

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Bruno Lima Kubiack**

**PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES:  
O Caso da Livraria Traça**

**Porto Alegre**

**2017**

**Bruno Lima Kubiack**

**PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES:**

**O Caso da Livraria Traça**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Fernando Bins Luce

**Porto Alegre**

**2017**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, Simone e Luiz, por todo o apoio que tive durante minha vida, pelos ensinamentos que me deram, por terem financiado meus estudos durante boa parte da minha vida, por nunca terem me deixado faltar nada e por terem me incentivado em todas as minhas escolhas. Agradeço também ao meu irmão Marco por servir de exemplo durante a minha vida profissional e pessoal.

Agradeço minha namorada Maryna por ser minha companheira, por ouvir e compreender todas as minhas angústias e preocupações e por entender minha falta de tempo nos últimos meses. Sem o seu apoio este trabalho não teria sido concluído.

Agradeço também ao meu orientador, professor Fernando Bins Luce, pelo direcionamento teórico durante a realização deste trabalho e por todos os ensinamentos sobre marketing que tive durante estes anos. Aproveito para agradecer a todos os professores da Escola de Administração que eu tive contato durante estes anos, pois todos eles foram fundamentais para o meu desenvolvimento profissional, além de terem me guiado pelo mundo acadêmico da Administração. Agradeço a toda a equipe da Livraria Traça, que se disponibilizaram a me dar todo o suporte necessário à elaboração deste trabalho.

Agradeço a todos os meus colegas e ex-colegas da Dell e ex-colegas da Global AD também pela amizade, por terem feito parte da minha carreira profissional e por terem me mostrado como o mercado de trabalho funciona. Agradeço também aos meus colegas de faculdade pela companhia e amizade durante estes anos na faculdade.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Classificação dos Clientes de Acordo com a Relação Fidelidade Versus Rentabilidade .....	13
Figura 2. Programa de Fidelidade Mais Cultura .....	32
Figura 3. Exemplo de Preço Mais Cultura de Um Livro no Website da Livraria Cultura .....	33
Figura 4. Benefício Mais Leitores do Programa Mais Cultura.....	34
Figura 5. Nova Configuração do Programa de Fidelidade Saraiva Plus .....	38
Figura 6. Logotipo encontrado no website .....	43
Figura 7. Variações do Mascote da Livraria Traça .....	45

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1.1	JUSTIFICATIVA .....	9
1.2	OBJETIVOS.....	10
1.2.1	<b>Objetivos Gerais .....</b>	<b>10</b>
1.2.2	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>10</b>
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
2.1	<b>GESTÃO DE CLIENTES.....</b>	<b>11</b>
2.1.1	<b>Classificação De Clientes .....</b>	<b>12</b>
2.1.2	<b>Valor Do Cliente .....</b>	<b>14</b>
2.2	<b>LEALDADE.....</b>	<b>16</b>
2.2.1	<b>Satisfação e Lealdade .....</b>	<b>18</b>
2.2.2	<b>Custos de Mudança .....</b>	<b>19</b>
2.2.3	<b>Share of Wallet .....</b>	<b>20</b>
2.2.4	<b>Inércia.....</b>	<b>21</b>
2.3	<b>PROGRAMA DE FIDELIDADE .....</b>	<b>22</b>
2.3.1	<b>Requisitos De Um Programa de Fidelidade .....</b>	<b>22</b>
2.3.2	<b>Tipos De Programas De Fidelidade .....</b>	<b>24</b>
2.3.3	<b>Análise De Resultados Dos Programas De Fidelidade .....</b>	<b>25</b>
<b>3.</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>28</b>
3.1	TIPO DE ESTUDO .....	28
3.2	COLETA DE DADOS .....	28
3.3	ANÁLISE DE DADOS.....	29
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DA CONCORRÊNCIA - BENCHMARKING.....</b>	<b>31</b>
4.1	LIVRARIA CULTURA .....	31
4.1.1	<b>O Programa de Fidelidade da Livraria Cultura – Mais Cultura.....</b>	<b>31</b>
4.1.2	<b>Tipificação do Programa Mais Cultura .....</b>	<b>35</b>
4.1.3	<b>Contribuições à Companhia Gerada Pelo Programa Mais Cultura.....</b>	<b>36</b>
4.2	LIVRARIA SARAIVA .....	37
4.2.1	<b>O Programa de Fidelidade da Livraria Saraiva – Saraiva Plus.....</b>	<b>37</b>
4.2.2	<b>Tipificação do Programa Saraiva Plus.....</b>	<b>40</b>
4.2.3	<b>Contribuições à Companhia Geradas Pelo Programa Saraiva Plus.....</b>	<b>40</b>
4.3	SÍNTESE SOBRE AS ESTRATÉGIAS DA CONCORRÊNCIA .....	41
<b>5.</b>	<b>LIVRARIA TRAÇA.....</b>	<b>43</b>
5.1	BREVE HISTÓRICO E ESTRUTURA.....	43
5.2	MODELO DE NEGÓCIOS .....	45

5.3	O PROGRAMA DE FIDELIDADE .....	47
5.3.1	Regras e Estrutura do Programa de Fidelidade .....	48
5.3.2	Tipificação Do Programa De Fidelidade Da Livraria Traça.....	49
5.3.3	Contribuições Do Programa De Fidelidade À Empresa .....	50
5.3.4	Comparação Do Programa De Fidelidade Da Livraria Traça Com Os Programas De Fidelidade Da Concorrência.....	51
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
6.1	CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROGRAMA DE FIDELIDADE.....	55
7.	REFERÊNCIAS .....	57

## 1. INTRODUÇÃO

Considerando o contexto de crise que o país atravessa, o volume de vendas no varejo em 2016, medido pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), teve a maior queda em 15 anos. Com o volume de vendas nas principais redes de varejo decaindo devido à crise política e econômica as empresas precisam buscar meios para prosperar e, em muitas vezes, para simplesmente continuar sobrevivendo. Dentre as alternativas que as empresas podem encontrar está a estruturação de uma estratégia de relacionamento e gestão de cliente mais eficaz.

Segundo Kotler (2001, apud FREITAS e SILVA, 2001, p. 1), com a transição de uma Economia Industrial para uma Economia da Informação, o marketing deve se adequar e responder a essas novas demandas. Este esforço de adaptação passa pela priorização e valorização de relacionamentos e não somente nas transações com os clientes. Desta maneira, o foco da gestão de clientes passa a agregar um esforço de conquistar novos clientes para conhece-los e, então, retê-los, através de promoção, segmentação e fidelização.

As novas relações entre empresa e clientes possíveis com o novo modelo de negócios proporcionados pelas novas tecnologias de informação, como a internet, demandam que alguns elementos sobre a gestão de clientes sejam adaptados, uma vez que a natureza das relações entre empresa e cliente enfrentam o risco inerente a este modelo de negócios de tornar as relações impessoais. Segundo McKenna, (1999), para que o marketing considere as mudanças dinâmicas das empresas e mercados, as estratégias requerem uma ênfase nas relações, e não na promoção de produtos.

No entanto, os esforços de gestão de clientes, em qualquer empresa, passam por desafios de gestão e mensuração, devido à complexidade das ações de marketing e os impactos muitas vezes subjetivos aos negócios das empresas. Métricas como o valor do cliente são fruto desta dificuldade, focando no cliente e nos relacionamentos que este mantém com a empresa ao longo de seu tempo de consumo (FREITAS e SILVA, 2002). Utilizando-se de métricas como esta, os gestores podem fazer decisões importantes em relação à gestão de clientes, além de terem informações valiosas para decidir sobre a alocação de seu orçamento de marketing.

A partir deste nível de detalhamento quanto ao consumidor e o seu valor para a empresa, diversas ações de gestão de clientes podem ser tomadas e aperfeiçoadas, garantindo, assim, a eficiência dos investimentos aplicados nestas estratégias e a aproximação com o cliente de

maneira vantajosa para a empresa. Dentro deste contexto, uma das estratégias de gestão de clientes que podem ajudar as empresas a reter clientes, agregar valor a suas ofertas e alavancar vendas é o programa de fidelidade.

Apesar de ser amplamente conhecido e aplicado como estratégia de gestão de clientes, o entendimento sobre programas de fidelidade ainda é recente. Para Dowling (2002), o modismo dos programas de fidelidades é resultado do pensamento enviesado dos administradores e que eles não são necessariamente gatilhos para o aumento na lealdade dos clientes. No entanto, segundo Verhoef (2003), é notável que os programas de fidelidade podem afetar diretamente o comportamento dos consumidores em relação ao seu hábito de compra.

Os estudos nesta área ainda se apropriam de questionamentos referentes à mudança no comportamento dos consumidores à longo prazo, após o consumidor ter contato com este tipo de programa, justamente no momento em que o investimento em um programa poderá ser melhor avaliado. Além disso, é importante a consideração da atitude quanto aos programas de fidelidade por parte dos clientes que já são clientes fiéis com a empresa, uma vez que um programa baseado apenas em recompensas, poderá diminuir o retorno financeiro de manter tais clientes por ofertarem simplesmente descontos financeiros como benefício. Cabe, então, aos gestores a tarefa de avaliar seus programas de fidelidade com o intuito de torná-los eficientes e rentáveis para a empresa.

Levando em consideração o entendimento atual sobre as ações de gestão de clientes conhecidas como programas de fidelidade e o programa da empresa escolhida para se realizar o estudo: **Como o está o programa de fidelidade da empresa Livraria Traça?**

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A escolha deste tema para elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso em Administração se justifica por dois fatores básicos. O primeiro é o interesse do autor deste documento pelo tema de gestão de clientes e, mais especificamente, sobre o tema de programas de fidelidade. O segundo se dá pela necessidade de difundir um nível maior de reflexão e otimização para as estratégias de gestão de clientes conhecidas como programas de fidelidade, visto que o grau de complexidade destas estratégias pode ser muito maior do que um simples programa de recompensas.

Com as informações desta pesquisa, o gestor da empresa terá uma visão muito mais ampla de como fazer sua gestão de cliente, seja qual for o seu objetivo final. Além disso, esta pesquisa também pode servir como apoio a muitos outros gestores, que podem consultar este trabalho para tomarem decisões relacionadas à gestão de clientes de suas empresas com base em dados estruturados.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivos Gerais

Avaliar o programa de fidelidade da empresa Livraria Traça.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- I. Descrever a estratégia de fidelização adotada pela empresa;
- II. Confrontar a estratégia adotada com as recomendações sobre programas de fidelidade na literatura;
- III. Sugerir as alterações que o gestor deve fazer no programa de fidelidade.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, serão apresentados conceitos e reflexões teóricas importantes para o entendimento do presente estudo. Os assuntos abordados serão: gestão de clientes, lealdade e programas de fidelidade.

### **2.1 GESTÃO DE CLIENTES**

Segundo Day (2001), as empresas podem ser consideradas como orientada para o mercado quando demonstram uma capacidade para compreender, atrair e manter clientes importantes. Esta definição considera que a finalidade de uma empresa é atrair e satisfazer os clientes e assim obter lucro. No entanto, a satisfação é onerosa para as empresas, surge, assim, a necessidade de saber qual cliente é mais valioso para a empresa, ou seja, qual cliente gera um custo pela sua satisfação menor que os lucros gerados por ele.

Keller e Kotler (2012) afirmam que, para uma empresa apresentar um desempenho melhor que seus concorrentes no contexto atual do mercado, a transição de uma orientação de vendas para uma orientação de marketing é fundamental. Para que esta orientação de marketing se concretize, os autores afirmam que o relacionamento com os clientes, e por consequência a gestão de clientes, deve ser tratada de maneira prioritária. Para isso, os profissionais de marketing devem se conectar com os seus clientes de forma a informá-los, engajá-los e talvez até fazer com que participem ativamente de seus processos. Desta maneira, a empresa conseguirá desenvolver relacionamentos, e não somente produtos.

Para Schmitt (2004), a orientação para mercado, também chamada de orientação para marketing, deve ser considerada com certo cuidado. O autor evidencia o fato de que muitas das ações que as empresas tomam com o objetivo de se tornar voltada para o mercado não passam de uma orientação para produto com algumas mudanças nas análises que antecedem a tomada de decisão. O autor afirma que muitas empresas baseiam suas análises de concorrência em similaridades de produto, por exemplo. Outro exemplo refere-se à consideração do cliente como um ser estritamente racional, que busca a sua satisfação comparando apenas atributos de produtos e o que é ofertado diretamente pela empresa, quando na verdade muitas questões emocionais são levadas em consideração, como associações de produto e de marca, por exemplo.

Schmitt (2004, p. 26) apresenta então o conceito de gestão da experiência do cliente como “o processo de gerenciar, estrategicamente, toda a experiência de um cliente com determinado produto ou empresa”. Segundo o autor, esta gestão deve ser feita com análises que vão além das informações de transações e se volta para a construção de saudáveis relações com os clientes.

Portanto, segundo Day (2001), a empresa é orientada para o mercado quando ela é capaz de identificar e alimentar seus clientes valiosos e não deixa de desencorajar clientes que drenam seus os lucros. Surge então a necessidade de classificar os clientes, de forma que cada categoria seja perceptível pelo gestor com a finalidade de tomar as decisões mais valiosas para a empresa.

### **2.1.1 Classificação De Clientes**

Para Reinartz e Kumar (2002), a relação entre a fidelidade e a rentabilidade do cliente não é necessariamente forte, apesar de muitos gestores acreditarem que clientes fiéis costumam menos para servir, estão dispostos a pagar mais pelos produtos ou serviços em comparação aos outros clientes e realizam divulgação positiva através de marketing boca a boca.

Em seu estudo *Mismanagement of Customer Loyalty* da Harvard Business Review, os autores criaram uma classificação que leva em consideração a adequação entre as ofertas da empresa e as necessidades dos clientes, relacionando a fidelidade e a rentabilidade dos clientes. Analisando estes dois aspectos do relacionamento com os clientes, é possível categoriza-los.

