se identifica).	4,37	4,35	0,02
10	Ser fácil de usar (não precisar comprar no app ou imprimir cupom/voucher).	4,53	4,47	0,06
6	Ser aceito em diversos segmentos de negócio, tais como gastronomia/alimentação, serviços de estética, petshops, entre outros	4,57	4,23	0,34
8	Cumprir com precisão o que é prometido no site/aplicativo. Desde informações, até a percepção de que os funcionários do estabelecimento credenciado conhecem o clube.	4,70	4,66	0,04
9	Possuir desconto padrão e relevante na conta final (não ser atrelado a promoções específicas). Ex.: 20% de desconto no consumo final.	4,70	4,43	0,27

Dos resultados obtidos, observou-se uma alta aderência entre as médias de cada atributo avaliado pelos decisores e consumidores finais.

Para facilitar a visualização do leitor e contribuindo para o enriquecimento da análise do projeto, foi realizado o gráfico de barras que permite a comparação mais visual para cada atributo. Os dados são apresentados por ordem decrescente, tendo como base as médias dos decisores de Marketing, conforme pode ser observado a seguir:



Gráfico 11: Comparativo entre decisores e consumidor no gráfico de barras.  
Avaliação de importância dos atributos



No geral, observa-se uma equiparidade entre os resultados dos decisores de Marketing e dos consumidores finais, ou seja, existe um considerável alinhamento entre os dois grupos acerca dos atributos necessários em um clube, conforme gráfico de dispersão que será apresentado a frente. A seguir, o gráfico de barras com o comparativo de todos os atributos:

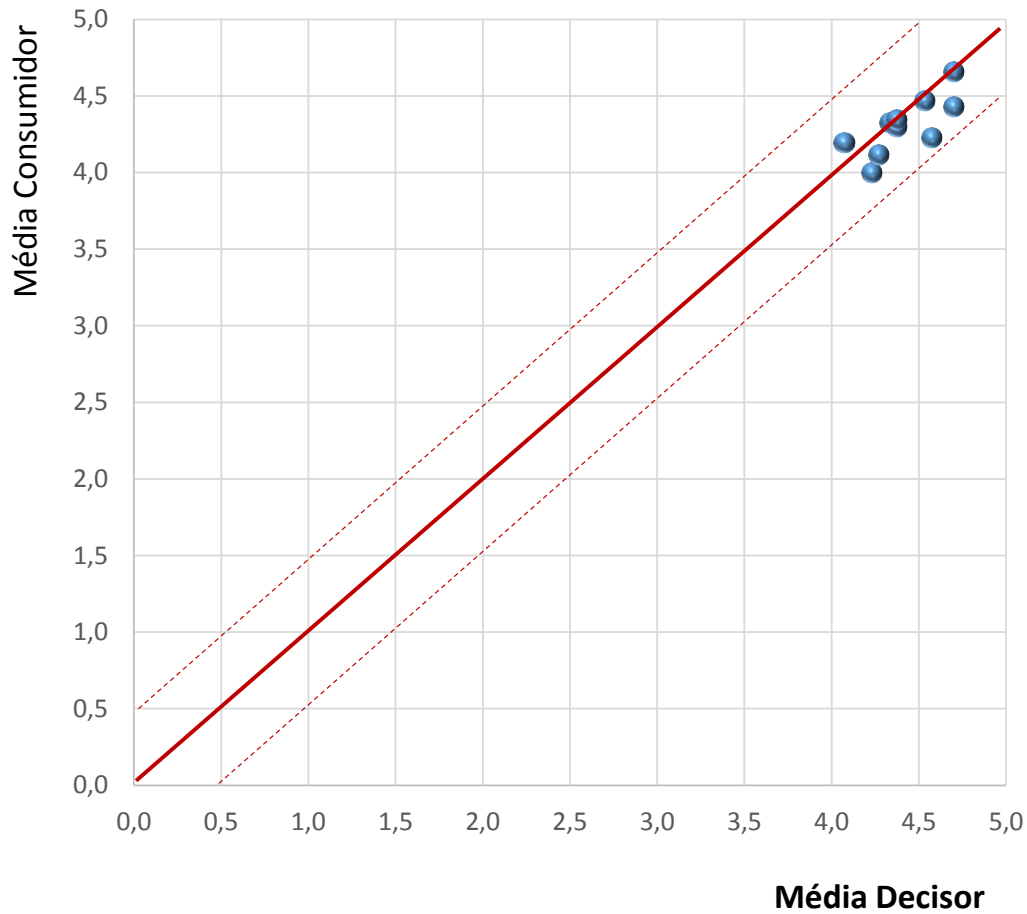
Ao analisar apenas a diferença entre médias das variáveis e uma percepção bastante homogênea de resultados, não se tornou necessário, para essa questão, um análise estatística mais aprofundada.

Assim, observa-se que o atributo *“Ser aceito em diversos segmentos de negócio, tais como gastronomia/alimentação, serviços de estética, petshops, entre outros”* obteve a maior diferença, apresentando 0,34 de diferença (4,57 - 4,23), seguido por *“Possuir desconto padrão e relevante na conta final (não ser atrelado a promoções específicas). Ex.: 20% de desconto no consumo final”*, com diferença de 0,27 (4,70 - 4,23) e a variável *“que o clube ofereça a você descontos/vantagens diferenciados e exclusivos, ou seja, que outros clientes que não possuem o clube, não tenham acesso ao mesmo benefício”*, com 0,23 (4,23 - 4,00).

Para concluir a análise foi criado também o gráfico de dispersão. Nele foram plotados os valores médios dos decisores de marketing sobre cada um dos atributos, obtidos na primeira fase da pesquisa de campo (eixo horizontal), e as percepções dos consumidores a respeito destas expectativas, obtidas na segunda fase da pesquisa de campo (eixo vertical).

O gráfico a seguir apresenta uma linha a 45° de inclinação, representando a função objetivo  $Y=X$ , ou inexistência de lacunas. Cada ponto representa a intersecção das avaliações dos decisores a respeito de determinado atributo (1 a 10) e a percepção que os clientes têm deste atributo.

Gráfico 12: Comparativo entre decisores e consumidor no gráfico de dispersão.  
Avaliação de importância dos atributos



Com o resultado, pode-se observar que todos os pontos estão situados dentro das proximidades da reta  $Y=X$ , ou seja, percebe-se que os decisores possuem uma percepção altamente aderente ao que pensam os clientes, no que tange à importância dos atributos para um clube de vantagens.

Caso houvesse pontos acima desta reta, seriam encontradas oportunidades de “desinvestimento”, ou seja, a existência de uma preocupação maior dos decisores do que é percebido como valor pelos consumidores. Caso houvesse pontos abaixo, demandaria uma maior atenção para os decisores em relação ao atributo avaliado, o que significa um “investimento” ou foco maior em relação ao atributo.

É de conhecimento comum que tecnologias mudam muito rapidamente, novos modelos de negócio e produtos aparecem a todo momento e apesar das

limitações da pesquisa, citadas no capítulo 4, opiniões tanto de decisores quanto de consumidores podem sofrer mudanças. Assim, de acordo com Fornell (1994) e Anderson (1998), a satisfação é também uma avaliação contínua a respeito da habilidade de uma marca em proporcionar os benefícios para o cliente. De nada vale entender o cliente ou satisfazê-lo em primeiro momento se ao longo do tempo não houver essa manutenção. Essa manutenção se aplica ao conhecimento contínuo das expectativas do cliente.

Os resultados comparativos da pergunta 4 do questionário de ambos os grupos se mostraram muito alinhados. Esse fato foi determinante para continuar as análises comparativas, a fim de identificar a presença do hiato 1, de acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), conforme já mencionado anteriormente.

Assim, foi realizada a avaliação e comparação, também da questão de número 5, que visou identificar, por meio de um ranqueamento, os atributos que decisores de Marketing e consumidores consideram como mais “essenciais” em um clube de vantagens.

Em relação à tabulação da questão 5, vale relembrar que o resultado dessa pergunta é feita pela média ponderada, atribuindo-se pesos com base na ordem colocada para tal atributo. Sendo assim, entende-se como resultado a ordem dos atributos classificada como mais relevantes pelos respondentes, caso tivessem que escolher um clube de vantagens.

Da mesma maneira ocorre para o decisor. Um cenário muito comum é a limitação de orçamento dentro das organizações para um gestor de Marketing quando cria um clube de relacionamento. Neste caso, com recursos escassos, busca-se identificar quais seriam os atributos que ele identificaria como mais essenciais, e que, portanto, ganhariam o foco em uma eventual atuação. A diferença relevante encontrada permite a identificação de um hiato.

A questão de número 5 seguirá a mesma lógica da análise anterior. Tanto o método de hiato já apresentado, quanto para os gráficos de análise.

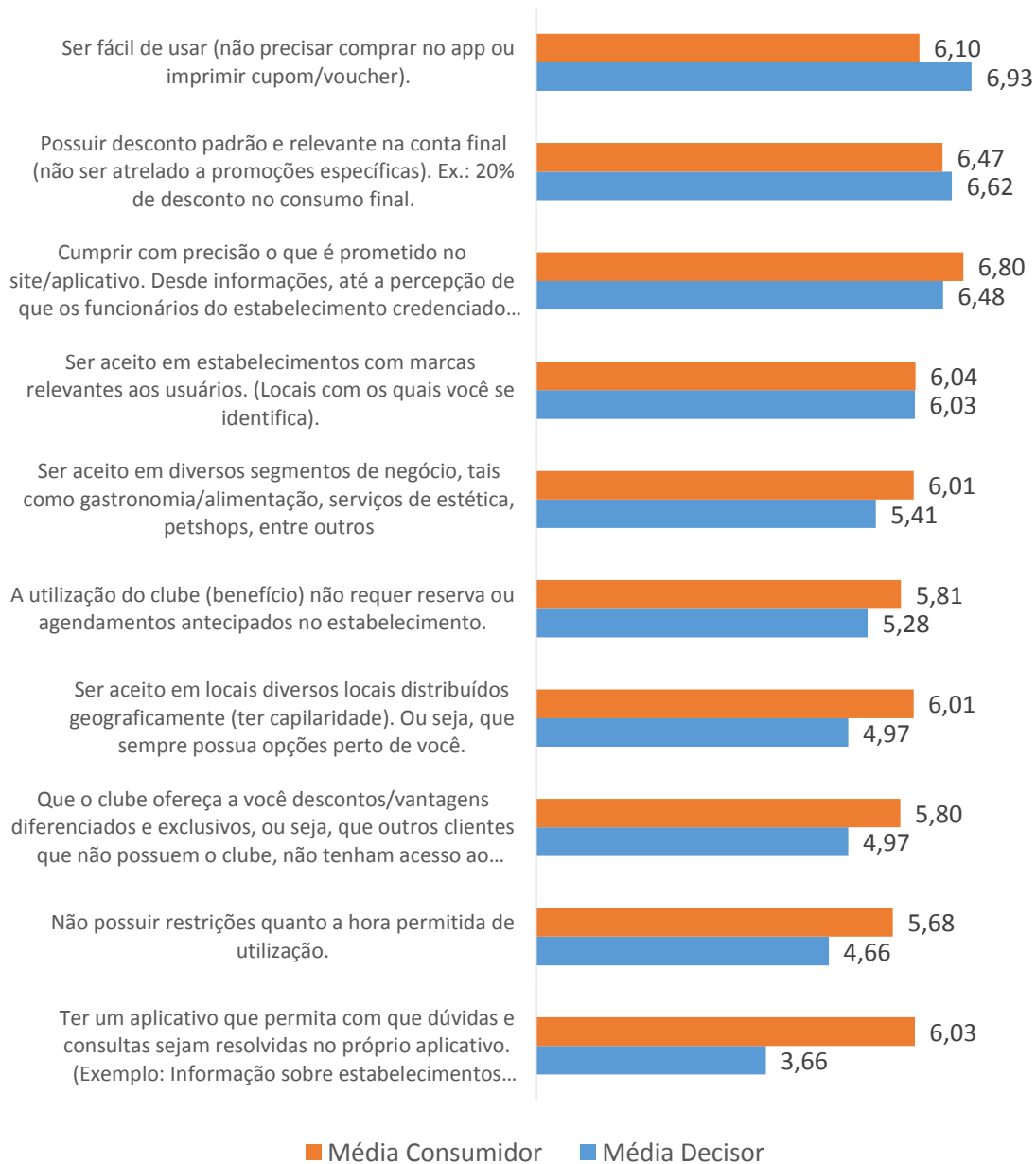
- (1) Tabela comparativa por atributo, com análise do p valor.
- (2) Gráfico de barras comparativo com linha de tendência
- (3) Gráfico de dispersão com linha de tendência

