



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

LEONARDO FERREIRA PRADO

**EFETIVIDADE DE UM PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO NO  
MERCADO DE CARTÕES DE CRÉDITO**

Brasília – DF

2016

LEONARDO FERREIRA PRADO

**EFETIVIDADE DE UM PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO NO  
MERCADO DE CARTÕES DE CRÉDITO**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Carla Peixoto Borges,  
MSc.

Brasília – DF

2016

**LEONARDO FERREIRA PRADO**

**EFETIVIDADE DE UM PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO NO  
MERCADO DE CARTÕES DE CRÉDITO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

**Leonardo Ferreira Prado**

Profa. Carla Peixoto Borges  
Professor-Orientador

Prof. Dr. Rafael Barreiros Porto  
Professor-Examinador

Profa. Dra. Solange Alfinito  
Professora-Examinadora

Brasília, 30 de junho de 2016

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, Edna e Sebastião, sem cujo amor e apoio eu não teria obtido nenhuma de minhas conquistas, inclusive esta graduação na Universidade de Brasília. Seus exemplos de força e dedicação me impulsionam.

À minha orientadora, a prof. Carla Borges, pela paciência e disponibilidade que dedicou a mim e meu trabalho, mesmo nas situações mais desafiadoras.

À Sabrina Arrais, chefe, colega de trabalho e amiga que pela compreensão e conhecimento transmitido também tem participação neste trabalho.

Aos meus amigos, pelo incentivo, apoio e pelos momentos de descontração tão caros durante esse projeto que me exigiu tanto.

## RESUMO

Os programas de fidelização ganharam importância com o desenvolvimento do marketing de relacionamento e da consequente alteração dos esforços nessa área, que passaram a focar o cliente. Nesse contexto, bancos emissores de cartões de crédito utilizaram esse mecanismo para tentar criar diferenciais em seus produtos e se manter em um mercado altamente regulado e competitivo. Nos últimos anos esses programas tornaram-se *commodities* no mercado de cartões, sendo uma das maiores linhas de investimento do negócio, entretanto a efetividade dos mesmos ainda é alvo de discussão tanto acadêmica, quanto gerencial. Sendo assim, buscou-se neste trabalho, analisar o efeito do cadastro no programa de pontos e do volume de pontos resgatados sobre o consumo com o cartão e de retenção do cliente (cancelar ou não o cartão no período analisado). Utilizando dados secundários extraídos da ferramenta de *Business Intelligence* de um banco comercial privado especializado no atendimento a cooperativas de crédito, as variáveis foram analisadas por meio do modelo linear generalizado e da regressão logística. Os resultados sugerem que clientes que participam do programa tendem a consumir mais, quando comparados aos que não participam e permanecer com o produto sem cancelá-lo. A variável volume de pontos resgatados, no entanto, não apontou efeitos relevantes.

Palavras-chave: Programas de Fidelização; Comportamento do Consumidor; Marketing de Relacionamento

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição Regional - Amostra Estudada e População Brasileira .....	24
Gráfico 2 - Distribuição da População Brasileira por Sexo, Segundo os Grupos de Idade - 2016 (Projeção).....	25
Gráfico 3 - Distribuição da Amostra Estudada por Sexo, Segundo os Grupos de Idade - 2016.....	25

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estatísticas Descritivas - Etapa 1 .....	28
Tabela 2 - Estatísticas Descritivas - Etapa 2 .....	28
Tabela 3 - Estimativa dos Parâmetros - Etapa 1 .....	30
Tabela 4 - Tabela de Classificação: Adotando Todos os Cartões como Ativos .....	31
Tabela 5 - Tabela de Classificação: Considerando as Variáveis do Modelo.....	32
Tabela 6 - Modelo de Regressão Logística .....	32

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	8
1.1	Contextualização.....	8
1.2	Formulação do problema e justificativa.....	9
1.3	Objetivo Geral .....	11
1.4	Objetivos Específicos .....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	11
2.1	Programas de Fidelização.....	12
2.1.1	Caracterização dos programas de fidelização.....	13
2.1.2	Efetividade – Efeitos Sobre o Comportamento do Consumidor .....	15
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	22
3.1	Descrição geral e modelo de pesquisa .....	22
3.2	Caracterização do programa.....	23
3.3	Base de dados .....	24
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	26
3.5	Variáveis da pesquisa .....	26
3.5.1	Etapa 1: Influência do programa no consumo .....	26
3.5.2	Etapa 2: Influência do programa na retenção.....	27
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	28
4.1	Estatísticas descritivas das variáveis .....	28
4.2	Etapa 1: Influência do programa no consumo.....	29
4.3	Etapa 2: Influência do programa na retenção .....	31
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	35
5.1	Implicações gerenciais .....	35
5.2	Limitação da pesquisa.....	36
5.3	Sugestões para pesquisas futuras .....	36
	REFERÊNCIAS .....	37



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Nos últimos 10 anos, o aumento da vigilância do Banco Central do Brasil tem acirrado a competição no mercado de cartões de crédito. Em 1º de março de 2011, entraram em vigor a Resolução nº 3.919 (Banco Central do Brasil - BACEN, 2010), e a Circular nº 3.512 (BACEN, 2010) nas quais o órgão regulador estabeleceu as regras para a cobrança de tarifas nessa modalidade de meio eletrônico de pagamento. Desta forma, com o aumento da vigilância e o controle do Bacen, os bancos passaram a dispor de menos mecanismos para diferenciar seus cartões a partir das tarifas. Ademais, a ação do Banco Central trouxe mais transparência, facilitando a comparação entre produtos por parte do consumidor e consequentemente estimulando os bancos emissores a destacar os benefícios de seus cartões para justificar os valores cobrados.

Além dos efeitos promovidos pela vigilância do Banco Central, em 1º de julho de 2010 ocorreu a quebra do duopólio na relação entre bandeiras e credenciadoras no Brasil. Até aquele momento, as duas maiores bandeiras de aceitação global tinham suas transações capturadas exclusivamente em duas diferentes credenciadoras. A bandeira A tinha suas transações capturadas exclusivamente pela máquina X e a bandeira B na máquina Y, o que obrigava os comerciantes a manterem dois aparelhos para captura de transações com cartão. Como mostra o relatório do Banco Central sobre a indústria de cartões de pagamentos, em seu adendo estatístico (BACEN, 2011), com o fim dessa dinâmica, novas bandeiras e novas credenciadoras puderam entrar no mercado brasileiro, apesar de ainda existir forte concentração nos antigos participantes.

Como reflexo do aumento de competitividade relatado, e buscando diferenciar seus produtos dos concorrentes, os bancos emissores de cartões voltaram sua atenção aos programas de fidelização, também denominados no mercado como programas de relacionamento, programas de pontos ou programas de recompensas. A mecânica desses programas consiste basicamente na

conversão dos gastos realizados no cartão de crédito em pontos que podem ser resgatados em diferentes recompensas: de descontos na própria fatura do cartão e eletrodomésticos em grandes redes varejistas, às populares milhas aéreas.

O surgimento desses programas não é recente. Segundo O'Malley (1998), apesar de descendentes de iniciativas que visavam recompensar o consumidor com tickets - popularmente conhecidos no Reino Unido como *green shield stamps* (*selos do escudo verde*), os esquemas de lealdade são mais próximos dos programas de passageiros frequentes das companhias aéreas americanas iniciados na década de 80. No Brasil, os primeiros programas de fidelidade surgiram em companhias aéreas, como a antiga VARIG, durante a década de 90, e nessa época parcerias pontuais com cartões de crédito foram estabelecidas. A partir de 2000 essas parcerias ganharam força, quando sobretudo os clientes de alta renda passaram a considerar a conversão de pontos dos cartões de crédito em milhas aéreas como essencial. (FERREIRA, 2015).

Trazendo a discussão ao cenário recente, segundo dados do Banco Central do Brasil (2015), havia no final de 2014 mais de 300 bilhões de pontos nas mãos dos consumidores de cartão de crédito. Mais de 147 bilhões de pontos foram trocados por recompensas durante o ano e o gasto dos bancos emissores com pagamento dos fornecedores foi de mais de R\$ 2,7 bilhões, sem mencionar os investimentos de marketing, TI e despesas administrativas para manutenção dos programas.

## **1.2 Formulação do problema e justificativa**

Dado o tamanho do mercado de programas de fidelização no Brasil e os investimentos realizados por parte dos bancos, fica patente o questionamento em relação aos resultados dessas iniciativas. Estudos já buscaram identificar e analisar os resultados de programas de fidelidade, mas ainda não há consenso sobre o tema. Existem estudos apontando que os investimentos geralmente não correspondem às expectativas financeiras das empresas (DOWLING e UNCLES, 1997; FERGUSON e HLAVINKA, 2007; SHARP e SHARP, 1997), culminando com a extinção dessas iniciativas, conforme Nunes e Dréze (2006) descrevem, como também existem estudos mostrando retornos favoráveis (BOLTON et al., 2000; LIU,

2007). Liu (2007) afirma ainda, que apesar do aumento dos estudos buscando avaliar a efetividade de programas de fidelização, a área continua em desenvolvimento e ainda não se tem uma visão clara a respeito do assunto.

Apesar de toda a discussão na literatura sobre os aspectos teóricos e impactos derivados de mecanismos psicológicos como senso de gratidão, justiça e status (HENDERSON et al., 2011; STEINHOFF e PALMATIER, 2014), a principal expectativa de um banco em relação aos programas de fidelização de cartões de crédito é o incremento do resultado financeiro do produto. Para a avaliação dos resultados de um programa de fidelização, o aumento no valor e na frequência das compras, assim como a retenção do cliente são aspectos chave a serem estudados como variáveis dependentes da adesão e uso do cartão.

