

Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Departamento de Audiovisual e Publicidade

Stèphanie Sant'Anna Brasil de Oliveira

FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: ESTUDO DO PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO
PRATICADO PELA REDE MULTIPLUS FIDELIDADE



Brasília
Dezembro 2013

Stèphanie Sant'Anna Brasil de Oliveira

A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING:
ESTUDO DE CASO DA REDE MULTIPLUS FIDELIDADE

Monografia de conclusão de graduação apresentada ao curso de Comunicação Social da Universidade de Brasília como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Professor Edmundo Brandão Dantas

Brasília
Dezembro 2013

Ficha Catalográfica

Oliveira, Stèphanie Sant'Anna Brasil de, 1990-
A fidelização de clientes como estratégia de
marketing: estudo de caso da rede Multiplus Fidelidade/
Stèphanie Sant'Anna Brasil de Oliveira. – 2013.
136 f. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Brandão Dantas.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) –
Universidade de Brasília, Curso de Comunicação
Social/Publicidade e Propaganda, 2013.

1. Marketing – Contexto. 2. Marketing de
Relacionamento. 3. Estratégia de fidelização. I. Dantas,
Edmundo Brandão. II. Universidade de Brasília. III. A
fidelização de clientes como estratégia de marketing:
estudo de caso da rede Multiplus Fidelidade.

Stèphanie Sant'Anna Brasil de Oliveira

A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING:

ESTUDO DE CASO DA REDE MULTIPLUS FIDELIDADE

Banca Examinadora

Prof. Edmundo Brandão Dantas
Orientador

Profa. Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu
Examinadora

Prof. Samuel Pantoja Lima
Examinador

Brasília
Dezembro 2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela minha vida e pelos dons e graças que me concedeu para que eu chegasse até aqui. Pela força e inspiração nos momentos de dificuldade. Agradeço à minha família, principalmente aos meus pais pelo amor incondicional e apoio nas minhas decisões. Por me lembrarem sempre do quão forte sou e fazerem tudo que está ao seu alcance pela minha felicidade. À minha psicóloga, por nunca desistir de me fazer acreditar que eu sou capaz. Ao meu namorado por me aconselhar, incentivar e estar sempre ao meu lado. Pelo carinho, paciência e compreensão. Aos meus amigos e às minhas amigas pelas horas de conversar, convites para almoços e lanches e por todos os momentos de descontração que fizeram com que eu me desligasse pelo menos um pouquinho da tensão que é escrever uma monografia. Aos meus professores por compartilharem comigo o seu conhecimento e me ensinarem muito do que precisei saber para concluir mais esta etapa. Especialmente, ao meu orientador, professor Edmundo Brandão Dantas, pela atenção e dedicação durante esse tempo e por me fazer enxergar soluções quando eu já não acreditava que fosse possível. À Doisnovemeia Publicidade por me mostrar que a paixão pelo que fazemos é o que nos move e, por fim, porém não menos importante, agradeço à Universidade de Brasília, por permitir que eu fizesse parte da sua história, à Faculdade de Comunicação (FAC) pelas experiências que me proporcionou, aos funcionários da secretaria da FAC, em especial ao Rogério, pela disponibilidade e por me ajudar e me acalmar infinitas vezes, ao Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB) e a Eye Design e Fotografia por terem me concedido oportunidades de desenvolver e aplicar na prática os conhecimentos aprendidos. A todos a minha gratidão por possibilitarem e acompanharem o meu crescimento nesses anos de graduação. Muito obrigada!

RESUMO

Este trabalho analisa a construção e utilização do marketing de relacionamento, mais especificamente da fidelização de clientes como estratégia de marketing de uma empresa por meio de um estudo de caso realizado com a Multiplus Fidelidade, tendo como foco o processo de conhecimento e retenção do cliente. Esta pesquisa passa pelo conhecimento da teoria relativa ao tema, na qual se apresenta o contexto do marketing atual, a experiência de compra e o marketing de relacionamento focado à fidelização. Com base nisso, buscou-se estudar um exemplo real e analisar as suas práticas relacionando-as com a teoria apresentada para descobrir até que ponto as duas se aproximam ou se afastam. Observou-se que, pelo menos do caso escolhido, a realidade está bem próxima da teoria. A fidelização é fruto do bom relacionamento, mas para construir e manter esse relacionamento, conhecer o cliente é fundamental.

Palavras-chave: marketing, estratégias, diferencial competitivo, marketing de relacionamento, fidelização, Multiplus, benefícios, comunicação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1 – Princípios-chave do modelo de retenção de clientes

Figura 4.1 – Dinâmica de acúmulo e resgate de pontos em programas de fidelização individuais

Figura 4.2 – Dinâmica de acúmulo e resgate de pontos em programas de fidelização de coalizão

Figura 4.3 – Interação entre os objetivos da empresa e como alcançá-los

Figuras 4.4 e 4.5 – Fluxos financeiros e do reconhecimento contábil do acúmulo e resgate de pontos para parceiros com programas de fidelização próprios e parceiros de coalizão os de resgate

Figura 4.6 – Demonstrativo das porcentagens de faturamento e custo de resgate e sua ligação com as fontes de lucro

Figura 4.7 – Características dos serviços oferecidos pela rede Multiplus Fidelidade

Figura 4.8 – Organograma da administração da Multiplus Fidelidade

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Regulamento da Multiplus Fidelidade

Anexo 2: Apresentação da Multiplus para investidores

Anexo 3: Apresentação de divulgação dos resultados da Multiplus no 1º trimestre de 2013

Anexo 4: Exemplo de email marketing contendo saldo de pontos, pontos a vencer, promoções e novidades

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO 2 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	16
2.1 Os canais de comunicação e a pesquisa.....	17
2.2 Classificação da pesquisa.....	18
2.3 A estratégia de pesquisa estudo de caso	19
2.4 Levantamento e coleta de dados	21
CAPÍTULO 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
3.1 Marketing	24
3.1.1 O composto de marketing.....	25
3.2 O contexto do marketing atual	26
3.2.1 A evolução do marketing	27
3.2.2 O marketing na contemporaneidade.....	28
3.3 A experiência de compra	31
3.3.1 Relação cliente/mercado	32
3.3.1.1 Necessidades, desejos e demandas dos clientes	32
3.3.1.2 Ofertas de mercado.....	33
3.3.1.3 Valor e satisfação	33
3.3.1.4 Trocas e relacionamento	34
3.3.1.5 Mercados.....	34
3.3.2 Fatores que influenciam o comportamento do consumidor	35
3.3.3 O processo de decisão de compra	36
3.3.3.1 O reconhecimento ou identificação da necessidade	36
3.3.3.2 A busca por informações.....	37
3.3.3.3 A avaliação das alternativas	37
3.3.3.4 A decisão de compra	37
3.3.3.5 Comportamento pós-compra	38
3.4 Marketing de relacionamento.....	39
3.4.1 Os níveis, dimensões e elementos do marketing de relacionamento	40
3.4.2 Construção de valor, satisfação e fidelidade do cliente	41
3.4.2.1 Valor percebido pelo cliente.....	42
3.4.2.2 Satisfação do cliente.....	43
3.4.3 O pós-marketing	45
3.4.4 O cliente.....	45
3.4.4.1 Cliente interno.....	46

3.4.4.2 Cliente externo.....	47
3.4.5 Cliente fiel x rentabilidade.....	48
3.4.6 Retenção de Clientes.....	4850
3.4.6.1 Modelo de retenção de clientes.....	52
3.4.7 A comunicação: estabelecendo e mantendo contato.....	55
3.4.8 Técnicas de tangibilidade para a fidelização de clientes: os programas de fidelização.....	57
3.4.9 Os programas de fidelização.....	59
3.4.9.1 Pré-requisitos para a implementação de um programa de fidelização.....	61
3.4.9.2 Tipos de programas de fidelização.....	62
CAPÍTULO 4 APROFUNDAMENTO DO TEMA.....	65
4.1 A indústria de programas de fidelização.....	65
4.2 Sobre a Multiplus.....	68
4.2.1 Histórico.....	69
4.2.2 Estratégia e Objetivos.....	70
4.2.2.1 Missão.....	72
4.2.2.2 Visão.....	72
4.2.2.3 Valores.....	72
4.2.3 Geração de Valor.....	73
4.2.3.1 Modelo de negócio.....	75
4.2.4 Produtos e serviços: tipos de parceria.....	77
4.2.4.1 Parcerias de acúmulo de pontos.....	77
4.2.4.2 Parcerias de resgate de prêmios.....	78
4.2.4.3 Parcerias de coalizão.....	78
4.2.4.4 <i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	78
4.2.5 Conselho e diretoria.....	79
4.2.6 Código de ética.....	80
4.2.7 Estatuto e políticas.....	81
4.2.8 Relacionamento com a TAM.....	82
4.2.8.1 Diferença entre o TAM Fidelidade e a Multiplus.....	83
4.2.9 Como participar.....	84
4.2.9.1 Como juntar pontos.....	84
4.2.9.2 Como usar os pontos.....	85
4.2.9.3 Acompanhamento.....	85
4.2.9.4 Regulamento Multiplus.....	86
CAPÍTULO 5 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÕES.....	87
5.1 A experiência de compra proporcionada pela Multiplus Fidelidade.....	87
5.1.1 O processo de decisão de compra na Multiplus Fidelidade.....	89
5.2 O marketing de relacionamento e a estratégia de fidelização da Multiplus.....	90

5.2.1 A tangibilidade e o tipo de programa de fidelização da Multiplus	97
5.3 Aplicando o modelo proposto à realidade da Multiplus Fidelidade	98
CAPÍTULO 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	102
5.1 Conclusões	102
5.2 Recomendações	105
REFERÊNCIAS.....	106
ANEXOS	108

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Desde seu surgimento, o marketing vem sendo utilizado como uma poderosa ferramenta de gestão seja ela de marca, empresarial ou organizacional, não deixando de acompanhar o mercado que está sempre em constante mudança. “O marketing, assim como a economia e, por que não dizer, o mundo, precisa se readaptar e se redefinir diante de uma realidade mutante” (BOGMANN 2000, p.22). O marketing de hoje funciona como uma ferramenta essencial na busca das empresas por conhecer e satisfazer as vontades e anseios dos seus clientes. Jim Blythe (2010, p.12) afirma que “o caminho para o sucesso passa por pensar nas necessidades dos consumidores”.

Sendo assim, em um cenário cada vez mais globalizado, o número de empresas que surgem num mesmo ramo cresce acentuadamente e parece não ser suficiente investir em estratégias clássicas de concorrência baseadas na lei de oferta e da procura de determinado produto, pois o consumidor do século XXI leva em consideração muitos outros aspectos para, enfim, tomar sua decisão na hora da compra. Dentre eles cabe ressaltar os valores que a empresa defende e qual a relação que mantém com seus clientes. “Além de estarem mais informados do que nunca, os clientes de hoje possuem ferramentas para verificar os argumentos das empresas e buscar melhores alternativas” (KOTLER e KELLER, 2006, p.139).

Com isso, as empresas em geral se deparam, muitas vezes, com o desafio de conquistar a preferência de seus consumidores e procuram nas ferramentas do marketing meios de construir estratégias para proporcionar-lhes boas experiências com seus produtos e serviços. Como relatam Kotler e Keller (2006, p.271), “o desafio dos profissionais de marketing na construção de uma marca forte é garantir que os clientes tenham o tipo correto de experiência com produtos e serviços e seus programas de marketing, a fim de criarem as estruturas desejadas para o conhecimento da marca”.

As estratégias que determinada empresa utiliza para se relacionar com seus consumidores geram diferentes pensamentos e impressões sobre os produtos e serviços oferecidos por ela e isso influencia diretamente na escolha e na ação de compra. Uma dessas estratégias que compõe o conjunto de objetivos do marketing

de relacionamento é a fidelização, baseada nos processos de conquista e manutenção de clientes.

Com o objetivo de conhecer melhor o tema apresentado, este trabalho estuda a construção e o mecanismo de funcionamento da Multiplus Fidelidade, uma rede de fidelização que reúne pontos de diferentes empresas e seus programas de fidelização, a fim de acelerar o acúmulo de pontos e o resgate de prêmios em produtos ou serviços em todo o país. A escolha por esta rede foi baseada no fato de a empresa se dizer a maior e melhor rede de fidelização do país e pelo fato de oferecer um serviço que vai além da oferta de pontos por transações efetuadas, oferecendo também serviços *online* de resgate de pontos, promoções exclusivas em produtos e serviços e a integração dos programas de fidelização de seus parceiros.

Um estudo sobre este tema se faz necessário, na medida em que esse tipo de proposta de fidelização inova o contexto desta ferramenta de pós-venda, parte essencial do marketing de relacionamento, ao oferecer uma fidelização a mais de uma empresa ao mesmo tempo, em um único ou em diferentes ramos. O consumidor de hoje é mais atento e informado, e precisa de soluções rápidas e eficientes para o seu dia a dia. Um programa de pontos que o permita realizar uma compra e receber, além do produto ou serviço, a entrada para a aquisição de um novo produto, não necessariamente da mesma empresa, sem nenhum custo adicional, é algo que chama atenção. Este trabalho parte do princípio de que, para conquistar e manter o consumidor de hoje, é preciso fazer com que ele se sinta dentro de uma relação que lhe seja realmente vantajosa. O valor percebido pelo cliente (VPC) será o resultado da diferença entre os benefícios recebidos na transação e os custos totais despendidos na aquisição de um produto ou serviço (CHURCHILL Jr. e PETER, 2013).

Portanto, este trabalho possui como tema: “a utilização da ferramenta de fidelização pela rede Multiplus Fidelidade como estratégia de marketing para conquistar e manter clientes”, no qual o problema central de pesquisa é apresentado na seguinte questão: “de que forma a Multiplus Fidelidade constrói e utiliza a fidelização de clientes como estratégia de marketing?”.

O objetivo do estudo é, assim, analisar como ocorre a fidelização de clientes dentro da rede Multiplus Fidelidade. A partir desse objetivo geral, estabelecem-se os objetivos específicos, que são:

- Identificar a fidelização de clientes como parte do conjunto de ferramentas do marketing de relacionamento;
- Descrever que aspectos são necessários para construir uma boa relação empresa/cliente por meio da fidelização;
- Investigar de que maneira ocorre a fidelização de clientes dentro da rede Multiplus Fidelidade;
- Verificar se a forma de fidelização de clientes proporcionada pela rede Multiplus Fidelidade influencia o processo decisório;
- Verificar se a forma de fidelização de clientes atua como ferramenta de incentivo à compra;
- Relacionar a fidelização de clientes à conquista de novos mercados consumidores.

Para se chegar às conclusões aqui apresentadas, optou-se pela realização, em um primeiro momento, de pesquisas bibliográfica e documental para reunir informações relacionadas ao tema exposto, com o intuito de fornecer ao trabalho uma fundamentação teórica adequada. Da mesma forma, buscou-se um exemplo adequado ao tema para desenvolver a estratégia de estudo de caso, com o objetivo de dar embasamento e auxiliar o presente projeto de pesquisa, utilizando-se de uma abordagem qualitativa. A escolha por um estudo de caso aconteceu com o intuito de proporcionar um entendimento mais prático e atual do tema abordado, com o objetivo de observar e analisar a sua aplicabilidade. Esta pesquisa é, portanto de caráter exploratório e utilizou-se de pesquisas bibliográficas e documentais para a coleta de dados.

Foram duas as grandes limitações encontradas na realização da presente pesquisa. A primeira delas foi a impossibilidade de realizar entrevistas com responsáveis pela área de marketing da empresa e assim, recolher informações mais precisas e atuais relativas àquilo que se quis analisar aqui. Por esse motivo, as informações apresentadas e utilizadas neste trabalho foram basicamente extraídas de pesquisas documentais oriundas de materiais disponibilizados pela própria empresa para o público em geral. Este material limitou-se a apresentar apenas os pontos positivos da empresa, não deixando claros seus pontos negativos.

A segunda dificuldade enfrentada foi a grande oferta de bibliografia a respeito do tema que se quis trabalhar. Neste sentido, foi necessário eleger uma linha de

pensamento que servisse como guia e orientasse a complementação dos tópicos com informações oriundas de outros materiais. Neste sentido, supõe-se que, resolvidas essas dificuldades, a pesquisa em questão poderia ter se desenvolvido melhor tanto nos aspectos teóricos quanto nos de análise e discussão.

A divisão do trabalho é feita em cinco partes denominadas de capítulos. A presente introdução está contida no Capítulo 1 e procura apresentar de maneira sucinta o objetivo deste trabalho, sua relevância e os assuntos que serão abordados nos capítulos seguintes. Traz também o tema, o problema de pesquisa e os objetivos a serem alcançados.

O Capítulo 2 explica a metodologia de trabalho utilizada, apresentando e explicando a classificação da pesquisa, a estratégia de estudo utilizada e as técnicas aplicadas.

O Capítulo 3 contém a Fundamentação Teórica onde se buscou reunir o escopo teórico necessário para a compreensão do contexto do marketing na atualidade e as estratégias das quais ele se utiliza. Tratou-se, também, da experiência de compra, ressaltando a construção das relações entre empresas e consumidores e os aspectos essenciais no processo decisório de compra. O marketing de relacionamento e a estratégia de fidelização de clientes também estão contidos neste capítulo.

O Capítulo 4 traz o aprofundamento do tema, apresentando o exemplo, objeto do estudo de caso, e o conteúdo textual necessário para a posterior análise e compreensão dos resultados.

A partir disso, no Capítulo 5, foi possível analisar de que maneira a rede Multiplus Fidelidade interage com seus clientes e confrontar as informações obtidas a respeito do mecanismo de fidelização de clientes utilizado, com as formas clássicas de estratégias de fidelização existentes.

Por fim, o último capítulo, Capítulo 6, apresenta as conclusões extraídas do processo de pesquisa e as recomendações direcionadas às pesquisas futuras.

CAPÍTULO 2

METODOLOGIA DA PESQUISA

A apresentação da metodologia é o momento do projeto de pesquisa em que se respondem as questões a respeito dos procedimentos que serão executados e como serão as técnicas de abordagem do objeto de pesquisa (CORREIA, 2009).

A metodologia, segundo Correia (2009), é a descrição completa, clara e objetiva dos procedimentos adotados no decorrer do trabalho de pesquisa e compreende tanto os métodos escolhidos quanto as técnicas utilizadas pelo pesquisador.

Para construir esta etapa, é necessário, em um primeiro momento, esclarecer o tipo de pesquisa que será realizada. Logo após isso, devem-se fornecer mais informações a respeito do objeto de pesquisa em questão com o objetivo de justificar a sua escolha. Em seguida, cabe deixar claro quais serão as técnicas utilizadas para a coleta de dados. Os dados recolhidos devem ser organizados, analisados, interpretados, e, ao final da pesquisa, apresentados pelo pesquisador (CORREIA, 2009).

O presente é uma pesquisa exploratória e descritiva que utiliza a estratégia de estudo de caso para exemplificar e embasar as análises que foram desenvolvidas. Tais aspectos estão explicados mais adiante.

Antes disso, cabe ressaltar o contexto da comunicação científica, que abrange as fontes e os canais por meio dos quais as informações fluem. Esse contexto é relevante uma vez que o poder diferenciador do estudo de caso, por exemplo, consiste em sua capacidade de lidar com uma diversificada variedade de evidências, sejam elas documentos, objetos, entrevistas e observações (YIN, 2005).

Esta estratégia de pesquisa, em contraste com as estratégias tradicionais, é uma forma de investigação que não depende apenas e exclusivamente de dados etnográficos ou de observadores participantes. Pode-se “até mesmo realizar um estudo de caso válido e de alta qualidade sem deixar a biblioteca e o telefone ou a Internet, dependendo do tópico que está sendo utilizado” (YIN, 2005, p. 30).

2.1 Os canais de comunicação e a pesquisa

O processo de construção do conhecimento é o caminho pelo qual a ciência e a tecnologia se viabilizam, e a comunicação é parte integrante desde processo.

Garvey (1979), um autor clássico da área de Sociologia da Ciência, citado por Edna Lúcia da Silva e Estera Muszkat Menezes (2001) incluiu no processo de Comunicação Científica

as atividades associadas com a produção, disseminação e uso da informação, desde a hora em que o cientista teve a ideia da pesquisa até o momento em que os resultados de seu trabalho são aceitos como parte integrante do conhecimento científico (SILVA e MENEZES, 2001, p. 13).

Silva e Menezes (2001) ainda apresentam os diferentes canais do sistema de comunicação na ciência. São eles o canal informal e o canal formal.

O canal informal de comunicação é a parte invisível do processo de comunicação e é composto por conversas pessoais, telefonemas, cartas, emails etc. O canal formal é a parte visível ou pública do processo e é composto pelas informações publicadas formalmente em livros, artigos ou documentos frutos de encontros científicos, entre outros.

Nos canais formais, a informação circula constantemente e está sempre atualizada. Essa informação é não oficial e, em pequenos grupos, é utilizada para fazer a disseminação seletiva do conhecimento. Nos canais formais, a comunicação científica é um processo mais lento, porém muito importante para o registro do conhecimento e a difusão para o público como um todo. Esses canais são oficiais e utilizados para tornar público o conhecimento produzido a partir do momento em que são fundamentais aos pesquisadores para o registro dos resultados de suas pesquisas (SILVA e MENEZES, 2001).

Tanto os canais formais quanto os canais informais são igualmente importantes no processo de construção do conhecimento científico e tecnológico, mas, por se tratar de um trabalho de conclusão de curso, esta pesquisa buscou dar prioridade à utilização da informação presente nos canais formais de comunicação já exemplificados acima para a validação das afirmações apresentadas.

Uma pesquisa é caracterizada pela reunião de ações definidas, a fim de encontrar, a partir da utilização de procedimentos racionais e sistemáticos, soluções para um determinado problema (SILVA e MENEZES, 2001).

O objetivo fundamental de uma pesquisa é, para Gil (2010, p.27), “descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

2.2 Classificação da pesquisa

De acordo com Antonio Carlos Gil (2010), uma pesquisa pode ser classificada a partir de quatro critérios ou pontos de vista principais: segundo a sua natureza (ciências exatas da terra, ciências biológicas, engenharias, ciências da saúde, ciências agrárias, ciências sociais aplicadas e ciências humanas); segundo a sua finalidade (básica ou aplicada); o ponto de vista de seus objetivos gerais (exploratória, descritiva, explicativa); e o ponto de vista dos métodos empregados, que abrange o sistema de classificação segundo a natureza dos dados (quantitativa ou qualitativa), seu ambiente de coleta (de campo ou de laboratório), o grau de controle das variáveis (experimental ou não experimental) dentre outros.

A partir disso, Gil (2010) define os seguintes delineamentos da pesquisa: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa experimental, ensaio clínico, estudo caso-controle, estudo de corte, levantamento de campo, estudo de caso, pesquisa etnográfica, pesquisa fenomenológica, teoria fundamentada nos dados, pesquisa-ação e pesquisa participante.

Este trabalho é uma pesquisa de ciências sociais aplicadas e, de acordo com o critério que leva em consideração a sua finalidade, caracteriza-se por ser uma pesquisa básica, à medida que busca unicamente reunir estudos com o propósito de ampliar o conhecimento.

Do ponto de vista de seus objetivos gerais, possui o caráter exploratório e descritivo, à medida que busca reunir, descrever e analisar informações a respeito de uma parte específica (estratégia de fidelização) e ainda relativamente pouco explorada do tema abordado (marketing de relacionamento), com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o assunto. Esta abordagem procura contribuir com os estudos que já estão em andamento envolvendo o levantamento bibliográfico e análise de exemplos para ajudar na compreensão dos estudos

realizados. Seu planejamento é bem flexível, pois é interessante considerar os diferentes aspectos relativos ao assunto ou fenômeno estudado. (GIL, 2010)

O estudo realizado aqui tem o propósito de analisar uma estratégia de fidelização bastante recente, a oferta de pontos por compras realizadas e que podem ser utilizados como uma segunda moeda na compra de novos produtos ou serviços exemplificada pelo estudo de caso da rede Multiplus Fidelidade.

Do ponto de vista dos métodos empregados, esta pesquisa é, segundo a natureza dos dados, qualitativa, à medida que procura descrever a complexidade do problema e busca soluções sem ser necessário utilizar a manipulação de variáveis e instrumentos estatísticos. A pesquisa qualitativa considera a existência de vínculos que não podem ser desfeitos entre a realidade apresentada e a subjetividade dos resultados que não pode ser traduzida em números (SILVA e MENEZES, 2001).

Por fim, é importante ressaltar que, a partir da análise dos delineamentos de pesquisa adotados por Gil (2010), este trabalho foi permeado por constante pesquisa bibliográfica para a fundamentação dos estudos realizados e utilizou a estratégia de estudo de caso para alcançar os objetivos pretendidos, a fim de exemplificar e proporcionar um estudo mais profundo do tema e construir uma abordagem mais ampla e detalhada na prática.

2.3 A estratégia de pesquisa estudo de caso

O estudo de caso é considerado, hoje, o delineamento de pesquisa mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de sua realidade, onde os limites entre o fenômeno e seu contexto não são claramente percebidos (YIN, 2005).

A separação entre o fenômeno e seu contexto é uma das maiores dificuldades que os pesquisadores nas ciências sociais encontram ao realizarem suas pesquisas. Uma vez que a utilização de estruturas e experimentos complexos não se enquadra adequadamente nos estudos e pesquisas de fenômenos das ciências sociais aplicadas, a utilização do delineamento estudo de caso cresce acentuadamente nesta área do conhecimento (GIL, 2010).

O estudo de caso serve à pesquisa com diferentes objetivos, dentre eles:

- Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;

- Preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- Formular hipóteses ou desenvolver teorias; e
- Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Em um estudo de caso não são definidos procedimentos metodológicos rígidos e, por isso, é de extrema importância que o pesquisador atue com atenção redobrada na coleta e na análise dos dados para minimizar os efeitos dos vieses.

Utiliza-se o estudo de caso quando se quer estudar profundamente e exaustivamente um ou poucos objetos, com o intuito de ampliar e detalhar o seu conhecimento. Algo que é quase impossível de se alcançar por meio de outros delineamentos.

Por outro lado, o estudo de caso enfrenta algumas objeções. A principal delas refere-se à dificuldade de generalização, por se tratar de uma análise única ou de poucos casos que não permite obter força e precisão das características estudadas a fim de expandí-las para outros casos (GIL, 2010).

Uma resposta para essa objeção pode ser formulada a partir do fato de que os estudos de caso, assim como outras estratégias de pesquisa, são considerados por Yin (2005) estratégias generalizáveis a proposições teóricas. Com isso, seu objetivo é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

Cada estratégia de pesquisa tem suas vantagens e desvantagens. A escolha por uma ou por outra deve levar em consideração três condições básicas que as diferenciam. São elas:

- O tipo de questão de pesquisa proposto;
- A extensão de controle que o pesquisados tem sobre eventos comportamentais atuais e
- O grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos (YIN, 2005).

Yin (2005) afirma que,

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2005, p.19).

Segundo Yin (2005), existem quatro tipos principais de projetos reais de estudos de caso. Estes projetos apresentam-se sob uma matriz 2x2 em que, o primeiro par é composto pelas variações caso único e casos múltiplos e o segundo par, que pode ser combinado com quaisquer das variações anteriores, baseia-se na unidade de análise que deve ser estudada e distingue os projetos em holísticos ou incorporados.

Este projeto de pesquisa utiliza-se da estratégia de estudo de caso único de característica holística, à medida que procura estudar a fidelização de clientes tomando um único fenômeno como exemplo, analisando-o com o objetivo de extrair elementos para uma generalização teórica e qualitativa a fim de compreender o fenômeno como um todo.

A estratégia de estudo de caso é uma técnica de pesquisa abrangente e seus estudos podem ser conduzidos e escritos por muitos motivos diferentes, entre eles a simples apresentação de casos individuais ou o desejo de chegar à formulação de generalizações amplas baseadas nas evidências encontradas (YIN, 2005).

A escolha pela utilização de um estudo de caso para o presente projeto de pesquisa tem o objetivo de, como no caso dos estudos de caso para fins de ensino, estabelecer uma estrutura de discussão e debate, ao passo que não precisa, necessariamente, conter uma interpretação completa dos eventos reais.

De acordo com o autor, não menos importante é o fato de que a estratégia de estudo de caso não é exclusiva da pesquisa de cunho exploratório, pelo contrário, as diferentes estratégias de pesquisa devem ser inclusivas e pluralistas e servir aos diferentes tipos de pesquisa seja ela exploratória, descritiva ou explicativa.

2.4 Levantamento e coleta de dados

Toda pesquisa precisa de dados de diferentes fontes, independentemente dos métodos e técnicas que forem empregados. Porém, em um trabalho científico, é importante detalhar e deixar claro qual foi o caminho tomado (métodos) e como ele

foi percorrido (técnicas). O objetivo é possibilitar que outros possam repetir o estudo (replicá-lo) e alcançar as mesmas conclusões apresentadas no projeto original (CORREIA, 2009).

Marconi e Lakatos (2010) dividem as técnicas de pesquisa em dois grandes grupos: a documentação indireta e a documentação direta. O levantamento de dados é fundamental para a realização de qualquer trabalho de pesquisa e é o que caracteriza a documentação indireta.

O levantamento e coleta de dados é o passo inicial de todo projeto de pesquisa e pode ser realizado de duas maneiras distintas: pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias).

A pesquisa documental, ou de fontes primárias, consiste na reunião de documentos oficiais ou pessoais extraídos de repartições públicas, cartórios, domicílios particulares, instituições privadas, delegacias, entre outros. As informações, nesse caso, são extraídas diretamente do objeto estudado.

Já a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia que já foi tornada pública a respeito do tema em questão desde publicações avulsas, jornais, revistas, livros, outras pesquisas, monografias, teses, etc. até os meios de comunicação oral como o rádio, o cinema e a televisão (MARCONI e LAKATOS, 2010).

O presente trabalho baseou-se no levantamento e coleta de dados extraídos, em um primeiro momento, de fontes secundárias, ou seja, realizou-se a pesquisa de cunho bibliográfico a fim de reunir aquilo que já foi apresentado a respeito do tema escolhido e, em um segundo momento, realizou-se a pesquisa de cunho documental para a análise e estudo do caso tomado por objeto de pesquisa, a fim de extrair informações a respeito da empresa e de seu mecanismo de atuação. Essas informações foram extraídas, principalmente do site da Rede Multiplus Fidelidade, bem como dos sites de alguns de suas parceiras e de materiais publicados no meio *online*.

