

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES COMO UM RECURSO  
ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM  
EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS NA GRANDE  
SÃO PAULO**

**FÁBIO DAVID RIZZO CAMPANHÃ**

**SÃO PAULO**  
**2009**

FÁBIO DAVID RIZZO CAMPANHÃ

A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES COMO UM RECURSO  
ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM EMPRESAS  
PRESTADORAS DE SERVIÇOS NA GRANDE SÃO PAULO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie como pré-requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

ORIENTADOR: PROF. DR. REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

SÃO PAULO  
2009

C186

Campanha, Fabio David Rizzo

A fidelização como um recurso estratégico: um estudo exploratório em empresas prestadoras de serviços na grande São Paulo / Fabio David Rizzo  
Campanha – 2009.

112 f.: il.; 30 cm

Dissertação ( Mestrado em Administração) – Universidade Presbiteriana  
Mackenzie, São Paulo, 2009.

Bibliografia: f. 87-95

1. Fidelização de clientes 2. Recursos estratégicos 3. Prestação de serviços

1.Título

CDD 658.4012

**REITOR DA UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE  
PROFESSOR DOUTOR MANASSÉS CLAUDIANO FONTELES**

**DECANATO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROFESSORA DOUTORA SANDRA MARIA DOTTO STUMP**

**DIRETOR DO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
PROFESSOR DOUTOR MOISÉS ARI ZILBER**

**COORDENADORA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS  
PROFESSORA DOUTORA DARCY MITIKO MORI HANASHIRO**

Dedico este trabalho a meus pais. Obrigado por todo apoio, incentivo e compreensão comigo neste período de dois anos.

Por entenderem que a minha ausência era necessária para que mais esse objetivo se realizasse.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, pois sabendo de minhas limitações, teve misericórdia de mim e me ajudou durante todo este curso, dando força e capacidade para finalizá-lo.

Aos meus pais, por terem sido espelho de caráter para mim e por sempre terem acreditado na minha capacidade de superar desafios.

Ao Professor Doutor Reynaldo Cavalheiro Marcondes, pelas contribuições, pelo exemplo, pela paciência e pela disponibilidade em me orientar. Sem sua ajuda esta dissertação não teria sido nem um projeto de pesquisa. Foi um privilégio tê-lo como orientador.

Aos Professores Doutora Dimária Silva e Meirelles e Doutor Mauro Neves Garcia, pelas contribuições e conselhos para a realização de melhorias desta dissertação.

A todos os entrevistados. Obrigado por terem disponibilizado tempo e conhecimento para que esta dissertação pudesse ser finalizada.

A todos os meus ex-gestores da Companhia Brasileira de Soluções e Serviços (Flavia Bravo, Paulo Frossard, Maurício Martelli, Luiz Sabatino e Angela Nunes) que, durante o período de mestrado, apoiaram-me nos períodos em que precisei ausentar-me da empresa.

Ao meu gestor da Tecnologia Bancária, Vitor Chiavelli, por ter a ousadia de contratar um mestrando no período de conclusão de sua dissertação.

Aos professores e funcionários do PPGA do CCSA e a todos os colegas de mestrado, principalmente a Fernando Jaeger, Jacqueline Vasconcelos, Jony Lan, Nathalie Palombini, Sandra Barbosa e Sueli Leitão, pela convivência, pela ajuda e pelo compartilhamento de tantas angústias e conquistas.

Ao meu amigo (e agora colega de titulação) Mestre André Eduardo Miranda dos Santos por me dar o “empurrão que faltava” para que eu iniciasse o mestrado.

Às demais pessoas que conviveram comigo durante os últimos dois anos, por terem me apoiado nesta empreitada.

Ao MackPesquisa, por disponibilizar a reserva técnica que me auxiliou financeiramente em todo o processo de realização desta dissertação.

## RESUMO

A presente dissertação teve por objetivo principal entender os diversos aspectos da fidelização de clientes como um recurso estratégico que levem as empresas prestadoras de serviços a obterem resultados diferenciados considerando o ponto de vista de seus gestores. Esse tema foi considerado importante devido a pouca disponibilidade de estudos que analisam a fidelização e recursos estratégicos conjuntamente e a representatividade do setor de serviços na economia do país. Abordou-se como fundamentação teórica conceitos relacionados à fidelização de clientes, visão baseada em recursos (RBV) e diferenciais competitivos. Realizou-se uma pesquisa do tipo qualitativa exploratória junto a sete executivos das áreas de *marketing* ou fidelização de clientes de empresas prestadoras de serviços localizadas na Grande São Paulo. Foram conduzidas entrevistas em profundidade com base em roteiro semiestruturado e utilizou-se a técnica de análise de conteúdo para a análise e interpretação dos dados. Como resultado, pôde-se observar durante o desenvolvimento da pesquisa que a fidelização de clientes é um assunto relevante, mas que não necessariamente é considerado prioritário na estratégia de negócios da empresa. Identificou-se também características de recursos estratégicos na fidelização, tais como a percepção de valor, a exclusividade e a potencialização de oportunidades e redução de ameaças. Contudo, observou-se que as estratégias de fidelização não necessariamente são não imitáveis. Constatou-se indícios de geração de vantagem competitiva por meio da fidelização, dada uma visão generalizada dos entrevistados de que ações de fidelização possuem elevado potencial para ampliar a rentabilidade dos clientes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Fidelização de clientes. Recursos estratégicos. Prestação de serviços.  
Diferencial competitivo.

## **ABSTRACT**

The following dissertation's main objective was to understand the various aspects of customer loyalty as a strategic resource that leads service-providing companies to obtain superior results considering the point of view of their managers. This topic was considered important due to the limited available studies concerning themes related to both loyalty and strategic resources and due to the importance of service-providing sector for the country's economy. This study was based on theoretical concepts related to customers' loyalty, resource-based view (RBV) and competitive advantages. This way, an exploratory qualitative research was conducted in the Greater São Paulo area with seven executives from marketing or customer loyalty department of service-providing companies from various segments whose services are targeted to individuals. Data was acquired by in-depth interviews based on a semi-structured interview guide, and content analysis was employed for analysis and data interpretation. The outcome revealed that customer loyalty is an important issue, but that it is not necessarily considered a priority in companies' business strategy. It was also identified characteristics of strategic resources in loyalty, such as perceived value, exclusivity and the 'empowerment' of opportunities and reduction of threats. However, it was observed that the loyalty strategies are not necessarily non-imitable. Besides, evidence of competitive advantage through customer loyalty was also found, given a general view of the executives that loyalty actions have high potential to increase the customers' profitability.

**KEYWORDS:** Customer loyalty. Strategic resources. Services providing. Competitive advantage.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Círculo virtuoso da fidelização de clientes. ....	21
FIGURA 2 – Tipos de fidelidade.....	23
FIGURA 3 – Seis representações de fidelidade e satisfação.....	26
FIGURA 4 – A escada da fidelidade.....	27
FIGURA 5 – A cadeia de lucro proposta por Heskett et al.....	34
FIGURA 6 – O efeito de clientes fiéis sobre a lucratividade. ....	35
FIGURA 7 – Conceito de fidelização utilizado para a pesquisa. ....	36
FIGURA 8 – Conceito de recursos estratégicos utilizado para a pesquisa. ....	45
FIGURA 9 – As correntes explicativas da vantagem competitiva. ....	46
FIGURA 10 – Elementos da vantagem competitiva. ....	47
FIGURA 11 – Conceito de diferencial competitivo utilizado para a pesquisa.....	50
FIGURA 12 – Matriz de classificação de serviços. ....	56

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Atributos dos recursos estratégicos para a criação da vantagem competitiva sustentável.....	42
QUADRO 2 – Classificação dos ativos intangíveis segundo Hall (1992). ....	44
QUADRO 3 – Classificação dos ativos intangíveis segundo Kayo (2002).....	44
QUADRO 4 – Resumo das características dos serviços.....	53
QUADRO 5 – Classificação dos serviços nos processos econômicos.....	54
QUADRO 6 – Natureza dos atos dos serviços.....	54
QUADRO 7 – Perfil das empresas da pesquisa. ....	58
QUADRO 8 – Perfil dos sujeitos pesquisados.....	59
QUADRO 9 – Apresentação da estrutura de análise.....	63

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	16
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.2.1	OBJETIVO GERAL .....	17
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	19
2.1	FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES.....	19
2.1.1	CONCEITO DE FIDELIZAÇÃO .....	19
2.1.2	A RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO.....	25
2.1.3	MARKETING DE RELACIONAMENTO E AÇÕES DE FIDELIZAÇÃO .....	28
2.1.4	FIDELIZAÇÃO E RETORNO ECONÔMICO.....	33
2.2	RESOURCE BASED-VIEW (RBV) E A GESTÃO DE RECURSOS .....	36
2.2.1	DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS DOS RECURSOS .....	38
2.2.2	TIPOS DE RECURSOS .....	42
2.3	DIFERENCIAIS COMPETITIVOS .....	46
2.4	CONCEITUAÇÃO DE SERVIÇOS.....	50
2.4.1	CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇOS .....	53
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	57
3.1	TIPO DA PESQUISA .....	57
3.2	AMBIENTE DA PESQUISA .....	57
3.3	PERFIL DOS SUJEITOS DA PESQUISA.....	59
3.4	INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS .....	59
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	62
4.1	IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES DE FIDELIZAÇÃO - OBJETIVO 1 .....	63
4.1.1	VÍNCULO COM O CLIENTE .....	64
4.1.2	MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	66
4.2	IDENTIFICAÇÃO DOS ASPECTOS DA FIDELIZAÇÃO RELACIONADOS A RECURSOS ESTRATÉGICOS – OBJETIVO 2.....	70
4.2.1	PERCEPÇÃO DE VALOR.....	70
4.2.2	IMITAÇÃO.....	71

4.2.3	EXCLUSIVIDADE .....	74
4.2.4	POTENCIALIZAÇÃO DE OPORTUNIDADES E REDUÇÃO DE AMEAÇAS .....	75
4.3	IDENTIFICAÇÃO DOS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS OBTIDOS COM A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES – OBJETIVO 3.....	76
4.3.1	GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA .....	76
4.3.2	RENTABILIDADE DOS CLIENTES.....	79
<b>5</b>	<b>LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....</b>	<b>81</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>82</b>
<b>7</b>	<b>RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>86</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>87</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>96</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação trata da fidelização de clientes como um recurso estratégico em empresas prestadoras de serviços. Para efeito deste trabalho, o termo ‘cliente’ refere-se exclusivamente às pessoas físicas consumidoras de serviços.

A gestão de recursos é uma fonte de vantagem competitiva para uma empresa em relação a seus concorrentes. Isso porque a competitividade estratégica e a obtenção de retornos superiores à média dependem da capacidade da empresa em gerir seus recursos de forma mais eficiente e rápida do que seus concorrentes (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993; AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), no cenário competitivo do século XXI, com a globalização continuada e rápidas mudanças tecnológicas, apenas as empresas dotadas da capacidade de melhorar, inovar e aperfeiçoar suas vantagens competitivas ao longo do tempo poderão obter êxito duradouro.

Mas como se pode definir recursos? Segundo Barney (1991), os recursos de uma empresa incluem todos os seus ativos, competências, processos organizacionais, informações e conhecimentos que a mesma é capaz de utilizar para implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade.

De acordo com Wernerfelt (1984), um recurso é qualquer coisa que possa ser pensada como sendo uma força ou fraqueza de uma empresa. Reescrevendo sua definição mais formalmente, o autor afirma que “recursos de uma empresa em um dado tempo poderiam ser definidos como os ativos (tangíveis ou intangíveis) que estão ligados de forma semipermanente à empresa” (1984, p. 172, tradução nossa).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) entendem que os recursos tangíveis são aqueles bens que podem ser vistos e quantificados. Eles classificam os recursos tangíveis em: (1) recursos financeiros; (2) recursos organizacionais; (3) recursos físicos; e (4) recursos tecnológicos. Os mesmos autores consideram que os recursos intangíveis são aqueles que se encontram profundamente enraizados na história da empresa, sendo de entendimento e imitação relativamente difíceis pela concorrência. Os recursos intangíveis são classificados pelos autores em: (1) recursos humanos; (2) recursos de inovação; e (3) recursos de reputação junto a clientes e fornecedores.

Wernerfelt (1984) cita a fidelização de clientes como um recurso estratégico que cria uma barreira perante a concorrência.

Diante da classificação de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), entende-se que a fidelização é um recurso intangível já que se trata de uma relação entre a empresa e o cliente, baseada em percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade.

Para Dierickx e Cool (1989), existem dois tipos de recursos: os ativos e as competências, sendo que as competências são responsáveis pela junção de todos os ativos, possibilitando que estes sejam utilizados de forma vantajosa. Day (1994), analisando as competências empresariais, entende existir dois tipos básicos de competências: (1) foco interno e (2) foco externo. Para o autor, a capacidade de criar relacionamentos duradouros com os clientes é uma das competências de *marketing* de foco externo. Estreitar o relacionamento com clientes e fornecedores é uma competência típica criada para se atingir um posicionamento competitivo desejado (HOOLEY et al., 1999).

Narver e Slater (1990), assim como Buchanan e Gillies (1990), destacam que para maximizar seu desempenho de longo prazo a empresa deve construir e manter uma relação mutuamente benéfica e duradoura com seus clientes. A manutenção de relacionamentos de longo prazo com os clientes faz com que estes se tornem mais lucrativos para a empresa por seis razões: (1) os clientes tendem a demandar de forma consistente; portanto, custam menos para ter suas necessidades atendidas; (2) tendem a comprar mais; (3) quando seu nível de satisfação é alto, tendem a pagar um preço mais alto; (4) clientes fiéis fazem com que a concorrência tenha mais dificuldade de crescer em um dado mercado; (5) eles recomendam seu fornecedor para novos clientes; e (6) o custo de aquisição de novos clientes pode ser muito alto (BUCHANAN; GILLES, 1990).

No artigo “A miopia do *marketing*” (*Marketing myopia*), Levitt (1960/2004) faz menção à necessidade das empresas adotarem uma estratégia orientada ao cliente, ao atendimento de suas necessidades e à sua satisfação, ao invés de focarem apenas no desenvolvimento de produtos. Nesse sentido, McKenna (1996), Kotler (2000) e Grönroos (2004) consideram que a finalidade essencial do *marketing* de relacionamento é a conquista da fidelização do cliente.

E por que as empresas devem estar voltadas às necessidades de seus clientes, buscando fidelizá-los? Vários são os dados e as estatísticas que apontam para os efeitos da obtenção da fidelização de clientes.

Desatnick e Detzel (1994) citam que as empresas gastam muito buscando atrair novos clientes, mas que o custo de se perder um cliente habitual é aproximadamente cinco vezes maior que o valor de suas compras em um ano.

Segundo estudos realizados por Zenone (2001), em média cada empresa perde cerca de 10% de seus clientes por ano, sendo que 70% desse grupo deixam de ser clientes por estarem insatisfeitos com a empresa prestadora de serviços. Na análise desse autor, o grupo restante de 30% de clientes é seduzido por ofertas da concorrência. Com isso, o autor conclui que o grupo insatisfeito deixa de ser cliente da empresa prestadora de serviços por estar extremamente irritado com a companhia e não confiar mais nela, e, o segundo grupo, por não ser tratado de modo adequado às suas necessidades.

Por outro lado, a satisfação de um cliente, por si só, não garante sua fidelidade a um fornecedor (GRIFFIN, 1998; GRÖNROOS, 2004). Embora pareça existir uma relação positiva entre satisfação com qualidade de serviços e bens e a predisposição do cliente em realizar novas compras, esta não é linear (GRIFFIN, 1998; GRÖNROOS, 2004). Para Grönroos (2004), apenas clientes “muito satisfeitos” apresentam um alto índice de recompra. Griffin (1998) ressalta que há uma série de disparidades que contribui para a diferenciação entre a satisfação e a fidelização. A autora ressalta que, no momento em que são questionados quanto à satisfação, os clientes ignoram frequentemente suas futuras ações, o que impacta diretamente na fidelidade com o fornecedor. Nessa perspectiva, Hart e Johnson (1999) entendem que, para criar fidelidade, uma empresa tem que ir além do que é descrito como sendo um bom serviço. Ela deve ser confiável o tempo todo, sendo considerada uma empresa de “defeito zero”.

Reichheld (1996) também aponta a importância de as empresas investirem na manutenção de seus clientes. Pesquisas realizadas pela Bain & Company, empresa dirigida por esse autor, demonstram que o ônus de conquistar novos clientes tem se tornado cada vez maior devido ao aumento da competição e ao custo das campanhas de comunicação. Dessa forma, entende-se que os processos de fidelização dos clientes exigem menos recursos e geram maior lucratividade no longo prazo, devido ao fluxo contínuo de venda garantido pelo processo de recompra daqueles que são fiéis (REICHELLED, 1996; GRIFFIN, 1998; OLIVER, 1999).

Reportagem veiculada pela revista Exame, em 2005, divulgou um estudo realizado pela consultoria Bain & Company demonstrando que uma empresa que conseguir elevar em apenas 5% a fidelidade de clientes verá seus lucros aumentarem de 25% a 100%, dependendo do setor e da estrutura de custos (MARQUES, 2005).

Visando a aumentar a fidelidade de seus clientes, muitas empresas realizaram diversas ações, podendo-se citar entre elas os “programas de fidelidade”. Conforme Dowling e Uncles (1997), esses programas têm por objetivo atrair clientes para a utilização dos serviços de uma empresa pela oferta de incentivos adicionais. Ao implementar um programa de fidelidade uma empresa espera: (1) manter os níveis de vendas, margens e lucro; (2) aumentar a fidelidade e o valor potencial dos clientes existentes; e (3) induzir à compra cruzada de produtos utilizando-se da base de clientes já existentes (DOWLING; UNCLES, 1997).

Sabatino (2003) identifica a existência de programas de fidelidade de clientes no Brasil também nos segmentos de prestação de serviços. Dentre os segmentos pesquisados por esse autor, destacam-se: aviação comercial, locação de carros, telecomunicações, supermercados, cartões de créditos, bancos e varejos. Os programas de fidelidade de clientes permitem que a empresa obtenha um aumento nas vendas, assim como aumento no tíquete médio dos clientes, possibilitando a criação de um relacionamento mais duradouro (SABATINO, 2003).

Nesta dissertação, o contexto de recursos estratégicos e de fidelização de clientes foi tratado sob a ótica do setor de serviços. Esse foco justifica-se pelo fato de, não só no Brasil, mas também nos países industrializados, a “indústria” de serviços estar vivendo um processo consistente de ampliação. Segundo Bateson e Hoffman (2001, p. 31), “a economia americana está se tornando altamente baseada em serviços; é difícil evitar que a conclusão de que são os serviços, e não a indústria, os verdadeiros criadores de riqueza na América”.

No Brasil, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2006 o PIB (Produto Interno Bruto) do país foi de R\$ 2,1 trilhões e o setor de serviços foi responsável por 55,8% desse valor (cerca de R\$ 1,2 trilhão). Os últimos dados divulgados pelo IBGE demonstram que entre 2002 e 2006 o setor de serviços movimentou mais da metade da riqueza produzida pelo país. Giansesi e Corrêa (1994) citam como principais fatores para o aumento da demanda por serviços: desejo de melhor qualidade de vida, mais tempo de lazer, a urbanização, mudanças geográficas que aumentam a quantidade de crianças e/ou de idosos, mudanças socioeconômicas, aumento da sofisticação dos consumidores e mudanças tecnológicas.

Diante dos números expostos, entende-se que esse setor é bastante representativo para o país. Pode-se inferir que, a exemplo de outras nações, à medida que o Brasil se desenvolver, será possível observar uma participação ainda mais expressiva do setor de serviços em sua economia.



Nas buscas realizadas pelo pesquisador à literatura, praticamente não foram encontrados estudos acadêmicos que relacionassem a gestão de recursos estratégicos e a fidelização de clientes em empresas de serviços. Desse modo, os artigos e materiais consultados para a realização desta dissertação não contemplam conjuntamente os temas fidelização de clientes, recursos estratégicos, vantagem competitiva e serviços. Portanto, entende-se que esta dissertação traz uma oportunidade de ampliar o conhecimento sobre este tema.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante desse cenário apresentado anteriormente, o problema proposto para a pesquisa foi assim formulado: **a fidelização de clientes pode se constituir em recurso estratégico para as empresas prestadoras de serviços?**

Marshall e Rossman (1999) entendem que a pesquisa começa com um interesse, curiosidade ou fenômeno anormal que chama a atenção do pesquisador. Dessa maneira, a pesquisa deve explicar, descrever ou explorar o fenômeno objeto do estudo.

Para Sampieri, Collado e Lucio (2006), formular o problema de pesquisa não é nada mais do que aperfeiçoar e estruturar mais formalmente a ideia da pesquisa. Essa estruturação formal do problema de pesquisa, segundo Kerlinger e Lee (2000), é uma interrogação que visa a descobrir: qual a relação existente entre duas ou mais variáveis?

De forma complementar, Köche (1997) sugere que deve ser formulada uma pergunta inteligente que indique os possíveis caminhos a serem seguidos pelo pesquisador. A pergunta questionará, em nível hipotético, a possível relação proposta pelo investigador, o qual endereçará à natureza, aos fatos, às cenas, e o que se procurou responder no decorrer da pesquisa.

A pesquisa em questão foi realizada considerando-se empresas do setor de serviços da Grande São Paulo que tivessem algum tipo de programa de fidelização de clientes em funcionamento ou que possuíssem ações específicas de fidelização e relacionamento com clientes. Mais detalhes a respeito da pesquisa e da metodologia utilizada estão expostos na seção de Procedimentos Metodológicos.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta pesquisa foi o de **entender os diversos aspectos da fidelização de clientes como um recurso estratégico que leve as empresas prestadoras de serviços a obterem resultados diferenciados, do ponto de vista dos seus gestores.**

Richardson et al. (1989) afirmam que os objetivos são extraídos diretamente do problema de pesquisa. Santos e Parra (1998) argumentam que o objetivo geral procura dar uma visão ampla do assunto da pesquisa. O pesquisador deve mostrar a importância do assunto, tendo em vista o conhecimento geral do mesmo e a temática proposta. Deve mostrar a importância do trabalho e sua contribuição para a ampliação do conhecimento. Santos (1999) ainda complementa dizendo que o objetivo geral de um projeto de pesquisa científica é a “espinha dorsal” e se define como o que o pesquisador pretende obter como resultado intelectual final da investigação.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos desta pesquisa foram:

1. Identificar as ações realizadas pelas empresas prestadoras de serviços para fidelizarem os seus clientes;
2. Identificar quais os aspectos envolvidos na fidelização de clientes que poderiam caracterizá-la como um recurso estratégico;
3. Identificar os diferenciais competitivos obtidos com a fidelização de clientes.

Os objetivos específicos são partes do objetivo geral da pesquisa. O problema expresso como objetivo geral pode ser dividido em tantos objetivos específicos quantos forem necessários para a solução do problema de pesquisa; procurando-se resolver cada um dos problemas específicos até, indiretamente, se chegar à solução do objetivo geral (SANTOS, 1999).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta dissertação tem por objetivo formar uma base conceitual a partir da pesquisa bibliográfica dos conceitos que possuem maior adesão ao problema de pesquisa e objetivos apresentados.

O capítulo foi dividido em quatro partes conectadas com os objetivos específicos, de forma a garantir um mínimo de consistência aos resultados da pesquisa. A primeira parte apresenta conceitos ligados à fidelização e às ações de fidelização de clientes. A segunda explora as características dos recursos estratégicos embasadas pela RBV (*Resource Based-View*). A terceira explora conceitos ligados à obtenção de vantagem competitiva. Por fim, a quarta parte apresenta as características específicas das empresas prestadoras de serviços, ambiente no qual a pesquisa desta dissertação foi desenvolvida.

### 2.1 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

#### 2.1.1 CONCEITO DE FIDELIZAÇÃO

Segundo Ferreira (1988), a palavra ‘fidelidade’ origina-se do latim *fidelitas* e seu significado refere-se à qualidade do fiel, lealdade e firmeza. Assim, a ‘fidelidade’ está relacionada com a firmeza, constância, perseverança e confiança. Cunha (2001) define ‘fidelidade’ como seguro, leal, sólido, com origem no século XIII. Deriva-se do latim *fidelis*, *fidelitas* ou *fialdade*.

Paradedda (2001) considera que a conceituação de ‘fidelidade’ sempre traz a ‘lealdade’ como sinônimo. Embora, para Ferreira (1988), essas palavras sejam sinônimas, suas origens são distintas. Para Cunha (2001) o significado original da palavra ‘lealdade’ está relacionado à lei, como raiz. O significado de ‘lei’ é a relação constante e necessária entre fenômenos; princípio, norma, regra: norma de direito tornada obrigatória pela força coercitiva do Estado.

Na literatura de língua inglesa, toda a bibliografia consultada para esta dissertação mencionou a palavra *loyalty*, que, traduzida literalmente, significa lealdade. Na literatura de língua portuguesa, na tradução da obra de Frederick Reichheld (1996) foi adotada a palavra ‘lealdade’, e na tradução das obras de Murray Raphel e Neil Raphel (1996) e de Jill Griffin (1998) foi adotada ‘fidelidade’, embora as obras contenham a palavra *loyalty* em seu título original. Para este estudo, foi adotada a palavra ‘fidelidade’ e as suas variações.

Segundo Reichheld (1996), o marco de referência intelectual do tema fidelidade foi o livro *The Philosophy of Loyalty*, escrito em 1908 por Josiah Royce, para quem as fidelidades se dispõem em uma hierarquia. No nível mais baixo estão os indivíduos, em seguida vem a fidelidade dos grupos e num nível mais alto a devoção prática a um conjunto de valores e princípios. Para Reichheld (1996), a gestão da fidelidade deve considerar a hierarquia de Royce, ou seja, a fidelidade não deve tratar apenas dos indivíduos ou de grupos, mas também é necessário que as empresas tenham um conjunto de princípios que resultem na fidelidade dos seus acionistas, funcionários e clientes.

Dick e Basu (1994), assim como McMullan e Gilmore (2003), afirmam que a definição mais corriqueiramente aceita para a fidelização de clientes foi proposta por Jacoby e Chestnut (1978). Jacoby e Chestnut (1978 apud DICK; BASU, 1994; MCMULLAN; GILMORE, 2003) entendem que a fidelidade do cliente é o resultado do seu comportamento em relação à sua preferência por uma marca particular dentre um conjunto de marcas similares, por um período de tempo, decorrente de seu processo de avaliação e de decisão.