Tabela 11: Comparativo entre decisores e consumidor.  
Atributo mais essencial em clubes de vantagens

Descrição do atributo	Média Decisor	Média Consumidor	Diferença	P value	95% Confidence Interval of the Difference		ok?
					Lower	Upper	
Que o clube ofereça a você descontos/vantagens diferenciados e exclusivos, ou seja, que outros clientes que não possuem o clube, não tenham acesso ao mesmo benefício.	4,97	5,80	-0,83	0,813	-2,4137	0,7468	Sim
Ter um aplicativo que permita com que dúvidas e consultas sejam resolvidas no próprio aplicativo. (Exemplo: Informação sobre estabelecimentos credenciados, sua localização, o percentual de desconto, como utilizar).	3,66	6,03	-2,37	0,904	-0,602	2,1219	Sim
Ser aceito em estabelecimentos com marcas relevantes aos usuários. (Locais com os quais você se identifica).	6,03	6,04	-0,01	0,541	-1,899	0,4338	Sim
Ser aceito em locais diversos locais distribuídos geograficamente (ter capilaridade). Ou seja, que sempre possua opções perto de você.	4,97	6,01	-1,04	0,672	-0,1115	2,0672	Sim
Não possuir restrições quanto a hora permitida de utilização.	4,66	5,68	-1,02	0,157	-0,9527	1,6046	Sim
Ser aceito em diversos segmentos de negócio, tais como gastronomia/alimentação, serviços de estética, petshops, entre outros	5,41	6,01	-0,6	0,783	-0,4306	1,3766	Sim
A utilização do clube (benefício) não requer reserva ou agendamentos antecipados no estabelecimento.	5,28	5,81	-0,53	0,02	-0,8004	1,4939	Sim
Cumprir com precisão o que é prometido no site/aplicativo. Desde informações, até a percepção de que os funcionários do estabelecimento credenciado conhecem o clube.	6,48	6,80	-0,32	0,578	-1,3791	1,4702	Sim
Possuir desconto padrão e relevante na conta final (não ser atrelado a promoções específicas). Ex.: 20% de desconto no consumo final.	6,62	6,47	0,15	0,368	-1,767	0,9407	Sim
Ser fácil de usar (não precisar comprar no app ou imprimir cupom/voucher).	6,93	6,10	0,83	0,264	-2,4174	0,5176	Sim

Assim como foi realizado na pergunta de número 4, para facilitar a visualização do leitor e contribuir para o enriquecimento da análise do projeto, foi projetado um gráfico de barras, permitindo uma comparação visual para cada atributo, e posteriormente projetado o gráfico de dispersão. Os dados são apresentados por ordem decrescente, tendo como base as médias dos decisores de Marketing.

Gráfico 13: Comparativo entre decisores e consumidor no gráfico de barras.  
Atributo mais essencial em clubes de vantagens



Ao analisar apenas a diferença entre as médias absolutas, desconsiderando *p value* ou algum embasamento estatístico, observa-se que o atributo “*Ter um aplicativo que permita com que dúvidas e consultas sejam resolvidas no próprio aplicativo. (Exemplo: Informação sobre estabelecimentos credenciados, sua localização, o percentual de desconto, como utilizar)*” obteve uma diferença expressiva (2,37).

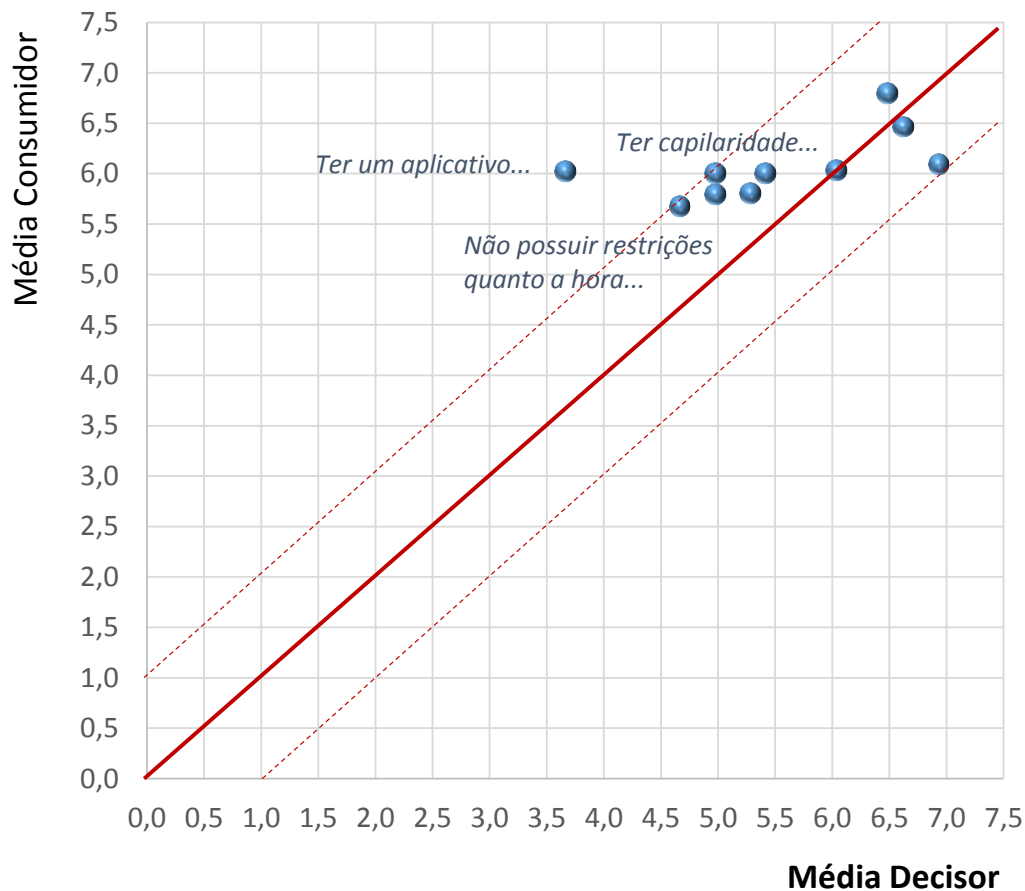
Uma das explicações possíveis, mas que não podem ser aqui comprovadas, seria a divergência do perfil dos respondentes, com variáveis tais como faixa etária, faixa de renda, gênero, etc. Consumidores mais jovens notoriamente são mais ávidos por tecnologia e utilizam aplicativo até mesmo para atividades corriqueiras do cotidiano, o que não é observado necessariamente por indivíduos mais maduros ou meia idade. Esse fator pode explicar a presença do hiato neste atributo. Este é um tópico a ser pesquisado em trabalhos futuros,

Em seguida, observa-se o atributo *“Ser aceito em locais diversos locais distribuídos geograficamente (ter capilaridade). Ou seja, que sempre possua opções perto de você”* com 1,04 (6,01 - 4,97). Este atributo pode estar aderente aos conceitos do P de Praça, de acordo com Kotler (2010), enquanto que a terceira maior diferença em relação ao atributo *“Não possuir restrições quanto a hora permitida de utilização”* com 1,02 (5,68 - 4,66), pode ser entendido como as dimensões “confiabilidade” e “segurança”, conforme Parasuraman *et al* (1988) e detalhado no capítulo 3. A confiabilidade e a segurança, neste caso, estão atreladas ao eventual desconforto do cliente em sentir-se lesado (pela informação não está muito clara) ou pela preocupação de não receber um atendimento cortês dos funcionários.

Para concluir a análise comparativa, referente ao grau de importância dos atributos, foi criado também o gráfico de dispersão. Assim como na questão anterior, também foram plotados os valores médios dos decisores de marketing sobre cada um dos atributos, obtidos na primeira fase da pesquisa de campo (eixo horizontal) e as percepções dos consumidores a respeito destas expectativas, obtidas na segunda fase da pesquisa de campo (eixo vertical).

O gráfico a seguir também apresenta uma linha a 45° de inclinação, representando a função objetivo  $Y=X$ , ou inexistência de lacunas. Cada ponto representa a intersecção das avaliações dos decisores a respeito de determinado atributo (1 a 10) e a percepção que os clientes tem deste atributo.

Gráfico 14: Comparativo entre decisores e consumidor no gráfico de barras.  
Atributo mais essencial em clubes de vantagens



Considerando um intervalo de 1,0 de diferença entre as médias ponderadas, observa-se que a grande maioria dos atributos estão situados dentro das proximidades da reta  $Y=X$ , ou seja, percebe-se que os decisores de Marketing avaliam de maneira bastante similar aos consumidores finais.

Não são observados atributos supervalorizados pelos decisores ou que mereçam “desinvestimento”. No entanto, o contrário ocorre. Há apenas um atributo que está consideravelmente acima da reta e que, portanto, é considerado essencial pelos consumidores, mas que não são prioritários para os decisores de Marketing: “Ter um aplicativo que permita com que dúvidas e consultas sejam resolvidas no próprio aplicativo”.

O hiato foi identificado através de análise da média entre as avaliações e uma diferença de percepção significativa entre os dois grupos para o atributo mencionado.



Diferentemente da questão de número 4, que apresentou um resultado muito homogêneo, a Questão 5, como exposto, apresentou uma maior diferença de percepção entre os dois grupos.

A partir dessa constatação, com o intuito de embasar os resultados da pesquisa, foi realizado um aprofundamento estatístico a fim de encontrar o p valor entre as variáveis de cada grupo.

O atributo *“Ter um aplicativo que permita com que dúvidas e consultas sejam resolvidas no próprio aplicativo”*, mesmo apresentando uma diferença significativa entre as médias, ao calcular o p valor, observou-se que, estatisticamente, possui uma correlação entre os grupos, uma vez que, apresentou um p valor de 0,904 e portanto, maior que 0,05, não rejeitando-se a hipótese nula.

O resultado, conforme exposto, na tabela 11, demonstra que os demais atributos possuem correlação entre os dois grupos e não foi rejeitado a hipótese nula. A única exceção foi o atributo *“A utilização do clube (benefício) não requer reserva ou agendamentos antecipados no estabelecimento”*, que apresentou um p valor de 0,02 e, portanto, menor que 0,05. No entanto, ao realizar o segundo teste, avaliando sua variância, percebe-se que está maior do que 1 e, portanto, no segundo teste, conclui-se que, assim como as demais variáveis, também possuem correlação.

Com base no resultado de análise de diferença entre as médias, pode-se afirmar que enquanto este ítem possui um grande valor para os consumidores finais, principalmente pela facilidade de uso que esses tipos de aplicativos possuem, tais como: localização dos estabelecimentos com distancia em metros de onde o cliente se encontra, telefones, fotos do local, registro de suas utilizações e economia, possibilidade de abrir reclamação, entre outros, não foi percebido da mesma maneira para os decisores.

Buscando identificar uma correlação entre os resultados obtidos e a revisão bibliográfica, o atributo identificado com o hiato 1 pode ser correlacionado à necessidade de melhor *“Palpabilidades”* em relação ao clube de vantagens por parte dos consumidores. Tal conceito está presente nos 3 P's extras de Marketing

de Serviços, de acordo com Lovelock; Wright (2001) e corroborado com os pensamentos de Parasuraman *et al.* (1988). Apesar de os autores se direcionarem mais especificamente a evidências físicas, o aplicativo para uma empresa de tecnologia é algo que “tangibiliza” para o cliente e torna o clube mais presente no cotidiano dos clientes.

## 6. Conclusão

O objetivo final deste trabalho foi identificar os atributos mais relevantes que um Clube de Vantagens deve possuir, na visão de decisores de Marketing que o contratam e dos consumidores finais que o utilizam. A seguir, serão respondidas algumas questões referentes ao objetivo principal e intermediários desse projeto de pesquisa.

