

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

TOMÁS MARIOTTO

FIDELIDADE AO CARTÃO DE CRÉDITO EM TROCA DE MILHAS AÉREAS:
UM ESTUDO EMPÍRICO DESTA RELAÇÃO NO MERCADO BRASILEIRO

SÃO PAULO

2015

TOMÁS MARIOTTO

FIDELIDADE AO CARTÃO DE CRÉDITO EM TROCA DE MILHAS AÉREAS:

UM ESTUDO EMPÍRICO DESTA RELAÇÃO NO MERCADO BRASILEIRO

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção de título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Marketing

Orientador: Prof. Dr. Leandro Angotti Guissoni

SÃO PAULO

2015

Mariotto, Tomás

Fidelidade ao cartão de crédito em troca de milhas aéreas: um estudo empírico no mercado brasileiro / Tomás Mariotto. - 2015.

97 f.

Orientador: Leandro Angotti Guissoni

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Cartões de crédito. 2. Mercados emergentes. 3. Clientes – Fidelidade. I. Guissoni, Leandro Angotti. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 336.714

TOMÁS MARIOTTO

FIDELIDADE AO CARTÃO DE CRÉDITO EM TROCA DE MILHAS AÉREAS:

UM ESTUDO EMPÍRICO DESTA RELAÇÃO NO MERCADO BRASILEIRO

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção de título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Marketing

Data da aprovação

__/__/____

Prof. Dr. Leandro Guissoni (Orientador)

Prof. Dra. Tania Modesto Veludo de Oliveira (FGV-EAESP)

Prof. Dr. Luciano Thomé e Castro (FEA-RP/USP)

Mas aqueles que contam com o Senhor renovam suas forças, ele dá-lhes asas de águia. Correm sem se cansar, vão para frente sem se fatigar. (Isaías, 40:31)

AGRADECIMENTOS

“Ninguém é causa de si, nem portanto (em última instância) de sua alegria.”

André Comte-Sponville

É com muita gratidão e carinho que aproveito este pequeno espaço para destacar pessoas que foram fundamentais para a entrega deste trabalho. Primeiramente, o meu professor e orientador Dr. Leandro Guissoni que cuidadosamente me ouviu e me apoiou a lapidar minhas ideias de modo a transformá-las em conteúdo útil para o mercado e academia. Não poderia deixar de agradecer também os professores presentes em minha banca de qualificação que me trouxeram direcionamentos essenciais para a pesquisa: Dra. Tânia Modesto Veludo de Oliveira e Dr. Luis Henrique Pereira. Outro professor e amigo que despendeu boas horas do seu precioso tempo me auxiliando principalmente na parte estatística deste trabalho foi o Dr. Abraham Laredo Sicsú. Obrigado mesmo. Ainda na parte matemática, agradeço os direcionamentos do professor Jonny Mateus Rodrigues, sempre conversando com bom humor e atenção (mesmo que a distância).

Família. É emocionante recordar as inúmeras ajudas cordiais que recebi da minha família. Minha querida esposa, Camila, que sempre me apoiou e se esforçou muito para que este projeto se concretizasse. Com nossos dois filhos – Marco e Paulo que dominam meu tempo e o meu coração – brinco que ela trabalhou mais do que eu nos momentos em que eu “mergulhava” nesta tese e ela trocava fraldas. Minha amada, é com muito amor que eu lhe agradeço por cada momento da sua dedicação. Igual amor concedo à minha querida mãe, Maria Isabel, ferrenha incentivadora e zeladora deste trabalho, e ao meu pai, Fábio, que, além de grande exemplo, foi parceiro de discussões e ideias, ao mesmo tempo em que me lembrava da importância da simplicidade, do foco e da entrega concreta. Tive muito apoio também de meu irmão mais velho, Gabriel, que, por trabalhar próximo desta área e já ter feito o MPA, trouxe alguns *insights* valiosos para o trabalho. Não poderia deixar de agradecer também minha irmã, Luísa, que ajudou muito em dias e noites com meus filhos e sempre questionando com carinho o andamento desta pesquisa. Meus estimados sogros e cunhados também contribuíram e merecem também minha gratidão.

Além disso, tanto a família em sua concepção estendida – tios, primos, etc. – como os amigos verdadeiros foram muito importantes para que eu conseguisse este feito. Com vocês por perto, me sinto mais feliz e seguro para caminhar.

Enfim, todos os meus colaboradores, vocês fazem parte desta obra, vocês ajudaram a tornar um sonho meu virar realidade. Mais uma vez, pois não cansarei de dizer, muito obrigado.

RESUMO

No competitivo mercado brasileiro de cartão de crédito, a presença de um programa de fidelidade pode ser uma atividade de marketing relevante para os bancos reterem os seus clientes. No entanto, em um cenário com vários programas de fidelidade similares, é necessário que os bancos encontrem formas eficazes de estimular as intenções do cliente em direção ao uso continuado do seu cartão. Estes programas são comumente requisitados por clientes que procuram trocar pontos (milhas) por passagens aéreas. As milhas aéreas são recompensas ofertadas pelo banco, porém, envolvem elevados custos e são controladas por empresas intermediárias que também buscam a fidelidade deste cliente para si. Em um mercado ainda em desenvolvimento no tema, existe a barreira dos clientes não conhecerem as dinâmicas dos programas e não entenderem o resgate (troca) como um esforço do banco para premiá-lo. Neste contexto, torna-se importante que os bancos compreendam os fatores que mais influenciam a associação de marca do cliente e a fidelidade ao seu cartão. O presente trabalho propõe identificar estes fatores através da aplicação de uma *survey* com uma amostra de usuários de cartão de crédito participantes de programas de fidelidade. O estudo identificou que, na visão do portador do cartão, a atratividade do programa, o conhecimento sobre programa, os custos de troca percebidos e a preferência por milhas como recompensa são fatores que o banco deve considerar se quiser obter melhores associações à sua marca no âmbito do processo de resgate de milhas. Verificou-se que a associação de marca não é um elemento necessário para se atingir a fidelidade do cliente, contudo, sugere-se que a marca possa, além de ajudar no processo de fidelização, aproximar o cliente do banco e possivelmente apresentá-lo a outros produtos, alavancando assim os resultados do banco.

Palavras-Chave

Programas de fidelidade; cartão de crédito; mercados emergentes; associação de marca; fidelidade intencional; custos de troca.

ABSTRACT

In the competitive Brazilian credit card market, the presence of a loyalty program can be an important marketing activity for banks to retain their customers. However, in a scenario with several similar loyalty programs, it is necessary that banks find effective ways to stimulate the customer's intentions toward the continued use of their credit cards. These programs are commonly requested by customers looking to exchange points (miles) for air tickets. Although the air miles are rewards offered by the bank, they involve high costs and are controlled by intermediary companies also seeking the customer's loyalty. In an emerging loyalty market, clients lack knowledge about programs' dynamics and also about redemption as being a bank's effort to reward them. In this context, understanding the factors that most influence customer brand association and loyalty to its credit card is a key challenge for the bank. This study proposes to identify these factors through the application of a survey with a sample of credit card loyalty programs users. The findings of the study are that from a client perspective (i) the program's attractiveness, (ii) the knowledge about the program, (iii) the perceived switching costs and (iv) the preference for miles as rewards are factors that the bank should consider if it aims to get a better brand association under the miles redemption process. On one hand, the brand association is not a necessary element for achieving customer loyalty, on the other hand, it's suggested that the brand may, not only help the loyalty process, but also bring closer the bank customer, introducing him to other products and so leveraging bank's results.

Keywords

Loyalty programs; credit card; emerging markets; brand association; intentional loyalty; switching costs.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 Tema de Pesquisa.....	15
1.2 Perguntas de Pesquisa e Objetivo	22
1.3 Relevância.....	23
1.3.1 <i>O Mercado de Cartões de Crédito no Brasil</i>	24
1.3.2 <i>Sobre as empresas de fidelidade Multiplus e Smiles</i>	25
1.3.3 <i>Sobre as companhias aéreas TAM e GOL</i>	26
1.4 Estrutura do Trabalho	27
2. BASE TEÓRICA.....	28
2.1 Marketing de Relacionamento	28
2.1.1 <i>Customer Relationship Management</i>	32
2.1.2 <i>Associação de Marca</i>	34
2.2 Custos de Troca (<i>Switching Costs</i>).....	35
2.3 A Fidelidade do Cliente	37
2.3.1 <i>O Conceito de Fidelidade</i>	37
2.3.2 <i>Os Programas de Fidelidade</i>	39
2.3.3 <i>Histórico</i>	42
2.3.4 <i>Tipos de Programas</i>	43
2.3.5 <i>Programas de Fidelidade no Brasil</i>	45
2.4 Apresentação e Definição do Modelo Inicial e Hipóteses	47
3. METODOLOGIA	53
3.1 Questionário.....	53
3.2 Amostragem.....	56
3.3 Método de Análise	57
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	61
4.1 Amostra.....	61
4.2 Análise Estatística.....	62

4.3	Análise das Hipóteses	75
5.	CONCLUSÃO	78
5.1	Resumo dos Resultados	79
5.2	Implicações Gerenciais	80
5.3	Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras	82
	REFERÊNCIAS	85
	APÊNDICES	94