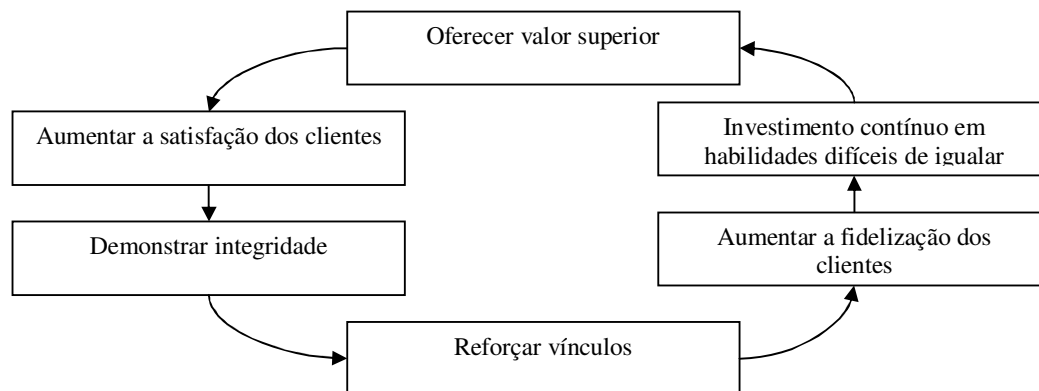
A importância do comportamento do cliente para sua fidelização também é destacada por outros autores. Para Griffin (1998), a fidelidade do cliente está mais voltada para o comportamento do que para a atitude. Segundo a autora, quando um cliente é fiel, seu comportamento de compra pode ser definido como não aleatório, expresso ao longo do tempo e fundamentado em uma tomada de decisão.

Oliver (1997) defende que um cliente fiel é aquele que deseja fervorosamente recomprar um produto ou serviço de uma mesma marca e que não comprará de outra. O cliente fiel é contra outras marcas a qualquer custo (OLIVER, 1997; DAY, 2001). Em outro artigo, Oliver (1999) define fidelidade como sendo um comprometimento profundo em recomprar um produto ou serviço no futuro, da mesma marca, apesar de influências e esforços de *marketing* dos concorrentes para motivar um comportamento de troca.

Para Kotler (2000), a fidelidade do cliente é gerada por um alto nível de satisfação ou encantamento que cria um vínculo emocional com a empresa, não sendo, portanto, uma decisão de compra baseada apenas em uma preferência racional. De acordo com esse autor, a decisão de um cliente em permanecer fiel ou rejeitar uma empresa é a soma de muitos pequenos encontros com a mesma. Por isso, nesses encontros, é imprescindível entregar um alto valor para o cliente de forma a aumentar seu nível de fidelidade (KOTLER, 2000).

Conforme Lovelock e Wright (2004), a fidelidade vai além dos pontos expostos anteriormente. Ela é caracterizada pela vontade de um cliente em continuar prestigiando uma empresa durante um período prolongado de tempo, comprando e utilizando seus bens e serviços em uma base repetida e preferivelmente exclusiva, o cliente fiel. Além disso, segundo os autores, o cliente fiel tem a característica de recomendar voluntariamente os produtos da empresa a amigos e conhecidos.

Day (2001) discorre sobre a existência de um círculo virtuoso de fidelização de clientes, composto pelas fases presentes na Figura 1.



**FIGURA 1** – Círculo virtuoso da fidelização de clientes.  
 FONTE: Day (2001).

Segundo Day (2001), a existência de um ciclo virtuoso de fidelização gera vantagem no relacionamento com o cliente, dado que somente quando os clientes estão plenamente satisfeitos com o desempenho é que eles se tornam mais propícios a reforçar seus vínculos com a empresa. Esse autor, no entanto, entende que é saudável que nem todos os clientes permaneçam fiéis. Para ele, é importante determinar quais clientes devem ser fidelizados, ou seja, aqueles que têm

valor significativo para toda a vida – baseado em uma combinação de altas receitas anuais, lucratividade e potencial a longo prazo. Este, porém, é um método que o autor classifica como arriscado, dado que a fidelidade no passado não é um guia válido para o futuro, caso a fidelização tenha ocorrido por inércia ou falta de alternativas adequadas ao cliente (DAY, 2001).

Dick e Basu (1994) introduzem a discussão sobre a atitude relativa na questão da fidelidade do consumidor. O conceito de atitude relativa é entendido como o grau com que a avaliação que o consumidor faz de uma marca é dominante sobre a outra. Mesmo que aspectos comparativos posicionem marcas próximas umas das outras, a dominação de uma marca sobre as demais pode levar o cliente a tolerar adversidades para conseguir uma marca específica (DICK; BASU, 1994).

Esses autores consideram que o posicionamento relativo de uma marca em relação a outra é o que deve ser considerado, e não a avaliação absoluta. Podem existir situações nas quais diversas marcas podem ter ótimas avaliações individualmente, porém, com atitudes relativas baixas. Os autores afirmam que em uma situação ideal, na qual todas as marcas recebessem uma avaliação máxima, não haveria atitude relativa e todas seriam substituíveis entre si. Essa situação ocasionaria uma fidelidade a múltiplas marcas. A fidelidade a uma única marca também pode ocorrer em uma situação na qual a avaliação das marcas seja baixa. Contudo, uma dessas marcas se destaca sobre as demais gerando uma atitude relativa (DICK; BASU, 1994).

Dick e Basu (1994) correlacionam a atitude relativa com a repetição de compra, identificando quatro comportamentos distintos do consumidor:

- 1. FIDELIDADE VERDADEIRA:** comportamento do consumidor em que há uma alta correlação entre a atitude relativa e um alto comportamento de compra. Trata-se do tipo de fidelização almejado por qualquer empresa. No nível mais elevado de preferência, as pessoas sentem orgulho por descobrir e utilizar o produto e prazer em partilhar aquilo que sabem a respeito com seus amigos e família. Os consumidores percebem uma diferença significativa entre a empresa escolhida e seus concorrentes. Essa perspectiva considera, além do comportamento de recompra, os antecedentes de atitude que levam ao comprometimento do consumidor;

2. **FIDELIDADE LATENTE:** comportamento do consumidor onde o consumidor possui uma forte preferência ou atitude em relação à marca, porém apresenta um baixo comportamento de repetição de compra devido a circunstâncias ambientais ou situacionais. Quando a fidelização do cliente for latente, as compras regulares serão determinadas mais pelas situações do que pelas atitudes;
3. **FIDELIDADE FALSA:** comportamento do consumidor que frequentemente adquire uma mesma marca, porém não considera a marca com atributos significativamente diferentes das demais. A recompra periódica pode ocorrer em situações nas quais não há alternativas de escolha ou a escolha é realizada com base em hábitos passados. Pode-se converter a fidelidade falsa em fidelidade verdadeira abordando ativamente o cliente e incrementando a diferenciação positiva que ele percebe em relação ao serviço, comparativamente aos outros disponíveis;
4. **SEM FIDELIDADE:** comportamento dos consumidores que não diferenciam as marcas e apresentam um comportamento que leva à baixa recompra. Essa falta de fidelidade pode ocorrer devido a: (i) uma baixa atitude relativa pode ser um indicativo de uma empresa recém-chegada ao mercado e/ou uma falta de habilidade de comunicar seu posicionamento competitivo e (ii) uma baixa atitude relativa pode ser resultado da dinâmica de um mercado em específico, no qual todos os competidores são vistos como similares. Essas pessoas estão mais propensas a trocar de fornecedor em face de melhores alternativas (DICK; BASU, 1994; GRIFFIN, 1998; LARÁN; ESPINOZA, 2004).

O modelo de tipos de fidelidade proposto por Dick e Basu (1994) é representado na Figura 2.

		Comportamento	
		Forte	Fraco
Atitude	Forte	Fidelidade Verdadeira	Fidelidade Latente
	Fraca	Fidelidade Falsa	Sem Fidelidade

**FIGURA 2** – Tipos de fidelidade.

FONTE: Dick e Basu (1994).



Assim como Dick e Basu (1994), Oliver (1999) realizou um estudo utilizando o referencial desenvolvido por Jacoby e Chestnut (1978) considerando os aspectos de cognição, afetividade e conação. Baseado nesse referencial, Oliver (1999) entende que a fidelização é um processo constituído de quatro estágios, destacados abaixo:

- **FASE COGNITIVA:** a fidelidade é baseada apenas na crença da marca, ou seja, a marca é preferível entre alternativas, devido a aspectos relacionados ao desempenho da marca.
- **FASE AFETIVA:** nessa fase, a fidelidade à marca é decorrente de uma experiência favorável acumulada, que reflete satisfação do consumidor e simpatia em relação à marca.
- **FASE CONATIVA OU COMPORTAMENTAL:** há um compromisso de recompra da marca, influenciado pela repetição positiva de compra da marca.
- **FASE BASEADA NA AÇÃO:** nessa fase há um comportamento inercial, caracterizado por um desejo adicional direcionado para a superação dos obstáculos que possam interferir no ato de compra.

Segundo Oliver (1999), os quatro estágios de fidelidade têm diferentes vulnerabilidades, conforme a natureza do compromisso do consumidor. Em cada fase, o consumidor pode ser afetado por diferentes estratégias dos competidores. Na fase um, cognitiva, os consumidores podem ser vulneráveis à propaganda e ao preço. Na fase dois, afetiva, a vulnerabilidade se relaciona com a variedade de marcas e testes de novos produtos espontaneamente; há uma deterioração da performance. Na fase três, conativa, a vulnerabilidade se dá por campanhas promocionais, como cupons, amostras, promoções no ponto de venda; e, na fase quatro, ação, por problemas na performance do produto.

### 2.1.2 A RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO

De acordo com Kotler (2000), a chave para a fidelização de clientes é o nível de sua satisfação. Segundo o autor, um cliente satisfeito: (1) permanece fiel por mais tempo; (2) compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes; (3) fala favoravelmente da empresa e de seus produtos; (4) dá menos atenção a marcas e propagandas concorrentes e é menos sensível a preço; (5) oferece ideias sobre produtos ou serviços à empresa; e (6) custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotinizadas.

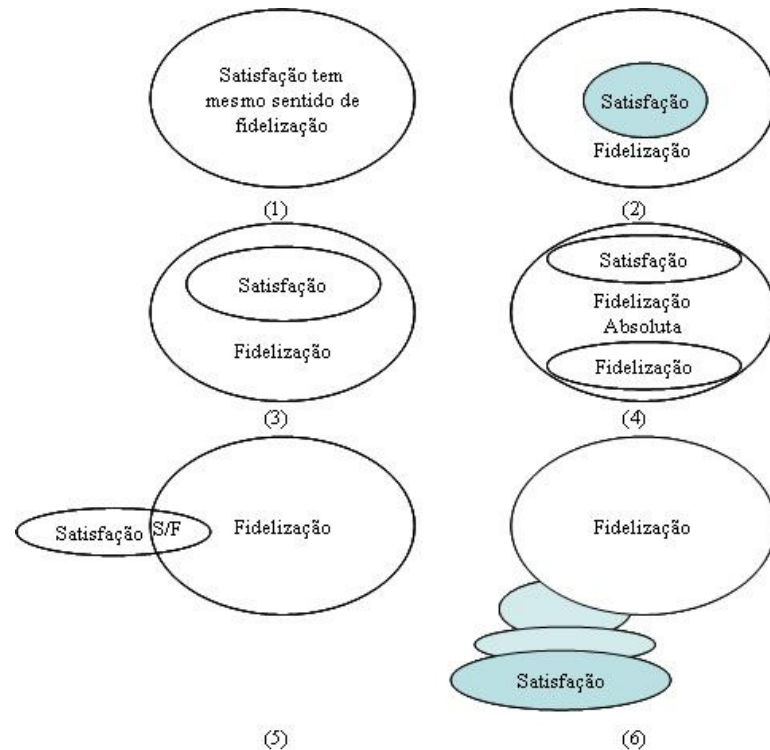
Para Griffin (1998), a satisfação dos clientes, já na década de 80, era a palavra de ordem para as empresas. Com isso, havia uma preocupação constante de se encontrar formas de deixar os clientes felizes, atendendo às suas expectativas e até mesmo superando-as. No entanto, embora a satisfação dos clientes seja condição *sine qua non* para que qualquer empresa seja bem-sucedida, constatou-se que a satisfação isoladamente não é suficiente para a conquista de clientes fiéis (GRIFFIN, 1998; OLIVER, 1999). A satisfação é um componente que antecede a fidelização de clientes (OLIVER, 1999; LARÁN; ESPINOZA, 2004).

Segundo Oliver (1999), a ênfase na satisfação para a geração da fidelidade começou a mudar a estratégia de muitas empresas, porque se passou a entender os impactos positivos de uma base de clientes fiéis na lucratividade das empresas. O mesmo autor (1997) define satisfação como a resposta ao contentamento do consumidor, o julgamento de que uma característica do produto ou serviço, ou o produto ou serviço em si, ofereceu (ou está oferecendo) um nível prazeroso de contentamento em relação ao consumo, incluindo níveis maiores ou menores de contentamento.

De maneira geral, satisfação é o julgamento formado durante ou depois do uso ou consumo de produto ou serviço de determinado fornecedor. Portanto, constitui uma reação ou sentimento em relação ao preenchimento de suas expectativas (SOLOMON, 2002; CHURCHILL; SUPRENANT, 1982).

Oliver (1999) analisou seis diferentes modelos, supondo relações possíveis entre os conceitos de satisfação e fidelidade: (1) satisfação e fidelidade são manifestações separadas do mesmo conceito; (2) satisfação é um conceito essencial para a fidelidade, sem o qual a fidelidade não existe; (3) a satisfação é o componente principal da fidelidade, mas não o único;

(4) existe uma fidelidade absoluta (fidelidade independentemente da situação de custo), da qual a satisfação e a fidelidade são simples componentes; (5) uma fração de satisfação é encontrada na fidelidade, mas essa fração é parte e não o componente essencial da fidelidade; e (6) a satisfação é o início de uma sequência de transações que resultam em um estado de fidelidade separado. A Figura 3 ilustra os modelos referidos anteriormente.



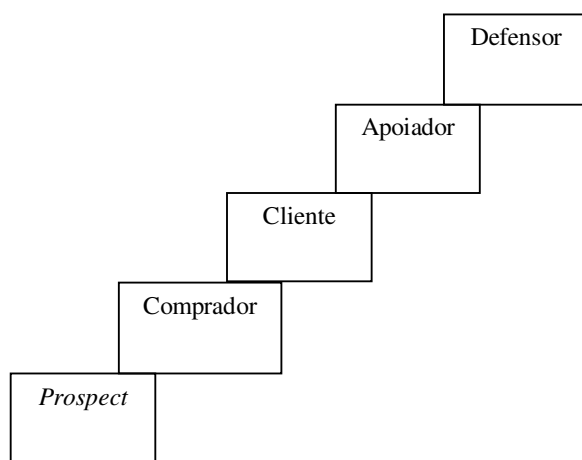
**FIGURA 3** – Seis representações de fidelidade e satisfação.

FONTE: Oliver (1999, tradução nossa).

Para Oliver (1999), há uma diferença entre satisfação e fidelidade. Enquanto satisfação reflete uma situação temporal em função do uso do produto e seu desempenho, fidelidade implica em algo mais profundo e de longo prazo, envolvendo a relação do consumidor com a marca. O autor destaca que a satisfação é um ingrediente essencial para que a fidelidade se desenvolva e conclui que a melhor explicação para essa relação é uma transformação da satisfação em fidelidade, “como uma lagarta que se transforma em uma borboleta” (OLIVER, 1999, p. 42). Por fim, o autor afirma que, depois dessa transformação, os dois conceitos não se misturam e não têm características comuns, a não ser por suas origens.

Larán e Espinoza (2004) descrevem que, embora outras variáveis tenham sido empregadas para explicar a fidelização, a satisfação continua sendo o seu principal prognóstico e que essas duas variáveis estão fortemente conectadas.

Gummesson (1999 apud YAMASHITA; GOUVÊA, 2007) apresenta uma escala do relacionamento a ser desenvolvido por uma empresa junto a seus clientes para que um potencial cliente possa ser um fiel defensor da empresa, conforme Figura 4.



**FIGURA 4** – A escada da fidelidade.

FONTE: Yamashita e Gouvêa (2007) citando Gummesson (1999).

No conceito da escada da fidelidade apresentada, o degrau mais baixo representa o contato com um *prospect* (cliente potencial), o qual se espera que venha a se tornar um comprador. Os compradores que repetem seu comportamento de compra passam a ser clientes. Os compradores reincidentes passam a ser clientes. A partir desse ponto, um relacionamento de longo prazo começa a se formar. Nos estágios seguintes, o cliente se torna um apoiador e, finalmente, no último estágio, um defensor de seu fornecedor.

Para Andreassen e Lindestad (1998), os clientes podem ser fiéis a uma empresa porque estão satisfeitos e querem continuar mantendo um relacionamento com a prestadora de serviços. Esses autores afirmam que o histórico tem mostrado que as barreiras de saída são limitadas à qualidade e durabilidade. Embora muitos autores tenham encontrado uma correlação positiva entre satisfação e fidelização de clientes, as empresas tendem a considerar que a satisfação de clientes é a única estratégia viável de manter os clientes fiéis.

No entanto, conforme Rowley e Dawes (2000), outros autores demonstram não existir uma correlação positiva entre fidelização e satisfação de clientes. Para Reichheld (1993), por várias razões, há alguns clientes que não permanecem fiéis a uma empresa, independentemente do valor que recebam. O autor ressalta que entre 65% e 85% dos clientes que deixam um fornecedor declaram que estavam satisfeitos. De forma complementar, para Rowley e Dawes (2000), a satisfação de clientes não produz o mesmo efeito “fidelizador” em todos os clientes. O relacionamento entre satisfação e fidelização não é simples, tampouco linear, e clientes satisfeitos podem escolher outros fornecedores de serviços. Assim como os clientes satisfeitos não são necessariamente fiéis, clientes insatisfeitos podem continuar comprando bens ou serviços. Embora alguns deixem de ser clientes por insatisfação, outros podem não tomar nenhuma ação quando estão insatisfeitos (ROWLEY; DAWES, 2000).

Por fim, Rowley e Dawes (2000) entendem que é mais fácil existir fidelização de clientes em empresas de serviços do que em indústrias, dado que os clientes percebem que há um custo maior em trocar de empresas prestadoras de serviços do que de fornecedores de bens.

### 2.1.3 *MARKETING* DE RELACIONAMENTO E AÇÕES DE FIDELIZAÇÃO

A fidelização dos clientes está intimamente ligada ao tipo de relacionamento que os clientes recebem. Kotler (2000) sugere que o *marketing* de relacionamento tem por objetivo “estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave [*stakeholders*] – clientes, fornecedores, distribuidores –, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios no longo prazo” (p. 35). Para Martínez-Ribes, Solé e Carvajal (1999), o *marketing* de relacionamento caracteriza-se por ser uma forma de gestão que: (1) cria, desenvolve e mantém uma rede na qual a empresa prospera; (2) se constitui em atividades interativas bilaterais ou multilaterais nas quais empresas e clientes trocam informações; e (3) as relações necessitam de tempo para serem construídas e mantidas. Berry (2002) adiciona que o *marketing* de relacionamento é uma estratégia de pensar em clientes, *marketing* e em criação de valor, não se restringindo apenas a técnicas e ferramentas. Trata-se de um conceito holístico que integra e orienta as competências de *marketing* de uma empresa.

De acordo com Kotler, Hayes e Bloom (2002), as ações de fidelização e de relacionamento com os clientes são inseparáveis. Para os autores, o *marketing* de

relacionamento tem por missão enfatizar a importância da fidelização de clientes e a preocupação com a qualidade que transcende os limites dos departamentos. Ainda segundo os autores, o desenvolvimento de relacionamentos mais fortes com os clientes exige empenho, tempo e dedicação aos quatro alicerces que sustentam esses relacionamentos, quais sejam: (1) confiança, determinada pelos atos e pela determinação da empresa prestadora de serviços e pela demonstração dos clientes de que são confiáveis; (2) conhecimento dos clientes, obtido através de pesquisa de *marketing* ou da memória organizacional e de base de dados; (3) acessibilidade para os clientes, facilitando aos mesmos a realização de negócios com a empresa, seja por localização, horário e meios de acesso; e (4) tecnologia, através da identificação de quais clientes devem ser fidelizados e melhorias de qualidade em toda a cadeia de realização da prestação de serviços.

Gaurav (2009) utiliza pesquisa empírica quantitativa sobre o impacto das estratégias de *marketing* de relacionamento e ações de relacionamento na fidelização de clientes. Observando 130 clientes, pessoas físicas de serviços bancários, na cidade de Hyderabad, Índia, o autor identificou que há uma correlação positiva entre as ações de relacionamento e a fidelização de clientes.

Crescitelli (2003) considera como sendo ações de relacionamento com clientes, entre outros: programas de incentivo, eventos, brindes, clubes de clientes e ações de relacionamentos, baseadas em informações de bancos de dados, que privilegiem cartas motivacionais, cartões de aniversário, assinaturas de revistas, ingressos para eventos, entre outros.

Em contrapartida, Rust, Zeithaml e Lemon (2001) identificam cinco áreas distintas para as quais uma empresa pode empregar ações para que haja aumento da fidelização de seus clientes: (1) programas de fidelização baseados em programas de recompensas da compra frequente; (2) programas de reconhecimento e tratamento especiais, englobando uma espécie de *upgrade* do consumidor devido ao seu comportamento; (3) programas de conexão de afinidade emocional, nos quais a conexão emocional cria um custo de mudança para o cliente porque esta envolveria algum tipo de perda; (4) programas de comunidades de clientes, quando a empresa convence seus clientes de que eles irão se beneficiar por estarem conectados com outros clientes; e (5) programas de criação de conhecimento, nos quais se aprende com o consumidor de acordo com as suas interações com a empresa.

A seguir serão apresentados conceitos mais detalhados de programas de fidelização de clientes, contemplando características semelhantes aos tipos de programas (1) e (2), conforme a classificação de Rust, Zeithaml e Lemon (2001). As empresas que se utilizam de programas de

fidelização dos tipos (1) e (2) são aquelas que fizeram parte do objeto de análise desta pesquisa, por serem mais populares no Brasil. Vale lembrar que os demais tipos apontados por Rust, Zeithaml e Lemon (2001) são menos relevantes na realidade empresarial brasileira.

Liu e Yang (2009) definem um programa de fidelização de clientes como um programa orientado para o longo prazo, o qual permite que os clientes acumulem algum tipo de pontuação válida no programa que pode ser resgatada em um dado momento como recompensa gratuita. Para Dowling e Uncles (1997), programas de fidelização que procuram ligar clientes a empresas ou a seus produtos e serviços oferecendo um incentivo adicional criam muitas vezes um dilema interessante. Para os autores, embora esses programas frequentemente atraiam um grande número de clientes, são difíceis de sustentar. Existe, nesse ponto, uma incongruência com a literatura baseada na visão em recursos, que será tratada a seguir, isso porque, segundo essa visão, um recurso deve possuir algumas características para possibilitar que a empresa possua vantagem competitiva. Caso os programas de fidelidade instituídos sejam difíceis de serem sustentados, não podem ser considerados recursos estratégicos.

Conforme Liu e Yang (2009), é importante reconhecer que os programas de fidelização de clientes não funcionam como entidades separadas de um ambiente isolado. Para os autores, o sucesso não depende exclusivamente do programa, mas de outros fatores presentes no ambiente. Os autores entendem que três fatores são os principais quando se considera a constituição de um programa de fidelização: (1) o foco do programa de fidelização, composto por (i) custo e conveniência para a participação, (ii) estrutura de pontuação e o resgate da pontuação, e (iii) escolha e disponibilidade das recompensas; (2) os consumidores e o mercado-alvo; e (3) outros programas de fidelização já existentes. Dowling e Uncles (1997) acreditam que, no que diz respeito à escolha e disponibilidade das recompensas, o potencial de um programa de fidelização para atrair membros depende não só do valor das recompensas, mas também da velocidade com a qual elas estarão disponíveis. Segundo os autores, quando o pagamento do prêmio é postergado, os prêmios ficam menos atraentes.

Dowling e Uncles (1997) mencionam que há três pontos que costumam ser considerados quando da criação de um programa de fidelização eficaz: (1) o programa de fidelização ser projetado para intensificar a proposição de valor de um produto ou serviço; (2) ser feito um levantamento completo dos custos do programa; e (3) ser projetado um programa de recompensa que maximize a motivação do comprador para fazer a próxima compra.

Para Dowling, Uncles e Hammond (2003), existem algumas vantagens que um programa de fidelização de clientes pode trazer às empresas. Uma delas seria a manutenção do

atual comprometimento do cliente com a marca, o que significa aumentar o valor agregado. Um segundo benefício seria o aprimoramento do canal de comunicação com o cliente, possibilitando que a marca seja percebida como mais acessível. Um terceiro aspecto positivo seria a visão do “eu também”, em razão da concorrência utilizar as mesmas estratégias para gerar percepção de mais valor para o cliente. Dowling e Uncles (1997) acrescentam que, para empresas com dados insuficientes sobre seus clientes, um benefício adicional dos programas de fidelização seria os membros poderem identificar-se no ponto de venda ou na entrega do serviço. Cartões para associados são uma maneira rápida e eficaz de demonstrar que os clientes merecem atenção especial. Como um subproduto, a empresa obteria informações de pesquisa de mercado – outro benefício casado com programas de fidelização. Todavia, esse grupo autosseleccionado teria pouca probabilidade de representar todos os clientes potenciais de uma empresa.

Nunes e Drèze (2006) entendem que um programa de fidelização poderia auxiliar a empresa a reduzir a migração, aumentar as vendas e gerar valor para o cliente, de acordo com as seguintes justificativas:

- **REDUZIR A MIGRAÇÃO:** segundo os autores, programas de fidelização criam barreiras para a evasão do consumidor, isto é, podem dificultar a migração deste para outro fornecedor. Em razão disso, esses programas se tornam uma importante ferramenta, principalmente nos setores em que a perda de clientes é muito grande, como é o caso do mercado de telefonia móvel.
- **GANHAR *SHARE OF WALLET* DO CLIENTE:** um cliente normalmente compra produtos e serviços de mais de um fornecedor. Com isso, um programa de relacionamento poderia incentivá-lo a concentrar suas compras. Para que essa estratégia funcione, a empresa deve oferecer valor agregado suficiente, além do desenho de uma mecânica inteligente para que o cliente opte por centralizar suas compras. Ser o primeiro fornecedor a lançar um programa de fidelização é uma grande vantagem competitiva, pois praticamente assegura que muitos clientes centralizem suas compras nessa empresa. No entanto, é possível ganhar dos programas já estabelecidos com uma estrutura de recompensa mais lucrativa.
- **GERAR OPORTUNIDADES PARA COMPRAS ADICIONAIS:** os autores argumentam que programas de relacionamento, muitas vezes, apresentam diferentes categorias, como,



por exemplo, bronze, prata e ouro, que podem induzir os clientes participantes a compras adicionais. Os clientes situados próximos à zona de transição entre uma categoria e outra poderiam consumir mais ou aumentar suas compras para manter a posição desejada.