Apesar de, na maioria dos estudos de caso, a coleta de dados ser composta por pesquisas em fontes documentais, realização de entrevistas e observações, tal estrutura não é regra (GIL, 2010).

No caso do trabalho de pesquisa aqui apresentado, na medida em que os dados fundamentais para a análise do exemplo escolhido foram sendo encontrados por meio de fontes bibliográficas e documentais, não houve a necessidade de

procurar obtê-los mediante observações. A realização de uma entrevista com algum responsável pela área de marketing da empresa teria sido de grande auxílio para as análises aqui apresentadas. Porém, apesar dos esforços, não foi possível receber retorno satisfatória da empresa até a conclusão do trabalho.

Assim sendo, para o desenvolvimento desta pesquisa, considerou-se, além da pesquisa bibliográfica para a fundamentação teórica e elaboração do problema de pesquisa, o exemplo citado por Gil (2010, p.121) em que, “num estudo referente a determinada organização, mediante a consulta a documentos, torna-se possível obter informações referentes à sua estrutura e organização, à descrição dos cargos e funções [...] etc.”

CAPÍTULO 3

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os assuntos e teorias relevantes para o embasamento teórico do tema proposto. Em sua realização buscou-se abordar satisfatoriamente o contexto do marketing, a experiência de compra, o marketing de relacionamento e os conceitos a respeito das diferentes estratégias de fidelização existentes, bem como os requisitos necessários para se estabelecer uma estratégia de fidelização de sucesso.

3.1 Marketing

Para a American Marketing Association (AMA), marketing:

é atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2013).

A partir desta definição, é possível afirmar que marketing é basicamente o estabelecimento de relações de troca entre empresas e seus clientes, mas que sejam vantajosas para todos os envolvidos.

De acordo com Kotler e Keller (2006), existem duas perspectivas diferentes para se definir o marketing. Para a primeira, a perspectiva social, o marketing é “um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com outros.” (KOTLER e KELLER, 2006, p.4). Já para a segunda, a perspectiva gerencial, o marketing é “a arte de vender produtos” (KOTLER e KELLER, 2006, p.4), porém esta não é a parte mais importante do marketing.

No momento atual do marketing, os profissionais da área estão, e precisam estar cada vez mais preocupados com a compreensão do comportamento de seus consumidores e com a satisfação de suas necessidades e desejos para conquistar o mercado. Raimar Richers (2000, p.5) resume bem isso ao definir marketing como sendo “simplesmente a intenção de entender e atender o mercado”.

3.1.1 O composto de marketing

Segundo Churchill Jr. e Peter (2013, p.21), “Um composto de marketing é uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização.”. São quatro os elementos primários que compõem o composto de marketing, também conhecido por *Mix* de Marketing (KOTLER, 2006). São eles: produto, preço, praça (ou ponto de distribuição) e promoção, também chamados de “quatro Ps”.

Em uma organização, esses quatro elementos devem ser trabalhados de forma interligada, para se alcançar eficácia máxima nos processos.

O primeiro elemento, o produto, refere-se àquilo que a empresa oferece aos seus clientes e, dependendo do ramo de atuação no mercado, pode ser definido como produto em si ou serviço;

O segundo elemento, preço, consiste no custo em dinheiro que as empresas pedem pelos produtos ou serviços que entregam;

O terceiro elemento, praça ou ponto de distribuição, refere-se ao modo pelo qual os produtos ou serviços serão entregues ao mercado para, então, serem oferecidos aos consumidores finais.

O quarto e último elemento, promoção, trata de como os profissionais de marketing farão para convencer os clientes sobre os benefícios recebidos ao comprar determinados produtos ou contratar determinados serviços. Além disso, cabe a eles pensar e elaborar estratégias para manter a marca na cabeça do consumidor a fim de levá-los a uma segunda transação. Tal atitude demanda o envolvimento de outras áreas do marketing como, por exemplo, a comunicação integrada de marketing, a propaganda, a promoção de vendas e, por que não dizer, o marketing de relacionamento (CHURCHILL Jr. e PETER, 2013).

O marketing de relacionamento é fundamental para a análise da satisfação do cliente, pois é a partir de *feedbacks* gerados no pós-venda que as empresas recolhem e analisam informações a respeito da experiência de compra e as utilizam com o objetivo de melhorar seus produtos e serviços, bem como o atendimento ao consumidor.

Voltando ao conceito já apresentado de abordagem holística do marketing, é possível perceber que a inter-relação de diferentes áreas da empresa defendida por

ela tem tudo a ver com a construção de uma boa relação entre as empresas e seus clientes, uma vez que o desenvolvimento de bens e serviços é feito com e para o consumidor.

3.2 O contexto do marketing atual

A virada do século XX para o século XXI foi marcante no contexto do marketing, pois este precisou se adaptar rapidamente ao desenvolvimento dos mercados consumidores, que veio acompanhado pelo surgimento de novas técnicas de venda e hábitos de consumo. A eclosão da revolução industrial abriu o caminho para a produção em larga escala, o estímulo ao consumo e a geração de estoques excedentes de produtos. Isso propiciou, posteriormente, um grande desafio de vendas (BOGMANN, 2000).

A atividade comercial, que um dia baseou-se apenas na lei da oferta e da procura, na orientação para produção e, em seguida, na orientação total para a venda, hoje se baseia também na necessidade de entender e atender melhor os consumidores, que neste novo século se mostram mais informados e atentos quanto aos seus direitos e seu papel de poder dentro das relações de consumo. “As pessoas estão cada vez mais restritas, no que diz respeito ao consumo, e sentindo a diminuição do poder aquisitivo, o que as obriga a optar por uma coisa ou outra” (BOGMANN, 2000, p.22).

Por esse motivo, as empresas, agora mais do que nunca, precisam ouvir e compreender seus clientes para então buscarem estratégias capazes de satisfazer seus desejos e anseios e conquistar sua confiança e preferência, a fim de estabelecer e manter com eles relações duradouras.

A orientação de marketing voltada para o marketing procura descobrir o que o cliente deseja para oferecer os bens e serviços objetos deste desejo, mas é a orientação do marketing voltada para a construção de valor que vai buscar, nas ferramentas do marketing, os meios necessários para compreender os consumidores e o ambiente, criar e ofertar um valor superior ao que o cliente procura e, a partir do equilíbrio entre custos e benefícios, alcançar a satisfação desejada, que propicie o estabelecimento de relações de longo prazo (CHURCHILL Jr. e PETER, 2013).

3.2.1 A evolução do marketing

O emprego e o significado do termo marketing surgiram nos Estados Unidos pela necessidade dos empresários da indústria de organizarem e administrarem suas empresas em um contexto de rápida ascensão da produção industrial oriunda da Revolução ocorrida no final do século XVIII e início do século XIX, que modificou o cenário da economia mundial marcado pelo intenso desenvolvimento do capitalismo e pela necessidade de se atender a demanda crescente (LOUREIRO, 2009).

A difusão do termo não foi rápida, chegando à Europa apenas no final da Segunda Guerra Mundial. No Brasil, o termo marketing chegou em meados dos anos 1950, no governo de Juscelino Kubitschek, então presidente do país, que promoveu o plano de metas conhecido como “50 ano em cinco”. Este plano propiciou um intenso movimento de investimentos, muitos deles oriundos dos EUA, em diferentes setores da indústria, entre eles o da automobilística e o da construção naval. Essa intensa movimentação de capital agitou o mercado consumidor interno e, conseqüentemente, modificou os hábitos de consumo da época. No ano de 1956, a Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, recebeu a primeira missão norte-americana que chegou ao Brasil para organizar cursos de administração sob o modelo exterior. A partir disso, o termo marketing começou a se integrar ao vocabulário nacional (RICHERS, 2000).

Após a entrada do termo no contexto acadêmico brasileiro, uma tentativa de tradução foi empreendida. A disciplina de marketing passou a ser ministrada sob o título de mercadologia, mas com o tempo percebeu-se que este termo não abarcava o significado original em sua totalidade e a palavra estrangeira instalou-se definitivamente (RICHERS, 2000).

Em um primeiro momento, a fase da era industrial, as empresas estavam preocupadas com a produção em larga escala de mais e mais bens de consumo independentemente da demanda, pois se acreditava que, se houvesse a oferta, os clientes sempre iriam comprar. Era a orientação de marketing voltada para a produção. Esta orientação se preocupa apenas com a produção dos produtos e oferta dos serviços, acreditando que os clientes aparecerão e virão até eles para comprá-los ou contratá-los (CHURCHILL Jr. e PETER, 2013).

Em um segundo momento, a orientação comercial foi voltada para a venda, na qual as empresas se preocupam em atrair o consumidor e, aí sim, fazê-lo comprar ou adquirir determinado produto ou serviço. “A orientação para vendas concentra-se em produzir bens e serviços e levar os clientes a comprá-los” (CHURCHILL Jr. e PETER, 2013, p. 22). Esta orientação volta-se à atitude de compra e não mais à produção em abundância.

Por último, com a mudança dos mercados consumidores e a preocupação das marcas e empresas em conhecer e satisfazer as exigências desses mercados surgiu a orientação de marketing voltada para o mercado e que aborda a importância de entender e oferecer aos clientes aquilo que eles procuram e percebem como uma necessidade. A orientação de marketing voltada para o mercado visa à produção de acordo com a demanda e os desejos do consumidor. Para o atual contexto do marketing vale ressaltar uma importante extensão dessa orientação de marketing, que é a orientação voltada para o valor.

Os consumidores, cada vez mais informados, atentos e exigentes, não se contentam apenas em encontrar um produto que atenda as suas necessidades, eles estão preocupados em negociar e realizar transações com empresas que agreguem valor ao seu dia a dia, ou até mesmo à sua existência e que estejam de acordo com os princípios e valores que eles próprios defendem. Frente a isso, as empresas recorrem às estratégias de construção de valor como forma de conquistar e reter seus clientes ao incentivá-los a perceberem maiores benefícios em seus produtos que no dos concorrentes (CHURCHILL Jr. e PETER, 2013).

A orientação de marketing voltada para o valor será abordada de forma mais profunda no próximo subtítulo.

3.2.2 O marketing na contemporaneidade

Como já foi dito, as empresas de hoje estão e precisam estar preocupadas em conhecer melhor seus clientes, a fim de melhor atendê-los e satisfazer as suas necessidades. Mas, as necessidades desses clientes não são mais as necessidades básicas de outrora. Os consumidores do século XXI estão preocupados com tudo aquilo que circunda a simples aquisição ou contratação de um bem ou serviço. Esses consumidores, na maior parte das vezes, estão conectados e ligados àquilo

que está ao seu redor ,e principalmente, àquilo que está ao redor da marca ou empresa com a qual ele pretende se relacionar. Eles verificam, principalmente, os valores que a empresa defende, se estão de acordo com os seus e quais são as impressões deixadas em outros clientes, para, então, decidir estabelecer contato.

Portanto, a orientação para o valor é uma orientação para se alcançar objetivos, desenvolvendo valor superior para os clientes (CHURCHILL Jr. e PETER, 2013). Esta é uma orientação proveniente da orientação para marketing que se apoia em vários aspectos e princípios a respeito dos clientes que serão apresentados a seguir.

Segundo Gilbert A. Churchill Jr. E J. Paul Peter (2013), existem seis princípios do marketing voltado para o valor que o compõem. São eles:

1. Princípio do Cliente: Que propõe a concentração de esforços com o objetivo de criar e entregar valor para o cliente. As transações realizadas junto aos clientes são o que mantém vivas as organizações. Por isso, “as empresas devem compreender os seus clientes, saber o que pensam, o que sentem e como compram e usam produtos e serviços” (CHURCHILL Jr. e PETER, 2013, p.11). A orientação voltada para o valor não foca apenas o cliente e sim as diferentes maneiras de criar um valor superior para este cliente.
2. Princípio do concorrente: Neste segundo princípio, a proposta é oferecer um valor superior ao valor oferecido pelos concorrentes. É preciso prestar atenção nas estratégias utilizadas pelos concorrentes, bem como no comportamento do consumidor em relação às outras marcas. As estratégias competitivas têm influência importante sobre os clientes. O que o profissional de marketing deve buscar a partir deste princípio é que seu consumidor tenha satisfação plena e garantida apenas com seu produto e não com os das empresas concorrentes.
3. Princípio proativo: O ponto chave, neste princípio, é a constante vigilância do mercado. Os profissionais de marketing que trabalham com esta orientação não ficam parados esperando que o mercado ou o ambiente mudem para então reagir. “Embora a reação ao ambiente seja uma estratégia sensata, os profissionais de marketing devem ser proativos e mudar mercados e ambientes para melhorar sua posição competitiva”

(CHURCHILL Jr. e PETER, 2013, p.12), ou seja, suas chances de sucesso.

4. Princípio interfuncional: Este quarto princípio sugere a mudança de equipes quando for necessário. Defende a utilização de equipes interfuncionais quando as suas atuações servirem para melhorar a eficiência e a eficácia das atividades de marketing. A orientação voltada para o valor reconhece que, para um bom desenvolvimento de estratégias de planejamento, implementação e controle, os profissionais de marketing precisam se relacionar e interagir continuamente com outros grupos de trabalho da empresa, com o objetivo de compreender melhor aquilo que a organização tem para oferecer aos seus clientes e buscar maneiras inovadoras de geração de valor.
5. Princípio da melhoria contínua: O penúltimo princípio ressalta a necessidade de que as organizações trabalhem continuamente para a melhoria de seus processos, estratégias, produtos e serviços. O marketing com orientação voltada para o valor reconhece a necessidade de as empresas irem além das revisões e auditorias rotineiras, para reunir toda a equipe de marketing de outras áreas, a fim de buscar novas e melhores formas de criar valor para os clientes.
6. Princípio dos *stakeholders*: Por fim, o sexto e último princípio chama atenção para a importância de considerar o impacto das atividades empreendidas na área de marketing da empresa sobre outros públicos interessados na empresa. Esses outros públicos, conhecidos como *stakeholders*, são indivíduos, grupos ou organizações com as quais a empresa possui obrigações e relações importantes e que também têm interesse e sofrem influências das decisões de marketing tomadas pela empresa. São clientes, concorrentes, proprietários e fornecedores, entre outros, e que devem ser tratados com lealdade.

Com isso, pode-se observar que o marketing orientado para o valor é baseado na visão simples das razões que levam à compra de produtos e serviços por parte do consumidor. Esta orientação do marketing pressupõe que os clientes capazes de realizar trocas, e que estejam dispostos a fazê-las, só as concretizarão depois de observados dois fatores: 1) os benefícios das trocas excederem os custos

e 2) os produtos ou serviços oferecerem um valor superior em comparação com outras opções (CHURCHILL Jr. E PETER, 2013).

Portanto, “O valor para o cliente é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios da compra e uso dos produtos e serviços, e os custos em que eles incorrem para obtê-los” (CHURCHILL Jr. E PETER, 2013, p.15). A partir disso, identificam-se os benefícios como sendo: funcionais, sociais, pessoais ou experimentais; e os custos para o cliente como sendo de origem monetária, temporal, psicológica ou comportamental.

Kotler e Keller (2006) tratam essa orientação sob o título de “orientação de marketing holístico”. Em sua abordagem, defendem que o profissional de marketing do século XXI precisa reconhecer a necessidade de uma atuação mais completa e coesa do marketing, que transcenda os métodos tradicionais. Essa orientação vem mostrar que para o desenvolvimento e implementação de estratégias e atividades de marketing tudo é importante: dos consumidores aos concorrentes, passando pelos próprios funcionários e fornecedores. Assemelhando-se ao que Churchill Jr. e Peter (2013) descrevem no princípio interfuncional, a abordagem holística ressalta o trabalho interdependente entre todas as áreas da empresa, a fim de “reconhecer e harmonizar o escopo e as complexidades das atividades de marketing” (KOTLER e KELLER, 2006, p.15), para, então, explorar, criar e entregar valor para o cliente e, por sua vez, estabelecer com ele um relacionamento de longo prazo, satisfatório para ambos os lados.

3.3 A experiência de compra

A.G. Lafley, CEO da Procter & Gamble, uma vez disse que “Os clientes querem mais do que atributos e benefícios, ou até mesmo soluções. Eles querem o prazer de comprar, usar e viver as experiências que desejam, vez por vez” (KOTLER e ARMSTRONG, 2007, p. 5).

Com este pensamento, Lafley se referia aos consumidores do século XXI que buscam em cada relação de troca, ir além do custos *versus* benefícios materiais e buscam extrair o que há de imaterial em cada transação da qual participam. Ele coloca em poucas palavras o novo posicionamento do consumidor frente ao mercado.

Este consumidor, desejoso de viver verdadeiras experiências de compra, elege produtos, marcas e empresas que acredita serem capazes de proporcionar-lhe tais experiências. Neste contexto, as empresas precisam buscar, acima de tudo, entender e compreender as necessidades e desejos de seus clientes para, então, gerarem demandas de mercado compatíveis e, assim, promoverem o consumo.

3.3.1 Relação cliente/mercado

Para Kotler e Armstrong (2007), existem cinco conceitos básicos que envolvem uma relação entre cliente e mercado. São eles: necessidades, desejos e demandas dos clientes; ofertas de mercado (produtos, serviços e experiências); valor e satisfação; trocas e relacionamentos; e mercado.

3.3.1.1 Necessidades, desejos e demandas dos clientes

“Necessidades são situações de privação percebida” (KOTLER e ARMSTRONG, 2007, p.4) e são elementos básicos da condição humana. De acordo com os autores, as necessidades podem ser de origens físicas (alimentação, vestuário, abrigo e segurança), sociais (pertencimento e afeto) ou individuais (conhecimento e expressão de ideias e sentimentos).

Quando inseridos no contexto cultural e individual de cada um, as necessidades tomam forma de desejos que são descritos em termos de objetos e ações capazes de satisfazer as necessidades dos consumidores. A partir do momento em que são apoiados pelo poder de compra, esses desejos tornam-se demandas (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

Mas, para satisfazer essas demandas à altura das expectativas dos clientes, as empresas precisam buscar entender e compreender os desejos existentes e sondarem as necessidades ocultas dos clientes para, a partir disso, desenvolverem uma oferta de mercado compatível e conseguirem entregar-lhes o valor superior capaz de, além de satisfazê-los, provocarem seu encantamento. Isso corresponde a mais do que alcançar as expectativas de satisfação do cliente, e sim a alcançar a sua perspectiva de receber atenção posterior à compra.

3.3.1.2 Ofertas de mercado

Uma oferta de mercado pode ser apresentada sob a forma de produtos, serviços, ideias e experiências ou, até mesmo, e hoje é cada vez mais frequente, sob a forma de uma combinação desses diferentes aspectos. Ofertas de mercado devem oferecer benefícios e experiências que sejam percebidos pelos clientes.

As decisões de compra são tomadas com base no valor percebido pelo cliente (VPC) que, como dito anteriormente, será o resultado da diferença entre os benefícios recebidos e os custos despendidos no processo de compra de bens e serviços (CHURCHILL Jr. e PETER, 2013). Para que uma transação seja vantajosa aos olhos do consumidor, é importante construir uma oferta de valor que salte aos olhos.

O mais interessante a se fazer, e que os bons profissionais de marketing, que são capazes de enxergar além dos atributos de seus produtos e serviços, o fazem, é criar uma experiência patrocinada pela marca de modo que ela se torne lembrada e seja recorrente na mente do consumidor.

3.3.1.3 Valor e satisfação

Em geral, os consumidores se deparam com uma grande e diversificada oferta de produtos e serviços presentes no mercado e que são igualmente capazes de satisfazer as suas necessidades. Mas a escolha de uma marca ou outra é precedida por uma reflexão a respeito das expectativas que esses consumidores constroem em relação ao valor, à satisfação e ao custo benefício que as diferentes ofertas serão capazes de lhes proporcionar.

Após escolher e usufruir do produto ou serviço, os clientes serão capazes de emitir um parecer. Basicamente, se um cliente fica satisfeito, ele compra novamente e compartilha as suas boas experiências. Se não fica, muda para a concorrência e deprecia o produto aos outros (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

Por isso, essa expectativa deve ser construída, pelos profissionais de marketing, na medida certa. Se eles definirem expectativas baixas, poderão satisfazer os compradores, mas deixarão de atrair usuários suficientes. Se eles definirem expectativas muito altas, os compradores se frustrarão e ficarão insatisfeitos.

Kotler e Armstrong (2007) afirmam ainda que o valor para o cliente e sua satisfação são elementos fundamentais para o desenvolvimento e a manutenção de um relacionamento entre a empresa e o cliente.

3.3.1.4 Trocas e relacionamento

Quando pessoas e organizações decidem satisfazer suas necessidades e desejos, elas o fazem por meio de relações de troca e, assim, o marketing acontece.

A troca é uma resposta para alguma oferta de mercado e essa resposta pode ser mais do que apenas a compra de determinados produtos e serviços, pode ser, por exemplo, a busca por público para um evento, por votos em eleições, por fiéis para as igrejas ou voluntários em projetos sociais.

Assim, o marketing consiste em atitudes que propiciem o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos de troca entre empresas e indivíduos, por meio da disponibilização de produtos, serviços, ideias ou outros objetos. O objetivo da construção deste relacionamento é mais do que realizar transações e atrair clientes novos, o objetivo é reter os clientes, expandir suas relações com a empresa e consolidar um relacionamento forte capaz de proporcioná-los valor superior (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

3.3.1.5 Mercados

Falar a respeito de trocas, relacionamento e marketing leva ao conceito de mercado. “Um mercado é o conjunto de compradores reais e potenciais de um produto. Esses compradores compartilham de um desejo ou uma necessidade específicos que podem ser satisfeitos por meio de trocas e relacionamentos” (KOTLER e ARMSTRONG, 2007, P.6).

O papel do marketing é administrar estes mercados com o objetivo de produzir relacionamentos lucrativos para a empresa. É importante ressaltar que, em um ambiente de mercado, todas as partes praticam o marketing: as empresas, quando negociam suas compras com fornecedores e transmitem suas ofertas aos consumidores finais, e esses consumidores, quando procuram bens que satisfaçam suas necessidades dentro daquilo que podem pagar.

Cada uma dessas partes agrega valor às relações de troca e são afetadas por agentes externos, ou conhecidos por forças ambientais, que influenciam os processos decisórios de compra.

3.3.2 Fatores que influenciam o comportamento do consumidor

Para se entender e compreender a experiência de compra e seu processo decisório, em primeiro lugar é preciso conhecer os consumidores e seus mercados de consumo específicos. Depois, é necessário identificar suas necessidades e, principalmente, suas expectativas a respeito daquilo que é objeto de seu interesse seja isso um produto ou um serviço (GIANESI e CORRÊA, 1996).

Além disso, é importante levar em consideração alguns fatores que influenciam o comportamento desses consumidores. Esses fatores podem ser de origens culturais, sociais, pessoais ou psicológicas.

Os fatores culturais são compostos por valores com os quais os indivíduos estão em contato desde a infância. Esses valores também podem sofrer modificações dependendo dos diferentes grupos aos quais os indivíduos fazem parte como, por exemplo, a religião, a nacionalidade e a raça. Em geral, os valores, interesses e comportamentos também serão similares de acordo com a classe social que ocupam (GIANESI e CORRÊA, 1996).

Os fatores sociais referem-se aos grupos de referência aos quais os consumidores fazem parte, os papéis sociais que desempenham e o *status* que possuem. Entende-se por grupo de referência, aqueles grupos que exercem algum tipo de influência sobre as atitudes e comportamentos dos consumidores. A família, os amigos, os colegas de trabalho e as associações de classe são exemplos de grupos de referência (KOTLER e KELLER, 2006).

A família muitas vezes é considerada o grupo de referência que mais influencia a decisão de compra de um consumidor. Ademais, estudos apontam que os consumidores procuram confiar muito mais em informações de fontes pessoais do que impessoais, como a propaganda, por exemplo, quando avaliam produtos e serviços antes da compra (GIANESI e CORRÊA, 1996).

Os fatores pessoais de influência podem ser subdivididos em dois grupos: fatores demográficos (idade, ocupação e condição econômica) e fatores psicográficos (estilo de vida, personalidade e autoconceito). As características

demográficas são compostas por números e dados, de certa forma, impessoais e é por isso que as características psicográficas são, juntamente com as características comportamentais, fatores mais relevantes para a análise do comportamento do consumidor.

Por fim, são quatro os fatores psicológicos que afetam a decisão de compra. De acordo com Ganesi e Corrêa (1996), esses fatores são: a motivação, a percepção, o aprendizado e as convicções e atitudes.

A motivação é o que leva o consumidor a comprar com a finalidade de satisfazer alguma necessidade percebida. A percepção é o processo pelo qual esse consumidor seleciona, organiza e interpreta as informações de uma maneira que o possibilite fazer a melhor avaliação das alternativas. O aprendizado é o resultado das influências que as experiências anteriores causaram no indivíduo. Esse resultado atua ou não como reforçador de decisão. As convicções e atitudes compõem o conjunto de noções preconcebidas que os consumidores têm sobre determinado objeto. São, muitas vezes, informações extraídas do censo comum ou oriundas da disponibilidade do cliente em determinado contexto (GIANESI e CORRÊA, 1996).

A tendência da atualidade é dar mais ênfase nos aspectos culturais, sociais e psicográficos, e não demográficos, no entendimento do comportamento do consumidor.

3.3.3 O processo de decisão de compra

Ganesi e Corrêa (1996) afirmam que o processo decisório de compra segue o modelo proposto por Kotler (1991) e conhecido como “modelo dos cinco estágios”.

Esse modelo abrange: reconhecimento ou identificação da necessidade, a busca por informações, a avaliação das alternativas, a decisão de compra e o comportamento pós-compra. Tais estágios serão melhor apresentados a seguir.

3.3.3.1 O reconhecimento ou identificação da necessidade

O reconhecimento ou identificação da necessidade ocorre quando o consumidor percebe uma lacuna entre seu estado atual e o estado desejado. Esta

percepção pode ser gerada por estímulos internos (do próprio consumidor) ou estímulos externos (ambientais).

3.3.3.2 A busca por informações

O segundo estágio ocorre quando a atenção do consumidor se volta para informações a respeito daquilo que pode ser capaz de satisfazer as suas necessidades. Esse consumidor busca informações em quatro principais fontes: pessoais (família, amigos etc), comerciais (propagandas, vendedores etc), públicas (comunicação de massa, organizações de consumidores) e experimentais (exame e experiência de uso). Com a análise dessas informações, o consumidor busca conhecer as alternativas oferecidas pelo mercado e compara as diferentes vantagens que oferecem.

3.3.3.3 A avaliação das alternativas

Gianesi e Corrêa (1996) apontam três critérios básicos aos quais o consumidor pode recorrer: pesquisa, experiência e credenciais ou recomendação. A avaliação baseada na pesquisa pode ser feita antes da compra; a avaliação baseada na experiência só pode ser realizada durante o uso ou consumo do produto ou serviço; a avaliação baseada nas credenciais ocorre principalmente na área de serviços, pois estes não podem ser antes da compra e tampouco durante o uso. Baseia-se na indicação por terceiros que já utilizaram (recomendação).

3.3.3.4 A decisão de compra

Após a avaliação das alternativas observadas, o consumidor formula sua intenção de compra que só pode ser alterada por dois fatores: a atitude de outra pessoa, que exerce uma influência positiva ou negativa, dependendo do grau de intensidade; ou a ocorrência de uma situação não prevista a qual o consumidor esteja sujeito antes da compra. Esse tipo de situação pode envolver dificuldades de acesso do consumidor ou à qualidade do atendimento realizado (GIANESI e CORRÊA, 1996).

3.3.3.5 Comportamento pós-compra

O comportamento do consumidor após a aquisição de um produto ou contratação de um serviço depende do seu grau de satisfação com o resultado obtido.

Quando maior a satisfação do cliente, maior a probabilidade de ocorrer uma nova compra, uma vez que a experimentação seguida pela satisfação reduz o risco percebido pelo cliente e isso favorece a repetição de compra (GIANESI e CORRÊA, 1996).

Por outro lado, um cliente insatisfeito pode agir de diferentes maneiras. Gianesi e Corrêa (1996), com base em Day e Landon (1977), apresentam três comportamentos distintos que os consumidores podem desenvolver.

Um cliente insatisfeito pode:

- Tomar uma atitude pública (como buscar reparação diretamente com a empresa ou entrar na justiça para conseguir indenização);
- Tomar uma atitude privada (boicotar a empresa parando de consumir seus produtos ou fazendo propaganda negativa para outros);
- Não tomar nenhuma atitude (uma imagem ruim é formada na mente do consumidor que não hesitará em tomar uma atitude da próxima vez que ficar insatisfeito com a empresa)

As atitudes públicas são preferíveis, uma vez que permitem que as empresas identifiquem as falhas e trabalhem em cima delas a fim de corrigi-las. Já as atitudes privadas impactam negativamente a imagem das empresas e prejudicam a captação de novos clientes em potencial, pois destroem a propaganda boca a boca (GIANESI e CORRÊA, 1996).

As empresas devem estar sempre preparadas para o tipo de atitude tomada por seus consumidores. Para saberem lidar com tais atitudes é importante que as empresas busquem entender e prever os comportamentos de seus clientes, para isso, estabelecer laços é uma estratégia eficaz.

“Quando há uma ligação, a empresa percebe uma série de benefícios provenientes da frequência de compra do cliente” (GIANESI, 1996, p. 74).

3.4 Marketing de relacionamento

Um dos principais desafios do marketing atual é compreender e atender necessidades de modo a oferecer, não apenas produtos e serviços especializados, mas produtos e serviços que carreguem consigo um diferencial de valor para o cliente.

Com isso, o marketing de hoje vem transferindo o foco somente das transações, para a construção de relacionamentos que contenham formas de ofertar valor que vão além do processo de compra (KOTLER e ARMSTRONG, 2007)

Neste contexto, os conceitos e ferramentas do marketing de relacionamento têm sido cada vez mais valorizados pelos profissionais da área na hora de elaborar estratégias de marketing focadas no consumidor. Sua meta é estabelecer uma relação duradoura com o cliente para, assim, oferecer-lhe satisfação em longo prazo e não somente nas ocasiões isoladas de compra.

“O marketing de relacionamento envolve cultivar o tipo certo de relacionamento com o grupo certo” (KOTLER e KELLER, 2006, p.16). Isso significa que o marketing deve atuar em múltiplas frentes de relacionamento, não só com o cliente, mas também com fornecedores e parceiros.