Pela ausência de uma referência bibliográfica que fornecesse tais atributos, assim como sua classificação, foram realizadas pesquisas de campo para este fim. Nas três etapas da pesquisa de campo foram os seguintes os atributos identificados:

1. Ser fácil de usar; não precisar comprar no aplicativo ou imprimir cupom/*voucher*.
2. Possuir desconto padrão e relevante na conta final (não ser atrelado a promoções específicas). Ex.: 20% de desconto no consumo final
3. Cumprir com precisão o que é prometido no site/aplicativo. Desde informações, até a percepção de que os funcionários do estabelecimento credenciado conheçam o clube.
4. A utilização do clube não requer reserva/agendamentos antecipados no estabelecimento.
5. Ser aceito em diversos segmentos de negócio, tais como gastronomia/alimentação, serviços de estética, *petshops*, entre outros
6. Não possuir restrições quanto a hora permitida de utilização.
7. Ser aceito em locais diversos locais distribuídos geograficamente (ter capilaridade). Que sempre possua opções perto de você.
8. Ser aceito em estabelecimentos com marcas relevantes aos usuários. (Locais com as quais os seus clientes se identificam).
9. Ter um aplicativo que permita com que dúvidas e consultas sejam resolvidas no próprio aplicativo. (Exemplo: Informação sobre estabelecimentos credenciados, sua localização, o percentual de desconto, como utilizar).

10. Oferecer aos usuários descontos/vantagens diferenciados e exclusivos, ou seja, benefícios que outros clientes que não participam do clube possam ter acesso.

Ainda em relação ao objetivo principal, buscou-se identificar se as avaliações dos gestores (percepções de valor) são condizentes com as avaliações (expectativas) dos clientes usuários do clube. Com base nos resultados obtidos, observou-se que existe uma alta aderência das avaliações dos gestores em relação aos clientes usuários do clube. Essa afirmação pode ser feita quando se compara o grau de importância entre cada um dos atributos e as diferenças apresentadas, que não foram significativas

No entanto, ao analisar os atributos por ordem de prioridade, observa-se que existe uma expectativa do consumidor final em relação ao aplicativo, permitindo-o desde encontrar os estabelecimentos parceiros do clube de vantagens até receber atendimento de suporte, por exemplo. Por parte dos decisores de Marketing esse atributo não foi considerado tão relevante.

Assim, o atributo *“Ter um aplicativo que permita com que dúvidas e consultas sejam resolvidas no próprio aplicativo. (Exemplo: Informação sobre estabelecimentos credenciados, sua localização, o percentual de desconto, como utilizar).”* Foi o único a apresentar o Hiato 1, com base nos conceitos de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). O Hiato 1 é baseado na discrepância entre as expectativas dos usuários e as percepções dos gestores sobre essas expectativas.

O primeiro objetivo intermediário buscava, de forma simplificada, comparar a percepção geral de ambos os grupos em relação à potencial contribuição deste tipo de serviço para a satisfação dos usuários em relação à empresa que o oferece.

Pode-se identificar, como resultado da pesquisa realizada, que tanto os decisores de Marketing quanto os consumidores finais aparentemente se mostram bem receptivos à implantação/adoção desse tipo de ferramenta, no que tange a sua contribuição para tornar os clientes mais próximos/satisfeitos com a empresa que o oferece.

Contudo, esta é uma conclusão simplificada, uma vez que a mensuração do fenômeno da satisfação sugere um método mais robusto e com outras variáveis relacionadas ao comportamento dos respondentes, o que demanda estudos mais aprofundados sobre o tema.

Se o clube de vantagens pode contribuir para satisfação ao observar os resultados da pesquisa com os consumidores finais e de acordo com Oliver (1999, p.42), "a satisfação é passo fundamental para a retenção de um cliente", pode-se sugerir que empresas que implementam clubes de vantagens estão em um direção adequada em busca de clientes mais fiéis, aderente aos conceitos de Kotler (2000), Pepper e Rogers (2000), que destacam que as empresas desenvolvem, estes tipos de programas de relacionamento, buscam manterem seus clientes mais "leais ou fiéis".

Em relação ao segundo e terceiro objetivos intermediários, que visava identificar os atributos mais essenciais e seu grau de importância para um clube de vantagens tanto por decisores de Marketing quanto pelos consumidores finais, torna-se necessário utilizar novamente o gráfico apresentado no capítulo 5.3 deste projeto, permitindo uma comparação direta e com fácil visualização pelo leitor.

Gráfico 15: Comparativo entre decisores e consumidor no gráfico de barras.

## Avaliação de importância dos atributos

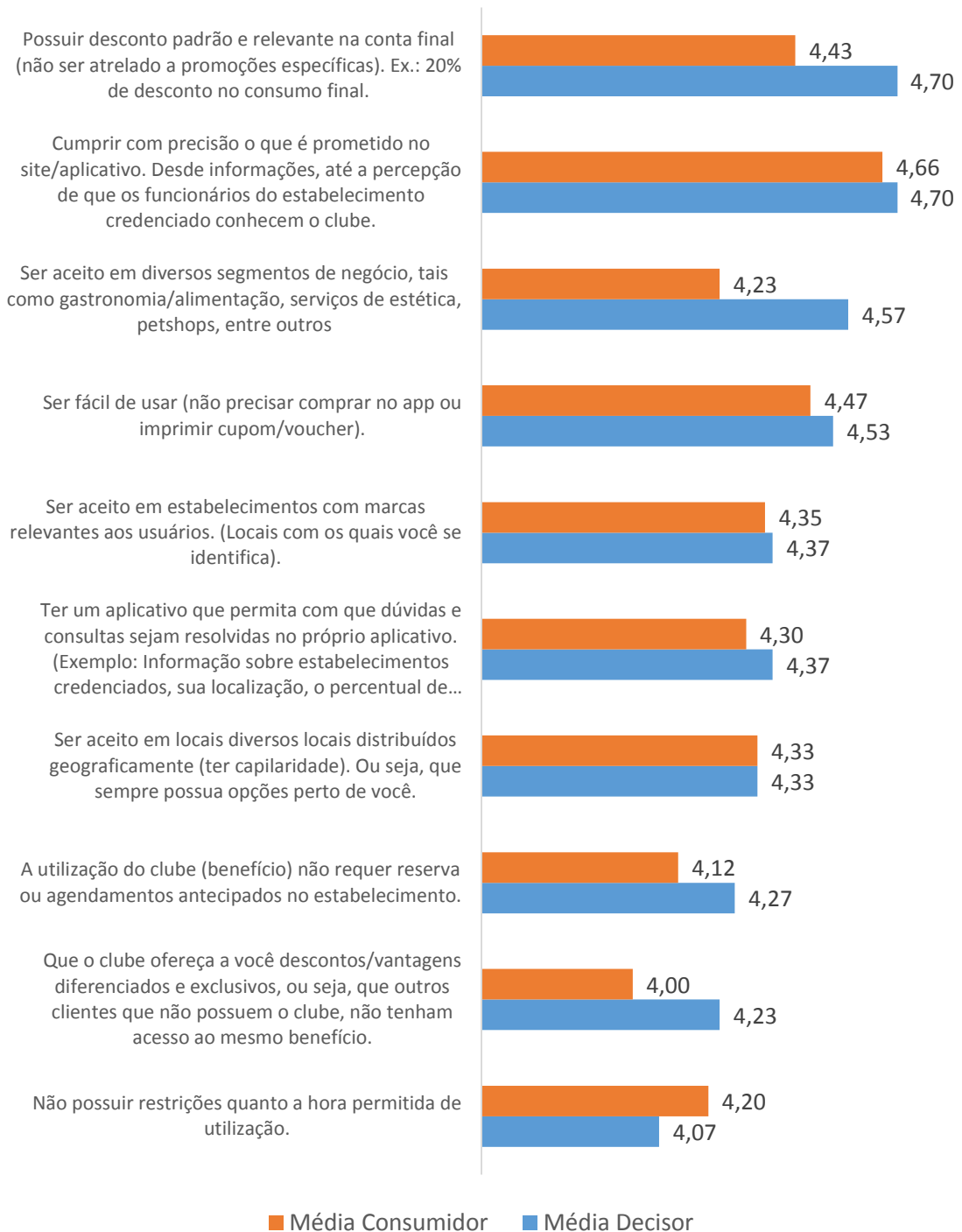
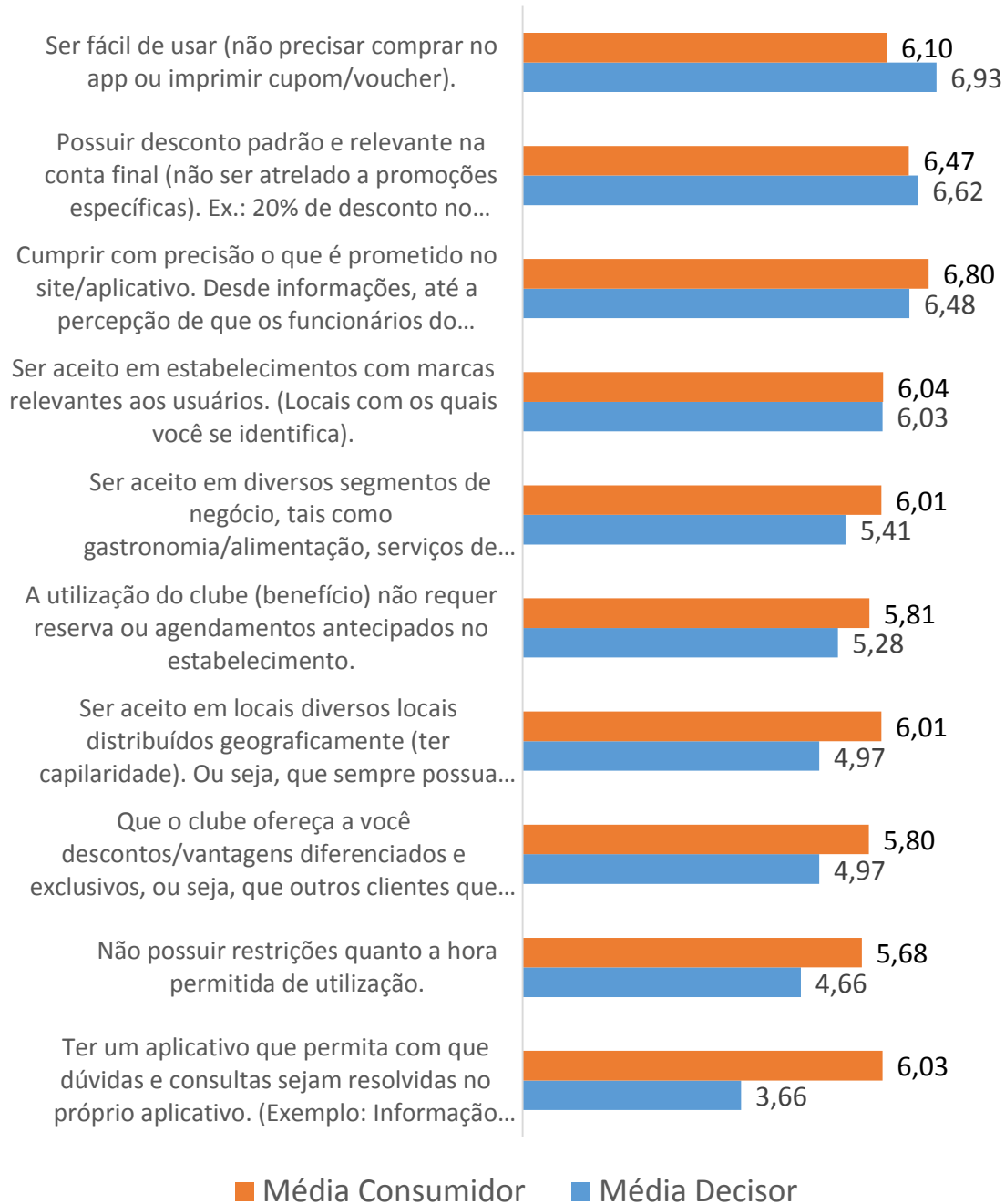


Gráfico 16: Comparativo entre decisores e consumidor no gráfico de barras.

Atributo mais essencial em clubes de vantagens



O quarto objetivo intermediário buscou identificar os principais desafios, na visão dos decisores e consumidores finais, para que um clube de vantagens possa contribuir com a satisfação dos consumidores. As principais contribuições identificadas foram:

- (1) Criar maior engajamento com o consumidor, através de premiações por utilização
- (2) Mostrar o quão vantajoso é para o cliente.
- (3) Estimular o uso constantemente, através de campanhas de marketing criativas.
- (4) Cumprir com o que é prometido.
- (5) Fazê-lo sentir-se orgulhoso de ser parte do clube.