Segundo Bolton et al. (2000), a empresa necessita quantificar a influência exercida pelo programa sobre os níveis futuros de consumo do cliente. Esses autores destacam ainda, que até 2000, no setor de serviços, não havia virtualmente nenhuma grande pesquisa nesse sentido, ou mesmo sobre os resultados financeiros para a empresa. Porém, depois dessa data, alguns estudos empíricos passaram a apontar resultados positivos na retenção de clientes participantes de programas de fidelização seja em setores com altas barreiras de saída e características contratuais como são os serviços financeiros (VERHOEF, 2003), seja em setores como o varejo de alimentos (MEYER-WAARDEN, 2007). Segundo a revisão dos estudos realizada por Dorotic et al. (2012), outros efeitos puderam ser observados em relação ao impacto dos programas de fidelização: em geral, a participação nos programas traz pequenos efeitos positivos no comportamento do consumidor (retenção e consumo) (LIU; YANG, 2009).

A participação nos programas aumenta o consumo (frequência e gastos totais) de compradores de baixo e moderado grau. (LAL e BELL, 2003; LIU, 2007). Empresas com alto *market share* se beneficiam do programa mais do que as empresas com baixo *market share* (BENAVENT, 2006; LEENHEER et al. 2007; LIU e YANG, 2009; MEYER-WAARDEN, 2007; SHARP e SHARP, 1997). A efetividade do programa diminui conforme a saturação da área de atuação da empresa, a menos que o programa expanda essa atuação (LIU; YANG, 2009). Os programas podem funcionar como barreira de saída, mas o efeito é mais relevante, novamente, em usuários de nível moderado (HARTMANN; VIARD, 2008).

Com isso, o presente estudo pretende responder o seguinte problema de pesquisa: Qual o impacto de um programa de fidelização de cartão de crédito sobre o comportamento do consumidor em relação ao uso desse cartão?

### **1.3 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a influência do cadastro no programa de pontos e do volume de pontos resgatados sobre o consumo com o cartão e de retenção do cliente (cancelar ou não o cartão no período analisado).

### **1.4 Objetivos Específicos**

- Testar a influência da adesão ao programa sobre o consumo com o cartão.
- Testar a influência do volume de pontos resgatados no programa sobre o consumo com o cartão.
- Testar a influência da adesão ao programa sobre a retenção de clientes.
- Testar a influência do volume de pontos resgatados no programa sobre a retenção de clientes.
- Testar a influência das variáveis de controle (sexo, quantidade de dependentes, renda, limite, categoria de produto, quantidade de meses utilizando o financiamento rotativo do cartão) sobre o consumo e a retenção de clientes.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O embasamento teórico deste trabalho constitui-se pela articulação dos temas programas de fidelização e comportamento do consumidor. Inicia-se com uma rápida caracterização dos paradigmas transacional e relacional do marketing, passando aos conceitos e relações do tema com a fidelização de clientes e o

surgimento dos programas de fidelização nesse contexto. Posteriormente, os programas de fidelização são caracterizados, são expostas as linhas de estudo acerca de sua efetividade sobre o comportamento do consumidor, os resultados encontrados, e as questões ainda em aberto.

## **2.1 Programas de Fidelização**

Segundo Sheth e Parvatiyar (1995), na década de 80 ocorreu uma alteração na direção teórica e prática do marketing. Apesar de a disciplina existir desde o início do século XX, estudando as trocas e transações, a ênfase no estudo das relações redefiniu o conceito da área. A explicação para essa troca de paradigmas se dá pelo retorno gerado para os negócios. Na era pré-industrial, o produtor revendia seu produto diretamente para o consumidor, ambos entendendo as necessidades um do outro, e assim, mais inclinados a cooperar e criar um laço relacional além da mera transação financeira. Com a industrialização e a introdução da figura do vendedor, o valor transacional do produto se torna mais relevante e nem sempre há a conexão emocional com o que está sendo vendido. Esse distanciamento entre produtores e consumidores observado na era industrial reduziu significativamente o valor das relações nos processos de comercialização e no resultado assim gerado. Interessados no comportamento de recompra do consumidor e em criar lealdade às marcas, os estudiosos da área voltaram suas atenções ao marketing de relacionamento.

As definições de marketing de relacionamento (BERRY e PARASURAMAN, 1993; GRONROOS, 1996; GUMMESSON, 1994; MORGAN e HUNT, 1994; SHETH; PARVATIYAR, 1995), ora mais amplas, ora mais específicas, de forma geral, passam pelo conceito de atrair, manter e melhorar o relacionamento com o consumidor, clientes e outros parceiros de modo a atingir as suas expectativas gerando ganhos para todos. Neste sentido, as empresas buscam desenvolver uma relação de longo prazo com o cliente, utilizando ferramentas e informações estratégicas para direcionar seus esforços àqueles com maior potencial de consumo de seus produtos ou serviços.

Assim como outros conceitos oriundos do meio acadêmico, o marketing de relacionamento foi durante algum tempo confundido com atividades eminentemente operacionais (GUMMESSON, 2002), que não estavam apoiadas em uma estratégia de negócio bem construída e, portanto, não se refletiam na cultura organizacional. Por esse motivo, ferramentas de CRM e DBM são muitas vezes citadas como o marketing de relacionamento em si. Outra confusão comum é a redução do referido conceito como apenas ações de retenção, programas de fidelização, criação de barreiras à saída de clientes ou mesmo gestão de bancos de dados (D'ANGELO et al., 2006), quando na verdade estes conceitos estão contidos no marketing de relacionamento. Existem inúmeras estratégias, táticas e ferramentas para que o marketing de relacionamento busque seus objetivos, sendo os programas de fidelização uma das de maior destaque.

Durante os anos 90, o número de programas de fidelização entre os varejistas europeus cresceu entre 25% e 30% ao ano (ZILIANI; BELLINI, 2004). Em 2003, aproximadamente 92% dos consumidores do Reino Unido participavam de programas de fidelização (BERMAN, 2006). Outros grandes países como os Estados Unidos, viram esses programas se multiplicar da mesma forma. Com o desenvolvimento da tecnologia da informação e a troca de paradigmas no marketing, colocando o cliente como o centro das atenções, a popularização dos programas de fidelização, cujo objetivo é incentivar a lealdade do consumidor, foi notável (DOROTIC et al., 2012). Sharp e Sharp (1997) citam que a ideia de recompensar clientes por seu relacionamento com a empresa, o que é a base desses programas, não é nova, mas que a escala de adoção dos programas nos mais variados tipos de indústria cresceu dramaticamente. Esse contexto reforça a relevância do tema e instiga o aprofundamento que discorre nas próximas páginas.

### 2.1.1 Caracterização dos programas de fidelização

A adoção dos programas de fidelização faz parte da estratégia de reter os atuais clientes da empresa e realizar mais negócios com eles em detrimento da busca por novos consumidores. Apesar dos diversos termos usados para definir essas iniciativas de fidelização, Dorotic et al. (2012) cita algumas características que

diferenciam os programas de fidelização de promoções ou campanhas de vendas. O incentivo à lealdade é o primeiro deles. O objetivo do programa deve ser incentivar e recompensar a lealdade comportamental e atitudinal. Com o desenvolvimento de uma relação com a empresa, o programa bem-sucedido incentiva o consumidor a comprar mais e com maior frequência, além de aumentar o *share of wallet* da marca. O *share of wallet* pode ser definido como a relação entre os gastos do cliente em uma categoria de produto ou serviço dedicados à um fornecedor específico, frente as suas despesas totais dentro da categoria (DOROTIC et al., 2012; LEENHEER et al., 2007; MAGI, 2003; VERHOEF, 2003). Outra característica citada por Dorotic et al. (2012) que diferencia programas de fidelização de promoções ou campanhas, é a premissa de que os consumidores devem se cadastrar no programa, assim a empresa pode utilizar as informações para identificar o cliente e enriquecer seus dados na gestão de seu relacionamento. Além disso, o programa deve ser contínuo e não válido apenas em um determinado período como algumas promoções. Esse deve ser um investimento de longo prazo tanto para o consumidor quanto para a empresa. Cita-se também, que o programa deve recompensar o consumidor com base em seu valor, sendo este geralmente baseado em uma moeda calculada de acordo com seu comportamento de consumo. Os consumidores são recompensados com descontos, bens, serviços, ofertas personalizadas ou tratamento preferencial. Por último, Dorotic et al. (2012) define que as empresas devem manter uma comunicação constante com seus consumidores em relação ao programa, seja via email marketing, eventos ou outros meios de comunicação disponíveis.

Dada a diferenciação entre programas de fidelização e promoções/campanhas, é interessante questionar as razões pelas quais as organizações se interessariam pelos programas, tão mais dispendiosos e complexos. Existem vários argumentos, mas podemos citar, especificamente nessa comparação, o fato de que promoções podem gerar impactos negativos no lucro da organização e desgastarem a marca, além de que são facilmente copiadas por competidores (HENDERSON et al., 2011).