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Penetração dos Programas de Fidelidade na população total do país	16
Gráfico 2 – Evolução de transações e valor transacionado no cartão de crédito.....	24
Gráfico 3 – Desempenho do modelo	71
Gráfico 4 – Relação probabilidade AMB com fidelidade (FIC)	73
Gráfico 5 – Relação AP1 com Prob_AMB	74
Gráfico 6 – Relação AP1 com FIC.....	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Configuração de programa de fidelidade, cenário de coalizão	21
Figura 2 – Escala de vínculo	29
Figura 3 – Tipologia das percepções do consumidor quanto aos custos de troca	36
Figura 4 – Esquemas de tipos de recompensa	42
Figura 5 – Programa de coalizão	46
Figura 6 – Modelo da pesquisa.....	52
Figura 7 – Filtros da Amostra.....	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cinco maiores bancos do Brasil	25
Tabela 2 – Dados relevantes Multiplus e Smiles.....	26
Tabela 3 – Variáveis descritivas.....	62
Tabela 4 – Estatísticas descritivas variáveis binárias	63
Tabela 5 – Estatísticas descritivas variáveis dependentes	64
Tabela 6 – Estatísticas descritivas variáveis ordinais.....	65
Tabela 7 – Fatores ‘rotacionados’	67
Tabela 9 – Níveis de significância observados.....	69
Tabela 10 – Variáveis discriminantes do modelo.....	70
Tabela 11 – Impacto de mediação	72
Tabela 12 – Teste chi-quadrado.....	73
Tabela 13 – Resultados dos testes de hipótese	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de programas de fidelidade.....	44
Quadro 2 – Referências para as questões	54
Quadro 3 – Rótulos iniciais das questões	55
Quadro 4 – AUC.....	70

1. INTRODUÇÃO

Esta seção apresenta o tema de pesquisa, os objetivos e as motivações do estudo proposto, relacionado com a análise do impacto dos programas de fidelidade do mercado brasileiro de cartões de crédito na geração de fidelidade intencional do cliente ao cartão, levando em conta a associação de marca envolvida em todo processo de resgate de milhas aéreas.

1.1 Tema de Pesquisa

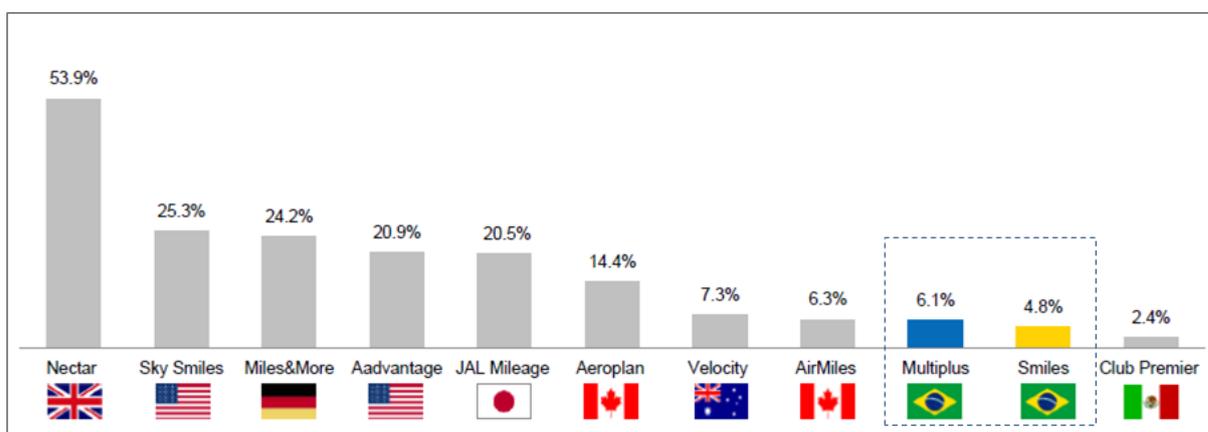
Pesquisas anteriores mostram que um bom relacionamento da empresa com o seu cliente, por um lado, tende a aumentar as receitas da empresa (PALMATIER et al., 2006; REICHHELD; SASSER, 1990), incrementar sua participação no gasto total do cliente em uma categoria específica, ou, *share of wallet* (PALMATIER et al., 2009) e levar à tolerância do cliente por falhas na prestação de serviços pela empresa (GOODWIN, 1996). Para Reichheld e Sasser (1990), manter um cliente satisfeito costuma ser mais lucrativo devido à redução da necessidade e dos custos com a aquisição de novos clientes. Por outro lado, estabelecer tal nível de relacionamento representa um desafio constante para as organizações. Na perspectiva do consumidor, essa relação muitas vezes demanda tempo, traz complicações como, por exemplo, guardar e atualizar diversos *logins* e senhas, além de invadir sua privacidade através do compartilhamento de dados entre ele e a empresa (NOBLE; PHILLIPS 2004). A fim de superar este desafio e alavancar os ganhos com clientes já existentes, exige-se das empresas estruturas robustas que lhe permitam desempenhar o conjunto de atividades direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter relações de sucesso com seus clientes, o que compreende o marketing de relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994).

No contexto do marketing de relacionamento, foi introduzido o conceito de marketing *one-to-one* (PEPPERS; ROGERS, 1993) e posteriormente apresentados estudos sobre as práticas e aplicações de programas de *Customer Relationship Management* (CRM). Estes programas passam a ganhar destaque na literatura sendo definidos pela coleta de dados e atividades relacionadas à gestão dos canais de contato do cliente com a empresa (BOULDING et al., 2005; PINE, 1993). Dowling (2002) alerta que programas de CRM em muitas ocasiões representam estratégias defensivas da empresa, dado a prática no mercado de ações similares. Ou seja, a função do CRM se torna equiparar a empresa com o mercado ao invés de gerar algum diferencial frente aos concorrentes. Por fim, conquistar a fidelidade (*loyalty*) do cliente também exige foco e investimentos significativos por parte da empresa (REICHHELD, 1993).

Os programas de fidelidade oferecidos por empresas aos seus clientes surgiram no contexto do marketing de relacionamento, com a lógica de recompensar clientes que demonstrassem comportamentos vantajosos para as empresas, como por exemplo, frequência de compras (O'MALLEY, 1998; KUMAR; SHAH, 2004; BERMAN, 2006). Com a evolução da tecnologia, o crescimento da indústria de serviços e desregulamentação de setores do varejo, os programas se tornaram fortes aliados das organizações para obter um bom desempenho em relação à concorrência e influenciar suas participações no mercado (NOBLE; PHILLIPS 2004).

Os programas de fidelidade se firmaram primeiramente em países considerados desenvolvidos (BERMAN, 2006). Desde as milhas aéreas concedidas pelas empresas aéreas americanas, às empresas dedicadas exclusivamente ao negócio de *loyalty*. Empresas na Inglaterra, Estados Unidos, entre outros países, apresentam estruturas já consolidadas com milhões de adeptos e com milhares de parceiros oferecendo amplas opções para resgate de prêmios (ROCHA; RODRIGUES, 2007). O gráfico 1 demonstra que a penetração de programas de fidelidade é maior em países desenvolvidos.

Gráfico 1 – Penetração dos Programas de Fidelidade na população total do país



Fonte: Banco Fator, *Equity Research* (2014)

No Brasil, assim como em outros mercados emergentes, a penetração dos programas de fidelidade ainda é baixa. No gráfico 1 há dois exemplos de empresas brasileiras, ambas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo¹: a Multiplus e a Smiles. A participação dos consumidores em programas desta natureza tende a crescer dado que os programas de fidelidade de cartão de crédito estão presentes nos maiores bancos comerciais do país e que os gastos com cartão de crédito aumentaram 176% de 2008 a 2014². Inclusive, outras empresas

¹ Bmf&Bovespa. www.bmfbovespa.com.br

² ABECS. <http://www.abecs.org.br/indicadores-de-mercado>

como a Dotz e a Netpoints possuem um número considerável de consumidores engajados em seus programas³. Entende-se, portanto, como uma oportunidade para estudo analisar algumas dinâmicas de fidelidade, algumas delas já testadas em mercados mais desenvolvidos nesta área, presentes em um mercado menos desenvolvido, mas em pleno crescimento em termos de representatividade.

Os programas de fidelidade visam reter clientes de maior valor para a empresa. Ocorre que, uma vez que outras empresas concorrentes praticam programas similares, os efeitos do programa tendem a ser menores (DOWLING; UNCLES, 1997). Os programas voltados para cartão de crédito no Brasil enfrentam este cenário de fidelidade polígama (*polygamous loyalty*) por parte dos clientes e, conseqüentemente, os bancos emissores de cartão geralmente mantêm estes programas como estratégias defensivas. Dada a incerteza quanto à rentabilidade de programas como estes (e.g., SIDDHARTH; DIPAK; TRICHY, 2008) e com possíveis retornos apenas no longo-prazo (LIU, 2007), os bancos acabam exercendo uma gestão voltada para custos. Uma possível implicação deste movimento é a “comoditização” (perda de diferenciação) dos programas de fidelidade neste mercado. Para o cliente, o programa pode deixar de ser um atrativo. Outro ponto a ser considerado é a relação de aproximadamente 1,6 cartões por conta de depósito no país⁴, sendo que alguns clientes chegam a possuir vários cartões de bancos diferentes. Lam, Burton e Hing-Po (2009) comentam que clientes com cartões de diversos bancos apresentam para a organização um desafio maior para se fidelizarem, sendo que os custos de troca entre cartões diminuem.