Os resultados apresentados sugerem um “ponto de partida” para empresas que vislumbrem incrementar suas estratégias de marketing de relacionamento, corroborando com os conceitos de Vavra (1994) e Pruden (1995). Os autores destacam que a preocupação com a satisfação dos clientes nas instituições tem um papel essencial no desempenho das organizações e se caracteriza como um novo modo de pensar sobre receitas e lucro e sobre a maneira de como se deveriam fazer negócios.

Este resultado também reforça os pensamentos de Zeithaml; Bitner (2003). De acordo com os autores, a satisfação recorrente dos clientes tende a levá-los ao fenômeno de lealdade. Ou seja, uma sistemática experiência de satisfação, a princípio, resulta na retenção dessas pessoas como clientes de uma empresa.

### **6.1. Contribuições gerenciais**

O estudo realizado sobre clubes de vantagens pode ser um caminho inicial para as organizações vislumbrarem a importância desse tipo de ferramenta, que possibilita conhecer melhor seus clientes e permite que a marca tenha “mais assuntos” por enviar comunicações. Essas comunicações vão desde promoções de datas comemorativas até vantagens para o dia-a-dia, o que pode possibilita uma maior satisfação dele com a marca que o oferece;

Assim, contratar empresas gestoras de clubes de vantagens, são, de certa maneira, uma opção para criar um clube de vantagens profissional e com baixo custo de implantação e manutenção. Uma gestão profissional de clubes de vantagens, permite uma ótima relação custo-benefício para as empresas que a contratam. Isso porque, com um baixo investimento, é possível a empresa se



preocupar apenas com a parte estratégica e tática do projeto, acompanhando os resultados e metas traçadas, tais como: percentual de utilização em relação à base de clientes, economia gerada, percentual de clientes que abre os e-mails e clica nos links das campanhas de comunicação do clube recorrentemente (esse indicador, entre outros fatores, permite que outros produtos e novidades da empresa possam ser oferecidos sem “estressar” a relação com o cliente, entre outros.

Muitas empresas, ao implantar um clube de vantagens, cometem um erro muito comum que é não realizar o tático muito bem. Ou seja, define-se bem a estratégia de lançamento de um clube de vantagens, contrata uma empresa gestora para cuidar da operação, mas esquece do tático. Refere-se nesse caso, as ações de comunicação para a base de clientes, principalmente em relação ao lançamento e manutenção. Um clube de vantagens, para ser atrativo ao cliente, deve estar integrado as estratégias e régua de comunicação da companhia. Quanto mais promover campanhas de engajamento, maior será o resultado para isso.

Destacam-se como principais contribuições gerenciais referente a esse projeto:

1. Para empresas que queiram criar um clube de vantagens para seus clientes.
2. Para empresas gestoras de clubes de vantagens e gostariam de entender melhor os atributos e suas avaliações pelos consumidores finais e decisores de Marketing.
3. Para empresas que já possuem um clube de vantagens e busquem investir mais nessa ferramenta ou fazer melhorias.
4. Para decisores de Marketing que busquem aprofundar nessa importante ferramenta.

## **6.2. Sugestões para futuras investigações**

Duas macros recomendações são observadas pelo autor e orientador deste trabalho, a saber:

1. Dada a limitação de tempo, recursos financeiros os resultados não podem ser generalizados, para todo o país e por conta disso, principalmente pelo fato do

Brasil ser um país apresentar muita heterogeneidade entre suas regiões no que tange a renda, nível de escolaridade, acesso a tecnologias, entre outros, poderá haver diferente percepção sobre clubes de vantagens tanto dos decisores quanto os consumidores finais.

Pelas razões descritas, levantam-se as seguintes questões, que poderão ser orientações para futuras pesquisas: A Percepção de Qualidade de Serviço dos Clientes Empresas.

a. Quais seriam os atributos mais importantes e sua a ordem de preferência em cada região se a pesquisa fosse aplicada em todo o país?

b. Haverá diferenças no que pensam os decisores de marketing e consumidores finais acerca do tema clube de vantagens?

c. Quais seriam as opiniões de decisores de marketing e consumidores finais acerca dos principais desafios dos clubes de vantagem?

2. Realizar um estudo de caso com base nos atributos levantados. Esse estudo de caso poderia ser de duas possibilidades

a. Para empresas que possuem clubes de vantagens gerenciados internamente

b. Para empresas que possuem clubes de vantagens gerenciados por uma empresa especializada.

Um estudo mais completo seriam realizar cada uma das análises acima e concluir com uma comparação de como são as percepções de consumidores finais.

## Referências bibliográficas

AMIS, John; PANT, Narayan; SLACK, Trevor. Achieving a sustainable competitive advantage: A resource-based view of sport sponsorship. **Journal of sport management**, v. 11, n. 1, p. 80-96, 1997.

ANDERSON, E. W. **Customer satisfaction and word-of-mouth**. Working Paper, NQRC (National Quality Research Center): The University of Michigan, July, 1998.

BAMOSSY, Gary J.; SEMENIK, Richard J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. São Paulo, 1995.

BERRY, L. L. **Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000**. *Journal of Relationship Marketing*, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.

BLOEMER, Jose MM; KASPER, Hans DP. **The impact of satisfaction on brand loyalty: Urging on classifying satisfaction and brand loyalty**. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, v. 7, 1994.

BOLTON, Ruth N.; LEMON, Katherine N.; VERHOEF, Peter C. The theoretical underpinnings of customer asset management: A framework and propositions for future research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 3, p. 271-292, 2004.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. Cengage Learning, 2009.

BOULDING, W.; KALRA, A.; STAELIN, R.; ZEITHAML, V. A. **A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions**. *Journal of Marketing Research*, v. 30, n. 1, p. 7-27, Feb. 1993.

BREI, Vinícius Andrade; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de internet banking no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 145-168, 2005.

BRENKENT, G. G. **Ética do Marketing Social Internacional**. In ANDREASEN, A. L. *Ética e Marketing Social*, SP: Futura, 2002.

BROGOWICZ, Andrew A.; DELENE, Linda M.; LYTH, David M. A synthesised service quality model with managerial implications. **International Journal of Service Industry Management**, v. 1, n. 1, p. 27-45, 1990.

BROOKING. A. **El capital intelectual**. 1ª ed. Barcelona: Editora Pai dós, 1996.

BULLER, David B. et al. Formative Research Activities To Provide Web-Based Nutrition Education to Adults in the Upper Rio Grande Valley. **Family & community health**, v. 24, n. 3, p. 1-12, 2001.

BUTSCHER, Stephan A. **Limited loyalty programs create strategic databases**. Marketing News. v. 31, nº 22, Oct. 27, 1997, p.13.

CARMAN, James M. Consumer Perceptions Of Service Quality: An Assessment Of T. **Journal of retailing**, v. 66, n. 1, p. 33, 1990.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, Paul. Criando valor para o cliente. **São Paulo: Atlas**, 2000.

CRESWELL, J. W. (2002). **Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research**. Pearson Education, New Jersey, p. 206

CRONIN JR, J. Joseph; TAYLOR, Steven A. SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. **The Journal of Marketing**, p. 125-131, 1994.

DA ROCHA, André Lacombe Penna. **Uma aplicação do modelo de hiatos para a identificação da percepção de marca de uma empresa de serviços: o caso DNV**. 2010. Tese de Doutorado. PUC-Rio.

DE OLIVEIRA, Otávio José; FERREIRA, Euriane Cristina. Adaptation and application of the SERVQUAL scale in higher education. In: **Proceedings of POMS 20th Annual Conference Orlando, Florida USA**. 2009.

Facility Clube de Vantagens. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em:<Facility.org.br>. Acesso em: 28 de maio. 2016.

FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. **Conquistando o Consumidor: o marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas**. São Paulo: Gente, 2000.

FORNELL, C. **A customer satisfaction research prospectus**. In: RUST, R. T.; OLIVER, R. L. (Eds.). Quality: new directions in theory and practice. Thousand Oaks: Sage, 1994. p. 241-268.

FROST, Frederick A.; KUMAR, Mukesh. INTSERVQUAL—an internal adaptation of the GAP model in a large service organisation. **Journal of Services Marketing**, v. 14, n. 5, p. 358-377, 2000.

GATTUSO, Greg. **Frequency Programs Keep them coming back**. Direct Marketing. p.31- 35, July, 1994

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4a. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

GRÖNROOS, Christian. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of marketing**, v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.

\_\_\_\_\_. **Marketing: gerenciamento de serviços**. 3a. edição. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

\_\_\_\_\_. **Relationship marketing: the strategy continuum**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 23, n. 4, 1995.

HADJIKHANI, Amjad; LAPLACA, Peter. Development of B2B marketing theory. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 3, p. 294-305, 2013.

JOHNSON, M.D.; SELNESF. **Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships**. Journal of Marketing, v. 68, p. 117, 2004.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de Serviços Profissionais: Kotler estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. 2a. ed. São Paulo: Manole, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. 10 edição. 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Elsevier Brasil, 2010.

\_\_\_\_\_. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Fundamentos de marketing**. Pearson Educación, 2003.

\_\_\_\_\_. **Principles of marketing**. pearson education, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 2006.

\_\_\_\_\_. **Marketing management**, v. 12, 2012.

KUMAR, Mukesh; TAT KEE, Fong; CHARLES, Vincent. Comparative evaluation of critical factors in delivering service quality of banks: An application of dominance analysis in modified SERVQUAL model. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 27, n. 3, p. 351-377, 2010.

LAENGER, Judith. **What consumers wish brand managers knew**. Journal of Advertising research. p.60-65, November/December, 1997.

LEHMANN, D. R. **Perceived quality, customer satisfaction, market share, and profitability**. Working Paper, NQRC (National Quality Research Center): The University of Michigan, 1992.

LEVITT, T. Production-line approach to service. Harvard Business Review, v.13, n6, p.41-53, 1972.

\_\_\_\_\_. **A imaginação de marketing**. Atlas, 1990.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Principles of service marketing and management**. Prentice Hall, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. Questionnaire design and scale development. **The handbook of marketing research: Uses, misuses, and future advances**, p. 83-94, 2006.

MCALEXANDER, James H.; SCHOUTEN, John W.; KOENIG, Harold F. Building brand community. **Journal of marketing**, v. 66, n. 1, p. 38-54, 2002.

MCKAY, Alison; BLOOR, M. Susan; DE PENNINGTON, Alan. A framework for product data. **IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering**, v. 8, n. 5, p. 825-838, 1996.

MCKENNA, Regis. **Competindo em tempo real: estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito**. Campus, 1999.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. **The commitment-trust theory of relationship marketing**. Journal of Marketing, v. 58, n. 3, p. 20-38, July 1994.

MURRAY, R. ; MURRAY, N. **Conquistando a fidelidade: como transformar clientes eventuais em verdadeiros defensores de seu negócio**. 1a. edição. São Paulo: Pioneira, 1996. KOTLER, Philip – Administração de Marketing – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

OLIVA, T.A.; OLIVER, R. L.; MACMILLAN, I. C. **A catastrophe model for developing service satisfaction strategies**. Journal of Marketing, vol.56, n.3, p.83-96, 1992.

OLIVER, Chadwick Dearing; STEPHENS, Earl P. Reconstruction of a mixed-species forest in central New England. **Ecology**, v. 58, n. 3, p. 562-572, 1977.

OLIVER, R. L. **A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions**. Journal of Marketing Research, v. 17, n. 4, p. 460-469, Nov. 1980.

\_\_\_\_\_. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer.** New York: McGraw Hill, 1997.

\_\_\_\_\_. **Whence consumer loyalty?** *Journal of Marketing*, vol.63 (special issue), p. 33-44, 1999.

OLIVER, R.; WESTBROOK, R. Profiles of consumer emotions and satisfaction in ownership and usage. **emotion**, v. 6, p. 12-27, 1993. Kotler (1994), cap 3 – p. 59

OLIVER, Richard L. Effect of expectation and disconfirmation on postexposure product evaluations: An alternative interpretation. **Journal of applied psychology**, v. 62, n. 4, p. 480, 1977.

\_\_\_\_\_. Whence consumer loyalty? **The Journal of Marketing**, p. 33-44, 1999.

OLIVER, Richard L.; RUST, Roland T.; VARKI, Sajeew. Customer delight: foundations, findings, and managerial insight. **Journal of retailing**, v. 73, n. 3, p. 311-336, 1997.