Com esta categorização, Reinartz e Kumar (2002) definiram quais são as estratégias ideais de fidelização a ser utilizada para cada grupo. Tal relação é expressa pela classificação segundo o quadro abaixo:

<b>Rentabilidade</b>	+	<b>BORBOLETAS</b>	<b>AMIGOS VERDADEIROS</b>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boa adequação entre as ofertas da empresa e as necessidades dos clientes;</li> <li>- Alto potencial de lucro;</li> <li>- Visar a satisfação transacional e não lealdade atitudinal;</li> <li>- Investir apenas enquanto estiverem ativos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boa adequação entre as ofertas da empresa e as necessidades dos clientes;</li> <li>- Alto potencial de lucro;</li> <li>- Comunicar consistentemente, mas não com frequência;</li> <li>- Satisfazê-los para retê-los.</li> </ul>	
		<b>ESTRANHOS</b>	<b>FALSOS AMIGOS</b>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouca adequação entre as ofertas da empresa e as necessidades dos clientes;</li> <li>- Baixo potencial de lucro;</li> <li>- Não investir neste relacionamento;</li> <li>- Buscar o lucro em todas as transações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouca adequação entre as ofertas da empresa e as necessidades dos clientes;</li> <li>- Baixo potencial de lucro;</li> <li>- Medir o tamanho e a divisão da carteira deste cliente;</li> <li>- Se a divisão for pequena, alavancar vendas através de <u>cross-sell</u> e <u>up-sell</u>;</li> <li>- Se o tamanho for pequeno, impor custos de controle.</li> </ul>	
	-	<b>Fidelidade</b>		+

Figura 1. Classificação dos Clientes de Acordo com a Relação Fidelidade Versus Rentabilidade

Fonte: Adaptado de Reinartz e Kumar (2002)

Para os chamados clientes “borboleta”, aqueles que são rentáveis, porém não leais, a estratégia é vender o máximo possível apenas no curto período em que eles estiverem comprando. Esta estratégia inibe um erro muito comum que é chamado por Reinartz e Kumar (2002) como o “custo de manter os clientes”. Trata-se de investir em clientes que não são leais, ou seja, investir no cliente, mesmo quando ele já encerrou suas relações com a empresa. Segundo os autores, não é porque um grupo de clientes foi rentável no passado que eles vão continuar sendo no futuro, se o investimento no relacionamento deles continuar, sua rentabilidade cairá conforme o tempo passa, uma vez que eles não voltarão a comprar.

Em relação aos chamados “amigos verdadeiros”, aqueles que são rentáveis e suscetíveis a criarem vínculos de lealdade, o ideal é procurar construir junto a eles um relacionamento, mas tomando cuidado com o número de contatos com eles. As empresas devem achar maneiras de fazerem os clientes se sentirem premiados por esta lealdade (REINARTZ e KUMAR, 2002).

Quanto aos “falsos amigos”, aqueles que são leais apesar de não serem muito rentáveis, o desafio é descobrir se eles têm potencial para gastar mais do que já gastam (REINARTZ e KUMAR, 2002).

Por fim, os clientes chamados de “estranhos” devem ser identificados o quanto antes para não se investir neste tipo de relacionamento. Caso seja feita alguma transação com este tipo de cliente, a empresa deve buscar o lucro sempre.

Reinartz e Kumar (2002) concluem seu estudo observando que não há uma forma ideal ou única para transformar fidelização em lucro. Para os autores, diferentes setores terão diferentes formas de fazer isso. Com a tecnologia a nossa disposição, novas ferramentas podem auxiliar nesta tarefa, como as bases de dados referentes aos clientes da empresa, por exemplo.

Desta maneira, é possível gravar e analisar o comportamento frequente e, muitas vezes, complexo de seus clientes. Além disso, depois de feita esta classificação de clientes, surge a necessidade de aprimorar esta análise com métricas típicas de gestão de clientes para que o gestor possa agregar informações que possam auxiliá-lo ainda mais na sua tomada de decisão.

### **2.1.2 Valor Do Cliente**

Considerando o marketing em um ambiente com mudanças dinâmicas, a primeira venda com determinado cliente é nada mais que o início de uma relação entre cliente e empresa, e não o fim. No entanto, manter uma relação de longo prazo com o cliente traz custos indesejáveis às empresas, uma vez que cada cliente contribui com o faturamento das empresas de maneira distinta (KUMAR, 2008). Surge, então, a necessidade da manutenção e do desenvolvimento de relações com os clientes por parte das empresas, direcionando os esforços de marketing para os clientes mais rentáveis.

O valor do cliente, também conhecido como valor vitalício do cliente, também conhecido como *customer lifetime value*, ou simplesmente pela sigla CLV, é a métrica escolhida para este propósito e é o critério mais apropriado para avaliar o impacto de decisões gerenciais sobre a performance da empresa (BLATTBERG e DEIGHTON, 1996). Para Kotler (2008), o valor do cliente é a diferença entre receitas de vendas e custos de atração, de venda e de servi-lo ao longo do tempo.

Para Kumar (2008), O valor vitalício do cliente refere-se ao valor presente dos lucros futuros vindos de um cliente em específico, ou seja, é uma métrica centrada no futuro,

considerando estimativas de rendimentos e expectativas de transações. Além disso, o Valor Vitalício do Cliente difere das outras métricas, pois ele considera não somente os valores monetários que os clientes podem trazer, mas considera também o comportamento dele, como indicações de novos clientes, por exemplo.

A utilidade desta métrica vai muito além de controle e análise de resultados. O CLV é muito valioso para o gestor na análise de informações para a tomada de decisão estratégica, especialmente para decisões de marketing. Especificamente, Kumar (2008) enumera seis utilidades principais do CLV: (1) saber quais clientes devem ser tratados de maneira preferencial ou até mesmo pessoal, (2) saber quais clientes contatar através de canais de custo baixo ou custo alto, (3) saber o momento certo de contatar os clientes, (4) saber qual prospect será um cliente rentável, (5) saber onde alocar os recursos limitados da empresa e (6) monitorar as atividades dos clientes.

Apesar de ser uma métrica muito importante na gestão de clientes, há diferentes formas de se calcular o Valor Vitalício do Cliente. Os primeiros pesquisadores a formular uma modelagem matemática para o Valor do Cliente foram BLATTBERG e DEIGHTON (FREITAS e SILVA, 2002). Muitos outros modelos foram formulados posteriormente, cada um com uma especificidade para ser aplicado em contextos específicos.

Para Kumar (2008, p. 37, tradução nossa), o CLV pode ser definido como “a soma dos fluxos de caixa acumulados – descontado usando custo médio ponderado do capital (CMPC) – de um cliente durante toda a sua vida com a empresa”. Para Keller e Kotler (2012, p. 140) o CLV “descreve o valor presente do fluxo de lucros futuros que a empresa espera obter com o cliente em compras ao longo do tempo. A empresa deve subtrair da receita esperada os custos que terá para atrair esse cliente, vender para ele e atendê-lo, aplicando a taxa de desconto apropriada”

Kumar (2008) apresenta duas maneiras gerais para se calcular o CLV. A primeira categoria é a de cálculo Top-down. Para encontrar o valor do CLV neste método, usa-se métricas agregadas em relação aos clientes, tais como o número total de clientes da empresa, a margem média por cliente, e a taxa média de retenção por cliente. Neste modelo, o CLV é estimado como uma média para todos os clientes da empresa, o que impede a distinção entre quais cliente alavancaram o valor da métrica. Por este motivo, este método tem como ponto negativo o fato de que todos os clientes são tratados de maneira igual, sem distinção, quando

na verdade, na maioria dos casos, a maior parte dos lucros das empresas são resultantes das vendas para um pequeno número de clientes.

A segunda categoria de cálculos para o CLV, segundo Kumar (2008), é a de cálculo Bottom-Up. Para encontrar o valor do CLV neste método, é calculado o valor individual de cada cliente e depois somado para se ter o valor de Valor do Cliente da empresa. Para fazer este cálculo, é fundamental para a empresa ter informações dos seus clientes em um nível individual, o que nem todas as empresas possuem a sua disposição. No entanto, este método evidencia informações valiosas sobre os seus clientes e como eles reagem a determinadas ações de marketing.

Para calcular o CLV é preciso estimar o valor e as transações futuras de um cliente (KUMAR, 2008). Entretanto, isso se torna difícil em uma relação não contratual entre cliente-empresa. Torna-se, então, importante estimar estes dados através de modelos que usam como base o comportamento passado deste cliente.

## 2.2 LEALDADE

A lealdade do cliente pode ser definida, segundo Oliver (1999, 34, tradução nossa), como “um comprometimento profundo para recomprar ou reapropriar um produto ou serviço constantemente no futuro, causando compras repetidas com a mesma marca, mesmo que haja influencias situacionais e de esforços de marketing para potencialmente causar uma atitude de troca”.

Para Oliver (1999), a lealdade apresenta-se em quatro fases descritas em seu estudo taxonômico. A primeira fase é descrita pelo autor como **lealdade cognitiva**. Esta etapa é baseada no conhecimento do consumidor em relação aos atributos de desempenho de determinada organização. Trata-se de uma etapa em que há consideração das crenças, das informações sobre o produto e das experiências recentes com o objeto, de forma direcionada à preferência de uma marca em detrimento da outra. É um estágio que permite a análise e comparação de determinadas características do produto. A lealdade nesta etapa tem caráter superficial baseado em experiências.

A segunda etapa proposta pelo autor é a denominada de **lealdade afetiva**. Nesta etapa, desenvolve-se a relação entre atitude e uma marca, baseado em um acúmulo de compras e

utilizações bem-sucedidas com o produto ou serviço de determinada empresa. Estas experiências positivas resultam em uma satisfação do cliente. Neste estágio de lealdade, o cliente começa a tornar-se mais comprometido com a marca, sendo um sentimento significativamente mais profundo do que na fase anterior, onde o cliente ainda está sujeito a argumentações contrárias.

O terceiro estágio descrito por Oliver (1999) é o denominado de **lealdade conativa**. Neste estágio há um comprometimento bem mais desenvolvido, ainda como resultado de vários episódios positivos de afeto com a marca. A conação descrita pelo autor leva o cliente a um compromisso de recompra com determinada marca. A lealdade nesta etapa está relacionada à motivação.

A segunda etapa proposta pelo autor é a denominada de **lealdade de ação**. Esta etapa representa o ponto máximo da lealdade, onde o cliente transforma suas intenções em ação. A vontade de superar obstáculos que possam atrapalhar a ação da compra com a empresa desejada é presente neste estágio de lealdade, seja qual for o obstáculo enfrentado, a ideia central é apenas continuar relacionando-se com a marca. Nesta etapa, o cliente comporta-se de forma a ignorar as mensagens de atração dos concorrentes, além de evitar também a experimentação de outras marcas concorrentes.

Tradicionalmente, as empresas costumam ver a lealdade de um cliente como um indicador de que aquele cliente é lucrativo (KUMAR, 2008). No entanto, segundo Reinartz e Kumar (2002), isto não é necessariamente verdade, pois nem todos os clientes leais são lucrativos e, muitas vezes os clientes mais lucrativos não são leais.

No senso comum, há uma aparente convergência entre os conceitos de lealdade, fidelidade e retenção, portanto, é importante conceituá-los conforme a literatura. O conceito de fidelidade, para Griffin (1998, p.12), é definido como “compras não-aleatórias feitas ao longo do tempo por alguma unidade de tomada de decisões”. Schulz (1998) enfatiza que a fidelidade comporta apenas os aspectos comportamentais da relação do cliente com a empresa em questão desvinculando-se, assim, da parte atitudinal, na medida em que se concentra na repetição de compras. No entanto, apesar de haver diferenças em relação à separação do conceito atrelado a estas duas palavras, é notável que algumas traduções consideram um ou outro termo para o mesmo conceito de *customer loyalty*, até mesmo os autores citados sobre o conceito de fidelidade possuem traduções que consideram o nome do conceito como lealdade.

O conceito de retenção, por sua vez, pode ser definido como a habilidade de uma empresa em manter os consumidores já adquiridos (JAMAL, 2004 apud BERGAMO, GIULIANI e GALLI, 2011), oferecendo um padrão percebido de relacionamento com o cliente dentro de um período específico, além do produto para compra (SHAJAHAN, 2006 apud BERGAMO, GIULIANI e GALLI, 2011).

### **2.2.1 Satisfação e Lealdade**

Para Oliver (1980), o conceito de satisfação é uma avaliação feita pelo cliente, de duração finita, que tem a tendência a se transformar em uma atitude perante uma marca. O ponto fundamental desta análise é em relação à característica finita da satisfação. Desta forma, a satisfação estará sempre sendo reconsiderada pelo cliente, a cada momento de contato e de relacionamento com a empresa, ou seja, ela é cumulativa e não apenas pontual. Avaliação do desempenho da empresa feita pelo cliente, de acordo com suas expectativas (WESTBROOK; OLIVER, 1991).

Segundo Keller e Kotler (2012), o conceito de satisfação em marketing é o sentimento de prazer ou decepção que resulta da comparação entre o desempenho percebido de um produto e as expectativas do comprador. Desta forma, o cliente estaria satisfeito, ou até mesmo encantado, se o desempenho do produto ou do serviço comprado exceder as expectativas previamente formuladas, caso isso não aconteça o cliente ficará insatisfeito.

Para Oliver (1997), a satisfação está relacionada com a lealdade pela possibilidade de intenção de compra repetida no tempo. Desta forma, as empresas poderão conduzir o cliente à lealdade preocupando-se com a sua satisfação. Neste sentido, uma alta satisfação por parte do cliente poderá resultar em um aumento da lealdade dos clientes atuais, além de contribuir para a conquista de novos clientes. Portanto, para Oliver (1999), a satisfação desenvolve-se em lealdade. Sendo assim, espera-se que a satisfação influencie positivamente a lealdade.