Além da crescente concorrência entre os programas de fidelidades de diferentes bancos, a criação de empresas intermediárias, dedicadas exclusivamente ao negócio de fidelidade, traz outro fator relevante para este estudo. Balaji (2014) aponta alguns benefícios em terceirizar o negócio de fidelidade, como por exemplo, gerar eficiência em custos, aumentar a competência no negócio e customizar sua comunicação com o cliente. Dorotic et al. (2011) referem-se a este tipo de negócio como ‘coalizões’ ou *multi-vendor loyalty programs* (MVLN), pois opera com diversas parcerias. Em uma coalizão, existem oportunidades de *cross-selling*, apropriação dos efeitos gerados por outros parceiros do programa e sinergia nas promoções. Sendo assim, estas empresas são uma tendência clara no mercado (YI et al., 2014). Pelo mundo vemos a Nectar da Inglaterra, a LoyaltyOne do Canada, a Flybuys da Austrália, entre outros. No Brasil, a Multiplus e a Smiles, citadas no gráfico 1, contemplam mais de dez

³ O Estado de São Paulo (2013). Programas de milhagem ampliam o foco e disputam parceiros no varejo.

⁴ Tendências (2011). Análise econômica dos benefícios advindos do uso de cartões de crédito e débito.

milhões de clientes cada uma (BM&FBOVESPA, 2014). A Multiplus surgiu de um *spin-off* da companhia aérea TAM e a Smiles de um *spin-off* da companhia aérea GOL. Separaram-se, portanto, de suas empresas de origem para formarem coalizões de fidelidade.

No entanto, se estas empresas de fidelidade se tornaram sustentáveis por si só, pode-se levantar a questão: a quem o cliente associa o benefício concedido nos programas de recompensa do banco, sendo que em muitas vezes, quem premiará o cliente serão estas empresas através de suas parcerias – exemplo no caso do resgate de milhas da TAM através da Multiplus. Na visão do cliente, as coalizões representam mais opções para acúmulo e resgate de benefícios em comparação com os programas próprios dos bancos, justamente por lidarem com uma gama maior de parceiros. Porém, na literatura, pouco se sabe sobre os efeitos das coalizões quanto ao engajamento deste cliente (SCHUMANN; WÜNDERLICH; EVANSCHITZKY, 2014).

As coalizões podem ser um fator de complexidade no relacionamento com o cliente usuário do cartão de crédito. É importante destacar que, no Brasil, os bancos, além de se vincularem a coalizões – geralmente a mais de uma – ainda mantêm os seus programas de fidelidade próprios. Observa-se, portanto, uma relação de “coopetição” (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996) entre o banco e a coalizão, uma vez que colaboram entre si na oferta ao cliente, mas também competem na disputa do valor gerado pelo bom relacionamento com o cliente. Os resultados deste estudo refletem consequências desta disputa para a fidelidade do cliente. Considere uma campanha promocional em que o cliente ganha pontos extras a cada transação no cartão de crédito. Este exemplo de ação típica no mercado, algumas vezes é promovido pelo banco emissor do cartão e outras vezes por uma empresa de fidelidade, uma coalizão. Costumam existir alinhamentos prévios entre as partes, contudo, cada organização age conforme suas metas e objetivos estratégicos. Quanto ao cliente, existe a percepção de que a complexidade dada por mais ofertas e mais agentes interagindo possa abalar sua motivação por um bom relacionamento. Noble e Phillips (2004) chamam a atenção para os “impedimentos” gerados no relacionamento com o cliente. O cadastro é um fator concreto destes impedimentos (*initiation issues*). No cenário de terceirização do programa, provavelmente o cliente precisará fazer o seu cadastro no banco e outro cadastro na empresa de fidelidade – como ocorre hoje no mercado brasileiro.

Evanschitzky et al. (2012) destacam a diferença entre a fidelidade a um programa de fidelidade (*loyalty program*) e a uma empresa comercial que detém a marca a ser promovida

(*company loyalty*). No mercado brasileiro de cartões, assim como apontado por Evanschitzky et al. (2012), existem bancos concorrentes participando do mesmo programa de fidelidade. A lealdade a um programa é conduzida principalmente por incentivos econômicos, atraindo mais consumidores racionais; enquanto que a lealdade à empresa por trás do programa é mais emocional e conduzida pela qualidade do relacionamento entre o consumidor e a empresa.

A figura 1 demonstra a relação descrita por Evanschitzky et al. (2012) com uma adaptação importante: no estudo aplicado na Europa, a empresa comercial (*company loyalty*) tanto participa no acumulo de benefícios – pontos, por exemplo – quanto como opção de resgate de prêmios. No exemplo da figura, os bancos comerciais entram como acumuladores de pontos, mas não como opção de resgate – refletindo o que é mais comum no mercado. Portanto, firmam-se três tipos de entidade no relacionamento com o cliente. Cada uma com suas devidas marcas. São elas:

- *Empresa comercial (Banco) – Acúmulo de pontos.* Oferece um produto ou serviço para o cliente que gera uma oportunidade de recompensa por fidelidade. Poderia ser uma loja de departamento que bonifica seus clientes a cada compra mais cara em roupas. Neste projeto, a empresa comercial será o banco emissor de cartão. O cliente que usa o cartão, ganha pontos para serem trocados por prêmios, viagens e serviços.
- *Empresa de fidelidade (Coalizão) – Resgate de pontos.* É contratada para gerenciar o programa de fidelidade atrelado à oferta de valor do banco. Portanto, o portador do cartão poderia resgatar passagens aéreas e prêmios do catálogo da Multiplus ou da Smiles, caso o banco as contratasse como empresas de fidelidade.
- *Empresa parceira – Oferta da Recompensa.* É contratada pela empresa de fidelidade para oferecer seus produtos e serviços como recompensa. Para ilustrar, suponhamos que o portador do cartão resolveu através da Multiplus, obter uma passagem para Miami pela Cia aérea TAM. A empresa parceira é a responsável pela condução da viagem.

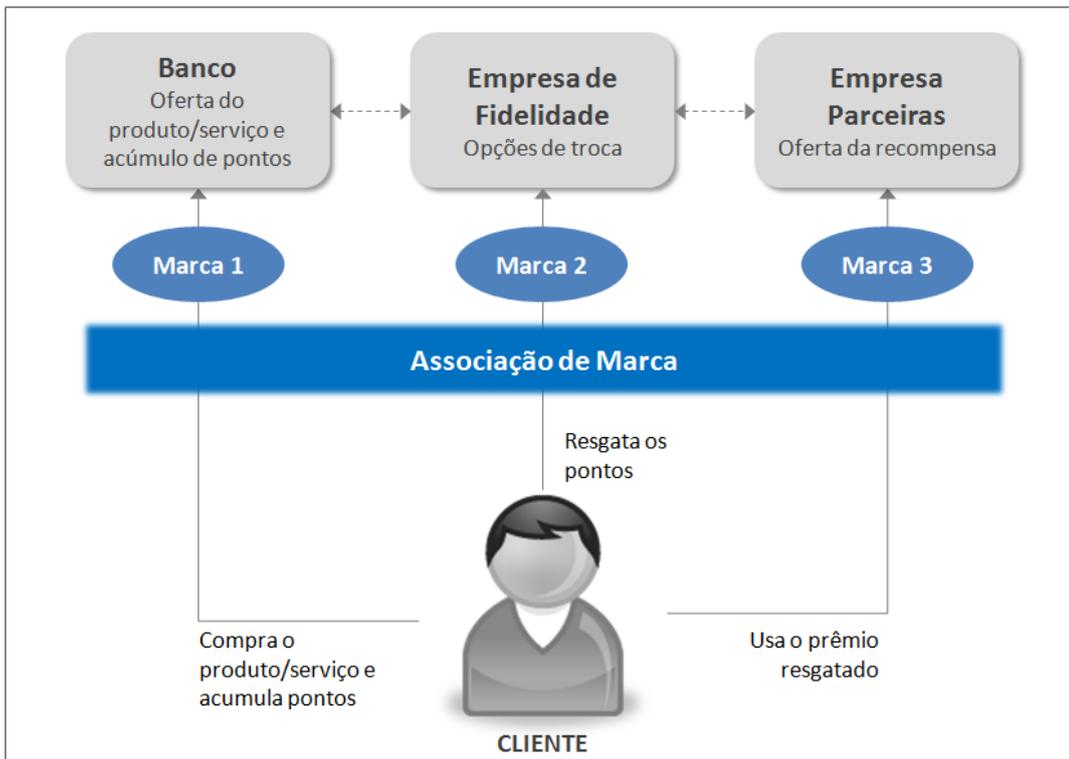
Na condição de ter o banco como responsável pelo custo da recompensa, a relação entre as três entidades geralmente se dá de forma que o banco contrata a empresa de fidelidade, que por sua vez contrata a empresa parceira, a fim de que o cliente utilize mais o cartão e seja mais vinculado ao banco. Porém, principalmente em programas em que o cliente ganha pontos a serem trocados por recompensas, o prêmio pode não ter relação direta com o negócio da empresa comercial – é o chamado ‘prêmio indireto’ (DOWLING; UNCLES, 1997). Por

um lado, esta dinâmica permite oportunidades de *cross-selling* para a empresa. Por outro lado, tende a gerar uma incerteza para o cliente quanto ao prestador responsável pela sua satisfação e por consequência para onde “aponta” a sua fidelidade (ROTHSCHILD; GAIDIS, 1981). Por mais que exista um estímulo ao uso recorrente do cartão, no exemplo da passagem aérea, o cliente pode achar que o responsável pela experiência e desfrutes da viagem seja a empresa parceira que no caso detém a marca do serviço, ou mesmo a empresa de fidelidade que disponibilizou a promoção em seu catálogo. Keller (1993) comenta que as associações abstratas de marca envolvendo benefícios e atitudes costumam durar na memória do cliente e assim criar um favorecimento da marca. A viagem, neste caso, é uma experiência intensa e, portanto, pode virar o foco das associações do cliente que resgatou seus pontos. Inclusive, o banco costuma não formalizar para seus clientes que é ele quem arca com a maior parte dos gastos envolvidos na compra da passagem, a fim de buscar fidelidade ao seu cartão.