- **COMPREENDER O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR:** uma das principais vantagens dos programas de fidelização de clientes é que estes podem se tornar boas fontes de informação sobre os clientes, possibilitando aprimorar suas ofertas e estratégias de comunicação. Para os autores, no entanto, é importante haver uma definição anterior e precisa dos objetivos, o que poderá facilitar à empresa coletar informações que lhe sejam úteis.

Segundo Shugan (2005), um programa de fidelização deve ser encarado como um “ativo” da empresa, e não como custo. O autor sugere que muitos dos programas de fidelização estão mal desenhados e que, por isso, acarretam grandes custos para a empresa. Shugan (2005) exemplifica o caso das companhias aéreas, afirmando que o custo de manter o programa é muito maior que o valor que este gera para a empresa, e que essas companhias estão começando a tratar seus programas como passivo. No final de 2003, a empresa aérea americana *United Airlines* estimou que seu programa de milhagem representava um passivo de US\$ 717 milhões. Nesse ponto, também há uma incongruência com a literatura baseada na visão em recursos, que será detalhada posteriormente. Se um programa de fidelização está concebido de forma a criar passivo para uma dada empresa, o mesmo não pode ser considerado um recurso estratégico, visto que não está gerando vantagem competitiva para a empresa.

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

Sabatino (2003), por sua vez, realizou uma análise de 12 programas de fidelização de clientes. Entre os que o autor classifica como sendo as melhores práticas no país situam-se no segmento de prestação de serviços: companhias aéreas, locação de veículos, telecomunicações, cartões de crédito e serviços financeiros. Para esse autor, a fidelidade poderá ser obtida quando

as empresas utilizarem os conhecimentos que estão adquirindo sobre seus clientes para oferecer a eles os benefícios de que realmente necessitam e gostariam de receber. Se o valor percebido pelo cliente não for suficientemente significativo para gerar o sentimento de fidelidade, o programa criará uma sensação de “fui enganado”, o que destrói qualquer sentimento positivo com relação à empresa (SABATINO, 2003).

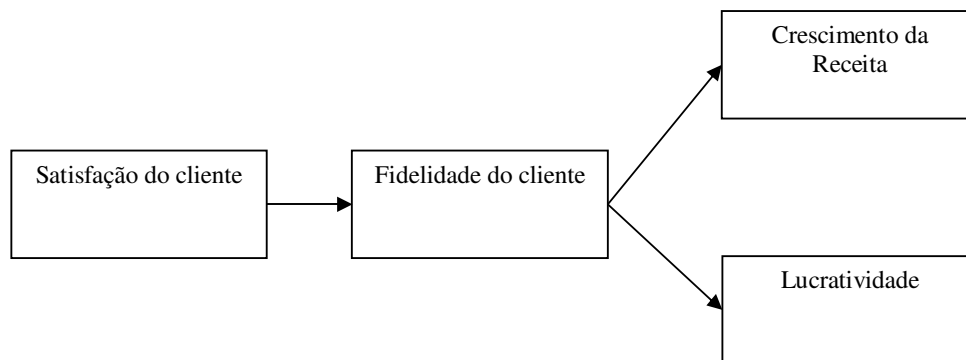
#### **2.1.4 FIDELIZAÇÃO E RETORNO ECONÔMICO**

Para Kotler (2000), o objetivo do *marketing* é atrair e manter clientes de forma lucrativa para a empresa. Nesse sentido, a fidelização, como estratégia da manutenção dos clientes, deve ter em vista o resultado econômico gerado para a empresa no longo prazo (REICHHELD, 1993).

Vavra (1992) argumenta que, devido ao atual ambiente competitivo, no que diz respeito ao aumento das receitas,

[...] é consideravelmente mais difícil em tal dinâmica de mercado é manter os clientes comprando regularmente uma marca ou serviço. Dados os custos decorrentes de conquistar novos clientes, a única maneira de lucrar em tal situação é aumentar o tempo de vida dos clientes atuais. Portanto, a fidelização de clientes é muito mais importante que a atração de clientes. (VAVRA, 1992, p. 17).

Conforme Heskett e Schlesinger (1994) existe uma cadeia de serviço-lucro, na qual estão inclusos a satisfação, a fidelidade do cliente e os resultados financeiros da empresa, como pode ser observado na Figura 5.



**FIGURA 5** – A cadeia de lucro proposta por Heskett et al.

FONTE: Baseado em Heskett et al. (1994).

A lógica desse relacionamento demonstra que clientes mais satisfeitos são mais fiéis aos seus fornecedores e que essa fidelidade proporciona um incremento nos lucros da empresa, devido principalmente a um incremento nas receitas e uma diminuição nos custos operacionais.

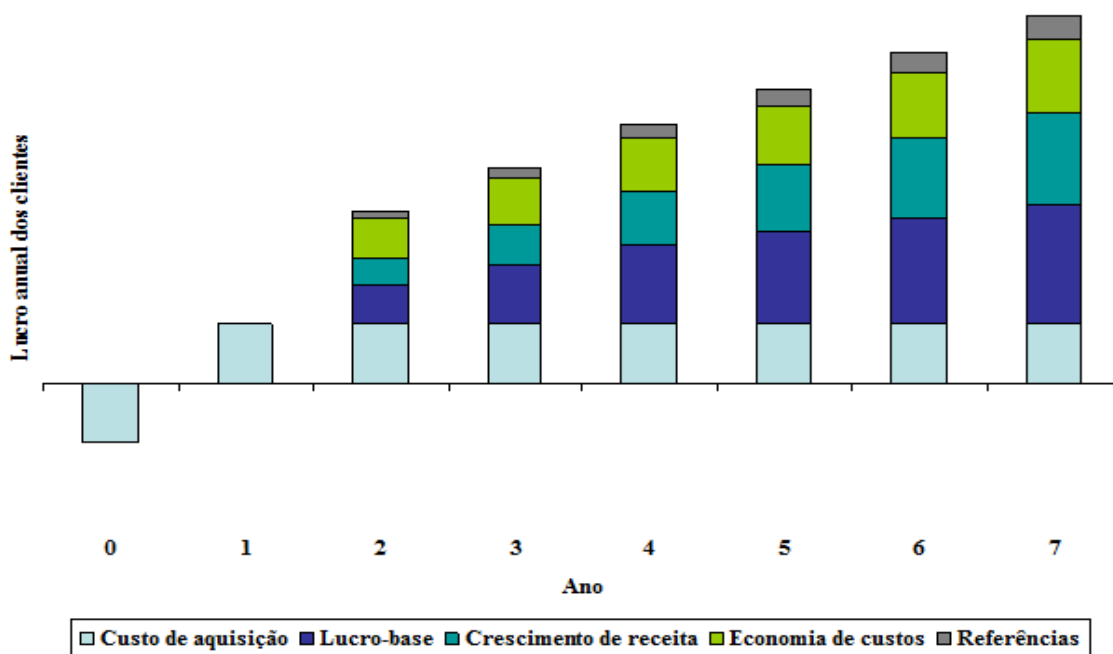
O'Brien e Jones (1995) afirmam que os clientes fiéis são mais lucrativos porque, a cada ano, se tornam menos custosos para atender. Para os autores, os clientes fiéis compram mais, pagam mais caro e recomendam a empresa para novos clientes. Nesse contexto, as pequenas empresas locais, por meio do atendimento personalizado, podem conseguir a fidelidade dos clientes. No entanto, para as grandes empresas, é impossível proporcionar um tratamento personalizado devido ao número elevado de clientes.

Da mesma forma, Reichheld (1996) acredita que, no longo prazo, a fidelidade permite reter clientes, empregados, fornecedores e acionistas. Como decorrência da fidelidade, a empresa terá mais lucro. O autor analisa a relação da fidelidade como melhoria do resultado e confirma, por meio de pesquisa, que uma melhoria no índice de fidelidade causa um impacto positivo no resultado, na geração de caixa e no valor da empresa. Suas pesquisas demonstram como a fidelidade leva ao aumento do lucro: (1) os custos de aquisição de novos clientes por meio da publicidade, de comissões de venda e outras despesas comerciais indiretas são maiores do que aqueles custos incorridos para manter os clientes atuais; (2) a repetição de compras leva a um aumento do lucro com o tempo, na medida em que há uma diluição dos custos de atendimento; (3) na maioria das empresas, as receitas com os clientes fiéis tendem a aumentar com o tempo; (4) com o passar do tempo, os custos operacionais de atendimento tendem a ser menores; (5) os clientes satisfeitos com a empresa recomendam seus produtos, gerando aumento nas receitas e nos lucros; (6) na maioria dos setores, os clientes mais antigos pagam

preços maiores do que os novos clientes. Normalmente, para se captar um novo cliente, a empresa tem que dar descontos extras.

Além dos pontos citados anteriormente, Kotler, Hayes e Bloom (2002) compreendem que a fidelização de clientes também gera as seguintes vantagens financeiras à empresa: (1) depois de confiarem na capacidade da empresa, os clientes estarão mais propensos a se valerem dela para outros tipos de serviços e (2) os clientes percebem um valor maior em decorrência do relacionamento. Com o desenvolvimento do relacionamento, o cliente começa a sentir custos psicológicos e sociais menores.

Estudo realizado por Reichheld (1996) demonstra que o lucro por cliente aumenta com o tempo. Para o autor, o efeito econômico da fidelização pode ser atribuído aos seguintes fatores: (1) custo de aquisição; (2) lucro-base; (3) crescimento da receita; (4) economia de custos; (5) referências; e (6) preço Premium, conforme a Figura 6.

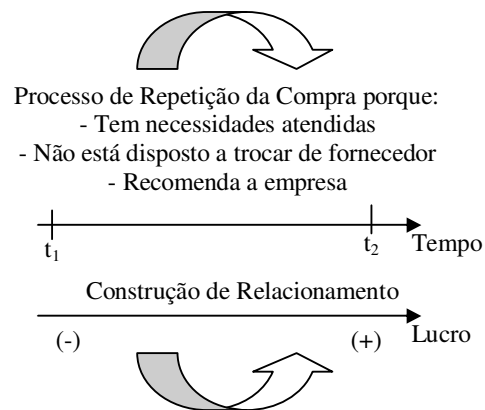


**FIGURA 6** – O efeito de clientes fiéis sobre a lucratividade.

FONTES: Reichheld (1996).

Diante do exposto até então, o conceito de fidelização que foi utilizado para esta pesquisa foi o de um comportamento de compra que se repete com o passar do tempo junto a um dado prestador de serviços (existe fidelização “verdadeira” nos casos em que há outras

opções de escolha de outros prestadores de serviços pelo cliente). Esse comportamento de compra permanece constante ou repete-se de acordo com sua necessidade de consumo, independentemente de ações realizadas pela concorrência para chamar sua atenção. O cliente entende que suas necessidades são atendidas pelo serviço recebido e não está disposto a trocar de fornecedor. A empresa prestadora de serviços, por sua vez, constrói um relacionamento com seu cliente que agrega valor ao serviço prestado, utilizando-se de ações para tornar esse relacionamento o mais lucrativo possível. Além disso, o cliente fiel, ainda, recomenda a prestadora de serviços a seus conhecidos, entendendo que as necessidades deles serão mais bem atendidas do que em outras empresas prestadoras dos mesmos serviços. O conceito acima exposto é demonstrado na Figura 7.



**FIGURA 7** – Conceito de fidelização utilizado para a pesquisa.  
 FONTE: Elaborada pelo pesquisador.

## 2.2 RESOURCE BASED-VIEW (RBV) E A GESTÃO DE RECURSOS

A visão baseada em recursos (*resource based-view*) ou RBV tem início, segundo vários autores, nos trabalhos de Edith Penrose (1959); a qual estabeleceu uma relação entre os recursos organizacionais e o crescimento da empresa (WERNERFELT, 1984; GRANT, 1991; PETERAF, 1993; FAHY; SMITHEE, 1999; LÓPEZ, 2003; LOCKETT, 2005; NEWBERT, 2007).

Para Penrose (1959), a empresa deve ser vista como um conjunto de recursos (produtivos, financeiros, organizacionais e humanos), cuja disposição de seus usos é diversa ao longo do tempo e é determinada por uma decisão da organização. López (2003), Lockett (2005) e Newbert (2007) afirmam que, segundo Penrose (1959), as fronteiras para o crescimento da empresa estão dentro dela e não apenas no ambiente externo. Nessa perspectiva, com o passar do tempo, as empresas poderiam gerar recursos internamente ou adquiri-los no mercado conforme a necessidade de suas atividades. Essa aquisição de recursos contribuiria para a continuidade da produção e da expansão da empresa.

Segundo Meirelles, Basso e Pace (2005), a RBV não pode ser considerada uma teoria propriamente dita. Os autores sugerem que a RBV é uma visão que contempla um conjunto de reflexões em torno dos condicionantes do desempenho competitivo a partir de fatores internos à empresa, relacionados às suas características próprias e competências adquiridas ao longo do tempo.

Penrose (1959) considera que a singularidade de cada empresa está na distinção entre recursos e os possíveis serviços que podem ser obtidos com o emprego de cada um deles. Amit e Schoemaker (1993) compartilham dessa visão, pois afirmam que cada empresa tem seu caráter único e se espera que possuam diferentes perfis de recursos.

Paula (2007), no entanto, afirma que a visão da RBV vai além dos estudos propostos por Penrose, já que a visão da RBV propõe que os recursos são uma forma de se decidir sobre a divisão das rendas de uma indústria, sendo estes os meios de se adquirir vantagens competitivas em relação às outras empresas da indústria. Contudo, os recursos, por si só, não têm a capacidade de gerar uma vantagem competitiva. A vantagem competitiva só é obtida por uma combinação ímpar de vários recursos (BARNEY, 1991; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002). Complementar a essa visão é a proposta de Prahalad e Hamel (1990), no que diz respeito às competências essenciais de uma empresa. Para os autores, no curto prazo, a competitividade de uma empresa é resultado do desempenho de atributos e preços de seus produtos atuais, e, no longo prazo, a competitividade se derivará de habilidades de construir, mais rápido e com custo mais baixo do que os concorrentes, as competências essenciais que antecipem os novos produtos. As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e a integração das múltiplas tecnologias (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

De forma geral, pode-se dizer que a premissa básica dessa visão é a de que as empresas deveriam formular suas estratégias baseadas em seus recursos e competências essenciais em

relação às ameaças e oportunidades do ambiente (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993), desde que os recursos e competências essenciais sejam considerados a mais valiosa fonte de criação de vantagem competitiva (GRANT, 1991).

### **2.2.1 DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS DOS RECURSOS**

Em geral, as definições de recursos são distintas entre os autores. Para Grant (1991), os recursos de uma empresa são as entradas em seu processo produtivo, que são as unidades básicas de análise. O autor cita como sendo recursos: equipamentos de capital, habilidades de cada um dos empregados, patentes, finanças e marcas.

Barney (1991) define como recursos da empresa todos os ativos, competências, processos organizacionais, atributos da empresa, informações e conhecimentos controlados por uma empresa que podem possibilitar à mesma conceber e implementar estratégias para melhorar sua eficiência e eficácia. Segundo o autor, nem todos os recursos da empresa se configuram como recursos estrategicamente relevantes ou como fontes de vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável. Barney (1991) afirma ainda que, para ter potencial para gerar vantagem competitiva sustentável, um recurso de uma empresa deve possuir quatro atributos, detalhados a seguir:

1. Deve ser valioso, dado que explora oportunidades e/ou neutraliza ameaças no ambiente de uma empresa, permitindo a redução dos custos ou o incremento das receitas da empresa. Recursos valiosos permitem que a empresa desenvolva e implemente estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade;
2. Deve ser raro, ou seja, não dominado por um grande número de competidores ou potenciais competidores. No entanto, Barney (1991) afirma que é difícil responder quão raro um recurso deve ser para ter o potencial de gerar uma vantagem competitiva. O autor menciona também que recursos empresariais raros e valiosos podem apenas ser fontes de vantagem competitiva sustentável se as firmas que não o possuem não puderem obtê-los;

3. Deve ser imperfeitamente imitável por uma combinação de três razões: (i) a habilidade da empresa de obter o recurso é dependente de condições históricas, como no caso, por exemplo, de uma empresa que foi a primeira a identificar e explorar uma oportunidade e, assim, obteve vantagens por ter sido pioneira; (ii) a ligação entre o recurso possuído pela empresa e a vantagem competitiva sustentável dessa empresa é ambigualmente causal, ou seja, as relações de causa e efeito entre os recursos da empresa e sua vantagem competitiva não são claramente identificados pela empresa; e (iii) o recurso gerado pela empresa é socialmente complexo, quer dizer, mesmo quando as razões são claramente identificadas, a reprodução da vantagem competitiva é impedida uma vez que depende da mesma cultura organizacional;
4. Estrategicamente não devem existir substitutos equivalentes para esse recurso que é valioso, mas não raro ou imperfeitamente imitável. Para o autor, para que um recurso seja considerado uma fonte de vantagem competitiva, não devem existir recursos valiosos substitutos que sejam tanto não raros como imitáveis. A substituição pode assumir pelo menos duas formas: (i) não deve ser possível para uma empresa imitar exatamente o recurso de outra empresa, mas ela pode ser capaz de substituí-lo por um recurso similar que a permita implementar as mesmas estratégias; e (ii) recursos muito distintos das empresas podem ser substitutos estratégicos (BARNEY, 1991).

Enquanto, para Barney (1991), existem três tipos de recursos (recursos físicos, humanos e organizacionais), Grant (1991) classifica-os em seis tipos, adicionando à lista de Barney os recursos financeiros, tecnológicos e de reputação.

Além de diferenças nas classificações de recursos, Grant (1991) também apresenta componentes distintos dos de Barney (1991) com relação à caracterização dos recursos que são determinantes de vantagem competitiva sustentável. Para Grant (1991), os recursos devem ser:

- Duráveis, ou seja, não se tornando depreciados ou obsoletos rapidamente;
- Não transparentes, o que significa que os concorrentes não conseguem imitar a vantagem competitiva da empresa, seja porque não entendem as suas origens, seja porque não conseguem reunir os recursos necessários para imitá-la;



- Não transferíveis, isto é, não disponíveis no mercado para aquisição (ao menos em condições similares às encontradas pela empresa que vem atualmente explorando tais recursos) ou não facilmente transferíveis entre empresas. De acordo com Grant (1991), as imperfeições na transferência podem ter diferentes fontes: (i) imobilidade geográfica, referente aos custos de realocação de grandes equipamentos ou do deslocamento de pessoal altamente especializado; (ii) informações imperfeitas, referente à habilidade da empresa em avaliar melhor o potencial de geração de valor de seus recursos do que seus concorrentes; (iii) recursos específicos à empresa, no que diz respeito a recursos como marca e produtividade gerarem mais valor dentro da empresa do que fora dela; e (iv) imobilidade das competências, já que o autor considera que as competências, por requererem a interação de times de recursos, são mais imóveis do que recursos individuais;
- Não replicáveis através do desenvolvimento interno.

Complementando a visão dos autores anteriormente citados, mas não completamente convergente, Collis e Montgomery (1995) propõem um teste para qualificar um recurso como base para uma estratégia efetiva. O teste é composto das seguintes perguntas:

- **TESTE DA NÃO IMITABILIDADE:** o recurso é difícil de ser copiado? A dificuldade para ser imitado é um ponto central na criação de valor de um recurso porque ele tem o poder de limitar a concorrência. Se o recurso é não imitável, então o fluxo do lucro gerado pelo mesmo tem uma maior probabilidade de ser sustentável. Se o recurso possuído pela empresa pode ser facilmente copiado pela concorrência, o valor gerado pelo mesmo possui apenas um caráter temporário.
- **TESTE DA DURABILIDADE:** quão rapidamente o recurso é depreciado? Quanto mais um recurso durar, mais valioso ele será. Assim como a não imitabilidade, esse teste questiona se o recurso pode sustentar sua vantagem durante o passar do tempo. No entanto, na visão dos autores, o mercado está tão dinâmico que o valor de um recurso pode ser rapidamente depreciado.
- **TESTE DA APROPRIABILIDADE:** quem captura o valor que o recurso gera? Nem sempre todos os lucros provenientes de um recurso de “propriedade” de uma empresa retornam automaticamente para a mesma. Os autores afirmam que o valor

de um recurso é sempre um objeto de barganha entre os *players*, incluindo-se aí clientes, distribuidores, fornecedores e empregados, ou seja, todos os envolvidos na cadeia de valor (PORTER, 1980).

- **TESTE DA SUBSTITUIÇÃO:** um recurso único pode ser superado por outro recurso? Esse teste diz respeito ao potencial de impacto de recursos substitutos, em relação aos recursos em utilização pela empresa. A questão crítica relacionada à substituição emergiu, principalmente, com a introdução das cinco forças competitivas de Porter (1980), das quais os produtos substitutos representam uma dessas forças.
- **TESTE DA SUPERIORIDADE COMPETITIVA:** que recurso é realmente melhor? Talvez o maior erro dos gestores na avaliação de recursos da empresa seja avaliá-los apenas internamente, não os comparando com os de seus competidores. As competências essenciais de uma empresa são bons exemplos a serem mencionados. Elas deveriam ser uma avaliação externa do que a empresa realiza de melhor forma em comparação a seus competidores (COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

Para os autores, um recurso valioso, ainda, deve contribuir para a produção de algo que os clientes de uma dada empresa queiram a um preço que eles queiram pagar.

Kristandl e Bontis (2007) apontam que os recursos devem ser valiosos, raros e apropriados para a tarefa em questão de forma que se tornem uma fonte de vantagem competitiva. Entretanto, esses autores afirmam que os recursos podem ser imitáveis, substituíveis ou móveis em um primeiro momento. Para os autores, isso acontece *ex-post*, quando as empresas tornam-se capazes de criar uma vantagem difícil de ser imitada, difícil de ser substituída por outros recursos e não transferível.

Além destas, outras definições das características dos recursos são encontradas na literatura da Administração Estratégica. Alguns autores entendem que existem tantas versões para o conjunto dos atributos dos recursos quanto o número de autores que se propuseram a escrever sobre o tema (FAHY; SMITHEE, 1999; CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1999). Esses autores apresentaram uma compilação dos atributos dos recursos estratégicos considerando-se a visão de vários autores, conforme o Quadro 1.

**QUADRO 1** – Atributos dos recursos estratégicos para a criação da vantagem competitiva sustentável.

Atributos dos recursos	Barney (1991)	Grant (1991)	Dierickx e Cool (1989)	Hill e Deeds (1996)	Peteraf (1993)	Reed e DeFillippi (1990)	Amit e Schoemaker (1993)	Durand (1999)
• Potencial para criação de valor	X							
• Raridade (escassez) de recursos	X						X	
• Não expansibilidade					X			
• Especificidade						X	X	
• Imitabilidade imperfeita	X					X	X	X
• Não imitabilidade			X	X				
• Não transparência		X						
• Não replicabilidade		X						
• Limitações <i>ex-post</i> à competição					X			
• Não substituíbilidade	X		X					X
• Durabilidade		X						
• Não transferibilidade		X					X	X
• Não comerciabilidade			X	X				
• Mobilidade imperfeita						X	X	
• Limitações <i>ex-ante</i> à competição						X		

FONTE: Baseado em Carneiro, Cavalcanti e Silva (1999).

### 2.2.2 TIPOS DE RECURSOS

Citando Barney (1991) e Hall (1992), Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) entendem que existem dois tipos distintos de recursos: os recursos tangíveis e intangíveis.

Os recursos tangíveis são os bens que podem ser vistos e quantificados. O valor de muitos recursos tangíveis pode ser estabelecido através de demonstrativos financeiros. Como exemplos de recursos tangíveis, têm-se: a capacidade de levantar capital, ponto de localização da fábrica, equipamentos de produção e acesso a matérias-primas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

Os recursos intangíveis são compostos de bens que se encontram profundamente enraizados na história da empresa e que se acumularam com o passar do tempo. Pelo fato de estarem incrustados em padrões únicos de rotinas, os recursos intangíveis são de imitação e entendimento relativamente difíceis por parte da concorrência. Dessa forma, quanto mais difícil

de observar um recurso, mais sustentável será a vantagem competitiva que nele se baseia. Como exemplos de recursos intangíveis, os autores citam: conhecimentos, confiança recíproca entre gerentes e empregados ou associados, ideias, capacidade de inovação, capacidades gerenciais, rotinas organizacionais, capacidades científicas, reputação da empresa em relação a seus bens e serviços, e as formas pelas quais interage com empregados, clientes e fornecedores (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

De acordo com Hall (1992), recursos intangíveis devem ser considerados como ativos, dado que eles são “coisas que se tem”, sendo que muitos deles são legalmente protegidos. No contexto da RBV, os recursos intangíveis são considerados fatores decisivos de vantagem competitiva das empresas e de seu desempenho, devido à sua singularidade (LÓPEZ, 2003; KAYO et al., 2006).

Em artigo publicado na *Harvard Business Review*, Collis e Montgomery (1995) exemplificam como recursos intangíveis a reputação de uma marca e a fidelidade dos funcionários de uma empresa.

Para Kristandl e Bontis (2007), os recursos intangíveis sempre estiveram presentes nas operações de uma empresa. Esses autores definem recursos intangíveis como:

Recursos [...] não físicos, não financeiros, não inclusos em demonstrativos financeiros e têm uma vida finita. Para que os recursos intangíveis possam ser incluídos em demonstrativos financeiros, precisam estar claramente conectados com os produtos e serviços da empresa, identificáveis por outros recursos e tornando-se resultados mensuráveis em transações passadas (KRISTANDL; BONTIS, 2007, p. 1518, tradução nossa).

Assim como para a caracterização de um recurso estratégico, também existem várias taxonomias para a caracterização de recursos intangíveis, sendo que, muitas vezes, não há convergência entre os autores (LOPÉZ, 2003).

Para Hall (1992), os recursos intangíveis podem ser considerados ativos e habilidades que podem ou não depender das pessoas. O Quadro 2 demonstra detalhes da proposta realizada pelo autor.

**QUADRO 2** – Classificação dos ativos intangíveis segundo Hall (1992).

<b>Dependente de pessoas</b>	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Know-how</i> dos empregados, fornecedores e distribuidores</li> <li>• Percepção de qualidade, habilidade de aprender etc.</li> </ul>
	Ativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputação</li> <li>• Redes de relacionamento</li> </ul>
<b>Independente de pessoas</b>	Ativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco de dados</li> <li>• Contratos</li> <li>• Licenças</li> <li>• Segredos de negociações</li> <li>• Direitos de propriedades intelectuais</li> </ul>

FONTE: Hall (1992).