PARASURAMAN, Anantharanthan; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **The Journal of Marketing**, p. 41-50, 1985.

\_\_\_\_\_. Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. **Journal of retailing**, v. 64, n. 1, p. 12, 1988.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. CRM Series–Marketing 1 to 1–Um Guia Executivo Para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management. **São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil**, 2000.

PETER, J. P.; OLSON, J. C. **Comportamento do consumidor e estratégia de marketing**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2009. 576p.

PETER, J. Paul; CHURCHILL JR, Gilbert A. Marketing: criando valor para os clientes. **São Paulo: Saraiva**, 2000.

PRUDEN, D. R. **Using aftermarketing to maintain a customer base.** **Discount Merchandiser**, v. 35, n. 5, p. 86-88, May 1995.

REBELATO, M. G. **A qualidade em serviços: uma revisão analítica e uma proposta gerencial.** 1995. 148 p. 1995. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado)–Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

REICHHELD, F. F. **Learning from customer defections.** *Harvard Business Review*, v. 74, n. 2, p. 56-69, 1996. REICHHELD, F. F. A estratégia da lealdade: a força invisível que sustenta crescimento, lucro e valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

REICHHELD, F. F.; MARKEY Jr.; R. G.; HOPTON, C. **The loyalty effect: the relationship between loyalty and profits**. *European Business Journal*, v. 12, n. 3, p. 134-139, 2000

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de Marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLOGO, Luiz Antônio. Pesquisa de satisfação de clientes. **Anais do 21º ENANPAD**, 1997.

RUST, R. T.; ZAHORIK, A. J. **Customer satisfaction, customer retention, and market share**. *Journal of Retailing*, v. 69, n. 2, p. 193-215, 1993.

RUST, R. T.; ZEITHAML, A. V.; LEMON, N. K. **O valor do cliente: o modelo que esta reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SCHRIVER, Steve. Customer loyalty: going, going. **American Demographics**, v. 19, n. 9, p. 20-23, 1997. ROCHA, T.; VELOSO, A. A hora da recompensa. São Paulo: Marcos Cobra, 1999. 184p.

SHOSTACK, G. Lynn. Breaking free from product marketing. **The Journal of Marketing**, p. 73-80, 1977.

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

TAYLOR, Steven A.; BAKER, Thomas L. An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. **Journal of retailing**, v. 70, n. 2, p. 163-178, 1994.

TAYLOR, Steven A.; CRONIN JR, J. Joseph. Modeling patient satisfaction and service quality. **Marketing Health Services**, v. 14, n. 1, p. 34, 1994.

VAVRA, T. G. **Selling after the sale: the advantages of aftermarketing**. **Supervision**, v. 55, n. 10, p. 9-12, Oct. 1994.

\_\_\_\_\_. **Marketing de relacionamento: como manter a fidelidade de clientes através do Marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERHOEF, Peter C. Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. **Journal of marketing**, v. 67, n. 4, p. 30-45, 2003.

WAICHENBERG, Leonardo Lemos; Uma aplicação do modelo de hiatus para identificação de percepção de marca de uma empresa de serviços: O caso DNV. Rio de Janeiro, 2010, 267p. Dissertação de Mestrado, PUC, RJ.



WANSINK, Brian. Using laddering to understand and leverage a brand's equity. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 6, n. 2, p. 111-118, 2003.

YI, Y. **A critical review of consumer satisfaction**. In: ZEITHAML, V. A. (Ed.). *Review of marketing 1990*. Chicago, IL : AMA, 1991. p. 68-123.

ZACHARIAS, Maria Luiza Barcellos. **Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários**. 2008.

ZAND, Dale E. Trust and managerial problem solving. **Administrative science quarterly**, p. 229-239, 1972.

ZEITHAML, V. A.; LEMON, K. N. **Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy**. New York: The Free Press, 2000.

ZEITHAML, Valarie A. HOW CDNSUPER EVALUATION PROCESSES DIFFER BETWEEN GOODS AND SERVICES. 1981.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre, Bookman, 2003.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de Serviços-: A Empresa com Foco no Cliente**. AMGH Editora, 2014.

## APÊNDICES

## Apêndice 1

# Questionário sobre opinião de Decisores de Marketing acerca de Clube de Vantagens ou de Fidelidade

Página 1

**Olá, este questionário faz parte de uma pesquisa de caráter acadêmico acerca do tema de clube de vantagens e fidelidade. É composta de 7 perguntas simples que deve lhe tomar aproximadamente 5 minutos de seu tempo. Não é necessário que o respondente se identifique. Desta forma, solicitamos que seja o mais sincero possível. Agradecemos antecipadamente por sua participação/colaboração.**

\* 1. Na sua opinião, oferecer um clube de vantagens ou fidelidade para seus clientes, contribui para aumentar a satisfação deles junto à sua empresa?

Sim

Não

2. Qual das opções abaixo você acredita que agregue maior valor para seus clientes, a fim de atingir o objetivo acima? (escolha apenas uma opção)

Criar um clube de fidelidade, onde o cliente fará acúmulo de pontos e posterior troca por produtos em rede credenciada. Exemplo: Dotz

Criar um clube de vantagens, onde o cliente terá acesso a descontos na hora da compra toda vez que frequentar a rede de estabelecimentos credenciada. Exemplo: Partiu Vantagens

Nenhuma das opções acima

3. Por favor, justifique brevemente aqui sua resposta anterior

\* 4. Em relação aos atributos abaixo, por favor, classifique-os conforme o grau de importância que você acredite ter um clube de vantagens para a satisfação de seus clientes com seu uso.

Muito Importante

Importante

Indiferente

Pouco Importante

Nada Importante

Ser fácil de usar; não precisar comprar no app ou imprimir cupom/voucher.

Possuir desconto padrão e relevante na conta final (não ser atrelado a promoções específicas). Ex.: 20% de desconto no consumo final.

	Muito Importante	Importante	Indiferente	Pouco Importante	Nada Importante
Cumprir com precisão o que é prometido no site/aplicativo. Desde informações, até a percepção de que os funcionários do estabelecimento credenciado conheçam o clube.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A utilização do clube não requer reserva/agendamentos antecipados no estabelecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser aceito em diversos segmentos de negócio, tais como gastronomia/alimentação, serviços de estética, petshops, entre outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não possuir restrições quanto a hora permitida de utilização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser aceito em locais diversos locais distribuídos geograficamente (ter capilaridade). Que sempre possua opções perto de você.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser aceito em estabelecimentos com marcas relevantes aos usuários. (Locais com as quais os seus clientes se identificam).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter um aplicativo que permita com que dúvidas e consultas sejam resolvidas no próprio aplicativo. (Exemplo: Informação sobre estabelecimentos credenciados, sua localização, o percentual de desconto, como utilizar).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muito Importante      Importante      Indiferente      Pouco Importante      Nada Importante

Que o clube ofereça aos usuários descontos/vantagens diferenciados e exclusivos, ou seja, que outros clientes que não possuem o clube, não tenham acesso ao mesmo benefício.

\* 5. Considere que sua empresa vai oferecer um clube de vantagens para seus clientes. Assim sendo, classifique as opções/alternativas abaixo conforme sua percepção do que é mais ou menos ESSENCIAL aos seus clientes em relação a este clube, utilizando uma escala de 1 a 10 pontos onde 1 é o "mais essencial" e 10 o "menos essencial"

Ser fácil de usar; não precisar comprar no app ou imprimir cupom/voucher.

Possuir desconto padrão e relevante na conta final (não ser atrelado a promoções específicas). Ex.: 20% de desconto no consumo final.

Cumprir com precisão o que é prometido no site/aplicativo. Desde informações, até a percepção de que os funcionários do estabelecimento credenciado conheçam o clube.

A utilização do clube não requer reserva/agendamentos antecipados no estabelecimento.

Ser aceito em diversos segmentos de negócio, tais como gastronomia/alimentação, serviços de estética, petshops, entre outros

Não possuir restrições quanto a hora permitida de utilização.

Ser aceito em locais diversos locais distribuídos geograficamente (ter capilaridade). Que sempre possua opções perto de você.

Ser aceito em estabelecimentos com marcas relevantes aos usuários. (Locais com as quais os seus clientes se identificam).

Ter um aplicativo que permita com que dúvidas e consultas sejam resolvidas no próprio aplicativo. (Exemplo: Informação sobre estabelecimentos credenciados, sua localização, o percentual de desconto, como utilizar).

Que o clube ofereça aos usuários descontos/vantagens diferenciados e exclusivos, ou seja, que outros clientes que não possuem o clube, não tenham acesso ao mesmo benefício.

\* 6. Além dos atributos listados acima, quais outros lhe parecem relevantes e deveriam estar presentes em clubes dessa natureza?

\* 7. Quais seriam, em sua opinião, os principais desafios dos clubes de vantagens no alcance da satisfação dos seus usuários?

## Apêndice 2



## Qual a percepção do consumidor final em relação a Clube de Vantagens e Fidelidade

Pesquisa Mestrado Profissional - Especialização em Marketing - PUC Rio

**Olá, este questionário faz parte de uma pesquisa de caráter acadêmico acerca do tema clube de vantagens e fidelidade. É composta de 7 perguntas simples e que deve lhe tomar aproximadamente 5 minutos de seu tempo. Não é necessário que o respondente se identifique. Desta forma, solicitamos que seja o mais sincero possível. Agradecemos antecipadamente por sua participação/colaboração.**

\* 1. Quando uma empresa da qual você é cliente lhe oferece como benefício um clube de vantagens (ou fidelidade), isso aumenta a sua satisfação perante essa empresa?

Sim

Não

2. Qual das duas opções abaixo tem mais chance de aumentar sua satisfação com a empresa que lhe oferecer um programa de relacionamento?

Um clube de fidelidade. Você acumula pontos e posteriormente troca por produtos em empresas ou na rede credenciada do clube. Exemplo: Dotz.

Um clube de vantagens. Você tem acesso a descontos no momento de cada compra, toda vez que frequentar a rede de estabelecimentos credenciados ao clube de vantagens. Exemplo: Partiu Vantagens

Nenhuma das opções acima.

3. Por favor, justifique brevemente aqui sua resposta anterior.

\* 4. Suponha que uma empresa da qual você é cliente lance um clube de vantagens gratuito para que você possa obter diversos descontos em empresas parceiras. Em relação aos atributos abaixo, classifique-os conforme sua avaliação de importância para que este clube seja atrativo e possa tornar você mais satisfeito com a empresa que lhe oferece.

Muito Importante

Importante

Indiferente

Pouco Importante

Nada Importante

Ser fácil de usar (não precisar comprar no app ou imprimir cupom/voucher).

	Muito Importante	Importante	Indiferente	Pouco Importante	Nada Importante
Possuir desconto padrão e relevante na conta final (não ser atrelado a promoções específicas). Ex.: 20% de desconto no consumo final.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumprir com precisão o que é prometido no site/aplicativo. Desde informações, até a percepção de que os funcionários do estabelecimento credenciado conhecem o clube.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A utilização do clube (benefício) não requer reserva ou agendamentos antecipados no estabelecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser aceito em diversos segmentos de negócio, tais como gastronomia/alimentação, serviços de estética, petshops, entre outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não possuir restrições quanto a hora permitida de utilização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser aceito em locais diversos locais distribuídos geograficamente (ter capilaridade). Ou seja, que sempre possua opções perto de você.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser aceito em estabelecimentos com marcas relevantes aos usuários. (Locais com os quais você se identifica).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muito Importante      Importante      Indiferente      Pouco Importante      Nada Importante

Ter um aplicativo que permita com que dúvidas e consultas sejam resolvidas no próprio aplicativo. (Exemplo: Informação sobre estabelecimentos credenciados, sua localização, o percentual de desconto, como utilizar).

Que o clube ofereça a você descontos/vantagens diferenciados e exclusivos, ou seja, que outros clientes que não possuem o clube, não tenham acesso ao mesmo benefício.

5. Por favor, classifique em ordem crescente de relevância os atributos abaixo conforme sua avaliação do que é mais ou menos essencial em um clube de vantagens. Enumere de 1 a 10 , sendo 1 o "1° mais essencial" e 10 "o menos essencial".

Ser fácil de usar; não precisar comprar no app ou imprimir cupom/voucher.

Possuir desconto padrão e relevante na conta final (não ser atrelado a promoções específicas). Ex.: 20% de desconto no consumo final.