Dessa forma, um dos principais objetivos dos profissionais de marketing é construir relacionamentos profundos e duradouros com todos os indivíduos ligados à sua atuação, estejam eles dentro da empresa e ou presentes no mercado, e sejam eles consumidores, fornecedores ou até mesmo concorrentes, com o intuito de reunir informações que os auxiliem na conquista e na manutenção dos seus negócios (KOTLER e KELLER, 2006).

Para Ian Gordon (2001), o marketing de relacionamento é o processo de contínua identificação da empresa com seus clientes e de contínua criação de novos valores para serem ofertados a esses clientes de forma que compartilhem e usufruam dos benefícios adquiridos por toda uma vida. Este processo deve envolver o bom relacionamento e a colaboração de fornecedores e outros elementos fundamentais à manutenção da empresa.

O marketing de relacionamento é uma estratégia de contínua aprendizagem na qual a oferta de serviços e produtos de qualidade é capaz de preservar a lealdade do cliente à empresa ou marca (McKENNA, 1992).

3.4.1 Os níveis, dimensões e elementos do marketing de relacionamento

Segundo Kotler e Armstrong (2007), o marketing de relacionamento pode ser abordado em cinco diferentes níveis de relacionamento:

- O primeiro nível, o nível básico, é caracterizado pela venda sem acompanhamento posterior;
- No segundo nível, chamado de reativo, a venda é seguida pela oferta de auxílio em caso de dúvidas ou problemas;
- O terceiro nível, o nível confiável, caracteriza-se pela venda com contato posterior do vendedor para saber se as expectativas do cliente quanto ao produto ou serviço foram alcançadas;
- O quarto nível, chamado de proativo, é marcado pela venda seguida de contatos periódicos da empresa, a fim de acompanhar a satisfação do cliente e se a utilização do produto está sendo adequada, além de oferecer novos produtos.
- O último nível, o nível de parceria, promove a venda seguida de um contínuo trabalho da empresa com o cliente para melhorar sua oferta de valor.

Percebe-se, assim, que o estabelecimento de uma relação de cuidado e preocupação da empresa com seus clientes define o grau de relacionamento que se estabelece entre eles. Manter boas relações com seus clientes pode ser uma arma estratégica para a empresa que, ao identificar o perfil e as preferências de compra do seu consumidor, enxerga novas oportunidades e perspectivas de negócio.

Itzhak Bogmann (2000) apresenta ainda as seis dimensões do marketing de relacionamento e afirma que estas dimensões, analisadas em conjunto, “têm o potencial para transformar a visão da empresa sobre o marketing que ela pratica, desde a forma que administra seu relacionamento com as tecnologias, [...] até a estrutura com que ela alcança seus objetivos” (BOGMANN, 2000, p. 24).

As seis dimensões do marketing revelam que o marketing de relacionamento:

- procura criar novos valores para clientes e compartilhar esses valores com o produtor e o consumidor;

- reconhece o papel fundamental que os clientes individuais têm de ajudar a empresa fornecendo o pacote de benefícios que eles valorizam;
- exige que a empresa alinhe sua estratégia de marketing e os processos em suas diferentes áreas para manter o valor desejado pelo cliente;
- é um esforço colaborativo entre compradores e vendedores;
- reconhece o valor de seu cliente por seu período de vida de consumo e não por cada ocasião de compra isolada procurando unir progressivamente a empresa e seus clientes;
- procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização e junto aos seus principais participantes para criar valor desejado pelos clientes.

Além disso, Regis McKenna (1992) enumera alguns elementos fundamentais do marketing de relacionamento. São eles: a comunicação interativa; as experiências reiteradas e lembradas; o uso eficaz da tecnologia, associada a uma experiência valorizada; os serviços totalmente fundamentados na informação; uma interface humana ou de máquina; a consistência, a confiabilidade e a segurança; o treinamento; a oferta de valor tanto para fornecedores quanto para clientes; a aprendizagem constante e fruto de experiências mútuas; o *feedback* como fator essencial de retorno; a utilização de comunicações interativas e sempre presentes; a atitude de preservar a “memória” de relacionamentos individuais; e a crença de que o estabelecimento de metas mútuas é algo de longo prazo.

Em suma, o marketing de relacionamento é a reunião de atitudes voltadas para os clientes em tempo real (BOGMANN, 2000).

3.4.2 Construção de valor, satisfação e fidelidade do cliente

No mundo atual as empresas estão enfrentando uma concorrência nunca antes vista. Em razão da globalização, o consumidor tem à sua disposição uma maior e mais diversificada variedade de tudo (McKENNA, 1992). Os produtos e serviços estão cada vez mais semelhantes e, por isso, falta aos olhos do consumidor perceber uma diferença entre eles. Essa diferenciação agora vem do valor percebido

pelo cliente e envolve não só os benefícios, mas também os custos relativos a determinado produto e serviço (KOTLER e KELLER, 2006). O consumidor procura, entre as alternativas que o mercado oferece, mais do que um bem material. Ele procura a melhor oferta percebida de valor superior.

Mudar da orientação de marketing de vendas para a orientação de marketing voltada para o valor é o primeiro passo para enfrentar a concorrência e a essência dessa orientação é o forte relacionamento com o cliente. Mas, para alcançar esse grau de relacionamento, é preciso construir e ofertar um valor superior que seja capaz de satisfazer ou até mesmo superar as expectativas dos clientes e, assim, conquistar a sua lealdade, seja à marca ou ao produto (KOTLER e KELLER, 2006).

“Os profissionais de marketing devem conectar-se com os clientes, informá-los, engajá-los e talvez até fazer com que participem ativamente do processo” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 138), uma vez que manter o cliente no topo do negócio é uma estratégia indispensável de vantagem competitiva.

3.4.2.1 Valor percebido pelo cliente

Além de estarem mais informados do que nunca, os consumidores atuais encontram diferentes meios para verificar as informações relativas às empresas e buscar melhores alternativas para aquilo que procuram (KOTLER e KELLER, 2006).

Segundo Kotler e Keller (2006), esses consumidores avaliam as ofertas disponíveis e escolhem aquela que lhe proporciona o maior valor percebido. Eles procuram, cada vez mais, maximizar o valor recebido dentro das limitações que encontram, dentre elas, de custo, de conhecimento, de mobilidade e de renda.

Os consumidores formam uma expectativa e agem com base nela. A satisfação e a possível repetição da compra dependem da oferta de valor atender ou não a essa expectativa construída. Cabe ressaltar que esses consumidores observam quatro fontes diferentes de valores. São elas: o produto (o bem material), o serviço (entrega, treinamento e manutenção), o pessoal (atendimento e conhecimento) e a imagem (da corporação, da empresa como um todo).

Se as qualidades substanciais do produto ou serviço são difíceis de diferenciar em termos de tecnologia empregada, os consumidores farão suas escolhas com base em atributos não tecnológicos (BOGMANN, 2000).

Uma proposta de valor é o conjunto de benefícios que a empresa promete entregar. Os consumidores têm níveis diferentes de fidelidade a marcas, lojas e empresas. Por isso, desenvolver uma boa oferta de valor é estratégia fundamental para aumentar as chances de conquistar e reter esses consumidores (KOTLER e KELLER, 2006).

Para vencer a concorrência, Kotler e Keller (2006) apresentam duas alternativas para a empresa: aumentar o valor total para o cliente, ou seja, fortalecer ou maximizar os benefícios oferecidos; ou reduzir o custo total: diminuir os preços, enxugar os custos como o de entrega ou assumir os riscos ofertando garantias.

Em poucas palavras, as empresas precisam encontrar formas de acrescentar valor ao produto ou serviço sem aumentar os custos de produção (BOGMANN, 2000).

3.4.2.2 Satisfação do cliente

Para construir um relacionamento duradouro com o cliente e retê-lo é preciso manter esse cliente constantemente satisfeito. A satisfação do consumidor depende da relação que ele faz entre o desempenho obtido pelo produto ou serviço adquirido e suas expectativas anteriores à aquisição (KOTLER e KELLER, 2006).

Como dito anteriormente, se este desempenho não alcança as expectativas, o cliente fica insatisfeito. Se alcança, ele fica satisfeito, mas se supera ou vai além das suas expectativas o cliente fica encantado.

Para empresas centradas em seus clientes, satisfazê-los não é apenas uma meta, mas também uma ferramenta poderosa de marketing (KOTLER E KELLER, 2006).

Satisfação não é apenas uma questão de alcançar expectativas. Segundo Kotler e Keller (2006), a decisão de um cliente de permanecer fiel ou não à empresa é o somatório de muitos pequenos contatos entre ele e a empresa. Ou seja, a satisfação é percebida a partir da proposta de valor ofertada. Proporcionar experiências de marca é uma estratégia fundamental neste contexto.

A satisfação depende da qualidade dos produtos e serviços que o consumidor tem contato. Oferecer qualidade total é o segredo para construir valor superior e manter o cliente satisfeito (KOTLER E KELLER, 2006). McKenna (1996) ressalta que a qualidade percebida preserva a lealdade à marca.

Qualidade, segundo Bogmann (2000 p.119), é “entregar produtos ou serviços consistentes que atendam plenamente às necessidades e expectativas dos clientes”.

A *American Society for Quality Control*, oferece uma definição de qualidade totalmente voltada para o cliente. Segundo essa definição, “qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas” (KOTLER E KELLER, 2006, p. 145).

Pode-se medir a qualidade do produto ou serviço de acordo com a sua conformidade (conjunto de características) ou de acordo com seu grau de desempenho. O ideal é que sejam avaliados os dois critérios a fim de construir a chamada qualidade total. Uma qualidade, tanto de marketing, quanto de produção (KOTLER E KELLER, 2006).

Para alcançar este grau de qualidade, Kotler e Keller (2006) apresentam seis passos ou papéis que os profissionais de marketing devem desempenhar dentro da empresa junto aos diferentes departamentos e até mesmo junto aos clientes, a fim de definir e entregar produtos e serviços de alto padrão. São eles:

- Identificar corretamente as necessidades e exigências dos clientes;
- Comunicar tais expectativas aos desenvolvedores de produtos de maneira apropriada;
- Assegurar que os pedidos sejam atendidos corretamente dentro do prazo;
- Verificar se os clientes receberam instruções, treinamento e assistência técnica adequados ao uso do produto;
- Manter contato com os clientes após a venda, de modo a assegurar que estejam e permaneçam satisfeitos;
- Coletar idéias dos clientes no que se refere à melhoria dos produtos e serviços e transmiti-las aos departamentos responsáveis.

Estes seis passos visam à maximização do valor do cliente, uma vez que, além de buscar melhorar o que lhes é ofertado por meio da otimização dos processos, procura-se a participação dos clientes nesta melhoria. Maximizar o valor do cliente significa cultivar um relacionamento de longo prazo com ele.

Porém, o desafio do marketing de hoje não é deixar os clientes satisfeitos, é conquistar sua fidelidade (KOTLER E KELLER, 2006).

3.4.3 O pós-marketing

O pós-marketing é uma importante ferramenta, tanto de vendas, quanto de relacionamento, pois é por meio dele que as empresas reúnem informações importantes para a construção de um relacionamento em longo prazo com seus clientes (BOGANN, 2000).

Para Terry Vavra (1996 p.40), o pós-marketing visa “proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes.” Eles devem ser identificados, reconhecidos, informados, questionados em relação à sua satisfação e atendidos.

McKenna (1996) afirma ainda que o pós-marketing exige que a organização conheça melhor seus clientes, antecipe suas expectativas e supere-as com o objetivo de fidelizar o cliente e criar um relacionamento duradouro de negócios.

As empresas precisam estar preparadas para adaptarem rapidamente seus produtos e serviços em relação às necessidades de seus clientes e às exigências do mercado.

As atividades desempenhadas no pós-marketing tornam-se componentes indispensáveis de qualquer programa de fidelização de clientes porque, ao oferecer informações e construir um relacionamento, é possível fazer com que os clientes, após adquirir um produto ou contratar um serviço, percebam a qualidade e o valor superior entregues a eles (BOGMANN, 2000).

3.4.4 O cliente

Falar de marketing de relacionamento e fidelização é falar do cliente e de seu contato com a empresa.

Antes de qualquer coisa, cabe observar que até aqui a palavra cliente foi utilizada por diversas vezes como sinônimo de consumidor e vice-versa o que não acarretou perdas de significado. Porém, a partir de agora será feita a diferenciação entre os dois termos, a fim de possibilitar uma melhor abordagem dos temas que se seguem.

A transformação de consumidores em clientes se dá de acordo com o nível de personalização da prestação de serviços ofertada. Esse fenômeno, como já foi dito, ocorre no segundo nível do marketing de relacionamento.

Donnelly, Berry e Thompson (1985), citados por Bogmann (2000), descrevem as diferenças entre consumidores e clientes da seguinte maneira:

- O consumidor pode não ter nome para a empresa, mas o cliente não pode deixar de ter;
- O consumidor é atendido por qualquer um dos funcionários presentes, mas o cliente é atendido de forma pessoal e individual, por um profissional específico;
- O consumidor faz parte da massa, suas necessidades fazem parte das estatísticas globais, mas o cliente é um ser individualizado, suas especificidades como, por exemplo, suas informações pessoais, os serviços que utiliza e as suas preferências e exigências estão armazenadas num banco de dados.

Todo negócio começa e termina com o cliente. Seja ele interno ou externo, um dos maiores patrimônios que uma empresa possui é o número de clientes que ela tem e seu grau de relacionamento com eles (BOGMANN, 2000).

3.4.4.1 Cliente interno

O cliente interno é a peça principal do ambiente organizacional e na qualidade total de serviços. Segundo Bogmann (2000), é ele quem toma ou deixa de tomar as atitudes necessárias para que as expectativas do cliente final sejam satisfeitas, superadas ou não.

O cliente interno é a pessoa que trabalha na empresa, faz parte do processo de produção e de fornecimento de serviços e também tem o poder de influenciá-lo.

Dentro de uma organização sempre existirá uma corrente de clientes. Toda vez que alguém dentro da empresa precisar de auxílio, aí estará o cliente interno.

Este cliente não realiza transação comercial, sua moeda de troca é o trabalho, as informações que ele detém, o apoio e a cooperação que pode oferecer. Entender bem este conceito é fundamental para garantir um ambiente organizacional saudável e gerar maior produtividade, união dentro das equipes,

maior satisfação entre os funcionários e, conseqüentemente, maior satisfação do cliente externo. Os empregados devem olhar para seus colegas de trabalho como clientes internos. (BOGMANN,2000).

Terry Vavra (1996, p. 255) “o marketing de relacionamento requer um compromisso organizacional” uma vez que ele começa na empresa. Tal afirmação faz referência diretamente ao cliente interno e a importância que ele possui no processo de fidelização do cliente externo.

Muitas das atitudes tomadas para satisfazer o cliente interno também podem ser adotadas para alcançar a satisfação dos clientes externos.

Bogmann (2000) ressalta a importância do vínculo estreito entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes externos, que cria uma relação de corresponsabilidade entre as empresas e seus empregados.

“A opinião do cliente interno é crucial para o aprimoramento da qualidade na empresa” (BOGMANN, 2000, p.41).

Incentivar o comprometimento do funcionário é uma estratégia fundamental para alcançar alta qualidade em todos os setores da empresa. Essa qualidade passará ao cliente externo e, conseqüentemente, influenciará o seu grau de satisfação.

3.4.4.2 Cliente externo

O chamado cliente externo é aquele indivíduo ou organização que compra ou contrata os produtos e serviços de determinada empresa. Ele sofre os impactos dos bens ou serviços adquiridos sem que faça parte da estrutura organizacional de quem os fornece. É quem paga por eles sem fazer parte de seu processo de produção ou realização. Sem esse tipo de cliente não haveria negócios e as empresas fechariam suas portas (BOGMANN, 2000).

Para o autor, descobrir quem são seus clientes, desenvolver formas de atraí-los e de aumentar sua fidelidade é fundamental para uma empresa. Bogmann (2000) apresenta ainda uma interessante tipologia de clientes desenvolvida por Murray e Neil Raphael (1996) chamada de Escada da fidelidade.

A escada da fidelidade classifica os clientes atuais e os prospectivos em cinco diferentes níveis. São eles:

- *Prospects*: aqueles que apresentam apenas um interesse inicial de compra;
- *Shoppers*: aqueles que já visitaram a empresa pelo menos uma vez;
- Clientes eventuais: aqueles que já adquiriram um ou mais produtos da empresa;
- Clientes regulares: aqueles que adquirem produtos ou serviços da empresa regularmente;
- Defensores: aqueles que elogiam a empresa, principalmente pela qualidade dos produtos, a quem quiser ouvir e, com isso, contribuem para a propaganda boca a boca.

Quando se fala de negócios, o cliente externo é, inevitavelmente, aquele que vem primeiro à mente de todos. Ele, até certo tempo, era também o único mencionado nos livros de administração e marketing. Porém, com a relevância cada vez maior da qualidade total passou-se a dar maior atenção aos tipos de cliente em geral (BOGMANN, 2000).

Murray e Neil Raphael (1996) afirmam, ainda, que dirigir o foco no cliente interno, é começar a fidelizar o externo.

Cabe observar que existem também os clientes externos que não são de determinada empresa e sim de suas concorrentes. A soma desses com aqueles formam a massa de clientes ativos chamada de mercado atual.

3.4.5 Cliente fiel x rentabilidade

Para Reinartz e Kumar (2002) os melhores clientes são os clientes fiéis. Eles custam menos para servir, estão, em geral, dispostos a pagar mais pelos produtos ou serviços da organização em comparação a outros clientes e, muitas vezes, agem como verdadeiros profissionais de marketing ao realizarem propaganda boca a boca para a empresa.

Em seu estudo *Mismanagement of Customer Loyalty* da Harvard Business Review, os autores afirmam que é possível estabelecer uma relação entre a fidelidade de um cliente e sua rentabilidade para a empresa. Tal relação é expressa pela classificação dos clientes em quatro categorias segundo o quadro abaixo:

Quadro 3.1 – Classificação dos clientes de acordo com a relação fidelidade *versus* rentabilidade.

Rentabilidade	+	Borboletas <ul style="list-style-type: none"> - Boa adequação entre as ofertas da empresa e as necessidades dos clientes; - Alto potencial de lucro; - Investir apenas enquanto estiverem ativos. 	Amigos Verdadeiros <ul style="list-style-type: none"> - Boa adequação entre as ofertas da empresa e as necessidades dos clientes; - Alto potencial de lucro; - Comunicar de forma consistente, mas não com muita frequência; - Satisfazê-los para retê-los.
	-	Desconhecidos <ul style="list-style-type: none"> - Pouca adequação entre as ofertas da empresa e as necessidades dos clientes; - Menor potencia de lucro; - Buscar o lucro em transações isoladas; - Não investir nessa relação. 	Cracas <ul style="list-style-type: none"> - Pouca adequação entre as ofertas da empresa e as necessidades dos clientes; - Menor potencial de lucro; - Descobrir o potencial de lucro desses clientes e, se for alto, tentar alavancar as vendas; se for baixo, impor custos de controle.
		-	+
		Fidelidade	

Fonte: Adaptado de Reinartz e Kumar (2002)

Porém, antes de categorizá-los é preciso analisar a rentabilidade de cada um e a duração de seu relacionamento com ele. Após isso, é possível separá-los de acordo com a sua rentabilidade para, assim, escolher a melhor estratégia de fidelização a ser utilizada para cada grupo (REINARTZ E KUMAR, 2002).

Para aqueles clientes que não tem lealdade nem trazem rentabilidade significativa para a empresa, também chamados de “desconhecidos”, Reinartz e Kumar (2002) apontam que a melhor alternativa é identificá-los o quanto antes e não investir nada nessa relação. Mas para aqueles que fazem parte dos outros três quadrantes, a escolha da estratégia correta fará diferença substancial da rentabilidade de cada segmento.

A estratégia para lidar com aqueles que são rentáveis, porém não leais, os chamados consumidores “borboleta”, é envolvê-los o quanto puder no curto período em que estão comprando. Em relação àqueles que são rentáveis e suscetíveis a criarem vínculos de lealdade, chamados de “amigos verdadeiros”, o ideal é procurar construir junto a eles um relacionamento afável e gradual ao longo do tempo. Quanto àqueles que são altamente leais, mas não muito rentáveis, os chamados consumidores “craca”, os esforços devem estar concentrados em descobrir se eles têm potencial para gastar mais do que já o fazem ou não (REINARTZ E KUMAR, 2002).

Quanto mais duradouro o relacionamento com o cliente, melhor. Clientes fiéis durante anos estão mais propensos a recomendar e defender a empresa e seus produtos frente a outros consumidores (BOGMANN, 2000).

Reinartz e Kumar (2002) concluem seu estudo observando que não há uma forma ideal para transformar fidelização em lucro. Enganam-se aqueles que acreditam que gerenciar a lealdade de seus clientes é o mesmo que gerenciar sua rentabilidade. A melhor forma de estreitar a ligação entre lealdade e rentabilidade é analisá-las em conjunto. Felizmente, a tecnologia vem se aprimorando a cada dia para auxiliar os profissionais neste sentido. Disponibilizando ferramentas, como, por exemplo, as bases de dados, entre outras, para gravar e analisar o comportamento frequente e, muitas vezes, complexo de seus clientes (REINARTZ e KUMAR, 2002). A análise dessas informações é fundamental para a segmentação de clientes. Observar as suas características e peculiaridades, bem como o histórico de negociação de cada um ajuda as empresas a avaliarem o custo de vida do cliente ou, do inglês, *Customer Lifetime Value (CLV)*.

Esse conceito é importante, pois resume a contribuição do cliente frente à empresa por toda uma vida e trás para o presente suas margens atuais. O CLV ajuda a gerenciar o relacionamento com o cliente uma vez que compara os custos de sua aquisição e manutenção e a renda gerada por ele.

3.4.6 Retenção de clientes

Estudos comprovam que conquistar novos clientes é cerca de cinco vezes mais caro do que conservar aqueles que já existem (KOTLER e KELLER, 2006). Por isso, investir na retenção de clientes pode ser uma ótima estratégia para crescer e evitar desperdícios financeiros (McKENNA, 1998, em palestra citada por BOGMANN, 2000).

Além de as empresas, muitas vezes, terem gastos desnecessários com a conquista de novos clientes enquanto poderiam estar gastando menos e lucrando mais na manutenção e conservação dos clientes já conquistados, existe o fator rotatividade, caracterizado, segundo Bogmann (2000), pelo resultado da divisão entre o número de clientes que deixam de comprar da empresa, pelo número de novos clientes que ela conquista em um período de um ano. Quanto maior a

rotatividade, pior para a empresa. Desenvolver um plano de retenção de clientes pode se tornar uma estratégia fundamental para sua sobrevivência.

Pensando nisso, Carla B. Furlong (1994), propôs um modelo de planejamento de retenção de clientes dividido em três partes e que abrange 12 etapas a serem seguidas para sua implementação.

Antes disso, a autora esclarece alguns pontos a respeito desse modelo. São eles:

- O modelo é um modelo de administração, pois a retenção de clientes não é objetivo apenas do profissional de marketing e sim de toda a organização. Todos na hierarquia devem fazer parte da estratégia de retenção;
- O modelo é cíclico, é dinâmico e busca refletir a forma como o mundo funciona independentemente de tudo. De início, deve-se escolher o melhor grupo de clientes da empresa, desenvolver as 12 etapas em cima dele e, em seguida, começar tudo de novo com o segundo melhor grupo de clientes e assim sucessivamente;
- O modelo lida com ação e responsabilidade: ação é a palavra de ordem no contexto da retenção de clientes, pois a ação é o que muitas vezes falta às empresas quando o assunto é retenção. O modelo lida também com a responsabilidade à medida que ressalta o fato de a ação depender de pessoas para ser empreendida;
- O modelo deve progredir de dentro para fora, “a retenção deve começar de dentro da organização e progredir para fora” (FURLONG,1994, p.11). As relações da empresa com o cliente retratam as relações da empresa com seus funcionários. A conservação de clientes começa pela conservação de funcionários.

A figura 3.1 apresenta os três princípios básicos por trás do modelo para retenção de clientes que será apresentado a seguir.



Figura 3.1 – Princípios-chave do modelo de retenção de clientes

Fonte: Adaptado de Furlong (1994)

3.4.6.1 Modelo de retenção de clientes

O modelo¹ proposto por Carla Furlong (1994), dividido em três partes e composto por 12 diferentes etapas é apresentado da seguinte forma:

1ª Parte – Mobilizando as pessoas e a organização para a retenção do cliente

- Etapa 1: Desenvolver o espírito de equipe

Criar um espírito de equipe, responsável e em sintonia com os princípios da empresa, elimina as responsabilidades individuais e estimula os membros da equipe a assumirem e encontrarem soluções para os problemas.

- Etapa 2: Conhecer o cliente para retê-lo

Conhecer os clientes é um passo fundamental na estratégia de sobrevivência da empresa. Muitas organizações acreditam que conhecem seus clientes, mas não é o que ocorre na prática. Conhecer

¹ Sabe-se que a palavra modelo é um termo delicado para se utilizar em trabalhos acadêmicos e pesquisas científicas. Portanto, cabe observar que a expressão é utilizada aqui unicamente em respeito ao texto original.

é perguntar, pesquisar e entender as necessidades e expectativas dos consumidores.

- Etapa 3: Focar nos melhores clientes

Nesta etapa deve-se dividir os clientes em grupos. Os melhores clientes, mais fiéis ou mais rentáveis, por exemplo, formam os grupos mais importantes aos quais se deve voltar a atenção em primeiro plano. Logo depois, pode-se fazer o mesmo com os grupos seguintes. Estabelecer esta divisão auxilia na concentração de esforços para atingir melhor cada grupo. Para isso, é necessária a utilização de ferramentas como um banco de dados bem desenvolvido e sempre atualizado.

- Etapa 4: Delegar funções e poderes

A delegação de poderes, bem como a divisão de responsabilidades, é fundamental tanto na hora de resolver problemas quanto na hora de usufruir dos resultados positivos alcançados. A administração da empresa, gerentes, coordenadores de projetos entre outros cargos de gerenciamento, devem atuar como catalisadores dos processos ao organizar e distribuir os esforços de todos os envolvidos.

- Etapa 5: Manter a satisfação dos clientes internos

Em muitos casos os clientes internos, funcionários da empresa, não se vêem ligados aos seus clientes externos. Desenvolver e melhorar a cooperação interna entre os funcionários é de fundamental importância para as empresas, uma vez que o cliente interno, quando não está sintonizado com a empresa, também não está em sintonia com os clientes externos.

2ª Parte – Estruturando o compromisso organizacional para reter o cliente

- Etapa 6: Corrigir os erros

Pesquisas revelam que “clientes que tiveram seus problemas solucionados se mostram mais fiéis do que clientes simplesmente satisfeitos” (BOGMANN, 2000, p. 53). Corrigir os erros cometidos é

essencial no caminho para o estabelecimento de boas relações com os clientes. Corrigir um erro, muitas vezes, é mais bem percebido pelo consumidor que a busca pela perfeição.

- Etapa 7: Manter contato

O distanciamento da empresa em relação a seus clientes não ajuda na retenção. É preciso manter contato para saber se o cliente ficou satisfeito ou não e quais foram as suas impressões. Kotler e Armstrong, (2007) apresentam cinco níveis de relacionamento entre empresa e cliente que já foram citados anteriormente. Ser lembrado é importante e salta aos olhos do consumidor.

- Etapa 8: Realizar vendas cruzadas

Quanto mais produtos de uma determinada empresa o cliente possuir, mais ele se sentirá ligado a ela e maior propenso à fidelização ele estará. Realizar vendas cruzadas é uma boa opção para manter esse cliente envolvido com a empresa e seus produtos. Dessa forma, ela será lembrada de maneira mais recorrente e a fidelidade desse cliente pode gerar uma poderosa ferramenta de propaganda chamada boca a boca.

3ª Parte – Integração organizacional

- Etapa 9: Liderar ou sair do caminho

A liderança organizacional implica em ação, envolvimento, identificação e resolução de problemas. Manter distancia é uma atitude dispensável. O ideal é estar no meio dos funcionários e em constante interação com os clientes. Os líderes precisam vivenciar os problemas e assim procurar uma solução.

- Etapa 10: Dividir responsabilidades

Para estar no poder é preciso ter conhecimento de suas responsabilidades e limitações. Manter o diálogo dentro da equipe é fundamental para a eficiência e eficácias de um plano que vise a

retenção. Dividir responsabilidades implica envolvimento. A Preocupação com o cliente externo deve ser uma preocupação de toda a equipe e de toda a empresa.

- Etapa 11: Reconhecer e motivar

Salários e bonificações não são os únicos meios de motivar os funcionários dentro de uma empresa. Reconhecer, incentivar e premiar são fundamentais no desenvolvimento da motivação dos clientes internos. Recompensar equipes pelos bons resultados alcançados motiva outras equipes a obterem os mesmos resultados. Um funcionário motivado é capaz de protagonizar grandes conquistas para a empresa.

- Etapa 12: Ser flexível

Flexibilidade é uma questão de erros, acertos e capacidade de adaptação. O desenvolvimento e a implementação de planos de marketing de relacionamento leva tempo e bastante sintonia. Este processo requer um alto nível de flexibilidade da organização, pois não existe fórmula pronta e infalível. Muitas vezes, durante o andamento do projeto, será necessário fazer mudanças e adaptações para se manter no caminho certo.

A retenção de clientes no processo de fidelização é de fundamental importância para a sobrevivência de qualquer empresa nos dias de hoje. Manter um cliente fiel é muito mais barato do que conquistar novos, mas não é por isso que se deve descartar estes.

À medida que as empresas observam os valores de tempo de vida de seus clientes elas percebem que a fidelidade deles tem um preço. Quando se familiarizam com isso, começam a entender o valor de construir um relacionamento duradouro. Manter os clientes atuais pode ser altamente rentável (BOGMANN, 2000).

3.4.7 A comunicação: estabelecendo e mantendo contato

De acordo com Terry Vavra (1993), uma das principais funções do marketing é coletar informações dos consumidores para ajudar a empresa a se posicionar e posicionar seus produtos no mercado com a finalidade de melhor atrair a atenção dos consumidores em potencial.

Dialogar é indispensável para a manutenção de um relacionamento. Estabelecer diálogos com os clientes permite interações fundamentais que possibilitam a coleta de informações adicionais sobre eles (VAVRA, 1993).

Manter aberto um canal de comunicação com os clientes é uma estratégia importante para que a empresa se mantenha a par de como está sua imagem aos olhos do mercado e se está entregando aquilo que promete.

A comunicação é indispensável para a melhoria dos processos. Muitos dos *feedbacks* que as empresas recebem vêm dos próprios clientes. Bogmann (2000) ressalta que eles são fonte importante para a realização do marketing.