Ainda visando esclarecer as expectativas em relação aos programas, Nunes e Dréze (2006) citam que antes de verificar o que eles podem fazer por uma empresa, é importante verificar o que não podem fazer. Os autores afirmam que essas iniciativas não criam lealdade, e usam como exemplo o fato de quando uma

pessoa é leal a algo, ela o defende mesmo quando isso vai contra seus interesses, o que claramente não corresponde à realidade das transações comerciais. Destaca-se que essa é a visão de Nunes e Dréze (2006), sendo o conceito de lealdade ainda hoje, amplamente discutido. Passando aos possíveis benefícios, Nunes e Dréze (2006) iniciam pela criação de barreiras à saída do cliente à medida em que ele não troca de marca porque a concorrente não oferece o programa. Similarmente o ganho de *share of wallet* se dá pela priorização do consumo nas empresas que possuem programa em detrimento das concorrentes que não possuem ou não os fazem tão atrativos. Outro benefício listado é o incentivo a compras adicionais, que se dão quando o consumidor, visando alcançar uma recompensa, incrementa seu consumo padrão. Descobrir novas oportunidades a partir do comportamento do consumidor foi o que aconteceu com o programa de fidelização da rede britânica de supermercados Tesco. Vale ainda a ressalva de que apesar da ampla divulgação desses benefícios como motivação por parte das organizações, na prática, muitas empresas decidem por lançar seus programas de fidelização movidas sobretudo pelo medo da comparação à concorrência. Essa realidade é especialmente relevante no mercado de cartões de crédito, uma vez que os consumidores já observam os programas como *commodities* nesse segmento dos meios de pagamento (FERREIRA, 2015).

### 2.1.2 Efetividade – Efeitos Sobre o Comportamento do Consumidor

Descritas as expectativas e motivações pelas quais as empresas desenvolvem uma estratégia de marketing de relacionamento investindo em programas de fidelização, e considerando a relevância do tema tanto dentro da academia quanto na realidade das organizações, é de suma importância analisar os resultados dessas iniciativas. A avaliação dos programas de fidelização tem sido foco de diversos estudos realizados em diferentes países, diferentes segmentos de mercado e com abordagens igualmente diversas. As conclusões, naturalmente, são também variadas, mas apontam razoáveis efeitos positivos. Não cabe aqui o uso do termo “efeitos negativos” uma vez que na revisão dos estudos realizada não foram encontrados indícios nesse sentido, tão somente a nulidade de hipóteses positivas ora levantadas. Como a proposta deste estudo é buscar a efetividade dos



programas sobre o ponto de vista da empresa e do incremento de seu resultado, a revisão teórica será focada nos efeitos sobre o comportamento do consumidor.

Sharp e Sharp (1997) avaliaram a efetividade do maior programa de fidelização da Austrália, que trabalha com o mecanismo de acúmulo e resgate de pontos em diversos varejistas. Utilizando painéis de consumidores, observando variáveis como taxa de penetração, frequência média de compras, entre outras, foi testada a capacidade do programa de alterar padrões de repetição de compras baseados nos modelos DBN (distribuição binomial negativa) e Dirichlet, ambos utilizados nos estudos de comportamento do consumidor realizados por Ehrenberg (1988). Foram identificados pequenos desvios positivos (quando comparados aos padrões preditos pelo modelo Dirichlet) apesar desse desvio de consumo não ter sido encontrado em todas as empresas analisadas. Apenas dois dos seis varejistas apresentaram um desvio significativo, e ainda assim isso foi observado tanto para membros quanto não membros do programa, o que leva a crer que o efeito pode ter sido gerado por outros esforços específicos de fidelização. Apesar dos efeitos mistos e de, no geral, o mercado não ter alterado seus níveis de consumo significativamente, Sharp e Sharp (1997), não concluem que programas de fidelização, ou o programa em foco, não atingem os resultados esperados. Os autores alertam para algumas especificidades e para o sucesso do programa sob outros pontos de vista. A própria estrutura do programa (de acúmulo e resgate em diversas empresas) é uma delas. Sharp e Sharp (1997) dizem ainda que o estudo corrobora os de outros autores que trataram sobre a dificuldade de se alterar padrões de consumo de mercado, mas reforçam que apesar disso, em alguma medida é sim possível alterar padrões de consumo e os programas de fidelização são o único esforço de marketing que deliberadamente tem esse objetivo.

Na mesma linha de análise, Bolton et al. (2000), utilizando dados de uma multinacional fornecedora de serviços financeiros que possui um programa de fidelização, focaram seu estudo investigando as condições nas quais o programa teria um efeito positivo sobre as avaliações do consumidor, seu comportamento e suas intenções de compra. Os autores criaram modelos para dois aspectos da intenção de compra do consumidor - a decisão de recompra (manter ou cancelar o cartão) e a decisão de quanto usar do serviço (quantidade de transações) - baseados em índices relacionados à percepção do consumidor, como aspectos de

preço, qualidade do produto, benefícios agregados, entre outros, calculados a partir de questionários aplicados aos clientes. Assim, seria possível comparar as diferenças entre membros e não-membros do programa de fidelização utilizando o modelo proposto. Aparentemente o programa reforçou a percepção de valor dos consumidores sobre a empresa, na medida em que eles se mostraram menos sensíveis a perdas em relação a qualidade do serviço ou aspectos financeiros em comparação a empresas concorrentes. Isso pode ser observado pela comparação das médias (teste-t) dos índices de qualidade, preço e faturamento (aspectos da fatura) entre membros e não membros. Os autores dizem ainda, que essa observação é condizente com a visão tradicional do programa de fidelização como oportunidade de construir um forte relacionamento com o cliente. As análises realizadas com os referidos modelos indicam menor índice de cancelamentos e maiores níveis de consumo com o cartão entre membros do programa. Todavia, Bolton et al. (2000) levantam a dúvida se esses resultados positivos compensam os custos operacionais do programa.

Em uma breve síntese sobre os tipos de trabalho realizados na tentativa de verificar a eficiência dos programas de fidelização, Liu (2007) identificou três categorias de estudos. Na primeira, buscaram-se evidências de efetividade comparando-se competidores diferentes, utilizando conceitos como *share of wallet* e *market share*. Outra categoria de pesquisa realizada na área utilizava a comparação entre consumidores (membros e não membros de programas), o que levou a autora a ressaltar o possível viés de auto-seleção, ou seja, as diferenças entre esses grupos poderiam existir antes da inserção dos programas. E a terceira categoria de estudos buscava comparar os mesmos consumidores ao longo do tempo, o que mitigaria os efeitos do viés citado. Se inserindo neste último grupo, Liu (2007) utilizou dados do programa de fidelização de uma rede de lojas de conveniência para analisar o comportamento dos consumidores ao longo dos dois primeiros anos de operação do programa. O estudo sugere que dependendo do comportamento inicial de compras do consumidor, o programa gera diferentes efeitos. Consumidores que já compraram bastante no primeiro mês, eram mais inclinados a resgatar os benefícios que tinham direito e assim usufruir mais do programa. Todavia, seus níveis de consumo e fidelidade à empresa não aumentavam com o decorrer do tempo. Em contrapartida, identificaram-se efeitos positivos tanto na frequência

quanto no valor das transações de consumidores de baixo e médio porte (classificados pelas transações no primeiro mês do programa), o que os fazia mais leais à empresa. Ao fim do período analisado, as transações desses consumidores não diferiam estatisticamente de forma significativa das dos consumidores classificados na faixa superior (aqueles que já consumiam bastante no primeiro mês), o que demonstra que o programa acelerou o ciclo de vida do cliente e o tornou mais rentável para a empresa. Liu (2007) afirma que para a maioria dos gestores que implantam iniciativas de fidelização, a utilidade do programa é reter os maiores consumidores e não os deixar buscar empresas concorrentes, e nessa visão, o programa passa a ser uma linha de despesa voltado a prevenção à perda de consumidores. Com os resultados desse estudo, sugere-se uma nova visão do programa para esses gestores de marketing, que até então o utilizavam de forma reativa (LIU, 2007).

Efeito semelhante foi encontrado no estudo de Lal e Bell (2003), que utilizaram dados de uma rede de supermercados nos Estados Unidos em relação a uma série de promoções de curta duração (em média seis semanas) direcionadas aos clientes cadastrados no programa de fidelização. Os autores identificaram maior efeito positivo na mudança de comportamento do cliente (incentivo às compras) naqueles de baixo consumo que nos demais.

Voltando ao viés de auto-seleção, Leenheer et al. (2007) buscaram isolá-lo quando estudaram o efeito de sete programas de fidelização sobre o *share of wallet* dos clientes em redes de supermercado na Holanda. Foi identificado um pequeno efeito positivo (4,1%), entretanto, este é sete vezes menor que o sugerido por modelos que ignoram a endogeneidade, no caso, o viés, (29,8%) (LEENHEER et al., 2007). A explicação está no fato de que consumidores que já são leais à empresa e consomem bastante, tendem a se cadastrar no programa de fidelização e serem recompensados sem necessariamente aumentar seus níveis de consumo. Portanto, buscar os efeitos dos programas sem observar esse viés pode gerar superestimação dos resultados. Van Heerde e Bijmolt (2005) já haviam apontado diferenças significativas no comportamento de compra de membros e não-membros de programas de fidelização em aspectos como a resposta a comunicação de promoções (membros são melhor informados e aproveitam melhor as promoções) e resposta a descontos ofertados (o número de não-membros que passam a comprar

é consideravelmente maior que o número de membros dado que o segundo grupo já compra mais normalmente). No entanto, neste segundo estudo os autores relatam nas limitações da pesquisa o fato de não terem informações individuais sobre o consumo, e conseqüentemente podem ter recaído no viés de auto-seleção.