Quanto aos pontos de fidelidade, no caso dos bancos, a relação tende a ser mais confusa para o cliente, pois existem os pontos do cartão e os pontos da empresa de fidelidade. Pode haver equivalência ou não de valor entre os dois tipos de pontos. No caso do banco Itaú, os pontos gerados em alguns de seus cartões, correspondem a 0,8 pontos em programas de fidelidade como Multiplus e Smiles⁵.

⁵ Site do Banco Itaú. www.itaubr.com.br

Figura 1 – Configuração de programa de fidelidade, cenário de coalizão



Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Evanschitzky et al. (2012) e *web sites* do mercado (www.multiplus.com.br, www.itau.com.br, www.santander.com.br/esfera)

Existe uma razão para os bancos arcarem com o custo das milhas. O banco recebe do estabelecimento comercial uma receita por cada transação no seu cartão de crédito – o intercâmbio – e, além disso, esta transação potencializa o financiamento dos pagamentos de fatura, gerando margens financeiras significativas devido à cobrança de juros feita ao portador do cartão. Geralmente, existe também uma cobrança de anuidade pelo uso do cartão de crédito. Os programas de fidelidade se sustentam por estas receitas, ou seja, o banco paga valores consideráveis em prêmios e em toda gestão e operacionalização dos programas. A razão deste investimento são os retornos buscados pelo programa. Seguindo a linha de Reichheld (1993) podemos destacar: menor sensibilidade a preço dos clientes, recomendação do banco por parte dos clientes, menores custos para gerir clientes fiéis e maiores gastos destes clientes com o banco. No caso do cartão de crédito, lê-se que os clientes transacionam mais, potencialmente financiam mais e, prolongando seu tempo no banco, pagam mais anuidade. Perseguindo estas metas financeiras que o banco sustenta o processo de resgate representado na figura 1.

1.2 Perguntas de Pesquisa e Objetivo

Dado o cenário (i) com programas de fidelidades concorrentes atuando sobre o mesmo cliente e (ii) com uma dinâmica de fidelidade complexa envolvendo vários atores e marcas, o estudo apresenta duas questões de pesquisa. A primeira diz respeito à associação de marca envolvida no processo de resgate de milhas aéreas e a segunda, à fidelidade intencional ao cartão de crédito do banco, ou seja, a tendência deliberada do cliente voltar a utilizar o cartão (OLIVER, 1999).

- Questão 1: Quais são os fatores que mais impactam a percepção do cliente sobre o papel do banco do seu cartão como principal responsável pela premiação das milhas aéreas? No processo de resgate das milhas, diante de três marcas distintas, o cliente registra em sua memória aquela que lhe apresentou melhores atributos, benefícios e atitudes (KELLER, 1993). Este primeiro objetivo visa levantar algumas variáveis relacionadas ao cartão de crédito e principalmente ao programa de fidelidade do cartão e analisar as influências que elas exercem sobre a variável da associação de marca, ou seja, a quem o cliente relaciona o usufruto do prêmio resgatado.
- Questão 2: Dado que existe uma associação de marca que permeia o processo de resgate de milhas, qual é o seu impacto sobre a fidelidade intencional do cliente para o uso recorrente do cartão em questão? Segundo Oliver (1999), a fidelidade intencional está na transição da fidelidade afetiva para a fidelidade de ação, a qual de fato direciona o comportamento do cliente a usar mais o cartão e, conseqüentemente, trazer receita para o banco. Este objetivo, portanto, se faz necessário, pois, por mais que o mesmo cliente associe todas as vantagens do programa ao banco, não necessariamente este fenômeno traria mais negócios para o banco.

A fim de facilitar e concretizar aos respondedores as dinâmicas avaliadas no estudo decidiu-se apresentar duas empresas de fidelidade, Multiplus e Smiles, e suas respectivas empresas parceiras, as companhias aéreas TAM e GOL. Conforme mencionado anteriormente, a Multiplus e a Smiles, além de serem as únicas empresas brasileiras de fidelidade com capital aberto, estão entre os programas de fidelidade mais conhecidos e utilizados do país.

Assim, o objetivo desta pesquisa é compreender a percepção do cliente do banco, portador de cartão de crédito, quanto aos programas de fidelidade, principalmente no que diz respeito à presença da marca do banco neste contexto e a fidelidade voltada à ação do uso continuado do

cartão, incentivada pelas recompensas concedidas ao cliente. Ou seja, no âmbito dos programas de fidelidade para cartões de crédito, o estudo visa levantar informações que possam auxiliar decisões executivas do banco quanto à exposição de sua marca ao usuário do programa, apontando maneiras de como alavancá-la e, assim, obter fidelidade deste usuário, consequentemente gerando mais resultados. Uma vez que estes programas não são atividade central do banco (*core business*), um possível caminho alternativo ao banco seria permitir que outras empresas exercessem este papel de gestores de fidelidade, abrindo mão da exposição do banco ao cliente. Para atingir este objetivo, faz-se necessário responder as duas questões apresentadas nesta seção, apresentando os fatores de relevância para a associação de marca e verificando se esta associação é de fato relevante para a intenção de uso mais recorrente do cartão em relação a outros cartões.

O estudo se apoia em vários referenciais teóricos relevantes da área e buscou contribuir com a literatura existente uma vez que:

- Investiga no cenário brasileiro, mercado de fidelidade em desenvolvimento e com pouco conteúdo literário sobre o tema, constatações a respeito de programas de fidelidade já famigeradas em mercados mais desenvolvidos.
- Na literatura, no melhor do conhecimento não há trabalho anterior que tenha investigado a questão da associação de marca envolvida no processo de resgates de milhas via um programa de coalizão. Este trabalho contribui com a literatura ao incluir a associação de marca de maneira a esclarecer às organizações implicações pertinentes quanto às associações de marca feitas pelos clientes em um processo em que várias marcas estão envolvidas.

O estudo se propõe coletar dos clientes usuários de cartão de crédito indicações sobre fatores relevantes envolvidos nos programas de fidelidade e suas dinâmicas para resgate de milhas aéreas conforme é detalhado na apresentação da metodologia.

1.3 Relevância

O contexto deste trabalho apresenta relevância por estar inserido dentro da indústria brasileira de cartões de crédito e por lidar com programas de fidelidade representativos em termos de volume de clientes. Estes programas se relacionam com empresas de fidelidade de alto valor

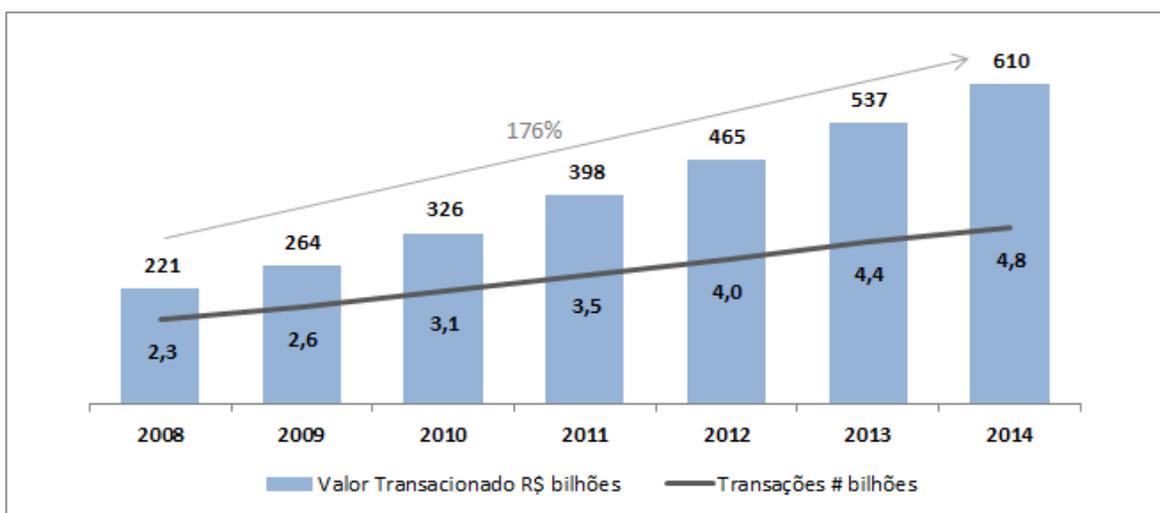
de mercado como Multiplus e Smiles, que por sua vez lidam com empresas aéreas de expressivo fluxo de passageiros, como a TAM e a GOL.

Ao identificar oportunidades existentes no mercado emergente brasileiro de fidelidade, a pesquisa endereça contribuições substanciais aos gestores de programas de fidelidade, sempre com foco na ótica do banco comercial. Além dos principais objetivos, o estudo pretende apontar algumas verificações extraídas da base de dados que são uteis para os contornos das questões centrais do trabalho e que se mostram contribuições relevantes para o mercado.