Uma vez que a empresa recebe, analisa, reconhece e age a partir das informações voluntariamente fornecidas pelos seus clientes, ela estabelece um diálogo aberto e ativo com eles (VAVRA, 1993).

Segundo o autor, o diálogo com os clientes é importante, à medida que pode:

- Identificar se a empresa está fazendo algo errado e como corrigir
- Descobrir idéias para novos produtos e maneiras inovadoras de apresentar os produtos existentes;
- Tornar o cliente potencial (*prospect*) mais interessado e menos aborrecido ou frustrado;
- Fazer o cliente se sentir mais leal e comprometido em fazer negócio com a empresa;
- Fornecer apoio para a propaganda da empresa;
- Acrescentar valor para os produtos e serviços da empresa

O importante é que a empresa busque abrir os canais de comunicação de tal forma que sejam facilmente percebidos pelos clientes (BOGMANN, 2000).

Sendo assim, Bogmann (2000) afirma que existem diversos meios para se fazer contato com os clientes. Para o autor, é possível dividi-los em 2 grupos: diálogos formais e informais.

Os diálogos informais, em geral, possibilitam a realização de pesquisa informal a respeito das últimas reações dos clientes, entre outros aspectos. Esses dados coletados devem ser passados aos funcionários e responsáveis, a fim de auxiliar a aprimorar os produtos e serviços (BOGMANN, 2000).

Mas quando o objetivo da empresa é desenvolver o marketing de relacionamento, o ideal é buscar estabelecer diálogos formais com seus clientes. O diálogo formal possibilita uma comunicação direta entre empresa e consumidor. Tal comunicação é essencial quando o assunto é mensurar satisfação (BOGMANN, 2000).

Uma vez que a satisfação está intimamente ligada à percepção de qualidade e ao alcance de expectativas, a comunicação direta com o cliente busca reunir informações relacionadas especificamente com esses três aspectos.

Os diferentes canais de comunicação por meio dos quais é possível estabelecer esses diferentes tipos de diálogos são, a princípio, o telefone, a correspondência, o próprio local de negócio e, nos dias atuais, o *email* e também as redes sociais.

3.4.8 Técnicas de tangibilidade para a fidelização de clientes: os programas de fidelização

Como diz Bogmann (2000, p.84), “para conseguir a fidelidade dos clientes a empresa pode trabalhar basicamente em dois sentidos: ter uma marca forte que crie lealdade dos consumidores e envolver os clientes pelos serviços que oferece”.

Hoje em dia, a fidelidade à marca é um dos critérios essenciais para segmentar os clientes. Uma vez diferenciados, é possível, para a empresa, escolher a melhor estratégia de comunicação direcionada a cada grupo de maneira personalizada e de acordo com suas expectativas (BOGMANN, 2000).

Para implementar um programa de fidelização é fundamental definir metas e objetivos claros e específicos. Observar certos dados, afirmam Thelma Rocha e André Veloso (1999), pode fornecer informações indispensáveis para a definição do ponto de partida e a determinação dos objetivos de um programa de fidelização.

Esses dados são:

- A posição da empresa no mercado;
- Os principais produtos e serviços e suas participações no mercado;

- Os diferenciais dos produtos e serviços;
- Os diferenciais dos concorrentes mais promissores;
- A distribuição da rentabilidade pela base de clientes;
- O perfil dos clientes mais rentáveis.

Identificar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, corrigir os erros e reforçar os acertos também são requisitos importantes para se iniciar com clareza um programa de fidelização.

Os objetivos de marketing devem ser estabelecidos de acordo com a realidade do mercado e a posição da empresa em relação à concorrência. Metas financeiras também devem ser estabelecidas, pois um programa de fidelização pode necessitar de anos e anos até atingir o ponto de equilíbrio e começar a gerar lucro.

As metas e os objetivos devem ser realizáveis, afinal conquistar a lealdade dos clientes é um desafio nos dias de hoje (BOGMANN, 2000).

A respeito da lealdade dos clientes, Itzhak Bogmann (2000), apresenta dois diferentes tipos: a lealdade à loja, baseada em um histórico de sucesso, esse tipo de fidelidade está relacionada ao desejo do cliente de minimizar o risco de compra. Outro tipo é a lealdade à marca, que tem a ver com a busca repetida pela marca específica em compras de produtos e serviços diferentes.

O declínio da lealdade à marca, para Rapp e Collins (1991) é um dos fatores que obrigam a empresa a repensar suas estratégias de marketing. Em vista disso, estabelecer relações sólidas com os clientes por meio de um processo contínuo de comunicação, se faz necessário a fim de envolvê-los e, com isso, manter sua fidelidade.

O objetivo da empresa com vistas ao estabelecimento de um programa de fidelização de sucesso deve ser cumprir as expectativas dos clientes para, com isso, conquistar seu envolvimento a um nível de satisfação que poderá se converter em lucro (BOGMANN, 2000).

Manter um cliente satisfeito é crucial na busca pela sua lealdade. Entretanto, a satisfação vai além de entregar produtos e serviços de qualidade. É preciso constantemente alcançar ou até superar suas expectativas além de corrigir eventuais erros de maneira rápida e eficaz.

“Fidelizar é transformar um comprador eventual em um comprador freqüente” (BOGMANN, 2000, p.87). É fazer com que esse cliente compre cada vez mais e também faça propaganda.

Nascimento (1996) citado por Bogmann (2000) observa que a fidelização pelo envolvimento do cliente pode ocorrer por diversos meios, entre eles: programas de manutenção, mala direta e telemarketing.

Faz parte ainda desse processo de fidelização, todas as etapas relativas à pós-venda, como por exemplo, a assistência técnica, a orientação ao usuário, as garantias, a manutenção, ou *upgrades*, os programas de recompensa, a criação de clubes de descontos, entre outros.

3.4.9 Os programas de fidelização

Para Nascimento (1996) em Bogmann (2000), os programas de fidelidade surgiram como uma ferramenta inovadora do marketing de relacionamento das últimas décadas que permitem ao cliente, mensurar as vantagens oferecidas pelas empresas de forma mais tangível.

O contexto desses programas é um acordo estabelecido entre empresa e cliente: a primeira oferece uma série de vantagens e benefícios e o segundo se compromete a dar preferência aos produtos e serviços da empresa.

Cabe observar que, desenvolver um programa de fidelidade implica utilizar várias ferramentas da promoção de vendas, mas não pode ser confundido com ela. São estratégias de marketing distintas e a principal diferença entre ambas é o tempo de duração. Enquanto a fidelização busca estabelecer um vínculo que resista ao tempo e traga resultados em longo prazo, o emprego de promoções de venda visa resolver um problema de estoque ou criar um volume de vendas basicamente em curto prazo (ROCHA e VELOSO, 1999).

Em suma, “fidelização não é promoção” (ROCHA e VELOSO, 1999, p. 56). O quadro 3.1 apresenta algumas das principais diferenças entres essas duas ferramentas do marketing.

Quadro 3.1 – Diferenças entre Programa de Fidelização e Promoções

	PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO	PROMOÇÕES
Objetivo	Criar um relacionamento permanente entre cliente e empresa	Aumentar o volume de vendas em situações específicas
Público	Consumidores mais frequentes, de maior gasto médio, mais fiéis	Qualquer comprador, independente do seu perfil
Recompensa para o cliente	De longo prazo	De curto prazo
Duração	Contínua, de longa duração	Prazo determinado

Fonte: Thelma Rocha e André Veloso (1999)

Vale ressaltar que, de acordo com Bogmann (2000), os programas de fidelização seguem a conhecida máxima que diz que 80% dos lucros nos negócios vêm de 20% dos clientes da empresa e que, justamente por isso, a elaboração dos programas de fidelização deve ser voltada para atingir esses 20% de clientes verdadeiramente lucrativos.

Esses programas devem reunir esforços para proporcionar aos clientes “momentos mágicos”, isto é, situações que lhes causem impressões positivas. No caso da empresa, este momento mágico ocorre quando um cliente se torna fiel (NASCIMENTO, 1996, em BOGMANN, 2000).

Mas para oferecer esses momentos, a empresa precisa conhecer quais são exatamente as expectativas dos clientes e aplicar o que extrair desse conhecimento na melhoria de seus produtos e serviços, a fim de satisfazê-las.

“Para construir um programa de fidelização é essencial entender as necessidades, desejos e valores do cliente, para depois traçar uma estratégia adequada de fidelização de clientes” (BOGMANN, 2000, p. 90)

Para isso, as ferramentas de marketing, como os bancos de dados e o marketing direto, por exemplo, além das de contato com os clientes (centrais de relacionamento, *email* marketing etc) são bastante importante, pois auxiliam na coleta e armazenamento de informações neste sentido.

Um programa de fidelização baseia-se no conhecimento do cliente. As ferramentas de marketing, em especial o banco de dados, são fundamentais nessa etapa de pesquisa.

3.4.9.1 Pré-requisitos para a implementação de um programa de fidelização

A escolha de qual programa de fidelização utilizar vai variar de acordo com a área de atuação de cada empresa. Embora não exista um programa ideal e sem falhas, Bogmann (2000) acredita que existem quatro pré-requisitos básicos para o sucesso de qualquer um deles. Segue abaixo esses pré-requisitos de acordo com o que foi apresentado pelo autor.

- Princípio nº 1: Os programas de fidelização devem ter apoio da cúpula: muitas vezes esse tipo de iniciativa não parte do alto escalão das empresas, porém, independente disso, o apoio da direção é fundamental tanto na questão financeira quanto dentro da organização interna para demonstrar que a estratégia é importante para todos.
- Princípio nº 2: As estratégias de marketing devem ser focadas no consumidor: a empresa precisa estar comprometida com o cliente, buscando sempre adaptar os produtos e serviços às suas necessidades e expectativas.
- Princípio nº 3: O programa deve ser percebido como uma vantagem competitiva: em um mercado onde a variedade é grande, a concorrência acirrada e não há muita diferenciação, as estratégias de fidelização de clientes se apresentam como única arma competitiva para as empresas. Essa fidelização se transforma em vantagem para a sobrevivência no mercado atual.
- Princípio nº 4: A responsabilidade pelo programa deve ser centralizada: a responsabilidade para definir a estratégia a ser utilizada na implementação do programa de marketing deve se concentrar em uma gerência específica. Esse grupo deve estabelecer um relacionamento claro com os clientes de modo que estes tenham um representante dentro das empresas. Desenvolver um ciclo de comunicação com o cliente é fundamental (RAPP e COLLINS, 1991).

Além desses princípios básicos, o autor lista, de acordo com Nascimento (1996), mais alguns aspectos que devem existir para a elaboração do programa. São eles: integração entre as diversas ações de marketing; coerência entre o que se diz e o que se faz; envolvimento dos clientes no programa; interação com os clientes por um diálogo permanente; ter uma cultura de database; e as ferramentas de contato com o consumidor devem também prestar serviços.

3.4.9.2 Tipos de programas de fidelização

Fazendo uso de diferentes exemplos, Bogmann (2000) apresenta os quatro níveis de ofertas de benefício que os programas de fidelização podem abranger. São eles:

- Nível 1: Oferecer mais e melhor. Ex: O Carlton Hotel possui em seu banco de dados informações a respeito do que o cliente quer ter em seu quarto.
- Nível 2: Benefícios financeiros. Ex: Companhias aéreas e seus programas de *frequent flyers*, caracterizados pela criação de um clube de clientes e pelo acúmulo de pontos que, mais tarde, poderão ser trocados por benefícios. É o nível do estudo de caso escolhido para este trabalho.
- Nível 3: Benefícios Sociais. Ex: O Harley Owners Group (HOG), grupo de proprietários de Harley Davidson criado pela própria empresa, existe para que ela envie a seus associados uma revista com informações a respeito de eventos nacionais ou internacionais que envolvam o uso de motos. Ao utilizar suas motocicletas as pessoas se matêm envolvidas com a marca.
- Nível 4: Benefícios estruturais. Ex: A Fedex, empresa da área de entrega de encomendas, desenvolveu um *software* que facilita o despacho de malotes para os clientes.

Além dos princípios e aspectos já apresentados, existem também, segundo Thelma Rocha e André Veloso (1999), alguns procedimentos que podem servir de guia para a equipe na hora de formatar o programa de fidelização. Segundo os

autores, esses procedimentos são pontos principais do processo e dividem-se em 11 passos:

Determinar verbas e equipe de implementação; Analisar o ambiente e as bases do programa; Definir conceito e características; Calcular valores para a pontuação; Escolher prêmios adequados e obter aprovações; Desenvolver a estrutura de suporte; Preparar os sistemas; Desenvolver mecanismos de avaliação; Viabilizar materiais de comunicação com características especiais; Treinar as equipes envolvidas; Fazer ajustes finais (ROCHA e VELOSO, 1999, p.149).

Rapp e Collins (1994) apresentam, ainda, os diferentes tipos de programas de fidelização sob a forma de seis modelos descritos abaixo e seguidos de exemplos atuais:

- Modelo de recompensa: esse tipo de programa procura recompensar o cliente pela sua repetição de compra com prêmios, bônus, pontuações entre outros. Exemplo clássico desse modelo são os programas de viajantes frequentes de grande parte das companhias aéreas. Exemplo: O TAM Fidelidade é o programa de viajantes frequentes da empresa TAM Linhas Aéreas e foi quem deu origem ao programa objeto do estudo de caso deste trabalho.
- Modelo educacional: esse é o tipo de programa que busca manter um ciclo de comunicação com os clientes ao lhes fornecer constantemente informações e alimentar o banco de dados da empresa com as respostas obtidas. Exemplo: muitas empresas de vídeo games perguntam aos seus clientes o que eles desejam em seus jogos e estes respondem à empresa prontamente pelas vias de contato estabelecidas pela empresa.
- Modelo contratual: esse é o tipo de programa que utiliza o nome da empresa e bancos de dados de consumidores em potencial para ofertar a entrega periódica de algum produto ou serviço. Exemplo: A Revista Veja oferece aos seus assinantes uma revista quinzenal com conteúdo e informações específicas e relativas à região em que vivem. No caso de Brasília é a Revista Veja Brasília.
- Modelo de afinidade: é o tipo de programa que busca reunir grupos de consumidores que possuem interesses comuns relacionados ao produto ou serviço da empresa. Permite a interação constante entre

clientes e empresa, trazendo alto nível de resposta, e é muito útil para a venda de produtos complementares. Exemplo deste modelo é o Harley Owners Group (HOG) que como já foi mencionado, reúne proprietários de Harley Davidson e oferece-lhes informativos com conteúdo a respeito de eventos e outras atividades relativas ao uso do produto.

- Modelo de serviço de valor agregado: é o tipo de programa que envolve a entrega de serviços agregados aos produtos ou outros serviços e que também representam uma oferta de valor superior para o cliente. Exemplo: O programa para usuários do cartão American Express oferece serviços como Salas Vip para espera em aeroportos de todo o mundo.
- Modelo de alianças: é o tipo de programa que tem como base estabelecer alianças ou parcerias entre empresas distintas, em virtude da complementaridade de seus produtos e serviços. Geralmente envolve empresas não-concorrentes entre si. O setor de turismo é um dos que mais tem exemplos desse modelo. Muitas vezes companhias aéreas fazem parcerias e acordos com hotéis e locadoras de carro para a melhor comodidade de seus clientes.

Neste capítulo tentou-se apresentar grande parte do conteúdo relacionado àquilo que circunda o universo do marketing de relacionamento e, principalmente, das estratégias para a fidelização de clientes. A partir de agora, serão apresentados dados e informações a respeito do caso escolhido para a realização de um estudo aprofundado e a análise na prática dos conceitos em questão.

CAPÍTULO 4

APROFUNDAMENTO DO TEMA²

Tendo exposto a metodologia e as bases teóricas utilizadas para realizar esta pesquisa, inicia-se aqui o aprofundamento do tema que contém dados e informações a respeito da empresa objeto do estudo de caso deste trabalho. Em seu conteúdo, descreve-se o contexto de fidelização no qual a empresa está inserida, ressaltando suas origens, estratégias, objetivos e dinâmica de atuação.

4.1 A indústria de programas de fidelização

A indústria de programas que visam a fidelidade de clientes é composta por ferramentas e práticas que buscam premiá-los de acordo com seu grau de fidelidade junto à empresa.

Um dos mecanismos mais conhecidos é a oferta e acúmulo de pontos que podem ser trocados por outros produtos e serviços conforme o tempo.

Em geral, os programas de fidelidade podem ser classificados em duas categorias. São elas: programas individuais e programas de coalizão.

Até pouco tempo, os programas de fidelização de companhias aéreas, também conhecidos como “programas de viajantes frequentes” (do inglês *frequent-flyer programs*) eram o exemplo mais comum de programa de fidelização individual, ou seja, aqueles que determinam que os pontos acumulados devem ser resgatados em produtos e serviços de uma mesma empresa.

O sucesso desse tipo de programa se deve a grande interesse e demanda por parte dos consumidores, em obter passagens aéreas sem gastos financeiros reais. Outro ponto que vale ressaltar é que, com o intuito de satisfazer essa necessidade do mercado, as empresas procuram cada vez mais estabelecer um relacionamento com os usuários de seus programas de fidelização.

A figura 4.1 apresenta o processo de aquisição de produtos ou serviços como ocorre dentro dos programas de fidelização individuais.

De acordo com a figura, o consumidor ao adquirir diferentes produtos de uma mesma empresa, acumula pontos de seu programa de fidelização e esses pontos podem ser resgatados apenas em produtos da empresa em questão.

² Extraído e adaptado do site da Rede Multiplus Fidelidade: www.pontosmultiplus.com.br, 2013.



Figura 4.1 – Dinâmica de acúmulo e resgate de pontos em programas de fidelização individuais.

Fonte: Extraído de www.pontosmultiplus.com.br (2013)

Na estratégia dos programas do tipo coalizão, a dinâmica de acúmulo e resgate de pontos é permitida entre diferentes empresas. Com isso, a fidelidade do consumidor é incentivada não só em relação a um estabelecimento específico, mas também em relação a toda uma rede de parceiros comerciais.

Dentre as vantagens existentes para os participantes dessa rede de parceiros estão: os custos menores de aquisição e retenção dos clientes, uma vez que eles são compartilhados por todos os parceiros; o acesso a um imenso grupo de consumidores de diferentes segmentos; a abertura de um canal inovador de divulgação da empresa; e a possibilidade de realizar ações promocionais juntamente com outros parceiros.

Para os clientes em si, as vantagens decorrentes desse tipo de programa são, entre outras, o acúmulo mais rápido de pontos, mais opções para resgatá-los e um melhor gerenciamento, organização e controle dos pontos em geral.

A figura 4.2 apresenta o processo de acúmulo e resgate de pontos como ocorre dentro dos programas de fidelização de coalizão.

Os consumidores, em uma rede de fidelização do tipo coalizão, podem acumular pontos em programas de fidelidade de diferentes empresas separadamente e reuni-los, por meio do contrato de parceria estabelecido com a Multiplus, a fim de resgatá-los tanto em produtos de uma mesma empresa quanto de outras simultaneamente.

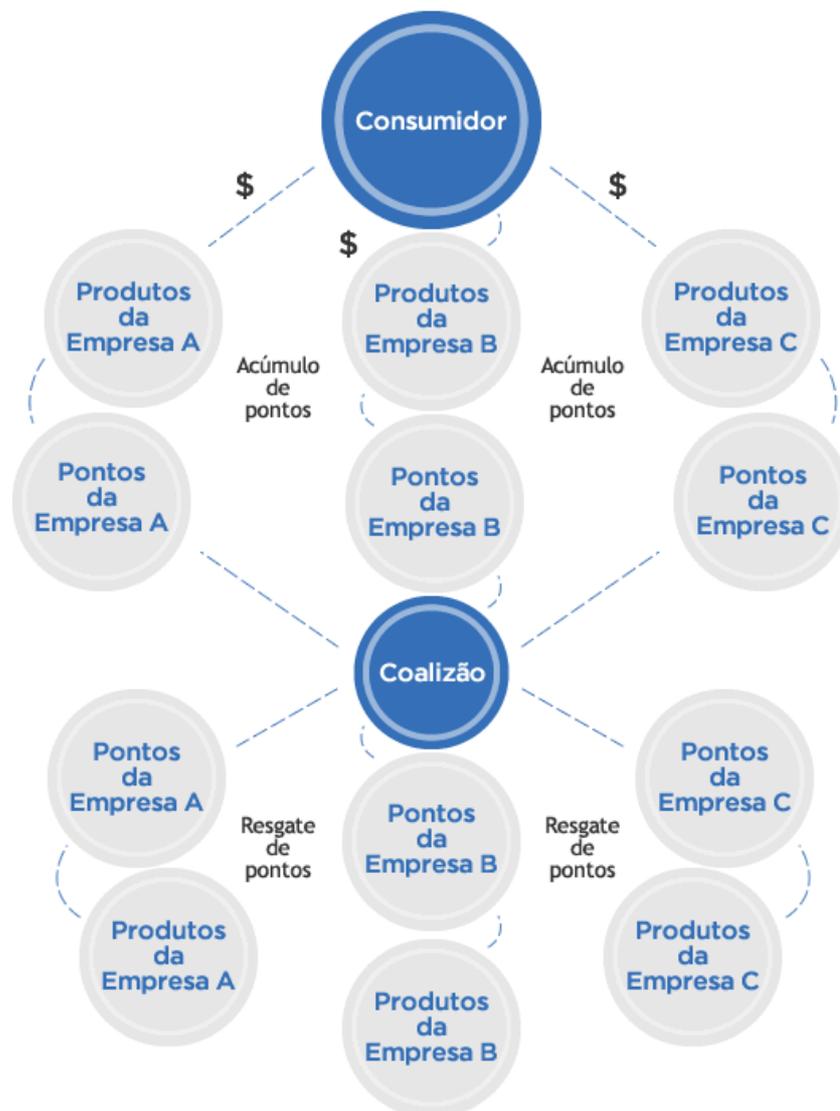


Figura 4.2 - Dinâmica de acúmulo e resgate de pontos em programas de fidelização de coalizão.

Fonte: Extraído de www.pontosmultiplus.com.br (2013)

No que se refere à esta indústria de programas de fidelização, pode-se dizer que o Brasil ainda está no estágio inicial de conhecimento e desenvolvimento dessas práticas. Os programas de fidelização das companhias aéreas ainda são os mais bem estruturados e desenvolvidos nesse quesito. Mas, vale ressaltar que o interesse no desenvolvimento desse tipo de estratégia de fidelização vem crescendo bastante, atingindo principalmente os segmentos de telecomunicações, vestuário e alimentação. Esse cenário só tem a crescer não só pelo fato de ainda estar em

estágio inicial, mas também pelas expectativas positivas em relação à economia do país.

Em resumo, o quadro 4.1 apresenta as principais vantagens dos programas de fidelização de coalizão em relação aos programas de fidelização individuais, tanto para a empresa quanto para os seus clientes.

Quadro 4.1 - Principais vantagens dos programas do tipo coalizão para empresas e consumidores.

Vantagens para a empresa	Vantagens para os clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Menor custo de aquisição e retenção de clientes; - Possibilidade de acesso a bases de consumidores de outros segmentos; - Abertura de um novo canal de divulgação da marca; - Possibilidade de realização de ações promocionais conjuntas com outros parceiros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior rapidez no acúmulo de pontos; - Mais opções de resgate; - Melhor gerenciamento e controle dos pontos.

Fonte: Extraído e adaptado de www.pontosmultiplus.com.br (2013)

4.2 Sobre a Multiplus

A Multiplus Fidelidade é uma rede de fidelização que reúne programas de fidelização de diferentes empresas de todo o Brasil.

Ao conectar os programas de fidelização de diferentes empresas, a Multiplus caracteriza-se por ser um programa de fidelização de coalizão, permitindo aos seus associados acumular e resgatar pontos em diferentes segmentos. Até o presente momento (2013), a rede é composta por mais de 440 empresas parceiras e reúne mais de 11 milhões de participantes, que podem acumular pontos Multiplus de forma direta ou indireta (transferindo os pontos de programas de empresas parceiras) em mais de 13 mil estabelecimentos comerciais e resgatá-los em mais de 420 mil opções de produtos e serviços.

As parcerias da Multiplus Fidelidade abrangem diversos setores como, por exemplo, transporte aéreo (TAM), operadora de turismo (TAM Viagens), aluguel de carros (Movida e Lokamig), postos de gasolina (Ipiranga), livraria (Livraria Cultura),

hotelaria (Accor e Hilton Honors), telecomunicações (Oi), editora (Editora Globo), TV por assinatura (SKY), *e-commerce* (Pontofrio.com), vestuário (Luigi Bertolli, Cori e Emme), educação (XP Educação, Microlins e Wizard), drogarias (Rosário, Extrafarma, Panvel e Droga Raia), bolsa de valores (BM&BOVESPA), móveis planejados (New, Favorita e Dell Anno), seguros (Icatu Seguros), compras coletivas (Groupon) e supermercados (Grupo Muffato).

4.2.1 Histórico

Criada em junho de 2009 como uma unidade de negócios do Grupo TAM, a Multiplus passou ao status de empresa independente em outubro do mesmo ano.

Antes de sua criação, o acúmulo, a distribuição e o resgate de pontos aos clientes eram responsabilidade exclusiva da TAM Linhas Aéreas e de seu programa de fidelização, conhecido como TAM Fidelidade.

A TAM S.A. foi pioneira no setor de programas de fidelização ao implementar seu Cartão Fidelidade e posteriormente aprimorá-lo, dividindo seus clientes por categorias caracterizadas pelo nível de frequência de vôos.

O TAM Fidelidade ainda existe como um dos programas de fidelização que agora compõem a Rede Multiplus Fidelidade. O Grupo TAM viu em seu programa de *frequent-flyers* a oportunidade de crescer ainda mais e explorar ambientes comerciais ainda pouco explorados e, por isso, aprimorou seu programa de fidelização individual, a fim de entrar no nicho dos programas fidelização de coalizão.

A Rede Multiplus Fidelidade passou então a assumir as atividades de acúmulo e resgate de pontos, além de ficar responsável pela venda de pontos a seus parceiros. Neste processo, a TAM Fidelidade ainda ficou responsável pela conversão de pontos em emissões de passagens aéreas bônus e pela definição das diretrizes do TAM Fidelidade e, assim, manteve o controle e a classificação dos clientes em categorias.

O fato de a Rede Multiplus ter surgido da adequação de um programa de fidelização individual baseado na frequência de viagens em um programa de fidelização de coalizão, maximizou as vantagens que podem ser oferecidas, pois reuniu em um mesmo programa de acúmulo de pontos, o comportamento de

recompra de alguns consumidores (*frequent shoppers*) e a assiduidade dos clientes de companhias aéreas, os *frequent flyers*.

Em fevereiro de 2010, a Multiplus Fidelidade iniciou sua oferta de ações na BM&FBOVESPA. Atualmente, a Rede Multiplus Fidelidade é uma subsidiária da TAM S.A., e detém quase 73% de suas ações.

4.2.2 Estratégia e Objetivos

Os principais objetivos estratégicos da Multiplus Fidelidade são: a construção de experiências com seus clientes, a divulgação e a consolidação da marca e o retorno aos seus acionistas.

Essa construção de experiências tanto com os consumidores quanto junto aos seus parceiros comerciais acontece por meio da utilização de uma interface receptiva e amigável que possui canais e ferramentas que são, ao mesmo tempo, simples e tecnologicamente avançados como suporte.

Contribui também para alcançar esses objetivos a implementação de rotinas e o incentivo à agilidade e à eficiência nos processos. O resultado dessa eficácia operacional são os impactos positivos que surgem não somente frente à satisfação dos clientes como também em seus balanços financeiros, dispensando gastos desnecessários com retrabalhos e perdas.

Outro objetivo é a procura por estabelecer relacionamentos com novos parceiros de acúmulo de pontos e de coalizão. A ampliação da rede Multiplus tem a finalidade de melhorar o valor percebido pelos seus clientes, contribuindo para a divulgação da marca e proporcionando retorno satisfatório aos acionistas por meio da receita da venda dos pontos ou da diminuição dos custos com resgate.

Além disso, contribuem também para o retorno aos acionistas o crescimento do número de participantes e do volume de pontos emitidos, uma boa gestão da taxa de *breakage* (pontos que deixam de ser utilizados e que, por isso, vencem), uma administração prudente dos lucros e o lançamento de novos produtos que, seja pela geração de renda adicional, seja pelo incremento no faturamento negócio principal, visam alavancar os negócios da empresa.

O maior desafio, no entanto, é o conceito relativamente novo da multifidelização, entre os consumidores e outros interessados. Para isso, os investimentos em marketing são, em geral, direcionados para ações de PDV (ponto

de venda) ao invés de grandes campanhas em mídias de massa. Um ponto interessante neste processo é que os recursos despendidos nessas ações são otimizados, uma vez que os gastos são compartilhados e divididos entre a Multiplus e seus parceiros comerciais.

A figura 4.3 apresenta como ocorre a interação entre os três objetivos.



Figura 4.3 – Interação entre os objetivos da empresa e como alcançá-los.

Fonte: Extraído de www.pontosmultiplus.com.br (2013)

A interface amigável tanto do site quando das novas ferramentas incluindo as redes sociais são a porta de entrada e também as mediadoras da experiência que a empresa busca oferecer aos seus clientes. A divulgação da marca ocorre, basicamente por meio de ações de ponto de venda e seus custos são divididos entre os parceiros da rede. O retorno aos acionistas se torna visível à medida que conquista-se novas parcerias, gerencia-se as receitas e investe-se em novos produtos.

Observa-se que, a eficiência operacional é necessária para o sucesso da experiência do cliente e, conseqüentemente, para o lucro da empresa. Além disso,

esses três fatores relacionam-se entre si para oferecer maior valor agregado aos parceiros da rede e, com isso, aumentar as opções de resgate a serem oferecidas aos clientes, maximizando o valor percebido por eles.

Além disso, a estratégia da empresa, como deveria ocorrer com todas as outras, é refletida em sua missão, sua visão e seus valores apresentados a seguir.

4.2.2.1 Missão

A missão de uma empresa é aquilo que a orienta e mostra o caminho pelo qual tudo e todos devem seguir.

Para a Multiplus Fidelidade, sua missão resume-se na seguinte frase: Juntos podemos muito mais. Por meio dela, a empresa comunica a todos que a maximização em todos os sentidos só pode ser alcançada por meio da união.

4.2.2.2 Visão

A visão, por sua vez, abrange o objetivo final e de longo prazo que a empresa deseja alcançar no futuro.