Liu e Yang (2009), estudaram os efeitos da concorrência na análise dos resultados dos programas de fidelização. Os autores dizem que a expansão desses programas intensificou a concorrência no mercado e, em contrapartida, na maioria dos estudos até então, esses efeitos não foram considerados. Utilizando o embasamento teórico da RBV (*Resource-Based View* ou visão baseada em recursos) o estudo sustenta que para a firma extrair o máximo de seu programa, tornando-o uma vantagem competitiva, outros recursos complementares são necessários. Utilizando os programas de companhias aéreas como fonte de dados, a proposição foi confirmada, mostrando que nem sempre eles trazem benefícios às empresas e somente aquelas com alto *market share* observam aumento nas vendas em decorrência deles. A explicação estaria no fato de que empresas com alto *market share* tendem a ter fontes complementares de produtos e clientes e, portanto, conseguiriam extrair mais valor de seus programas, segundo os autores. O estudo também mostra que mercados saturados com programas de fidelização tendem a diminuir o valor do programa de uma empresa inserida nele. Apesar de isso não ser particularmente surpreendente, a novidade foi que o efeito dessa saturação poderia ser mitigado pela expansibilidade da categoria do produto ou serviço comercializado. Por exemplo, apesar de empresas aéreas concorrentes replicarem o modelo de programa uma das outras, existem outras modalidades de transporte que podem ceder clientes para essas companhias. Dessa forma, as aéreas não competem apenas entre si, mas em menor grau competem também com companhias ferroviárias, por exemplo, e que não possuem programas de fidelização. Observa-se então que o efeito da saturação do setor aéreo sobre a efetividade dos programas seria mitigado pela expansibilidade do serviço oferecido para outras categorias similares. Como limitação do estudo os autores citam que este último efeito citado pode não ser generalizável para indústrias com alta diferenciação e altas barreiras de saída (ou custos de troca), o que não é o caso do setor aéreo, indústria hoteleira ou mesmo a de cartões de crédito, o que é particularmente interessante para este trabalho.

Relacionado à indústria de cartões, Wirtz et al. (2007), em estudo realizado em Singapura, buscaram avaliar a efetividade dos programas de fidelização de cartões de crédito sobre o *share of wallet* e do papel moderador da lealdade atitudinal nessa relação. A indústria de cartões é ideal para esse tipo de avaliação uma vez que alia a oferta de serviços com baixa diferenciação e o fato de o consumidor geralmente possuir vários cartões, o que facilita a troca de produto no momento da compra (WIRTZ et al., 2007). Os programas de fidelização são uma tentativa dessas empresas de se diferenciarem e de criarem custos de troca para o cliente. Os autores identificaram que a atratividade do programa tem um impacto positivo na lealdade comportamental, na medida em que quanto mais atrativo o programa é aos olhos do consumidor, maior a percepção das recompensas dadas pela participação, o que afeta positivamente o *share of wallet*. Todas as variáveis foram obtidas através de questionários aplicados aos clientes do referido cartão de crédito, utilizando escalas validadas em outros estudos que buscam avaliar itens relativos à percepção do consumidor. Outra evidência encontrada foi de que o impacto dos custos de troca criados (pontos acumulados, recompensas etc.) na lealdade comportamental do consumidor são moderados pelos efeitos da lealdade atitudinal e a atratividade do programa. Ou seja, os custos de troca de programas considerados atrativos tiveram grande impacto no *share of wallet* dos consumidores com baixa lealdade atitudinal. Para os consumidores já comprometidos (alta lealdade atitudinal), esses custos tiveram baixa relação com o *share o wallet*, talvez pelo fato de já não terem a intenção de troca do produto. Além disso, se o programa já não é visto como atrativo, os custos de troca parecem ter um impacto mínimo, provavelmente porque o consumidor não vê atratividade nas recompensas (WIRTZ et al., 2007).

Prosseguindo na hipótese do programa de fidelidade como barreira à saída do cliente (ou custo de troca), Hartmann e Viard (2008) utilizaram informações de um programa destinado a golfistas para estudarem o tema. Os autores definiram uma medida de custos de troca e utilizaram um modelo estrutural dinâmico para a demanda de um programa de fidelização a fim de mostrar que o incentivo a compra de compradores frequentes é praticamente invariável em relação ao número de pontos que eles possuem. Em síntese, os programas falham em funcionar como barreira à saída do cliente pois aqueles que consomem bastante não correm o risco

de ter os pontos expirados e os que tem baixo consumo dificilmente alcançam as travas impostas ao resgate do benefício ofertado. Dessa forma, nenhum dos dois grupos sofre pressão pelos pontos do programa.

Sintetizando os resultados encontrados na literatura referente à efetividade de programas de fidelidade, Dorotic et al. (2012) lista três importantes pontos. Primeiro, existe uma heterogeneidade nos resultados de estudos considerando diferentes segmentos de mercado, diferentes locais e *layouts* de programas, mas nem sempre isso é levado em conta na literatura, principalmente quando o trabalho utiliza dados agregados (estudos sem segmentação). Esse tipo de estudo generalizado costuma gerar resultados mesclados, principalmente quando comparados com análises observando o indivíduo. Por exemplo, o efeito dos programas é mais evidente em consumidores de nível baixo e intermediário (LIU 2007). O segundo ponto que os autores citam, é relativo ao tipo do programa de fidelização. Os efeitos dos programas de curta duração, que se assemelham a promoções (LAL; BELL, 2003), são mais fortes que os efeitos de programas contínuos, que focam na construção de um relacionamento com o cliente (LEENHEER et al., 2007; MAGI, 2003; SHARP; SHARP, 1997). A terceira e última constatação é sobre o viés de auto-seleção, que pode distorcer o impacto dos programas no comportamento do consumidor. Clientes que já consomem bastante e que apresentam lealdade atitudinal em relação à empresa, têm maior tendência a participar do programa que outros consumidores (LEENHEER et al., 2007). Nos estudos que não consideram o viés de auto-seleção (MEYER-WAARDEN, 2007; VERHOEF, 2003) os resultados observados no comportamento do consumidor são muito maiores que nos estudos que o levam em consideração (LEENHEER et al., 2007; SHARP; SHARP, 1997). Todavia, mesmo quando o estudo elimina o viés, os programas de fidelização geralmente apontam resultados positivos (embora pequenos) sobre o comportamento do consumidor (e.g. LEENHEER et al., 2007). Dorotic et al. (2012) observam ainda que os estudos da área utilizam diversas métricas de operacionalização (*share of wallet*, índices de retenção, níveis de consumo, etc.) o que impede comparações. Além disso, a própria diferença de metodologia entre as pesquisas explica algumas divergências.

Para analisar o efeito do cadastro e do volume de pontos sobre o consumo e a retenção do cliente, o objetivo geral deste trabalho, é necessário entender os conceitos citados no referencial. Onde está situado o programa de fidelização dentro

do marketing de relacionamento, quais são seus objetivos e o que a literatura acadêmica conhece sobre sua efetividade até o momento são premissas para as análises que estão por vir. Sobre os estudos relacionados a efetividade, a maioria deles aponta resultados positivos entre a participação em programas de fidelização e as métricas referentes ao comportamento do consumidor, ainda que as diferentes abordagens do problema dificultem comparações entre estudos e conclusões categóricas.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Neste capítulo, é apresentado o delineamento da pesquisa de acordo com seu propósito e objetivo geral estabelecido, além de descritos os procedimentos empregados para o levantamento e análise dos dados. Caracteriza-se também o programa objeto do estudo, a população e amostra e o instrumento de pesquisa a ser utilizado.

#### **3.1 Descrição geral e modelo de pesquisa**

Com relação aos seus objetivos, este estudo pode ser classificado como descritivo. Segundo Gil (1999), o objetivo de estudos descritivos é detalhar as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis. No caso desta pesquisa, busca-se analisar as relações entre variáveis dos programas de fidelização e variáveis de grande importância para os bancos emissores, inclusive sobre o ponto de vista econômico, como consumo e retenção do cliente.

Segundo Silva e Menezes (2005), do ponto de vista da forma de abordagem a pesquisa é quantitativa, ou seja, focada em dados numéricos que são importantes para demonstrar a realidade estudada. Essa classificação fica clara quando se observa a utilização de dados secundários a partir de bancos de dados e de natureza totalmente quantificável, como neste estudo.

### 3.2 Caracterização do programa

O programa de fidelização analisado possui mecânica de acúmulo de pontos muito semelhante aos concorrentes do mercado de cartões. Variando de acordo com a categoria do cartão, converte-se o consumo do cliente de reais para dólares e multiplica-se pelo fator diferencial do produto. Neste estudo, três categorias de cartão foram analisadas, sendo que as duas primeiras, “A” e “B”, acumulam 1 ponto para cada 1 dólar gasto enquanto o cartão “C” acumula 1,5 ponto para cada dólar gasto. Comparando esses produtos à oferta de produtos similares em outros bancos emissores, observa-se que o acúmulo de pontos é bastante similar quando não melhor. Por exemplo, produtos da categoria “C” em outros emissores acumulam em sua maioria 1,5 ponto para cada dólar gasto, mas existem outros concorrentes com fator 1,2 ou mesmo 1.

Durante o período analisado, o programa contava com cinco opções para resgate dos pontos acumulados, sendo elas: duas companhias aéreas (milhas), duas redes de varejo eletrônico (produtos) e a opção de crédito na própria fatura do cartão (*cashback*). As únicas opções que exigem quantidade mínima de pontos para resgate são as milhas aéreas, 10.000 pontos em uma delas e 5.000 em outra. Nas demais opções, a quantidade de pontos varia de acordo com o valor do produto/benefício, com itens a partir de 500 pontos.

Não existe nenhum tipo de cobrança ou tarifa relacionada ao programa, seja no cadastro, durante o acúmulo ou no resgate dos pontos. Para que o portador tenha acesso às recompensas, é necessário o cadastro em site específico do programa, no mesmo ambiente onde ocorre o resgate das recompensas. Assim que ele se cadastra, os pontos provenientes de compras anteriores ao cadastro são carregados e ficam aptos ao uso. Os resgates são realizados de forma 100% online, não contando com a possibilidade de resgate via central de atendimento.