Assim como Hall (1992), Kayo (2002) propõe uma classificação dos ativos intangíveis, conforme o Quadro 3.

**QUADRO 3** – Classificação dos ativos intangíveis segundo Kayo (2002).

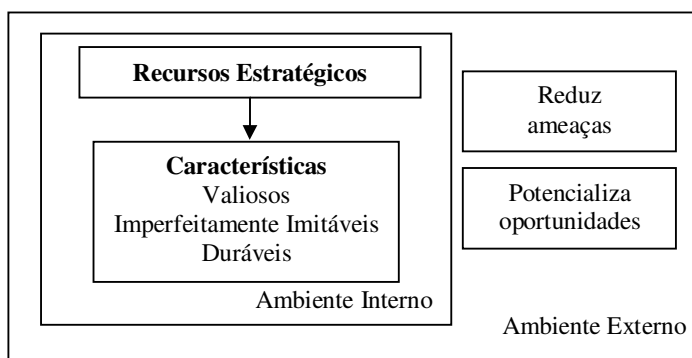
<b>Tipo de Intangível</b>	<b>Principais Componentes</b>
Ativos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conhecimento, talento, capacidade, habilidade e experiência dos empregados;</li> <li>• administração superior ou empregados-chave;</li> <li>• treinamento e desenvolvimento;</li> <li>• entre outros.</li> </ul>
Ativos de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pesquisa e desenvolvimento;</li> <li>• patentes;</li> <li>• fórmulas secretas;</li> <li>• <i>know-how</i> tecnológico;</li> <li>• entre outros.</li> </ul>
Ativos Estruturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• processos;</li> <li>• <i>softwares</i> proprietários;</li> <li>• bancos de dados;</li> <li>• sistemas de informação;</li> <li>• sistemas administrativos;</li> <li>• inteligência de mercado;</li> <li>• canais de mercado;</li> <li>• entre outros.</li> </ul>
Ativos de Relacionamento (com públicos externos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• marcas;</li> <li>• logos;</li> <li>• <i>trademarks</i>;</li> <li>• direitos autorais (de obras literárias, de <i>softwares</i> etc.);</li> <li>• contratos com clientes, fornecedores etc.;</li> <li>• contratos de licenciamento, franquias etc.;</li> <li>• direitos de exploração mineral, de água;</li> <li>• entre outros.</li> </ul>

FONTE: Kayo (2002).

Para Day (1994), além dos recursos tangíveis e intangíveis, existe um terceiro grupo de recursos que são as competências. Segundo o mesmo autor, as competências são conjuntos

complexos de habilidades e aprendizado coletivo, exercitado por processos organizacionais, que proporcionam que as atividades de uma empresa sejam coordenadas de forma eficiente. O autor complementa sua visão, afirmando que as competências têm o papel de “colar” todos os recursos, possibilitando-os funcionar vantajosamente.

Diante do exposto até então, o conceito de recursos estratégicos que foi utilizado para esta pesquisa é o de um conjunto de características próprias e estratégicas de uma empresa que, de acordo com sua gestão, podem propiciar a geração de vantagens competitivas. Os recursos estratégicos são uma “arma” da empresa em relação às ameaças e oportunidades do ambiente. Eles devem ser, ao menos: **valiosos** (permitindo o incremento de receitas e explorando oportunidades e/ou neutralizando ameaças); **imperfeitamente imitáveis** (isto é, nem todas as empresas poderão utilizá-los da mesma forma, dado sua condição histórica ou sua complexidade social); e **duráveis** (quanto mais um recurso for difícil de se tornar obsoleto, maior sua possibilidade de gerar vantagem competitiva). Dado que o foco desta dissertação é a fidelização de clientes, entende-se que a mesma é um recurso estratégico intangível, uma vez que as estratégias desenvolvidas pelas empresas para gerar a fidelização de clientes faz parte de rotinas da empresa prestadora de serviços que são de difícil compreensão por parte da concorrência. Uma situação na qual um cliente fiel resiste aos ataques da concorrência corresponde a um fenômeno baseado em características intangíveis que podem reduzir o sucesso das estratégias de aquisição de clientes dos concorrentes. O conceito acima exposto é demonstrado na Figura 8.



**FIGURA 8**– Conceito de recursos estratégicos utilizado para a pesquisa.

FONTE: Elaborada pelo pesquisador.

## 2.3 DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

Segundo Day e Wensley (1988) e Vasconcelos e Brito (2004), embora a expressão ‘vantagem competitiva’ seja bastante utilizada no ramo da Administração, sua definição não é precisa. Os autores ressaltam que o conceito está relacionado a um desempenho superior da empresa, mas que essa relação tem várias abordagens, dependendo dos autores e do contexto.

Vasconcelos e Cyrino (2000), fazendo uma análise sobre as correntes de autores da vantagem competitiva, dividem-nas em dois eixos principais. No primeiro, os autores classificam os estudos de vantagem competitiva segundo a concepção de sua origem. Com isso, os autores identificam que: (1) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado; e (2) as que consideram a performance superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização. No segundo eixo, os autores descrevem as abordagens segundo suas premissas sobre a concorrência. Com isso, fazem uma classificação entre: (1) visão estrutural e estática; e (2) visão dinâmica e mutável. A Figura 9 demonstra esse comparativo.

A vantagem competitiva explica-se por fatores externos (mercados, estrutura das indústrias)	Análise estrutural da indústria (1)	Processos de mercado (3)
A vantagem competitiva explica-se por fatores internos específicos à empresa.	Recursos e competências (2)	Capacidades dinâmicas (4)
	Estrutura da indústria Estática: equilíbrio e estrutura	Processos de mercado Dinâmica: mudança e incerteza

**FIGURA 9** – As correntes explicativas da vantagem competitiva.

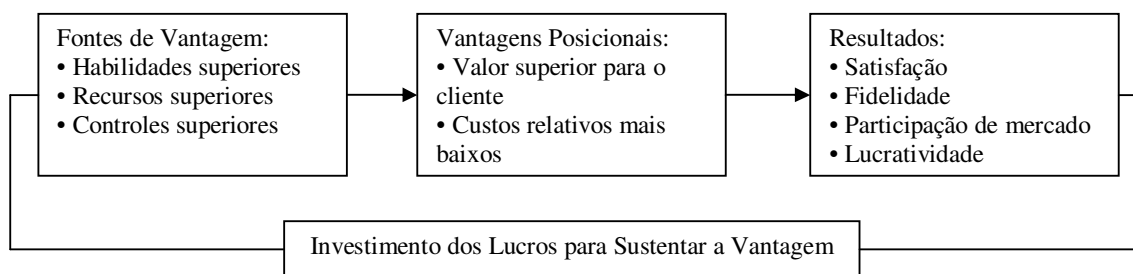
FONTE: Baseado em Vasconcelos e Cyrino (2000).

Cada uma dessas vertentes pode ser descrita da seguinte forma: (1) a análise estrutural da indústria considera que a estratégia da empresa deve ser “de fora para dentro”, buscando o posicionamento ideal na indústria e na defesa da posição alcançada pela construção de barreiras

à concorrência, de forma a alcançar a atratividade e posicionamento da empresa na indústria; (2) recursos e competências têm sua estratégia orientada “de dentro para fora”, considerando que o desenvolvimento e exploração de competências existentes são resultantes de um acesso privilegiado a recursos únicos e de difícil imitação; (3) processos de mercado buscam a contínua oportunidade de inovação, considerando os esforços de inovações bem-sucedidas; e (4) as capacidades dinâmicas são orientadas para o processo e o conteúdo, para a interação entre as competências e oportunidades do mercado, sendo que as rotinas e processos organizacionais são capazes de regenerar a base de recursos de uma empresa (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Para Ghemawat e Rivkin (2000), uma empresa possui vantagem competitiva quando a rede de clientes e fornecedores na qual ela atua fica mais enriquecida com ela do que sem a sua presença, ou seja, quando a empresa oferece alguma coisa que é única e valiosa no mercado. Ainda segundo Ghemawat (1986), a vantagem competitiva depende de três características essenciais: (1) vantagens do tamanho do mercado-alvo; (2) vantagens de acesso aos recursos ou aos clientes; e (3) vantagens das estratégias utilizadas. Nenhuma dessas vantagens é não exclusiva. Elas podem interagir e frequentemente interagem. Quanto mais vantagens, melhor (GHEMAWAT, 1986).

Day e Wensley (1988) afirmam que a criação e sustentação de vantagem competitiva é o resultado de um processo cíclico, de longo prazo, com exigências contínuas para investimentos e gerenciamento, como apresentado na Figura 10.



**FIGURA 10** – Elementos da vantagem competitiva.

FONTE: Day e Wensley (1988).

De acordo com Bharadwaj, Varadarajan e Fahy (1993), a busca de uma vantagem competitiva sustentável não é um fim em si, mas um meio para um fim, ou seja, desempenho financeiro superior a longo prazo.



Barney (1991) faz a seguinte distinção entre vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável: uma empresa tem uma vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor que não esteja sendo implementada simultaneamente por nenhum de seus concorrentes potenciais ou atuais; entretanto, a vantagem competitiva passa a ser sustentável quando uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor que não esteja sendo implementada simultaneamente por nenhum de seus concorrentes potenciais ou atuais e quando esses concorrentes não são capazes de duplicar os benefícios dessa estratégia. Esse desempenho superior seria uma consequência dessa estratégia, influenciada pelos custos de aquisição dos recursos necessários. O autor ainda complementa que a visão baseada em recursos assume que: (1) as empresas dentro de uma indústria devem ser heterogêneas no que diz respeito aos recursos estratégicos que controlam; e (2) os recursos não devem ser perfeitamente transferíveis entre as empresas, o que faz com que a heterogeneidade possa ser de longa duração. Essa visão é complementar à de Wernerfelt (1984), que afirma que o desempenho competitivo de uma empresa está mais relacionado aos recursos que a mesma possui do que às características do ambiente no qual a empresa está inserida.

Segundo Fahy e Smithee (1999), os elementos essenciais da visão baseada em recursos são os recursos-chave de uma empresa e o papel do corpo gerencial na conversão desses recursos em posições de vantagem competitiva sustentável levando a um desempenho superior no mercado.

Para Hall (1993), as empresas possuem vantagem competitiva sustentável quando consistentemente produzem produtos ou entregam serviços com atributos que atendem aos principais critérios de compra para a maioria dos consumidores de seu mercado-alvo. Para o autor, esses atributos influem em fatores, como: preço, confiança, funcionalidade e imagem, entre outros. Qualquer empresa que tenha por objetivo vender sua produção precisa ter vantagens junto a quem vai comprá-la. Dessa forma, a vantagem competitiva existe na percepção do consumidor e a receita dos atributos que constituem vantagem para um consumidor não necessariamente se constituirá em vantagem competitiva para outro. A vantagem competitiva é obtida pelas empresas que conseguem ser atraentes aos olhos de seus consumidores (HALL, 1993).

Fahy e Smithee (1999) argumentam que uma empresa pode obter vantagem competitiva se prover maior valor aos clientes, o que proporcionará melhores resultados em performance orientada ao mercado e resultados financeiros. Os autores citam que a participação de mercado e a lucratividade de uma empresa são resultantes dos esforços da empresa que criam

diferenciação. Complementam, ainda, que existe uma relação entre a entrega de valor aos clientes e seu nível de satisfação, o que leva a aumentos de lucratividade e potencial crescimento de participação de mercado.

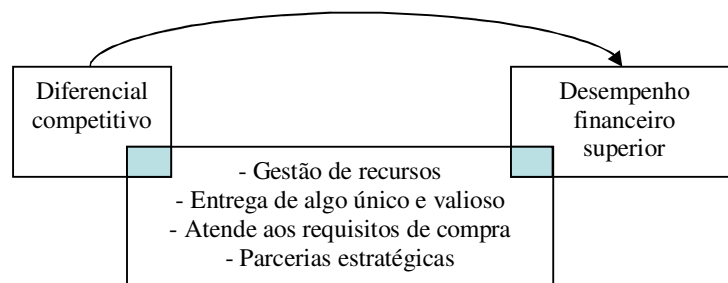
Para prevenir que seus concorrentes demonstrem valor superior, uma empresa deve constantemente descobrir e implementar estratégias que gerem maior valor a seus clientes, o que maximizará seus lucros a longo prazo (NARVER; SLATER, 1990).

Conforme Larentis e Slongo (2008), citando Jain (2000), as estratégias de *marketing*, dada a sua relação com clientes e com o mercado, têm papel fundamental na criação e sustentação da vantagem competitiva. No entanto, essa vantagem é significativa somente quando os clientes percebem uma diferença consistente, perdurando pelo tempo, entre as ofertas da empresa e as dos concorrentes. Assim, os recursos devem ser concentrados nas áreas de atividade que oferecerem a melhor oportunidade para lucratividade contínua e retorno sobre investimentos. Um índice alto de fidelização de clientes pode criar uma vantagem competitiva, elevar o moral dos funcionários, gerar vantagens inesperadas em termos de produtividade e crescimento, e até reduzir o custo de capital. Por outro lado, um índice de deserção persistente significa que o número de ex-clientes acabará sendo maior do que o de fiéis defensores da empresa, dominando a voz coletiva do mercado (REICHHELD, 1996; GRIFFIN, 1998).

Dyer e Singh (1998) entendem que um recurso crítico de uma empresa pode estar além das fronteiras da própria empresa. Os autores afirmam que as parcerias entre empresas (*interfirm linkages*) podem ser fonte de vantagem competitiva e rendas relacionais. Para os autores, não há nada idiossincrático em uma relação de troca que permita que duas partes gerem lucros acima e além daquela proporcionada pela relação comprador-vendedor. Os relacionamentos não são raros nem difíceis de imitar. Rendas relacionais são possíveis quando alianças entre parceiros combinam, trocam ou investem em ativos idiossincráticos, conhecimento e recursos que eles podem empregar que reduzem os custos de transação ou permitem a realização das rendas por meio da combinação de ativos, conhecimentos e recursos (DYER; SINGH, 1998).

Diante desse cenário, o conceito de diferenciais competitivos que foi utilizado para esta pesquisa é a obtenção de desempenho financeiro superior através da gestão dos recursos da empresa. Um diferencial competitivo é resultado de algo que a empresa oferece no mercado que é único e valioso, e, para sua obtenção, a empresa utiliza seus recursos e habilidades. Dessa forma, junto a seus clientes, a prestadora de serviços entrega algo que atende aos requisitos de compra. A empresa, no entanto, deve constantemente buscar gerar mais valor a seus clientes, o

que tende a maximização dos lucros e a sustentação da vantagem competitiva. Essa vantagem competitiva pode se dar inclusive sob a forma de parcerias com outras empresas. Considerando-se a fidelização como um recurso estratégico, entende-se que a mesma colabora para a criação de diferenciais competitivos de uma empresa, isso porque os clientes fiéis devem perceber uma diferença consistente, durante o passar do tempo, entre os serviços prestados pela empresa fornecedora e seus concorrentes. O conceito acima exposto é demonstrado na Figura 11.



**FIGURA 11** – Conceito de diferencial competitivo utilizado para a pesquisa.  
 FONTE: Elaborada pelo pesquisador.

## 2.4 CONCEITUAÇÃO DE SERVIÇOS

Segundo Lovelock e Wright (2004), serviços podem ser definidos de duas formas:

1. Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção;
2. Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.

Bateson e Hoffman (2001) destacam a dificuldade da distinção entre produtos e serviços. Para os autores, um produto puro implica que o consumidor obtenha benefícios

somente do produto, sem nenhum valor agregado pelo serviço que possa estar a este associado; da mesma forma, um serviço puro é aquele em que não há um elemento “produto” no serviço que o consumidor recebe. Os autores também citam a definição de James L. Schorr, então vice-presidente de *marketing* da *Holiday Inn*: “um produto é algo que o consumidor compra e leva embora com ele ou consome, ou, de alguma outra maneira, usa. Se não é físico, se não é algo que se pode levar embora ou consumir, então chamamos de serviços”.

De forma complementar, Giansesi e Corrêa (1994) apontam como características dos serviços, além da intangibilidade, a necessidade da presença do cliente ou de um bem de sua propriedade e o fato de que geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.

Meirelles (2006a) cita que nas abordagens contemporâneas em geral são identificados quatro atributos essenciais dos serviços: simultaneidade, intangibilidade, interatividade e inestocabilidade. Além disso, a autora ressalta que, segundo essas abordagens, apenas é considerada atividade de serviço a atividade cujo processo de produção é intangível, baseado em insumos e em ativos intangíveis, cuja relação de produção e consumo é simultânea e interativa, resultando em um produto também intangível e inestocável. As mesmas características, embora com nomenclaturas distintas, também são identificadas por Kotler e Armstrong (2003).

Para Kotler e Armstrong (2003), a intangibilidade caracteriza que serviços não podem ser tocados, vistos, sentidos, cheirados ou ouvidos antes da compra. Segundo Meirelles (2006a), o serviço é intangível e não se conhece *a priori* o seu resultado. A autora ressalta que a produção e o consumo se dão de forma simultânea no tempo e no espaço, sendo que a produção só acontece a partir do momento em que o serviço é demandado e se encerra assim que a demanda é atendida.

A inseparabilidade ou simultaneidade posiciona o serviço como não separável daquele que o provém. A inseparabilidade considera que o serviço é primeiramente vendido, depois produzido e finalmente consumido. A variabilidade ou interatividade do serviço significa que a qualidade dos serviços depende de quem os executa e de quando, onde e como são executados, ou seja, existe um potencial de variabilidade no desempenho e baixa consistência nos serviços que não podem ser eliminados, tal como ocorre frequentemente com produtos. A perecibilidade ou inestocabilidade significa que os serviços não podem ser armazenados para venda ou uso posterior. Como os serviços são diferentes de produtos tangíveis, muitas vezes eles exigem abordagens de *marketing* diferentes das utilizadas na venda de produtos. No caso de uma

empresa que presta serviços, na maioria das vezes, o cliente e o empregado da linha de frente da empresa interagem no momento da execução do serviço. Por essa razão, empresas que prestam serviço precisam interagir efetivamente com seus clientes para criar valor superior durante a realização desses serviços (KOTLER; ARMSTRONG, 2003; BATESON; HOFFMAN, 2001).

Conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), é possível se fazer uma distinção entre bem e serviço, o que se constitui em uma tarefa difícil. Os autores utilizam uma classificação de serviços que é baseada na interação do cliente e na intensidade do grau de trabalho. Desse modo, os autores destacam as seguintes características especiais que diferenciam os serviços dos bens: 1) o consumidor participa do processo de prestação do serviço: ao invés de ser um consumidor passivo, ele assume um papel agregador ao produto (serviço); 2) produção e consumo simultâneos do serviço: uma vez que o consumidor é ativo na prestação do serviço, existe simultaneidade entre o momento da produção e o do consumo; 3) perecibilidade da capacidade: os serviços operam em um sistema aberto, com o impacto total das variações da demanda sendo transmitido ao sistema; 4) seleção da localização em função dos consumidores: o prestador de serviços e o consumidor devem estar no mesmo local; portanto, a localização deve considerar a possibilidade de acesso do consumidor; 5) intensidade do trabalho: quando a atividade é centrada nas pessoas exige mais experiência do prestador de serviços. Nesse caso, percebe-se que a automação pode eliminar as relações pessoais, mas provoca o aumento da atenção ao trabalho, o que pode gerar uma variação no serviço; 6) intangibilidade: os serviços são atividades, enquanto bens são objetos. Assim, eles constituem um problema para os consumidores que dificilmente poderão testar sua eficiência, apenas deverão se basear na reputação dos prestadores desses serviços; 7) dificuldade para medição da produção: como para cada cliente o serviço prestado é diferente, por maior que seja a padronização, a avaliação de um serviço deve ser feita pelo acompanhamento do processo ou pesquisa de mercado. Meirelles (2006b) também adverte que confundir serviço com os atributos do produto final, bem como com os ativos ou insumos utilizados no processo produtivo, é um erro crucial na compreensão da sua dinâmica, pois impede a identificação do determinante fundamental do valor gerado pelo serviço, que é a realização de trabalho.

Mariz et al. (2006) realizaram uma comparação entre as características de serviços propostas por Grönroos, Kotler e Lovelock. O Quadro 4 demonstra a comparação realizada por esses autores.

**QUADRO 4** – Resumo das características dos serviços.

<b>Características quanto a:</b>	<b>Grönroos (1999)</b>	<b>Kotler (2000)</b>	<b>Lovelock (1998)</b>
Intangibilidade	Os serviços são mais ou menos intangíveis;  Os serviços são atividades em vez de coisas.	Os serviços são intangíveis. Normalmente os serviços só podem ser provados depois de adquiridos.	Os produtos dos serviços são realizações intangíveis;  Muitos serviços são de difícil avaliação pelo cliente.
Ponto de entrega	-	-	Os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos.
Produção e Consumo (Inseparabilidade)	Em geral os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.	Normalmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.	Há maior envolvimento dos clientes no processo de produção.  Outras pessoas podem fazer parte do produto.
Padronização (Variabilidade). (Heterogeneidade)	O serviço a um cliente é diferente desse mesmo serviço ao próximo cliente.	O resultado do serviço é afetado pela interação entre o fornecedor e o cliente.	Há maior variabilidade nos insumos e produtos operacionais.
Estocagem (Percibilidade)	O cliente participa do processo de produção, até certo ponto.	Os serviços não podem ser estocados.	Normalmente há uma ausência de estoque;  O fator tempo é relativamente mais importante.
Posse	-	-	Os clientes não obtêm posse sobre os serviços.

FONTE: Mariz et al. (2006, p. 9).

### 2.4.1 CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇOS

Segundo Meirelles (2006b), é possível classificar os serviços de acordo com a identificação de etapas da realização do trabalho nos processos econômicos em geral. Com isso, a autora distingue três tipos de processos econômicos: 1) processos de trabalho puro; 2) processos de transformação; e 3) processos de troca e circulação. Esses processos econômicos levam à prestação de três tipos de serviços, conforme o Quadro 5.

**QUADRO 5** – Classificação dos serviços nos processos econômicos.

Processo Econômico	Tipo de Serviço	Exemplos
Processo de trabalho puro	Serviço puro. Consiste em realizar um trabalho único e exclusivo. O resultado do processo de trabalho é o próprio trabalho, não existindo necessariamente um produto resultante.	Serviços domésticos; serviços de entretenimento e lazer; serviços de consultoria; serviços de assistência técnica; serviços de pesquisa e desenvolvimento de produtos; serviços de saúde e educação; serviços governamentais de defesa e segurança etc.
Processo de transformação	Serviço de transformação. Consiste em realizar o trabalho necessário à transformação de insumos e matérias-primas em novos produtos.	Serviços de alimentação; serviços decorrentes da terceirização de etapas do processo de transformação.
Processo de troca e circulação	Serviços de troca e circulação. Consiste em realizar o trabalho de troca e circulação, seja de pessoas, bens (tangíveis ou intangíveis), moeda etc.	Serviços bancários; serviços comerciais; serviços de armazenamento e transporte; serviços de comunicação; serviços de distribuição de energia elétrica, água etc.

FONTE: Meirelles (2006b).

Lovelock e Wright (2004), considerando os serviços a partir de uma perspectiva processual, classificam serviços em quatro grandes grupos, com base em ações tangíveis, seja no corpo das pessoas ou nos bens dos clientes, e ações intangíveis nas mentes das pessoas ou em seus bens intangíveis, conforme o Quadro 6.

**QUADRO 6** – Natureza dos atos dos serviços.

Qual a natureza do ato do serviço?	Quem ou o que é o destinatário direto do serviço?	
	Pessoas	Bens
Ações tangíveis	(Processamento com pessoas) Serviços dirigidos aos corpos das pessoas: Transporte de passageiros Assistência médica Hospedagem Salões de beleza Fisioterapia Academias de ginástica Restaurantes / bares Barbearias Serviços funerários	(Processamento com bens) Serviços dirigidos a posses físicas: Transporte de cargas Reparo e manutenção Armazenamento / estocagem Serviços de zeladoria de edifícios Distribuição de varejo Lavanderias Abastecimento de combustíveis Paisagismo / jardinagem Remoção e reciclagem de lixo
Ações intangíveis	(Processamento com estímulo mental) Serviços dirigidos às mentes das pessoas: Propaganda Artes e entretenimento Transmissões de rádio e televisão / cabo Consultoria administrativa Educação Serviços de informação Concertos de música Psicoterapia Religião Telefone	(Processamento com informações) Serviços destinados a bens intangíveis: Contabilidade Finanças Processamento de dados Transmissão de dados Seguros Serviços jurídicos Programação Pesquisa Investimentos Consultoria de <i>software</i>

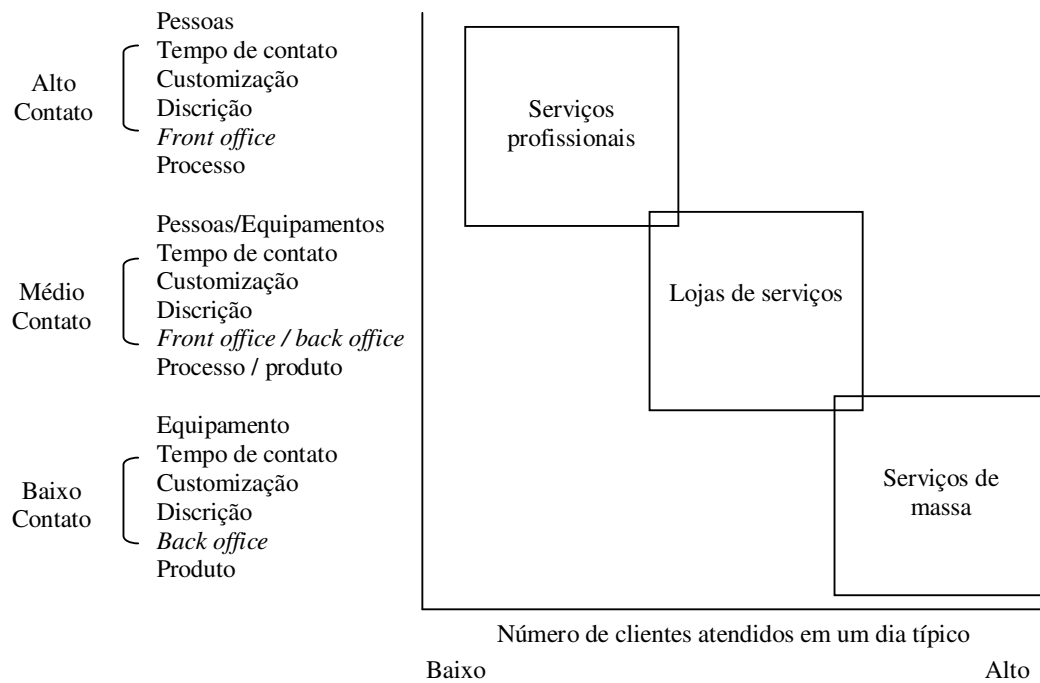
FONTE: Lovelock e Wright (2004, p. 35).