De acordo com isso, a Multiplus apresenta a sua visão da seguinte forma: conectar empresas e pessoas por meio de uma rede de relacionamentos onde todos ganham. Observa-se, assim, que seu objetivo é ligar diferentes empresas e pessoas, construindo uma rede de relacionamento onde todos sejam beneficiados.

Porém, a visão como está estruturada não deixa claros quais são os planos da empresa para o futuro e muito se aproxima de uma segunda missão.

4.2.2.3 Valores

Os valores de uma empresa são os princípios que permeiam todas as atividades exercidas dentro dela, em seu ambiente organizacional, e por meio dela, frente ao público externo.

A Multiplus Fidelidade apresenta cinco conceitos que resumem seus princípios de atuação tratados sob a forma de valores. São eles: a simplicidade, a agilidade, a confiança, a diversão e a inovação.

De acordo com esses valores, infere-se que a Multiplus Fidelidade preza pela simplicidade e incentiva a agilidade em seus processos. Além de buscar transmitir confiança, descontração e inovação no que faz para o desenvolvimento de relacionamentos promissores.

4.2.3 Geração de Valor

A Multiplus Fidelidade tem um modelo de negócio flexível, alicerçado em um fluxo de caixa bastante sólido. Ao interligar-se a diferentes parceiros comerciais, divide seus gastos com propaganda e marketing de relacionamento e fidelização entre todos.

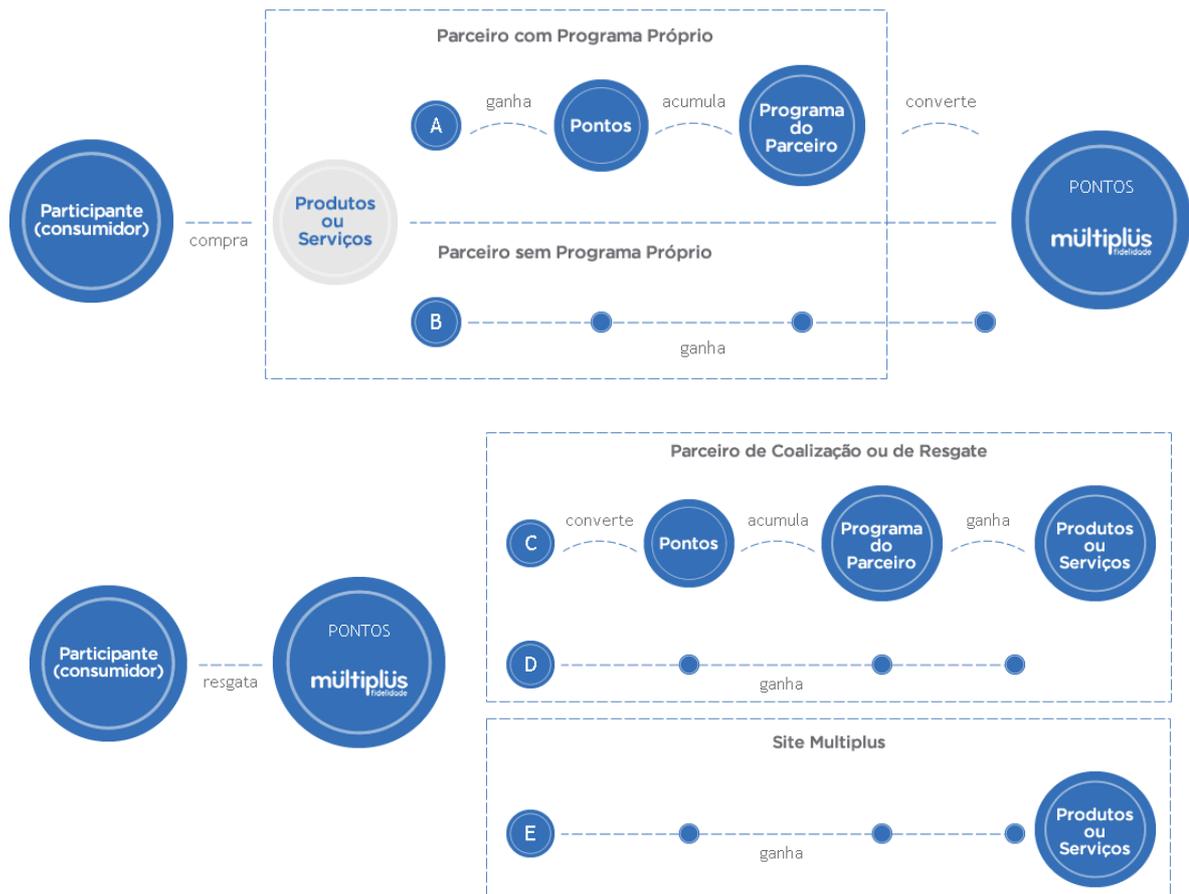
Por outro lado, a Multiplus oferece também uma proposta de valor que salta aos olhos de seus consumidores que tem ao alcance das mãos uma ferramenta para acumular pontos de maneira rápida e fácil e acesso a uma diversificada e abrangente cartela de opções para resgate em novos produtos e serviços, tratados pela empresa como premiações.

Em relação à venda de pontos, a Multiplus os vende para programas parceiros no momento em que o cliente os acumula, ou para parceiros que possuem programas próprios, quando os clientes desses parceiros convertem seus pontos em pontos Multiplus.

Quando os pontos são resgatados em produtos ou serviços em seus parceiros de resgate de prêmios ou nos de coalizão, a Multiplus Fidelidade reconhece seus custos e gastos oriundos da venda desses pontos. Exemplo disso é que no ano de 2010 o resgate de pontos em passagens aéreas representou praticamente 99% dos seus custos e seu faturamento foi de R\$1,1 bilhão em vendas de pontos. A TAM Linhas Aéreas representou 28,3% desse total. Os outros 72,7% corresponderam à venda de pontos para empresas de outros setores.

As figuras 4.4 e 4.5 mostram a dinâmica dos fluxos financeiros e o reconhecimento contábil do acúmulo e resgate de pontos.

Esses fluxos podem ser de acúmulo ou de resgate. O primeiro é composto pela renda proveniente da venda de pontos aos parceiros e o segundo, é composto pela saída de caixa decorrente da compra de pontos, produtos e serviços do parceiro ou de terceiros.



Figuras 4.4 e 4.5 – Fluxos financeiros e reconhecimento contábil do acúmulo e resgate de pontos para parceiros com programas de fidelização próprios e parceiros de coalizão ou de resgate.

Fonte: Extraído de www.pontosmultiplus.com.br (2013)

A dinâmica dos fluxos financeiros ocorre em duas fases. Em um primeiro momento, os consumidores adquirem produtos e serviços de determinada empresa e recebem pontos para acúmulo em seu programa de fidelização próprio. Esses pontos podem ser resgatados na própria empresa ou convertidos em pontos Multiplus.

Após isso, uma vez convertidos, esses pontos podem ser utilizados de duas formas: a primeira é o resgate em benefícios, sejam eles produtos ou serviços, nos parceiros de coalizão ou de resgate. Para isso, os pontos Multiplus precisam ser convertidos em pontos dos programas de fidelização dos respectivos parceiros e depois trocados por produtos ou serviços dos mesmos. A segunda forma é resgatá-los no próprio site da Multiplus, esse processo não necessita de conversão prévia, uma vez que a moeda de troca é da própria rede.

Em parceiros que não possuem programas de fidelização próprios, os pontos adquiridos pela compra ou contratação de produtos e serviços já são pontos Multiplus. Dessa forma simplifica-se o processo de acúmulo.

4.2.3.1 Modelo de negócio

A Multiplus Fidelidade tem um modelo de negócio singular que, mesmo sendo considerado simples, carrega uma oferta de valor bastante atraente. Sua origem é a junção dos dois modelos de programa de fidelização pré-existentes: o individual e o de coalizão. Desse modo, ao invés de concorrer, a empresa coopera com seus parceiros comerciais, à medida que os permite oferecer aos seus clientes uma quantidade maior de alternativas para o resgate de pontos acumulados e que são altamente atrativas devido ao tamanho da rede estabelecida.

Fundamentado em um sistema de parcerias, seu modelo de negócio molda uma barreira cada vez maior à entrada de novos concorrentes uma vez que procura expandir e consolidar ainda mais a rede de parceiros com a atração de novos consumidores e instituições interessadas.

Além do mais, seu crescimento está intrinsecamente ligado a setores atualmente em expansão no Brasil, como os de cartões de crédito e o de transporte aéreo.

Vale ressaltar que a divulgação da empresa é essencial para o sucesso de seu modelo de negócio, uma vez que ela tem como base forte a tecnologia da informação e a construção da marca e isso gera uma baixa necessidade de investimentos em capital fixo.

Observa-se que as principais fontes de lucro da Rede Multiplus Fidelidade são:

- *Spread*: que é a diferença entre o preço de vendas dos pontos acumulados e o custo dos resgates. De acordo com o site da empresa, a renda alcançada com a venda desses pontos deduzida dos respectivos gastos em resgate equivaleu a R\$108 milhões em 2010;
- *Breakage*: é o lucro obtido pela não utilização de pontos. Esses pontos são emitidos, mas não são resgatados no prazo devido e, por isso, não geram custos. A validade dos pontos do programa é

de dois anos. Ainda segundo o site da empresa, em 2010, a renda obtida com pontos não resgatados foi de R\$122,6 milhões;

- Juros sobre os investimentos: por conta do caixa sempre positivo, a Multiplus obtém renda em cima de aplicações financeiras. Até dezembro de 2010, ainda segundo o site da empresa, até dezembro de 2010, as aplicações financeiras somavam R\$919,3 milhões, sendo R\$34,6 milhões as receitas financeiras apenas do citado ano;
- Venda cruzada de outros produtos: a expansão dos serviços oferecidos pela Multiplus, como o *customer relationship management* (CRM), pode contribuir com uma renda adicional no futuro. De acordo com dados do site da empresa, em 2010, a Multiplus registrou renda de R\$3,3 milhões, relativa apenas aos serviços de terceirização.

A figura 4.6 apresenta as fontes de lucro, relacionando-as ao faturamento e ao custo de resgate. Observa-se que, a receita da empresa é oriunda da diferença entre o preço de venda dos pontos e do custo dos resgates somada à renda gerada pelo vencimento de pontos não resgatados a tempo, aos lucros gerados pelos investimentos e a venda cruzada de outros serviços.



Figura 4.6 – Demonstrativo das porcentagens de faturamento e custo de resgate e sua ligação com as fontes de lucro.

Fonte: Extraído de www.pontosmultiplus.com.br (2013)

Do total deste faturamento, 28% têm origem nos pontos da TAM Linhas Aéreas e de seu TAM Fidelidade, e os 72% restantes vem dos outros parceiros da rede.

Percebe-se também, que os custos de resgate são provenientes quase que em sua totalidade da troca em passagens aéreas.

4.2.4 Produtos e serviços: tipos de parceria

Por se tratar de um sistema de fidelização constituído a partir do melhor de dois outros tipos de programas existente, como dito anteriormente, o individual e o de coalizão, a rede Multiplus Fidelidade tem capacidade de oferecer melhores alternativas tanto aos seus clientes quanto aos seus parceiros. São mais opções de acúmulo e resgate, além da oferta de um melhor controle e organização dos pontos adquiridos.

Dessa forma, podem-se dividir os produtos e serviços oferecidos pela empresa em quatro categorias, sendo as três primeiras baseadas no tipo de parceria estabelecida e a última no relacionamento com os clientes. São elas: parceria de acúmulo de pontos; parceria de resgate de prêmios; parceria de coalizão; e o CRM.

4.2.4.1 Parcerias de acúmulo de pontos

Os parceiros de acúmulos de pontos, como forma de atrair e fidelizar seus clientes, apresentam-lhes o acúmulo de pontos Multiplus como vantagem ao escolherem seus estabelecimentos na hora da compra. Ofertam-lhes os pontos e seus benefícios entre eles a facilidade de recompensa, uma vez que esses pontos podem ser resgatados em produtos e serviços de diferentes empresas, todas presentes na rede construída pela Multiplus Fidelidade.

Nesse sentido, cabe observar que a Multiplus tem parceiros em diferentes segmentos da economia, já listados no início do capítulo. O destaque neste item é dado às instituições financeiras, pois elas já possuem a tradição de fidelizar seus clientes de cartões de crédito.

4.2.4.2 Parcerias de resgate de prêmios

Os parceiros de resgate de prêmios são, em geral, empresas e instituições que não possuem programas de fidelização, não oferecem pontos, mas permitem, de acordo com a parceria estabelecida com a Multiplus, que os pontos da rede sejam convertidos em produtos e serviços da empresa. Essa transação ocorre na maioria dos casos pela internet, por meio das lojas *online*.

4.2.4.3 Parcerias de coalizão

Os parceiros de coalizão são aqueles que permitem tanto o acúmulo quanto o resgate de pontos em sua empresa. Possuem programas próprios em parceria com a rede Multiplus, ou aderiram à Multiplus Fidelidade e a utilizam como seu programa de fidelização.

Por conta dos programas de milhagens das companhias aéreas e, principalmente, da própria TAM, os consumidores estão acostumados a trocar seus pontos por passagens aéreas, o que ainda compõe 99% dos custos de resgate da Multiplus Fidelidade. No entanto, a rede tem reunido esforços para incentivar a participação dos resgates nos seus demais parceiros de coalizão.

4.2.4.4 Customer Relationship Management (CRM)

A Multiplus Fidelidade utiliza diferentes ferramentas de marketing para manter contato com seus clientes e, assim, construir uma rede de relacionamento com os mesmos.

Atualmente, a empresa coleta e analisa dados transacionais dos participantes da rede por meio da utilização de banco de dados. O seu objetivo com isso é, em um futuro próximo, auxiliar seus parceiros comerciais em suas próprias estratégias de negócio capacitando-os para oferecer propostas diferenciadas como, por exemplo, a liberação de mais pontos pela aquisição de produtos ou serviços específicos.

Apresentados, separadamente, os quatro tipos de serviços oferecidos pela Multiplus aos seus clientes e parceiros comerciais, a figura 4.7 vem resumir as características de cada um.



Figura 4.7 – Características dos serviços oferecidos pela rede Multiplus Fidelidade.

Fonte: Extraído de www.pontosmultiplus.com.br (2013)

No caso da parceria de acúmulo de pontos, os parceiros adquirem ponto Multiplus para ofertá-los a seus clientes. Na parceria de resgate, a Multiplus compra pontos, produtos e serviços de seus parceiros comerciais para ofertá-los em sua rede. Na parceria de coalizão ocorrem compra e venda nos dois sentidos entre a empresa e seus parceiros e, no último caso, a Multiplus analisa o comportamento de consumo de seus clientes e oferece a seus parceiros as informações por meio do serviço de CRM.

4.2.5 Conselho e diretoria

O conselho de administração da Multiplus Fidelidade, composto por sete membros (dois independentes e cinco representantes do bloco controlador), é o responsável por fornecer as diretrizes estratégicas da empresa, estabelecer as políticas comerciais e eleger os diretores-executivos (e supervisioná-los), além de autorizar a emissão, a recompra, a amortização e/ou resgate de ações e pela instituição de comitê, entre outras coisas.

O grupo reúne-se mensalmente ou quando solicitado por qualquer um dos membros. Os integrantes do conselho são eleitos em assembléia geral de acionistas e a duração do mandato é de dois anos, sendo possível reelegerem-se.

Os membros diretores da Multiplus são os responsáveis pela representação e conduta geral dos negócios da empresa. Podem, com isso, praticar todos os atos que forem necessários ou convenientes para tanto, exceto aqueles que entrem em desacordo com a Lei das Sociedades por Ações ou o Estatuto Social e que sejam de competência da assembléia geral de acionistas ou do conselho administrativo da companhia.

O Estatuto Social da Multiplus prevê que a diretoria seja composta por no mínimo dois e no máximo cinco membros, acionistas ou não, eleitos e destituíveis a qualquer momento pelo Conselho Administrativo. A duração no cargo é de três anos e pode ocorrer a reeleição.

Todos os membros, seja do conselho ou da diretoria, devem residir no Brasil.

A figura 4.8 apresenta a organização e a hierarquia no comando da rede Multiplus Fidelidade.

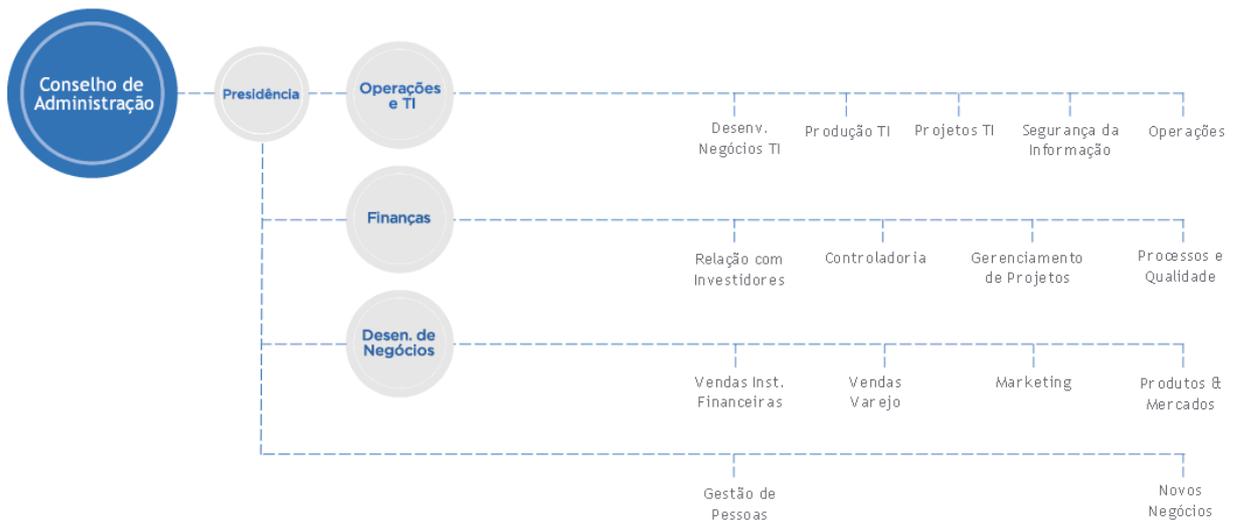


Figura 4.8 – Organograma da administração da Multiplus Fidelidade.

Fonte: Extraído de www.pontosmultiplus.com.br (2013)

4.2.6 Código de ética

De acordo com o Instituto de Desenvolvimento e Estudos Aplicados à Seguridade (IDEAS), o código de ética de uma empresa é o objeto que funciona como instrumento para nortear e ajudar a empresa a realizar suas atividades, sempre de acordo com sua missão, visão, valores e mantê-las dentro dos seus objetivos estratégicos.

Nada mais é do que um documento formal para orientar as ações dos membros e colaboradores da empresa explicitando sua postura social em virtude dos diferentes públicos que atende.

Com a Multiplus não seria diferente. A rede de fidelização possui um documento formal conhecido por “Código e Diretrizes Éticas da Multiplus”, o qual foi criado em 1º de agosto de 2012 e que ainda está em sua primeira versão.

O código de ética da Multiplus é o conjunto de valores que orientam o comportamento dos funcionários da empresa na conduta de seus atos, quando a serviço da companhia.

Esse documento possui 23 páginas e é dividido em 13 itens que apresentam, entre outras coisas, o objetivo do código, sua abrangência, os requisitos para sua utilização, as responsabilidades dos seus empregados e empregadores (gerências e funcionários), além das suas diretrizes, que abrangem a política de ação e as situações de risco relacionadas a temas específicos como pagamentos indevidos, comércio exterior, prevenção contra a lavagem de dinheiro, a privacidade, o relacionamento da empresa com seus fornecedores, o governo como cliente, as leis de defesa da concorrência e questões relacionadas ao meio ambiente, a saúde e a segurança, sem deixar de fora as leis trabalhistas, o conflito de interesses de seus funcionários, suas responsabilidades financeira e comercial e, por fim, a utilização de informações internas e privilegiadas, a propriedade intelectual e a segurança da informação.

O documento discorre, ainda, a respeito das penalidades pela violação do código e da comunicação entre funcionários em geral e a empresa.

O conteúdo do “Código e Diretrizes Éticas da Multiplus” encontra-se disponível no site da empresa.

4.2.7 Estatuto e políticas

Estatuto Social da Multiplus fidelidade é dividido 12 capítulos que discorrem a respeito de sua denominação, sede, foro, objeto e prazo; seu capital social e suas ações; seu acordo de acionistas; sua assembléia geral; sua administração; seu orçamento anual e plano de negócios; seu conselho fiscal; seu exercício fiscal, suas demonstrações financeiras e de lucros e perdas; sua liquidação; a alienação de controle, cancelamento do registro de companhia aberta e descontinuidade das

práticas diferenciadas de governança corporativa; a solução de controvérsias, apresentando, por fim, suas disposições finais e transitórias.

As políticas da Multiplus são atualmente divididas em três documentos que são: o plano de *Stock Options*, a política de divulgação de informações relevantes e preservação de sigilo; e a política de negociação de valores mobiliários.

O estatuto social e todas as políticas da rede Multiplus Fidelidade podem ser encontrados no site da empresa.

4.2.8 Relacionamento com a TAM

Em dezembro de 2009, a Multiplus assinou um contrato operacional com a TAM Linhas Aéreas e por meio desse documento foram estabelecidas as diretrizes que regem o relacionamento das duas empresas. Ficou determinado que, a partir do primeiro dia do ano de 2010, a Multiplus assumisse a gestão, administração e operação do Programa TAM Fidelidade como ocorre atualmente.

Segundo esse contrato, a rede Multiplus Fidelidade ficou, então, responsável pelo processamento de informações sobre o acúmulo e resgate de pontos do Programa TAM Fidelidade e pela conversão dos pontos em passagens de acordo com o previsto nos regulamentos do TAM Fidelidade e da Multiplus.

Além disso, por meio deste contrato, o Programa TAM Fidelidade foi incorporado à rede Multiplus na posição de parceiro comercial, juntando-se aos demais. Durante esta transição, todos os clientes TAM Fidelidade passaram a ser clientes Multiplus e seus pontos no programa de fidelização da companhia aérea foram automaticamente convertidos em pontos Multiplus.

Sendo assim, a Multiplus também se comprometeu em não permitir que nenhuma outra companhia de transporte aéreo faça parte da rede Multiplus, garantindo a exclusividade da oferta desse serviço à TAM Linhas Aéreas.

Por meio de um segundo contrato assinado no fim de 2009, o contrato de compartilhamento de serviços, a TAM Linhas Aéreas, comprometeu-se em oferecer à Multiplus, serviços jurídicos, de controladoria, de tesouraria, apoio ao planejamento e gerenciamento financeiro, instalações e infraestrutura, recursos humanos, tecnologia da informação, auditoria e suprimentos para auxiliá-la no desenvolvimento e aprimoramento da rede de fidelização da Multiplus.

Além disso, colocou à disposição colaboradores, equipamentos, ferramentas, tecnologia entre outros recursos com a mesma competência e qualidade tradicionalmente exercidas nas operações habituais da TAM Linhas Aéreas.

4.2.8.1 Diferença entre o TAM Fidelidade e a Multiplus

Desenvolvido e implementado no ano de 1993, o Programa TAM Fidelidade é o programa de fidelização da TAM Linhas Aéreas e tem por objetivos desde a sua criação, fidelizar seus clientes e oferecer vantagens e benefícios de acordo com o grau de lealdade de cada um.

O acúmulo ocorre em pontos e não em milhas e varia de acordo com o valor de cada trecho voado, do destino, da tarifa escolhida e do tipo de cartão fidelidade do cliente.

Aproveitando as oportunidades de mercado e o surgimento de novos modelos de fidelização, os executivos da TAM empenharam-se em desenvolver um programa de fidelização inovador que correspondesse a esses novos moldes e aos anseios do mercado em ascensão.

Pioneiros no desenvolvimento do TAM Fidelidade, criaram, em 2009, a Multiplus Fidelidade, um programa diferenciado que tem como característica principal, ser uma rede de multifidelização que reúne programas de fidelidades de diferentes empresas sob um mesmo mecanismo onde o acúmulo e o resgate de pontos pode ser feito individualmente ou compartilhados sob a dinâmica de parcerias, utilizando como intermediário o sistema da Multiplus.

Como exposto no início do capítulo, a Multiplus Fidelidade, era inicialmente uma unidade de negócios do grupo TAM, passando a ser uma empresa independente em fevereiro de 2010.

A Multiplus é uma rede de empresas e seus programas de fidelização que permite o acúmulo de pontos e sua conversão em produtos ou serviços entre seus parceiros, de bilhetes aéreos à produtos e serviços do dia a dia.

O TAM Fidelidade é o programa de fidelização oferecido pela TAM Linhas Aéreas aos seus passageiros frequentes e é um dos principais parceiros da Multiplus. Esta é a diferença básica entre eles.

Assim, é possível observar que, embora uma tenha dado origem à outra, elas são atualmente, unidades de negócio independentes e que trabalham sob o sistema de parceria proposto pela Multiplus.

4.2.9 Como participar

Ao decidir fazer parte da rede Multiplus Fidelidade, o cliente deve se cadastrar no site, preenchendo seus dados e escolher uma chave de acesso. Neste processo ele precisará fornecer seu cadastro de pessoa física (CPF) e aceitar os termos do regulamento da empresa.

Para acumular os pontos Multiplus, o cliente deve informar seu número Multiplus que é idêntico ao seu CPF nos estabelecimentos parceiros para recebê-los e mantê-los organizados em sua conta pessoal, que pode ser acessada pelo site da empresa.

Àqueles que já possuem o cadastro no programa TAM Fidelidade, estão automaticamente cadastrados na rede Multiplus e necessitam apenas regularizar a situação do cadastro fornecendo seu número de CPF ou do cartão TAM Fidelidade e requisitar uma nova senha de acesso que será enviada para o email cadastrado no programa da companhia aérea.

Por outro lado, àqueles que desejarem utilizar seus pontos Multiplus em programas de fidelização individual de algum dos parceiros comerciais da rede, devem se cadastrar neste programa a parte. Este cadastro é independente do cadastro na Multiplus, ou seja, a Multiplus não oferece o cadastramento automático de seus clientes em programas individuais de seus parceiros.

4.2.9.1 Como juntar pontos

Todas as compras de produtos e serviços realizadas nos estabelecimentos e empresas parceiras da rede Multiplus podem ser convertidas em pontos a serem trocados por prêmios no futuro. Esses prêmios são outros produtos ou serviços de outros ou desses mesmos parceiros comerciais da empresa.

São diversas as opções para acúmulo de pontos e estão todas listadas no site da empresa. A busca pelos parceiros pode ser feita pelo tipo de segmento, estado da federação e cidade.

4.2.9.2 Como usar os pontos

O resgate de pontos é ainda mais diversificado que o acúmulo. Eles podem ser utilizados de várias maneiras, de combustível a passagens aéreas internacionais.

Os pontos Multiplus, como já foi dito, podem ser convertidos em uma variedade de produtos e serviços ofertados tanto pela própria Multiplus quanto pelos seus parceiros. Cada um desses produtos ou serviços possui um valor de troca que, no caso dos resgates, aparece em quantidade de pontos e não em reais. A conversão dos pontos em prêmios pode ser realizada nos sites dos parceiros ou da própria Multiplus Fidelidade.

No caso de parceiros que possuem programas de fidelização próprios, os pontos desses programas devem ser previamente convertidos em pontos Multiplus para que, após isso, possam ser resgatados em produtos e serviços de outros parceiros da rede.

4.2.9.3 Acompanhamento

A Multiplus Fidelidade oferece aos seus clientes, maior controle e organização dos pontos, do acúmulo e ao resgate em prêmios.

Seguindo esta linha, a empresa disponibiliza aos seus clientes uma área exclusiva de acesso chamada de “Minha Conta” que contém entre muitos outros recursos o extrato *online* dos pontos acumulados detalhadamente, o saldo total, e a previsão de vencimento dos pontos mais antigos, além disso, esse ambiente exclusivo permite ao usuário atualizar os seus dados cadastrais, fornecer informações complementares como a lista de outros programas de fidelização dos quais participa e escolher áreas de interesse para que a Multiplus possa direcionar suas ofertas de acordo com as preferências de seus clientes e, assim, se manter sempre atrativa.

Outras funcionalidades são a alteração de senhas, uma lista de perguntas frequentes para auxiliar o cliente de forma mais ágil e prática além de um canal de comunicação denominado “Fale Conosco” para o caso de suas dúvidas não terem sido sanada ou se o cliente quiser registrar críticas, sugestões e elogios.

Fora desta área existe, ainda, a listagem de todos os parceiros da rede Multiplus Fidelidade separados por segmento e localização, e ofertas constantes de promoções exclusivas no site.

Com isso, ao acessar sua conta no site da empresa, os clientes da rede Multiplus Fidelidade possuem todas as informações e ferramentas necessárias para acompanhar os seus negócios desde o acúmulo até o resgate de seus pontos no programa. Além de receberem via *email* (ver Anexo 4), quinzenalmente, informações sobre seus pontos, ofertas ou promoções da Multiplus e de seus parceiros mantendo-se, com isso, sempre atualizados pela empresa.

4.2.9.4 Regulamento Multiplus

A multifidelização oferecida pela rede Multiplus permite que seus clientes tornem-se participantes da rede, e possam escolher em quais programas de relacionamento ou fidelização de clientes dos parceiros da rede ele deseja acumular e resgatar pontos e prêmios de acordo com o que lhes for mais conveniente.

Para organizar este processo, a Multiplus desenvolveu o Regulamento da empresa com o objetivo de estabelecer as regras e condições para a participação dos clientes em sua rede de fidelização.

Tal documento apresenta disposições a respeito: da adesão dos participantes à Multiplus Fidelidade; do que são, qual a validade e outros aspectos relacionados aos pontos Multiplus; do acúmulo de pontos na rede; do resgate de pontos em prêmios e outros benefícios incluindo os custos, procedimentos e condições para esse resgate; da transferência de pontos e da responsabilidade pelos benefícios resgatados, trazendo ainda suas disposições gerais.

O Regulamento Multiplus encontra-se anexado na íntegra ao final do presente trabalho (Anexo 1).

CAPÍTULO 5

ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÕES

Depois de discorrer a respeito do contexto teórico relacionado ao tema escolhido para a realização desta pesquisa e de apresentar a rede Multiplus Fidelidade, objeto de estudo deste trabalho, este capítulo traz a análise e a discussão dos dados pesquisados de acordo com a teoria, a fim de verificar até que ponto ambas se aproximam ou se distanciam.