1.3.1 O Mercado de Cartões de Crédito no Brasil

O mercado analisado nesta pesquisa é o mercado de cartão de crédito. O gráfico 2 demonstra a evolução dos gastos e transações com cartão de crédito no Brasil, com um aumento de 176% no valor transacionado de 2008 até 2014. É importante mencionar que os cartões de débito apresentam números de transações semelhantes e valor transacionado um pouco acima da metade do valor dos cartões de crédito. Os cartões de débito não foram considerados neste estudo por geralmente não apresentarem programas de fidelidade – não concedem pontos. Por mais que este cenário tenda a mudar, decidiu-se não considera-los.

Gráfico 2 – Evolução de transações e valor transacionado no cartão de crédito



Fonte: ABECS (2014)

Em termos de saldo, os cartões de crédito representam 19,4% do total de crédito concedido a pessoas físicas, com o montante de R\$ 150 bilhões em 2014. Em 2008, este

percentual era apenas de 13,5%. Sendo assim, este mercado se mostra um setor relevante em termos de crescimento e participação dentro do sistema financeiro brasileiro⁶.

Atualmente no Brasil, existe um oligopólio de grandes bancos comerciais. A seguir a tabela 1 apresenta os cinco maiores. A força dos bancos pode ser verificada em pesquisas de marca. A avaliação do valor de marcas feita pela Interbrand⁷ aponta o Itaú (1º), o Bradesco (2º) e o Banco do Brasil (4º) entre as cinco maiores marcas do Brasil.

Tabela 1 – Cinco maiores bancos do Brasil

#	BANCO	ATIVOS TOTAIS (R\$ bi)
1	BANCO DO BRASIL (BB)	1.327,0
2	ITAU	1.069,6
3	CAIXA ECONOMICA FEDERAL	1.018,9
4	BRADESCO	848,8
5	SANTANDER	523,6

Fonte: Banco Central (2014) <http://www4.bcb.gov.br/top50/port/top50.asp>

Estes cinco bancos são grandes emissores de cartão de crédito e possuem seus programas de fidelidade. Ações de fidelidade estão presentes neste mercado uma vez que os bancos estão sempre estimulando o uso frequente do cartão para aumentar suas receitas (PARAHOO, 2012). Por regulamentação do Banco Central (2010), com exceção do cartão de crédito chamado “Básico”, os cartões de crédito são obrigados a apresentar um programa de recompensa caso seja cobrada uma anuidade do cliente – chamada tecnicamente de “Anuidade Diferenciada”.

1.3.2 Sobre as empresas de fidelidade Multiplus e Smiles

O presente estudo abordará o processo de transferência de pontos para milhas aéreas através de duas grandes empresas de fidelidade: a Multiplus e a Smiles. Com o intuito de elucidar a relevância destas empresas, a tabela 2 apresenta alguns dados sobre cada uma das empresas:

⁶ ABECS (2014)

⁷ Interbrand, Ranking 2014. <http://www.rankingmarcas.com.br/>

Tabela 2 – Dados relevantes Multiplus e Smiles

	MULTIPLUS	SMILES
Principal Cia Aérea Parceira	TAM	GOL
Valor de mercado (01/10/2015)	R\$ 5,256 bilhões	R\$ 3,753 bilhões
Número de participantes	13,2 milhões	10,7 milhões
Resgate de Pontos 2014	70,9 bilhões	33,6 bilhões
Faturamento 2014	R\$ 2,13 bilhões	R\$ 1,15 bilhões
Crescimento do Faturamento de 2013 a 2014	5,90%	14,20%
Lucro Líquido 2014	R\$ 325 milhões	R\$ 283,9 milhões
Crescimento do Lucro Líquido de 2013 a 2014	40,0%	36,6%

Fonte: <http://www.bmfbovespa.com.br/>, <http://ri.smiles.com.br/> e <http://ri.pontosmultiplus.com.br/>

O modelo de negócio destas empresas possui engrenagens claras de como gerar receita de modo sustentável (CREDIT SUISSE, 2013). O produto são os pontos por fidelidade. Os ganhos financeiros são basicamente por (i) spread na venda dos pontos e os gastos com os prêmios, (ii) *floating* por ciclo financeiro e (iii) *breakage*, que reflete a expiração de pontos. A taxa de *breakage* de ambas as empresas giram em torno dos 18%. Nestes casos, estas empresas ganham com a venda de pontos e não arcam com os custos de troca. Contudo, esta receita pode refletir desinteresse dos participantes quanto ao programa.

Passagens aéreas na TAM e na GOL são os principais prêmios resgatados nestes programas. O percentual de resgates da Multiplus para a TAM foi de 87% no 2º trimestre de 2015 sendo que os resgates na Smiles para a GOL apresentam percentual ainda maior.

1.3.3 Sobre as companhias aéreas TAM e GOL

O cliente usuário de cartão de crédito que transferir seus pontos para a Multiplus poderá trocá-los por milhas da TAM. A TAM fechou o seu capital na bolsa de valores em 2012 assim que se juntou com a companhia aérea chilena LAN, criando a holding LATAM. O LATAM Airlines Group S.A embarcou em 2014 67,8 milhões de passageiros e obteve

uma receita líquida de R\$ 12,47 bilhões. O *load factor* da empresa, ou seja, a taxa média de ocupação da aeronave foi de 83,4% em 2014⁸.

Já o cliente usuário de cartão de crédito que transferir seus pontos para a Smiles poderá trocá-los por milhas da GOL. A GOL é uma empresa de capital aberto, apresentando R\$ 1,44 bilhões de valor de mercado. GOL e TAM são concorrentes. Nota-se que o valor de mercado da empresa de fidelidade é maior que sua parceira aérea. Sua receita líquida em 2014 foi de R\$ 10,1 bilhões e tendo embarcado 35,7 milhões de passageiros. O *load factor* da GOL foi de 77,8% em 2014, um pouco abaixo da rival⁹.

1.4 Estrutura do Trabalho

Seguindo as diretrizes apresentadas por Ghauri e Gronhaug (2002), este trabalho apresenta cinco seções principais: a introdução, a revisão da literatura, a metodologia, a análise dos resultados (*findings*) e a conclusão.

A introdução apresenta o tema de pesquisa, os objetivos e a relevância do estudo proposto. Na revisão da literatura são abordados estudos literários pertinentes ao tema de fidelidade e são apresentadas ainda nesta seção as hipóteses levantadas na pesquisa. A metodologia apresenta a forma de coleta de dados, a amostragem e métodos de análise de dados. A análise dos resultados apresenta as descobertas da pesquisa vinculando à verificação das hipóteses apresentadas. Por fim, a conclusão apresenta um resumo dos resultados, implicações gerenciais e as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

⁸ Site da LATAM Airlines Group. <http://www.latamairlinesgroup.net/>, *Spreadsheet*.

⁹ Site da GOL. <http://ri.voegol.com.br/>

2. BASE TEÓRICA

Este capítulo apresenta a literatura relacionada à proposta do estudo bem como descreve o modelo inicial e hipóteses da pesquisa. Está organizado em quatro blocos principais: o primeiro apresenta uma visão sucinta da atividade de marketing de relacionamento, envolvendo os temas de CRM (*Customer Relationship Management*) e associação de marca; o segundo bloco apresenta conceitos pertinentes sobre custos de troca; o terceiro apresenta aspectos importantes sobre a fidelidade e os programas de fidelidade; por fim, o quarto bloco apresenta o modelo inicial do trabalho e as hipóteses que serão testadas.

2.1 Marketing de Relacionamento

Marketing de relacionamento é um conceito relativamente recente dentro do marketing, mas tem evoluído bastante desde o seu surgimento (PALMATIER et al., 2006). Berry (1983) pioneiramente definiu o termo como atrair, manter e aumentar a relação da empresa com o cliente. Trata-se de um processo de engajamento gradual do cliente com a empresa, em que o cliente sai de um estágio inicial de “possível cliente” (*prospect*) até chegar ao estágio final de parceiro fiel (GRIFFIN, 1995). Esta evolução demanda esforços do marketing da empresa no intuito de conhecer melhor os clientes e lhes oferecer benefícios que sejam relevantes (KOTLER, 2000). Entre outras palavras, Barreto (2015, p. 14) conceitua marketing de relacionamento como “um conjunto de práticas que visa direcionar a empresa mais claramente para o entendimento das necessidades de sua base de clientes (de forma mais individualizada possível)”.