O Quadro 6 apresenta os ramos de atividade classificados em quatro categorias básicas que, embora pareçam muito diferentes, apresentam características comuns relacionadas aos processos (LOVELOCK; WRIGHT, 2004). De acordo com os autores, os serviços, como processos, podem ser classificados em quatro categorias: processamento com pessoas, processamento com bens, processamento com estímulo mental e processamento com informações.

A categoria de serviços relacionada ao processamento com pessoas pressupõe que os clientes precisam estar fisicamente presentes durante a entrega do serviço para receber seus benefícios desejados. A categoria de processamento com bens considera que o objeto a ser processado precisa estar presente, mas o cliente não necessariamente precisa estar. A categoria de processamento com estímulo mental considera que os clientes devem estar mentalmente presentes, mas podem estar em uma instalação de serviço específica ou em um local remoto conectado por sinais de radiodifusão ou ligações de telecomunicação. A categoria de processamento com informações exige pouco envolvimento direto com o cliente, uma vez que o pedido de serviço foi iniciado (LOVELOCK; WRIGHT, 2004).

Silvestro et al. (1992) também apresentam uma classificação processual de serviços. Para os autores, existem três tipos de processos de serviços: 1) serviços profissionais, que ocorrem em empresas com um número relativamente pequeno de transações que são altamente customizadas, orientadas a processos, com tempo de contato longo e com valor adicionado no *front office*, onde ocorre esforço considerável para realizar a adequação dos serviços às necessidades dos clientes; 2) serviços de massa, que ocorrem em empresas com muitos clientes, tempo limitado de contato e pouca customização. Nesse caso, o *back office* assume o papel de realização da demanda solicitada; e 3) lojas de serviços, que é uma categoria intermediária entre os serviços profissionais e os serviços de massa. A Figura 12 demonstra essa classificação.





**FIGURA 12** – Matriz de classificação de serviços.  
 FONTE: Silvestro et al. (1992).

Diante do exposto até então, o conceito de serviços que foi utilizado para esta pesquisa foi o de geração de desempenhos realizados para pessoas físicas ou aos bens de sua propriedade. Essas ações direcionadas às pessoas físicas ou seus bens podem ter natureza tangível ou intangível. Além disso, a geração de desempenho é caracterizada pelos seguintes aspectos: intangibilidade, inestocabilidade, simultaneidade, interatividade e variabilidade. Essas características, no entanto, sofrem variações em sua intensidade de acordo com o tipo de prestação de serviços.

## **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **3.1 TIPO DA PESQUISA**

O tipo de pesquisa adotado nesta dissertação foi o exploratório descritivo. Essa opção deve-se ao fato de haver ainda pouco conhecimento disponível sobre o relacionamento entre os fenômenos do tema em estudo. Além disso, o nível da análise foi o das empresas e a unidade da análise, a opinião de executivos sobre o assunto, entendendo que essa opção seja a mais adequada (GODOY, 1995). Assim, esta pesquisa é exploratória na identificação dos aspectos relevantes envolvidos nas ações realizadas pelas empresas prestadoras de serviços para fidelizarem seus clientes; na identificação dos aspectos da fidelização que poderiam caracterizá-la como um recurso estratégico; nos diferenciais competitivos obtidos com a fidelização; e na relação entre eles, utilizando-se de descrições das características dos fenômenos expostos. Dessa forma, procurou-se esclarecer quais são os fatores que contribuem para o comportamento de determinado fenômeno (VERGARA, 2004).

### **3.2 AMBIENTE DA PESQUISA**

Uma das características da pesquisa qualitativa é o seu objetivo de estudar situações particulares. Como o objetivo não é o de se fazer inferência estatística, a noção de ambiente aqui tem a ver com o número de oportunidades de observação, dadas as possibilidades de acesso aos entrevistados nas empresas.

Obteve-se acesso a empresas de diversos segmentos da prestação de serviços, cujo perfil está caracterizado mais adiante, dentro dos critérios apontados a seguir.

O primeiro critério estabeleceu que a fidelização de clientes deveria possuir relevância, evidenciada pela execução efetiva desse tipo de programa ou outros tipos de programas de relacionamento junto aos seus clientes.

Como segundo critério foram escolhidas empresas cujos serviços prestados fossem dirigidos a clientes pessoas físicas, já que empresas prestadoras de serviços direcionados exclusivamente a pessoas jurídicas não seriam contempladas neste estudo.

No terceiro critério foram consideradas apenas empresas onde o executivo responsável pela área de *marketing* ou pela área responsável pela fidelização de clientes estivesse localizado na Grande São Paulo, dada a conveniência do pesquisador. Segundo levantamento do IBGE (2006), os trinta e nove municípios que compõe a Grande São Paulo foram responsáveis por 19% do produto interno bruto (PIB) do país (R\$ 451 bilhões), sendo que 61% desse valor são compostos pelas empresas do setor de serviços (R\$ 275 bilhões).

As empresas que se dispuseram a participar da pesquisa fazem parte de quatro grupos distintos de empresas de prestação de serviços: (i) telecomunicações; (ii) transportes e logística; (iii) hotelaria; e (iv) setor financeiro/cartão de crédito. As empresas da pesquisa são de grande porte, possuindo um número de funcionários que varia entre 800 e 85.000. Com relação à origem, a maioria das empresas é brasileira. Porém, também foram incluídas empresas de origem americana e francesa.

Como os entrevistados, em sua maioria, não autorizaram a divulgação do seu nome associado ao das empresas, optou-se por apresentar no Quadro 7 um perfil genérico das mesmas.

**QUADRO 7** – Perfil das empresas da pesquisa.

<b>Empresa</b>	<b>Setor de atuação</b>	<b>Quantidade de funcionários</b>	<b>Origem</b>
A	Telecomunicações	800	Americana
B	Telecomunicações	5.000	Brasileira
C	Transportes e logística	11.000	Brasileira
D	Hotelaria	7.000	Francesa
E	Financeiro / Cartão de crédito	70.000	Brasileira
F	Financeiro / Cartão de crédito	85.000	Brasileira
G	Transportes e logística	15.000	Brasileira

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

### 3.3 PERFIL DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa foram executivos de nível estratégico que estavam envolvidos no processo de fidelização de clientes em empresas prestadoras de serviços. Foi possível entrevistar um total de sete pessoas que se mostraram de maneira colaborativa em relação ao pesquisador.

Um maior número de entrevistas foi realizado com executivos do sexo feminino. Com relação ao tempo de casa, há um ligeiro predomínio de pessoas com mais de cinco anos de empresa. No que diz respeito ao cargo ocupado, a maioria dos entrevistados exercia a função de gerente, sendo que um dos entrevistados exercia a função de diretor.

O perfil dos sujeitos entrevistados está exposto no Quadro 8.

**QUADRO 8** – Perfil dos sujeitos pesquisados.

Sexo	Qtd	%	Tempo na empresa	Qtd	%	Posição	Qtd	%
Masculino	3	43%	Menos de 1 ano	2	29%	Gerente	6	86%
Feminino	4	57%	De 1 a 3 anos	1	14%	Diretor	1	14%
			De 3 a 5 anos	1	14%			
			Mais de 5 anos	3	43%			

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

### 3.4 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Foram realizadas entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado (AAKER; KUMAR; DAY, 2001) junto aos sujeitos identificados anteriormente, buscando compreender os diversos aspectos que pudessem configurar a fidelização de clientes como um recurso estratégico nas empresas de serviços. Para Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999), as entrevistas semiestruturadas são métodos flexíveis de coleta de dados, capazes de gerar informações em grande profundidade.

Selltiz et al. (1971) apontam que

na entrevista dá-se um grande peso à descrição verbal [...] a sua vantagem é a flexibilidade [...] Numa entrevista, existe a possibilidade de repetir as perguntas, ou apresentá-las de outro modo para que se possa ter a certeza de que são compreendidas, ou fazer outras perguntas a fim de esclarecer o sentido de uma resposta [...] O entrevistador pode observar não apenas o que diz entrevistado, mas também como o diz. Pode, se desejar, verificar afirmações contraditórias (SELLTIZ et al., 1971, p. 272).

O roteiro semiestruturado constou de 22 perguntas abertas, elaborado com base no referencial teórico, distribuídas em 4 blocos, cada um com uma finalidade específica, conforme abaixo:

**BLOCO 1** – Identificação das características gerais da empresa e do respondente;

**BLOCO 2** – Identificação das ações realizadas pelas empresas prestadoras de serviços para fidelizarem os seus clientes (objetivo específico 1);

**BLOCO 3** – Identificação dos aspectos envolvidos na fidelização de clientes que poderiam caracterizá-la como um recurso estratégico (objetivo específico 2);

**BLOCO 4** – Identificação das vantagens competitivas obtidas com as ações de fidelização de clientes (objetivo específico 3).

O roteiro completo das entrevistas encontra-se no Apêndice A. Buscou-se garantir que este fosse consistente com os objetivos propostos e com o referencial teórico utilizado (Vide a matriz de amarração no Apêndice E).

Antes de serem realizadas as entrevistas foi procedido um pré-teste do roteiro inicial de pesquisa, visando à sua confiabilidade como instrumento de coleta de dados.

Levando em conta a recomendação de Vergara (2004) foi selecionada uma empresa que não participou da amostra. Essa empresa é uma prestadora de serviços cujo foco é a fidelização de pessoas jurídicas e não de pessoas físicas, mas que estava realizando esforços de fidelização de seus clientes. O pré-teste, realizado no início de agosto de 2009 pessoalmente com o gerente de *marketing* da empresa, acabou se revelando produtivo para a continuidade da pesquisa. A entrevista durou aproximadamente 50 minutos, foi gravada e, em seguida, a fala do entrevistado

foi transcrita literalmente e analisada. Durante a entrevista também foram feitas anotações pelo entrevistador buscando registrar de imediato as melhorias que poderiam ser incorporadas ao roteiro definitivo.

Como resultado do pré-teste, o pesquisador entendeu ser necessário alterar o bloco 3 do roteiro, que tratou da questão dos recursos estratégicos, por ser um tema cuja terminologia utilizada na literatura mostrou-se ser de pouco domínio por parte do entrevistado.

O roteiro final permitiu que os assuntos objeto da entrevista fossem explorados em detalhes, revelando sua eficiência. Os entrevistados eram pessoas diretamente envolvidas com a fidelização de clientes em empresas prestadoras de serviços e, para cada empresa, foi entrevistado um executivo. Em média, as entrevistas duraram entre 50 minutos e 1 hora e 10 minutos e todas foram gravadas com a devida permissão dos entrevistados, porém, sob a condição de não divulgar a identificação dos mesmos e das correspondentes empresas quando da análise dos dados. Posteriormente, todas as falas foram transcritas *ipsis literis* pelo próprio pesquisador visando à análise e interpretação dos dados.

Bardin (2000) recomenda que na coleta dos dados sejam consideradas as regras da homogeneidade, pertinência, exaustividade e representatividade.

No que diz respeito à homogeneidade, todas as entrevistas realizadas referiram-se ao mesmo tema, “a fidelização de clientes como um recurso estratégico para as empresas prestadoras de serviços”; todos os dados foram obtidos por meio da utilização da mesma técnica; e, em todos os casos, os dados foram levantados pelo mesmo pesquisador, possibilitando, portanto, a comparação entre as informações obtidas.

Em relação à pertinência, todos os dados coletados corresponderam ao objetivo da pesquisa, pois foram levantados através da utilização de um roteiro baseado no referencial teórico, conforme mencionado anteriormente.

A exaustividade e a representatividade se deram por meio das transcrições *ipsis literis* das respostas dos entrevistados e pela escolha de uma amostra em conformidade com os propósitos da pesquisa.

Em função das restrições estabelecidas, os entrevistados acabaram sendo identificados pelas letras de A a G, cada um deles representando uma empresa. As letras foram atribuídas considerando-se a ordem cronológica na qual as entrevistas foram realizadas, sendo A a primeira entrevista e G, a última. As entrevistas ocorreram entre 25 de agosto e 15 de outubro de 2009.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise de conteúdo foi a técnica de tratamento e análise de dados escolhida para o presente estudo, pois:

[...] é uma técnica de investigação que através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações [...]. A análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens (BARDIN, 2000, p. 38).

As fases identificadas por Bardin (2000) para a análise de conteúdo são a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados obtidos; e interpretação. Pelo fato de ter sido adotada neste estudo a pré-categorização (BARDIN, 2000) em decorrência da utilização do roteiro semiestruturado conectado com os objetivos específicos, a fase de categorização acabou sendo a fase dominante. Para tanto, levou-se em conta as recomendações de Bardin (2000) e de Richardson et al. (1999), os quais chamam a atenção para alguns pontos que devem ser considerados na categorização, quais sejam: homogeneidade, pertinência, objetividade, fidelidade e produtividade no uso das categorias.

Para manter a consistência do estudo, a apresentação da análise foi dividida em tópicos correspondentes aos objetivos específicos da pesquisa que pré-definiram as categorias de análise, conforme consta no Quadro 9.

**QUADRO 9** – Apresentação da estrutura de análise.

Objetivos	Categorias	Subcategorias
Identificação das ações de fidelização	Vínculo com o cliente	Exposição da marca
		Satisfação na experiência da utilização
		Segmentação comportamental
		Brindes exclusivos
	<i>Marketing</i> de relacionamento	Ações realizadas
		Resultados obtidos
		Mecânica do programa de fidelização
		Recompensas do programa de fidelização
Identificação dos aspectos da fidelização relacionados a recursos estratégicos	Percepção de valor	
	Imitação	
	Exclusividade	
	Potencialização de oportunidades e redução de ameaças	
Identificação dos diferenciais competitivos obtidos com a fidelização de clientes	Geração de vantagem competitiva	
	Rentabilidade dos clientes	

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

#### 4.1 IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES DE FIDELIZAÇÃO - OBJETIVO 1

Considerando a análise das respostas do bloco 2 do roteiro de pesquisa, foi possível construir duas categorias: “vínculo com o cliente” e “*marketing* de relacionamento”, ilustradas no Apêndice B. As categorias vinculadas ao primeiro objetivo específico foram as únicas que se desdobraram em subcategorias, conforme justificado mais adiante.



#### 4.1.1 VÍNCULO COM O CLIENTE

A categoria “vínculo com o cliente” sintetizou as ações realizadas pela empresa para criar a fidelização através de uma conexão emocional. A necessidade de criar ou reforçar vínculos é citada por Day (2001) em seu conceito de círculo virtuoso da fidelização de clientes, conforme pôde ser observado na Figura 1. De certa forma, essa categoria é o que pode se chamar de passo inicial para a construção da fidelização. Griffin (1998) alerta que a fidelidade de um cliente pode estar mais ligada ao seu comportamento do que à sua atitude. A criação de vínculos com o cliente é capaz de alterar seu comportamento.

Essa categoria surgiu de quatro subcategorias: “exposição da marca”, “satisfação na experiência da utilização”, “segmentação comportamental” e “benefícios exclusivos”. A criação desse nível de subcategorias foi necessária devido ao detalhamento de informações obtidas junto aos entrevistados que são responsáveis pelas áreas de fidelização em suas respectivas empresas. Essas subcategorias estão interligadas em uma ordem cronológica da ação: (1) são feitas campanhas de comunicação com o cliente e de exposição da marca; (2) uma pessoa passa a ser um cliente e experimenta o serviço; (3) por transacionar com a empresa, a mesma passa a ter ferramentas para analisar seu comportamento; (4) e, por fim, conhecendo o comportamento do cliente, oferece-se um brinde ou benefício exclusivo em retribuição à transação efetuada, buscando construir um vínculo que se tenha por fim a fidelização do cliente.

Segundo o depoimento do entrevistado da empresa E:

[...] a empresa utiliza os benefícios que os serviços oferecem e mesmo a marca da empresa como pilar de fidelização. [...] E a fidelização tem o sentido aspiracional. [...] A gente quer que tudo o que a gente entrega para o cliente seja visto como uma forma de reconhecimento, para que ele se sinta especial, o que tem um apelo bastante emocional (executivo da empresa E).

De acordo com a opinião do executivo da empresa A, também fica evidente a busca pela criação de um vínculo emocional com o cliente. Segundo ele,

[...] quando eu faço uma promoção como agora para o cliente assistir o lançamento de um foguete no Cabo Canaveral como comemoração aos 40 anos do homem na Lua, isso é uma coisa que poucos pagariam para ir. Então,

you create an emotional bond by the aspiration that the client has for our brand (executive of company A).

The interview with the executive of company G demonstrated this bet on the creation of an emotional bond with the client during the service experimentation process, attending to the client's expectations. According to this executive, it is possible to create a bond with the client considering various specific items of the service provision in your business sector, as follows:

[...] we create a bond with the experience in the flight, the quality of the meal, the space and the comfort provided, says the interviewee (executive of company G).

These statements are convergent with the definition of loyalty proposed by Kotler (2000); for which the decision of a client to remain loyal or to reject a company is the sum of many small encounters with the same. It was observed that, according to the interviewee, each of the items detailed in his statement can be considered as small encounters at the moment of service provision.

It is worth highlighting, however, that the actions for the creation of a bond with the client, highlighted by the interviewees, seem to contradict the statement by Oliver (1997). For this author, a loyal client is one who desires fervently to return to acquire a product or service from the same brand and who will not buy from another (OLIVER, 1997). This statement seems very strong according to the comments made by the respondents. If we consider the opinions of the interviewees C and G, both from the transport and logistics sector, a client can be loyal to a company, but, due to a need for displacement on a specific date and time not served by the company of their preference, they will probably seek another company that better meets their needs at that moment. With this, the loyalty that up to now has been built together with a provider is subordinated to the urgency or need for consumption of the service in question.

Rust, Zeithaml and Lemon (2001) understand that there are five distinct types of programs that a company can implement to increase client loyalty: (1) loyalty programs based on reward programs; (2) recognition and special treatment programs; (3) connection programs of emotional affinity; (4) client communities; and (5) knowledge creation programs, through which one learns

com o consumidor de acordo com as suas interações com a empresa. O pesquisador verificou a existência apenas dos dois primeiros tipos de programas nas empresas da pesquisa, contudo constatou também que existem esforços para a criação de afinidade emocional. No entanto, as ações para a criação de afinidade não fazem parte de um programa específico para esse fim. Essas ações são muitas vezes específicas e pontuais e estão ligadas a um dos dois primeiros tipos de programas de fidelização citados por Rust, Zeithaml e Lemon (2001).

Embora existam vários esforços para a criação de um vínculo emocional com o cliente, a fala do executivo da empresa E confirma a sua utilização pontual, o que não a caracteriza como um programa estruturado, mas sim como campanhas específicas. Segundo o executivo,

[...] têm algumas campanhas em particular para dar um presente para o cliente no dia do aniversário, ou no dia do aniversário do cartão. Quando ele completa 5 anos de conta, ele recebe um jantar em algum restaurante. Então têm algumas campanhas que são mais voltadas para esse apelo do cliente com o cartão, com esse apelo emocional com o cartão (executivo da empresa E).

Os tipos de programas 4 e 5 não foram citados pelos entrevistados nesta pesquisa.

#### **4.1.2 *MARKETING* DE RELACIONAMENTO**

A categoria *marketing* de relacionamento sintetizou o conjunto de ferramentas que as empresas prestadoras de serviços utilizam para manter e estreitar o relacionamento com seus clientes. As ações de *marketing* de relacionamento pareceram estar voltadas para estímulos de incentivo à repetição da compra de produtos e serviços das empresas, ou mesmo à experimentação ou *upgrade* de categorias de novos produtos. Os programas de fidelização de clientes foram detalhados pelos entrevistados e considerados pelo pesquisador também na categoria de *marketing* de relacionamento. Essa categoria foi construída por meio de quatro subcategorias distintas: “ações realizadas”, “resultados obtidos”, “mecânica do programa de fidelização” e “recompensas do programa de fidelização”. Esse desdobramento foi necessário porque o pesquisador constatou que normalmente a empresa pode realizar ações de *marketing* de relacionamento com toda a base de clientes, mas nem todos esses clientes participam do programa de fidelização. Dessa forma, o pesquisador verificou que existem ações pontuais de

*marketing* de relacionamento que não necessariamente estão contidas nas ações de um programa de fidelização. Também foi constatado pelo pesquisador, por meio das informações obtidas durante as entrevistas, que os clientes que são contemplados nessas ações de *marketing* de relacionamento tendem a voltar a consumir o serviço que fora prestado anteriormente, ampliando seu relacionamento junto à empresa prestadora de serviços.

Verificou-se que as ações de *marketing* de relacionamento são compostas tanto por estratégias de educação para a utilização do serviço quanto por agrados oferecidos pela empresa prestadora de serviços, conforme se segue:

[...] a gente fala com o cara no primeiro, no segundo, no terceiro mês [...] é uma forma da gente ir explicando para ele como funciona o controle, como trocar o canal (executivo da empresa A).

[...] de tarifa a um mimo no quarto, um chocolate, um *early check in*, um *late check out* ou um café da manhã diferenciado (executivo da empresa D).

Vale lembrar que empresas que possuem serviços de alto contato, como é o caso da empresa D, do segmento de hotelaria, são as que conseguem mais diferenciais em estratégias de *marketing* de relacionamento.

O entrevistado da empresa F também afirmou utilizar a força de relacionamento das agências do banco que representa.

[...] eu posso usar os gerentes do banco, deixar material promocional... e também os ATMs [caixas eletrônicos]. E também a central de atendimento, já que eu posso fazer tanto receptivo quanto ativo (executivo da empresa F).

Considerando a classificação de Silvestro et al. (1992), o pesquisador observou que no caso de serviços de massa ou de baixo contato os canais normalmente utilizados para ações de *marketing* de relacionamento, segundo os depoimentos dos entrevistados, são: *e-mail*, encarte em fatura, SMS, *telemarketing*, ATMs, *website* e mala-direta. Essas ações estão de acordo com aquelas propostas por Crescitelli (2003). No entanto, o conceito de *marketing* de relacionamento adotado pelas empresas da pesquisa aparentou estar um tanto distante daquele proposto por Berry (2002). Para esse autor, *marketing* de relacionamento é uma estratégia de pensar em clientes, *marketing* e em criação de valor, não se restringindo apenas a técnicas e

ferramentas. Trata-se, então, de um conceito holístico que integra e orienta as competências de *marketing* de uma empresa. O pesquisador pôde observar que algumas das ações realizadas pelas empresas da pesquisa são ofertas de produtos já experimentados, cujo consumo pode ter apresentado um perfil de queda. Com isso, verificou-se que essa estratégia trata-se apenas de uma reação a um dado comportamento que não necessariamente chega a gerar valor para o cliente.

Todas as empresas da pesquisa possuíam ao menos um programa de fidelização em funcionamento, sendo que, de forma simplista, esses programas têm por mecânica geral a transformação do histórico do relacionamento do cliente com a empresa em uma quantidade de pontos. O acúmulo de pontos pode ser “acelerado” dependendo das características do tipo de serviço consumido. Para outros clientes que não participam do programa de fidelização, entretanto, não há nenhum tipo de bonificação.

Normalmente, à medida que estreita o seu relacionamento e há novas interações de consumo, o cliente vai tendo a sua pontuação no programa de fidelização ampliada. A partir de uma determinada faixa de pontuação, o cliente passa a ser elegível a trocar os pontos acumulados por uma recompensa, sendo premiado em troca do relacionamento mantido com a empresa. Conforme verificado pelo pesquisador durante a realização das entrevistas, as ofertas para resgate das recompensas variam de acordo com o perfil dos clientes e consumidores, mas pode-se dizer que existe uma tendência para que a recompensa ofertada faça parte do negócio principal da empresa. Essa regra, no entanto, não se aplica às empresas financeiras cujos executivos foram ouvidos para a realização desta pesquisa. Segundo eles, uma das ofertas mais atrativas para o público dessas instituições é a conversão de seus gastos ou investimentos em pontos que deem direito à troca por milhas aéreas. Milhas aéreas, como apontado pelos entrevistados, são as recompensas mais desejadas pelos clientes.

[...] é difícil você encontrar um programa de fidelidade que não tem programa de milhas (executivo da empresa E – setor financeiro).

[...] tem cara que só quer trocar pontos por milhas (executivo da empresa F – setor financeiro).

No que diz respeito aos programas de fidelização, Dowling e Uncles (1997) afirmam que esses programas procuram vincular clientes a empresas ou a seus produtos e serviços. Para os autores, esses programas, embora muitas vezes atraiam um grande número de clientes, são

difíceis de sustentar. Todavia, no decorrer das entrevistas não se observou um consenso entre os entrevistados de que realizar um programa de fidelização seja uma ferramenta de atração de clientes. O pesquisador observou, nas entrevistas, que os programas têm potencial para atrair, mas é algo que as empresas da pesquisa, em sua maioria, não estão priorizando neste momento:

[...] eu acredito sim que é uma ferramenta para aquisição embora hoje o programa da empresa não esteja sendo usado para isso. [o programa] ajuda a seu favor na decisão de compra do cliente e ele te ajuda a se diferenciar em relação aos concorrentes (executivo da empresa A).

[...] hoje a gente ainda trabalha com isso de forma muito superficial. Eu ainda não me apoio muito no programa para vender a empresa. [...] A gente quer fazer algumas alterações no programa que vão possibilitar. Por quê? Porque eu quero que o cliente enxergue no programa o valor que ele traz (executivo da empresa B).

Com relação à sustentabilidade do programa, todos os entrevistados, exceto o da empresa E, afirmaram que seus respectivos programas de fidelização foram constituídos de forma a evitar que a despesa que o mesmo trouxesse fosse inferior à receita gerada. No entanto, quando questionados sobre o retorno dos programas, os entrevistados foram pouco claros em relação à mensuração financeira dos resultados.

[...] A gente compara o ticket médio de um com o outro e aí a gente faz uma continha mostrando que se é realmente por conta do cadastro no programa o tempo que eu seguro esse cara, mas na base me traz uma rentabilidade x (executivo da empresa A).

[...] É o melhor custo x benefício tanto que um programa regional que foi avaliado por seis anos decidiu ser global. Eu acho que todas as empresas que têm um programa de fidelização podem falar a mesma coisa: os programas são muito bons. Não só em receita, a gente tem uma receita do programa, mas o quanto o cliente se torna fiel dentro da empresa (executivo da empresa D).