5.1 A experiência de compra proporcionada pela Multiplus Fidelidade

De acordo com o que foi visto no referencial teórico, a experiência de compra abrange a relação entre o mercado e os clientes, bem como o processo de decisão de compra por parte dos clientes.

Kotler e Armstrong (2007) apresentam cinco fatores básicos que envolvem a citada relação. Para lembrar, são eles: necessidades, desejos e demandas dos clientes; oferta de mercado; valor e satisfação; trocas e relacionamento; e mercados.

Em um mercado onde a variedade é grande, a concorrência é acirrada e não há muita diferenciação, alcançar o encantamento do cliente, oferecendo a ele valor superior, é o grande diferencial competitivo entre as empresas de um mesmo ramo. Essa oferta de valor se apresenta, então, como vantagem competitiva (KOTLER e KELLER, 2006).

A partir do exposto a respeito da Multiplus Fidelidade, pode-se perceber que os clientes do programa que lhe deu origem, o TAM Fidelidade, já estavam familiarizados com o processo de acúmulo de pontos e o resgate de benefício proporcionado pela TAM Linhas Aéreas, e que a demanda por mais que isso era iminente.

Os idealizadores da Multiplus Fidelidade observaram e aproveitaram, portanto, um segmento do mercado em ascensão e ainda pouco explorado, o de programas de multifidelização, e investiram para entrar e se posicionar dentro dele.

Como dito por Kotler e Armstrong (2007), as necessidades se transformam em desejos à medida que tomam forma de objetos e serviços capazes de satisfazerem os clientes. Esses desejos, apoiados pelo poder de compra, tornam-se demandas.

O poder de compra ofertado anteriormente pela TAM Fidelidade era limitado. A Multiplus Fidelidade veio para ampliar esse poder de compra e permitir que seus clientes satisfizessem ainda mais as suas necessidades e desejos por meio de uma rede muito maior de produtos e serviços, aumentando, conseqüentemente, a demanda.

A ampliação da capacidade de compra dos clientes, no caso da criação da Multiplus Fidelidade, vem atrelada a uma maior oferta de mercado. Churchill Jr. e Peter (2013) apontam que as oferta de mercado pode se apresentar sob a forma de produtos, serviços e experiências, e que hoje em dia é cada vez mais comum a oferta vir sob a forma de uma combinação entre esses diferentes aspectos.

A Multiplus Fidelidade oferece aos seus clientes, mais do que pontos para acúmulo, oferece benefícios diferenciados e experiência de consumo, traduzida no acúmulo e resgate de pontos em produtos e serviços por toda a rede de fidelização construída por ela. Com isso, a empresa transmite aos seus clientes a oportunidade de realizarem transações altamente vantajosas e, com isso, aumentam o valor percebido por eles.

O valor percebido pelo cliente e sua satisfação são elementos fundamentais para o desenvolvimento e a manutenção de um relacionamento entre a empresa e seus clientes (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

Este relacionamento encontra-se, também, intimamente ligado às relações de troca entre os clientes e a empresa. A troca é uma resposta a determinada oferta de mercado. Uma vez que os indivíduos decidem satisfazer suas necessidades e desejos, o fazem por meio de trocas.

Sendo assim, a Multiplus Fidelidade atua em cima disso ao mesmo tempo em que disponibiliza aos seus clientes inúmeras opções de troca, além de oferecer diversas promoções que servem de incentivo para estabelecer essas relações e assim iniciar e fomentar o processo de relacionamento com seus clientes.

O objetivo de construir relacionamento é mais do que incentivar a realização de trocas: é também reter clientes, a fim de expandir suas relações com a empresa e consolidá-las visando o lucro.

5.1.1 O processo de decisão de compra na Multiplus Fidelidade

O processo de decisão de compra, de acordo com o apontado por Ganesi e Corrêa (1996), segue o modelo dos cinco estágios proposto por Kotler (1991). São eles: o reconhecimento da necessidade; a busca por informações; a avaliação das alternativas; a tomada de decisão e o comportamento pós-venda.

Para os clientes da Multiplus Fidelidade, pressupõe-se que o reconhecimento da necessidade e a busca por informações ocorram da mesma forma como ocorre com clientes de outras empresas.

A partir do terceiro estágio é que é possível verificar as diferenças relativas à Multiplus especificamente. Ganesi e Corrêa (1996) apontam três critérios básicos aos quais o cliente pode recorrer para tomar sua decisão. São eles: pesquisa, experiência e credenciais ou recomendações.

Parece não haver um critério que atenda satisfatoriamente o caso da Multiplus Fidelidade, porém o mais próximo que se pode chegar neste sentido é apresentar o último critério como fonte para a avaliação das alternativas. Esta consideração tem como base o fato de que, a partir do momento em que uma empresa integra a rede de fidelização proposta pela Multiplus Fidelidade, os serviços e produtos desta empresa serão recomendados em algum momento pela própria Multiplus em sua divulgação quinzenal de ofertas e benefícios via *newsletter*, podendo, em outros momentos, fazer parte, também, das promoções existentes no *site*.

Outro ponto que cabe ressaltar em relação a isso é que, uma vez que o cliente realiza suas compras em parceiros da rede Multiplus, acumula pontos que podem ser trocados por outros produtos e serviços de parceiros dentro da mesma rede. Essa vantagem, pode-se dizer, tendencia os clientes a procurarem opções que satisfaçam suas necessidades e desejos dentro da rede de fidelização estabelecida pela Multiplus com a intenção de acumular ainda mais pontos ou, se o cliente obtiver pontos suficientes, resgatá-los no produto desejado sem despender recursos financeiros.

Observado isso, percebe-se que, a decisão de compra é indiretamente influenciada pela visão de benefícios futuros, peças chave dos programas de fidelização.

Após a tomada de decisão e a consequente aquisição do produto ou serviço, se segue o comportamento pós-compra. Tal comportamento compreende, principalmente, o que o cliente é capaz de fazer de acordo com o grau de satisfação obtido com a utilização do que adquiriu.

As empresas devem sempre estar preparadas para o tipo de reação que seu negócio pode gerar em seus clientes (GIANESI e CORRÊA, 1996). Em todo caso as empresas devem manter canais de contato direto com seus clientes. O exemplo dado pela Multiplus Fidelidade é que a comunicação deve vir em diferentes frentes e meios.

A empresa possui uma central de relacionamento com o cliente via telefone, no Brasil e no Exterior, além de uma área específica para envio de *emails*, localizada em seu site oficial dentro do menu “Fale Conosco”, no rodapé fixo, e que aparece ao final de todas as páginas acessáveis.

A comunicação também ocorre por meio da página oficial da Multiplus na rede social *Facebook*, onde perguntas podem ser feitas pelos usuários e são respondidas prontamente lá mesmo. Fora isso, o relacionamento com o cliente conta também com as abas de dúvidas frequentes, tanto no *site* quanto na página oficial da empresa na rede social *Facebook* e que contém respostas rápidas para dúvidas que são mais comuns e recorrentes.

5.2 O marketing de relacionamento e a estratégia de fidelização da Multiplus

O grande desafio do marketing atual é oferecer não apenas qualidade em seus produtos e serviços, mas sim um diferencial de valor para o cliente (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

Sendo assim, o marketing de relacionamento tem sido cada vez mais valorizado, uma vez que foca as estratégias de marketing no consumidor. Por meio dele é possível estabelecer relações duradouras com os clientes e oferecer-lhes satisfação por mais tempo e não apenas na hora da compra.

Como alerta Ian Gordon (2001), o marketing de relacionamento é um processo de contínua geração de novos valores a serem ofertados aos clientes, de modo que eles possam compartilhar e usufruir dos benefícios adquiridos por toda sua vida. O autor ainda ressalta que este processo deve envolver não apenas clientes, mas também outros elementos essenciais que estruturam a empresa.

Neste sentido, a Multiplus Fidelidade trabalha a geração de valor, ao oferecer a seus clientes uma ferramenta para acúmulo de pontos por compras realizadas, de maneira rápida e fácil, além de acesso a uma grande e diversificada variedade de opções para o resgate desses pontos em novos produtos e serviços. Ao tratar essas trocas como prêmios, a empresa oferece uma proposta de valor que salta aos olhos.

A Multiplus Fidelidade não oferece valor superior apenas a seus clientes. Seus parceiros também se beneficiam e enxergam vantagens ao fazerem parte da rede de multifidelização liderada pela empresa, uma vez que os gastos com propaganda, marketing de relacionamento e fidelização são repartidos entre todos.

A geração de valor, por outro lado, reflete-se também nos fluxos de lucros gerados pela e para a rede e seus parceiros comerciais, como foi mostrado no Capítulo 4 (Aprofundamento do Tema).

Como visto no referencial teórico, Kotler e Armstrong (2007) apresentam cinco diferentes níveis de relacionamento a serem considerados. São eles: o nível básico (venda com acompanhamento posterior); o nível reativo (venda seguida da oferta de ajuda em caso de dúvidas); o nível confiável (venda com contato posterior para avaliação quanto às expectativas do cliente); o nível proativo (venda seguida de contatos periódicos) e o último nível, o nível de parceria (venda seguida de um contínuo trabalho da empresa para melhorar a oferta de valor).

Considerando que cada nível seguinte abarca o conteúdo dos níveis anteriores, pode-se dizer que o tipo de relacionamento proposto pela Multiplus Fidelidade encaixa-se no último nível desta divisão, uma vez que, após a venda ou resgate de bens e serviços dentro da rede, a empresa preocupa-se em manter um contato periódico com seus clientes, ofertando novos produtos e mantendo-os informados dos pontos que possuem e outros aspectos como, por exemplo, o tempo de validade desses pontos.

Desta maneira, a Multiplus promove a venda e realiza um trabalho contínuo com seus clientes para maximizar sua oferta de valor. Mantendo-se aberta ao diálogo por meio dos canais de comunicação anteriormente citados, a empresa busca atender prontamente as solicitações de seus clientes. Além disso, de acordo com o que foi visto no aprofundamento do tema, vem trabalhando junto a seus parceiros para, em um futuro próximo, disponibilizar ofertas de produtos e serviços cada vez mais personalizadas com o intuito de aumentar ainda mais o valor percebido por seus clientes.

Itzhak Bogmann (2000), como consta no referencial teórico, apresenta também as seis dimensões do marketing aplicadas à construção de relacionamento. Tais dimensões, que serão aqui evidenciadas de acordo com o que ocorre na Multiplus Fidelidade, são:

- A criação de novos valores e o compartilhamento desses valores com produtores e consumidores: a Multiplus Fidelidade trabalha constantemente para oferecer novas ofertas de valores sob a forma de produtos e serviços, seja para seus clientes, seja para seus parceiros comerciais. Os benefícios são, dessa forma, compartilhados entre aqueles que usufruem do acúmulo e do resgate de pontos, mas também entre aqueles que realizam a oferta desses pontos em diferentes segmentos. Como já foi dito, o trabalho em oferecer valor superior realizado pela Multiplus Fidelidade, atinge não só clientes, como também todos que fazem parte de sua rede de multifidelização.
- O reconhecimento do papel fundamental que os clientes têm de ajudar a empresa a fornecer o pacote de benefícios que eles valorizam: ao se cadastrar na rede Multiplus Fidelidade, cada cliente, de forma individual, tem a possibilidade de dizer para a empresa quais as áreas de seu interesse. Dessa forma, a Multiplus Fidelidade pode personalizar as estratégias de promoção e oferta de pontos, produtos e serviços, de maneira que atenda melhor as expectativas e os interesses de seus clientes. Ao fornecer esse tipo de informação, todos se beneficiam. Os clientes, uma vez que, a oferta personalizada economiza seu tempo de acesso; e as empresas, uma vez que as ofertas direcionadas têm mais chances de serem convertidas em compras (lucros).
- A exigência de que a empresa alinhe suas estratégias de marketing e seus processos, para manter o valor desejado pelo cliente: quanto mais tempo de contato o cliente mantém com uma empresa, maior será o desejo de extrair benefícios cada vez maiores desta relação. Dessa forma, é necessário buscar constantemente alternativas para maximizar a oferta de valor para o cliente. Para alcançar esse patamar, a empresa precisa, constantemente, alinhar e desenvolver estratégias para manter seu cliente satisfeito. Com a Multiplus Fidelidade não é

diferente. A oferta periódica de promoções e o trabalho constante de buscar novos parceiros para integrarem a sua rede, são exemplos dessas estratégias.

- O esforço colaborativo entre compradores e vendedores: dentro de uma rede de parceiros, todos devem colaborar entre si. A Multiplus Fidelidade trabalha com diferentes tipos de parceria, como já foi apresentado em capítulo anterior. Partindo desse ponto, é possível observar que, independentemente do sistema de parceria existente entre a rede e seus parceiros, todos estão envolvidos no desenvolvimento e aprimoramento da rede de fidelização, sendo uns por meio da compra e outros pela venda de pontos. Todos estão interligados pelo sistema de resgate oferecido pela Multiplus Fidelidade.
- O reconhecimento do valor do cliente por seu período de vida de consumo e não pelas ocasiões de compras isoladas: o desejo de construir um programa de fidelização já abrange esta dimensão. A fidelização depende do relacionamento e um relacionamento exige constância. Para a Multiplus, assim como para outros programas de fidelidade, a repetição da compra é de maior importância. A continuidade e a constante atualização do programa dependem disso. A empresa oferece diferentes benefícios reunidos em um programa de fidelização, com o intuito de recompensar seus clientes pela preferência que recebe. Por outro lado, essa oferta de benefícios também atrai o cliente e o incentiva a continuar no relacionamento.
- A procura por construir uma cadeia de relacionamento dentro da empresa junto a seus principais participantes, para criar o valor desejado pelo cliente: De acordo com boa parte do que já foi exposto, percebe-se que a Multiplus Fidelidade investe não apenas na relação e oferta de benefícios aos seus clientes, mas também na relação com seus parceiros comerciais. Então, além de pensar com eles novas formas de ofertar valor para o cliente, a empresa, por ser relativamente nova, está constantemente buscando novos parceiros em potencial para fechar parcerias e, assim, aumentar a sua oferta de valor e suprir os desejos de seus clientes.

Além dessas seis dimensões propostas por Bogmann (2000), a fundamentação teórica trouxe também alguns outros fatores fundamentais destacados por Regis McKenna (1992). Esses fatores ficam evidentes na Multiplus Fidelidade à medida que: a empresa investe em uma comunicação interativa via telefone, *email* e rede social; promove experiências que são lembradas e reiteradas por meio do processo de acúmulo e resgate de pontos; usa eficazmente a tecnologia associando-a a uma experiência valorizada pelos seus clientes, e a oferta de produtos e serviços, fundamentada na disponibilização de informações em seu site, ao mesmo tempo em que utiliza interface tanto humana, por exemplo, a Central de Relacionamento Multiplus, quanto virtual, onde os clientes podem interagir de forma simples e rápida.

Outros fatores são a consistência, a confiabilidade e a segurança que vêm atreladas ao nome da empresa e de sua origem, a TAM Fidelidade, assim como o treinamento do pessoal e o compartilhamento dos recursos; a oferta de valor, tanto para fornecedores quanto para clientes, como foi mostrado anteriormente; a aprendizagem constante, fruto da experiência mútua entre a rede e seus parceiros comerciais; o *feedback*, fonte de retorno que chega em diferentes vias de contato estabelecidas entre empresa e cliente; a utilização da comunicação interativa e, a todo tempo, presente, como é o caso do envio da *newsletter* por *email* e o acompanhamento da conta que pode ser feito pelos clientes no site da Multiplus; a atitude de preservar os relacionamentos individuais, uma vez que a empresa busca reunir informações de seus clientes para disponibilizar-lhes ofertas mais personalizadas; e a crença de que o estabelecimento de metas mútuas é algo de longo prazo. A Multiplus está, praticamente, no início de suas atividades e, talvez por isso, investe em primeiro lugar na consolidação das suas parcerias e prevê que no futuro possa ofertar a seus parceiros comerciais ainda mais vantagens do que oferece atualmente.

Até este momento se expôs bastante a respeito da construção de valor. Como foi mostrado, esta construção de valor está intimamente ligada à satisfação do cliente.

Kotler e Keller (2006) observam que os consumidores formam uma expectativa quanto à aquisição de um bem ou serviço. A satisfação depende de que essa aquisição alcance ou não esta expectativa, lembrando que, segundo tais

autores, os clientes observam quatro fontes diferentes de valores: o produto, o serviço, o pessoal e a imagem da empresa. A proposta de valor é o conjunto de benefícios que a empresa promete entregar.

Se, observada essa proposta, as qualidades das alternativas, em termos de tecnologia, forem difíceis de diferenciar, os clientes farão suas escolhas baseados nos atributos não tecnológicos oferecidos (BOGMANN, 2000).

O principal atributo não tecnológico oferecido pela Multiplus Fidelidade é a possibilidade de acúmulo de pontos e sua utilização como segunda moeda no resgate de novos produtos e serviços, o que não exige que o cliente precise despendar recursos financeiros.

A satisfação geral dos clientes em relação à empresa ocorre em duas etapas: à medida que eles ganham seus pontos ao fazerem compras nos parceiros da rede e ao concretizarem trocas por meio do resgate desses pontos em outros bens ou serviços.

Manter o cliente satisfeito é fundamental para a construção de relacionamentos duradouros. Investir nesse relacionamento é a chave para a fidelização.

Mas para alcançar sucesso no relacionamento e, conseqüentemente, conquistar a lealdade de seus clientes, é necessário que a empresa leve em consideração alguns aspectos importantes. Um deles é o pós-marketing.

De acordo com o exposto por Terry Vavra (1996), o objetivo dessa ferramenta é proporcionar satisfação e reforço contínuos aos clientes atuais ou àqueles que já foram clientes da empresa. As palavras-chave do pós-marketing são: identificar, reconhecer, informar, questionar e atender. Em suma, tudo aquilo que é necessário para desenvolver e maximizar o relacionamento entre empresa e cliente.

A Multiplus Fidelidade, ao buscar conhecer melhor seus clientes, perguntando-lhes o que lhes interessa, é capaz de antecipar as suas expectativas e superá-las, ao enviar-lhes ofertas personalizadas de acordo com o perfil de cada grupo.

Assim, ela estimula a fidelidade de seus clientes e alimenta o relacionamento, com o intuito de gerar novos negócios. Destacados estes aspectos, observa-se que a Multiplus também encontra-se de acordo com o que McKenna (1996) fala a respeito das exigências do pós-marketing à empresa.

Como afirma Bogmann (2000), as atividades do pós-marketing são indispensáveis para o sucesso de qualquer programa de fidelização, uma vez que, ao oferecer informações e construir relacionamento, possibilitam que o cliente perceba a qualidade e o valor superior oferecido pela empresa a seus clientes quando adquirem seus produtos ou serviços.

Outro ponto importante que cabe analisar é o fato de que a rentabilidade dos clientes está, de certa forma, ligada ao seu grau de fidelização. Para Reinartz e Kumar (2002), é possível estabelecer uma relação entre esses dois conceitos e ir além, classificando os clientes de acordo com ela.

Essa classificação é feita, segundo os autores, em quatro categorias: amigos verdadeiros (alta rentabilidade e alta fidelidade); borboletas (alta rentabilidade e baixa fidelidade); cracas (baixa rentabilidade e alta fidelidade); e desconhecidos (baixa rentabilidade e baixa lealdade).

Observar e categorizar os clientes têm importâncias e finalidades diferentes, de acordo com o tipos e o ramo de cada empresa. Pode-se dizer que, ao se tratar da Multiplus Fidelidade, a empresa é, ainda, bastante democrática, uma vez que não faz essa categorização atualmente. Os pontos são ofertados a todos os clientes da mesma maneira, independentemente do grau de fidelidade que têm com as suas empresas parceiras.

Cabe observar que, independentemente disso, a rentabilidade, como em qualquer empresa, será maior no grupo daqueles clientes que se mostram, de certa forma, mais fiéis à marca. Bogmann (2000) apresenta o princípio de Pareto que confirma essa constatação. De acordo com esse princípio, 20% dos clientes são responsáveis por 80% dos lucros de uma empresa e, completando a porcentagem, 80% dos clientes restantes são responsáveis pelo outros 20% de lucro.

Em um futuro próximo, como foi visto no aprofundamento do tema, a Multiplus Fidelidade pretende desenvolver, implementar e oferecer os serviços de CRM tanto para si quanto para seus parceiros comerciais, com o intuito de diferenciar os clientes da rede de acordo com seu histórico de consumo e seu ciclo de vida, para ofertar benefícios e vantagens diferenciadas àqueles mais fiéis.

5.2.1 A tangibilidade e o tipo de programa de fidelização da Multiplus

Os clientes de hoje procuram identificar as reais vantagens por trás dos benefícios oferecidos por uma empresa. Com isso, a tangibilidade desses benefícios é uma característica essencial e que chama atenção dos clientes na hora de tomar sua decisão de compra.

Nascimento (1996) citado por Bogmann (2000) aponta que os programas de fidelização inovaram o marketing de relacionamento das últimas décadas, ao permitir que os clientes mensurassem as vantagens oferecidas pelas empresas de forma mais tangível.

Esses programas de fidelização, para Bogmann (2000), podem abranger quatro diferentes níveis de ofertas de benefício. Todos os níveis foram enunciados no referencial teórico do presente trabalho. Cabe analisar aqui, o nível em que a Multiplus Fidelidade se encontra. Esse nível é o número dois, caracterizado pela oferta de benefícios financeiros.

Os benefícios financeiros oferecidos pela Multiplus Fidelidade refletem-se na entrega de pontos atrelados à aquisição de produtos e serviços que podem ser acumulados e, futuramente, resgatados em outros produtos ou serviços de empresas integrantes da rede Multiplus.

De acordo com o exposto no referencial teórico, os programas de fidelidade podem, ainda, ser divididos em seis tipos. Rapp e Collins (1991) apresentam esses tipos sob a forma de modelos, sendo eles: modelo de recompensa, modelo educacional, modelo contratual, modelo de afinidade, modelo de serviço de valor agregado e modelo de alianças.

A rede Multiplus Fidelidade encaixa-se no primeiro tipo apresentado, uma vez que esse modelo, o modelo de recompensa, tem como característica a busca por recompensas pela repetição da compra, ofertando prêmios, bônus, promoções ou outros benefícios aos clientes.

Assim, os benefícios oferecidos pela rede Multiplus aos seus clientes, como já foi dito diversas vezes, tomam a forma de pontos que podem ser acumulados e utilizados como uma segunda moeda e podem ser trocados por diferentes prêmios, dependendo da sua quantidade. Esses benefícios podem ser maximizados, à medida que a empresa busca oferecer ofertas e promoções cada vez mais direcionadas e exclusivas para seus clientes.

5.3 Aplicando o modelo proposto à realidade da Multiplus Fidelidade

Como visto no referencial teórico, Thelma Rocha e André Veloso (1999) explicam que para implementar um programa de fidelização é fundamental definir metas e objetivos claros e específicos.

Os autores apontam, ainda, certos fatores consideráveis indispensáveis para a definição do ponto de partida, são eles: a posição da empresa no mercado; seus principais produtos e serviços e suas participações no mercado; os seus diferenciais; os diferenciais dos concorrentes mais próximos; a distribuição da rentabilidade pela base de clientes e o perfil dos mais rentáveis.

A Multiplus Fidelidade parece cumprir o requisito fundamental proposto por Rocha e Veloso (1999), ao definir como seus principais objetivos estratégicos a construção de experiências com seus clientes, a divulgação e a consolidação da marca, e o retorno aos acionistas.

Em relação aos outros fatores apresentados pelos autores em questão, analisa-se a empresa da seguinte forma:

- a Multiplus Fidelidade é a líder de mercado neste segmento. Isso se dá, atualmente, pelo fato de que a sua precursora e, agora, maior parceira, a TAM Fidelidade, movimentar aproximadamente 99% da receita da empresa e gerar a maior parte dos fluxos de acúmulos e trocas de pontos existentes no mercado brasileiro;
- A rede Multiplus oferece produtos e serviços diferenciados e, devido às constantes parcerias que fecha, pode oferecer uma diversidade de opções cada vez maior, tendo para oferecer produtos e serviços nos mais distintos segmentos do mercado;
- A Multiplus traz o diferencial de reunir programas de fidelização individuais de diferentes empresas em uma mesma rede de benefícios, traduzidos no acúmulo de pontos e no resgate de prêmios; e
- Atualmente a rede trabalha em cima da igualdade de tratamento para com seus clientes, desde os mais rentáveis até os menos rentáveis, mas tem expectativas de que, no futuro, possa segmentá-los e orientar a oferta de benefícios de maneira cada vez mais diferenciada.

Para auxiliar na implementação de programas de fidelização, Carla Furlong (1994) propôs e testou um modelo de retenção de clientes que tem por base três princípios que a autora considera chaves para a fidelização do cliente. São eles: a responsabilidade coletiva, a adaptabilidade organizacional e a orientação para a ação.

Este modelo, descrito mais a fundo na fundamentação teórica, possui 12 etapas divididas em três partes: a mobilização para a ação; o compromisso organizacional e a integração organizacional.

Para a aplicação e análise do modelo teórico proposto por Carla Furlong (1994) à realidade da Multiplus Fidelidade, construiu-se o quadro comparativo 5.1.

Quadro 5.1 – Quadro comparativo entre o modelo teórico proposto e à realidade da Multiplus Fidelidade.

	Etapas do Modelo Teórico	Análise da Multiplus Fidelidade
Parte I Mobilizar para reter	- Desenvolvimento de um espírito de equipe	<p>Para alcançar seus objetivos, a Multiplus Fidelidade investe na implementação de rotinas e incentivos à agilidade e à eficiência dos processo. Este investimento resulta em eficácia operacional. Para isso, o trabalho em equipe, a delegação de funções e a manutenção da satisfação dos seus funcionários e fornecedores é fundamental.</p> <p>A Multiplus Fidelidade também busca conhecer seus clientes, suas necessidades e interesses para, assim, desenvolver ofertas direcionadas, maximizando o valor percebido pelos clientes e conquistando a sua preferência. Desse modo, promove a retenção e incentiva a fidelização. Além disso, a Multiplus está trabalhando para, no futuro, ser capaz de segmentar seus clientes e elaborar estratégias focadas em cada grupo. De acordo com a apresentação para investidores da empresa (Anexo 2), atualmente, a Multiplus já propõe a segmentação de ofertas de acordo com o saldo de pontos.</p>
	- Conhecimento do cliente para retê-lo	
	- Foco nos melhores clientes	
	- Delegação de funções e poderes	
	- Manutenção da satisfação do cliente interno	
Parte II Compromisso Organizacional	- Correção de erros	<p>A Multiplus Fidelidade mantém contato com seus clientes por diferentes vias: SAC por telefone, redes sociais e a central de relacionamento pelo site da empresa. Além disso, a Multiplus promove uma experiência que é posteriormente reiterada e lembrada por meio do envio de emails marketing, também conhecido como <i>newsletter</i>, quinzenalmente. Esses emails contém promoções e informações a respeito do saldo de pontos que os clientes possuem.</p> <p>A manutenção de canais abertos com o cliente, permite-lhes que enviem sugestões, críticas, elogios e reclamações à empresa. Dessa forma, a Multiplus pode trabalhar para corrigir erros e melhorar os seus processos.</p> <p>Outro ponto importante é que, o envio de email marketing com promoções e ofertas direcionadas incentiva a realização de vendas cruzadas e, assim, promove a aquisição de novos produtos e serviços.</p>
	- Manutenção de contato com o cliente	
	- Realização de vendas cruzadas	
Parte III Integração Organizacional	- Liderança	<p>A análise da empresa de acordo com essa etapa não foi possível de ser realizada na íntegra, pois o material recolhido a respeito da Multiplus não abordava explicitamente a forma de organização e estruturação das suas atividades internas e do seu quadro de funcionários. Dessa forma, não conseguiu-se verificar de que maneiras ocorrem a divisão de responsabilidades, o reconhecimento e a motivação dentro da empresa. Contudo, foi possível observar a flexibilidade da empresa, seja em seu modelo de negócio ou no fato de estar sempre aberta a inovações e ter, por exemplo, implementado um novo modelo de precificação recentemente, como mostra as apresentações aos acionistas (Ver anexos 2 e 3).</p>
	- Divisão de responsabilidades	
	- Reconhecimento e motivação	
	- Flexibilidade	

A partir da análise do quadro 5.1, verifica-se que, pelo menos nas etapas que foi possível averiguar, a estratégia de retenção de clientes da rede Multiplus Fidelidade está muito próxima do modelo teórico proposto por Carla Furlong (1994).

A prática observada na Multiplus Fidelidade parece estar bem próxima da teoria quando o assunto é a mobilização para a retenção, o compromisso organizacional e a flexibilidade traduzida em abertura à inovação e capacidade de adaptação, e vem se aproximando cada vez mais, principalmente no quesito foco nos melhores clientes, uma vez que tem buscado observar os comportamentos de compra desses clientes para, com isso, ser capaz de classificá-los e lhes oferecer benefícios diferenciados.

A retenção do cliente externo começa na satisfação do cliente interno. Como observaram Murray e Neil Raphael (1996) dirigir o foco no cliente interno é começar a fidelizar o externo. A valorização do funcionário e dos indivíduos que participam da cadeia de produção de uma empresa é fundamental para o sucesso das suas estratégias de retenção. As estratégias de retenção são cruciais para o processo de fidelização e, neste sentido, fundamentais para o sucesso dos negócios e a sobrevivência da empresa (BOGMANN, 2000).

Considerando que a Multiplus Fidelidade tem alcançado altos níveis de desenvolvimento e retorno, tanto financeiro quanto de participação de seus clientes, pressupõe-se que, a empresa também trabalhe a integração organizacional e esteja ainda mais próxima do modelo teórico apresentado.

Além da mobilização, do compromisso e da integração organizacionais, Bogmann (2000) observa que o sucesso de um programa de fidelização depende primordialmente do apoio da cúpula da empresa, de estratégias focadas no consumidor, da responsabilidade centralizada e da percepção por parte dos clientes de que ele é uma vantagem competitiva.