Para Vianna e Behling (2010), o cliente quando satisfeito, ou seja, quando ele teve suas expectativas superadas em sua relação com a empresa, não buscará outra organização para comprar os produtos e serviços ofertados pela empresa onde ele teve uma relação satisfatória. Portanto, para os autores, no mercado atual, tornar o cliente satisfeito com a sua relação com a empresa faz com que o ele se torne fiel.

Lovelock & Wight (2001), ressaltam que para garantir um relacionamento estável ao longo do tempo com o cliente, deve-se atentar à qualidade e satisfação permanente dos clientes. Os autores descrevem a satisfação como uma sensação momentânea, pois pode-se ficar satisfeito com o desempenho de um produto, serviço ou de uma ação de atendimento em um determinado momento. No entanto, no momento seguinte, o mesmo produto, serviço ou atendimento podem não atender as expectativas ou superá-las.

No entanto, para Gorst et al. (1998), a lealdade não está necessariamente relacionada com a satisfação. Um cliente, então, poderia ser leal sem estar satisfeito ou completamente satisfeito. O autor considera ainda outros pontos relevantes nessa análise, como a conveniência, a ausência de outras empresas fornecedoras do mesmo serviço, a inércia do cliente, o baixo custo, entre outros.

### **2.2.2 Custos de Mudança**

Na literatura, a definição de custos de mudança é apresentada como os custos que servem como barreiras que evitam que o cliente troque de fornecedor (VERHOEF, 2003). Estes custos então, servem como considerações que o cliente fará ao cogitar a troca de fornecedor para algum produto ou serviço. Os custos de mudanças podem ser entendidos como “os custos que os clientes associam com o processo de mudança de um fornecedor para outro” (BURNHAM, FRELS e MAHAJAN, 2003, apud GASTAL e LUCE, 2005, p.2).

Para Bansal e Taylor (1999), os custos de mudança podem incluir não só custos monetários, mas fatores como o esforço da troca de fornecedor ou até mesmo a conveniência para realizar a transação. Para Ping Jr. (1993), os custos de mudança podem ser definidos tanto como gastos monetários necessários para o término de uma relação, como a quebra de um contrato por exemplo, para que seja garantido um novo fornecedor para o produto ou serviço, como custos psicológicos incorridos, como o gasto de tempo e o esforço envolvido na troca.

No entanto, há autores que consideram os custos de mudança como os custos percebidos pelo cliente. Para Klemperer (1995, apud GASTAL e LUCE, 2005, p.2), os custos de mudança podem nem mesmo existir, sendo apenas “percebidos” pelos clientes. Para o autor, estes custos podem ser impostos pelas empresas ou estarem ligados à natureza do serviço/produto comprado. Além disso, pode haver custos implícitos, que podem também não serem percebidos pelo cliente, os chamados custos implícitos, considerando, então, barreiras psicológicas e emocionais, tais como laços sociais e pessoais.

Para Caruana (2004, apud GASTAL e LUCE, 2005, p.3), a confiança construída ao longo de tempo pode ser considerada um custo de mudança que é considerado pelo cliente quando ele encera sua relação com algum fornecedor. O autor ainda menciona o risco que o cliente enfrenta ao trocar de fornecedor, uma vez que o cliente não possui total conhecimento do serviço/produto ofertado pela outra empresa antes da compra propriamente dita.

### **2.2.3 Share of Wallet**

O Share of Wallet é uma medida de comportamento de compra, que mede o quanto determinado cliente gasta com alguma marca ou empresa em relação às demais (Kumar, 2008). Esta métrica é muito usada por empresas de varejo, com o intuito de estimar se determinado cliente é leal a alguma loja em específico ou se ele costuma comprar em diferentes lojas. Portanto, o share of wallet pode ser uma maneira valiosa de medir a lealdade comportamental de determinado cliente. (JONES e SASSER Jr., 1995)

Desta maneira, um consumidor pode, por exemplo, comprar em 100% das vezes em determinada loja do varejo ou dividir suas compras igualmente entre quatro lojas, fazendo com que cada uma tenha um share of wallet de 25%.

Para Kumar (2008), o Share of Wallet pode ser estimado no nível individual ou em nível agregado, no entanto, na maioria das vezes as análises são feitas no nível individual, uma vez que os dados agregados não fornecem informações suficientes para serem criadas estratégias.

Para o cálculo do share of wallet individual, deve-se dividir o total do valor de vendas em determinada categoria de produtos da empresa em questão a um cliente em específico pelo valor total gasto pelo cliente com a mesma categoria de produtos entre todas as empresas. O resultado deste cálculo será o share of wallet do cliente com a empresa medido em porcentagem. (KUMAR, 2008)

A importância desta métrica está em analisar o comportamento de compra dos consumidores com as empresas. Para muitas empresas, os clientes mudam seus padrões de compra ao invés de simplesmente pararem de negociar com as empresas, desta forma, a análise de share of wallet pode trazer informações mais valiosas do que as taxas de retenção. (PERKINS-MUNN et al. 2005)

#### 2.2.4 Inércia

A insatisfação do cliente com uma determinada empresa em que ele é cliente pode ser expressa de diversas formas. Mesmo que em muitos casos, um cliente insatisfeito possa simplesmente cortar as relações com a empresa, em muitos outros, o cliente pode não tomar qualquer ação em relação a esta insatisfação. Este cliente apresenta, então, uma atitude de inércia. (WHITE e YANAMANDRAM, 2004)

Dick e Basu (1994, apud WHITE e YANAMANDRAM, 2004, p. 184) propõem que um cliente com uma atitude de inércia apresenta uma lealdade baseada em seu comportamento denominada “lealdade falsa”. Os autores explicam que quando isto acontece, o cliente se sente preso e apático quanto ao serviço da empresa ou até mesmo como se não houvessem soluções. Ele ainda apresenta as características da falsa lealdade, que seria quando o cliente tem uma baixa frequência de compra com a empresa e uma fraca atitude quanto à empresa. Em contrapartida, a falsa lealdade, também conhecida como inércia para os autores, está presente quando o cliente tem uma frequência de compra alta, mesmo que apresente uma fraca atitude quanto a empresa, ou seja, é completamente apático.

A recompra com lealdade de produtos de uma empresa específica se dá quando há uma decisão consciente e estratégica quanto à compra. Por outro lado, a inércia consiste em uma compra frequente e passiva sem lealdade verdadeira, sem que o cliente esteja pronto para passar pelo esforço de trocar de empresa, seria uma retenção expressa de forma não consciente. Apesar das implicações de lealdade à marca e inercia serem as mesmas, a abordagem das estratégias de marketing frente aos dois fenômenos é significativamente diferente. (HAUNG e YU, 1999, apud WHITE e YANAMANDRAM, 2004, p. 184)

Basicamente, o quanto mais inerte é um cliente, mais sensível este cliente é a ferramentas promocionais e redução de preços dos concorrentes. Para estes clientes, a razão da recompra pode ser o conforto de não lidar com o fato de ter de fazer uma nova escolha, não ter que perder tempo de avaliação, o sentimento de indiferença ou a familiaridade com a marca. (HAUNG e YU, 1999, apud WHITE e YANAMANDRAM, 2004, p. 184)

## **2.3 PROGRAMA DE FIDELIDADE**

A aquisição de novos clientes exige um grande esforço das empresas para fazer com que o cliente opte pelos seus produtos e serviços, uma vez que ele pode optar pela concorrência. Por esse motivo, a fidelização dos clientes atuais das empresas se torna uma alternativa interessante para os gestores (KOTLER e KELLER, 2012). Uma das formas de atingir este resultado é através de estratégias conhecidas como programas de fidelidade. Segundo Liu (2007, p. 20, tradução nossa) um programa de fidelidade pode ser definido como “um programa que possibilita ao cliente acumular recompensas grátis quando ele faz compras repetidas com a empresa”.

A estratégia de usar programas de fidelidade iniciou-se com as companhias aéreas na década de 1980, no Estados Unidos. Nesse momento, o principal objetivo era o de recompensar a preferência e a repetição de compra do cliente. Atualmente, o objetivo central está relacionado à criação de um vínculo entre a empresa e o cliente, de modo que este resista ao longo do tempo e produza resultados no médio e longo prazo. (ROCHA, TOLEDO E ALMEIDA, 2008)

Um dos pontos mais importantes em relação aos programas de fidelidade é que eles permitem que as empresas tenham o registro do cliente em seu banco de dados. Desta forma, os consumidores fiéis a uma marca, que são identificados através de formulários necessários para a participação do programa, têm seu registro feito no banco de dados. Com estas informações, as empresas podem elaborar estratégias de outbound marketing personalizando seu atendimento. (BOGMANN, 2000)

Para Liu (2007), os programas de fidelidade necessitam de um comprometimento tanto por parte da empresa quanto por parte do cliente. Desta maneira, o cliente melhorará sua percepção em relação às ofertas da empresa. Essa melhora na percepção do cliente em relação às ofertas da empresa aumentam os custos de mudança, reduzindo, assim, as chances dos consumidores de comprarem os mesmos produtos e serviços em outras empresas (LIU, 2007; KUMAR, 2008).

### **2.3.1 Requisitos De Um Programa de Fidelidade**

Os programas de fidelidade exigem alguns requisitos básicos para o seu sucesso. Dentre eles encontram-se: o apoio da diretoria, o estabelecimento de estratégias de marketing focadas

no consumidor, a percepção do programa como uma vantagem competitiva pelos clientes e a necessidade de o programa ter uma responsabilidade centralizada dentro da empresa, de forma que o cliente tenha um defensor interno. Além disso, é evidente a definição de metas financeiras é fundamental para o sucesso do programa, assim como em qualquer tipo de investimento que uma empresa faz, uma vez que, dependendo do retorno esperado, o programa pode demorar meses ou anos até atingir um ponto de equilíbrio entre custos e receita. (BOGMANN, 2000)

Considerando as características do mercado brasileiro, há alguns fatores que se tornam de grande importância para o sucesso de um programa de fidelidade segundo a empresa de consultoria Peppers & Rogers Group apud Bogmann (2000). Estes são: comunicação com o cliente da base, treinamento dos colaboradores, comunicação interna, existência de uma base tecnológica, apoio da liderança e a mensuração e divulgação dos resultados financeiros dos programas, uma vez que, por se tratar de investimento, é esperado que ele produza um retorno econômico mínimo que o justifique.

Baseado nisso, Bogmann (2000) agrupou os pré-requisitos pelo nível estratégico, tático e operacional. Os pré-requisitos estratégicos são as questões relacionadas ao planejamento estratégico da empresa e a forma como o programa de fidelização se insere nesse planejamento. Envolve aspectos a serem considerados pela alta direção da empresa como, por exemplo, uma estratégia de marketing voltada ao cliente, o tratamento do programa como um diferencial competitivo e o programa integrado às diversas ações de marketing da empresa que dá apoio (financeiro ou pessoal) para que a ação seja implantada.

Os pré-requisitos táticos envolvem a centralização da responsabilidade pelo programa dentro da empresa, o envolvimento dos funcionários com as ações do programa, a criação de uma cultura de database para recolher os dados dos clientes, o melhor conhecimento do cliente que qualquer outra empresa e a busca por inovações constantes na maneira de se fazer negócios. (BOGMANN, 2000).

Os pré-requisitos operacionais envolvem o acompanhamento do responsável direto pela ação durante as ações do dia-a-dia do programa, a interação com os clientes pelo diálogo permanente, o cumprimento do prometido e o uso das ferramentas de contato com o cliente para prestar serviços. (BOGMANN, 2000).

### 2.3.2 Tipos De Programas De Fidelidade

Os tipos de programas de fidelidade podem variar drasticamente, seja pelo seu fim, ou pelo tipo de segmento em que a empresa atua. A seguir, serão apresentados modelos que exemplificam a diversidade de programas existentes, que podem envolver, desde simples jornais educativos, até alianças e novos negócios.

Em seu seminário promovido pela HSM, Philip Kotler (1997, apud Bogmann, 2000, p. 94) destacou quais são os tipos de programas de fidelidade colocando-os em níveis. O **nível 1** é o que oferece mais e melhores serviços para o cliente a partir de dados coletados sobre os clientes.

No **nível 2**, os programas trazem benefícios financeiros, tais como fazem frequentemente as companhias aéreas, quando há uma criação de um clube de acúmulo de pontos, que serão trocados por benefícios.

No **nível 3**, os programas contemplam benefícios sociais. Neste nível, estão os programas que criam uma relação interpessoal entre seus pertencentes, tal como o Harley Owners Group (HOG), em que os clientes cadastrados recebem informações sobre eventos regionais, nacionais e internacionais, que mantem as pessoas envolvidas e cria uma cultura entre os clientes cadastrados.

No **nível 4**, os programas apresentam benefícios estruturais, em que o cliente recebe privilégios ou até mesmo um tratamento diferenciado na entrega de um produto ou serviço. Um exemplo de um programa deste nível é o programa da Federal Express, empresa líder mundial no mercado de entregas de encomendas e que desenvolveu o software Fedex Ship, que facilita o despacho de malotes para os clientes.

No entanto, Rapp e Collins (1994, apud Bogmann, 2000, p. 95) apresentam uma tipologia diferente em relação aos programas de fidelidade, sendo dividida entre seis modelos. O primeiro tipo é o **modelo de recompensa**, em que o programa procura recompensar o relacionamento do cliente e a repetição da compra por meio de prêmios, bônus, incentivos ou pontuações.

O segundo tipo é o **modelo educacional**, que está relacionado aos programas que buscam manter um ciclo de comunicação interativa com o cliente, fornecendo informações e alimentando o banco de dados com as respostas obtidas. Neste sistema de troca de informações entre cliente e empresa, a oferta de produtos pode ser personalizada, uma vez que o cliente pode ativamente sinalizar quais são seus produtos e serviços de interesse entre o portfólio da empresa.

Ainda neste modelo, enquadram-se os programas que visam educar o cliente quanto ao uso ou consumo do produto ou serviço da empresa, fazendo com que a educação seja nos dois sentidos.