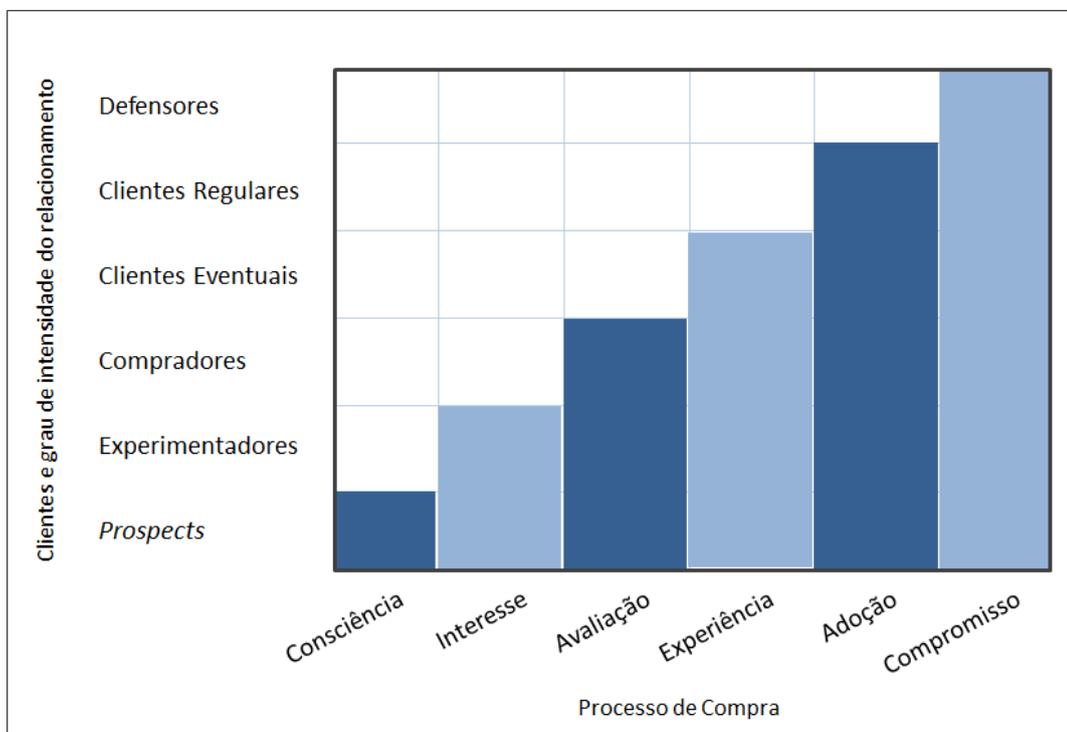
Seth e Parvatiyar (2002) comentam que a tecnologia permitiu o avanço das ações de relacionamento, por viabilizar uma aproximação maior entre a empresa e o cliente. O crescimento do setor de serviços, o foco em qualidade e a desregulamentação das indústrias também proporcionaram um cenário favorável para o crescimento do marketing de relacionamento.

Na perspectiva do mercado de cartão de crédito, observa-se por um lado uma complicação maior em lidar com os clientes de maneira individualizada por ser um mercado de massa, por outro lado percebe-se a facilidade de se capturar dados dos clientes uma vez que o setor de serviços historicamente já envolve o preenchimento de formulários (VAVRA, 1993). Donnelly, Berry e Thompson (1985, p. 113) comentam: “Os clientes podem ser anônimos para instituição. Os clientes são atendidos como parte de um todo ou como parte de

segmentos maiores; os clientes preferenciais são atendidos de maneira individual.” É preciso tratar alguns clientes de maneira excepcional e com conhecimento de modo a manter estes clientes ativos na relação com a empresa. Peppers e Rogers (1993) chamam a atenção para o “marketing um para um” (*marketing one-to-one*) que consiste na disposição e capacidade da empresa em alterar suas ações em função do cliente individual, baseada no que ela sabe sobre este cliente e o que este cliente conta para ela. Para tanto, os autores sugerem que a organização colete dados, diferencie seus clientes – em valor e em necessidades – interaja com eles de maneira que absorva características comportamentais e de personalidade, e principalmente customize seus processos e ofertas para cada cliente.

A figura 2 é uma leitura de Gordon (1999) sobre as etapas de relacionamento, agregando o eixo de processo de compra. Pelo processo de compra, fica claro que até a empresa capturar o compromisso do cliente, é preciso iniciar capturando sua consciência, interesse e assim por diante. Ou seja, marketing de relacionamento demanda tempo e esforço por parte da organização para ser efetivo.

Figura 2 – Escala de vínculo



Fonte: Gordon (1999)

Na visão de Noble e Phillips (2004), podemos quebrar a evolução acima em três níveis de relacionamento:

- *Nível 1.* O marketing de relacionamento se dá através de programas de fidelidade, como os programas de cartão de crédito. Neste nível de relação, a empresa geralmente concede de maneira massiva benefícios como descontos, pontos ou prêmios extras, com o intuito de gerar reações emocionais positivas nos consumidores.
- *Nível 2.* Neste nível, já existe uma personalização das interações e customização das ofertas. Por exemplo: uma ação de envio de e-mail oferecendo ao cliente algum benefício exclusivo ou destacando algum tratamento preferencial a que ele esteja sujeito.
- *Nível 3.* Mais comum para uma relação B2B (*business to business*), o mais alto nível de marketing de relacionamento envolve conceder benefícios que de fato agreguem valor ao cliente e que sejam exclusivos ou muito caros de se obter através de concorrentes. A gráfica brasileira Burti nos anos 90, lançou um sistema inovador de transmissão de dados que facilitou a vida das agências. Como estratégia de relacionamento a Burti custeava e instalava máquinas nos escritórios dos clientes de modo a permitir um melhor uso da ferramenta pioneira no mercado. Assim, estabelecia uma estratégia de relacionamento relevante com seus clientes (LEITE; DI SERIO, 2008).

O relacionamento entre a empresa e o cliente é mediado por compromisso e confiança (MORGAN; HUNT, 1994). Compromisso como um desejo durável de se manter uma relação e a confiança como uma disposição de se apoiar em um parceiro confiável (MOORMAN; DESHPANDÉ; ZALTMAN, 1993). Palmatier et al. (2006) acrescenta outros dois mediadores: a satisfação do relacionamento, refletindo o apego emocional do cliente quanto a relação, e a qualidade do relacionamento que engloba diversos fatores para determinar a força do relacionamento.

Através dos mediadores de relacionamento, entende-se que vários benefícios podem ser gerados para a empresa. Podemos destacar:

- Redução de custos com aquisição de novos clientes (NOBLE; PHILLIPS, 2004);
- Redução na perda de clientes diante de falhas nos produtos ou serviços da empresa (BOLTON; KANNAN; BRAMLETT, 2000);

- Melhor desempenho da força de vendas (*seller objective performance*), gerando aumento de vendas, *share of wallet*, etc. (RYENOLDS; BEATTY, 1999);
- Difusão dos pontos positivos da empresa através do próprio cliente – “boca-boca” (HENNING-THURAU et al., 2002);
- Cooperação entre as partes (MORGAN; HUNT, 1994).

Contudo, o marketing de relacionamento pode representar incômodos para o cliente. Noble e Phillips (2004) destacam quatro tipos de impedimentos envolvidos em um relacionamento do cliente com a empresa, apresentando exemplos práticos sobre o mercado de cartões:

- *Temas de manutenção (“upkeep themes”)*. Na relação dos bancos emissores de cartão de crédito com seus clientes, existem exigências como:
 - Estar sempre com cartão presente – esquecer-lo ou mesmo ter que adquirir uma nova via pode causar desconforto por parte do cliente;
 - Constantemente atualizar os dados cadastrados - o cliente não quer gastar tempo com isso e teme fornecer dados para pessoas não confiáveis;
 - Carregar diferentes tipos de cartões para determinadas ocasiões ou no caso de clientes de vários bancos – o cliente não gosta de carregar vários cartões e ter que saber qual utilizar em determinado momento.
- *Temas de tempo (“time themes”)*. O relacionamento demanda tempo, o que pode incomodar o cliente. Ligações e cadastros para adesões, número de transações para poder obter algum benefício ou mesmo percursos que o cliente deve percorrer até a agência mais próxima são vistos como incômodos.
- *Temas de benefícios (“benefit themes”)*. Os benefícios concedidos aos clientes podem ser complicados de se obter, pouco relevantes ou simplesmente não compensadores. No caso das milhas aéreas, existe uma percepção disseminada no mercado brasileiro de que, por mais que ainda muito desejadas, as milhas geralmente não agradam o cliente em termos de disponibilidade de voos e de preço (volume de pontos). Existem ainda os benefícios que não são conhecidos pelos clientes gerando questionamentos ao invés de satisfação.
- *Temas de perdas pessoais (“personal loss themes”)*. Referem-se ao constrangimento do consumidor diante do conhecimento público da relação – por exemplo, pessoas que apostam em cassinos podem não querer que outros saibam desta relação – e ao medo da perda de privacidade – devido à troca de dados entre o cliente e a organização.

2.1.1 *Customer Relationship Management*

A sigla CRM (*Customer Relationship Management*) é bastante citada quando se fala de marketing de relacionamento. Nos Estados Unidos, o CRM surgiu como uma solução tecnológica, estatística e de marketing para aumentar os resultados das empresas. Trata-se de uma ferramenta que, por orientação de uma base de dados (*data-driven*), consegue identificar clientes mais rentáveis e menos rentáveis, definir respostas adequadas às necessidades do cliente e assim, aumentar satisfação dos clientes (DOWLING, 2002). LaPlaca (2004, p. 463) define CRM como sendo: “a gestão de uma relação de benefícios mútuos na perspectiva do vendedor.” No entanto, refinar esta definição pode levar a diferentes visões do termo. CRM pode ser tanto algo estratégico como operacional (RICHARDS; JONES, 2008). A primeira opção foca nas dinâmicas de atrair e reter clientes, enquanto que a segunda opção se preocupa com as tecnologias e processos disponíveis para se colocar em prática o conjunto de ações que fidelizarão o cliente.