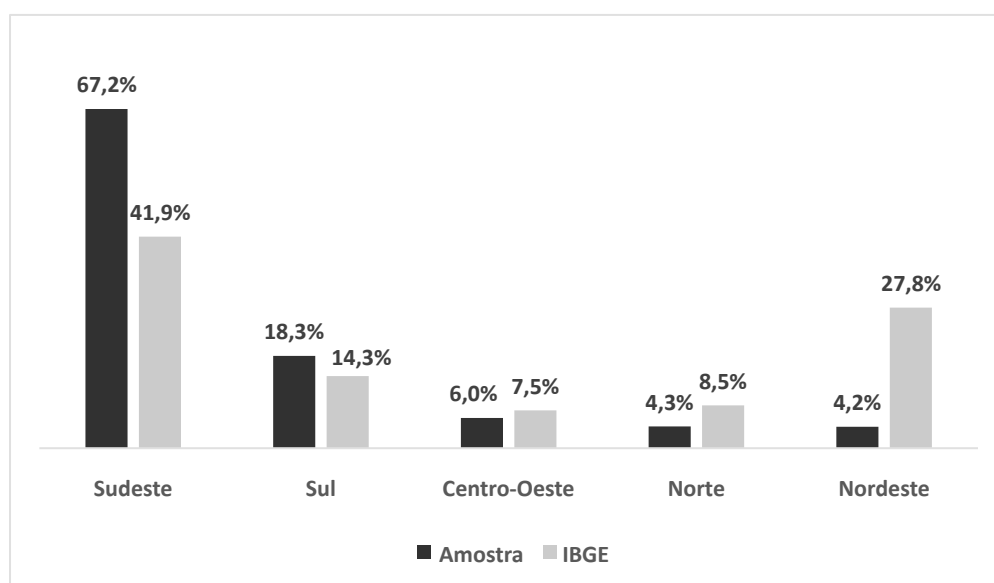
Os pontos acumulados expiram a cada 24 meses, também em consonância com a maioria de outros bancos emissores.



### 3.3 Base de dados

Foram analisados dados de 222.084 portadores de cartão de crédito durante o período de 23 meses, sendo 66% do sexo masculino e 34% do sexo feminino, com idades entre 18 e 97 anos, residentes em 27 unidades federativas. A seguir, as informações demográficas da amostra estudada foram comparadas à população brasileira, objetivando mostrar a representatividade dos dados.

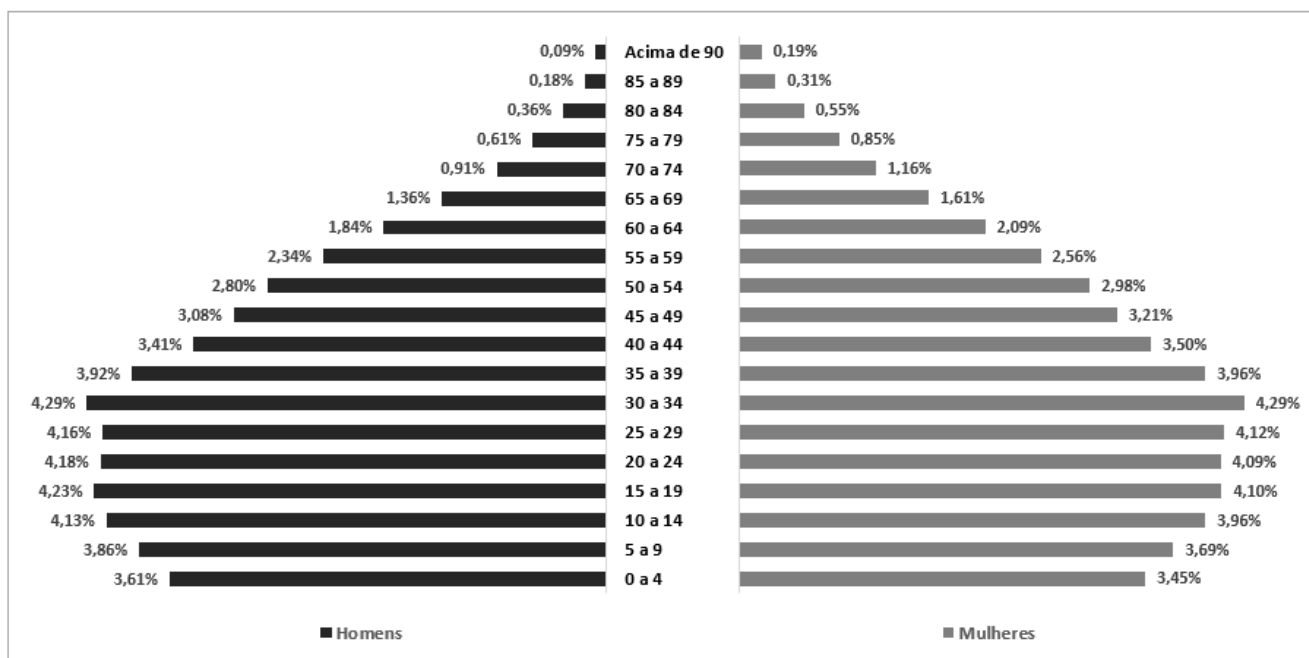
Em relação a distribuição no território nacional, notamos um predomínio de clientes na região Sudeste, enquanto a região Nordeste aparece sub-representada na amostra.



**Gráfico 1 - Distribuição Regional - Amostra Estudada e População Brasileira**

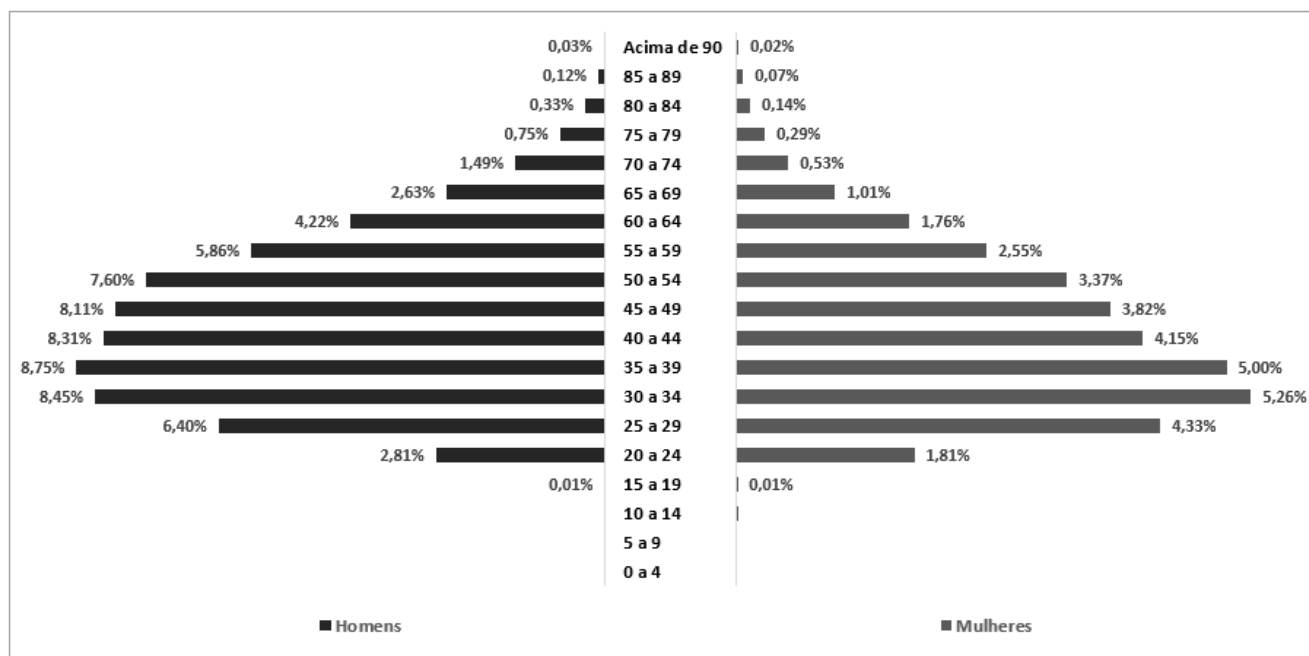
Fonte: Dados Secundários; Dados: IBGE (2016)

Partindo para a análise da pirâmide demográfica, observamos que as faixas comparáveis (acima de 18 anos), aparecem bem representadas na amostra, principalmente no grupo que forma a população economicamente ativa (jovens e adultos até a meia idade).



**Gráfico 2 - Distribuição da População Brasileira por Sexo, Segundo os Grupos de Idade - 2016 (Projeção)**

Dados: IBGE (2016)



**Gráfico 3 - Distribuição da Amostra Estudada por Sexo, Segundo os Grupos de Idade - 2016**

Fonte: Dados Secundários

### 3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Como instrumento de pesquisa, foram utilizados dados secundários extraídos da ferramenta de *Business Intelligence (BI.)* do banco estudado. A base de dados foi gerada compreendendo o período de 01/06/2014 a 30/04/2016 (23 meses), registrando as informações de 222.083 portadores de cartão de crédito. Desses, 58.834 cancelaram o cartão em algum momento no período analisado. Portanto, essa base contendo o total de clientes foi utilizada na análise da influência do programa de fidelização sobre a retenção dos mesmos. Já os 163.249 que não cancelaram o cartão durante o período analisado, permanecendo aptos ao uso durante todos os 23 meses, foram utilizados para a análise da influência do programa de fidelização sobre o consumo do cliente.

As informações foram extraídas do software de *BI* da empresa para uma planilha em Excel, codificando-se variáveis como sexo e retenção em variáveis numéricas dicotômicas, para na sequência serem analisadas no *software* SPSS 20.0 (*statistical package for the social sciences*).