O **modelo contratual** é o que os programas utilizam a reputação positiva da empresa e o banco de dados dos clientes para ofertar a entrega periódica de um produto ou serviço, geralmente ocorrendo pagamentos através de uma taxa para usufruir uma série de benefícios, como participação de eventos exclusivos, preços mais baixos em alguns produtos ou acesso diferenciado a algumas informações.

O **modelo de afinidade** refere-se aos programas que reúnem grupos de consumidores que compartilham de algum interesse comum relacionado ao produto, tal como o já mencionado Harley Owners Group (HOG).

O quinto tipo é o **modelo do serviço de valor agregado**. Neste modelo, se encontram os programas que envolvem serviços agregados aos produtos, agregando, assim, valor à oferta da empresa para o cliente, podendo variar de negócio para negócio. Um exemplo deste tipo de programa são os dos hotéis em que há prestação de serviços de transporte aos seus hóspedes.

O sexto e último tipo de programa de fidelidade enquadra-se no **modelo de alianças ou complementar**. Neste modelo, estão os programas que estão fundamentados em alianças entre empresas em virtude da complementariedade de produtos ou negócios. Geralmente esta parceria envolve empresas que não são concorrentes. Um exemplo deste tipo de modelo são as alianças das companhias aéreas com hotéis e locadoras para prestação de serviço.

### 2.3.3 Análise De Resultados Dos Programas De Fidelidade

Para Liu (2007), a maneira mais apropriada de medir a eficácia de um programa de fidelidade é a comparação em relação ao tempo. Nesta modalidade de análise, diferentemente da comparação entre programas de competidores do mesmo segmento e da comparação entre clientes, não é possível cair no erro de fazer uma análise tendenciosa, pois ela será feita em relação ao comportamento do mesmo cliente, apenas variando o tempo em que ele está vinculado ao programa.

Utilizando-se desta modalidade de análise, Liu (2007) concluiu em seus estudos que os programas de fidelidade são mais eficazes, tanto em termos de melhora na frequência da compra, quanto no valor total das transações por clientes, que não eram compradores frequentes das empresas, mas nos que compravam com frequência média ou baixa, ou seja, depende do

nível de uso prévio de cada cliente. Estes resultados ainda evidenciam que os programas de fidelidade devem ser implementados com cautela, pois os clientes frequentes podem se beneficiar dos programas de fidelidade de tal modo que a empresa pode ter prejuízo com esta ação.

No entanto, os benefícios dos programas de fidelidade vão além da rentabilidade em termos financeiros. Há evidências de aspectos de sentimento de pertencimento como resultado de programas de fidelidade como salientado por Dowling e Uncle (1997, apud LIU, 2007, p. 22).

Para Bolden, Hadlock e Melker (2014), o valor de um programa de fidelidade pode ser determinado seguindo os cálculos de Retorno do Investimento dos programas de fidelidade propostos pela BCG, que basicamente determinam a atratividade de um programa pelo cálculo entre os benefícios que o programa oferece aos clientes relativo com os custos destes benefícios para a empresa. A partir deste conceito, os autores apresentam 3 métricas a serem analisadas.

A primeira delas é chamada de **margem de lealdade (Loyalty Margin)**, e é calculada pelo valor dos benefícios para os clientes (como milhas aéreas e upgrades, por exemplo) menos o custo dos benefícios para o programa. Desta maneira, recompensas que com baixo impacto de custo ou, até mesmo, nenhum custo para a empresa são as melhores recompensas para alavancar esta métrica. No varejo, um simples desconto como recompensa pode causar um resultado negativo ou positivo para esta métrica, uma vez que pode diminuir o retorno da empresa.

Desta forma, para mitigar um resultado negativo, as empresas podem controlar a velocidade que os clientes acumulam pontos, uma vez que elas podem controlar o valor desse recurso de compra que é próprio da empresa, com uma diferenciação de pontos conforme a margem do produto comprado ou uma diferenciação na modalidade de acúmulo de pontos dependendo de onde a empresa quer direcionar os gastos dos clientes. Portanto, produtos que trazem uma margem de lucro maior para a empresa podem retornar muito mais pontos que a média de todos os produtos.

O **incremental de participação (Incremental share)** é utilizado para medir o quanto um cliente compra com a empresa após a adesão a um programa de fidelidade. Esta métrica preocupa-se em evidenciar o quanto os clientes de fato aumentaram seu gasto total com a empresa depois de aderir a um programa de fidelidade. Para um programa de fidelidade ser efetivo, é necessário que os clientes contribuam mais que os recursos gastos para manter o

programa ativo, do contrário, o programa se torna apenas um custo de marketing recorrente. Desta maneira, um programa pode dar recompensas mais valiosas à medida que o cliente se torna mais engajado em gastar com a empresa. A empresa pode estipular metas de gastos para os clientes, desta forma, assim que o cliente atingir o valor estipulado, as recompensas podem se tornar ainda melhores.

A última métrica estipulada pelo BCG é a de **tamanho do programa (program size)**. Esta métrica determina qual é a porcentagem dos retornos dos membros do programa em relação ao retorno de todos os clientes da empresa. Este ponto é simples, mas muito importante, pois determina o impacto das outras métricas no resultado da empresa. Por isso, é recomendável que o programa inicie com uma porcentagem pequena de participantes, com a finalidade de se fazer os ajustes necessários antes de expandir para o maior número de clientes da empresa. Assim, os gestores devem expandir o programa somente depois que o programa se mostrar rentável com a configuração atual.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo aborda os procedimentos metodológicos utilizados para que os objetivos do presente trabalho sejam atingidos. Nesta seção, será apresentado o tipo de estudo escolhido para resolver o problema de pesquisa, o detalhamento dos instrumentos de coleta de dados e como serão conduzidas as análises dos dados coletados.

#### 3.1 TIPO DE ESTUDO

Para responder ao objetivo geral e aos objetivos específicos deste estudo, o método utilizado será o de pesquisa com caráter exploratório.

Para Malhorta (2001), a pesquisa exploratória é uma classificação de pesquisas usada para as que possuem caráter exploratório com o objetivo de prover compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. A pesquisa exploratória deve ser usada quando é necessário definir o problema com maior precisão, identificar os cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. O processo de pesquisa classificado como exploratória é flexível e não estruturado.

#### 3.2 COLETA DE DADOS

Para a investigação do problema, foram utilizados métodos de pesquisa qualitativa, assim como a investigação por meio de análise de dados secundários.

Para se identificar a estratégias de gestão de clientes com o método de programa de fidelidade, foram realizadas análises qualitativas. Para isso, foram conduzidas entrevistas com pessoas chave na empresa escolhida, dentre elas está um funcionário da loja física que costumar atender os clientes e tirar dúvidas sobre o programa de fidelidade da empresa e o gestor e principal sócio da empresa, responsável pela estratégia adotada pela, tanto na área de gestão de clientes, como em todos os outros aspectos da empresa

O método de entrevista utilizado é o de entrevistas individuais por pautas com os responsáveis pela gestão de clientes da empresa. Segundo Gil (2008), a entrevista por pautas apresenta um certo grau de estruturação, guiando-se por pontos chaves que vão guiar o curso da entrevista. As pautas devem ter certa relação entre si e devem ser apresentadas de forma não estruturada, deixando o entrevistado falar livremente. Quando o entrevistado se afastar das

pautas, o entrevistador deve intervir de maneira sutil para preservar a espontaneidade do método.

Foram recolhidos também dados secundários encontrados no website da empresa. Outro método de coleta de dados utilizado para resolver a problemática apresentada será o de coleta de dados secundários encontrados no website da empresa.

Para a referência na literatura, foram utilizados artigos e livros sugeridos pelo professor orientador deste trabalho de conclusão. A partir desta literatura sugerida, foram pesquisadas as fontes desses materiais, com o propósito de aprofundar e aperfeiçoar as noções de gestão de clientes pelo autor deste trabalho. Além disso, foram utilizados artigos encontrados no mecanismo de busca da internet chamado Google Acadêmico, com buscas referentes à gestão de clientes, programas de fidelidade, análise de resultados de programas de fidelidade, lealdade, satisfação do cliente, custos de mudança e share of wallet.

Serão, então, compilados os dados oriundos destas fontes para a construção da base de dados final. Os dados de ambas as fontes são confidenciais e de uso particular da empresa pesquisada, sendo proveniente dos relatórios da plataforma de e-commerce e da ferramenta de gestão de clientes utilizada pela empresa.

### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta, foi feita a preparação e análise destes dados. Esta análise foi feita com base nas respostas obtidas nas entrevistas com os funcionários da empresa escolhida, assim como nos dados secundários que a empresa disponibilizou.

Na fase de preparação dos dados, foram feitas as transcrições dos pontos relevantes citados nas entrevistas. Quanto aos dados secundários, a preparação foi feita por meio de tabulação, edição e classificação dos dados.

Segundo Fernandes (1991), a análise qualitativa se caracteriza por buscar significado na fala dos entrevistados, levando em consideração o contexto em que eles se inserem e delimitada pela abordagem conceitual do pesquisador.

Para os dados referentes às entrevistas que foram feitas com o funcionário e o sócio da empresa, a análise foi de forma a tirar significado das transcrições feitas considerando a

literatura já existente sobre os temas. Após feita esta análise foi elaborada um relatório compilando as conclusões geradas a partir do resultado das entrevistas.

Portanto, a estratégia analítica do presente estudo engloba duas etapas principais: a análise de entrevistas realizadas com os funcionários responsáveis pela gestão de clientes da empresa pesquisada e a análise de dados secundários referentes às plataformas de e-commerce e de gestão de clientes da mesma empresa.

## **4. ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DA CONCORRÊNCIA - BENCHMARKING**

### **4.1 LIVRARIA CULTURA**

Atualmente, com 18 loja espelhadas pelo Brasil, a Livraria Cultura é uma das maiores redes varejistas do segmento, sendo referência nacional no varejo, tanto físico como online. A empresa posiciona-se como uma fornecedora de cultura, não só através de seus produtos, mas com eventos e exposições no ambiente físico do varejo. A empresa escolhida para a análise neste trabalho referiu-se a Livraria Cultura como um dos concorrentes mais relevantes neste mercado.

Com 70 anos no mercado, a Livraria Cultura já gerencia seu programa de fidelidade há muitos anos, já tendo sido modificado e aperfeiçoado diversas vezes ao longo de seu tempo ativo. A gestão de clientes sempre se mostrou relevante para a empresa, sendo que treinamentos e atualizações são feitas periodicamente para os seus atendentes com a finalidade de garantir a melhor experiência possível para o cliente. (GONÇALES, 2007)

#### **4.1.1 O Programa de Fidelidade da Livraria Cultura – Mais Cultura**

O programa de relacionamento da Livraria Cultura denominado Mais Cultura (figura 2) tem diversas vertentes, com diferentes modalidades de contato entre empresa e cliente. Trata-se um nome que agrega todos os benefícios que a empresa proporciona para os clientes registrados na Livraria Cultura.

## — MAIS CULTURA



# + cultura

O programa de relacionamento da Livraria Cultura

Figura 2. Programa de Fidelidade Mais Cultura

Dentre estes benefícios está o sistema de pontos e de recompensa criado pela empresa. O sistema de pontos funciona para usuários do cartão de crédito Livraria Cultura Itaucard em compras nas lojas físicas ou no site da Livraria Cultura. Desta forma, a cada R\$ 1,00 gasto nas compras de produtos da Livraria Cultura participantes do programa de fidelidade, são acumulados 10 pontos no programa Mais Cultura, sendo que, a cada 1000 pontos, o membro recebe créditos de R\$ 10,00 para gastar em produtos da Livraria Cultura.

Portanto, a cada R\$ 100,00 gastos na Livraria Cultura, o cliente recebe um desconto de R\$10 na compra do próximo produto na própria livraria. Após o crédito dos pontos na conta, o cliente tem, então, 1 ano para utilizar os pontos acumulados com aquela compra, pois esta é a validade dos pontos. A ordem de utilização de pontos é sempre do mais antigo para o mais recente, fazendo com que o cliente tenha um proveito maior de seus pontos.

Há, ainda, a possibilidade de acumular pontos através de compras em outras lojas de qualquer segmento. Para isso, deve-se usar o cartão de crédito Livraria Cultura Itaucard nas compras, sendo que cada versão do cartão conta com um sistema de pontos próprio: para cada R\$ 1,00 gasto em compras com a versão International, 1 ponto; com a versão Gold, 1,5 pontos; e com a versão Platinum, 2 pontos. O sistema de troca de pontos por créditos na próxima compra continua o mesmo da modalidade de compras dentro da Livraria Cultura. Nesta modalidade, os pontos serão creditados no prazo médio de 45 dias.

Os sistemas de pontos da Livraria Cultura não são creditados quando o pagamento for efetuado na troca de mercadorias ou nos custos referentes ao frete. Além disso, os pontos do sistema da Livraria Cultura são pessoais e intransferíveis, podendo estar vinculados apenas a um CPF.

Além disso, há a flexibilidade de transferência de pontos do programa Mais Cultura para o programa Multiplus, que reúne diversos parceiros, como TAM, TAM Viagens, Oi, Accor, Ipiranga e Walmart. A Multiplus é uma rede de pontos que agrega, em uma só conta, os pontos de diversas empresas e programas de fidelização e troca por produtos e serviços de diferentes segmentos, sendo mais de 400 parceiros distribuídos em mais de 13.000 estabelecimentos. Esta transferência pode ser feita tanto do programa Mais Cultura para o sistema de pontos da Multiplus, quanto do sistema de pontos da Multiplus para o programa Mais Cultura.

Dentre as vantagens do programa Mais Cultura, há também outros benefícios que vão além do sistema de pontos. As vantagens vão desde o desconto de 50% em cinemas, shows e teatros selecionados, até a possibilidade de parcelamento em 12x sem juros na Livraria Cultura.

Além disso, os usuários do programa Mais Cultura têm o benefício de descontos especiais e exclusivos para membros na loja da Livraria Cultura. Trata-se do que a empresa denomina de “preços Mais Cultura” e podem ser encontrados no site junto do preço habitual do produto, tanto para membros do programa quanto para não associados (figura 3). Este desconto especial, no entanto, é oferecido apenas para alguns produtos selecionados.