Cumprir com precisão o que é prometido no site/aplicativo. Desde informações, até a percepção de que os funcionários do estabelecimento credenciado conheçam o clube.

A utilização do clube não requer reserva/agendamentos antecipados no estabelecimento.

Ser aceito em diversos segmentos de negócio, tais como gastronomia/alimentação, serviços de estética, petshops, entre outros.

Não possuir restrições quanto a hora permitida de utilização.

Ser aceito em locais diversos locais distribuídos geograficamente (ter capilaridade). Que sempre possua opções perto de você.

Ser aceito em estabelecimentos com marcas relevantes aos usuários. (Locais com os quais você se identifica).

Ter um aplicativo que permita com que dúvidas e consultas sejam resolvidas no próprio aplicativo. (Exemplo: Informação sobre estabelecimentos credenciados, sua localização, o percentual de desconto, como utilizar).

Que o clube ofereça a você descontos/vantagens diferenciados e exclusivos, ou seja, que outros clientes que não possuem o clube, não tenham acesso ao mesmo benefício.

6. Além dos atributos listados acima, quais outros lhe parecem relevantes e deveriam estar presentes em clubes dessa natureza?

7. Quais são, em sua opinião, os principais desafios dos clubes de vantagens para o alcance da satisfação de usuários como você?

# Questionário sobre opinião de Decisores de Marketing acerca de Clube de Vantagens ou de Fidelidade

Página 1

**Olá, este questionário faz parte de uma pesquisa de caráter acadêmico acerca do tema de clube de vantagens e fidelidade. É composta de 7 perguntas simples que deve lhe tomar aproximadamente 5 minutos de seu tempo. Não é necessário que o respondente se identifique. Desta forma, solicitamos que seja o mais sincero possível. Agradecemos antecipadamente por sua participação/colaboração.**

\* 1. Na sua opinião, oferecer um clube de vantagens ou fidelidade para seus clientes, contribui para aumentar a satisfação deles junto à sua empresa?

Sim

Não

2. Qual das opções abaixo você acredita que agregue maior valor para seus clientes, a fim de atingir o objetivo acima? (escolha apenas uma opção)

Criar um clube de fidelidade, onde o cliente fará acúmulo de pontos e posterior troca por produtos em rede credenciada. Exemplo: Dotz

Criar um clube de vantagens, onde o cliente terá acesso a descontos na hora da compra toda vez que frequentar a rede de estabelecimentos credenciada. Exemplo: Partiu Vantagens

Nenhuma das opções acima

3. Por favor, justifique brevemente aqui sua resposta anterior

\* 4. Em relação aos atributos abaixo, por favor, classifique-os conforme o grau de importância que você acredite ter um clube de vantagens para a satisfação de seus clientes com seu uso.

Muito Importante

Importante

Indiferente

Pouco Importante

Nada Importante

Ser fácil de usar; não precisar comprar no app ou imprimir cupom/voucher.

Possuir desconto padrão e relevante na conta final (não ser atrelado a promoções específicas). Ex.: 20% de desconto no consumo final.

	Muito Importante	Importante	Indiferente	Pouco Importante	Nada Importante
Cumprir com precisão o que é prometido no site/aplicativo. Desde informações, até a percepção de que os funcionários do estabelecimento credenciado conheçam o clube.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A utilização do clube não requer reserva/agendamentos antecipados no estabelecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser aceito em diversos segmentos de negócio, tais como gastronomia/alimentação, serviços de estética, petshops, entre outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não possuir restrições quanto a hora permitida de utilização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser aceito em locais diversos locais distribuídos geograficamente (ter capilaridade). Que sempre possua opções perto de você.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser aceito em estabelecimentos com marcas relevantes aos usuários. (Locais com as quais os seus clientes se identificam).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter um aplicativo que permita com que dúvidas e consultas sejam resolvidas no próprio aplicativo. (Exemplo: Informação sobre estabelecimentos credenciados, sua localização, o percentual de desconto, como utilizar).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muito Importante      Importante      Indiferente      Pouco Importante      Nada Importante

Que o clube ofereça aos usuários descontos/vantagens diferenciados e exclusivos, ou seja, que outros clientes que não possuem o clube, não tenham acesso ao mesmo benefício.

\* 5. Considere que sua empresa vai oferecer um clube de vantagens para seus clientes. Assim sendo, classifique as opções/alternativas abaixo conforme sua percepção do que é mais ou menos ESSENCIAL aos seus clientes em relação a este clube, utilizando uma escala de 1 a 10 pontos onde 1 é o "mais essencial" e 10 o "menos essencial"

Ser fácil de usar; não precisar comprar no app ou imprimir cupom/voucher.

Possuir desconto padrão e relevante na conta final (não ser atrelado a promoções específicas). Ex.: 20% de desconto no consumo final.

Cumprir com precisão o que é prometido no site/aplicativo. Desde informações, até a percepção de que os funcionários do estabelecimento credenciado conheçam o clube.

A utilização do clube não requer reserva/agendamentos antecipados no estabelecimento.

Ser aceito em diversos segmentos de negócio, tais como gastronomia/alimentação, serviços de estética, petshops, entre outros

Não possuir restrições quanto a hora permitida de utilização.

Ser aceito em locais diversos locais distribuídos geograficamente (ter capilaridade). Que sempre possua opções perto de você.

Ser aceito em estabelecimentos com marcas relevantes aos usuários. (Locais com as quais os seus clientes se identificam).

Ter um aplicativo que permita com que dúvidas e consultas sejam resolvidas no próprio aplicativo. (Exemplo: Informação sobre estabelecimentos credenciados, sua localização, o percentual de desconto, como utilizar).

Que o clube ofereça aos usuários descontos/vantagens diferenciados e exclusivos, ou seja, que outros clientes que não possuem o clube, não tenham acesso ao mesmo benefício.

\* 6. Além dos atributos listados acima, quais outros lhe parecem relevantes e deveriam estar presentes em clubes dessa natureza?

\* 7. Quais seriam, em sua opinião, os principais desafios dos clubes de vantagens no alcance da satisfação dos seus usuários?



## **Apêndice 3**

## Q6 Além dos atributos listados acima, quais outros lhe parecem relevantes e deveriam estar presentes em clubes dessa natureza?

Answered: 20 Skipped: 10

#	Responses	Date
1	Desconto em viagens e passagens aéreas	2/9/2017 1:10 PM
2	Relatorio com perfil e historico dos gastos e da economia por fazer parte do Clube, para controle de orçamento pessoal	2/7/2017 5:43 PM
3	Tiver algo na linha de "conquista do cliente". Para os clientes que utilizarem 5 vezes no mes terão um brinde extra ou terão acesso a lugares que ao invés de ser 20% de desconto para esses clientes serão 40% durante 30 dias por exemplo...	2/5/2017 5:56 PM
4	Aumento dos benefícios de acordo com o uso, interatividade no APP estilo foursquare onde se você virar o "dono/prefeito" da área você ganha mais benefícios, avisos pró ativos de promoções com assuntos já pré estabelecidos pelo usuário,	2/5/2017 5:14 PM
5	Sem resposta no momento.	2/3/2017 8:06 AM
6	.	2/1/2017 9:04 PM
7	Atendimento especial	2/1/2017 10:44 AM
8	CONTRATAÇÃO COM BAIXO CUSTO PARA O CLIENTE	2/1/2017 10:16 AM
9	Possibilidade de utilizar com a família e/ou amigos, Premiação por utilização (fidelidade), Promoções em datas específicas	2/1/2017 10:12 AM
10	Ações constantes.	2/1/2017 9:31 AM
11	A unificação com outros clubes a critério do usuário.	1/18/2017 11:37 AM
12	que não consuma muita memória do celular	1/17/2017 8:31 PM
13	Ser de fácil adesão. Acredito que no momento inicial, o processo de adesão deve ser o mais simples e rápido possível.	1/17/2017 4:53 PM
14	Mais usa, mais ganha	1/17/2017 2:00 PM
15	O cliente tem que se identificar com o clube e sentir orgulho de participar e indicar para os amigos.	1/17/2017 1:29 PM
16	Acho que os atributos acima estão completos, não vejo necessidade de outros atributos relevantes.	1/17/2017 12:38 PM
17	Como a proposta é ser 100% mobile, deveria estar ao alcance de todos os potenciais associados, ou seja, aqueles que não usam IOS e Android.	1/17/2017 11:56 AM
18	Disparos de lembretes de estabelecimentos credenciados próximos ao cliente (geo localização). Campo de avaliação dos clientes (experiência nos estabelecimentos)	1/17/2017 8:50 AM
19	Acumulo de milhas aéreas.	1/17/2017 8:16 AM
20	Não me recordo	1/8/2017 12:11 PM

## **Apêndice 4**

## Q7 Quais seriam, em sua opinião, os principais desafios dos clubes de vantagens no alcance da satisfação dos seus usuários?

Answered: 25 Skipped: 5

#	Responses	Date
1	ter capilaridade em marcas relevantes para o consumidor	2/9/2017 1:10 PM
2	1) Divulgação do serviço para obter ampla e crescente adesão, senão com o tempo perde estabelecimentos credenciados e 2) grau de diferenciação do produto frente a alta oferta de alternativas similares no mercado	2/7/2017 5:43 PM
3	Ser lembrado e causar um passo a mais para o consumidor consumir... Hj ele vai até o local, consome e paga, o desafio é fazer dele lembrar de que ele é do clube e para isso tem que estar presentes nos locais que o público alvo frequenta. Senão fica desposicionado	2/5/2017 9:06 PM
4	Ser desejado pelo consumidor final	2/5/2017 5:56 PM
5	Continua atualização das vantagens, oferecendo sempre novas oportunidades pelos clientes. Oferecer oportunidades relevantes aos usuários.	2/5/2017 5:14 PM
6	Facilidade de usar, benefícios reais e awareness (estar presente sempre até que o usuário tome um hábito usar)	2/3/2017 10:46 AM
7	.	2/1/2017 9:04 PM
8	Manter uma rede de parceiros relevantes	2/1/2017 10:44 AM
9	CONQUISTAR A PERCEPÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS QUE FAZER PARTE DO CLUBE É ESSENCIAL PARA AS SUAS VENDAS	2/1/2017 10:16 AM
10	Fazer com que de fato se tornem parte do dia a dia do usuário, no meio de tantas promoções e aplicativos.	2/1/2017 10:12 AM
11	Manutenção dos locais de desconto	2/1/2017 9:31 AM
12	ter uma proposta de valor relevante e ao mesmo tempo uma facilidade de uso	1/31/2017 7:19 PM
13	Evitar que a quantidade enorme desses programas se tornem um transtorno, ao invés de um benefício.	1/18/2017 11:37 AM
14	Ampliação na rede de estabelecimentos conveniados	1/18/2017 11:31 AM
15	Utilização efetiva pelos usuários.	1/18/2017 8:31 AM
16	que os mesmos vejam ganho no aplicativo e utilizem com frequencia	1/17/2017 8:31 PM
17	Oferecer descontos relevantes em estabelecimentos de nome e sem restrições de datas para uso.	1/17/2017 4:53 PM
18	competir com outros já existentes	1/17/2017 3:20 PM
19	Trazer produtos e serviços relevantes no dia a dia	1/17/2017 2:00 PM
20	mostrar relevância para que os usuários passem a usar o clube com frequêncu	1/17/2017 1:29 PM
21	A aceitação do clube nos estabelecimentos de maior relevância para os usuários.	1/17/2017 12:38 PM
22	Atualizar sempre o app, mantendo a navegação ágil e prática. Manter ativo estabelecimentos relavantes em seu segmento de negócio, com crescimento constante e qualitativo da base em todos os bairros	1/17/2017 11:56 AM
23	Capilaridade e controle da qualidade dos fornecedores	1/17/2017 8:50 AM
24	Manutenção e expansão da malha de parceiros; enraizamento da cultura com relação à utilização do clube, mantendo os clientes finais em uso constante da ferramenta (com isso a divulgação ganharia grandes proporções) e monitorar o cumprimento dos benefícios.	1/17/2017 8:16 AM
25	Tornar conhecido e relevante no dia a dia, frente a inúmeros outros aplicativos que se possui no mercado. Assim como o whats app é lembrado para enviar uma mensagem e se comunicar com alguém, o principal desafio é o aplicativo do clube de vantagens ser lembrada quando for consumir algo...	1/8/2017 12:11 PM