Pelo depoimento do entrevistado da empresa E, o pesquisador pôde constatar que essa empresa possui uma característica distinta das demais empresas da pesquisa: os pontos acumulados em seu programa de fidelização nunca expiram. Considerando-se essa particularidade, o entrevistado relatou que

[...] a principal questão que a gente sempre vai trabalhar é: o quanto gera de faturamento *versus* o quanto eu tenho de custo. Então é difícil de se manter, principalmente na nossa empresa, já que os pontos não expiram. Então eu gero um custo eterno, digamos assim. Eu nunca expiro essa provisão de pagamento, eu sempre acho que o cliente pode resgatar alguma coisa. Só que assim: a gente tem um faturamento a mais que a gente está gerando pela existência do programa. Então a gente vê pela base inscrita e pela base não inscrita o quanto a gente gera a mais de faturamento (executivo da empresa E).

O depoimento desse entrevistado converge com as afirmações de Liu e Yang (2009) e Dowling e Uncles (1997). Segundo os estudos realizados por esses autores, um ponto crítico no tocante à constituição de um programa de fidelização de clientes é a sua estrutura de pontuação e os respectivos resgates, principalmente no caso de programas de fidelização cujos pontos nunca expiram, dado que nesses casos existe uma maior probabilidade de que o cliente consiga resgatar recompensas de maior valor financeiro.

## **4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS ASPECTOS DA FIDELIZAÇÃO RELACIONADOS A RECURSOS ESTRATÉGICOS – OBJETIVO 2**

A partir da análise de conteúdo das entrevistas, foi possível identificar quatro categorias que serão tratadas a seguir, as quais estão retratadas no quadro que se encontra no Apêndice C. Essa categorização englobou a análise das respostas do bloco 3 do roteiro de pesquisa. Foram identificadas as categorias: “percepção de valor”, “imitação”, “exclusividade” e “potencialização de oportunidades e redução de ameaças”.

### **4.2.1 PERCEPÇÃO DE VALOR**

A primeira categoria, “percepção de valor”, diz respeito à maneira como as empresas da pesquisa têm trabalhado para ampliar a percepção de valor de seus clientes em comparação a seus concorrentes. Essa percepção de valor tem a finalidade de gerar uma barreira de saída, buscando tornar tangíveis os benefícios oferecidos para um cliente fiel ou participante do

programa de fidelização. Dessa forma, as empresas buscam fortalecer as características dos benefícios oferecidos como forma de manter seus clientes durante mais tempo consumindo os serviços prestados. Essa geração de valor pode ocorrer de várias maneiras. Segundo a opinião do executivo da empresa B,

[...] a geração de valor ocorre porque o programa de fidelização da empresa destaca-se dos da concorrência por oferecer uma gama maior de aparelhos celulares para troca. [...] Essa percepção é bastante reconhecida pelos clientes da empresa (executivo da empresa B).

Outro caso é o da empresa D, a qual possui uma característica diferente das demais empresas da pesquisa, uma vez que seu programa de fidelização permite que seu cliente se hospede em hotéis cujas marcas fazem parte do portfólio da empresa. Independente do tipo de viagem que o mesmo faça ou do momento que esteja vivendo, segundo o entrevistado, a cadeia de hotéis pode realizar uma oferta que vá ao encontro de suas necessidades circunstanciais. Nas palavras do entrevistado:

[...] nosso cliente consegue perceber valor porque outras marcas, às vezes, trabalham um público só. Como a nossa marca trabalha do luxo ao supereconômico, a gente consegue fazer esse cliente ver mais valor dentro da empresa. [...] existe uma migração interna dentro das marcas. Mas ele opta por ficar sempre em hotéis da empresa. Então a gente consegue segurar o cliente frente à concorrência porque a concorrência oferece marcas muito mais restritas (executivo da empresa D).

Essa categoria está de acordo com Collis e Montgomery (1995). Para esses autores, um recurso valioso deve contribuir para a produção de algo que os clientes de uma dada empresa demandem a um preço que eles queiram pagar.

#### **4.2.2 IMITAÇÃO**

A segunda categoria, “imitação”, sintetiza as características adotadas pela empresa em seus esforços de fidelização. Se por um lado existe a visão de que um programa de fidelização pode ser facilmente copiado pela concorrência, existe a percepção de que certas características



dos negócios de prestação de serviços podem vir a ser um diferencial da empresa no mercado em que atua. Desse modo, o pesquisador observou que mesmo que empresas concorrentes realizem programas de fidelização, características da empresa, tais como ser multibandeiras ou estar ligada a entidades maiores, como, por exemplo, uma empresa de cartão de crédito fazer parte de um banco, podem pesar positivamente, influenciando a decisão de permanência do cliente.

Os entrevistados, em sua maioria, foram enfáticos ao dizer que suas estratégias de fidelização de clientes, assim como a dinâmica de seu programa de fidelização, podem ser facilmente copiáveis. Para o executivo da empresa A,

[...] a gente percebe que tem esse concorrente que está tentando se aproximar e eu estou trabalhando na reestruturação do programa para evitar isso (executivo da empresa A).

O entrevistado da empresa C também expressou visão semelhante:

[...] é facilmente imitável. A empresa 1 imitou a empresa 2; a empresa 3 imitou a empresa 2 (executivo da empresa C).

Barney (1991) defende que, para que um recurso possa ser considerado estratégico, o mesmo deva ser imperfeitamente imitável por uma combinação de três razões: (i) a habilidade da empresa de obter o recurso é dependente de condições históricas ou por pioneirismo; (ii) a ligação entre o recurso possuído pela empresa e a vantagem competitiva sustentável dessa empresa é ambigualmente causal; e (iii) o recurso gerado pela empresa é socialmente complexo e dependente da cultura organizacional. Cada um dos pontos propostos por Barney (1991) é analisado a seguir, de acordo com as informações obtidas junto aos entrevistados:

- a. **CONDIÇÕES HISTÓRICAS / PIONEIRISMO:** empresas que possuam estratégias ou um programa de fidelização estruturado há mais tempo têm suas estratégias copiadas por empresas concorrentes. Conforme declaração do executivo da empresa A, sua empresa foi a primeira a criar um programa de fidelização de clientes no ramo em que atua:

[...] o que a gente está sentindo é que um grande concorrente nosso acabou de reformular todo o seu programa de fidelização e que está se aproximando da gente. [...] Eu quero que o nosso programa continue sendo a referência neste mercado (executivo da empresa A).

**b. RELAÇÃO DE CAUSA E EFEITO ENTRE O RECURSO E SUA VANTAGEM COMPETITIVA NÃO É CLARAMENTE IDENTIFICÁVEL:** neste ponto, como o objetivo desta pesquisa foi o de analisar a fidelização das empresas como recurso estratégico, o pesquisador verificou pelos depoimentos que não se pode dizer que a fidelização seja a única causa de vantagem competitiva dessas empresas; pois existe um conjunto de outros recursos que pode influenciar diretamente a vantagem competitiva de uma empresa.

**c. RECURSO SOCIALMENTE COMPLEXO QUE DEPENDE DA CULTURA ORGANIZACIONAL:** confrontando os depoimentos dos entrevistados, o pesquisador constatou que as estratégias de fidelização de clientes não possuem muita variação entre uma empresa e outra. Em geral, são utilizadas as mesmas ferramentas e abordagens: cria-se um vínculo emocional com o cliente e incentiva-se uma nova compra do serviço através de ações de *marketing* de relacionamento e programas de fidelização. Devido à natureza do próprio negócio, algumas empresas utilizam características que lhe são intrínsecas. Contudo, a fidelização de clientes está ligada normalmente à estratégia da empresa. No entanto, para o executivo da empresa B,

[...] em um momento de competição muito intensa, o holofote acaba indo para a área de aquisição e isso é muito natural, né? (executivo da empresa B).

Considerando existir uma fragilidade nos programas e estratégias de fidelização disponíveis no mercado, o executivo da empresa E afirma que:

[...] o que eu colocar aqui [na empresa] o mercado pode fazer também (executivo da empresa E).

Outra característica ainda relacionada à categoria “imitação” refere-se ao que Grant (1991) classifica como sendo não transparente. Para o autor, os concorrentes não conseguem imitar a vantagem competitiva de uma empresa, seja porque não entendem as suas origens, seja

porque não conseguem reunir os recursos necessários para imitá-la. Nesse ponto, cabe ressaltar a fala do entrevistado B, que também está de acordo com a teoria, mas cuja visão é distinta das demais opiniões colhidas para a realização desta pesquisa. Para o entrevistado, um programa de fidelização

[...] não é fácil de copiar porque demanda tempo de desenvolvimento sistêmico (executivo da empresa B).

Collis e Montgomery (1995) também afirmam que a questão da imitação é importante na caracterização de um recurso estratégico. Para os autores, a dificuldade para ser imitado é um ponto central na criação de valor de um recurso, porque este tem o poder de limitar a concorrência. Se o recurso é não imitável, então o fluxo do lucro gerado pelo mesmo tem uma maior probabilidade de ser sustentável. Por outro lado, se o recurso possuído pela empresa puder ser facilmente copiado pela concorrência, o valor gerado pelo mesmo terá apenas um caráter temporário (COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

#### **4.2.3 EXCLUSIVIDADE**

A terceira categoria, “exclusividade”, decorre da existência de uma preocupação dos entrevistados no que diz respeito à manutenção da imitação imperfeita de suas estratégias de fidelização. Dessa forma, empresas que estejam em um ambiente onde a imitação de suas estratégias de fidelização pode ser mais facilmente realizada têm por preocupação a criação de diferenciações, por menores que sejam. Uma das frentes adotadas para a manutenção da diferença frente ao mercado é a criação de parcerias entre as empresas. Um dos entrevistados, no entanto, diz não acreditar nesse modelo. Para o executivo da empresa F, o custo de uma parceria que gere exclusividade é muito alto e acaba não sendo vantajoso para nenhuma das empresas envolvidas.

Essa categoria está relacionada com o que Barney (1991) chama de não existência de um substituto equivalente para um recurso que é valioso, mas não raro ou imperfeitamente imitável. Porém, esta parece ser uma preocupação que os entrevistados demonstraram em

relação às suas estratégias de fidelização de clientes. Segundo a opinião do executivo da empresa A,

[...] a gente tem que pensar em algo que demore para que os outros possam fazer ou que a gente consiga uma exclusividade que seja única (executivo da empresa A).

#### 4.2.4 POTENCIALIZAÇÃO DE OPORTUNIDADES E REDUÇÃO DE AMEAÇAS

A quarta categoria, “redução de ameaças e potencialização de oportunidades”, diz respeito a como possuir uma estratégia de fidelização de clientes que possa auxiliar a empresa diante das ações realizadas pelos concorrentes. Ao mesmo tempo em que as empresas entendem que estruturar um programa de fidelização pode contribuir para reduzir ameaças, a forma como essa estratégia é conduzida também pode auxiliar na potencialização de oportunidades decorrentes da fidelização de clientes.

As entrevistas com os executivos das empresas C e D apontam que:

[...] se não apresentássemos um programa de fidelidade, a gente perderia muitos passageiros transportados. [...] o programa de fidelidade alavanca o negócio da empresa (executivo da empresa C).

[...] um programa de fidelidade é *default* para todas as empresas hoje em dia. Deixou de ser um diferencial. Mas a forma como você aplica esse programa passou a ser um diferencial (executivo da empresa D).

Vale ressaltar, ainda, segundo o depoimento do executivo da empresa E, que:

[...] o programa pode ser uma ameaça se for pior que os do mercado ou pode ser um ponto forte, dependendo do que você está oferecendo (executivo da empresa E).

Essa categoria relaciona-se com o que Collis e Montgomery (1995) chamam de superioridade competitiva. E aqui também há um ponto de divergência com a literatura. Para

esses autores, um dos principais erros dos gestores na avaliação de recursos da empresa é avaliá-los apenas internamente, não os comparando com os de seus competidores. No entanto, o pesquisador constatou, a exemplo da última frase transcrita da entrevista com o executivo da empresa E, que a visão de Collis e Montgomery (1995) não está de acordo com a visão apresentada pelos entrevistados. Os executivos demonstraram entender que, dependendo do que a empresa venha a oferecer como estratégia de fidelização de clientes *versus* aquilo que o mercado oferece, tanto se poderá ter uma oportunidade, caso as ofertas feitas pela empresa sejam superiores às demais estratégias de fidelização existentes, quanto se poderá ter uma ameaça, caso, na percepção de seu cliente, a oferta seja inferior à média do mercado.

### **4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS OBTIDOS COM A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES – OBJETIVO 3**

A partir da análise de conteúdo das entrevistas foi possível elaborar duas categorias: “geração de vantagem competitiva” e “rentabilidade dos clientes”, as quais serão tratadas a seguir. Essas categorias estão retratadas no quadro do Apêndice D e são resultado da análise das respostas do bloco 4 do roteiro de pesquisa.

#### **4.3.1 GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA**

A categoria “geração de vantagem competitiva” sintetiza a opinião dos entrevistados no que diz respeito aos benefícios dos esforços de fidelização de clientes perante a concorrência. Contudo, o único entrevistado a afirmar que o programa de fidelização não lhe dá uma vantagem competitiva foi o da empresa C. Essa empresa passou por um processo de fusão e o seu o programa de fidelização não foi considerado prioritário. Nesse cenário, sua principal concorrente cresceu rapidamente, sendo que atualmente possui uma base de clientes maior. Por isso, o entrevistado afirmou que entende que o programa dá uma vantagem competitiva, mas, no atual estágio, o programa tem por objetivo recuperar o posicionamento que tinha anteriormente. Enquanto essa etapa não for cumprida, o programa não gera vantagem

competitiva, mas ajuda a recuperar parte do mercado perdido, como pontuado pelo executivo dessa empresa:

[...] depois de toda a casa estar arrumada, eu tenho certeza que vai ser [o programa] o diferencial. [...] É a ferramenta que a gente está apostando (executivo da empresa C).

Segundo Day e Wensley (1988), a criação e a sustentação de vantagem competitiva são o resultado de um processo que inclui: fontes de vantagens (habilidades, recursos e controles superiores); vantagens posicionais (valor superior para o cliente e custos relativos mais baixos); e resultados (satisfação, fidelidade, participação de mercado e lucratividade), sendo que existe a necessidade de um investimento dos lucros obtidos pela empresa para que se possa criar um ciclo de manutenção da vantagem.

Considerando essa visão proposta por Day e Wensley (1998), o pesquisador verificou que as empresas estão utilizando suas fontes de vantagens, como, por exemplo, esforços de criação de vínculo emocional com o cliente e ações de *marketing* de relacionamento. Também foi observado que a utilização da percepção de valor e da exclusividade, obtida pelo cliente participante de um programa de fidelização, são fontes para a geração de vantagens posicionais; e os níveis de fidelização superiores frente à concorrência e à sua própria base de clientes não participantes dos programas de fidelização são fontes para a geração de resultados.

Constatou-se também uma percepção não convergente entre os entrevistados com relação à duração da vantagem competitiva obtida pela fidelização de clientes. As entrevistas apontaram que em empresas do segmento financeiro predomina a opinião de que a vantagem competitiva obtida é temporária. Segundo o entrevistado da empresa F, do segmento financeiro,

[...] a fidelização gera uma vantagem temporária. Eu preciso ficar me reinventando toda hora para conseguir fidelizar o cliente (executivo da empresa F).

No entanto, nas demais empresas da pesquisa, que fazem parte de outros ramos do setor de prestação de serviços, segundo os entrevistados, a fidelização de clientes cria uma vantagem competitiva sustentável. O entrevistado da empresa G, entretanto, ressalta que a vantagem competitiva sustentável obtida com a fidelização de clientes também está relacionada com

fatores do ambiente, assim como a estabilidade econômica e a maior disponibilidade de crédito às pessoas físicas. Essa visão, porém, não corrobora com a opinião de Wernerfelt (1984), representante da visão baseada em recursos. Para esse autor, o desempenho competitivo de uma empresa está mais relacionado aos recursos que a mesma detém do que às características do ambiente no qual está inserida.

No que concerne à criação de vantagem competitiva, um ponto foi bastante explorado pelo executivo da empresa G. Como a empresa passava por um momento de transição, a estratégia de fidelização de clientes estava ganhando uma nova estrutura. Essa estrutura deverá ser responsável por montar um

conceito de rede de programas de fidelização, na qual será possível acumular e trocar pontos em produtos ou serviços de diferentes empresas, de bilhetes aéreos a compras do dia a dia (executivo da empresa G).

Segundo o *website* do programa de fidelização da empresa G, por meio dessa rede de programas de fidelização, os consumidores poderão acumular pontos provenientes de diversos programas em uma só conta e, além disso, realizar resgates de prêmios em várias empresas dos mais diferentes ramos, como: companhias aéreas, turismo, bancos, cartões de crédito, hotéis, locadoras de automóvel, lojas de departamento, supermercados, postos de gasolina, livrarias, farmácias, telefonia celular e fixa, provedores de TV a cabo, provedores de internet, entre outros. Nas palavras do executivo da empresa G:

[...] Sim, eu acredito fortemente nisso [nas parcerias] e por uma razão muito simples. É muito difícil para uma empresa ser a melhor ou ter a melhor oferta que atenda o maior número de pessoas. Esse é o desafio de todo mundo. Tratar volume de escala e fazer a proposta *one to one*. [...] Então eu acredito fortemente que as empresas podem se complementar nos benefícios e isso serve não só para atender necessidades e expectativas e segmentos da base de clientes para público-alvo (executivo da empresa G).

O executivo ainda considera que:

[...] Se você for olhar os resgates, fica muito complicado ele [o cliente] ter o resgate que seja uma percepção de valor muito boa para um público A e muito boa para um público C, D. [...] Com a parceria, o público A e B de um parceiro passa a ter uma proposta de valor [...] aquilo que era difícil para ele [uma empresa] montar, busca algum parceiro para ajudar a completar a sua

proposta de valor. [...] Um cara se junta com o outro para ganhar força (executivo da empresa G).

Essa opinião corrobora com o que afirmam Ghemawat e Rivkin (2000): uma empresa possui vantagem competitiva quando a rede de clientes e fornecedores na qual ela atua fica mais enriquecida com ela do que sem a sua presença, ou seja, quando a empresa oferece alguma coisa que é única e valiosa no mercado; o que vai ao encontro da visão de Dyer e Singh (1998). Para Dyer e Singh (1998), as parcerias entre empresas podem ser fonte de vantagem competitiva e rendas relacionais. Embora os relacionamentos não sejam raros nem difíceis de imitar, as rendas relacionais são possíveis quando alianças entre parceiros combinam, trocam ou investem em ativos idiossincráticos, conhecimento e recursos que eles podem empregar, podendo reduzir os custos de transação ou permitir a realização das rendas através da combinação de ativos, conhecimentos e recursos (DYER; SINGH, 1998).

Além disso, também há congruência com a visão apresentada por Nunes e Drèze (2006). Esses autores afirmam que ser o primeiro fornecedor a lançar um programa de fidelização é uma grande vantagem competitiva, que praticamente assegura que muitos clientes centralizem suas compras nessa empresa. No entanto, é possível superar os programas já estabelecidos com uma estrutura de recompensa mais lucrativa. Para o executivo entrevistado da empresa G, a criação de parcerias é a chave para a criação de uma estrutura de recompensas que mais se aproxime às necessidades de cada cliente.

#### **4.3.2 RENTABILIDADE DOS CLIENTES**

A subcategoria “rentabilidade dos clientes” sintetiza a maneira como as ações de fidelização de clientes têm contribuído para que as empresas da pesquisa aumentem a sua lucratividade. A esse respeito, os entrevistados afirmaram que a rentabilidade é consequência das estratégias voltadas para o relacionamento com o cliente, induzindo-o a comprar novamente o serviço ou a aumentar o período de sua utilização.

Na opinião do executivo da empresa C, o aumento da rentabilidade é também consequência de uma mudança na abordagem do programa de fidelização, que passou a ser 100% *on-line*. Segundo o executivo:



[...] A gente deixou de trabalhar com ações *off-line*, já que ações *on-line* são mais baratas. [...] A gente deixou de imprimir cartão, estou falando do *embossing* do cartão... então hoje a gente trabalha com cartão virtual. Isso foi uma forma de reduzir custos (executivo da empresa C).

De maneira ampla, pode-se considerar que a fidelização de fato auxilia as empresas a obterem rentabilidade acima da média de clientes considerados não fiéis ou que não fazem parte dos programas de fidelização oferecidos pelas empresas.

Nesse sentido, o executivo da empresa G entende que,

[...] na medida em que ele [o cliente] quer acumular [pontos no programa de fidelização] comigo e ele vê esse benefício, eu posso praticar políticas de preço mais agressivas para mim. Ele está disposto a pagar um pouco mais para ter um benefício lá na frente. Ele ajuda a composição da margem, sem dúvida (executivo da empresa G).

Essa visão complementar de rentabilidade também é compartilhada pelo executivo da empresa A:

[...] a gente pega e compara a idade média – o que a gente chama de *tenure* médio – de quem está cadastrado no programa e interage *versus* quem não está cadastrado. [...] Então a gente utiliza essa relação para mensurar a rentabilidade do programa. Hoje o que a gente percebe é que quem está cadastrado no programa tem mais tempo médio de casa do que quem não está (executivo da empresa A).

A visão obtida junto aos entrevistados converge com a da cadeia de lucro proposta por Heskett et al. (1994). Para esses autores, a fidelidade proporciona um incremento nos lucros da empresa, devido a um incremento nas receitas e uma diminuição nos custos operacionais. Esse também é o ponto de vista de Reichheld (1996), o qual afirma que uma melhoria no índice de fidelidade causa um impacto positivo no resultado, na geração de caixa e no valor da empresa. Como os programas de fidelização também têm por objetivo a geração de valor junto a seus clientes, o que defendem Fahy e Smithee (1999) está de acordo com os dados obtidos. Segundo esses autores, uma empresa pode obter vantagem competitiva se agregar maior valor aos clientes, o que proporcionará melhores resultados em desempenho orientado ao mercado e resultados financeiros.

## 5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa que fundamenta esta dissertação pretendeu conhecer os aspectos mais relevantes da fidelização de clientes como um recurso estratégico. No entanto, o estudo ficou restrito ao ambiente de fidelização de clientes em empresas prestadoras de serviços cuja área de *marketing* ou a área responsável pelo tema estivesse localizada na Grande São Paulo. Nesse sentido, os resultados obtidos não podem ser generalizados, uma vez que se tratou de um estudo exploratório cuja amostra foi selecionada por conveniência.

Uma limitação adicional a ser considerada está relacionada à sua abordagem qualitativa que enfrenta a dificuldade de demonstrar a sua validade e confiabilidade nos moldes de estudos quantitativos. Para minimizar essa limitação, buscou-se seguir as regras de validade e confiabilidade da análise de conteúdo recomendadas por Bardin (2000) e Richardson et al. (1999); com isso, os resultados brutos foram tratados de maneira que fossem significativos e válidos (FLICK, 2004).

Outro ponto a ser considerado também é a diversidade das empresas da pesquisa. Embora todas façam parte de um universo de empresas prestadoras de serviços, as mesmas não fazem parte do mesmo ramo de prestação de serviços. Dessa forma, é possível inferir que, se a pesquisa tivesse se concentrado em apenas um ramo da prestação de serviços, os resultados teriam sido diferentes dos aqui obtidos, já que a pesquisa realizada foi mais genérica e não teve a pretensão de detalhar as diversas particularidades das ramificações da prestação de serviços. Ainda dentro do ramo de serviços, vale considerar que, no caso de algumas empresas da pesquisa, seus setores de atuação são caracterizados por uma presença reduzida de *players*. Esse fato, de alguma forma, pode comprometer o processo de escolha por parte do cliente, criando um viés para a mensuração dos resultados da fidelização.

Por fim, vale salientar que esta pesquisa teve por objetivo avaliar o ponto de vista dos gestores das organizações no que diz respeito às estratégias de fidelização e à sua caracterização como um recurso estratégico. Em nenhum momento foi considerada a opinião de usuários das empresas da pesquisa para avaliarem se as estratégias adotadas para fidelizá-los de fato consegue obter um comportamento de retorno à compra do serviço.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Voltando ao problema de pesquisa que questionou se a fidelização de clientes poderia se constituir em um recurso estratégico para as empresas prestadoras de serviços, verificou-se que há indícios de que a fidelização de clientes pode ser considerada um recurso estratégico para as empresas deste estudo.

A fundamentação dessa resposta está baseada no objetivo geral da pesquisa, que se propôs a entender os diversos aspectos da fidelização de clientes como um recurso estratégico que levem as empresas prestadoras de serviços a obterem resultados diferenciados, do ponto de vista dos seus gestores. Pôde-se observar durante o desenvolvimento da pesquisa que a fidelização de clientes é um assunto relevante, mas que não necessariamente é considerado prioritário na estratégia de negócios da organização.

Por outro lado, pôde-se identificar características de recursos estratégicos na fidelização, tais como a percepção de valor, a exclusividade e a potencialização de oportunidades e redução de ameaças. Vale lembrar, no entanto, que existe uma razoável padronização nas ações utilizadas pelas empresas no sentido de reter os seus clientes no âmbito dos programas de fidelização. Verificou-se que a dinâmica dos mesmos é semelhante, existindo, muitas vezes, uma imitação em relação aos prêmios do resgate e à própria dinâmica de funcionamento dos programas.

Constatou-se ainda indícios de geração de vantagem competitiva por meio das estratégias de fidelização, isso porque há uma visão generalizada dos entrevistados de que estas possuem elevado potencial para ampliar a rentabilidade dos clientes. Nesse contexto, vale ressaltar que existe a possibilidade de se criar diferenciais competitivos fidelizando o cliente por meio da união de vários programas de fidelização, conforme enfatizado por um dos entrevistados. Nesse caso, o usuário poderia utilizar os pontos obtidos na compra de um determinado tipo de serviço como também para a compra de outro serviço. Se essa tendência se confirmar, as empresas cujos programas não criarem parcerias estratégicas poderão sofrer algum impacto pela deserção de clientes. Além disso, essas empresas terão que estabelecer parcerias com outros programas que complementem sua gama de benefícios, ou deverão considerar exclusivamente as características que a fidelização possui como recurso estratégico para obter diferenciais no mercado. Se a empresa considerar a fidelização como um recurso

estratégico, isso confirmará a posição de Wernerfelt (1984) de que o desempenho competitivo de uma empresa está mais relacionado aos recursos que dispõe do que às características do ambiente no qual a empresa está inserida.

Entre os diversos aprendizados trazidos pelos objetivos específicos, verificou-se que as empresas da pesquisa, em um primeiro momento, procuram criar um vínculo emocional com os seus clientes. Segundo Oliver (1999), os aspectos emocionais, sobretudo da satisfação, influenciam a formação da fidelidade afetiva como resultado da atitude positiva. A satisfação permanece correlacionada com a formação da fidelização, conforme a opinião dos entrevistados. Assim, como parte da literatura levantada defende, identificou-se que a satisfação continua sendo o principal prognóstico para a geração da fidelização e essas duas variáveis estão fortemente conectadas. Um ponto que vale ser destacado, e que carece de maior estudo nas empresas da pesquisa, é que praticamente em todas elas se considera um cliente fiel aquele que está cadastrado em seu programa de fidelização. Considerando-se apenas o perfil médio dos clientes cadastrados *versus* o perfil médio dos não cadastrados, a definição pode ser correta. Porém, existe uma oportunidade de melhoria nesse ponto, já que clientes que participam do programa podem não demonstrar uma tendência a realizar um novo consumo, enquanto clientes não participantes do programa podem demonstrar um nível de fidelidade mais elevado.