## MARKETING 4.0 - DO TRADICIONAL AO DIGITAL

Autor: KARTAJAYA, HERMAWAN

Autor: KOTLER, PHILIP

Formato: LIVRO

☆☆☆☆☆ (0 Avaliações)

de: ~~R\$ 49,90~~

por: **R\$ 27,90** preço +cultura

Adicionar ao meu carrinho



Figura 3. Exemplo de Preço Mais Cultura de Um Livro no Website da Livraria Cultura

Outro ponto sobre o programa de fidelidade da Livraria Cultura é quanto a oferta especial de produtos conforme histórico de navegação anterior do membro no site. Desta forma, a

empresa consegue ofertar produtos relevantes para o cliente, mesmo que ele nem tenha pesquisado ou acessado alguma página referente ao produto.

Além do sistema de pontos e recompensa, o programa Mais Cultura conta com benefícios que envolvem a troca de livros seminovos por mais descontos na Livraria Cultura. Trata-se do sistema denominado pela empresa de “Mais Leitores” (figura 4). A empresa baseia este programa na premissa de que os livros comprados na Livraria Cultura podem ser repassados para atingir mais pessoas, ou seja, mais leitores, trazendo um aspecto social para a compra de livros na livraria.



Figura 4. Benefício Mais Leitores do Programa Mais Cultura

Neste sistema, o associado do programa de pontos Mais Cultura pode trocar o seu livro seminovo comprado na Livraria Cultura nos 6 meses anteriores à solicitação do benefício, seja nas lojas ou no site da Livraria Cultura, e troca-lo por descontos especiais na sua próxima compra na Livraria Cultura.

O processo de troca passa por uma avaliação do livro pelos funcionários da Livraria Cultura, logo, é imprescindível que o cliente se dirija à uma loja física para isso, dificultando o processo para boa parte dos associados registrados. Dentre os critérios avaliados está a exclusão do benefício às publicações rasgadas, rasuradas, amassadas, grifadas, sujas, assinadas, com dedicatórias, autografadas, com textos ilegíveis, com páginas soltas ou que apresentem qualquer outro tipo de dano. É importante ressaltar que a empresa não faz menção aos livros como se eles fossem usados, mas como se eles fossem seminovos. O livro seminovo trocado concederá créditos no programa Mais Cultura iguais à 25% do valor pago efetivamente pago pelo beneficiário na Livraria Cultura.

Com este sistema, há ainda a possibilidade de atrair mais vendas para a empresa, uma vez que os livros seminovos são revendidos no próprio site da Livraria Cultura, com um preço

mais baixo que sua versão nova. Este benefício de compra de livros seminovos pode ser usufruído por todos os clientes da Livraria Cultura.

O programa de fidelidade conta, ainda, com uma extensão de cunho social denominada “Mais cultura para todos”. Basicamente, o membro do programa de fidelidade da Livraria Cultura pode doar, ou até mesmo comprar de forma direta, pontos para as instituições selecionadas. Este projeto é uma parceria da Livraria Cultura com a empresa Catraca Livre.

As instituições Casa do Zezinho, GRAACC, Paraisópolis e Unas Heliópolis podem ser direcionadas para esta doação à escolha do membro do programa Mais Cultura. Ao final de cada mês, os pontos acumulados são transformados em materiais didáticos da própria Livraria Cultura para as instituições, não havendo a possibilidade de conversão de pontos em dinheiro por parte das instituições. A quantidade doada é de escolha do membro do programa de fidelidade, assim como sua decisão quanto a doação, não havendo coação ou vício de consentimento neste relacionamento entre empresa e cliente.

Com este projeto, o programa de fidelidade da Livraria Cultura passa a ser mais do que um programa de benefícios financeiros ou de tratamento, passando a fazer parte do pensamento social do cliente, aumentando ainda mais a relação dele com a empresa, fortificando, assim, esta relação.

O programa de fidelidade da Livraria Cultura abrange, tanto a parte de recompensa por compras consecutivas na livraria, como o tratamento diferenciado que o programa dá para os clientes, seja por conta de descontos exclusivos, por vantagens especiais em compras ou por atendimento diferenciado. O programa também agrega benefícios que estão voltados ao sentimento de pertencimento de grupo por parte do cliente, com a participação do pensamento social do membro.

#### **4.1.2 Tipificação do Programa Mais Cultura**

O programa da Livraria Cultura está vinculado ao nível 3 da tipificação de Philip Kotler (1997, apud Bogmann, 2000, p. 94). O programa apresenta o benefício de nível 1, como a sugestão de livros indicados no website da livraria com base nos produtos já comprados ou apenas visitados. No nível 2, o benefício financeiro apresenta-se com o desconto exclusivo do “preço Mais Cultura”, que pode ser visto e comparado não só pelos clientes participantes do programa, como por todos que fazem uma consulta de preços na loja física ou na loja online, e

com a possibilidade de troca de pontos por créditos na compra de novos produtos na livraria. Além disso, o desconto proporcionado pelo programa anexo “Mais leitores” agrega benefícios claros relacionados à aspectos financeiros. O benefício de nível 3 está na participação de outro programa agregado denominado “Mais Cultura Para Todos” em que a comunicação passa a ideia de pertencimento com a ajuda a instituições sociais, uma vez que só quem tem registro no programa Mais Cultura pode participar do projeto.

Na tipificação de Rapp e Collins (1994, apud Bogmann, 2000, p. 95), o programa Mais Cultura se enquadra no modelo de recompensa, por contar com um sistema de acúmulo de pontos que podem ser trocados por recompensas em forma de créditos para uso nas compras dos produtos da loja e no modelo educacional, por envolver uma oferta personalizada de acordo com o histórico registrado no banco de dados referente aos clientes da loja.

#### **4.1.3 Contribuições à Companhia Gerada Pelo Programa Mais Cultura**

O programa de fidelidade da Livraria Cultura é o principal canal de gestão de clientes da empresa. Da maneira como ele está estruturado, há o incentivo de aumento de gastos dos membros do programa com a empresa, pois o programa incentiva a compra repetida com a mesma empresa para que os usuários obtenham um retorno financeiro por acumular pontos, gerando, assim, um maior share of wallet.

Outro ponto importante é o aumento de custos de mudança que o programa gera nos seus membros, por estipular um objetivo claro, que é o atingimento da quantidade mínima para troca de pontos por benefícios. O programa ainda conta com ações que visam o aumento do sentimento de pertencimento por parte do membro como resultado da ação “Mais Cultura para Todos”, o que aumenta ainda mais os custos de mudança percebidos pelos clientes da Livraria Cultura.

O programa de fidelidade ainda apresenta um cuidado com a distribuição de pontos por linhas de produto, uma vez que não são todas as linhas de produtos que podem gerar pontos para o programa. Dessa forma, a empresa consegue controlar seu resultado de margem de lealdade mais efetivamente. Há ainda os benefícios do programa para a empresa parceira Itaú, que, com o cartão personalizado da Livraria Cultura, consegue, assim, mais clientes. Desta forma, a Livraria Cultura consegue um poder de barganha com o Itaú e ainda expande os benefícios dos membros de seu programa de fidelidade.

Além disso, o programa de fidelidade da Livraria Cultura permite o recolhimento de informações valiosas de seus clientes em relação a como eles interagem com seus produtos, onde eles costumam gastar e quais são seus interesses. Essas informações tornam-se úteis quando há a necessidade de granularidade para análises de valor vitalício do cliente, possibilitando, assim, que a empresa possa direcionar seus esforços e orçamento de marketing para os clientes mais lucrativos. Através destas análises, a empresa pode também usar uma estratégia de classificação de clientes, identificando os estágios em que cada cliente se encontra na sua relação com a empresa.

Sendo as vantagens do programa conquistadas através de compras repetidas, o cliente fica mais propenso a desenvolver a lealdade com a marca com o programa Mais Cultura. Conforme as interações com a marca forem sendo consideradas positivas, a tendência é de que a lealdade se desenvolva passando para os níveis de maior lealdade descritos por Oliver (1999) gradativamente.

## 4.2 LIVRARIA SARAIVA

A Livraria Saraiva é uma das maiores redes de varejo no mercado de cultura do Brasil atualmente. Seu portfólio de produtos é muito similar ao da Livraria Cultura, contemplando uma grande variedade de livros, sendo este seu foco principal. Além de livros o portfólio da empresa contempla: CDs e DVDs, eletrônicos, informática, games, softwares, revistas e produtos de papelaria. Fundada a mais de 100 anos, a empresa passou por grandes mudanças com a compra da rede de livraria Siciliano em 2008, o que aumentou significativamente seu número de lojas espalhadas pelo Brasil.

Atualmente, a empresa opera por meio do conceito multicanal, integrando lojas físicas, com sua rede de loja chamada Saraiva Mega Store, e sua loja online. Seu posicionamento está centrado em participar da vida do consumidor em todas as etapas da vida dele em relação ao seu consumo de cultura. Para isso a empresa foca na disponibilidade de diferentes canais de contato com o cliente, sendo sua prioridade a melhoria desta relação com o cliente.

### 4.2.1 O Programa de Fidelidade da Livraria Saraiva – Saraiva Plus

O programa de fidelidade da Livraria Saraiva denomina-se Saraiva Plus (figura 5) e foi reformulado recentemente, em julho de 2017 (E-COMMERCE NEWS, 2017). A reformulação

do programa visa simplificar a relação dos clientes com o programa de fidelidade e trazer mais benefícios para os clientes, com o fim de atrair mais participantes e, conseqüentemente, mais informações estratégicas para a companhia. Trata-se de um sistema de pontos com troca por recompensas em forma de benefícios de preço e de tratamento para os clientes finais.



Figura 5. Nova Configuração do Programa de Fidelidade Saraiva Plus

O sistema de pontos funciona a partir da conversão do valor gasto em produtos na Livraria Saraiva por pontos no programa de fidelidade, seja estes gastos nas lojas físicas, quanto na loja online. O sistema de pontos funciona com a conversão de cada R\$ 1,00 gasto na livraria em 1 ponto, o que configura a simplificação visada pela reformulação do programa. O programa não faz distinção de linha de produto para o acúmulo de pontos, ou seja, todos os produtos da loja acumularão pontos para o programa igualmente. No entanto, ocasionalmente, há uma distinção na quantidade de pontos acumulados por determinado produto. Quando isso acontece, os produtos podem acumular de duas a três vezes mais pontos durante uma promoção por tempo limitado. Esta é uma maneira que a Saraiva pode direcionar estrategicamente a compra de alguns produtos, além de poder ter um controle maior da rentabilidade de suas promoções.

A troca de pontos por desconto em produtos da Livraria Saraiva acontece apenas quando o consumidor atinge o valor total de 500 pontos. Quando o cliente chega a esta quantidade de pontos, ele pode, então, trocar seus 500 pontos por R\$ 10,00 dentro de 3 meses após ele

acumula-los. Apesar disso, cada ponto juntado com o programa de fidelidade Saraiva Plus têm a validade de um ano, sendo este o tempo em que o cliente pode usar para fazer o acúmulo de seus 500 pontos. Este sistema de validade de pontos não é muito bem explicado pela Livraria Saraiva, sendo uma informação de difícil acesso e que, provavelmente, o consumidor aprenderá na prática, após o início de seu acúmulo de pontos.

Há ainda a opção de acumular pontos do programa Saraiva Plus com compras fora da Livraria Saraiva com o cartão de crédito instituído pelo Banco Do Brasil. Utilizando o cartão, todas as compras, realizadas no site da Livraria Saraiva, nas lojas Saraiva Mega Store ou em qualquer outro estabelecimento credenciado na rede Visa, acumulam pontos para dois programas, o Saraiva Plus e o Milhagens Aéreas. O programa de milhas aéreas transforma os pontos gerados pelo cartão em milhas aéreas pertencentes aos programas de milhagem de empresas aéreas definidas pelo Banco do Brasil, no entanto, os pontos utilizados no programa Saraiva Plus não são descontados do programa de milhas aéreas, configurando o que a empresa chama de vantagem dupla. O cartão da Saraiva é um cartão Internacional, sendo aceito em estabelecimentos no Brasil e Exterior. O cartão da Saraiva, no entanto, não é obrigatório para participação no programa, sendo de escolha do consumidor a aquisição dele.

Além do Sistema de pontos e de recompensa que o programa de fidelidade da Saraiva proporciona para seus clientes cadastrados, há outras vantagens que ajudam na gestão do relacionamento com os clientes. Assim como na Livraria Cultura, os clientes da Saraiva têm seus dados recolhidos pelo sistema da Saraiva sempre que ele for fazer uma navegação no site da empresa. Desta forma, a Saraiva consegue identificar quais são os padrões de busca e produtos de interesse dos clientes para, então, fazer ofertas personalizadas de acordo com os interesses de seus clientes.

O programa de fidelidade Saraiva Plus tem muito poucas barreiras de entrada para a participação dele. No momento do cadastro do cliente no sistema da Saraiva, processo obrigatório para a compra no ambiente online da loja, o cliente já é automaticamente cadastrado no sistema de pontos da empresa. Desta maneira, logo na primeira compra do cliente, ele já está acumulando pontos. Quando o cliente faz a compra nas lojas físicas da Saraiva, no entanto, este cadastro é feito no momento do pagamento do produto junto ao atendente da loja da Saraiva. O cadastro na Livraria Saraiva, e conseqüentemente no programa Saraiva Plus, requer informações que são padrão para a venda de produtos online, como endereço e CPF.

Os sistemas de pontos da Livraria Saraiva não são creditados quando o pagamento for referente aos custos de frete. Além disso, os pontos do sistema da Livraria Saraiva são pessoais e intransferíveis, podendo estar vinculados apenas a um CPF.