Para Reinartz, Krafft, and Hoyer (2004), CRM significa ter uma visão única do cliente que esteja presente em todos os canais de contato disponíveis pela empresa (*customer-facing level*). Além de coordenar informações nos canais de interação, é preciso coordená-las no tempo, a ponto de se aplicar sistematicamente o marketing de relacionamento. Os autores destacam três estágios principais de relacionamento: iniciação, manutenção e finalização. Esta visão longitudinal pressupõe analisar várias transações aparentemente independentes e agrupá-las em um contexto inserido no relacionamento. Algumas ações podem estar focadas em clientes que se encontram em fases iniciais de relacionamento – estímulos para aumentar o vínculo – enquanto outras ações se voltam para clientes que desejam encerrar sua relação com a empresa – ações de retenção. No mercado de cartões de crédito, as ações de retenção são muito conhecidas por darem descontos na tarifa de anuidade do cartão. Para o banco, é importante utilizar seu CRM para refinar suas políticas de desconto: um cliente mais rentável ser elegível a descontos maiores e um cliente não rentável não ser elegível a desconto.

No entanto, não é sempre que a condução de CRM é efetiva. Uma pesquisa conduzida pela empresa de consultoria Bain and Company (2001) afirma que um em cada cinco executivos consideram que a implementação do CRM não só não trouxe lucros para empresa, como prejudicaram relacionamentos de longa data já existentes. Rigby, Reichheld e Schefter (2002) apontam quatro razões:

- a) *Implementar CRM antes de ter uma estratégia de marketing de relacionamento.* CRM só trará soluções diante de políticas consistentes de aquisição e retenção de clientes.
- b) *Lançar o CRM sem adequar a estrutura da empresa.* É comum encontrar nos bancos comerciais brasileiros políticas avançadas vindas da área de marketing analítico, mas que não casam com a estratégia e tecnologia da ponta (canais de contato). Uma segmentação bem feita só refletirá se ela chegar ao cliente – reforçando a visão de *customer-facing* de Reinartz, Krafft, and Hoyer (2004). A área de marketing, por exemplo, também precisa se ajustar de modo a conseguir atender demandas por peças criativas que, diante do CRM, passarão a ser segmentadas.
- c) *Assumir que mais tecnologia de CRM é melhor.* Altas tecnologias são custosas e podem ser difíceis de ser instaladas e integradas com os demais sistemas da empresa. Um processador de um computador, por mais veloz que seja, pode não entregar esta rapidez para o cliente caso a interface de vídeo não funcione. Além disso, vale ressaltar que os operadores desta tecnologia precisam estar treinados para que ela funcione.
- d) *Perturbar, e não surpreender, o cliente.* Se os clientes dispusessem da quantia de dinheiro investida nas ações de CRM para fidelização, eles a utilizariam para benefícios similares? Esta pergunta provoca um erro muito comum dos bancos brasileiros ao desenhar seus programas de relacionamento ou mesmo seus produtos. Ligações de telemarketing podem ser perturbadoras por mais que envolvam boas notícias aos clientes. Não considerar a visão do cliente no desenho de processos da empresa, pode levar um CRM ao fracasso.

Um CRM requer formas de mensuração que avaliem sua efetividade. Richards e Jones (2008) alertam que medir os impactos de um CRM é uma tarefa abrangente e complexa. Sempre haverá dificuldades. Os autores propõem a utilização do CE (*customer equity*) como indicador chave, pois além de compreender a somatória do valor de cada cliente trazido a valor presente (CLV), também considera os investimentos realizados como variável redutora do CLV. Kim e Kim (2009) desenvolveram um *balance scorecard* que pudesse mensurar resultados através de uma visão bastante ampla do CRM. Primeiramente, criaram um mapa agrupando fatores causais e hierárquicos do CRM em quatro grandes blocos sequenciais: infraestrutura > processo > cliente > performance

organizacional. Um como condição para o sucesso do outro. Após este mapeamento, dividiram as possíveis métricas em objetivas e perceptuais, com a comparação de antes e depois da implantação do CRM. Por exemplo, foram considerados como métricas objetivas pós implantação indicadores como: ROA (*return on asset*), *share of wallet*, CLV, entre outros. Satisfação do cliente, ou mesmo valor da marca foram consideradas métricas de percepção pós-implantação. Por fim, agruparam estes indicadores sobre os quatro blocos. O *frame* mostrou assertividade na mensuração diante da aplicação de um caso prático – um banco coreano.

2.1.2 Associação de Marca

Marca é “um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação de todos que tem a intenção de identificar as mercadorias e serviços de um vendedor ou um grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles oferecidos pela concorrência.” (KOTLER, 1991, p. 442). Seguindo este conceito, Keller (1993) detalha alguns fenômenos importantes sobre o conhecimento de marca. A consciência de marca (*brand awareness*) está relacionada ao reconhecimento (*brand recognition*) e a recordação da marca (*brand recall*). O reconhecimento é a habilidade do consumidor em discriminar corretamente a marca; e a recordação ocorre quando o cliente consegue lembrar-se da marca ao se deparar com uma categoria de produtos ou mesmo com as necessidades que esta categoria preenche. Já a imagem da marca (*brand image*) está relacionada à associação de marca, pois ela consiste nas percepções do cliente, guiadas pelas associações desta marca que o cliente guarda em sua memória.

A associação de marca é qualquer coisa na memória que se conecte com a marca (AAKER, 1991). Keller (1993) divide o tema em três tipos: atributos, benefícios e atitudes. Os atributos são as características do produto/serviço, podendo ser diretamente ou indiretamente relacionados ao produto/serviço. Os benefícios são valores pessoais que cada cliente aplica a cada atributo, podendo ser segmentados em benefícios funcionais, experimentais e simbólicos. Os funcionais são relacionados a motivações básicas como necessidades psicológicas e de segurança; os experimentais estão mais relacionados a prazeres sensoriais; e os simbólicos com sensação de exclusividade, de visibilidade social. Quanto ao terceiro tipo, as atitudes ditam a avaliação geral do cliente sobre a marca. Aplicando os conceitos de Keller (1993) no processo de resgate de pontos para uma

passagem aérea, pode ocorrer de a associação de marca estar mais vinculada à empresa parceira (por exemplo, TAM e GOL) do que o Banco do cartão de crédito, uma vez que a força da experiência da viagem tende a ser forte na memória do cliente.

Eryigit (2013) ressalta que associação de marca leva a comportamentos favoráveis a marca como recomendação, preferência e fidelidade comportamental à marca. Já Johnson, Herrmann e Huber (2006) levantaram dados de três períodos distintos para demonstrar que o força da marca e comprometimentos afetivos têm relevância na moderação do valor percebido do programa com as intenções de fidelidade. Sendo assim, se faz importante avaliar no contexto abordado a associação de marca do cliente no processo de troca de pontos por viagens a fim de entender possíveis impactos da mesma na fidelidade do cliente ao cartão de crédito do banco.

2.2 Custos de Troca (*Switching Costs*)

Porter (1980) definiu custos de troca como custos pontuais (*one-time costs*) que um comprador encara quando troca de um fornecedor de produto para outro. Destacou ainda a importância dos custos de troca para movimentos estratégicos, classificando tais custos como barreiras de entrada para novos entrantes em uma indústria. Para Porter, a troca de um fornecedor pode incorrer em custos para a empresa compradora como novas instalações e treinamentos de equipe para o uso das ferramentas do novo fornecedor. Burnham, Frels e Mahajan (2003) traduzem este conceito para o consumidor final, reforçando que os custos de troca estão associados ao processo de mudança do provedor de um serviço ou produto para outro provedor. O fato de o cliente considerar que não vale a pena mudar do cartão de crédito de um banco para o cartão de outro banco pode estar relacionado aos vários tipos de custos de troca. Os autores destacam que estes custos são raramente explicitados, e percebidos apenas no momento em que o cliente considera a troca. Eles classificam os custos de troca em três tipos:

- *Custos de troca processuais*. Envolve esforços e tempo do consumidor.
- *Custos de troca financeiros*. Envolve recursos financeiros quantificáveis.
- *Custos de troca relacionais*. Envolve desconfortos psicológicos e emocionais por perda de identidade.

Mesmo em indústrias onde os custos de troca são baixos, os níveis de custos percebidos para mudança acabam melhor justificando as intenções de permanência dos clientes do que a satisfação destes quanto ao serviço (BURNHAM; FRELS; MAHAJAN, 2003).

A figura 3 cita custos em cada uma das três categorias de custos de troca e, por adaptação do autor do presente documento, foram destacados alguns exemplos voltados para o universo de cartões de crédito.