As ações de *marketing* de relacionamento utilizadas pelas empresas passam por ações de comunicação sobre a utilização do serviço, apresentação de parceiros e promoções, eventos, redução de tarifas e comemorações específicas em datas, como aniversário do cliente, aniversário do relacionamento com a prestadora de serviços. Com relação a essas práticas, constatou-se uma preocupação dos executivos entrevistados quanto à efetividade dessa comunicação junto ao cliente, dado o excesso de estímulos que este recebe de diversas empresas. A estratégia de comunicação deve ser precisa, dirigida, relevante para o cliente e com uma periodicidade que o cliente não considere cansativa ou inconveniente.

O pesquisador observou que a estratégia de *marketing* de relacionamento das empresas ainda está em processo de consolidação, pois em alguns casos as ações realizadas têm sido pontuais e sem uma periodicidade pré-definida. Existe ainda uma possibilidade de melhor utilização das ferramentas de comunicação junto ao cliente, maximizando o processo de coleta de dados para obtenção de seu perfil comportamental e de consumo. Esses dados poderiam ser utilizados para a estruturação do perfil de consumo de todos os clientes e não apenas daqueles inscritos em um programa de fidelização. Tais dados também poderiam ajudar a direcionar as próprias estratégias de *marketing* de relacionamento, de maneira a se obter a efetividade descrita

pelos entrevistados. Com isso, possivelmente haveria uma maximização do retorno financeiro dos esforços empregados nessas ações, aumentando o percentual de clientes que voltariam a consumir o serviço.

O programa de fidelização de clientes é, de fato, a principal ferramenta de fidelização de clientes utilizada nas empresas da pesquisa. No entanto, a estrutura dos programas existentes nessas empresas tende a ser muito semelhante. A principal oportunidade para os gestores dos programas de fidelização é buscar a diferenciação nas ofertas do resgate da premiação, de acordo com os entrevistados.

No tocante à caracterização de recursos, a fidelização de clientes pode ser considerada valiosa, durável, mas não necessariamente imperfeitamente imitável. Quanto a ser valiosa, a fidelização é uma ferramenta que potencializa oportunidades e reduz ameaças para as empresas, desde que haja uma percepção de valor por parte de seus clientes. Tal percepção ocorre por intermédio do fortalecimento das características dos serviços oferecidos e de sua melhoria contínua. Algumas das empresas da pesquisa apresentaram características particulares, como, por exemplo, a possibilidade de utilização de serviços de marcas distintas que fazem parte da mesma empresa. Diante dessa possibilidade, há uma maior percepção de valor para os seus clientes. Segundo os entrevistados, esse é um ponto que reduz as ameaças enfrentadas pelas empresas nos seus respectivos ambientes competitivos.

Um ponto importante acerca da caracterização de recursos é a imitação, pois, conforme os entrevistados, as dinâmicas das estratégias de fidelização de clientes são facilmente copiáveis entre as empresas. De fato não se verificou diferenças relevantes entre as estratégias de fidelização utilizadas pelas empresas, mesmo sendo de diferentes ramos do setor de serviços. É possível concluir, com isso, que as empresas busquem a redução da imitabilidade das ações de fidelização, de forma que o lucro gerado por esse recurso venha a ter maior probabilidade de ser sustentável, corroborando com a opinião de Collis e Montgomery (1995).

Com relação à duração da vantagem competitiva decorrente da fidelização, não houve consenso entre os entrevistados, não obstante assumirem que essa vantagem é um resultado relevante para a empresa. A fidelização assume pesos diferentes na obtenção da vantagem competitiva associada a outras características do negócio, assim como ao nível de satisfação dos clientes. Portanto, a constatação feita pelo pesquisador é que a fidelização é um componente secundário para a criação da vantagem competitiva para a maioria das empresas da pesquisa. Uma delas, no entanto, enxerga na fidelidade do cliente o principal componente de alavancagem

de crescimento, através da oferta de valor superior por uma multiplicidade de escolhas para o resgate da pontuação acumulada em seu programa de fidelização.

Outro ponto que também merece destaque é a rentabilidade derivada da fidelização. Embora os gestores tenham sido enfáticos ao dizer que os esforços de fidelização são lucrativos, poucos foram os que afirmaram utilizando-se de valores ou dados disponíveis. Observou-se que o acompanhamento dos resultados financeiros realizados pelos executivos responsáveis pela fidelização, de forma geral, é superficial e pouco pautado na mensuração de sua lucratividade, o que pode enfraquecer as estratégias de fidelização de clientes.

Diante dessas considerações, pode-se inferir que esta dissertação confirma vários dos conceitos e teorias presentes no referencial teórico e destaca uma contribuição para a academia: relacionar os conceitos de fidelização com a teoria de recursos estratégicos. Dessa forma, procurou-se trabalhar a fidelização sob um ponto de vista mais ligado à estratégia do que ao *marketing*, visão ainda pouco explorada pelos artigos e estudos até então realizados.

Contudo, um dos aspectos não contemplados nesta dissertação e parece ser de extrema importância é a visão do consumidor de serviços. Do ponto de vista deles, as estratégias de fidelização realizadas pelas empresas aumentariam o número de vezes que voltariam a comprar de uma mesma empresa? Outro aspecto a ser considerado é o perfil de recursos estratégicos possuídos por uma empresa. A fidelização de clientes conseguiria potencializar o valor desses recursos? Além disso, é possível que a fidelidade seja capaz de influenciar a duração da vantagem competitiva já obtida por uma empresa?

Por fim, além da contribuição acadêmica, no que tange à contribuição prática, o presente estudo identificou que os gestores podem realizar melhorias e ampliar o escopo das práticas de fidelização dada a existência de uma razoável padronização nas ações de fidelização realizadas pelas empresas. Além disso, procurou-se dar ao tema fidelização um enfoque mais estratégico. Nesse sentido, percebeu-se que existe um certo distanciamento entre esses dois temas no dia a dia dos executivos. Vale, ainda, ressaltar a necessidade de se ter mais ferramentas que permitam maiores controles financeiros a respeito da fidelização. Dessa forma, os gestores poderão tomar decisões baseadas tanto em suas percepções e visões de mercado quanto em apurações de resultados de campanhas de fidelização de clientes.

## 7 RECOMENDAÇÕES

O pesquisador recomenda a continuidade desta pesquisa de forma a se obter conhecimento de algumas situações que não couberam no escopo desta dissertação.

Em primeiro lugar, como os entrevistados atuavam em empresas localizadas nos municípios da Grande São Paulo, entende-se que empresas que estejam localizadas em outros municípios, ou mesmo em outros estados, possam ser abrangidas para que as conclusões possam ser confrontadas com as que foram aqui descritas.

Adicionalmente, recomenda-se a realização desta pesquisa em outros setores – e não apenas no setor de serviços –, no que diz respeito à mensuração dos aspectos da fidelização que podem caracterizá-la como um recurso estratégico. Nesse caso, sugere-se que a pesquisa em diferentes setores econômicos servirá para ampliar o conhecimento sobre o fenômeno estudado.

Por fim, recomenda-se uma pesquisa que considere tanto a opinião dos gestores em relação às ações realizadas para fidelização dos clientes quanto à opinião dos próprios clientes, avaliando o quanto as ações desenvolvidas pelas empresas influenciam o seu comportamento de nova compra do serviço consumido anteriormente.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 33-46, 1993.

ANDREASSEN, T. W.; LINDESTAD, B. Customer loyalty and complex services: the impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customer with varying degrees of service expertise. **International Journal of Service Industry Management**, v. 9, n. 1, p. 7-23, 1998.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

BHARADWAJ, S. G.; VARADARAJAN, P. R.; FAHY, J. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 4, p. 83-99, 1993.

BUCHANAN, R. W. T.; GILLIES, C. S. Value managed relationships: the key to customer retention and profitability. **European Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 523-526, 1990.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão da resource-based. In: Encontro da ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD ROM.

CHURCHILL, Jr. G.; SUPRENANT, C. An investigation into the determinants of customer satisfaction. **Journal of Marketing Research**, v. 19, n. 4, p. 491-504, 1982.



COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, p. 117-128, July/Aug. 1995.

CRESCITELLI, E. **Marketing de relacionamento**: um estudo sobre as relações entre vendedores varejistas e fabricantes de eletrodomésticos. 2003. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

CUNHA, A. G. **Dicionário etimológico da língua portuguesa**. São Paulo: Nova Fronteira, 2001.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 37-52, 1994.

\_\_\_\_\_. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman. 2001.

DAY, G. S.; WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 2, p. 1-20, 1988.

DESATNICK, R. L.; DETZEL, D. H. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo: Pioneira. 1994.

DICK, A. S.; BASU, K. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 22, n. 2, p. 99-113, 1994.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, p. 1504-1511, Dec. 1989.

DOWLING, G. R.; UNCLES, M. Do customer loyalty programs really work? **Sloan Management Review**, p. 71-82, July 15, 1997.

DOWLING, G. R.; UNCLES, M. D.; HAMMOND, K. Customer loyalty and customer loyalty programs. **Journal of Consumer Marketing**, v. 20, n. 4/5, p. 294-314, 2003.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria.** São Paulo: Pioneira, 1999.

FAHY, J.; SMITHEE, A. Strategic marketing and the resource based view of the firm. **Academy of the Marketing Science Review**, v. 1999, n. 10, p. 1-20, 1999.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

GAURAV, K. Impact of relationship marketing strategy on customer loyalty. **The Icfaiian Journal of Management Research**, v. 8, n. 11, p. 7-21, 2009.

GHEMAWAT, P. Sustainable advantage. **Harvard Business Review**, Sept./Oct. 1986.

GHEMAWAT, P.; RIVKIN, J. W. Criando vantagem competitiva. In: GHEMAWAT, P. (Ed.). **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000. p. 59-82.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Editora Atlas, 1994.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring, 1991.

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

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 135-144, 1992.

\_\_\_\_\_. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 607-618, 1993.

HART, C. W.; JOHNSON, M. D. Growing the trust relationship. **Marketing Management**, v. 8, n. 1, p. 9-19, Apr./June, 1999.

HESKETT, L. et al. Putting the service-profit chain to work. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 2, p. 164-170, Mar./Apr. 1994.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

HOOLEY, G. J. et al. Marketing capabilities and firm performance: a hierarquical model. **Journal of Market Focused Management**, v. 4, n. 3, p. 259-278, 1999.

IBGE (Instituto Brasileiro de geografia e Estatística). **Produto interno bruto dos municípios 2006**. Rio de Janeiro: IBGE, 2006. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2006/default.shtm>>. Acesso em: 21 mar. 2009.

KAYO, E. K. **A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas**. 2002. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

KAYO, E. K. et al. Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, p. 73-90, 2006.

KERLINGER, F. N.; LEE, H. B. **Foundations of behavioral research**. 4th ed. United States: Thomson Learning, 2000.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de serviços profissionais**: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2. ed. Barueri: Manole, 2002.

KRISTANDL, G.; BONTIS, N. Constructing a definition for intangibles using the resource based-view of the firm. **Management Decision**, v. 45, n. 9, p. 1510-1524, 2007.

LARÁN, J. A.; ESPINOZA, F. S. Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a satisfação como antecedente da lealdade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 51-70, 2004.

LARENTIS, F.; SLOGO, L. A. Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas. **Revista de Administração da USP**, v. 43, n. 3, p. 209-223, jul./set. 2008.

LEVITT, T. H. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, 1960. (Reprinted on July/Aug. 2004).

LIU, Y.; YANG, R. Competing loyalty programs: impact of market saturation, market share and category expandability. **Journal of Marketing**, v. 73, p. 93-108, Jan. 2009.

LOCKETT, A. Edith Penrose's legacy to the resource-based view. **Managerial and Decision Economics**, v. 26, p. 83-98, 2005.

LÓPEZ, V. A. Intangible resources as drivers of performance: evidences from a Spanish study of manufacturing firms. **Irish Journal of Management**, v. 24, n. 2, p. 125-134, 2003.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MARIZ, M. E. A. et al. Um estudo da satisfação dos consumidores e da qualidade dos serviços bancários. **Revista Gestão & Regionalidade**, n. 64, p. 7-19, 2006.

MARQUES, F. Receita para a fidelidade. **Revista Exame**, São Paulo, 20 out. 2005. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0854/negocios/m0080136.html>>. Acesso em: 22 fev. 2009.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research**. 3. ed. Newbury Park, CA: Sage, 1999.

MARTÍNEZ-RIBES, J. M.; SOLÉ, L. B.; CARVAJAL, P. **Fidelizando clientes: detectar y mantener al cliente leal**. Barcelona: Gestión 2000, 1999.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MCMULLAN, R.; GILMORE, A. The conceptual development of customer loyalty measurement: a proposed scale. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 11, n. 3, p. 230-243, 2003.

MEIRELLES, D. S. Características das firmas e dos setores de serviço, segundo o processo de trabalho. In: NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. (Org.). **Estrutura e dinâmica no setor de serviços no Brasil**. Brasília: IPEA, 2006a. p. 349-375.

\_\_\_\_\_. O conceito de serviços. **Revista de Economia Política**, v. 26, n. 1, p. 119-136, jan./mar. 2006b.

MEIRELLES, D. S.; BASSO, L. F. C.; PACE, E. S. U. As contribuições dos recursos específicos da firma no seu desempenho competitivo: uma abordagem de *resource-based view* no setor de software. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 2., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD ROM.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20-35, 1990.

NEWBERT, S. L. Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 121-146, 2007.

NUNES, J. C.; DRÈZE, X. Your loyalty program is betraying you. **Harvard Business Review**, v. 84, p. 1-9, Apr. 2006.

O'BRIEN, L.; JONES, C. Do rewards really create loyalty? **Harvard Business Review**, p. 75-82, May/June, 1995.

OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

\_\_\_\_\_. Whence customer loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, Special Issue, p. 33-44, 1999.

PARADEDADA, R. B. **Fidelização de clientes por meio de serviços**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade Administração, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2001.

PAULA, F. Fatores que influenciam o desempenho das firmas: um modelo integrativo. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 3., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2007. 1 CD ROM.

PENROSE, E. G. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June, 1990.

RAPHEL, M.; RAPHEL, N. **Conquistando a fidelidade**: como transformar clientes eventuais em verdadeiros defensores do seu negócio. São Paulo: Futura, 1996.

REICHHELD, F. F. Loyalty-based management. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 2, p. 64-73, Mar./Apr. 1993.

\_\_\_\_\_. **A estratégia da lealdade**: a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROWLEY, J.; DAWES, J. Disloyalty: a closer look at non-loyals. **Journal of Consumer Marketing**, v. 17, n. 6, p. 538-547, 2000.

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

SABATINO, L. **Fidelização**: a ferramenta de marketing que promove relacionamentos duradouros com o cliente. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SANTOS, J. A.; PARRA, D. F. **Metodologia científica**. São Paulo: Futura, 1998.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1971.

SHUGAN, S. M. Brand loyalty programs: are they shams? **Marketing Science**, v. 24, n. 2, p. 185-193, 2005.

SILVESTRO, R. et al. Toward a classification of service processes. **International Journal of Service Industry Management**, v. 3, n. 3, p. 62-75, 1992.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, p. 51-63, abr./jun. 2004.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento = aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WERNERFELT, B. A resourced-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

YAMASHITA, S. S.; GOUVÊA, M. A. *Marketing* de relacionamento: importância e implicações no mercado consumidor. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 4, p. 103-124, 2007.

ZENONE, L. C. (Coord.). **Customer relationship management (CRM): conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.



## APÊNDICES

### APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO ADOTADO NAS ENTREVISTAS

A entrevista em profundidade com cada executivo responsável pela fidelização de clientes foi dividida em quatro blocos:

**Bloco 1:** Identificação das características gerais da empresa e do respondente.

- Porte da empresa, número de funcionários, nacional ou multinacional, setor de serviços a qual pertence, tipos de serviços oferecidos.

**Bloco 2:** Identificação das ações realizadas pelas empresas prestadoras de serviços para fidelizarem os seus clientes.

**Relação na literatura:** Conexão dos conceitos de fidelização de clientes, satisfação de clientes, ações estratégicas de fidelização e os ganhos financeiros obtidos com a fidelização com a descrição das ações realizadas pelas empresas de serviços.

1. A sua empresa tem alguma definição formal de cliente fiel? Existe alguma métrica específica para classificar alguns clientes como fiéis e outros como não fiéis? Como ela é mensurada?
2. A sua empresa consegue criar algum tipo de vínculo emocional/afetivo com o cliente para fidelizá-lo? Como isso acontece?
3. É possível que existam clientes que estejam fiéis a sua empresa sem que as suas necessidades estejam sendo atendidas? Em quais condições isto pode acontecer?
4. Os clientes de sua empresa recomendam os serviços prestados para amigos? Como sua empresa estimula este tipo de prática?
5. A empresa procura criar em seus clientes a fidelização através da exposição, reconhecimento e consciência da marca da empresa? Como isto é feito?
6. A empresa possui alguma meta de nível de satisfação de clientes? Como o atingimento desta meta aumenta a fidelização de seus clientes?
7. Como é feita a segmentação dos clientes para os quais a empresa realiza esforços de fidelização?

8. A empresa realiza algum tipo de ação de *marketing* de relacionamento com seus clientes? Como estas ações são implementadas?
9. Os clientes que são contemplados nestas ações tendem a ser mais fiéis? Como isso ocorre?
10. A empresa se aproveita das ações de relacionamento com clientes para obter mais dados de seu comportamento? Como estes dados são utilizados?
11. A empresa possui algum tipo de programa formal de fidelização de clientes instituído? Como ele funciona? Qual a adesão deste programa em sua base de clientes?
12. Qual a relação custo x benefício da existência deste programa? Como esta relação tem se comportado ao longo do tempo?
13. Os programas de fidelização servem também como ferramenta de aquisição de novos clientes? Como este fato tem ocorrido?
14. Como o programa de fidelização da sua empresa pode gerar valor para o seu cliente?
15. Os seus clientes estão satisfeitos com o programa de fidelização oferecido por sua empresa? Quais têm sido as principais queixas e reclamações por parte dos seus clientes?
16. O programa de fidelização de clientes tem aumentado a rentabilidade da empresa? Como a empresa mensura esta relação entre fidelização e rentabilidade?

**Bloco 3:** Identificação dos aspectos envolvidos na fidelização de clientes que poderiam caracterizá-la como um recurso estratégico.

**Relação na literatura:** Conexão dos conceitos de recursos estratégicos com as ações fidelização de clientes.

17. O programa de fidelização de clientes da sua empresa pode ser visto como uma força da empresa em relação às ameaças e oportunidades do ambiente? Como isto ocorre?
18. A fidelização dá a empresa uma superioridade competitiva? A fidelização é um componente que recebe atenção durante o processo de planejamento estratégico da empresa?
19. Os clientes que participam do seu programa de fidelização são menos sensíveis a preço do que os demais clientes? Como a empresa realiza esta identificação?

**Bloco 4:** Identificação das vantagens competitivas obtidas com as ações de fidelização de clientes.

**Relação na literatura:** Conexão dos conceitos de vantagens e diferenciais competitivos com os resultados obtidos com as ações de fidelização de clientes.

20. Possuir um programa de fidelização de clientes gera vantagem competitiva para a sua empresa? Como você avalia esta relação?
21. (Caso resposta anterior seja afirmativa) Esta vantagem competitiva obtida pela fidelização de clientes é temporária ou sustentável? Por que afirma isso?
22. Você entende que os clientes de sua empresa percebem uma diferença consistente entre as ofertas de sua empresa e dos seus concorrentes? Existe influência do programa de fidelização de clientes nesta percepção? De que forma?

(As entrevistas foram realizadas pelo próprio mestrando e foram gravadas, desde que consentida pelo entrevistado, utilizando-se um MP3 *player*).

## APÊNDICE B – CONSTRUÇÃO DA FIDELIZAÇÃO E AÇÕES PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

EMPRESA	CATEGORIA – VÍNCULO COM O CLIENTE			
	Brindes / benefícios exclusivo	Satisfação na experiência da utilização	Exposição da marca	Segmentação Comportamental
<b>A</b>	[...] quando eu faço uma promoção como agora para o cliente assistir o lançamento de um foguete no Cabo Canaveral como comemoração aos 40 anos do homem na Lua, isso é uma coisa que poucos pagariam para ir. Então, você cria um vínculo emocional pela aspiração que o cliente tem com a nossa marca			[...] quanto tempo ele tem de casa, que tipo de pacote ele tem, se ele paga em dia ou não, se já ligou para cancelar
<b>B</b>		[...] a nossa nova missão é fazer com que as pessoas fiquem cada vez mais conectadas. [...] a gente está com uma campanha onde a gente pergunta: “um torpedo já mudou a sua vida?”.		[...] é muito baseada no gasto do cliente
<b>C</b>	[...] benefícios exclusivos para cada um das categorias de clientes			[...] baseado no número de voos realizado com a companhia, na quantidade de trechos...
<b>D</b>			[...] temos um <i>grid</i> de comunicação muito forte. [...] a comunicação normalmente tem pontos que se reverte para a conta dele.	[...] baseada na utilização, em quantas vezes ele se hospedou e em quais hotéis se hospedou
<b>E</b>	[...] se a gente faz um <i>lounge</i> no Shopping Iguatemi no Natal, a gente fala: “ser reconhecido é ter um acesso VIP para o Shopping Iguatemi.	[...] tem algumas campanhas em particular para dar um presente para o cliente no dia do aniversário, ou no dia do aniversário do cartão. Quando ele completa 5 anos de conta, ele recebe um jantar em algum restaurante. Então tem algumas campanhas que são mais voltadas para esse apelo do cliente com o cartão, com esse apelo emocional com o cartão.	[...] a empresa utiliza os benefícios que os serviços oferecem e mesmo a marca da empresa como pilar de fidelização. [...] E a fidelização tem o sentido aspiracional. [...] A gente quer que tudo o que a gente entrega para o cliente seja visto como uma forma de reconhecimento, para que ele se sinta especial, o que tem um apelo bastante emocional	[...] a segmentação é feita baseada em faturamento do cliente e não somente no produto.
<b>F</b>				[...] valor real e valor potencial.
<b>G</b>		[...] a gente cria vínculo com a experiência no voo, qualidade da refeição, espaço e conforto oferecidos.		[...] baseada na frequência dos voos.

EMPRESA	CATEGORIA – <i>MARKETING</i> DE RELACIONAMENTO			
	Ações realizadas	Resultados obtidos	Mecânica do programa de fidelização	Recompensas do programa de fidelização
A	<p>[...] a gente tem uma régua de relacionamento.</p> <p>[...] a gente fala com o cara no 1º, no 2º no 3º mês</p> <p>[...] é uma forma da gente ir explicando para ele como funciona o controle, como trocar o canal.</p> <p>[...] quando chega a um ano a gente fala: “Parabéns” e dá 3 –pay-per-views para o cara.</p> <p>[...] a gente também faz concursos culturais</p>	<p>[...] eu perco menos gente quando eu faço uma ação dessas do que quando eu não faço.</p> <p>[...] a gente consegue prorrogar por 3 ou 4 meses a decisão da deserção.</p>	<p>[...] o dinheiro que ele gasta na empresa pode ser trocado por brindes e produtos da empresa.</p> <p>[...] eu acredito sim que é uma ferramenta para aquisição embora hoje o programa da empresa não esteja sendo usado para isso. [o programa] ajuda a seu favor na decisão de compra do cliente e ele te ajuda a se diferenciar em relação aos concorrentes.</p> <p>[...] A gente compara o ticket médio de um com o outro e aí a gente faz uma continha mostrando que se é realmente por conta do cadastro no programa o tempo que eu seguro esse cara mais na base me traz uma rentabilidade x.</p>	<p>[...] Ele pode trocar por pay-per-view, por mensalidades de graça, pela degustação de um canal e por brindes exclusivos.</p>
B		<p>[...] o cliente que usufrui das ofertas tem de fato um <i>churn</i> bem mais baixo que o resto da base.</p>	<p>[...] a gente tem um programa de pontos onde o cliente acumula pontos de acordo com os gastos.</p> <p>[...] basta chegar a uma loja ou ligar no <i>call center</i> para trocar estes pontos por um celular. É bem simples.</p> <p>[...] hoje a gente ainda trabalha com isso de forma muito superficial. Eu ainda não me apoio muito no programa para vender a empresa.</p> <p>[...] A gente quer fazer algumas alterações no programa que vão possibilitar. Por quê? Porque eu quero que o cliente enxergue no programa o valor que ele traz.</p>	<p>[...] hoje a oferta é exclusivamente aparelho celular. [...] A ideia é alterar o escopo dos prêmios, mas a gente está analisando isso também. E está sendo analisado ficar no universo de telefonia ou extrapolar... porque cada modelo tem benefícios, pontos positivos e pontos negativos... então a gente está analisando.</p>
C	<p>[...] apresentando a ele os parceiros que a gente tem, os descontos que nós temos, as possibilidades de emissões e os diferenciais do produto</p>	<p>[...] a resposta deles às ações é mais rápida.</p>	<p>[...] o cliente acumula milhas de acordo com as viagens realizadas e, dependendo do número de milhas, ele pode trocar por uma passagem.</p>	<p>[...] passagens aéreas, de acordo com as milhas.</p>

EMPRESA	CATEGORIA – MARKETING DE RELACIONAMENTO			
	Ações realizadas	Resultados obtidos	Mecânica do programa de fidelização	Recompensas do programa de fidelização
<b>D</b>	<p>[...] a gente faz promoções, eventos. [...] vai de tarifa a um mimo no quarto, um chocolate, um <i>early check-in</i>, um <i>late check-out</i>, um café da manhã diferenciado</p>	<p>[...] a gente consegue mensurar o retorno de cada ação. [...] e naturalmente ele está sendo mais fiel à empresa</p>	<p>[...] optou-se por trabalhar de duas formas. A primeira – você resgata, acumulando pontos a partir de determinada quantidade em <i>check</i> e esses <i>checks</i> podem ser trocados por <i>vouchers</i> que valem dinheiro. Simples assim. [...] E ao final, ou seja, no seu <i>checkout</i>, no final da sua hospedagem, você apresenta o <i>check</i> e tem o desconto automaticamente na sua própria conta. [...] É o melhor custo x benefício tanto que um programa regional que foi avaliado por seis anos decidiu ser global. Eu acho que todas as empresas que têm um programa de fidelização podem falar a mesma coisa: os programas são muito bons. Não só em receita, a gente tem uma receita do programa, mas o quanto o cliente se torna fiel dentro da empresa</p>	<p>[...] você pode resgatar além dos <i>vouchers</i> milhas para companhias aéreas.</p>
<b>E</b>	<p>[...] há algumas ações voltadas para datas específicas como aniversário do cliente, aniversário da conta.</p>	<p>[...] o grupo de clientes que já é considerado fiel retorna mais. [...] essas ações geram aumento de <i>spending</i>.</p>	<p>[...] a empresa possui os dois programas que eu mencionei. Os programas são completamente distintos. O primeiro é um programa de pontuação, então o cliente acumula pontos pelo faturamento atingido pelo cartão. Cada dólar equivale a um ponto, essa é a base. Mas há bonificações diferentes de acordo com o produto. [...] O segundo é um programa de premiação baseado na mecânica de gaste e ganhe.</p>	<p>[...] Esses pontos são acumulados em uma conta e o cliente pode trocar estes pontos por prêmios. [...] é difícil você encontrar um programa de fidelidade que não tem programa de milhas.</p>

EMPRESA	CATEGORIA – <i>MARKETING</i> DE RELACIONAMENTO			
	Ações realizadas	Resultados obtidos	Mecânica do programa de fidelização	Recompensas do programa de fidelização
<b>F</b>	[...] eu posso usar os gerentes do banco, deixar material promocional... e também os ATMs [caixas eletrônicos]. E também a central de atendimento, já que eu posso fazer tanto receptivo quanto ativo	[...] a gente avalia se o cliente cancela menos, se ele ativa mais e o <i>spending</i> dele. [...] esse cliente traz mais resultados.	[...] então esses são os diferenciais só para a alta renda, tá... e eles também tem uma pontuação mais acelerada. Então, cada 1 dólar vira 1,5 ponto para o segmento <i>platinum</i> e para o segmento <i>Black</i> cada 1 dólar viram 2 pontos. No segmento varejo, um dólar vale um ponto. [...] a principal questão que a gente sempre vai trabalhar é: o quanto gera de faturamento versus o quanto eu tenho de custo. Então é difícil de se manter, principalmente na nossa empresa, já que os pontos não expiram. Então eu gero um custo eterno, digamos assim. Eu nunca expiro essa provisão de pagamento, eu sempre acho que o cliente pode resgatar alguma coisa. Só que assim: a gente tem um faturamento a mais que a gente está gerando pela existência do programa. Então a gente vê pela base inscrita e pela base não inscrita o quanto a gente gera a mais de faturamento	[...] Ele pode trocar por passagens aéreas, doações, hotéis, serviços de aluguel de carros, alguns produtos na Livraria Cultura, Onodera, Anna Pegova... e por aí vai [...] tem uma infinidade de produtos. [...] tem cara que só quer trocar pontos por milhas.
<b>G</b>	[...] ações <i>online</i> . [...] a gente também vai e pesquisa no aeroporto.	[...] nossa preocupação é ficar vendo constantemente o que leva o cara a nos escolher.	[...] preza pela simplicidade. [...] o programa de fidelização tinha que ser igual pizza: eu compro 10, ganho 1.	[...] pode resgatar as milhas em outras passagens aéreas, comigo ou com empresas parceiras.