#### **4.2.2 Tipificação do Programa Saraiva Plus**

O programa da Livraria Saraiva está vinculado ao nível 2 da tipificação de Philip Kotler (1997, apud Bogmann, 2000, p. 94). O programa apresenta os benefícios de nível 1 relacionados a ofertas personalizadas, com a sugestão de livros indicados com base nos produtos já comprados ou acessados. No nível 2, o benefício financeiro apresenta-se com o com a possibilidade de troca de pontos por créditos na compra de novos produtos na livraria.

Na tipificação de Rapp e Collins (1994, apud Bogmann, 2000, p. 95), o programa Saraiva Plus enquadra-se no modelo de recompensa, por ser baseado em acúmulo de pontos que podem ser trocados por recompensas em forma de créditos para uso nas compras dos produtos da loja, e no modelo educacional, por envolver uma oferta personalizada de acordo com o histórico registrado no banco de dados referente aos clientes da loja.

#### **4.2.3 Contribuições à Companhia Geradas Pelo Programa Saraiva Plus**

O programa de fidelidade da Livraria Saraiva, apesar de ser bem mais simplificado do que o da Livraria Cultura, apresenta, com o sistema de pontos diferenciado em determinadas circunstâncias, um direcionamento de gastos do cliente possibilitando uma efetividade significativa em termos de retorno para a empresa. Este direcionamento permite o controle mais efetivo de vendas e de estoque de determinados produtos, sem que necessariamente haja um corte no preço do produto, afetando a margem de tal produto.

Portanto, a empresa consegue controlar, por meio de seu programa de fidelidade, seu resultado de margem de lealdade, controlando, assim, os custos dos benefícios do programa. Há ainda os benefícios do programa para a empresa parceira Banco do Brasil, que, com o cartão participante do programa, consegue, assim, mais clientes. Desta forma, a Livraria Saraiva consegue um poder de barganha com o Banco do Brasil e ainda expande os benefícios dos membros de seu programa de fidelidade.

Além disso, a maneira como o programa está estruturado, causa um incentivo de aumento de gastos dos membros com a empresa, gerando um maior share of wallet, uma vez que qualquer gasto na Livraria Saraiva aumenta a quantidade de pontos. O programa ainda aumenta os custos de mudança percebido nos seus membros por estipular um objetivo claro que é o atingimento da quantidade mínima para troca de pontos por benefícios, tornando mais vantajoso para o cliente concentrar seus gastos com uma empresa apenas.

O programa de fidelidade da Saraiva permite, ainda, o recolhimento de informações valiosas de seus clientes em relação a como eles interagem com seus produtos, onde eles costumam gastar e quais são seus interesses. Essas informações com este nível de granularidade são essenciais para estipular o valor vitalício do cliente para a empresa, sendo que, desta forma, a empresa pode direcionar seus esforços e orçamento de marketing para os clientes estão mais propensos a comprarem.

Através destas análises, a empresa pode também usar uma estratégia de classificação de clientes, identificando os estágios em que cada cliente está na sua relação com a empresa. Assim pode-se identificar os clientes que já encerraram suas relações ou os que ainda têm muito para gastar com a Saraiva. Além disso, as compras repetidas feitas pelos clientes facilitam o desenvolvimento de lealdade com a marca, passando para os níveis de maior lealdade descritos por Oliver (1999) gradativamente.

#### 4.3 SÍNTESE SOBRE AS ESTRATÉGIAS DA CONCORRÊNCIA

Apesar dos programas analisados neste benchmarking serem muitos parecidos em relação à experiência final proporcionada ao cliente, eles possuem diferenças sutis que podem ser reflexo da maneira como estão estruturados os modelos de negócios dessas empresas. Enquanto a Livraria Cultura é totalmente focada em venda de cultura em geral, como livros, música, jogos eletrônicos e revistas, a Livraria Saraiva possui uma estratégia mais abrangente, sendo também um canal de vendas para diversas outras empresas do ramo da tecnologia, como Dell, Lenovo e Samsung.

O modelo adotado pela Livraria Saraiva faz com que o trabalho de aumentar as compras repetidas seja atraente, devido ao fato de a empresa poder atender as necessidades dos clientes em diferentes linhas de produto, além de possibilitar uma estratégia de margem dinâmica, em que a empresa pode lucrar mais com uma linha de produto do que com outra.

O primeiro aspecto em que os programas diferem está na barreira de entradas desses programas, no caso da Livraria Saraiva, o cliente que se registrar no banco de dados da empresa automaticamente já estará fazendo parte do programa, enquanto no programa da Livraria Cultura, o processo de registro passa obrigatoriamente por um terceiro, que é o Banco Itaú, uma vez que o programa necessita da criação de um cartão de crédito específico. Pelo fato de a Livraria Saraiva ter uma estratégia de varejo mais abrangente, isto faz sentido, pois os seus clientes estão interessados em diferentes linhas de produto. No caso da Livraria Cultura, no entanto, o programa é mais exclusivo, apelando, assim, para uma estratégia de cultivar um sentimento de pertencimento mais forte por parte do cliente.

Este aspecto ainda é reforçado com o fato de que o programa da Livraria Cultura conta com benefícios que ajudam neste sentimento, como o sistema Mais Leitores, o Mais Cultura Para Todos e o desconto exclusivo Mais Cultura. Isso se explica também com o posicionamento da Livraria Cultura, que é totalmente voltado a fazer a empresa ser percebida como uma provedora de cultura em todas as frentes, enquanto o da Livraria Saraiva é mais focado em seu aspecto multicanal.

Como forma de controlar sua margem de lealdade, cada programa tem uma maneira de abordar tal questão, no caso da Livraria Cultura, ele é controlado por nem todas as linhas de produtos contarem pontos para o programa. No caso da Livraria Saraiva, isto se manifesta com as promoções em que o acúmulo de pontos se dá de maneira mais rápida.

Em relação à velocidade de acúmulo de pontos e à eficiência que os pontos apresentam para seus clientes, a Livraria Cultura se destaca. Enquanto o programa da Livraria Saraiva proporciona aos clientes R\$ 10,00 a cada R\$ 500,00 gastos, o programa da Livraria Cultura proporciona R\$10,00 a cada R\$ 100,00 gastos, configurando uma vantagem de acúmulo de benefícios 5 vezes mais rápida.

Foram analisadas ainda empresas menores do ramo de venda de livros usados na cidade de Porto Alegre, mas nenhuma das analisadas possuem tal estratégia. Dentre estas empresas podemos citar, Livraria Bamboletras e Balaio Digital.

## 5. LIVRARIA TRAÇA

### 5.1 BREVE HISTÓRICO E ESTRUTURA

Apresentando-se como uma empresa que opera com vendas multicanal, com uma loja física e uma loja online, a Livraria Traça é uma livraria sediada em Porto Alegre, sendo um dos grandes nomes em termos de vendas de livros usados na cidade. Dentre seus sócios, está pessoas com experiência de longa data no segmento, estando no mercado desde meados da década de 1980.

Em 1992, foi fundada em Porto Alegre a Livraria Ex-Libris Livros operando suas vendas estritamente com o varejo físico e focando nas vendas de livros usados. No entanto, no ano de 2000, foi fundado, como extensão da operação física, o website chamado “A Traça” onde era comercializado o estoque da loja para um público muito maior através da internet. Com o passar do tempo, surgiu a necessidade da livraria online para Livraria Traça (figura 6), unificando, assim, a marca. Descrevendo-se, muitas vezes, como uma Livraria Sebo, hoje a empresa opera tanto com livros usados quanto com livros novos.



Figura 6. Logotipo encontrado no website

O website da livraria passou por muitas reformulações ao longo do tempo, sendo que em suas configurações iniciais trazia um retorno abaixo do esperado pelos gestores. Motivadas pela sua inovação neste mercado, algumas aparições na televisão e em revistas importantes da época impulsionaram suas vendas ainda nesta época.

Atualmente, a empresa se divide em dois estabelecimentos na cidade de Porto Alegre. Uma dessas localizações é a loja física no bairro Bom Fim, logo em frente ao grande Parque da Redenção, uma região de intenso tráfego de pessoas, tanto em veículos automotivos, quanto por pedestres. Esta circulação ocorre tanto nos dias de semana, por ser um bairro muito próximo do Centro Histórico da cidade e da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, quanto durante os finais de semana, por ser logo a frente de um dos mais importantes parques da cidade. Conhecido por ser frequentado por intelectuais e integrantes de movimentos alternativos e de contracultura, a atmosfera do bairro é propícia para este tipo de loja, sendo descrito pelo próprio website da Livraria Traça como “um local de efervescência cultural”.

O ambiente interno do deste ponto de vendas é bem aconchegante, com uma disposição de livros muito bem organizada e catalogada, sendo que todos os livros dispostos estão de fácil acesso para que o cliente possa manuseá-los e escolhê-los por conta própria. A música ambiente é alternativa e pode variar entre gêneros como blues e jazz, nunca em um volume que possa distrair o cliente de sua busca pelo livro que deseja, mas o suficiente para passar uma atmosfera intelectual ao ambiente. Além disso, há televisores apresentando sugestões de livros juntamente de seus preços para os clientes, dessa maneira, a empresa pode usar este espaço para ofertar livros relevantes para os clientes.

A segunda localização é o escritório administrativo, que fica no bairro Azenha também em Porto Alegre. Neste ambiente é feita a toda a parte financeira, de recursos humanos, de controle de estoque, de catalogação de livros e de marketing da empresa. Neste mesmo estabelecimento fica o depósito, onde é estocada a maioria dos livros da empresa. O depósito é totalmente informatizado, abastecendo a loja periodicamente com os pedidos que podem ser feitos por telefone, pela Internet ou até mesmo no balcão da loja. O website salienta de que o estoque atualmente contempla mais de 200.000 livros, sendo que apenas 10.000 estão na loja física.

A Livraria ainda conta com uma mascote, que é utilizado como uma identidade visual da livraria. A mascote foi criada pelo renomado escritor gaúcho Luis Fernando Veríssimo, imitando o inseto traça com um traço cartoonizado (figura 7), passando uma imagem simpática e intelectual. Com esta mascote, a empresa consegue projetar a identidade da marca para seus clientes, facilitando, assim, seu relacionamento com eles, além de aproximar a marca da história da literatura gaúcha por ter sido criado por um importante escritor local.

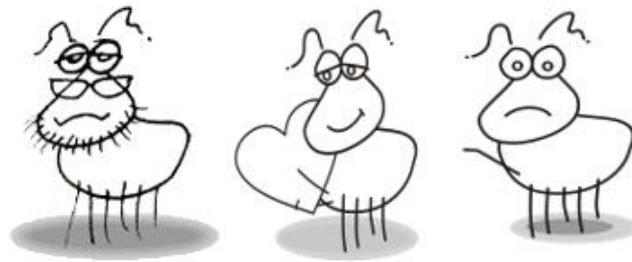


Figura 7. Variações do Mascote da Livraria Traça

## 5.2 MODELO DE NEGÓCIOS

A Livraria Traça atualmente trabalha operando um modelo de negócios que contempla a venda de livros usados e livros novos. Segundo o gestor entrevistado, o perfil de seus clientes varia muito, principalmente quanto a renda. Ele salienta que são clientes da Livraria Traça tanto pessoas com baixíssima renda, que buscam o melhor preço por não ter condições financeiras de pagar pelo livro novo, quanto colecionadores com uma renda alta, que buscam raridades. Além disso, há muitos estudantes da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, intelectuais e leitores casuais como clientes da loja.

Para os livros usados, a empresa conta com um sistema de compra de livros dos próprios clientes, fazendo avaliação e oferta no próprio ambiente da loja. As avaliações acontecem todo o sábado pelos próprios gestores e funcionários da Livraria Traça, sendo avaliado todos os livros deixados na loja com este propósito durante a semana. Assim que o livro é avaliado, é feita a oferta para o cliente através do telefone, sendo que o cliente pode aceitar, recebendo o dinheiro quando voltar a loja, ou recusar, recebendo o livro de volta.

Além deste sistema, a empresa adquire livros usados em lotes, seja de coleções, lojas ou bibliotecas, por exemplo. Depois de comprados, a empresa cataloga os livros em seu banco de dados e atribui um preço determinado pelos próprios gestores com informações do banco de dados, controlando assim a margem que eles pretendem ganhar com o título em questão. Esta base de dados é muito rica em informações, sendo que atualmente conta com aproximadamente 1 milhão e 200 mil livros. Nesta base de dados há informações em relação as vendas deste livro, do preço que foi cobrado, da margem, da frequência de busca por ele, da sua raridade, entre outras informações relevantes. Todos estes dados são utilizados no momento da precificação destes livros.

Para os livros novos, a empresa necessita de parcerias com as editoras de livros e faz as compras de livros em assuntos estratégicos, que combinem com o público que a Livraria Traça atinge. Estes livros são catalogados e estipulado um preço que pode ou não estar vinculado ao preço sugerido pela editora. Apesar da empresa manter esta estratégia, segundo o gestor entrevistado, nunca será o foco da empresa, pois ele acredita que a concorrência neste segmento é muito alta, sendo muito difícil concorrer com os grandes varejistas neste segmento. Isso ocorre em razão da grande operação que este segmento demanda, o que faz com que este sistema de vendas não seja tão atrativo.

É evidente, tanto pela comunicação do website, quanto pelo direcionamento aos livros usados que o programa de fidelidade dá, que o foco principal da Livraria Traça é a venda de livros usados. De fato, como foi registrado em entrevista, o grande foco da livraria é este, uma vez que eles são mais rentáveis. Os gestores da empresa já possuem um conhecimento muito extenso neste ramo de vendas de livros, sendo que esta estratégia pôde ser aperfeiçoada mesmo antes da Livraria Traça existir. Segundo a entrevista com o gestor, a proporção de vendas entre livros novos e livros usados é de 85% para livros usados e 15% para livros novos aproximadamente. O gestor ainda saliente que, por muito tempo, a venda dos livros novos era feita sem margem de lucro alguma, apenas para trazer novos clientes para a empresa, sendo que, apesar de atualmente os livros novos sejam vendidos com margem de lucro, ela é pequena, mantendo a mesma estratégia em questão.