Esses quatro requisitos estão presentes na Multiplus Fidelidade. Uma vez que, ela é uma empresa cujo objetivo é conectar diferentes empresas e pessoas por meio de seu programa de fidelidade, recebe mais que apoio da cúpula, pois a fidelização é sua principal preocupação. Por isso, as estratégias são todas essencialmente voltadas para os seus consumidores, das quais o objetivo principal é oferecer uma oferta de valor superior a ser enxergada como vantagem competitiva pelos clientes.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

Em um mercado onde a oferta é cada vez menos diferenciada, os consumidores se deparam com uma infinidade de marcas e de produtos ou serviços diferentes, mas que prometem cumprir, basicamente, a mesma função. O desafio dos profissionais de marketing hoje é descobrir meios para diferenciar, aos olhos do cliente, esses produtos e serviços.

Para isso, é necessário desenvolver estratégias que tenham como objetivo oferecer aos clientes valor superior e que sejam verdadeiras vantagens competitivas para a empresa.

O marketing de hoje tem transferido o foco da simples troca de bens e serviços para a construção de relacionamentos que possam auxiliar a empresa a entender o seu cliente e ofertar-lhe valor além do processo de compra.

Neste contexto, o marketing de relacionamento, entra como ferramenta capaz de trabalhar as necessidades e expectativas dos clientes, conhecendo-as e transformando-as em demandas reais que não apenas busquem satisfazê-los, mas ofereçam vantagens e benefícios em longo prazo que os incentivem a voltar.

Os programas de fidelização surgem, portanto, como meios para conhecer, entender, analisar e incentivar os consumidores a repetirem a escolha pela marca ou empresa em compras futuras. Conquistar a lealdade dos clientes é um trabalho de retenção e, como disse Bogmann (2000), a retenção de clientes é essencial para a sobrevivência de uma empresa.

No mercado atual, existem empresas que ainda trabalham orientadas para a venda e não se interessam em conhecer seus clientes para fidelizá-los, por outro lado há muitas empresas que, percebendo as mudanças mundiais, enxergam a importância que têm seus clientes e que é neles onde seu foco deve estar. Essas empresas trabalham orientadas para a construção de valor e preocupam-se em oferecer cada vez mais benefícios e vantagens aos seus clientes, buscando a sua fidelidade e visando ao lucro.

Com isso, o intuito desta pesquisa foi analisar a Multiplus Fidelidade e a estratégia de fidelização desenvolvida por ela, relacionando-a com a teoria

estudada, para responder à questão-problema *De que forma a Multiplus Fidelidade constrói e utiliza a fidelização de clientes como estratégia de marketing?* e verificar até que ponto a atuação da empresa neste sentido, se aproxima ou se afasta da teoria relativa ao tema em questão.

Em relação a este problema, percebe-se que grande parte dele foi resolvida, uma vez que a pesquisa permitiu o conhecimento e o estudo minucioso da estratégia de fidelização da Multiplus e como ocorre o seu funcionamento. Acreditamos que, informações oriundas de uma entrevista com um responsável da área permitiriam verificar o sucesso e os fracassos da implementação dessa estratégia e não apenas os resultados promissores aqui mostrados. Entretanto, não obtivemos sucesso nas tentativas de contatar a área de marketing da Multiplus até a conclusão deste trabalho.

Observa-se, que o objetivo geral da pesquisa foi atingido, uma vez que foi possível verificar e analisar a atuação da empresa e estudar a estratégia de fidelização que ela executa utilizando pesquisas bibliográficas (teoria) e pesquisas documentais (informações da empresa) que, embora não apontassem os pontos negativos da Multiplus ou o seu funcionamento organizacional, foram fundamentais para conhecer melhor a empresa e analisar a sua estratégia detalhadamente.

A pesquisa alcançou, ainda, todos os seus objetivos específicos, posto que identificou a fidelização de clientes como ferramenta do marketing de relacionamento; descreveu os aspectos necessários para a construção do relacionamento entre a empresa e seus clientes; investigou como ocorre a fidelização de clientes dentro da rede Multiplus Fidelidade; verificou de que a estratégia de fidelização de clientes proporcionada pela rede Multiplus Fidelidade influencia o processo decisório e atua como ferramenta de incentivo à compra (uma vez que, a sua estratégia é baseada em oferta de pontos que funcionam como segunda moeda, seus clientes buscam acumulá-los dentro da rede para depois resgatá-los os novos bens sem custo financeiro. Isso influencia incentiva a aquisição de produtos e serviços na Multiplus e entre seus parceiros comerciais).

Além disso, foi possível analisar e relacionar a fidelização de clientes à conquista de novos mercados consumidores, posto que a criação da Multiplus Fidelidade foi uma evolução do programa de viajantes frequentes da empresa TAM Linhas Aéreas e, neste ramo contemplava apenas os consumidores de passagens

aéreas e, com o novo programa novos mercados consumidores em diferentes segmentos puderam ser atingidos.

Tendo isso em vista, concluímos que a Multiplus Fidelidade têm se desenvolvido na direção certa. O diferencial competitivo das empresas atualmente deve vir do conhecimento do seu cliente e da oferta de valor que elas podem lhes proporcionar para, assim, conquistar a sua fidelidade.

Uma vez que a fidelidade vem do relacionamento, acreditamos que a Multiplus Fidelidade inovou ao ser uma empresa que tem como produto um programa de fidelização e atrai parceiros comerciais e consumidores para constituir uma rede de relacionamento. Desse modo, a empresa é capaz de recolher informações a respeito de seus clientes e desenvolver estratégias voltadas à oferta de valor superior direcionada a eles, e à criação de vantagens competitivas para a empresa.

Além disso, acreditamos que a Multiplus Fidelidade, embora ainda esteja em fase inicial de desenvolvimento, está atenta às mudanças do mercado e as ações de suas concorrentes ao passo em que vem buscando aprimorar seus meios de ofertar benefícios e as formas de se relacionar com seus clientes para, em um futuro próximo, alcançar níveis ainda maiores de fidelidade entre seus clientes.

A Multiplus Fidelidade atua de acordo com os conceitos propostos para o bom funcionamento de um programa de fidelização, incluindo o processo de retenção de clientes proposto por Furlong (1994) e todos os requisitos e pré-requisitos apresentados pelos demais autores. Ademais, mantém canais de comunicação abertos com seus clientes e assim é capaz de conhecê-los, atendê-los e questioná-los principalmente em relação às suas necessidades e expectativas para ofertar-lhes benefícios cada vez melhores e mais direcionados.

Concluímos, assim, que, para sobreviver em um mercado onde a concorrência é cada vez mais acirrada e a oferta de produtos é demasiada e pouco diferenciada, as empresas precisam oferecer benefícios além dos esperados pelos seus clientes na aquisição de seus produtos ou serviços, elas precisam oferecer um valor superior traduzido em benefícios tanto materiais quanto imateriais.

Acreditamos que desenvolver e utilizar programas de fidelização é uma ótima estratégia para ofertar benefícios além da compra. Porém, fidelidade exige relacionamento e relacionamento exige conhecer seus clientes para servi-los sempre melhor. Neste sentido, as empresas devem utilizar ferramentas para

recolher informações relativas às comprar realizadas em seus estabelecimentos bem como relativas aos seus clientes, além de construir e manter canais de comunicação com eles para, entre outras coisas, receber *feedback*, escutar reclamações, dúvidas e sugestões e descobrir novas formas de atendê-los ainda melhor e incentivar a sua volta.

5.2 Recomendações

Expostas as conclusões às quais chegamos e observadas as necessidades de uma empresa quando o assunto é desenvolver um relacionamento com seus clientes para fidelizá-los, recomendamos que pesquisas futuras sigam além da estrutura e do processo de fidelização e procurem estudar aspectos mais tangíveis desse processo.

Sugerimos, por exemplo, que sejam realizadas pesquisas cujo enfoque seja as ferramentas utilizadas pelas empresas para a construção desse relacionamento, bem como quais e como os canais de comunicação devam ser utilizados por elas.

Para pesquisas que pretendam utilizar a mesma abordagem deste trabalho, uma mudança na metodologia seria interessante. Recomendamos, portanto, que seja feito um estudo de casos múltiplos, o que permitiria a comparação entre diferentes exemplos e enriqueceria a pesquisa.

Sugerimos também, que se procure o contato com diferentes áreas do conhecimento como a economia e a psicologia, por exemplo, para enriquecer ainda mais a pesquisa e proporcionar o intercâmbio de informações relativas ao tema.

Ademais, sugerimos que, uma vez escolhido o objeto do estudo de caso, busque-se o contato direto com a área de marketing da empresa logo no início da pesquisa para que, encontradas dificuldades em contatá-lo ou obter informações essenciais possa-se, se for necessário, substituir o exemplo.

REFERÊNCIAS

- BOGMANN, Itzhak M. **Marketing de relacionamento**: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000.
- BLYTHE, Jim. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CHURCHILL JR, Gilbert A. e PETER, J. Paul. **Marketing**: Criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2013.
- CORREIA, Wilson Francisco. **TCC**: não é um bicho-se-sete-cabeças. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2009.
- FURLONG, Carla B. **Marketing para reter clientes**: crescimento organizacional através da retenção de clientes. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- GIANESI, Irineu G. N. **Administração estratégica de serviços**: Operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 2001.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2007.
- LOUREIRO, Orlando Isidoro. Origens e evolução do marketing: um estudo sobre as influências das correntes teóricas no ensino do marketing no Brasil. **Revista Momentum**, ano 7, volume 1, número 7, p. 185-213, 2009. Disponível em: <<http://www.faat.com.br/arquivos/revista/revista7.pdf>>. Acesso em: 19 set 2013, 09:52.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RAPP, Stan; COLLINS, Thomas L. **5 geração do marketing: Maximarketing II.** São Paulo: 1991.

REINARTZ, Werner; KUMAR, V. The mismangement of Customer Loyalty. **Harvard Business Review**, vol. 80, nº 7, 2002. Disponível em: <<http://hbswk.hbs.edu/archive/3028.html>>. Acesso em 22 out 2013, 09:40.

ROCHA, Thelma; VELOSO, André. **A hora da recompensa.** São Paulo: Cobra, 1999.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira.** São Paulo: Negócio, 2000.

RICHERS, Raimar. **Surfando as ondas do mercado.** São Paulo: RR&CA, 1997.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento (aftermarketing):** como usar o database marketing para a retenção de clientes ou consumidores e obter a recompra continuada de seus produtos ou serviços. São Paulo: Atlas, 1992.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

Anexo 1

Regulamento “Multiplus Fidelidade”

MULTIPLUS S.A., doravante designada “MULTIPLUS”, criou, desenvolveu e mantém uma “Rede de Multifidelização” denominada “Multiplus Fidelidade”, a qual reúne, em uma única conta, os benefícios, produtos e serviços oferecidos por diferentes empresas, doravante designados “Parceiros”, e seus respectivos programas de relacionamento e/ou de incentivo à fidelidade comercial.

A Rede de Multifidelização permite que pessoas físicas se associem, tornem-se “Participantes” e possam escolher em quais programas de relacionamento e/ou de incentivo à fidelidade comercial dos Parceiros, desejam acumular Pontos, e em quais desejam resgatar benefícios, produtos e serviços, conforme sua conveniência.

O presente “Regulamento” tem por finalidade estabelecer todas as regras e condições para participação dos Participantes na rede Multiplus Fidelidade.

Os Participantes são responsáveis pelo conhecimento do inteiro teor deste Regulamento, para decidir sobre sua participação na rede Multiplus Fidelidade, sendo certo que ao realizar seu cadastro o Participante irá aderir a todos as regras e condições aqui estipuladas.

1. ADESÃO DOS PARTICIPANTES AO MULTIPLUS FIDELIDADE

1.1 Adesão do Participante. Poderá aderir e participar da rede Multiplus Fidelidade toda pessoa física que realizar seu cadastro de forma correta e completa, no “Site”: www.multiplusfidelidade.com.br, ou em outro canal informado pela **MULTIPLUS**, com todos os dados requeridos, e for autorizada pela **MULTIPLUS** a realizar o Acúmulo e o Resgate de Pontos, tornando-se assim um Participante da rede. O Participante é o único responsável pela veracidade e integridade de todas as informações prestadas a **MULTIPLUS**, devendo manter atualizados seus dados cadastrais, especialmente, seu nome, CPF (sempre que houver), e-mail, endereço e telefone para contato.

1.2 Aceitação do Regulamento. A adesão e participação do Participante na rede Multiplus Fidelidade está sujeita aos termos e condições do presente Regulamento, o qual será expressamente aceito pelo Participante quando da efetivação do seu cadastro. Após tal efetivação, o Participante receberá o seu “Número Multiplus”, “Assinatura Eletrônica” e “Senha de Resgate”, os quais o identificarão como participante da rede Multiplus Fidelidade e permitirão o acesso aos dados e informações de sua Conta Multiplus, localizada em um ambiente restrito no [Site](#), da Multiplus Fidelidade.

1.2.1. Caso o Participante não concorde com os termos deste Regulamento e, portanto, não o tenha aceitado, não será possível efetuar o seu cadastro ficando vetada a sua participação na rede Multiplus Fidelidade.

1.3 Número Multiplus. O Número Multiplus será composto de uma seqüência numérica da seguinte forma:

- 1) **Para Participantes cadastrados no TAM Fidelidade antes de 04/agosto/2010:**
 - (a) equivalente ao número de CPF/MF, caso o Participante tenha um número de CPF/MF cadastrado no TAM Fidelidade; ou
 - (b) equivalente ao número do TAM Fidelidade caso não tenha um número de CPF/MF cadastrado.
- 2) **Para os novos Participantes, cadastrados diretamente no Multiplus depois de 04/agosto/2010:**

- (a) equivalente ao CPF/MF; ou
- (b) número Multiplus aleatório criado a partir do sistema para Participantes estrangeiros que não possuam número de CPF/MF, ou para brasileiros ou menores que não tenham um número de CPF/MF emitido.

1.4 Conta Multiplus. A Conta Multiplus reúne todas as informações sobre seus Pontos, incluindo o saldo e o prazo de validade dos mesmos, devendo o Participante consultá-la, através do [Site](#).

1.5 Informações de uso pessoal do Participante. As informações da Conta Multiplus, Número Multiplus, Assinatura Eletrônica e Senha de Resgate são de uso pessoal, intransferível e de exclusivo conhecimento do Participante, sendo seu dever mantê-las sob estrito sigilo, não as divulgando, fornecendo ou compartilhando, por qualquer meio ou forma. O uso ou acesso indevido a tais informações, por terceiros, são de responsabilidade exclusiva do Participante.

1.6 Reemissão/Alteração da Assinatura Eletrônica e/ou da Senha de Resgate. A Assinatura Eletrônica e a Senha de Resgate poderão ser reemitidas pelo Participante, a qualquer tempo, mediante solicitação do mesmo através do *call center* disponibilizado pela **MULTIPLUS** ou por meio do [Site](#).

1.7 Duplicidade de cadastro perante a **MULTIPLUS**. Cada Participante será autorizado pela **MULTIPLUS** a realizar somente um (01) cadastro na rede Multiplus Fidelidade, resultando em apenas uma Conta Multiplus. Caso a **MULTIPLUS** constate, em seus registros, a existência de dois ou mais cadastros e/ou Contas Multiplus para um mesmo Participante, prevalecerá apenas um deles, a ser definido a exclusivo critério da **MULTIPLUS**. A Conta Multiplus remanescente irá reunir todos os Pontos acumulados pelo Participante, que anteriormente constavam nos cadastros realizados em duplicidade, nos termos deste Regulamento.

1.8 Adesão aos programas de relacionamento e/ou incentivo à fidelidade comercial dos Parceiros. Exceto para a inscrição no programa TAM Fidelidade, da Parceira TAM Linhas Aéreas S/A, o Participante que desejar usufruir dos benefícios dos programas de relacionamento e/ou incentivo à fidelidade comercial dos Parceiros da rede Multiplus Fidelidade, incluindo a possibilidade de realizar o Acúmulo e/ou Resgate de Pontos, deverá obrigatoriamente realizar sua adesão diretamente em cada um dos programas dos Parceiros. Tal adesão estará sujeita às regras e condições informadas diretamente pelo Parceiro, sendo certo que em nenhum momento tal inscrição será realizada de forma automática pela **MULTIPLUS**. Excepcionalmente, nos casos de expressa concordância do Participante, o cadastro na rede Multiplus, poderá ser realizado diretamente pelo próprio Parceiro.

2. **PONTOS MULTIPLUS**

2.1 Pontos Multiplus. Os “Pontos” ou “Pontos Multiplus” são as unidades de medida utilizadas pela **MULTIPLUS** para contabilizar o Acúmulo e o Resgate de benefícios oferecidos pela rede Multiplus Fidelidade. Todo e qualquer Ponto disponível para Acúmulo e/ou Resgate na rede Multiplus Fidelidade deve ser entendido como propriedade da **MULTIPLUS**, sendo certo que a sua utilização deverá ser realizada em conformidade com os termos deste Regulamento.

2.2 Validade do Ponto. Os Pontos acumulados serão válidos para Resgate pelo período de 02 (dois) anos, a partir do lançamento dos Pontos na Conta Multiplus do Participante, e o seu débito se realizará, sempre, da data de lançamento mais antiga para a mais recente.

2.3 Negociação de Pontos e de benefícios da rede Multiplus Fidelidade. Fica expressamente proibida a negociação pelo Participante dos Pontos e/ou dos benefícios oferecidos pela rede Multiplus Fidelidade, sob qualquer forma, incluindo, mas não se limitando à sua compra, venda, cessão ou permuta. A comprovação de tais práticas ensejará a imediata exclusão do Participante da rede Multiplus Fidelidade e o cancelamento dos Pontos, independente de serem tomadas as medidas judiciais cabíveis.

2.3.1. Também poderão ser excluídos da rede Multiplus Fidelidade, todos os Participantes que venham a infringir as regras deste Regulamento, bem como utilize de fraude ou ardid na utilização dos benefícios, sem prejuízo de arcar com suas responsabilidades civis e criminais.

2.4 Cessão de Pontos. Os Pontos acumulados pelos Participantes são pessoais e intransferíveis, sendo expressamente vedada a sua cessão a terceiros, a qualquer título, inclusive por sucessão ou herança. No caso de falecimento do Participante titular dos Pontos, sua Conta Multiplus será encerrada e os seus Pontos acumulados serão cancelados.

2.5 Conversão em dinheiro. Em nenhuma hipótese, os Pontos serão convertidos em dinheiro, total ou parcialmente.

2.6 Reembolso de Pontos. A **MULTIPLUS** poderá realizar o Reembolso de Pontos, a seu exclusivo critério, mediante solicitação do Parceiro ou, em caráter excepcional, mediante solicitação dos Participantes e que em ambos os casos estará sujeita à avaliação e apuração da solicitação específica, cancelando o Acumulo ou Resgate realizado e devolvendo os Pontos à Conta Multiplus do Participante. Os motivos que poderão ensejar o Reembolso de Pontos resgatados incluem, mas não se limitam a erro sistêmico e falha humana. Os Pontos serão creditados na Conta Multiplus do Participante com a mesma data de lançamento original, isto é, a data em que o Participante originariamente acumulou tais Pontos.

2.6.1 O reembolso de pontos referente ao resgate de produtos, serviços e promoções dos Parceiros, incluindo, mas não se limitando ao reembolso do resgate de passagens, deverão respeitar as regras específicas dos programas de fidelização de cada um dos Parceiros.

2.6.2 As seguintes hipóteses não ensejam o Reembolso de Pontos:

(a) Insatisfação do Participante ou vício do produto e/ou serviço objeto de Resgate, sendo certo que qualquer reclamação neste sentido deverá ser encaminhada diretamente ao Parceiro responsável; e

(b) Insatisfação do Participante ao transferir Pontos para promoções e/ou programas dos Parceiros. Uma vez transferidos os Pontos, serão aplicáveis as regras das promoções e/ou programas de destino.

4. ACÚMULO DE PONTOS NA MULTIPLUS FIDELIDADE

4.1 Acúmulo de Pontos. O Acúmulo de Pontos pelo Participante na rede Multiplus Fidelidade poderá ocorrer quando o Participante:

(i) realizar a contratação de serviços e/ou aquisição de produtos oferecidos pelos Parceiros; ou

(ii) participar dos programas e/ou promoções de incentivo à fidelidade comercial, promovidos pelos Parceiros e transferir os benefícios obtidos em tais programas e/ou promoções para a rede Multiplus Fidelidade.

Em qualquer dos casos, o Participante poderá obter informações sobre os termos e condições específicas para acúmulo e/ou transferência de Pontos: (a) com o Parceiro, no momento do Acúmulo e/ou pedido de transferência; ou (b) com a **MULTIPLUS**, a qualquer tempo após a realização do Acúmulo e/ou da transferência; ou ainda, (c) mediante consulta ao [Site](#) e/ou ao site disponibilizado pelo Parceiro.

4.2 Crédito de Pontos na Conta Multiplus. Os Pontos acumulados pelo Participante serão creditados na sua Conta Multiplus em até 60 (sessenta) dias corridos após o Parceiro ter comunicado a **MULTIPLUS** do referido Acúmulo. A **MULTIPLUS** creditará Pontos na Conta Multiplus de cada Participante conforme a informação transmitida pelo Parceiro. Na hipótese do não

crédito de tais Pontos, ou ainda, caso o número de Pontos creditados esteja em desacordo com o Acúmulo realizado, o Participante deverá entrar em contato diretamente com o Parceiro.

4.3 Cobrança de taxa de transferência de Pontos pelos Parceiros da Rede Multiplus. Eventuais valores cobrados pelos Parceiros para transferência de Pontos para a **MULTIPLUS** estarão sujeitos às condições do Regulamento específico de cada um dos Parceiros, eximindo a **MULTIPLUS** de qualquer responsabilidade seja direta ou indireta, subsidiária ou solidária pela cobrança dos mesmos perante os Participantes.

5. RESGATE DE PONTOS

5.1 Resgate. Os Participantes que possuam Pontos acumulados em sua Conta Multiplus poderão realizar o Resgate de Pontos, convertendo-os em benefícios oferecidos pelos Parceiros da rede Multiplus Fidelidade, os quais compreendem serviços, produtos, promoções e/ou programas de incentivo à fidelidade comercial, promovidos pelos Parceiros.

5.2 Contabilização de Pontos para Resgate. Cada Resgate realizado deverá contabilizar os Pontos acumulados por um único Participante, sendo expressamente vedada a soma de Pontos de diferentes Participantes, para realizar um único Resgate.

5.3 Custos e/ou ônus do Resgate. O Resgate de Pontos pelo Participante na rede Multiplus Fidelidade poderá implicar em eventuais custos e/ou ônus, de acordo com o tipo de benefício resgatado e/ou o canal utilizado para realizar o Resgate, mediante a cobrança de taxas. O Participante deverá consultar as informações acerca de tais custos e/ou ônus no momento do Resgate, nos canais disponibilizados pela **MULTIPLUS**, informados neste Regulamento.

5.4 Procedimento para Resgate.

- (a) Antes de realizar qualquer Resgate de Pontos, o Participante deverá consultar as regras disponibilizadas no Site, e seguir as orientações nele contidas.
- (b) O Resgate de Pontos deverá ser realizado pelo Participante por meio do Site ou outros canais para resgate disponibilizados pela Multiplus.
- (c) Ao acessar o Site, o Participante deverá informar seu Número Multiplus e sua Assinatura Eletrônica, nos campos indicados, para acessar sua Conta Multiplus.
- (d) Depois de acessada a Conta Multiplus, o Participante deverá selecionar o benefício escolhido, e informar a sua Senha de Resgate para efetuar o Resgate dos Pontos.
- (e) As demais informações procedimentais estão disponíveis para consulta no [Site](#).

5.5 Condições específicas do Resgate. As condições específicas aplicáveis ao Resgate de Pontos, tais como quantidade e equivalência de Pontos para cada serviço, produto, promoção e/ou programa do Parceiro, serão definidas pela **MULTIPLUS** e/ou pelo Parceiro e devidamente aprovadas pela Multiplus, podendo sofrer alterações periódicas. A divulgação destas alterações será feita pela **MULTIPLUS** e/ou pelo Parceiro aos Participantes através do Site, e-mail, propaganda, entre outros meios de comunicação que possam ser disponibilizados pela **MULTIPLUS** aos Participantes.

5.6 Transferência de Pontos. Sempre que os Participantes optarem em realizar o Resgate de Pontos, transferindo-os para promoções e/ou programas de incentivo à fidelidade comercial dos Parceiros, aplicam-se as seguintes condições:

- (a) As regras específicas aplicáveis à transferência de Pontos para promoções e/ou programas de incentivo à fidelidade comercial dos Parceiros, tais como fatores de conversão, quantidade e equivalência de benefícios, serão definidas entre a **MULTIPLUS** e o Parceiro, e a sua divulgação aos Participantes será realizada por meio do [Site](#) e/ou outros canais disponibilizados.

(b) Uma vez transferidos os Pontos para promoções e/ou programas de incentivo à fidelidade comercial dos Parceiros, não haverá a possibilidade de cancelamento da solicitação e/ou devolução dos Pontos Multiplus, passando a vigorar as regras vigentes para tais programas e/ou promoções de destino, as quais são de responsabilidade dos Parceiros e passarão a ser aplicáveis aos Pontos dos Participantes, inclusive com relação a eventual possibilidade de reembolso.

5.7 Doações a Parceiros por meio do Resgate de Pontos. As Doações realizadas pelos Participantes para os Parceiros exclusivamente especificados no [Site](#) por meio do Resgate de Pontos, não poderão ser utilizadas para abatimento de quaisquer tributos devidos, em especial, Imposto de Renda.

5.8 Responsabilidade pelos benefícios resgatados. Todos os benefícios disponíveis para Resgate na rede Multiplus Fidelidade, incluindo os serviços, produtos, promoções e programas de incentivo à fidelidade comercial dos Parceiros, são criados, desenvolvidos e gerenciados, de forma independente, por tais Parceiros, sem qualquer intervenção ou participação da **MULTIPLUS**. Neste sentido, a **MULTIPLUS** não tem qualquer responsabilidade, seja direta, indireta, subsidiária ou solidária, pelos referidos serviços e produtos, de forma que qualquer defeito ou vício relativo aos mesmos deverá ser reclamado ao Parceiro responsável, bem como, qualquer alteração nas promoções e programas de incentivo à fidelidade comercial destes.

O PARTICIPANTE ENTENDE QUE TODAS AS INFORMAÇÕES RELATIVAS AO PRODUTO E/OU SERVIÇO RESGATADO NA REDE MULTIPLUS FIDELIDADE, INCLUINDO, MAS NÃO SE LIMITANDO AOS RISCOS, CARACTERÍSTICAS, PECULIARIDADES, PRAZOS DE ENTREGA, RECEBIMENTO, RETIRADA, ENTRE OUTROS, DEVERÃO SER VERIFICADAS PELO PARTICIPANTE DIRETAMENTE COM O PARCEIRO RESPONSÁVEL PELO PRODUTO E/OU SERVIÇO.

O RESGATE DE PRODUTOS, INCLUINDO, MAS NÃO SE LIMITANDO ÀS BEBIDAS ALCOÓLICAS, OU SERVIÇOS TAIS COMO ALUGUEL DE CARROS, ENTRE OUTROS, FICAM EXCLUSIVAMENTE RESTRITOS AOS MAIORES DE 18 ANOS E CIVILMENTE CAPAZES NOS TERMOS DAS NORMAS E LEIS APLICÁVEIS.

6. DISPOSIÇÕES GERAIS

6.1 Parceiros da rede Multiplus Fidelidade. A **MULTIPLUS** reserva-se o direito de, a qualquer tempo e independentemente de anuência prévia dos Participantes, incluir, excluir ou modificar a participação de Parceiros de Acúmulo e/ou de Resgate, na rede Multiplus Fidelidade.

6.2 Alteração do Regulamento. Este Regulamento poderá ser alterado, a qualquer tempo e a exclusivo critério da **MULTIPLUS**, mediante prévia comunicação aos Participantes, por meio de registro do instrumento de alteração no cartório competente.

6.3 Omissão. Toda e qualquer situação não prevista neste Regulamento, bem como eventuais casos omissos, serão decididos, exclusiva e soberanamente pela **MULTIPLUS**.

6.4 Validade do Regulamento. O presente Regulamento encontra-se devidamente registrado perante o Ofício de Registro de Títulos e Documentos da Cidade de São Paulo, revogando os regulamentos anteriores, e permanecerá vigente até que substituído, a critério da **MULTIPLUS**, por novo regulamento devidamente registrado.

6.5 Renúncia ou Novação. Não constituirá renúncia, ineficácia ou novação de obrigação, e nem afetará o direito da **MULTIPLUS** de exigir o cumprimento das disposições deste Regulamento, as hipóteses que seguem listadas, mas que não se limitam a: (i) a omissão da **MULTIPLUS** em requerer execução de qualquer disposição do Regulamento; (ii) a tolerância da **MULTIPLUS** para o descumprimento de qualquer disposição do Regulamento. Toda renúncia, reconhecimento de ineficácia ou novação de obrigação somente será válida se, efetuada por escrito e assinada pelo representante legal da **MULTIPLUS**.

6.6 Caso Fortuito e Força Maior. A **MULTIPLUS** não será considerada em mora ou inadimplemento de quaisquer de suas obrigações previstas neste Regulamento se o motivo de seu

descumprimento decorrer de caso fortuito ou força maior, na forma estabelecida pelo Código Civil Brasileiro (Lei nº 10.406/2002).

6.7 Independência das Disposições. Todos os termos, condições e disposições deste Regulamento são independentes, sendo certo que, na hipótese de qualquer de seus termos, condições ou disposições ser considerado, por juízo ou árbitro competente, inválido, inexecutável ou ilegal, no todo ou em parte, por qualquer motivo, a validade e executabilidade dos demais termos, condições e disposições, ou de partes dos mesmos, não serão afetadas.

6.8 Gestão da rede Multiplus Fidelidade. A rede Multiplus Fidelidade, que é gerida de forma independente e a exclusivo critério da **MULTIPLUS**, poderá ser por esta suspensa, extinta ou modificada, a qualquer momento mediante comunicação prévia aos mesmos. Em quaisquer das hipóteses, a **MULTIPLUS** se reserva o direito de cancelar os Pontos acumulados pelos Participantes.

6.9 Lei aplicável. Este Regulamento será regido e interpretado de acordo com a legislação brasileira.

São Paulo, 30 de agosto de 2011.

MULTIPLUS S.A.

(Regulamento registrado no 2º Oficial de Títulos e Documentos sob o número 3.469.440)

Anexo 2

Apresentação da Multiplus para investidores

Café da manhã com investidores

Organização Multiplus e Bank of America Merrill Lynch

23 de julho de 2013



Aviso importante

Esse material pode conter previsões de eventos futuros. Tais previsões refletem apenas expectativas dos administradores da Companhia, e envolve riscos ou incertezas previstos ou não. A Companhia não se responsabiliza por operações ou decisões de investimento tomadas com base nas informações aqui contidas. Estas previsões estão sujeitas a mudanças sem aviso prévio.