### 3.5 Variáveis da pesquisa

#### 3.5.1 Etapa 1: Influência do programa no consumo

##### a. Variável dependente

- Consumo (ordinal) – Do consumo médio mensal do cliente, calculado pela soma do consumo mensal dividido pela quantidade de meses analisados, foram identificados os quartis e com eles a variável foi recodificada em 4 categorias (1, 2, 3, 4).

##### b. Variáveis independentes

- Cadastro no programa – Cliente não cadastrado (0); Cliente cadastrado (1)

- Pontos resgatados – Quantidade de pontos trocados por recompensas no período

#### **Variáveis de controle**

- Sexo – Feminino (0); Masculino (1)
- Renda média - Média da renda do cliente no período analisado
- Limite de crédito - Limite de crédito atribuído ao cartão
- Quantidade de dependentes - dependentes do titular do cartão (não necessariamente são cartões adicionais)

### 3.5.2 Etapa 2: Influência do programa na retenção

#### **a. Variável dependente**

- Retenção – Permanência do cliente com o cartão durante o período analisado (1) ou cancelamento do mesmo (0).

#### **b. Variáveis independentes**

- Cadastro no programa - Cliente não cadastrado (0); Cliente cadastrado (1)
- Pontos resgatados – Quantidade de pontos trocados por recompensas no período
- Saldo de pontos médio – Média dos pontos passíveis de serem resgatados pelo cliente, no período analisado.

#### **Variáveis de controle**

- Sexo – Feminino (0); Masculino (1)
- Limite de crédito - Limite de crédito atribuído ao cartão
- Consumo – Do consumo médio mensal do cliente, calculado pela soma do consumo mensal dividido pela quantidade de meses analisados.
- Produto (ordinal) – Categoria do cartão de crédito (A (1), B (2) ou C (3))

- Qtd de meses rotativo no período – quantidade de meses nos quais o cliente usou o financiamento rotativo do cartão no período analisado.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis estudadas, em seguida os resultados encontrados nas duas etapas do estudo são relacionandos ao que já foi encontrado na literatura.

### 4.1 Estatísticas descritivas das variáveis

#### Etapa 1 - Influência do programa no consumo

Tabela 1 - Estatísticas Descritivas - Etapa 1

Variável	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Renda Média	163.247,00	9.842,26	44.534,75	50,00	3.624.063,37
Limite Médio	163.247,00	3.574,85	4.886,32	1,00	150.000,00
Pontos Resgatados no período	163.247,00	2.867,18	12.809,65	-	1.763.000,00
Quantidade Dependentes	163.247,00	0,54	0,98	-	10,00

Fonte: Dados da pesquisa

#### Etapa 2 - Influência do programa na retenção

Tabela 2 - Estatísticas Descritivas - Etapa 2

Variável	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Qtd meses Rotativo no Período	222.083,00	4,00	5,72	-	22,00
Pontos Resgatados no Período	222.083,00	2.216,80	11.211,81	-	1.763.000,00
Saldo de Pontos Médio	222.083,00	4.858,18	7.303,33	1,00	271.678,00
Limite Médio	222.083,00	3.175,21	4.545,82	1,00	200.000,00
Consumo no período	222.083,00	13.073,94	23.949,67	-	3.197.946,39

Fonte: Dados da pesquisa

## 4.2 Etapa 1: Influência do programa no consumo

Buscando-se analisar a influência do programa de fidelização sobre o consumo dos portadores de cartão de crédito, inicialmente aplicou-se a regressão linear múltipla, com a variável dependente (consumo) quantitativa contínua. No entanto, o modelo de regressão linear conta com algumas premissas, como a homocedasticidade, linearidade e normalidade da distribuição das variáveis entre outros (HAIR et al., 2009). Durante a análise desses resíduos, duas dessas premissas não foram atendidas: a homocedasticidade, verificada pelo gráfico dos resíduos versus valores ajustados e teste de Levene, e a normalidade da distribuição da variável dependente verificada pelo gráfico de probabilidade normal e teste Kolmogorov-Smirnov.

Segundo Gujarati (2000), a própria natureza do problema que está sendo estudado pode sugerir a presença da heteroscedasticidade (contrário da homocedasticidade). O autor usa o exemplo de uma pesquisa sobre o orçamento das famílias, no qual verificaram que a variância do resíduo em torno da regressão do consumo sobre a renda aumentava com a renda e assim não se distribuía uniformemente em torno da reta, analogamente, espera-se que em estudos semelhantes haja variâncias desiguais nesse sentido.

Dessa forma, optou-se por uma técnica de análise em que tais premissas fossem mais flexíveis, como nos modelos lineares generalizados (MLG). Madsen e Thyregod (2010) citam exemplos nos quais as premissas de modelos tradicionais de análise nem de perto são atendidas, como nos casos de variáveis dependentes no formato de escalas de razão. Os erros não serão normais, a variância irá mudar com a média etc. Os autores explicam que a opção até então, era a transformação das variáveis, mas com o avanço dos *softwares* estatísticos, surgiram os modelos lineares generalizados. A ideia principal desses modelos, diferente da transformação de variáveis, é usar uma função de ligação para relacionar a distribuição aleatória da variável dependente com a parte sistemática (não aleatória), mantendo as propriedades da distribuição das observações inalterada.

A premissa das linhas paralelas é uma das poucas premissas relacionadas a esses modelos. Segundo Ari e Yildiz (2014), nos casos em que a variável é ordinal a

premissa das linhas paralelas por vezes não é atendida. Nesse caso, as análises ordinais podem ser utilizadas. Mas essas análises não respeitam a estrutura ordinal da variável dependente e a assume como variável nominal, implicando em perda de informação. Nesse ponto, um modelo em que se flexibiliza a premissa das linhas paralelas mas mantem a estrutura ordinal da variável é sugerido: modelo das probabilidades não proporcionais (tradução livre de *Non-proportional Odds Model*), que caracteriza o modelo linear generalizado (*Generalized Ordinal Logit Model*) utilizado neste trabalho.

Optou-se por identificar os quartis da variável dependente e a partir disso, agrupá-la em 4 categorias, transformando-a em uma variável ordinal. Dessa maneira, obteve-se a seguinte tabela de estimativa dos parâmetros:

**Tabela 3 - Estimativa dos Parâmetros - Etapa 1**

Variável	B	Erro Padrão	Wald	Sig.
Consumo (quartil 1)	-0,242	0,010	593,614	0,000
Consumo (quartil 2)	1,114	0,010	11917,492	0,000
Consumo (quartil 3)	2,782	0,013	48064,481	0,000
Quantidade de Dependentes	0,002	0,005	0,231	0,630
Sexo Masculino	-0,156	0,010	241,927	0,000
Pontos Resgatados no período	0,000	0,000	5359,106	0,000
Possui Cadastro	0,593	0,017	1210,458	0,000
Renda Média	0,000	0,000	38,943	0,000
Limite Médio	0,000	0,000	21717,671	0,000

Nota:  $R^2 = 0,381$  (Cox & Snell),  $0,406$  (Nagelkerke). Função de ligação: cumulative logit

Fonte: Dados da pesquisa

Para avaliar o poder de predição do modelo, pode-se salvar os valores previstos no modelo para cada observação da variável dependente (transformada pela função de ligação) durante o processo da análise. Com isso, aplica-se a regressão logística ordinal utilizando-os como variável independente, sendo a depende o consumo (ordinal). Feito isso, observamos que que o modelo apresenta razoável poder de predição ( $R^2 = 0,381$  (Cox & Snell),  $0,406$  (Nagelkerke)).

Apesar das variáveis relacionadas ao programa de fidelização serem significativas estatisticamente, apenas o cadastro sugere influência de maneira mais relevante no consumo do cliente ( $B = 0,593$ ). Esse resultado é por vezes confirmado em outros estudos da área (BOLTON et al., 2000; LAL e BELL, 2003; LEENHEER et al., 2007; LIU, 2007; WIRTZ ET AL., 2007). Como exposto na conclusão do

referencial teórico, de maneira geral encontra-se na literatura resultados positivos (ainda que pequenos) do programa sobre o consumo ou *share of wallet* dos clientes. Tal influência, assegura um dos objetivos dos programas, que é a criação de um forte relacionamento empresa-cliente, conforme ponderado por Bolton et al. (2000) em relação a seus resultados.

### 4.3 Etapa 2: Influência do programa na retenção

Como a variável dependente do estudo (retenção) é dicotômica, para que se possa buscar um modelo que auxilie na compreensão dos fatores que a influenciam, e estudar o programa de fidelização nesse contexto, foi utilizada a regressão logística. A regressão logística é uma forma especial de regressão que foi formulada para prever e explicar uma variável binária categórica (dois grupos). Ao contrário de outras análises, não exige a suposição da normalidade das variáveis independentes e é mais robusta quando a mesma não é atendida (HAIR et al., 2009).

O resultado do modelo inicial apresenta a tabela de classificação (Tabela 4), considerando apenas a constante, ou seja, em um modelo em que adotássemos arbitrariamente todos os portadores de cartão ativos (sem cancelamentos), a taxa de acerto seria de 73,5%. O modelo de regressão logística que irá estimar a retenção dos portadores precisa ser mais assertivo que este.