Além disso, segundo a explicação do atendente da loja, o foco da empresa no comércio dos livros usados está baseado também no maior controle que este modelo de negócios proporciona. Com a compra e venda de livros usados, a empresa consegue controlar muito facilmente o valor de compra e venda destes livros, uma vez que a avaliação e compra é feita na própria loja. Portanto, a rentabilidade de cada livro pode ser controlada, podendo ser feito um estudo de qual assunto aumentar a margem ou até mesmo controlar a margem por raridade de título.

Para a venda online, a distribuição dos livros é feita através dos correios. Como o estoque fica centralizado em Porto Alegre, que se encontra no estado mais ao sul do país, este sistema deixa o preço de frete mais elevado do que as livrarias que operam na região sudeste do país. Como muitos dos títulos da livraria não são encontrados facilmente em livrarias pelo país, devido a fatores como raridade, por exemplo, mesmo assim as vendas para outros estados acontecem em grande volume.

A Livraria Traça sempre apresentou um foco no cliente, em atendê-lo da melhor forma possível, ajudando-o a encontrar o livro desejado, “aquele livro em especial, aquele que, de alguma forma, tocava o leitor”, como o website salienta. A própria comunicação do website salienta este fato e evidência isso em diversos momentos.

A empresa apresenta esta característica desde o seu início, tanto pelo estilo de gestão dos donos da empresa, quanto pela necessidade de manter um relacionamento eficaz e pessoal que este modelo de negócios, focado na compra e venda de produtos usados, exige da empresa. Em entrevista com o atendente da loja, foi salientado que as pessoas que levam livros para venda na loja são clientes antigos, que vão à livraria com frequência. Desta forma, o relacionamento com o cliente é essencial para que este modelo de negócios continue operando.

Ainda sobre a relação dos clientes, a empresa entende que os clientes deste segmento consideram, como parte da fundamental da experiência de comprar livros usados, a barganha. Segundo o gestor entrevistado, a barganha pelo preço dos livros acontece independente da renda do cliente, sendo que, muitas vezes, o cliente quer apenas conseguir o melhor preço para ter a sensação de comprar um livro raro pelo menor preço possível. Este é um aspecto da venda que evidentemente é perdido quando a transação é passada para o ambiente online. Os gestores sabem disso e já tentaram passar este sistema de barganha para o website da empresa, com uma barganha automática, baseada em seu rico banco de dados, no entanto, segundo o gestor, este sistema não funcionou da maneira esperada.

### 5.3 O PROGRAMA DE FIDELIDADE

O programa de fidelidade da Livraria Traça é de fácil entendimento para os novos clientes da livraria, optando por uma abordagem mais simplificada, evidenciando, assim, os seus benefícios para os clientes. De fato, em entrevista com o gestor, ele salientou que esse era o ponto principal sobre o programa, sendo uma das diretrizes principais que guiam qualquer mudança em suas regras.

O programa de fidelidade da empresa já passou por diversas mudanças, sendo que, atualmente, ele está em sua terceira configuração. A empresa começou a usar este tipo de estratégia em 2007, logo após o teste o cancelamento do sistema de barganha online já destacado como uma maneira de dar ao cliente vantagens que cubram o fato de que, no website,

não é possível ter o aspecto de negociação e barganha, fator intrínseco à venda deste tipo de produto.

O foco na simplicidade do programa de fidelidade é explicado pelo gestor como uma forma de reduzir custos de atendimento, uma vez que quanto mais dúvidas os clientes tiverem sobre o programa de fidelidade, mais atendentes ele deverá contratar para lidar com estes questionamentos. De fato, em versões mais antigas, o programa de fidelidade da Livraria Traça contava com regras de funcionamento muito complexas, o que elevou muito os custos atrelados ao atendimento ao cliente.

### 5.3.1 Regras e Estrutura do Programa de Fidelidade

O programa de fidelidade da Livraria Traça é baseado em um sistema de pontos, denominados “bônus” no programa, e que são acumulados pelos clientes na medida em que eles fazem compras na livraria, tanto na loja física, quanto no ambiente virtual. Todas as compras de livros são válidas para o acúmulo de créditos por parte do cliente, sendo que, dependendo da linha de produto, ou seja, se o livro é usado ou novo, o crédito será considerado de maneira diferenciada.

Diferentemente da maioria dos programas de fidelidade, sejam eles de grandes redes varejista ou de pequenas empresas, o sistema de crédito adotado pela Livraria Traça difere na maneira que o acúmulo de pontos é feito. Na maioria das lojas as vantagens provenientes das transações são denominadas pontos, distanciando este benefício de uma relação direta com o valor monetário. No entanto, na Livraria Traça, a denominação usada é de bônus, sendo eles medidos por valores monetários. Portanto, a cada compra feita na livraria, uma porcentagem é creditada na conta do usuário como bônus para próximas compras. Na compra de livros usados, é creditado 25% do valor efetivamente pago, já nas compras de livros novos, apenas 7% do valor efetivamente pago é creditado.

O valor conseguido como bônus para compras pode ser usado por qualquer cliente que tenha créditos, no entanto, há limitações quanto ao seu uso. Nas compras de livros usados, os bônus acumulados pelo cliente poderão abater apenas 50% do valor dos livros. Para as compras de livros novos os bônus acumulados pelo cliente poderão abater apenas 25% do valor dos livros. Além disso, o valor concedido é válido apenas para compras posteriores, desta maneira, eles não servem para a compra presente, necessitando que o cliente faça uma segunda compra para usar seu bônus.

Este modelo de pontuação e de acúmulo de bônus é configurado desta maneira, pois a conversão de pontos em valor monetário não existe no programa de fidelidade da Livraria Traça. Desta maneira, o cliente sabe exatamente quanto que ele tem de bônus, em valores monetários, para utilizar em suas próximas compras.

Portanto, o sistema favorece mais os clientes que compram os livros usados do que as compras de livros novos, seja na maneira como o crédito de bônus é feita na conta do cliente, quanto na forma como o cliente pode utilizar os bônus acumulados anteriormente. Desta forma, a empresa consegue direcionar os clientes mais efetivamente para a linha de produto com retornos para a empresa.

Há, no entanto, algumas limitações impostas pelo sistema de bônus da livraria no momento da utilização destes bônus. Os membros do programa de fidelidade não podem utilizar seus pontos para cobrir os custos de entrega das compras feitas pelo website. Além disso, os bônus só serão creditados considerando o valor efetivamente pago pelo membro na hora da compra, ou seja, para as compras em que for utilizado o benefício de abatimento do valor total da compra com bônus do membro, o valor que vai gerar ainda mais bônus é o que não será abatido pelos bônus utilizados nesta transação. Há também situações onde a Livraria Traça pode não aceitar a utilização de bônus, como no caso de promoções de vendas específicas, por exemplo. No entanto, a Livraria Traça não faz distinção entre CPF e CNPJ para a participação do programa de fidelidade, sendo possível que uma empresa acumule pontos da mesma maneira que uma pessoa física poderia.

O programa de fidelidade da Livraria Traça está configurado como um que não apresenta muitas barreiras de entrada, ou seja, é de fácil acesso a todos os clientes da livraria. No website da livraria, o programa é descrito como “Simples e sem burocracia. No velho estilo comprou, ganhou!”. De fato, a participação do programa é feita com o simples cadastro no sistema da loja, seja ele feito na loja física ou na loja online. Assim, no momento da primeira compra, o cliente já passa a participar do programa de fidelidade. Não é necessário a criação de nenhum cartão ou sequer um registro em alguma outra empresa para a participação no programa.

### **5.3.2 Tipificação Do Programa De Fidelidade Da Livraria Traça**

O programa da Livraria Traça está vinculado ao nível 2 da tipificação de Philip Kotler (1997, apud Bogmann, 2000, p. 94). O programa apresenta os benefícios de nível 1 como a

sugestão de livros indicados mesmo que de forma limitada pelo formulário adicional em relação aos concorrentes. No nível 2, o benefício financeiro apresenta-se com o desconto proporcionado pelo acúmulo de pontos originados no programa de fidelidade.

Na tipificação de Rapp e Collins (1994, apud Bogmann, 2000, p. 95), o programa de fidelidade da Livraria Traça enquadra-se no modelo de recompensa, por contar com um sistema de acúmulo de pontos que podem ser trocados por recompensas em forma de créditos para uso nas compras dos produtos da loja.

### **5.3.3 Contribuições Do Programa De Fidelidade À Empresa**

O programa de fidelidade da Livraria Traça é uma evidência muito grande da dedicação dos gestores à empresa. O programa de fidelidade da empresa apresenta um detalhamento bastante rebuscado se considerarmos as ações das empresas do mesmo tipo na cidade de Porto Alegre. Segundo os funcionários entrevistados, os resultados de vendas da empresa são, sem dúvidas, bastante influenciados pelo engajamento dos clientes quanto ao programa de fidelidade.

A configuração do programa de fidelidade possibilita o direcionamento de vendas para a linha de produto mais rentável, além de controle mais efetivo de vendas e de estoque de determinados produtos, sem que necessariamente haja um corte no preço do produto, afetando a margem de tal produto. Desta maneira, a empresa consegue controlar, por meio de seu programa de fidelidade, seu resultado da métrica de margem de lealdade, controlando, assim, os custos dos benefícios do programa.

O programa de fidelidade da Livraria Traça ainda permite um aumento do share of wallet dos clientes, uma vez que qualquer gasto na Livraria Traça aumenta o bônus disponível para o cliente, sendo que esses bônus só serão convertidos em valor para o cliente na compra de outros livros. No entanto, a análise de share of wallet no caso de uma livraria de livros usados, com um portfólio que muitas vezes é único ou de difícil acesso em outras lojas, passa pela análise de raridade dos livros. Como alguns livros, em razão de sua raridade, escassez ou falta de opções em sua oferta no mercado, só serão encontrados na Livraria Traça em determinado momento, isso leva aos clientes não terem opção de compra em outros lugares. Desta maneira, não há sempre um incremento de share of wallet devido à possibilidade de o cliente fazer a compra pela oferta incomum ou rara, e não pelo programa de fidelidade.

O programa de fidelidade pode, também, ser a fonte de informações valiosas em relação aos clientes da livraria. Com estas informações, apesar de não serem necessariamente usadas, a empresa pode traçar uma estratégia de classificação de clientes, identificando os estágios em que cada cliente está na sua relação com a empresa. Desta maneira, a empresa pode identificar os clientes que já encerraram suas relações com a empresa e otimizar seus gastos de marketing. Além disso, as compras repetidas feitas pelos clientes facilitam o desenvolvimento de lealdade com a marca, passando para os níveis de maior lealdade descritos por Oliver (1999) gradativamente.

#### **5.3.4 Comparação Do Programa De Fidelidade Da Livraria Traça Com Os Programas De Fidelidade Da Concorrência**

O programa de fidelidade da Livraria Traça apresenta algumas diferenças em relação aos programas analisados neste trabalho, o programa da Livraria Cultura e o da Livraria Saraiva. Uma das diferenças fundamentais do programa da Livraria Traça está na barreira de entrada, que neste caso é muito pequena, sendo que todos os clientes cadastrados e que efetuaram alguma compra já estão automaticamente participando do sistema de pontos. As barreiras, então, estão mais ligadas à vontade do cliente de compartilhar essas informações antes da compra. Isso se assemelha muito a como o programa de fidelidade da Livraria Saraiva está estruturado, uma vez que ele é mais abrangente e contempla todos os clientes que já efetuaram uma compra enquanto registrado.

O sistema de pontos do programa de fidelidade da Livraria Traça apresenta também a diferença de nomenclatura e da forma como os pontos são acumulados. No sistema da empresa em questão, os pontos são acumulados a partir de uma porcentagem do valor final efetivamente pago no livro, diferentemente dos dois outros programas analisados, em que o sistema era de conversão do valor em pontos que só posteriormente seriam convertidos em benefícios financeiros. A nomenclatura no sistema da Livraria Traça ainda é tratada como bônus e não como pontos, sendo que isso é uma estratégia para simplificação do programa, segundo o gestor entrevistado.

Em termos de valores de pontos, como já visto, o sistema da Livraria Cultura é mais eficiente do que o da Livraria Saraiva, sendo que a cada R\$ 100,00 gastos em produtos que participam do programa, o cliente tem o direito de R\$ 10,00 de desconto em sua próxima compra. O sistema da Livraria Saraiva proporciona ao cliente um benefício financeiro de R\$

10,00 a cada R\$ 500,00 efetivamente gastos em produtos na loja. No sistema da Livraria Traça, para alcançar este mesmo valor de desconto, o cliente precisa ter gasto R\$ 40,00 em livros usados ou R\$ 142,86 em livros novos. Desta forma, o programa da Livraria Traça apresenta uma eficiência superior em termos de poder de compra quando as transações são de livros usados e uma eficiência inferior quando a transação envolve livro novos.

Um ponto importante sobre o programa de fidelidade da Livraria Traça, que difere da maioria dos programas de empresas maiores, é a possibilidade de operação sem que se necessite o envolvimento de uma empresa terceira no sistema. Nos programas da Livraria Cultura e da Livraria Saraiva, os programas analisados neste trabalho, há a participação de uma instituição bancária, o que possibilita o acúmulo de pontos de forma mais variada, mas adiciona complexidade e possíveis limitações em termos de gestão para essas empresas coisas que a Livraria Traça não precisa lidar. No entanto, o acúmulo de pontos no programa da Livraria Traça se limita à compra de livros, o que pode não ser uma compra prioritária para o cliente, deixando o acúmulo de pontos possivelmente mais devagar. Outro ponto que é consequência disso é a impossibilidade de transferir pontos para outros programas de fidelidade, o que poderia ser bastante vantajoso para o cliente, uma vez que, no programa da Livraria Saraiva, por exemplo, o cliente consegue acumular pontos em dois programas simultaneamente.