Este material foi preparado pela Multiplus S.A. ("Multiplus" ou a "Companhia") e inclui determinadas declarações prospectivas que se baseiam, principalmente, nas atuais expectativas e nas previsões da Multiplus quanto a acontecimentos futuros e tendências financeiras que atualmente afetam ou poderiam vir a afetar o negócio da Multiplus, não representando, no entanto, garantias de desempenho no futuro. Elas estão fundamentadas nas expectativas da administração, envolvendo uma série de riscos e incertezas em função dos quais a situação financeira real e os resultados operacionais podem vir a diferir de maneira relevante dos resultados expressos nas declarações prospectivas. A Multiplus não assume nenhuma obrigação no sentido de atualizar ou revisar publicamente qualquer declaração prospectiva.

Esta apresentação é divulgada exclusivamente para efeito de informação e não deve ser interpretada como solicitação ou oferta de compra ou venda de ações ou instrumentos financeiros correlatos. De igual modo, esta apresentação não oferece recomendação referente a investimento e tampouco deve ser considerada como se a oferecesse. Ela não diz respeito a objetivos específicos de investimento, situação financeira ou necessidades particulares de nenhuma pessoa. Tampouco oferece declaração ou garantia, quer expressa, quer implícita, em relação à exatidão, abrangência ou confiabilidade das informações nela contidas. Esta apresentação não deve ser considerada pelos destinatários como elemento que substitua a opção de exercer seu próprio julgamento. Quaisquer opiniões expressas nesta apresentação estão sujeitas a alteração sem aviso e a Multiplus não tem a obrigação de atualizar e manter em dia as informações nela contidas.



▶ A importância do novo modelo

Ofertas direcionadas: mais do que pontos

Rede de parcerias cada vez mais forte

Marketing: fortalecendo a posição de líder



As 4 principais vantagens do novo modelo

1

Estabilidade do custo unitário

O cap e o floor garantem uma variação máxima de 5% no custo unitário

2

Alinhamento de interesses com a companhia aérea

A venda de *assentos promocionais* é feita também com pontos Multiplus

3

Hedge natural

As passagens dos voos internacionais são denominadas em *dólar*

4

Atratividade das ofertas de regate

Maior parte das passagens domésticas serão oferecidas com até **10.000 pontos**



Estamos na fase de transição

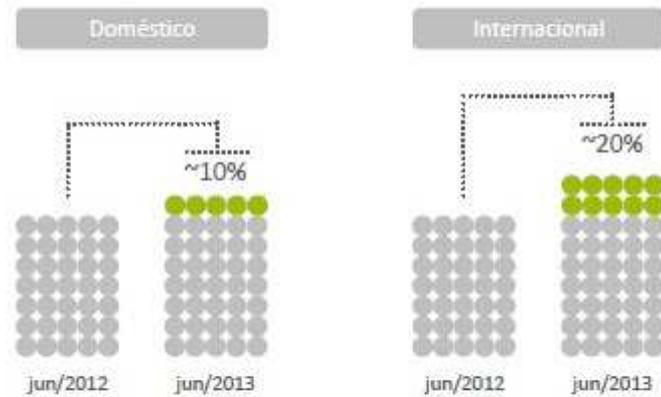
ILUSTRATIVO



Reação positiva dos participantes ao novo modelo



Crescimento da quantidade de resgates comprova a atratividade do novo modelo



Monitoramento contínuo dos demais programas



Painel de Inteligência Competitiva

- Monitoramento de **80 destinos** nacionais e internacionais
- Análise considerando **7 a 345 dias de antecedência** em relação ao voo
- Voos diretos ou com **até 5 conexões**
- **Todas as companhias aéreas**, inclusive oferta de passagens TAM nos catálogos dos bancos



A importância do novo modelo

► **Ofertas direcionadas: mais do que pontos**

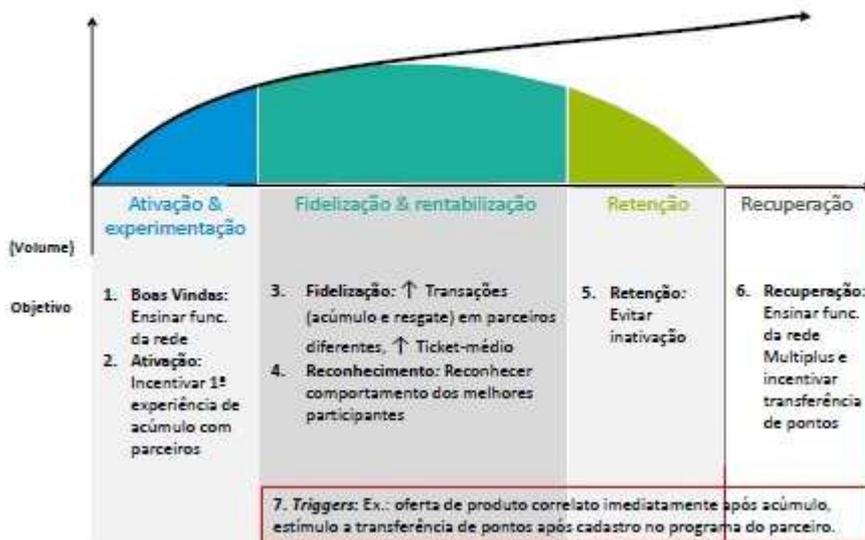
Rede de parcerias cada vez mais forte

Marketing: fortalecendo a posição de líder



Sistema de gerenciamento de campanhas baseado nas fases do ciclo de vida do participante

CONCEITUAL



Base de participantes vem se tornando cada vez mais engajada

Cresce número de participantes engajados na rede...

- Número de participantes que **acumulam** pontos Multiplus cresce a uma taxa anual de **15%**
- Participantes que **resgatam** pontos tem crescimento superior a **30%** ao ano

...com importante contribuição do varejo e coalizão

- Número de participantes fazendo sua **primeira transação de acúmulo** no varejo cresce a uma taxa de superior a **70%** ao ano
- Crescimento do número de participantes que fazem sua **primeira transação de resgate** no varejo/coalizão cresce a uma taxa aproximada de **160%**

Segmentação de ofertas por saldo de pontos gera atratividade



Disparo de ofertas aumenta em aproximadamente **30%** a quantidade de pontos resgatados nos 3 dias seguintes ao envio (vs média)

E contribui para a taxa de ativação dos participantes





Comunicação da quantidade de pontos a vencer gera engajamento

DESCONTO ESPECIAL

TROQUE SEUS PONTOS MULTIPLUS POR PRÊMIOS INCRÍVEIS!

OK, Simet

Escolhamos alguns produtos Pontofra com que você já pode pagar, com descontos de até 10%.

Contra:

SEU SALDO ATUAL	4.500 pontos Multiplus
PRÓXIMOS PONTOS A VENCER*	1.000 pontos Multiplus

Aumento de 35% no número de participantes que aderiram às ofertas vs grupo de controle



E-mail marketing como ferramenta de recorrência

Km QUILOMETROS DE VANTAGENS

Ipiranga

Plano de ação **dobrou acúmulo** no Ipiranga em apenas 20 dias.

— Pontos acumulados
— Média diária de pontos acumulados

1/mai 18/jun

PROMOCÃO:
TRANSFIRA SEUS KM DE VANTAGENS PARA A MULTIPLUS E GANHE O DOBRO DE KM DE VOLTA!

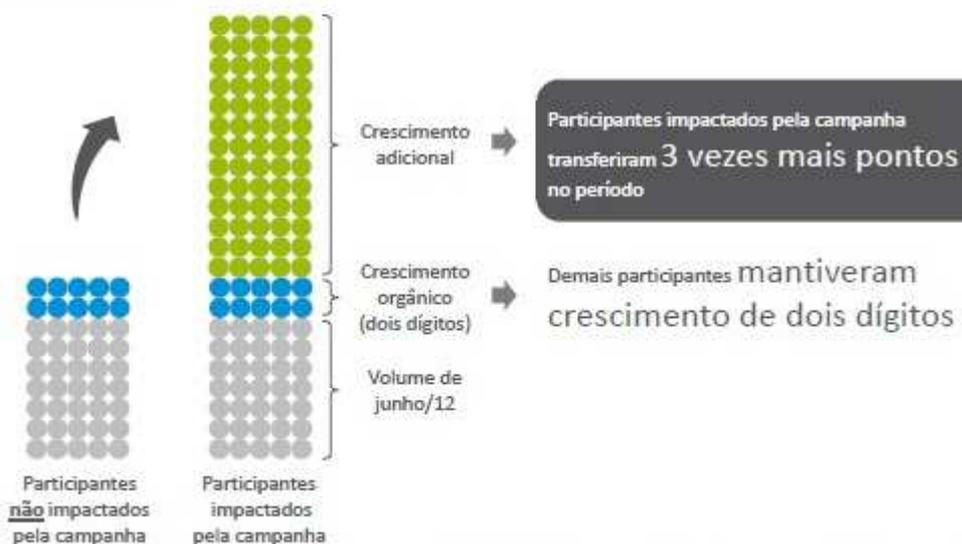
19 e-mail marketing

20 e-mail marketing



Campanha direcionada: 10% bônus no acúmulo

Pontos transferidos dos bancos
(junho de 2013)



A importância do novo modelo

Ofertas direcionadas: mais do que pontos

► Rede de parcerias cada vez mais forte

Marketing: fortalecendo a posição de líder



Novas parcerias e parcerias com go live nos últimos meses



— Parcerias implementadas
 - - - Parcerias em implementação



Participantes reconhecem qualidade da rede Multiplus



*Não possui mais de 4% das citações / Fonte: Estudo NPS Multiplus

multiplus

A importância do novo modelo

Ofertas direcionadas: mais do que pontos

Rede de parcerias cada vez mais forte

► Marketing: fortalecendo a posição de líder

multiplus

A campanha: "Pontos que você junta, momentos que você guarda"

PAGA • JUNTE • TROQUE

PONTOS QUE VOCÊ JUNTA, MOMENTOS QUE VOCÊ GUARDA.

No Multiplus você não só acumula pontos, mas também ganha vantagens exclusivas em mais de 100 lojas parceiras. Cada ponto vale por um momento especial. Para saber mais sobre as vantagens e como acumular pontos, visite pontofrio.com.

TIM
 LA CLUBE ZOOBAR
 oi
 |pontofrio.com|
 SKY
 TOSHIBA
 multiplus



Mais de 500 milhões de impactos em TVs, rádios, revistas e mídias online



Mais de 15 entrevistas para jornais, revistas e TV



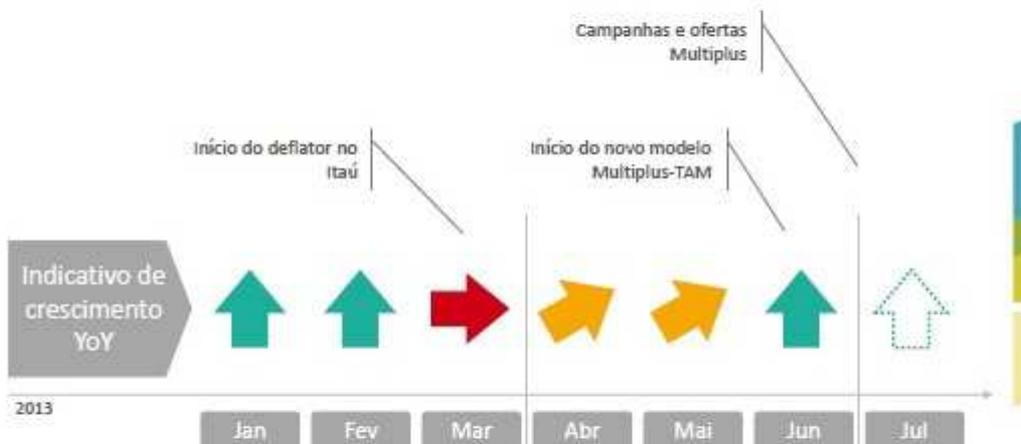
Plano de mídia desta semana

		dia						
		SEGUNDA-FEIRA	TERÇA-FEIRA	QUARTA-FEIRA	QUINTA-FEIRA	SEXTA-FEIRA	SÁBADO	DOMINGO
		02/07	03/07	04/07	05/07	06/07	07/07	08/07
TELEVISÃO ABERTA	RECORD							
	PTM							
TELEVISÃO PAGA	SIGNS							
	CGTV							
	ESPN							
	TYM							
	TV PAGA							
REVISTA	REVISTA							
REVISTA	REVISTA							
ODN	ODN							
ONLINE	ONLINE							





Faturamento com bancos tem perspectiva positiva



Legenda (crescimento do faturamento com bancos YoY)

- Até 3%
- Entre 3 e 15%
- ↑ Acima de 15%



Fale com RI
+55 11 5105 1847
invest@multiplusfidelidade.com.br
www.multiplusfidelidade.com.br/ri

Anexo 3

Apresentação de divulgação dos resultados da Multiplus no 1º trimestre de 2013

1T13 Divulgação de Resultados

10 de maio de 2013



Aviso Importante

Esse material pode conter previsões de eventos futuros. Tais previsões refletem apenas expectativas dos administradores da Companhia, e envolve riscos ou incertezas previstos ou não. A Companhia não se responsabiliza por operações ou decisões de investimento tomadas com base nas informações aqui contidas. Estas previsões estão sujeitas a mudanças sem aviso prévio.

Este material foi preparado pela Multiplus S.A. ("Multiplus" ou a "Companhia") e inclui determinadas declarações prospectivas que se baseiam, principalmente, nas atuais expectativas e nas previsões da Multiplus quanto a acontecimentos futuros e tendências financeiras que atualmente afetam ou poderiam vir a afetar o negócio da Multiplus, não representando, no entanto, garantias de desempenho no futuro. Elas estão fundamentadas nas expectativas da administração, envolvendo uma série de riscos e incertezas em função dos quais a situação financeira real e os resultados operacionais podem vir a diferir de maneira relevante dos resultados expressos nas declarações prospectivas. A Multiplus não assume nenhuma obrigação no sentido de atualizar ou revisar publicamente qualquer declaração prospectiva.

Esta apresentação é divulgada exclusivamente para efeito de informação e não deve ser interpretada como solicitação ou oferta de compra ou venda de ações ou instrumentos financeiros correlatos. De igual modo, esta apresentação não oferece recomendação referente a investimento e tampouco deve ser considerada como se a oferecesse. Ela não diz respeito a objetivos específicos de investimento, situação financeira ou necessidades particulares de nenhuma pessoa. Tampouco oferece declaração ou garantia, quer expressa, quer implícita, em relação à exatidão, abrangência ou confiabilidade das informações nela contidas. Esta apresentação não deve ser considerada pelos destinatários como elemento que substitua a opção de exercer seu próprio julgamento. Quaisquer opiniões expressas nesta apresentação estão sujeitas a alteração sem aviso e a Multiplus não tem a obrigação de atualizar e manter em dia as informações nela contidas.



Destaques 1T13

14,3% de crescimento do Faturamento
vs 1T12

Mais de **R\$ 100** milhões em geração de caixa
no 1T13

38,2% de crescimento nos resgates não-aéreos
vs 1T12

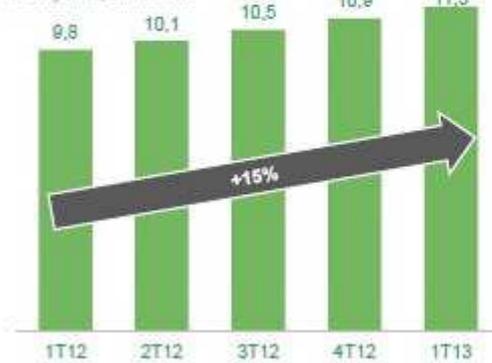
11,3 milhões de participantes
crescimento de 15% vs 1T12



Crescimento da rede

Mais de **11.3** milhões de participantes

Participantes, em milhões



Alcançamos **383** parceiros

(coalizão, acúmulo, resgate e capilaridade)

Número de parceiros



NOTA: Capilaridade são empresas de pequeno e médio porte



Reconhecimento como uma marca valiosa

As 50 mais valiosas
Evolução do valor das marcas brasileiras

Marca	Valor em US\$ milhões 2012	2013	Variação % 2012/2013	Variação posição
Star	4.288	8.522	20%	↑ 2
Petrobras	3.268	3.782	-4%	↓ 1
Dettol	3.092	3.642	-3%	↓ 1
Unilever	2.225	2.812	27%	↑ 2
Unibanco	1.428	1.992	37%	↑ 2
Selo	1.278	1.282	-4%	↓ 2
Paraná	822	1.282	57%	↑ 1
América	762	1.012	37%	↑ 3
Agua America	772	1.012	33%	↑ 1
Aviação	682	1.012	47%	↓ 2
Banco	602	1.012	-4%	↓ 2
Ita	1.022	1.012	-4%	↑ 1
Milena	672	812	47%	↑ 2
Case Bahia	282	312	34%	↑ 2
BTG Pactual	-	312	34%	↑ 2
Walter Segura	202	262	30%	↑ 3
Multiplus	242	302	27%	↑ 3
Unifil	222	282	27%	↑ 1
Vivo	202	262	27%	↓ 0
Orla	182	232	27%	↑ 4
Orla	162	212	31%	↑ 4
Parade Açores	122	172	41%	↑ 2
Amor	102	152	49%	↑ 2
Walmart	82	132	62%	↑ 4

18º lugar no ranking das Marcas Mais Valiosas

A Multiplus encontra-se no ranking das marcas mais valiosas por três anos consecutivos.

Melhorando 3 posições esse ano.

Fonte BrandAnalytics Survey realizada em Abril 2013



Nova campanha: peça, junte, troque!





Sólido crescimento do faturamento

R\$ 492.1 milhões em Faturamento

R\$ milhões



R\$ 373.4 milhões em Receita Líquida

R\$ milhões & bilhões de pontos



Taxa de *breakage* cai gradualmente com a evolução dos resgates não-aéreos

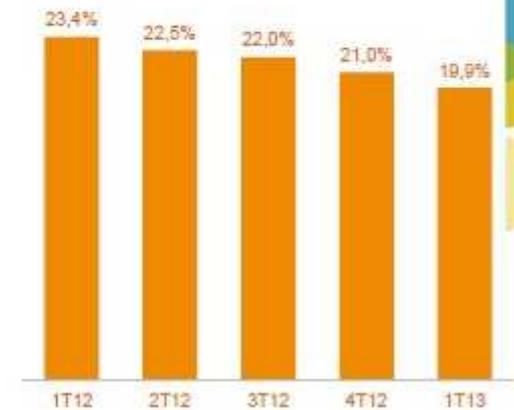
Os **resgates não-aéreos** mantém bom nível no 1T13

Resgates não-aéreos, em %



Taxa de Breakage: queda gradual conforme esperado

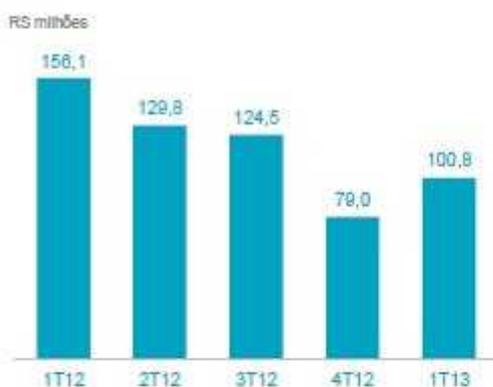
Média 12 meses, em %



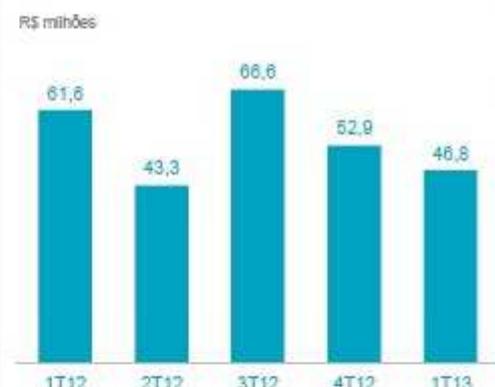


Entregando resultados

R\$ 100.8 milhões de FCF*



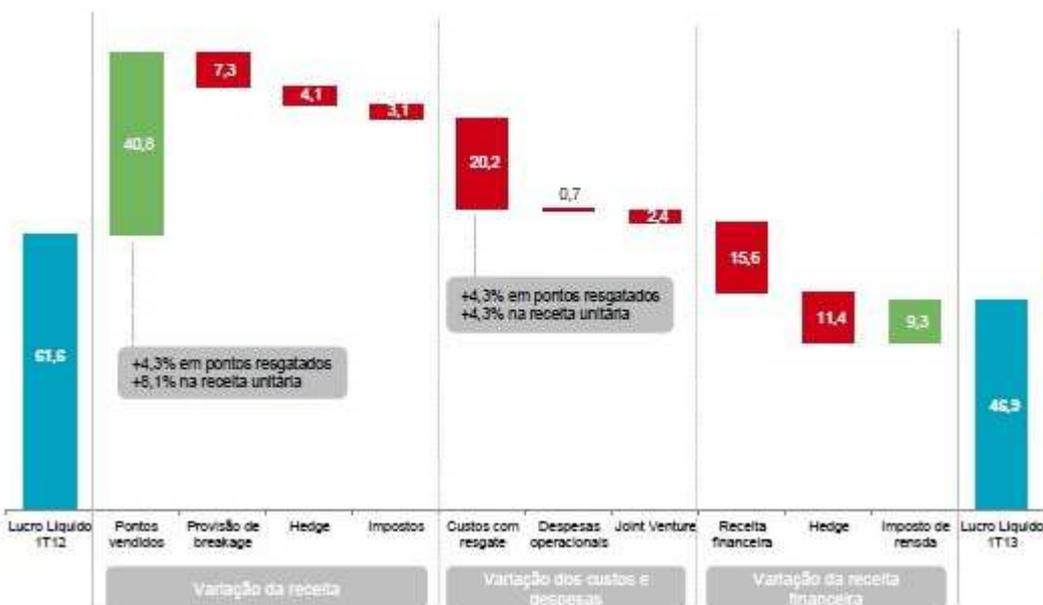
R\$ 46.8 milhões de Lucro Líquido



*Exclui efeitos de dividendos, JCP e variação de despesas antecipadas e capital (4T12 exclui e 1T13 inclui R\$ 71,3 milhões referentes a liquidação antecipada a fornecedores).



Demonstração da variação do lucro líquido



*Equivalência Patrimonial, Receita Financeira e Outras Receitas



Maximizando o retorno aos acionistas

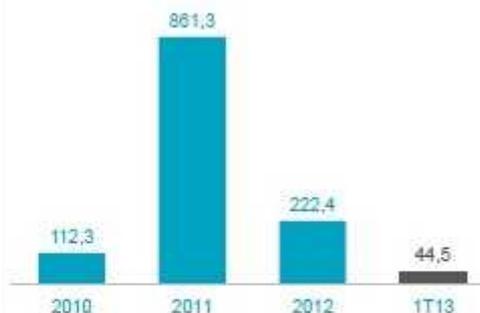
Compra antecipada de passagens aéreas

Saldo em Mar/2013

R\$ 416,4 milhões

Limite fixo de **R\$ 500 milhões** para a compra antecipada de passagens aéreas da TAM até 2013

Dividendos



*2011 inclui uma redução no capital de R\$ 600 milhões



Muito obrigado!

Fale com RI
 +55 11 5105 1847
 invest@multiplusfidelidade.com.br
 www.multiplusfidelidade.com.br/ri

Anexo 4

Exemplo de email marketing contendo saldo de pontos, pontos a vencer, promoções e novidades

Se você não conseguir visualizar essa mensagem, [acesse este link](#)



multiplus

Olá,
Stephanie

Nº Multiplus **85194158220**

[ACESSAR MINHA CONTA](#)

*Informações referentes a 14/10/2013
Para mais informações, acesse sua conta
e veja seu extrato.*

SEU SALDO ATUAL **13.730** pontos Multiplus

SUAS MOVIMENTAÇÕES
Em Setembro/2013

0 pontos resgatados
0 pontos acumulados

PRÓXIMOS PONTOS A VENCER **900** pontos Multiplus
(em 20/07/14)

**NA MULTIPLUS VOCÊ TEM MUITO MAIS
OPÇÕES DE PRÊMIOS PARA TROCAR
SEUS PONTOS**

Conheça alguns parceiros onde você pode utilizar seus pontos Multiplus:

<p style="text-align: right;">pontofrio.com</p> <p>BLU-RAY PLAYER SONY BDP S1100 COM CONEXÃO À INTERNET*, CABO HDMI E ENTRADA USB</p>  <p>Por 18.800 pontos¹ Multiplus</p> <p>TROQUE AGORA</p>	<p style="text-align: right;">pontofrio.com</p> <p>CÂMERA DIGITAL FUJIFILM FINEPIX JX580 OURO - 16MP, LCD 3.0", ZOOM ÓPTICO 5X, VÍDEO HD + CARTÃO DE 4GB</p>  <p>Por 15.000 pontos¹ Multiplus</p> <p>TROQUE AGORA</p>
---	---

	<p style="text-align: right;">TROQUE PONTOS</p>  <p>Suas compras no Pão de Açúcar podem ficar ainda melhores! Aproveite a nova parceria e resgate um Vale Compra R\$ 100,00 Pão de Açúcar por 6.900 pontos².</p> <p>SAIBA MAIS</p>
---	---



Troque seus pontos Multiplus por revistas Abril.
Revista EXAME traz o panorama econômico e financeiro brasileiro e mundial, indispensável para quem decide.

Assinatura Semestral por apenas 8.300 pontos³ Multiplus.

[> SAIBA MAIS](#)

TROQUE
PONTOS



Agora a loja FOM também é parceira da Multiplus.
Lindas almofadas e travesseiros para você trocar seus pontos⁴ Multiplus! Confira.

[> SAIBA MAIS](#)

TROQUE
PONTOS



Compre presentes na Flores Online e junte Pontos.

A cada R\$ 1,00 gasto com presentes na Flores Online, você acumula 4 pontos Multiplus. No mês de outubro, você ganha 5 pontos a cada R\$ 1,00 gasto!

[> SAIBA MAIS](#)

JUNTE
PONTOS


TAM
 FIDELIDADE

Sempre que voar TAM, não esqueça de pedir seus pontos no momento do check-in. Com seus voos, você ganha pontos para trocar por diversos prêmios na Multiplus

 SAIBA MAIS


QUANTO MAIS VOCÊ GASTA NO CARTÃO DE CRÉDITO, MAIS PONTOS VOCÊ GANHA!

Concentre as compras em seus cartões de crédito e junte ainda mais pontos. Depois é só solicitar a transferência para a Multiplus e trocá-los por mais de 420 mil opções de prêmios.

 SAIBA MAIS

pontosmultiplus.com.br



*Saldo atualizado em 14/10/2013

Consulte todas as regras e condições para acúmulo e resgate de pontos Multiplus no site pontosmultiplus.com.br

1 - Condições sujeitas à alteração. Dúvidas em relação ao crédito de pontos entre em contato com a Central de Atendimento Multiplus.

2 - O prazo de entrega do item é de até no máximo 30 dias corridos contados a partir da confirmação do resgate para vales físicos e de até 10 dias corridos para vales virtuais.

Após três tentativas de entrega do produto sem sucesso por qualquer motivo (endereço incorreto ou incompleto, ausência de responsável, mudança de endereço, entre outros) o item ficará sob custódia na ACF mais próxima por até 7 dias úteis disponível para retirada.

Caso não ocorra a retirada neste prazo, o item será devolvido ao remetente e o resgate será automaticamente cancelado e a pontuação devolvida, sem contato prévio.

Caso o produto entregue seja diferente do solicitado ou apresente qualquer vício ou defeito, e somente nestes casos, o cliente deverá entrar em contato com a central de atendimento da Multiplus em até 7 dias a partir do recebimento do produto para análise e eventual substituição.

Após este prazo, o cliente deverá reclamar diretamente com o fabricante ou fornecedor. Uma vez solicitado o resgate de pontos Multiplus para a cartões ou vale presentes, não haverá a possibilidade de cancelamento da solicitação e/ou devolução dos pontos Multiplus.

3 - A Multiplus se reserva o direito de alterar ou cancelar esta promoção a qualquer tempo, sem aviso prévio. Ofertas válidas para todos os participantes Multiplus, pessoas físicas, maiores de 18 (dezoito) anos, domiciliadas/sediadas em todo território nacional. Esta promoção não é cumulativa com outras promoções de revistas publicadas pela Editora Abril. O prazo para a entrega das revistas semanais é de até 20 dias e das revistas mensais é de 35 a 50 dias, após o recebimento dos dados completos do cliente. Alguns produtos disponibilizados pelo parceiro podem não atingir a pontuação mínima definida para resgate, 2.000 pontos Multiplus. Para estes casos será necessária a inclusão de mais produtos no carrinho. Em caso de dúvidas, entre em contato com a Central de Relacionamento Multiplus 0300 313 74 74.

4 - O prazo de entrega dos produtos é estimado em 15 dias corridos a partir da liberação/aprovação do pedido.

O prazo de garantia para você trocar seu Fom é de até 30 dias após a compra do produto. Para isso, mantenha seu produto em perfeito estado de conservação e com todas as etiquetas anexadas e envie um e-mail para fom@fom.com.br com os dados do produto resgatado ou entre em contato através do telefone (11) 3337-0099, de segunda a sexta das 08:30 às 17:30.

Uma vez solicitado o resgate de pontos Multiplus em produtos da FOM não haverá a possibilidade de cancelamento da compra e/ou devolução dos pontos. O conteúdo e qualidade dos produtos e serviços são de responsabilidade exclusiva do parceiro.

5 - Condições válidas somente para compras realizadas no hotsite www.floresonline.com.br/multiplus.

Os pontos serão creditados em até 15 dias úteis após a confirmação do pagamento. Será creditado o valor do produto, não sendo considerado o valor do frete. Para que o cliente ganhe o crédito de pontos, ele deverá informar o número Multiplus ao final da compra. Caso o número Multiplus não seja informado, o crédito de pontos não será efetuado.

Para garantir que nossos comunicados cheguem em sua caixa de entrada e você fique por dentro de todas as novidades, adicione o e-mail comunicacao@multiplusfidelidade.com.br ao seu catálogo de endereços. A Multiplus respeita a sua privacidade e é contra o spam na rede.

Se você não deseja mais receber nossos e-mails, [cancele sua inscrição aqui](#).