**Tabela 4 - Tabela de Classificação: Adotando Todos os Cartões como Ativos**

Observado		Previsto		
		Retenção		Percentual Correto
		Cancelado	Ativo	
Retenção	Cancelado	-	58.083	0
	Ativo	-	161.416	100
Percentual Geral				73,5

Fonte: Dados da pesquisa

Quando inseridas todas as variáveis independentes pelo método *enter* na regressão logística, o poder de predição aumenta em 10,3%, de 73,5% para 81,1%, como observado na tabela a seguir:



**Tabela 5 - Tabela de Classificação: Considerando as Variáveis do Modelo**

Observado		Previsto		
		Retenção		Percentual Correto
		Cancelado	Ativo	
Retenção	Cancelado	21.685	36.398	37,3
	Ativo	5.126	156.290	96,8
Percentual Geral				81,1

Fonte: Dados da pesquisa

Foram realizados dois testes de significância do modelo final: teste Qui-quadrado da mudança no valor de  $-2LL$  (Teste Omnibus) e o teste de Hosmer e Lemeshow. Esses testes possibilitam analisar, após a inclusão das variáveis independentes, se o modelo pode ser considerado capaz de realizar as predições com a acurácia desejada. O teste Omnibus objetiva demonstrar a capacidade preditiva do modelo, sendo que o resultado foi significativo estatisticamente, confirmando que as variáveis independentes contribuem para melhorar a qualidade das predições. O teste de Hosmer e Lemeshow considera a hipótese estatística de que as classificações em grupo previstas são iguais às observadas. Trata-se de um teste do ajuste do modelo aos dados. A estatística Qui-quadrado apresentou o resultado 49.154,408, com 8 graus de liberdade e significância igual a 0,000. Esse resultado conduz à rejeição da hipótese nula do teste, o que reduz a confiabilidade do ajuste do modelo aos dados. Todavia, Hair et al. (2009) cita que é necessário avaliar os outros testes de ajuste do modelo para se assegurar que os resultados são significativos.

Field (2009) cita a importância de se testar a colinearidade das variáveis para se evitar a multicolinearidade, o que afetaria a confiabilidade do modelo. Nesse sentido, após o teste, não foram identificados valores (*VIF* e Tolerância) que indicassem a ocorrência de multicolinearidade.

Partindo para as variáveis e estatísticas geradas pelo modelo, temos:

**Tabela 6 - Modelo de Regressão Logística**

Variável	Coefficiente Logístico Estimado (B)	Erro Padrão	Wald	Sig.	Exp(B)
Sexo masculino	0,034	0,012	8,603	0,003	1,035
Possui Cadastro	-0,555	0,018	919,565	0,000	0,574
Consumo no período	0,000	0,000	24763,137	0,000	1,000
Qtd meses Rotativo no Período	0,018	0,001	341,852	0,000	1,018

**Tabela 7 - Modelo de Regressão Logística (Continuação)**

Variável	Coefficiente Logístico Estimado (B)	Erro Padrão	Wald	Sig.	Exp(B)
Pontos Resgatados no período	0,000	0,000	552,104	0,000	1,000
Limite Médio	0,000	0,000	808,160	0,000	1,000
Saldo de Pontos Médio	0,000	0,000	7715,818	0,000	1,000
Produto			1057,644	0,000	
Produto (1)	-0,554	0,019	857,056	0,000	0,575
Produto (2)	-0,814	0,045	333,874	0,000	0,443
Constante	0,085	0,012	51,550	0,000	1,088

Nota:  $-2LL = 194174,879$ .  $R^2 = 0,237$  (Cox & Snell),  $0,347$  (Nagelkerke).

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo Hair et al. (2009) a interpretação dos coeficientes é a seguinte:

A direção do efeito pode ser verificada pelo coeficiente logístico (B) (sinais positivos e negativos) ou pelo coeficiente exponencial (Exp(B)). No segundo caso, coeficientes menores que 1 indicam efeitos negativos e maiores que 1 efeitos positivos.

Em relação a magnitude, essa é melhor verificada pelo coeficiente exponencial, com a alteração percentual na variável dependente dada por:

$$\text{Alteração percentual} = (\text{coeficiente exponencial} - 1,0) \times 100$$

Observa-se então que as variáveis saldo de pontos e pontos resgatados, tanto em direção, quando em magnitude, têm baixíssima influência sobre a variável dependente retenção ( $B = -0,000186$  e  $B = -0,000050$ , respectivamente). Porém, vale destacar que a variável cadastro (possuir cadastro, no caso), aparece com o coeficiente logístico estimado negativo ( $B = -0,555$ ), ou seja, portadores de cartão com cadastro no programa de fidelidade tem menor probabilidade de cancelá-lo. Dessa forma, observando o coeficiente exponencial ( $\text{Exp}(B) = 0,574$ ) da variável cadastro e utilizando o cálculo citado anteriormente e disposto por Hair et al. (2009), identificamos que ela influencia em 42,6% a variável retenção. Concluímos que nesse modelo, clientes cadastrados no programa de fidelização tem 42,6% menos chances de cancelar o cartão. Os resultados observados nessa etapa, se aproximam do que foi encontrado no estudo de Bolton et al. (2000), no qual as análises realizadas indicaram menor índice de cancelamento entre membros do programa. Utilizando a lealdade atitudinal como moderadora, Wirtz et al. (2007) também encontra efeitos positivos do programa sobre a retenção. Ressalta-se que

tanto Bolton et al. (2000) quanto Wirtz et al. (2007) estudaram a mesma área que o presente estudo – o mercado de cartões. Como contraponto, Hartmann e Viard (2008) não apontam o programa como eficiente na criação de barreiras de saída, o que tras à tona a discussão levantada por Dorotic et al. (2012) em relação à divergência de resultados no campo da efetividade dos programas de fidelização quando se varia o setor, país, abordagem de pesquisa, entre outros fatores. Todavia, a convergência de resultados nos estudos semelhantes dentro do mesmo setor são bons indicativos tanto para este trabalho quanto para a construção de um consenso sobre o tema. Portanto, os resultados encontrados foram aceitáveis, coincidindo inclusive com estudo anterior realizado no mesmo setor de atividade (financeiro).

Retomando os possíveis benefícios dos programas de fidelização expostos por Nunes e Dréze (2006), identificamos que a criação de barreira à saída do cliente e incentivo a compras adicionais podem ser identificados neste trabalho. Os autores argumentam que isso se daria pelo fato de que os clientes priorizariam a empresa que trabalha com o programa em detrimento das concorrentes que não o fazem. Na realidade aqui estudada, o entendimento é de que os resultados positivos não são derivados da falta de programas nos concorrentes, mas de outros motivos como possivelmente a atratividade do programa estudado, uma vez em que a grande maioria dos outros bancos emissores possui essa iniciativa de fidelização.

Vale ressaltar que apesar das análises apontarem efeitos positivos sobre o consumo do cliente, não foi analisada a relação desse incremento sobre a renda do mesmo, o que configuraria a análise de *share of wallet*. Estudos que apontam o programa como fator de influência no *share of wallet* convergem com o presente trabalho uma vez que para se ter ganho nesse indicador é necessário incremento de consumo, mas não podemos inferir que o aumento de consumo implica em ganho de *share of wallet*.

## **5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**

O objetivo geral e os específicos deste trabalho, de testar o efeito da adesão ao programa (cadastro) e do volume de pontos resgatados sobre a retenção e o consumo do cliente foram atingidos.

Os resultados indicam a influência do programa na retenção do cliente e no incremento do consumo por meio do variável cadastro. Ou seja, clientes que são cadastrados no programa de fidelização tendem a consumir mais e cancelar menos quando comparados aos que não possuem cadastro e, portanto, não participam ativamente do programa. Já a quantidade de pontos resgatados não teve influência significativa sobre os itens avaliados. Ressalta-se que o uso de dados secundários coletados diretamente da realidade da instituição financeira, contando com mais de 200 mil clientes e quase 2 anos de informação sobre seu comportamento, confere robustez aos resultados encontrados.

### **5.1 Implicações gerenciais**

A contribuição deste trabalho para o mercado de cartões de crédito é relevante na medida em que estudos sobre a efetividade dos programas de fidelização ainda são incipientes no Brasil, e como observamos na literatura acadêmica, as variações de ramo da economia, localidade, entre outras, proporciona resultados heterogêneos (DOROTIC et al., 2012). Ou seja, a realidade Brasileira precisa ser estudada com maior profundidade para que as decisões gerenciais envolvendo os programas de fidelização sejam melhor embasadas.

Conforme dados apresentados na formulação do problema de pesquisa, bancos emissores de cartões investem fortemente nesses programas e ainda não há consenso sobre seus resultados. Com o que foi observado nesta pesquisa em relação a influência positiva do cadastro sobre o consumo e retenção do cliente, enquanto o volume de pontos resgatados se mostrou irrelevante, poderíamos entender que o investimento na divulgação do programa, no esforço de cadastro dos

clientes e engajamento do mesmo é válido, mas talvez a despesa gerada pelos resgates não.

Um dos pontos levantados como possíveis benefícios dos programas por Nunes e Dréze (2006) é a descoberta de novas oportunidades a partir do conhecimento do comportamento do consumidor geradas pelas informações dos programas. Dessa forma, sugere-se que os dados que foram produtivos para a geração deste trabalho, também sejam utilizados como forma de direcionar os esforços da empresa em ações efetivas com o cliente. Essa é uma das premissas do marketing de relacionamento, do qual os programas de fidelização fazem parte.

## **5.2 Limitação da pesquisa**

Como limitação do trabalho, pode ser citado o viés de auto-seleção (LEENHEER et al., 2007; LIU, 2007) que não pôde ser levado em consideração no delineamento da pesquisa dadas as limitações das informações disponíveis. Nesse sentido, sugere-se a instituição que busque guardar e analisar esse tipo de registro que comprovadamente (LEENHEER et al., 2007) enriquece a avaliação do programa de fidelização.