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1312907/CA

## **Apêndice 5**

### Q3 Por favor, justifique brevemente aqui sua resposta anterior.

Respondidas: 99 Ignoradas: 23

nº	Respostas	Data
1	Não necessariamente os produtos oferecidos por um clube de fidelidade me interessam. Por outro lado, receber descontos por algo que eu procuro parece mais vantajoso.	06/04/2017 18:47
2	a atratividade é maior, fazendo com que eu possa ter acesso a outros produtos além dos da empresa	05/04/2017 01:09
3	prefiro ganhar algum tipo de desconto sempre no mesmo que faço a compra do que ter q acumular e guardar um dia pra ir atrás de algum prêmio q certas vezes não é mt bom	03/04/2017 08:47
4	A ideia de juntar para depois trocar faz com que o consumidor precise realizar diversas compras e ele não sabe exatamente quando obterá a vantagem. Por isso, acho mais vantajosa a ideia de já conseguir o desconto no momento atual da compra.	02/04/2017 11:19
5	Acumular pontos e trocar por algo é mais "visível"	31/03/2017 17:17
6	Precisa se gastar muito dinheiro até atingir pontuação suficiente pra trocar alguma coisa. Vantagens na hora da compra são "mais vantajosas"	30/03/2017 13:19
7	Prefiro acumular pontos e trocar por algo em troca	29/03/2017 19:08
8	Porque assim você teria uma variedade mais ampla de escolhas de produtos, não sendo "forçado" a consumir algo de um único estabelecimento.	28/03/2017 19:36
9	Prefiro vantagens em diversas compras em uma empresa que faz parte da minha rotina (lugares que frequento quase que diariamente - lanchonetes, restaurantes) do que receber descontos em uma empresa que vou raramente (até uma vez por mês - como mercado)	27/03/2017 17:58
10	prefiro ganhar algo grátis do que ter desconto	22/03/2017 17:30
11	Clube de vantagens possui recompensas mais "imediatas" que um clube de fidelidade. Muito mais tangível o retorno.	20/03/2017 15:55
12	Prefiro receber descontos à acumular pontos	20/03/2017 14:00
13	Para troca, os valores são exorbitantes. Ex: uma musteira, 4.500 pontos ( cada ponto, 1 real)	20/03/2017 08:45
14	Já faço uso	19/03/2017 15:10
15	Descontos no momento de cada compra é mais satisfatório e benéfico do que ter que esperar para conseguir trocar por algo que nem sempre agrada	19/03/2017 14:33
16	Minha percepção de valor é imediata e me faz ver realmente a vantagem na compra.	19/03/2017 12:36
17	O desconto é uma vantagem mais transparente.	19/03/2017 12:10
18	Os descontos, se realmente tiver, são sempre muito bons.	19/03/2017 11:14
19	Não sei	19/03/2017 02:30
20	É mais livre	18/03/2017 23:48
21	Por descontos!!	18/03/2017 23:09
22	Praticidade	18/03/2017 22:52
23	É preciso acumular um número muito alto de pontos para trocar por coisas simples. Acaba não valendo muito a pena	18/03/2017 22:28
24	Os produtos que posteriormente podem ser trocados por pontos, demandam muitos pontos, não sendo de fato, algo MUITO usual	18/03/2017 22:21
25	Com o Dotz você acumula pontos e tem mais opções de trocas.	18/03/2017 22:21
26	Porque eu posso trocar os pontos acumulados por outros produtos diferentes do oferecido pela empresa	18/03/2017 22:20
27	Desconto faz eu comprar mais	18/03/2017 22:15
28	Muitas vezes acabamos não trocando os pontos acumulados. Já os descontos são dados no momento da compra, de modo que não tem como deixar de recebê-lo.	18/03/2017 22:15

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1312907/CA

29	Porque o desconto na compra do produto me indica um benefício direto ao consumo realizado.	18/03/2017 22:14
30	descontos é bem melhor	18/03/2017 22:11
31	Vc pode comprar a vista com um bom desconto	18/03/2017 22:02
32	mais comididade	18/03/2017 22:00
33	Mais cômodo.	18/03/2017 21:56
34	Eu não tenho o costume de comprar muitas coisas, portanto, é melhor ter um desconto no ato daquela compra.	18/03/2017 21:43
35	Esses programas não me causam satisfação. Vejo cada um mais como algo a mais para reter ou fidelizar o cliente.	18/03/2017 21:25
36	É melhor por outra coisa, pois já teria que fazer a compra então prefiro trocar por outra produto no	18/03/2017 21:23
37	Não conheço nenhum modelo.	18/03/2017 21:02
38	Desconto e uma grande vantagem.	18/03/2017 20:42
39	Você recebe o desconto no momento da compra, e não posteriormente.	18/03/2017 20:28
40	Prefiro acumular e escolher depois de que forma usarei os pontos	18/03/2017 20:27
41	A meu ver a modalidade "clube de vantagens" oferece a possibilidade de benefícios mais imediatos.	18/03/2017 20:27
42	Aparentemente, parece mais interessante ter descontos no momento da compra.	18/03/2017 20:19
43	Pq gosto do desconto. Tipo boticário. Oi mesmo restaurante que frequento várias vezes. Quando é mais extensivo nunca consigo utilizar..	02/03/2017 22:26
44	Acho mais interessante obter desconto em algo que eu já utilize (serviço da empresa) do que acumular pontos e ter que pesquisar algo que me agrade.	02/03/2017 22:21
45	Descontos são sempre melhores que brindes	02/03/2017 22:09
46	gosto de trocar por produtos	01/03/2017 21:43
47	Ser útil quando precisar	01/03/2017 21:39
48	Os descontos são mais paupáveis. Troca por pontos normalmente exige um número exageradamente alto de pontos.	01/03/2017 10:47
49	Muitas vezes não volto na loja.ou demoro tanto que perco o cartão fidelidade.	01/03/2017 10:16
50	Não gosto de beneficio a longo prazo	01/03/2017 09:59
51	Acumulando pontos para trocar depois me parece mais compensador.	01/03/2017 09:51
52	Não me força a fazer várias compras para atingir um benefício mas me garante um benefício menor mas em toda compra.	01/03/2017 09:33
53	Pela possibilidade de acumular mais pontos, de vários programas	01/03/2017 09:25
54	A praticidade do momento! Nem sempre você retorna ao mesmo estabelecimento com tanta frequência. Se você tem o desconto em vários produtos na hora em que está no estabelecimento é mais interessante.	01/03/2017 09:09
55	Vantagem imediatamente	27/02/2017 14:03
56	Ter desconto é sempre bom.	27/02/2017 07:17
57	Maior versatilidade de usar o benefício quando for mais conveniente	27/02/2017 00:09
58	Me dá opções variadas de produtos para troca	26/02/2017 22:44
59	O clube de fidelidade, de uma maneira geral, oferece criterios mais claros e objetivos.	26/02/2017 22:29
60	Neste tipo de prática a vantagem é imediata, o que garante que o consumidor realmente tenha retorno. Os programas de trocas de ponto nunca funcionaram comigo.	26/02/2017 21:22
61	Pra acumular pontos tem que esperar, o desconto é mais imediato.	26/02/2017 12:45
62	Gosto do desconto imediato	26/02/2017 10:46
63	Descontos são mais interessantes do que trocas por produtos posteriores.	26/02/2017 10:20

64	Prefiro descontos a trocar produtos em rede credenciada, pois pode ter diferenciação em atendimento ou algo parecido.9	25/02/2017 20:31
65	Prefiro vantagens com descontos	25/02/2017 19:27
66	O valor percebido do benefício fica mais claro para o benefício	20/02/2017 16:32
67	Assim as vantagens já são imediata não fica dependendo de acumular pontos para ter	20/02/2017 10:00
68	É mais fácil trocar por produtos do q ter q frequentar lugares pré determinados p conseguir ganhar alguma coisa.	20/02/2017 00:27
69	Creio que o desconto imediato é mais perceptível.	19/02/2017 22:50
70	Prefiro já receber meu benefício a esperar para o futuro	19/02/2017 22:45
71	O desconto passa percepção de ganho omediato.	19/02/2017 22:39
72	Acho mais facilidade ter o desconto no momento da compra.	19/02/2017 22:34
73	Retorno mais rápido.	19/02/2017 22:16
74	Melhor satisfação.	19/02/2017 22:13
75	Várias opções tem a possibilidade tem encaixar numa situação que possamos estar vivenciando. Viagens, trocas por produtos etc.	19/02/2017 21:48
76	Mais fácil e gratificante	19/02/2017 21:48
77	É uma forma de fidelizar o cliente com a característica do "desejo"	19/02/2017 21:30
78	ah, acho que parte do imediatismo com que gosto de economizar dinheiro, de ver o desconto na hora e ter o desconto sobre algo que realmente desejo consumir, e não acumular pontos para consumir posteriormente com coisas das quais nem precise...	19/02/2017 21:26
79	Desconto vc utiliza mais que pontos	19/02/2017 21:19
80	Minha satisfação se faz pelo atendimento e não os descontos.	19/02/2017 20:23
81	A possibilidade de usar seu benefício de maneira rápida e eficaz	19/02/2017 20:15
82	Não ter que esperar pelo prêmio e usufruí-lo no momento da compra é mais interessante.	19/02/2017 20:14
83	Facilidade	19/02/2017 20:13
84	Normalmente os programas de fidelidade pedem muitos pontos para conseguir trocar por algum produto, quase sempre inviável. O processo de troca também não é simples, então acabo postergando e perco o prazo. O desconto na hora é mais prático.	19/02/2017 19:57
85	Acho melhor receber descontos no momento da compra pq é mais rápido, no clube de fidelidade tem que ter um mínimo de pontuação pra resgatar alvo e isso pode demorar muito.	19/02/2017 15:42
86	Para que realmente aumente minha satisfação o programa de vantagens deve apresentar vantagens que realmente sejam perceptíveis. Diferente de alguns programas que tenho, nos quais gasto muito e resgato uma agenda do ano anterior.	19/02/2017 14:49
87	Me faz sentir especial	19/02/2017 14:40
88	O nome já diz, vantagens! Sem precisar ficar preso a empresa.	19/02/2017 14:26
89	Muitas vezes acabo não trocando meus pontos e eles expiram.	19/02/2017 14:07
90	Como somos condumidores assíduos de estabelecimentos eu prefro os descontos na hora por ser mais vantajoso para o mei bolso,	19/02/2017 14:02
91	O unico tipo de programa de fidelidade que me atrai são os de companhias aéreas	19/02/2017 14:02
92	Na verdade o mundo ideal é a junção dos dois cenários. A escolha pelo acumulo de pontos é em função das opções como passagens aéreas	19/02/2017 14:00
93	Na verdade, as duas opções são satisfatórias. Foi escolhida a primeira pois assim é possível acumular pontos e ter um beneficio melhor.nu	19/02/2017 13:57
94	Dotz exemplo me esqueço que tenho. Melhor ser algo naquele exato momento.	19/02/2017 13:55
95	Mais fácil obter o benefício.	19/02/2017 13:43
96	Prefiro descontos no momento da minha compra	19/02/2017 13:41



97	Ter benefício imediatamente	19/02/2017 13:13
98	Ter várias opções de troca é sempre bom	19/02/2017 11:17
99	Uso de acordo com necessidade	19/02/2017 10:55

## **Apêndice 6**

## Q6 Além dos atributos listados acima, quais outros lhe parecem relevantes e deveriam estar presentes em clubes dessa natureza?