Além disso, o programa da Livraria Traça não apresenta um desconto exclusivo para os clientes pela simples participação no programa, como o programa Mais Cultura da Livraria Cultura que oferece os chamados “preços Mais Cultura”. Desta maneira, o cliente da empresa não tem este incentivo adicional em fazer parte do programa. Isso pode se explicar pela baixa barreira de entrada que o programa da Livraria Traça, o que ocasiona um alto tamanho do programa conforme a métrica utilizada para análise de programas de fidelidade dos autores do Boston Consulting Group. No caso do programa da Livraria Cultura, o “preço Mais Cultura”, é mostrado sempre, causando uma curiosidade e um desejo maior dos consumidores em se informar e superar sua alta barreira de entrada.

O sistema de pontos da Livraria Traça também não considera uma data limite para a utilização dos pontos no programa de fidelidade, como nos outros programas analisados. Desta maneira, o cliente pode utilizar seus pontos, sem se preocupar com a validade que eles podem ter em relação ao momento da transação que originou os pontos que ele pretende utilizar em sua próxima compra. Segundo o gestor entrevistado, este ponto é considerado fundamental para a simplificação do programa de fidelidade, o que é uma prioridade para ele.

Apesar de não ser parte do programa de fidelidade, os clientes da Livraria Traça, assim como os da Livraria Cultura, podem vender seus livros usados para a empresa em questão. No caso da Livraria Traça, não há nem limitações sobre quais livros os clientes podem vender para a empresa, com exceção de alguns assuntos especificados no website, diferentemente dos clientes da Livraria Cultura, que só podem vendê-los se eles forem membros do programa de fidelidade Mais Cultura e se o livro for comprado na livraria em questão.

Outro aspecto que o programa da Livraria Traça difere do programa de fidelidade da Livraria Cultura está no sentimento de pertencimento gerado pelo programa, que no caso da Livraria Cultura se traduz nos eventos, nas ações sociais e na nomenclatura usada na comunicação da empresa, como chamar o cliente de “Cliente mais cultura”, por exemplo. O programa de fidelidade da Livraria Traça não contempla ações neste sentido, sendo que esta é uma característica que o gestor tem receio em implementar por acreditar que o cliente não quer se envolver com a marca no nível pessoal, além de adicionar complexidade ao programa de fidelidade.

Diferentemente do sistema da Livraria Saraiva e do sistema da Livraria Cultura, a Livraria Traça não utiliza as informações de busca e de navegação do usuário para uma oferta personalizada de produtos para os clientes. Desta forma, o cliente, não recebe sugestões de novos livros que chegaram no portfólio da loja, a menos que ele ativamente solicite essas informações através de um formulário no website, o que dificulta este ponto de contato entre empresa e cliente, uma vez que cria um passo adicional para a oferta personalizada.

Em relação à tipificação do programa em relação ao de seus concorrentes, o programa de fidelidade da Livraria Traça apresenta o mesmo nível que o programa Saraiva Plus e um nível a menos do que o programa Mais Cultura pela tipificação de Philip Kotler (1997, apud Bogmann, 2000, p. 94). Considerando a tipificação de Rapp e Collins (1994, apud Bogmann, 2000, p. 95), o programa faz parte apenas do grupo denominado modelo de recompensa, diferentemente de seus concorrentes que conta com o um programa de fidelidade que contempla o modelo educacional também.

Em resumo, o programa de fidelidade da Livraria Traça tem a simplicidade como uma prioridade, sendo que isto guia todos os aspectos desta estratégia como uma forma de facilitar o relacionamento do cliente com a empresa, mas oferecendo vantagens ao cliente. Em entrevista, o gestor considerou que o programa simplificado ajuda no atendimento ao

consumidor, uma vez que um programa complexo demanda muitos atendedores para dúvidas, aumentando, assim, os custos relacionados ao programa de fidelidade.

A empresa, no entanto, apresenta uma maturidade muito mais elevada do que seus concorrentes em relação à gestão de clientes. Esta preocupação ainda contribui para formar uma imagem de que a empresa se preocupa com seus clientes e que valoriza isso, colocando este tipo de tratamento como uma prioridade.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste trabalho, apresentamos as conclusões da pesquisa em relação ao tema e aos objetivos propostos. O objetivo principal deste trabalho foi analisar o programa de fidelidade da Livraria Traça sob os conhecimentos já estabelecidos na literatura em relação ao tema. Com esta análise, é apresentado, então, alguns pontos relevantes em que foram encontradas oportunidades de aperfeiçoamento na estratégia.

### 6.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROGRAMA DE FIDELIDADE

O primeiro ponto que o programa de fidelidade da Livraria Traça poderia investir com o fim de aprimorar o seu programa de fidelidade e, assim, melhorar a experiência do cliente está no enfoque do sentimento de pertencimento e criação de comunidade a partir da marca da livraria. Este aspecto é muitas vezes ignorado em detrimento do sistema de recompensas do programa, que visa benefícios mais simples e tangíveis.

Como plano de ação para suprir este ponto, o programa de fidelidade poderia contar com um nome próprio, assim como o programa da Livraria Cultura e da Livraria Saraiva, além de um logotipo para possibilitar a fácil identificação e associações de marca. Desta maneira, os clientes poderão criar associações da marca do programa com lembranças e atributos positivos sempre que ouvirem ou verem algo relacionado ao programa de fidelidade.

Além disso, o programa de fidelidade poderia contar com eventos de integração entre seus membros. Desta maneira, os membros teriam um espaço para discutir suas novas aquisições e para trocar experiências literárias entre si. A Livraria Traça poderia promover discussões sobre algum livro em específico que tenha entrado em grande número no catálogo da empresa, ou até mesmo uma discussão mais abrangente sobre autores e estilos literários que sejam relevantes para o público-alvo da empresa.

Este tipo de ação ajuda na percepção do cliente quanto aos custos de mudança, influenciando, assim, o cliente a comprar na Livraria Traça por uma questão de afinidade com a marca, e não somente por ter algum benefício financeiro do sistema de recompensas. Desta forma, o programa ainda criaria uma cultura entre os clientes cadastrados. Além disso, esta ação

faria com que os clientes se mantivessem envolvidas com a marca não somente no momento da compra efetivamente, mas os colocaria em contato nos momentos mais iniciais da tomada de decisão de compra, ou seja, em etapas de consideração. Esta estratégia se relaciona, ainda, com a tipificação de Kotler (1997, apud Bogmann, 2000, p. 94) colocando o programa de fidelidade no nível 3, além de relacionar com a tipificação de Rapp e Collins (1994, apud Bogmann, 2000, p. 95), aplicando características do modelo de afinidade ao programa da empresa.

Outro ponto em relação ao programa de fidelidade da Livraria Traça que poderia ser aperfeiçoado está na exigência implícita que o programa faz para que o cliente comece a receber benefícios da empresa. Da maneira como o programa está estruturado, a empresa não se compromete com o cliente antes dele mostrar comprometimento com a empresa através de compras.

Assim, um plano de ação para cobrir este ponto poderia ser um desconto pequeno na primeira compra de um cliente recém registrado no sistema. O bônus inicial deveria ser sempre menor do que o bônus resultante da primeira compra para que o cliente não gere um prejuízo para a empresa. Desta maneira, o bônus inicial poderia ser de, por exemplo, 10% do primeiro livro usado comprado, uma vez que esta transação geraria 25% do valor efetivamente pago em forma de bônus.

O programa de fidelidade da Livraria Traça poderia, também, usar de maneira mais eficiente as informações recolhidas com o sistema de registro de vendas por cliente e com o histórico de navegação de cada cliente no website. Com esta otimização, o cliente poderia receber uma oferta personalizada por email, sendo muito mais assertiva, impactando o cliente em um momento da tomada de decisão de compra muito mais avançado.

Finalmente, podemos considerar que um programa de fidelidade é, de fato, um importante aliado na luta pela retenção de clientes. No entanto, as empresas não devem descuidar de fatores importantes, como a rentabilidade do programa e seus custos atrelados. Além disso, uma gestão de clientes eficiente só acontece quando a empresa, mesmo com um programa de fidelidade complexo, consegue manter a qualidade em seu atendimento.

## 7. REFERÊNCIAS

BANSAL, H. S.; TAYLOR, S. F. The Service Provider Switching Model (SPSM). **Journal of Service Research**, v. 2, n. 2, p. 200-218, November, 1999.

BLATTBERG, Robert C.; DEIGHTON, John. **Manage marketing by the customer equity** test. Boston: Harvard Business Review, 74, p. 136-144. July-August, 1996.

BERGAMO, F. V. de M.; GIULIANI, A. C.; GALLI, L. C. do L. A. Modelo de lealdade e retenção de alunos para instituições do ensino superior: um estudo teórico com base no marketing de relacionamento. **Brazilian Business Review**, v. 8, n. 2, p. 43-67, 2011.

BOGMANN, Itzhak. **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.

BOLDEN, Dylan; HADLOCK, Patrick; MELKER, Keith. **Leveraging the Loyalty Margin: rewards programs that work**. 2014. Disponível em: <[http://img-stg.bcg.com/Leveraging\\_the\\_Loyalty\\_Margin\\_Apr\\_2014\\_tcm9-83997.pdf](http://img-stg.bcg.com/Leveraging_the_Loyalty_Margin_Apr_2014_tcm9-83997.pdf)>. Acesso em: 29 out. 2017.

CARUANA, Albert. The impact of switching costs on customer loyalty: A study among corporate customers of mobile telephony. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 12, n. 3, p. 256-268, March, 2004.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso de estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

E-COMMERCE NEWS. **Saraiva reformula programa de fidelidade**. Disponível em: <<https://ecommercenews.com.br/noticias/lancamentos/saraiva-reformula-programa-de-fidelidade/>> Acesso em: 22 de novembro de 2017

FERNANDES, M. E. (1991). Memória Camponesa. **Anais da 21ª Reunião Anual de Psicologia, SPRP**, Ribeirão Preto.

FREITAS, A. A. F.; SILVA, R. E. X. . **Valor do Cliente (Customer Equity): Discussão e Aplicação de um Modelo numa Média Empresa**. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002, Salvador. ENANPAD 2002, 2002. p. 1-12.

GASTAL, F. ; LUCE, Fernando Bins . **A Influência da Satisfação e dos Custos de Mudança na Lealdade do Cliente**. In: 29 ENANPAD, 2005, Brasília. XXIX ENANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

GIL, Antonio Carlos. Observação. In: **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008, p. 109-120.

GORST, J.; KANJI, G.; WALLACE, W. Providing customer satisfaction. **Total Quality Management**, v. 9, n. 4/5, p. 100-103, 1998.

GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente fiel**: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros. São Paulo: Futura, 1998.

JONES, Thomas O.; SASSER Jr., W. Earl. **Why satisfied Customers defect**. Harvard Business Review, v.73, n. 6, p.88-99, Nov.-Dec. 1995.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012

KOTLER, P. **Princípios de Marketing**: São Paulo, Editora LTC, 2008

KUMAR, V. **Managing customers for profit**. Upper Saddle River: Pearson Education, 2008.

LIU, Y. . **The long-term impact of loyalty programs on consumer purchase behavior and loyalty**. Journal of Marketing, v. 71, n. 4, p. 19-35, 2007.

LIVRARIA CULTURA. **Mais Cultura**. Disponível em: <<https://www.livrariacultura.com.br/pages/mais-cultura>> Acesso em 4 de novembro de 2017

LIVRARIA SARAIVA. **Com o Saraiva Plus eu posso muito mais**. <<https://www.saraiva.com.br/saraivaplus>> Acesso em: 7 de novembro de 2017

LIVRARIA TRAÇA. **Bônus da Traça - nosso programa de fidelidade**. <<https://www.traca.com.br/paginas/programa-fidelidade/10/>> Acesso em 10 de novembro de 2017

PERKINS-MUNN, T., AKSOY, L., KEININGHAM, T. L., & ESTRIN, D. . **Actual purchase as a proxy for share of wallet**. Journal of Service Research, v. 7, n. 3, p. 245-56, 2005.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

McKENNA, Regis. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. Trad. Elizabeth Maria de P. Braga. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

MENDES, Marcelo Clemente. **Estratégias de marketing digital nas empresas B2B–Americana SA**. 2017. Dissertação (Mestrado em Marketing Relacional) – Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, 2017.

RAPP, Stan; COLLINS, Thomas L. *A 5a geração do marketing: Maximarketing II; os vencedores*, São Paulo: Makron Books, 1994, 1 ed.

REINARTZ, Werner; KUMAR, V. **The Mismanagement of Customer Loyalty**. Harvard Business Review, vol. 80, nº 7, 2002.

ROCHA, T. V.; TOLEDO, G. L.; ALMEIDA, L. F. A percepção dos clientes agrícolas sobre os programas de fidelidade: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 10, n. 28, p. 282-294, 2008.

SCHMITT, Bernd. **Gestão da Experiência do Cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2004

SCHULZ, Don E. Are we too loyal to our concept of loyalty? **Marketing News**. v.32, n.13, p.11-13, 1998.

KLEMPERER, Paul. Competition when Consumers have Switching Costs. **Review of Economic Studies**, v. 62, p. 515-539, 1995.

PING JR., Robert A. The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect. **Journal of Retailing**, v. 69. n. 3, p. 320352, Fall, 1993.

OLIVER, Richard L.. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. **Journal of Marketing Research**, v. 17, n. 4, 1980.

OLIVER, Richard L. Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. **Journal of Customer Research**, v. 20, n. 3, December, 1993.

OLIVER, Richard L.. Whence Consumer Loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, Special Issue, p. 33-44, 1999.

VERHOEF, Peter C. Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. **Journal of Marketing**, v. 67, p. 30-45, October, 2003.

VIANNA, M. T.; BEHLING, H. P. Relacionamento também é Marketing. In: XI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste, 2010, Goiânia. Anais. São Paulo: Intercom, 2010.

WHITE, L.; YANAMANDRAM, V. **Why customers stay: reasons and consequences of inertia in financial services**. *Managing Service Quality*, v. 14, n. 2/3, p. 183-94, 2004.