## **5.3 Sugestões para pesquisas futuras**

Como linha de pesquisa futura, é interessante seguir na análise de como o programa influencia as variáveis que rentabilizam o negócio para os emissores. Conforme discutido sobre o viés de auto-seleção, sugere-se a análise intra-sujeito longitudinal, avaliando o comportamento do cliente antes e depois da adesão ao programa de fidelização, como a realizada por Liu (2007). Aprofundando o tema, seria relevante a inclusão das informações financeiras do programa, como suas receitas e despesas. Esse tipo de análise subsidiaria de informações o processo de decisão de investimento no programa. Conforme Sharp e Sharp (1997) defendem, os programas são um dos poucos mecanismos estruturados do marketing de relacionamento que tenta alterar os padrões do comportamento do consumidor

diretamente. No cenário atual, dificilmente algum emissor trabalharia a hipótese de encerrar seu programa de fidelização, mas claramente o investimento nele deve ser direcionado à maximização do resultado, e dispor das informações de como ele atua é de extrema importância.

## REFERÊNCIAS

ARI, Erkan; YILDIZ, Zeki. **Parallel lines assumption in ordinal logistic regression and analyses approaches**. International Interdisciplinary Journal of Scientific Research, v. 1, n. 3, p. 8-23, 2014.

BERMAN, Barry. **Developing an effective customer loyalty program**. California management review, v. 49, n. 1, p. 123-148, 2006.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, Abraham. **Building a new academic field—The case of services marketing**. Journal of Retailing, v. 69, n. 1, p. 13-60, 1993.

BOLTON, Ruth N.; KANNAN, R. K.; BRAMLETT, Matthew D. **Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 28, n. 1, 2000.

BRASIL. Banco Central do Brasil, Secretaria de Acompanhamento Econômico – Ministério da Fazenda. **Relatório sobre a Indústria de Cartões de Pagamentos Adendo Estatístico 2011**. Brasília, DF, Out.2012. 49p. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/htms/spb/Relatorio\\_Cartoes\\_Adendo\\_2011.pdf](https://www.bcb.gov.br/htms/spb/Relatorio_Cartoes_Adendo_2011.pdf)>. Acesso em: 14 fev. 2016

BRASIL. Banco Central do Brasil. **Circular Nº 3.512**. Brasília, DF, 2010. 2p. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/49513/Circ\\_3512\\_v1\\_O.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/49513/Circ_3512_v1_O.pdf)>. Acesso em: 14 fev. 2016

BRASIL. Banco Central do Brasil. **Instrumentos de Pagamento – Adendos Estatísticos 2014**. Planilha - 184 KB. Publicado na Internet em 10/08/2015. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/?SPBADENDOS>>. Acesso em: 14 fev. 2016

BRASIL. Banco Central do Brasil. **Resolução Nº 3.919**. São Paulo, SP, 2010. 14p. Disponível em:

<[http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/49514/Res\\_3919\\_v1\\_O.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/49514/Res_3919_v1_O.pdf)>. Acesso em: 14 fev. 2016

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Projeções e estimativas da população do Brasil e das Unidades da Federação**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>. Acesso em: 23 mai 2016.

COZBY, P. (2009). **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. São Paulo: Atlas, 2009.

D'ANGELO, André Cauduro; SCHNEIDER, Heleno; LARÁN, Juliano Aita. **Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras**. Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 1, p. 73-93, 2006.

DEMO, G.; PONTE, V. **Marketing de Relacionamento (CRM): Estado da Arte e Estudos de Casos**. Brasília: Atlas, 2008.

DOROTIC, Matilda; BIJMOLT, Tammo HA; VERHOEF, Peter C. **Loyalty Programmes: Current Knowledge and Research Directions**. International Journal of Management Reviews, v. 14, n. 3, p. 217-237, 2012.

DOWLING, Grahame R.; UNCLES, Mark. **Do customer loyalty programs really work?**. MIT Sloan Management Review, v. 38, n. 4, p. 71, 1997.

EHRENBERG, A. **Repeat-buying: facts, theory and applications**, Edward Arnold. 1988.

FERGUSON, Rick; HLAVINKA, Kelly. **The Colloquy loyalty marketing census: sizing up the US loyalty marketing industry**. Journal of Consumer Marketing, v. 24, n. 5, p. 313-321, 2007.

FERREIRA, G. **Mercado Recompensador**. Revista Panorama ABCES. São Paulo, SP, 8.ed., p28, Out.2015. Disponível em: [http://www.abecs.org.br/revista/18/Revista\\_Abecs\\_18/index.html](http://www.abecs.org.br/revista/18/Revista_Abecs_18/index.html). Acesso em: 14 fev. 2016

FIELD, Andy. **Discovering statistics using SPSS**. Sage publications, 2009.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRÖNROOS, Christian. **Relationship marketing: strategic and tactical implications**. Management decision, v. 34, n. 3, p. 5-14, 1996.

GUJARATI, Damodar N. **Econometria básica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

GUMMESSON, Evert. **Making relationship marketing operational**. International Journal of service industry management, v. 5, n. 5, p. 5-20, 1994.

GUMMESSON, Evert. **Relationship marketing in the new economy**. Journal of Relationship Marketing, v. 1, n. 1, p. 37-57, 2002.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

HARTMANN, Wesley R.; VIARD, V. Brian. **Do frequency reward programs create switching costs? A dynamic structural analysis of demand in a reward program**. Quantitative Marketing and Economics, v. 6, n. 2, p. 109-137, 2008.

HEERDE, Harald J. van; BIJMOLT, Tammo HA. **Decomposing the promotional revenue bump for loyalty program members versus nonmembers**. Journal of Marketing Research, v. 42, n. 4, p. 443-457, 2005.

HENDERSON, Conor M.; BECK, Joshua T.; PALMATIER, Robert W. **Review of the theoretical underpinnings of loyalty programs**. Journal of Consumer Psychology, v. 21, n. 3, p. 256-276, 2011.

HUNT, Shelby D.; ARNETT, Dennis B.; MADHAVARAM, Sreedhar. **The explanatory foundations of relationship marketing theory**. Journal of Business & Industrial Marketing, v. 21, n. 2, p. 72-87, 2006.

KUTNER, Steve; CRIPPS, John. **Managing the customer portfolio of healthcare enterprises. Data driven marketing**. In: The Healthcare Forum Journal. 1996. p. 52-54.

LAL, Rajiv; BELL, David E. **The impact of frequent shopper programs in grocery retailing**. Quantitative Marketing and Economics, v. 1, n. 2, p. 179-202, 2003.

LEENHEER, Jorna et al. **Do loyalty programs really enhance behavioral loyalty? An empirical analysis accounting for self-selecting members**. International Journal of Research in Marketing, v. 24, n. 1, p. 31-47, 2007.

LIU, Yuping; YANG, Rong. **Competing loyalty programs: Impact of market saturation, market share, and category expandability**. Journal of Marketing, v. 73, n. 1, p. 93-108, 2009.



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

MADSEN, Henrik; THYREGOD, Poul. **Introduction to general and generalized linear models**. CRC Press, 2010.

MÄGI, Anne W. **Share of wallet in retailing: the effects of customer satisfaction, loyalty cards and shopper characteristics**. Journal of Retailing, v. 79, n. 2, p. 97-106, 2003.

MEYER-WAARDEN, Lars; BENAVENT, Christophe. **The impact of loyalty programmes on repeat purchase behaviour**. Journal of Marketing Management, v. 22, n. 1-2, p. 61-88, 2006.

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

NUNES, Joseph C.; DRÈZE, Xavier. **Your loyalty program is betraying you**. Harvard business review, v. 84, n. 4, p. 124, 2006.

O'MALLEY, Lisa. **Can loyalty schemes really build loyalty?**. Marketing Intelligence & Planning, v. 16, n. 1, p. 47-55, 1998.

Paulo: Atlas.

PAYNE, Adrian; FROW, Pennie. **A strategic framework for customer relationship management**. Journal of marketing, v. 69, n. 4, p. 167-176, 2005.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha; DORF, Bob. **Is your company ready for one-to-one marketing**. Harvard business review, v. 77, n. 1, p. 151-160, 1999.

SHARP, Byron; SHARP, Anne. **Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns**. International journal of Research in Marketing, v. 14, n. 5, p. 473-486, 1997.

SHETH, Jagdish N. **The domain of relationship marketing**. In: The 2nd Research Conference on Relationship Marketing, Emory University, Atlanta, GA, June. 1994. p. 9-11.

SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, A. **The domain and conceptual foundations of relationship marketing**. Handbook of relationship marketing, p. 3-38, 2000.

- SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. **Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences**. Journal of the Academy of marketing Science, v. 23, n. 4, p. 255-271, 1995.
- SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. **The evolution of relationship marketing**. *International business review*, v. 4, n. 4, p. 397-418, 1995.
- SILVA, E.; MENEZES, E. **Metodologia da Pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005
- STEINHOFF, Lena; PALMATIER, Robert W. **Understanding loyalty program effectiveness: managing target and bystander effects**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 44, n. 1, p. 88-107, 2016.
- STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Defining CRM and assessing its quality**. *Successful customer relationship marketing*, p. 3-20, 2001.
- TINGCHI LIU, Matthew; BROCK, James L. **Redemption behavior for credit card reward programs in China**. International Journal of Bank Marketing, v. 27, n. 2, p. 150-166, 2009.
- VERHOEF, Peter C. **Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development**. Journal of marketing, v. 67, n. 4, p. 30-45, 2003.
- WIRTZ, Jochen; MATTILA, Anna S.; LWIN, May Oo. **How effective are loyalty reward programs in driving share of wallet?**. Journal of Service Research, v. 9, n. 4, p. 327-334, 2007.
- ZILIANI, Cristina; BELLINI, Silvia. **From loyalty cards to micro-marketing strategies: Where is Europe's retail industry heading?**. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, v. 12, n. 3, p. 281-289, 2004.