FONTE: Elaborado pelo pesquisador a partir da análise das entrevistas.

## APÊNDICE C – CARACTERIZAÇÃO DA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES COMO UM RECURSO ESTRATÉGICO

EMPRESA	CATEGORIAS			
	Percepção de valor	Imitação	Exclusividade	Redução de ameaças e potencialização de oportunidades
A	[...] quando o cliente pensa em sair da empresa ele pensa: “Poxa, se eu sair vou perder isso. Eu tenho isso aqui que lá não tem”.	[...] a gente percebe que tem esse concorrente que está tentando se aproximar e estou trabalhando na reestruturação do programa para evitar isso. [...] copiar é fácil. [...] o que a gente está sentindo é que um grande concorrente nosso acabou de reformular todo o seu programa de fidelização e que está se aproximando da gente. [...] Eu quero que o nosso programa continue sendo a referência neste mercado	[...] a gente tem que pensar em algo que demore para que os outros possam fazer ou que a gente consiga uma exclusividade que seja única.	[...] o cliente que tem o programa fica mais tempo na base. Qualquer tempo a mais que ele fica ajuda a fechar a conta. [...] Quem grita primeiro, bem gritado, é quem se apropria no mercado.
B	[...] a gente consegue ter mais ofertas em aparelhos do que eles. [...] a geração de valor ocorre porque o programa de fidelização da empresa destaca-se dos da concorrência por oferecer uma gama maior de aparelhos celulares para troca. [...] Essa percepção é bastante reconhecida pelos clientes da empresa	[...] uma das concorrentes tem um programa bem parecido. [...] não é fácil de copiar porque demanda tempo de desenvolvimento sistêmico. [...] em um momento de competição muito intensa, o holofote acaba indo para a área de aquisição e isso é muito natural, né?	[...] criação de prêmios que sejam exclusivos	[...] o programa é muito reconhecido. Acho que ele é uma força da empresa. [...] eles podem copiar? Podem, mas se você sair na frente consegue criar uma imagem melhor primeiro.
C	[...] o programa consegue colocar um número grande de assentos.	[...] é facilmente imitável. A empresa 1 imitou a empresa 2; a empresa 3 imitou a 2.		[...] se não apresentássemos um programa de fidelidade, a gente perderia muitos passageiros transportados. [...] o programa de fidelidade alavanca o negócio da empresa. [...] as pessoas tendem a voar mais para trazer mais milhas para o programa.



EMPRESA	CATEGORIAS			
	Percepção de valor	Imitação	Exclusividade	Redução de ameaças e potencialização de oportunidades
<b>D</b>	<p>[...] na região ele é o maior, somos a maior rede hoteleira da América Latina. Ele é multímarcas.</p> <p>[...] nosso cliente consegue perceber valor porque outras marcas, às vezes, trabalham um público só. Como a nossa marca trabalha do luxo ao supereconômico, a gente consegue fazer esse cliente ver mais valor dentro da empresa. [...] existe uma migração interna dentro das marcas. Mas ele opta por ficar sempre em hotéis da empresa. Então a gente consegue segurar o cliente frente à concorrência porque a concorrência oferece marcas muito mais restritas</p>	<p>[...] a estrutura que nós temos não seria facilmente imitada por um concorrente.</p>	<p>[...] a gente consegue segurar o cliente frente à concorrência porque a concorrência oferece marcas muito mais restritas.</p>	<p>[...] um programa de fidelidade é <i>default</i> para todas as empresas hoje em dia. Deixou de ser um diferencial. Mas a forma como você aplica esse programa passou a ser um diferencial.</p>
<b>E</b>	<p>[...] a gente vai ter sempre que trabalhar o “a mais”. É a linha de benefícios, a sala VIP no aeroporto.</p>	<p>[...] é difícil encontrar um programa de fidelidade que não tem um programa de milhagens.</p> <p>[...] o mercado tem criado os seus programas que são muito semelhantes aos nossos.</p>	<p>[...] agora está na nossa vez recriar o programa para criar diferenciais em relação aos demais programas do mercado.</p>	<p>[...] o programa pode ser uma ameaça se for pior que os do mercado ou pode ser um ponto forte, dependendo do que você está oferecendo.</p>
<b>F</b>	<p>[...] o programa pode ser um diferencial para o cliente. Ele pode sair de um banco e vir para o meu porque no meu ele vai ter um programa de recompensas.</p>	<p>[...] o que eu colocar aqui o mercado pode fazer também.</p>	<p>[...] ninguém tem exclusividade em nada. Eu não consigo virar para uma companhia aérea e dizer que quero ter exclusividade com ela e nem ela quer ter comigo.</p>	<p>[...] o programa traz lucratividade para o banco.</p>
<b>G</b>	<p>[...] se eu nunca consigo pegar um assento para resgatar a minha passagem, eu começo a duvidar dele.</p> <p>[...] a gente aposta em uma proposta de valor mais cara para nós, mas que a gente entende que esse benefício retorna para o cliente.</p> <p>[...] também se cria valor a partir das parcerias feitas.</p>	<p>[...] quase todas as empresas aéreas tem o seu programa.</p>		<p>[...] sinergia entre a empresa no serviço que ela presta e o programa de fidelidade que têm conversar e estar alinhados.</p>

FONTE: Elaborado pelo pesquisador a partir da análise das entrevistas.

## APÊNDICE D – DIFERENCIAIS COMPETITIVOS OBTIDOS COM A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

EMPRESA	CATEGORIAS	
	Vantagem competitiva	Rentabilidade dos clientes
A	[...] temos uma vantagem competitiva sustentável porque eu acredito que os diferenciais que entregamos em serviços, atendimento e no programa de fidelização são de longo prazo.	[...] A gente pega e compara a idade média – o que a gente chama de <i>tenure</i> médio – de quem está cadastrado no programa e interage versus quem não está cadastrado. A gente compara o <i>ticket</i> médio de um com o outro e aí a gente faz uma continha mostrando que se realmente é por conta do cadastro no programa o tempo que eu seguro esse cara mais na base me traz uma rentabilidade x. Então a gente utiliza essa relação para mensurar a rentabilidade do programa. Hoje o que a gente percebe que é quem está cadastrado no programa tem mais tempo médio de casa do que quem não está.
B	[...] eu acho que é uma vantagem sustentável. Na verdade todo o conceito de um programa tem que ser sustentável. Ele não pode ser temporário porque ele pressupõe uma relação de longo prazo.	[...] O principal <i>driver</i> é uma análise financeira [...] o quanto eu consigo reduzir o <i>churn</i> dos meus clientes. É o quanto eu mantenho de receita incremental na empresa.
C	[...] ter um programa de fidelização não me dá vantagem competitiva, mas me coloca em pé de igualdade. [...] depois de toda a casa estar arrumada, eu tenho certeza que vai ser [o programa] o diferencial. [...] É a ferramenta que a gente está apostando.	[...] a nossa receita vem da venda de milhas. [...] a gente deixou de trabalhar com ações <i>off-line</i> , já que as ações são mais baratas
D	[...] É uma vantagem competitiva sustentável porque é uma relação de longo prazo. E um diferencial do nosso programa é que os pontos não têm validade.	[...] eu acho que todas as empresas que têm um programa de fidelidade podem falar a mesma coisa, os programas são muito bons. Não só em receita, a gente tem uma receita do programa, mas o quanto o cliente se torna fiel dentro da empresa mesmo.
E	[...] É uma vantagem temporária. Os outros bancos têm começado a criar benefícios semelhantes ou pelo menos benefícios que compensem os nossos.	[...] então é difícil de se manter, principalmente na nossa empresa, já que os pontos não expiram. Então eu gero um custo eterno, digamos assim. [...] um cliente tem um programa de fidelização porque ele gasta mais ou ele gasta mais porque ele tem um programa de fidelização? Essa é a pergunta eterna que se em algum dia alguém responder, eu vou ficar feliz.
F	[...] É uma vantagem temporária. Eu preciso ficar me reinventando toda hora para conseguir fidelizar o cliente.	

EMPRESA	CATEGORIAS	
	Vantagem competitiva	Rentabilidade dos clientes
G	<p>[...] O programa dá uma vantagem sustentável para a empresa, que pode ser alavancada em outros fatores: estabilidade econômica e disponibilidade de crédito.</p> <p>[...] Sim, eu acredito fortemente nisso [nas parcerias] e por uma razão muito simples. É muito difícil para uma empresa ser a melhor ou ter a melhor oferta que atenda o maior número de pessoas. Esse é o desafio de todo mundo. Tratar volume de escala e fazer a proposta <i>one to one</i>. [...] Então eu acredito fortemente que as empresas podem se complementar nos benefícios e isso serve não só para atender necessidades e expectativas e segmentos da base de clientes para público alvo.</p> <p>[...] Se você for olhar os resgates, fica muito complicado ele [o cliente] ter o resgate que seja uma percepção de valor muito boa para um público A e muito boa para um público C, D. [...] Com a parceria, o público A e B de um parceiro passa a ter uma proposta de valor [...] aquilo que era difícil para ele [uma empresa] montar, busca algum parceiro para ajudar a completar a sua proposta de valor. [...]. Um cara se junta com o outro para ganhar força</p>	<p>[...] Na medida em que ele quer acumular comigo e ele vê esse benefício, eu posso praticar políticas de preço mais agressivas para mim. Ele está disposto a pagar um pouco mais para ter um benefício lá na frente. Ele ajuda a composição da margem, sem dúvida.</p> <p>[...] A gente tem a vantagem de estar em um segmento no qual todo o meio de campo é facilitado, então é muito mais fácil de se equilibrar essa relação. A gente não tem problema de equilíbrio nesse negócio.</p>

FONTE: Elaborado pelo pesquisador a partir da análise das entrevistas.

## APÊNDICE E – MATRIZ DE AMARRAÇÃO

<p><b>Problema de pesquisa:</b> A fidelização de clientes pode se constituir em recurso estratégico para as empresas prestadoras de serviços?</p>
<p><b>Objetivo geral:</b> Entender os diversos aspectos da configuração da fidelização como um recurso estratégico que leve a resultados diferenciados, visto no ambiente interno das empresas de serviços.</p>

Objetivos específicos	Referencial Teórico	Perguntas do roteiro de entrevista	Síntese das análises realizadas
<p>Objetivo 1: Identificar as ações realizadas pelas empresas prestadoras de serviços para fidelizarem os seus clientes. Item do referencial teórico 2.1.1 – Conceito de Fidelização</p> <p>Item do referencial teórico 2.1.2 – A Relação entre Satisfação e Fidelização</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dick e Basu (1994) – a fidelidade do cliente é resultado de seu comportamento em relação à sua preferência por uma marca particular.</li> <li>▪ Griffin (1998) – fidelidade está relacionada com comportamento não aleatório, expresso ao longo do tempo e fundamentado por uma tomada de decisão.</li> <li>▪ Oliver (1999) – comprometimento profundo em recomprar no futuro, apesar dos esforços de <i>marketing</i> da concorrência.</li> <li>▪ Kotler (2000) – alto nível de satisfação ou encantamento que cria um vínculo emocional não sendo apenas baseado em uma decisão racional.</li> <li>▪ Lovelock e Wright (2004) – o cliente fiel recomenda voluntariamente a empresa que lhe presta serviços.</li> <li>▪ Dick e Basu (1994) – aspectos cognitivos, afetivos e conativos. Atitude relativa.</li> <li>▪ Oliver (1999) – acrescenta o estágio da ação aos aspectos cognitivos, afetivos e conativos apresentados por Dick e Basu (1994).</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A sua empresa tem alguma definição formal de cliente fiel? Existe alguma métrica específica para classificar alguns clientes como fiéis e outros como não fiéis? Como ela é mensurada?</li> <li>2. A sua empresa consegue criar algum tipo de vínculo emocional / afetivo com o cliente para fidelizá-lo? Como isso acontece?</li> <li>3. É possível que existam clientes que estejam fiéis a sua empresa sem que as suas necessidades estejam sendo atendidas? Em quais condições isto pode acontecer?</li> <li>4. Os clientes de sua empresa recomendam os serviços prestados para amigos? Como sua empresa estimula este tipo de prática?</li> <li>5. A empresa procura criar em seus clientes a fidelização através da exposição, reconhecimento e</li> </ol>	<p><b>Categoria:</b> Vínculo com o cliente</p> <p>Subcategorias: Benefícios exclusivos Satisfação na experiência da utilização Exposição da marca Segmentação comportamental</p> <p><b>Categoria:</b> Marketing de relacionamento</p> <p>Subcategorias: Ações realizadas Resultados obtidos Mecânica do programa de fidelização Recompensas do programa de fidelização</p>

<p>Item do referencial teórico 2.1.3 – <i>Marketing</i> de Relacionamento e Ações de Fidelização</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dick e Basu (1994) – tipos de fidelidade: fidelidade verdadeira, fidelidade latente, fidelidade falsa e sem fidelidade.</li> <li>▪ Kotler (2000) – chave para a fidelização é o nível de satisfação</li> <li>▪ Oliver (1999); Larán e Espinoza (2004) – a satisfação é um componente que antecede a fidelização de clientes.</li> <li>▪ Churchill e Suprenaut (1982); Solomon (2002) – satisfação é formada durante o uso ou consumo. Está vinculada ao preenchimento das expectativas.</li> <li>▪ Oliver (1999) – Enquanto satisfação reflete uma situação temporal em função do uso do produto e seu desempenho, fidelidade é mais profundo e de longo prazo.</li> <li>▪ Andreassen e Lindestad (1998) – as empresas tendem a considerar que a satisfação de clientes é a única estratégia viável de manter os clientes fiéis.</li> <li>▪ Rowley e Dawes (2000) – a satisfação não produz o mesmo efeito “fidelizador” em todos os clientes. A relação entre satisfação e fidelização não é linear nem simples.</li> <li>▪ Kotler (2000) – o <i>marketing</i> de relacionamento tem como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com clientes, fornecedores e distribuidores, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios no longo prazo.</li> <li>▪ Kotler, Hayes e Bloom (2002) – alicerces que sustentam o relacionamento com os clientes: confiança, conhecimento dos clientes, acessibilidade para os clientes e tecnologia.</li> <li>▪ Gaurav (2009) – há uma correlação positiva entre as ações de relacionamento e a fidelização de clientes.</li> </ul>	<p>consciência da marca da empresa? Como isto é feito?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. A empresa possui alguma meta de nível de satisfação de clientes? Como o atingimento desta meta aumenta a fidelização de seus clientes?</li> <li>7. Como é feita a segmentação dos clientes para os quais a empresa realiza esforços de fidelização?</li> <li>8. A empresa realiza algum tipo de ação de <i>marketing</i> de relacionamento com seus clientes? Como estas ações são implementadas?</li> <li>9. Os clientes que são contemplados nestas ações tendem a ser mais fiéis? Como isso ocorre?</li> <li>10. A empresa se aproveita das ações de relacionamento com clientes para obter mais dados de seu comportamento? Como estes dados são utilizados?</li> <li>11. A empresa possui algum tipo de programa formal de fidelização de clientes instituído? Como ele funciona? Qual a adesão deste programa em sua base de clientes?</li> <li>12. Qual a relação custo x benefício da existência deste programa? Como esta relação tem se comportado ao longo do tempo?</li> <li>13. Os programas de fidelização servem também como ferramenta de aquisição de novos clientes? Como este fato tem ocorrido?</li> </ol>	
--	--	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Crescitelli (2003) – identifica como sendo ações de relacionamento com clientes, entre outros: programas de incentivo, eventos, brindes, clubes de clientes e ações de relacionamentos baseadas em informações de bancos de dados onde se privilegiam cartas motivacionais, cartões de aniversário, assinaturas de revistas, ingressos para jornais, entre outros.</li> <li>▪Rust, Zeithaml e Lemon (2001) – áreas para as quais uma empresa pode tomar providências para aumentar a fidelização de seus clientes: programas de fidelização baseados em programas de recompensa de compras frequentes, programas de reconhecimento e tratamento especiais, programas de conexão e afinidade emocional, programas de comunidade de clientes, programas de criação de conhecimento.</li> <li>▪Liu e Wang (2009) – programas de fidelização englobam o acúmulo de pontos e posterior resgate.</li> <li>▪Dowling e Uncles (1997) – os incentivos adicionais dos programas de fidelização atraem mais clientes, mas são difíceis de sustentar.</li> <li>▪Dowling, Uncles e Hammond (2003) – programas de fidelização podem trazer às empresas: manutenção do atual comprometimento do cliente com a marca; aprimora canal de comunicação com o cliente; não perde espaço para a concorrência (eu também).</li> <li>▪Dowling e Uncles (1997) – programas de fidelização permitem a construção de base de dados.</li> <li>▪Nunes e Drèze (2006) – programa de fidelização reduz a migração de clientes, aumenta as vendas e gera valor para o cliente.</li> <li>▪Shugan (2005) – programas de fidelização deve ser</li> </ul>	<p>14. Como o programa de fidelização da sua empresa pode gerar valor para o seu cliente?</p> <p>15. Os seus clientes estão satisfeitos com o programa de fidelização oferecido por sua empresa? Quais têm sido as principais queixas e reclamações por parte dos seus clientes?</p> <p>16. O programa de fidelização de clientes tem aumentado a rentabilidade da empresa? Como a empresa mensura esta relação entre fidelização e rentabilidade?</p>	
--	--	--	--

<p>Item do referencial teórico 2.1.4 – Fidelização e retorno econômico</p>	<p>encarado como ativo e não como custo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪Dowling e Uncles (1997) – clientes fiéis não são necessariamente mais lucrativos, devido à diferença de perfis entre eles.</li> <li>▪Sabatino (2003) – programas de fidelização não devem criar a sensação de “fui enganado”.</li> <li>▪Reichheld (1993) – fidelização deve ter em vista o resultado econômico gerado no longo prazo.</li> <li>▪O’Brien e Jones (1995) – clientes fiéis são mais lucrativos porque se tornam menos custosos para atender.</li> <li>▪Reichheld (1996) – fidelidade de clientes causa um impacto positivo na geração de caixa e no valor da empresa.</li> <li>▪Kotler, Hayes e Bloom (2002) – fidelização faz com que os clientes se valham da empresa para obter outros tipos de serviços, percebendo um valor oferecido maior devido ao relacionamento.</li> <li>▪Reichheld (1996) – o lucro por cliente aumenta com o tempo.</li> </ul>		
<p>Objetivo 2: Identificar os aspectos envolvidos na fidelização de clientes que poderiam caracterizá-la como um recurso estratégico. Item do referencial teórico: 2.2 – <i>Resource Based-View</i> (RBV) e a Gestão de Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Penrose (1959) – empresa é um conjunto de recursos cujos usos e disposição são diversos durante o tempo e determinados pela empresa.</li> <li>▪Meirelles, Basso e Pace (2005) – recursos são fatores internos à empresa, relacionados às suas características próprias e competências adquiridas ao longo do tempo.</li> <li>▪Amit e Schoemaker (1993) – cada empresa tem seu caráter único e se espera que possuam diferentes perfis de recursos.</li> <li>▪Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) – a vantagem competitiva só é obtida por uma combinação ímpar de vários recursos.</li> <li>▪Barney (1991) e Peteraf (1993) – as estratégias das empresas deveriam ser baseadas em seus recursos e</li> </ul>	<p>17.O programa de fidelização de clientes da sua empresa pode ser visto como uma força da empresa em relação às ameaças e oportunidades do ambiente? Como isto ocorre?</p> <p>18.A fidelização dá a empresa uma superioridade competitiva? A fidelização é um componente que recebe atenção durante o processo de planejamento estratégico da empresa?</p> <p>19.Os clientes que participam do seu programa de fidelização são menos sensíveis a preço do que os demais clientes? Como a empresa realiza esta identificação?</p>	<p><b>Categorias:</b> Percepção de valor Imitação Exclusividade Potencialização de oportunidades e redução de ameaças</p>

<p>Item do referencial teórico: 2.2.1 – Definição e Características dos Recursos</p>	<p>competências em relação às ameaças e oportunidades do ambiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪Barney (1991) – características dos recursos estratégicos que geram vantagem competitiva sustentável: valioso, raro, imperfeitamente imitável e sem substitutos equivalentes.</li> <li>▪Grant (1991) – recursos devem ser duráveis, não transparentes, não transferíveis e não replicáveis</li> <li>▪Collis e Montgomery (1995) – teste para identificação dos recursos: não imitabilidade, durabilidade, apropriabilidade, substituição, superioridade competitiva. Um recurso deve contribuir para a produção de algo que os clientes queiram a um preço que desejam pagar.</li> </ul>		
<p>Item do referencial teórico: 2.2.2 – Tipos de Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Barney (1991) e Hall (1992) – existem dois tipos de recursos: tangíveis e intangíveis.</li> <li>▪Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) – recursos intangíveis se encontram em padrões únicos de rotinas e são de imitação e entendimento relativamente difíceis pela concorrência.</li> <li>▪Lopéz (2003); Kayo et al. (2006) – recursos intangíveis são fatores decisivos de vantagem competitiva das empresas, devido a sua singularidade.</li> <li>▪Hall (1992) – os recursos intangíveis podem ser considerados ativos e habilidades que podem ou não depender das pessoas.</li> <li>▪Day (1994) – as competências têm o papel de “colar” todos os recursos, possibilitando-os funcionar vantajosamente.</li> </ul>		



<p>Objetivo 3: Identificar os diferenciais competitivos obtidos com a fidelização de clientes</p> <p>Item do referencial teórico: 2.3 – Diferenciais competitivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Day e Wensley (1988); Vasconcelos e Brito (2004) – vantagem competitiva está relacionada a desempenho superior da empresa.</li> <li>▪Ghemewat e Rivkin (2000) – uma empresa possui vantagem competitiva quando a rede de clientes e fornecedores na qual atua fica mais enriquecida com a presença dela.</li> <li>▪Day e Wensley (1988) – fontes de vantagens baseadas em habilidades e recursos geram vantagens posicionais tendo como resultados satisfação, fidelidade, participação de mercado e lucratividade.</li> <li>▪Barney (1991) – vantagem competitiva não é igual a vantagem competitiva sustentável.</li> <li>▪Fahy e Smithee (1999) – os recursos podem se tornar em posições de vantagem competitiva sustentável levando a performance superior</li> <li>▪Hall (1993) – empresas possuem vantagem competitiva sustentável quando entregam serviços com atributos que atendem aos principais critérios de compra para a maioria de seus consumidores. A vantagem competitiva existe na percepção do cliente e não necessariamente o que um percebe como vantagem competitiva também será percebida por outro.</li> <li>▪Fahy e Smithee (1999) – vantagem competitiva é obtida se uma empresa oferecer maior valor aos clientes, o que proporcionará melhores resultados em performance orientada ao mercado e resultados financeiros.</li> <li>▪Larentis e Slongo (2008) citando Jain (2000) – a sustentação da vantagem competitiva só se dá quando os clientes percebem uma diferença consistente, perdurando pelo tempo, entre as ofertas da empresa e as dos concorrentes.</li> </ul>	<p>20. Possuir um programa de fidelização de clientes gera vantagem competitiva para a sua empresa? Como você avalia esta relação?</p> <p>21. (Caso resposta anterior seja afirmativa) Esta vantagem competitiva obtida pela fidelização de clientes é temporária ou sustentável? Por que afirma isso?</p> <p>22. Você entende que os clientes de sua empresa percebem uma diferença consistente entre as ofertas de sua empresa e dos seus concorrentes? Existe influência do programa de fidelização de clientes nesta percepção? De que forma?</p>	<p><b>Categorias:</b> Geração de vantagem competitiva Rentabilidade dos clientes</p>
---	--	---	--