Respondidas: 68 Ignoradas: 54

nº	Respostas	Data
1	Possuir vantagens como premiações (mesmo se tratando de um clube de vantagens e não de fidelidade) quando o cliente demonstra usar os serviços do clube, funcionando como uma forma de incentivo extra, o que também melhora a visão do serviço no boca a boca	06/04/2017 18:47
2	Nenhum	31/03/2017 17:17
3	Os atendentes não fazerem de "mau grado".	29/03/2017 19:08
4	Acontecer mais vezes, não ser um evento tão raro	28/03/2017 19:36
5	Acredito que nenhum ponto importante fora deixado de lado	27/03/2017 17:58
6	nao sei	22/03/2017 17:30
7	Não sei dizer...	20/03/2017 08:45
8	Viagens aereas	19/03/2017 15:10
9	Baixo requisito de pontos para trocas	19/03/2017 14:33
10	Maior facilidade para obter o beneficio. Por exemplo pontos e cartões de crédito São difíceis de resgatar	19/03/2017 12:36
11	Ter uma pontuação quanto mais usar, assim ter um benefício extra.	19/03/2017 11:14
12	Utensílio do lar	18/03/2017 23:48
13	Todos	18/03/2017 23:09
14	A pesquisa está bem elaborada não vejo mais atributos.	18/03/2017 22:52
15	Trocas pela internet	18/03/2017 22:21
16	Troca rápida e sem burocracia por milhas aéreas	18/03/2017 22:20
17	Ter atendimento para problemas e reclamações	18/03/2017 22:15
18	Credibilidade.	18/03/2017 22:14
19	nenhum	18/03/2017 22:11
20	NA	18/03/2017 22:03
21	Fácil informacao	18/03/2017 21:56
22	Ser transparente e claro.	18/03/2017 21:43
23	Transparencia	18/03/2017 21:25
24	nenhum	18/03/2017 21:02
25	Que se cumpra o prometido	18/03/2017 20:48
26	Inicialmente todos listados.	18/03/2017 20:42
27	Acúmulo contínuo de pontos quando não utilizados. Vencimento limita utilização.	18/03/2017 20:27
28	Confiabilidade e credibilidade.	18/03/2017 20:27
29	Não sei. Utilizo pouco esses clubes. Quando mais unificar e simplificar pra mim melhor... Não tenho paciência de procurar / pesquisar, entrar em vários sites, etc sites	02/03/2017 22:26
30	Mais nenhum.	02/03/2017 22:21
31	Nenhum	02/03/2017 22:11
32	Desconto para amigos	02/03/2017 22:09

33	fácil acesso	01/03/2017 21:43
34	Utilização de linguagem compreensível é um detalhe importante é preciso	01/03/2017 21:39
35	Todos foram citados.	01/03/2017 10:47
36	Possibilitar a compra usa do parte pontos e parte dinheiro de forma justa.	01/03/2017 09:51
37	A pesquisa englobou os mais relevantes.	01/03/2017 09:33
38	Achei bem completo os atributos descritos acima.	01/03/2017 09:09
39	Nenhum	27/02/2017 14:03
40	Pós venda descente, que respeite o cliente.	27/02/2017 00:09
41	Ter uma boa "busca".	26/02/2017 22:44
42	Não pensei em outros.	26/02/2017 21:22
43	Os atributos que eu acho relevantes já foram listados.	26/02/2017 12:45
44	-	26/02/2017 10:20
45	Descontos e vantagens de acordo c o valor final,qnt maior o valor maior o desconto	25/02/2017 20:31
46	Talvez um desconto um pouco maior.	25/02/2017 19:27
47	Nenhum além dos citados acima	20/02/2017 16:32
48	Mesmo com vantagens no momento das compras incentivar um limite de pontos para atingir com alguns ganho pois motivará a voltar sempre para também acumular pontos	20/02/2017 10:00
49	Bons prêmios	20/02/2017 00:27
50	Vantagens como frete grátis, por exemplo.	19/02/2017 22:50
51	Nenhum	19/02/2017 22:45
52	Personalização de beneficio	19/02/2017 22:39
53	Nada.	19/02/2017 22:16
54	não vislumbro outros.	19/02/2017 21:26
55	Os acima são suficientes	19/02/2017 21:19
56	Ter parceiros em número é em em qualidade que identifiquem com os clientes finais	19/02/2017 20:15
57	Se adequar ao perfil do consumidor é essencial, pois descontos em produtos que não tenho interesse não me convencem de aderir ao clube de vantagens.	19/02/2017 20:14
58	Esses atributos, se cumpridos, são suficientes.	19/02/2017 19:57
59	Além de descontos, a ideia de vantagens me atre muito. Como exemplo não pegar filas, upgrade de serviços contratados e etc	19/02/2017 14:49
60	Todos já esta o listados	19/02/2017 14:40
61	Disponibilidade para casal e ou família	19/02/2017 14:26
62	Que os pontos sejam razoavelmente atingíveis, por exemplo: cada ponto equivale a 1 real gasto. Ai um pen-drive custa 75.000 pontos	19/02/2017 14:07
63	Descontos em lojas de roupas	19/02/2017 14:02
64	Nao sei dizer	19/02/2017 14:02
65	Frequência de envio de e-mail SEO tipo de uso que fará dos meus dados.	19/02/2017 14:00
66	-	19/02/2017 13:13
67	A empresa deve cumprir o que é falado	19/02/2017 11:17
68	Data e hora liberado	19/02/2017 10:55

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1312907/CA

## Apêndice 7

## Q7 Quais são, em sua opinião, os principais desafios dos clubes de vantagens para o alcance da satisfação de usuários como você?

Respondidas: 82 Ignoradas: 40

nº	Respostas	Data
1	Abrangência de serviços que eu uso, ou seja, a diversificação fraca ou não identificação com os serviços participantes do clube de vantagens.	06/04/2017 18:47
2	estar sempre se reinventando e renovando, para que os usuários estejam sempre satisfeitos	05/04/2017 01:09
3	É fazer o cliente se comprometer e ir até o final com a promoção caso ela só seja dada no final/quitação de algo.	03/04/2017 08:47
4	Atender clientes com diferentes necessidades	02/04/2017 11:19
5	Real fidelização	31/03/2017 17:17
6	Não ter falha nos termos do clube de vantagens quando divulgados	29/03/2017 19:08
7	Oferecer vantagens que os diferenciem dos demais	28/03/2017 19:36
8	Em primeiro lugar são muito difíceis de utilizar, desde saber quantos pontos se tem até saber como transformar esses pontos em descontos reais. Em segundo lugar acho que falta informação por parte dos funcionário/atendentes. Eles mesmo não tem domínio de como funciona o programa. Por exemplo na Ben & Jerry os atendentes não sabem explicar como funcionam aqueles pontos.	27/03/2017 17:58
9	produtos q me atraiam	22/03/2017 17:30
10	App facil, leve, rapido, sem usuario / senha / codigo verificacao / multiplas telas para confirmar. tem que ser rapido e facil. 2 cliques.	20/03/2017 15:55
11	Custos	20/03/2017 14:00
12	O preço	20/03/2017 08:45
13	Ser pratico e operacional	19/03/2017 15:10
14	Precisa de um grande número de pontos, sendo que, antes de alcançá-los, eles expiram	19/03/2017 14:33
15	Facilidade em usar o beneficio	19/03/2017 12:36
16	Honestidade e preço justo.	19/03/2017 11:14
17	Respeito	18/03/2017 23:48
18	Todos	18/03/2017 23:09
19	Cumprir com o combinado e capacitação do pessoal envolvido.	18/03/2017 22:52
20	Ser acessível a todos os tipos de clientes presentes no mercado	18/03/2017 22:28
21	Tentar beneficiar um público mais geral, não grupos mais específicos	18/03/2017 22:21
22	Facilidade para ganhar pontos.	18/03/2017 22:21
23	Retirar o prazo e validade dos pontos, ou seja, que não tenham data de vencimento	18/03/2017 22:20
24	Sac e tratamento de cliente como cliente e nao como alguem que tem uma vantagem de graça.	18/03/2017 22:15
25	O maior desafio é cumprir as promessas realizadas na propaganda do clube de vantagens. Eles sempre parecem ótimos, mas na prática costuma ser difícil obter as vantagens.	18/03/2017 22:15
26	Manter o padrão inicialmente praticado e proposto.	18/03/2017 22:14
27	cumprir o prometido	18/03/2017 22:11
28	mix de ofertas e lugares	18/03/2017 22:03
29	Estar sempre oferecendo opções de compra e lazer	18/03/2017 22:02

30	Confianca	18/03/2017 21:56
31	A falta de promoções expressivas para diversos produtos.	18/03/2017 21:43
32	Facilidade de uso no interior	18/03/2017 21:25
33	ter mais facilidade para adquirir,ter mais flexibilizada.	18/03/2017 21:02
34	Que sejam honestos e verdadeiros naquilo que prometem.	18/03/2017 20:48
35	Iniciar no mercado	18/03/2017 20:42
36	Manter variedade para ter maior alcance na aplicação dos pontos e trocas	18/03/2017 20:27
37	Oferecer descontos e vantagens REAIS	18/03/2017 20:27
38	Provocar um sentimento de que de fato as vantagens são satisfatórias. Se a necessidade de imputar um grande lucro a empresa financiadora para obtenção de descontos.	02/03/2017 22:21
39	Realmente trazer algum benefício para o consumidor	02/03/2017 22:11
40	Parcelas fixas	02/03/2017 22:09
41	Atendimento de qualidade ao cliente	01/03/2017 21:39
42	Cumprir o que é prometido. Oferecer os benefícios em horarios possiveis.	01/03/2017 10:47
43	Manter a qualidade dos serviços com a garantia dos beneficios e descontos.	01/03/2017 09:33
44	Manter parceiros em segmentos diferentes	01/03/2017 09:25
45	Manter o que oferecem.	01/03/2017 09:09
46	Opções perto de onde estou. Interior.	27/02/2017 14:03
47	Diferenciação do atendimento.	27/02/2017 07:17
48	Apresentar descontos reais.	27/02/2017 00:09
49	Conseguir manter a qualidade e inovação.	26/02/2017 22:44
50	Clareza no regulamento, descontos consideraveis e produto relevantes	26/02/2017 22:29
51	Garantir bom atendimento para o consumidor. A impressão que tenho é que o atendimento é inferior e que os consumidores sofrem um tipo de preconceito, talvez por não oferecem vantagens suficientes para os estabelecimentos.	26/02/2017 21:22
52	Ter vantagens em estabelecimentos que são do meu cotidiano.	26/02/2017 12:45
53	Ter descontos relevantes	26/02/2017 10:46
54	Dar descontos realmente consideráveis e fáceis de serem utilizados.	26/02/2017 10:20
55	Parceria c fidelidade e descontos e sempre ter acesso inclusive fins de semana	25/02/2017 20:31
56	Horárioa melhores pra uso principalmente nos fins de semana.	25/02/2017 19:27
57	Fazer com que o cliente realmente utilize o clube e obtenha os beneficios	20/02/2017 16:32
58	Oferecer as vantagem que busque a atração do consumidor e garantindo o total cumprimento do prometido	20/02/2017 10:00
59	Os prêmios oferecidos são muito simples, bem desvalorizados.	20/02/2017 00:27
60	Convencer a adquirir mais produtos que a intenção original.	19/02/2017 22:50
61	Estar presente em todos estabelecimentos.	19/02/2017 22:45
62	Permuta dos beneficio ou vantagens conquisyas em dinheiro credotado na conta	19/02/2017 22:39
63	Atender toda a demanda	19/02/2017 22:34
64	Não cumprir o que prometem.	19/02/2017 22:16
65	Cumprir a propaganda veiculada.	19/02/2017 21:26
66	Atendimento	19/02/2017 21:19
67	Conseguir atingir os diferentes gostos dos clientes finais	19/02/2017 20:15
68	Facilidade de adesão e descontos relevantes.	19/02/2017 20:14

69	Fazer com que ele sempre funcione. Se não consegue utilizar uma, duas vezes, o cliente desiste.	19/02/2017 19:57
70	Oferecer bons descontos aos clientes	19/02/2017 15:42
71	Além de ter descontos e vantagens relevantes, a mecanica não pode ser extremamente onerosa para o cliente. Eu não vou gastar 100.000 em compras para ter um bellissimo calendario!	19/02/2017 14:49
72	Oferecer descontos exclusivos .	19/02/2017 14:40
73	Variedade, diponibilidade e garatia da satisfação dos clientes	19/02/2017 14:26
74	Ter produtos interessantes e que as trocas não sejam x pontos + y reais, quando vc acha o mesmo produto por menos de y de reais em qq lugar.	19/02/2017 14:07
75	Satisfação dos clientes	19/02/2017 14:02
76	Ser fácil e simples de usar.	19/02/2017 14:02
77	Reverter eventuais manchas nas marcas que promovem, qualidade do atendimento quando mevmvesksssewib	19/02/2017 14:00
78	Capilaridade	19/02/2017 13:57
79	Conseguir ter estabelecimentos que façam sentido para seu target e manter sua base ativa	19/02/2017 13:43
80	Cumprir com todas as promessas e conseguir descontos realmente bons que não façam os clientes desistirem.	19/02/2017 13:13
81	Os clubes precisam saber persuadir seus clientes	19/02/2017 11:17
82	Descontos verdadeiros	19/02/2017 10:55