Figura 3 – Tipologia das percepções do consumidor quanto aos custos de troca

Custos de troca Processuais	Custos de troca Financeiros	Custos de troca Relacionais
<ul style="list-style-type: none"> • Custos de riscos econômicos • Custos de avaliação • Custos de implementação (<i>set up</i>) • Custos de aprendizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Custos de benefícios perdidos • Custos de perdas monetárias 	<ul style="list-style-type: none"> • Custos de perdas de relacionamentos pessoais • Custos de perdas de relacionamento com marcas
<p>No cartão de crédito </p> <ul style="list-style-type: none"> • Cancelamento do cartão e contratação do novo cartão • Aprendizado do novo programa de fidelidade 	<p>No cartão de crédito </p> <ul style="list-style-type: none"> • Pontos perdidos no programa de fidelidade • Saldo a pagar no cartão 	<p>No cartão de crédito </p> <ul style="list-style-type: none"> • Perda de uma gerente próxima • Mudança de rótulo e marca atraentes do cartão
		

Fonte: Adaptado pelo autor de Burnham, Frels e Mahajan (2003), Calem (1992) e Writz, Mattila e Lwin (2007)

Calem (1992) chama a atenção para o estranho fenômeno que ocorre no mercado de cartões de crédito: altas taxas de juros em um cenário de alta competição. A explicação para tal fato se concentra nos custos de troca. Há algumas atrás, os custos de procura (*search costs*) por um cartão eram altos – ou seja, era custoso para o cliente procurar e encontrar um banco que lhe concedesse o crédito adequado e ao mesmo tempo com benefícios e taxas atrativos. Com os avanços sistêmicos e influências regulatórias, passou a ser mais fácil encontrar informações sobre os cartões, como taxas, tarifas, prazos, entre outros atributos. Sendo assim, o autor comenta que os custos de troca, principalmente no que se refere ao longo processo de adesão a um novo cartão, ganham mais evidência que os custos de procura para justificar a falta de

sensibilidade a preço do cliente neste mercado competitivo. Um cliente com saldo a pagar no cartão enxerga a barreira de ter que quitar toda dívida para ir para outro banco, independente das evoluções tecnológicas (CALEM; GORDY; MESTER, 2006).

Os custos de troca percebidos também são uma barreira importante quando o cliente não se sente satisfeito com o serviço central (*core service*) da empresa prestadora. Neste cenário, os custos de troca contribuem na recorrência de compras por parte do cliente (JONES; MOTHERSBAUGH; BEATTY, 2000).

Writz, Mattila e Lwin (2007) comentam que quando existe um programa de fidelidade envolvido, os custos de troca aumentam. Estes custos podem ser pelo tempo de se cadastrar em um novo programa, aprender novas regras, entre outros. Os pontos do programa concedidos nos cartões se tornam custos financeiros de troca importantes, pois, quando os clientes mudam de banco, os pontos acumulados no cartão anterior já não valem mais. E ao evidenciar estes custos de troca, a empresa protege o sua fatia de mercado (SHAPIRO; VARIAN, 1999). Writz, Mattila e Lwin (2007) mostraram que em níveis baixos de fidelidade atitudinal do cliente ao cartão, os custos de troca percebidos são fatores importantes para estimular o uso deste cartão frente aos demais cartões (*share of wallet*). Já em níveis altos de lealdade atitudinal ao cartão, os custos percebidos pouco importam para gerar *share of wallet*. Uma observação importante do estudo é que em ambos os casos, a atratividade do programa tem efeitos significativos sobre o *share of wallet*.

2.3 A Fidelidade do Cliente

2.3.1 O Conceito de Fidelidade

O cliente fiel é um ativo valioso para a empresa, uma vez que reter clientes existentes é mais barato do que adquirir novos clientes (FORNELL; WERNERFELT, 1987). Contudo, Jacoby and Chestnut, em 1978, já apontavam que a fidelidade do cliente é um fenômeno mais complexo do que simplesmente um comportamento recorrente de compras. As compras podem existir por conveniência ou mesmo por acaso sem necessariamente existir fidelidade à empresa. Nesta linha, Oliver (1999) apresenta quatro fases da fidelidade que nos auxilia a entender a complexidade do termo:

- 1) *Fidelidade Cognitiva*. O início da fidelidade pauta-se por uma preferência de marca em relação a outras marcas baseada em informações como preço, características do produto, entre outras.
- 2) *Fidelidade Afetiva*. A partir do momento em que o cliente começa a sentir satisfação em utilizar tal produto ou serviço, surge uma fidelidade emocional, relacionada ao prazer que o cliente sente pela compra.
- 3) *Fidelidade Conativa (ou Intencional)*. Uma vez que existe satisfação do cliente em seus repetidos consumos, existe uma intenção comportamental para se consumir novamente aquele produto. É um desejo que pode ou não se concretizar em uma ação.
- 4) *Fidelidade de Ação*. É a fidelidade coloca em prática, ou seja, o cliente sente o desejo e, mesmo encontrando obstáculos, se dedica para realizar a compra do produto.

Gremler e Brown (1996, p. 173) sintetizaram a definição do termo ‘fidelidade’ como sendo “o nível em que o cliente demonstra repetidos comportamentos de compra de um provedor de serviço, possui uma disposição atitudinal positiva sobre este provedor e considera utilizar apenas este provedor quando a necessidade pelo serviço aparece.” Parahoo (2012) agrupa a fidelidade em dois aspectos principais: comportamental e atitudinal. No âmbito comportamental, a fidelidade basicamente se dá pela recorrência de compras desejada e efetiva do cliente. O seu comportamento é guiado por uma atração afetiva ao benefício ofertado. Esta afetividade se dá no âmbito atitudinal (DICK; BASU, 1994), em que a fidelidade se relaciona a satisfação do cliente, ou seja, um “preenchimento prazeroso” de necessidades (OLIVER, 1997). Parahoo (2012) e Schulz (1998) chamam a atenção para a relevância do envolvimento do cliente (*involvement*) em uma relação de fidelidade com a empresa: a excitação ou motivação que leva o cliente a utilizar o produto – um cartão de crédito, por exemplo – pode influenciar no valor e qualidade percebidos por este quanto ao serviço prestado pela empresa. Por outro lado, existem forças atitudinais que podem agir contra o objetivo de fidelidade: a vontade natural de buscar variedades é destacada por Baumann, Elliot e Hamin (2010). O cliente pode querer mudar o restaurante onde almoça pelo simples fato de querer variar a comida. O modelo de Han, Kwortnik e Wang. (2008) descrevem a fidelidade voltada para serviços abrangendo ambos os aspectos, comportamental e atitudinal. O modelo destaca fatores avaliativos como senso de justiça e qualidade na prestação do serviço e satisfação do

cliente, e fatores relacionais como proximidades entre clientes e vendedores, confiança e comprometimento. Todos eles se mostram presentes na evolução da fidelidade cognitiva até a fidelidade comportamental. Reforçam os autores, portanto, que a fidelidade não é algo simples de se entender e de se conquistar, uma vez que lida com a natureza humana multidimensional.

2.3.2 Os Programas de Fidelidade

Os Programas de Fidelidade são esquemas estruturados pelas empresas permitindo a concessão de benefícios de forma sistemática ao cliente. Além de benefícios tangíveis como descontos ou prêmios, entende-se que estes programas proporcionam ao consumidor sensações positivas de status, pertencimento social, gratidão e reciprocidade (HENDERSON; BECK; PALMATIER, 2011). Wirtz, Mattila e Lwin (2007) demonstraram que, independentemente da fidelidade atitudinal do cliente ao cartão de crédito, os programas de fidelidade são reforços eficazes para aumentar o uso do cartão frente a outros cartões (*share of wallet*). Berman (2006) destaca cinco benefícios principais para a empresa gerados pelos programas de fidelidade:

- Maior fidelidade do cliente, menor sensibilidade a preço e maior atitude diante da marca;
- Acesso a informações importantes sobre os consumidores e suas tendências;
- Aumento de vendas (*cross-selling & upselling*);
- Maior habilidade de abordar segmentos especiais de clientes;
- Maior sucesso na implementação de recall de produtos.

Contudo, existem dúvidas quanto a real contribuição dos programas de fidelidade para os resultados da empresa que os controla (SINGH; JAIN; KRISHNAN, 2008; DOWLING; UNCLES, 1997). Os benefícios são custos significativos e os retornos com a fidelidade do cliente nem sempre os superam. Nunes e Drèze (2006) apontam que vários programas foram encerrados sem cumprir seus objetivos. Para evitar o fracasso dos programas, os autores recomendam:

- *Não crie uma nova commodity*. Dar descontos de mais ou mesmo pontos extras pode banalizar o programa e, ao invés de evitar guerra de preços e reter os clientes, incentiva a disputa por preços e paradoxalmente gera menos lealdade.

- *Não premie os desleais.* Os casos em que o cliente pode adquirir facilmente um cupom com descontos, permite que clientes que não tenham qualquer vínculo com a empresa ganhem descontos.
- *Não premie volume ao invés de lucratividade.* Os programas de fidelidade de cartões de crédito ainda incorrem neste erro. Por mais que os pontos dados ao cliente referem-se ao valor gasto no cartão, os pontos são os mesmo para clientes que contratam outros produtos de crédito e clientes que não contratam, por exemplo. Além disso, a conversão de pontos por valor gasto geralmente obedece a variante do cartão (relacionada à renda) e não a rentabilidade do cliente para o banco. Os programas de milhas áreas no EUA estão começando a mudar para esta lógica de lucratividade.
- *Não abra mão da sua loja.* Neste item, os autores chamam a atenção para benefícios envolvidos no atendimento da empresa com o seu cliente que podem ser menos custosos do que as recompensas. Atender bem um cliente, priorizar o cliente mais rentável ou mesmo conceder cupons ao invés de descontos diretos ajudam no sucesso de um programa de fidelidade.
- *Não prometa o que não se pode cumprir.* Se o programa oferecer prêmios exclusivos para os seus clientes, devem se assegurar que outros clientes não os terão.

Retomando a tese de Noble e Phillips (2004), pode-se afirmar que os programas de fidelidade costumam apresentar empecilhos aos clientes em vários âmbitos. Os programas podem ter procedimentos de cadastro complicados, lógicas de resgate pouco claras, benefícios que ao final se provam pouco atrativos – caso da dificuldade em utilizar milhas para voos concorridos – entre outros incômodos que o cliente pode sentir a respeito dos programas. No Brasil, por ser um mercado destes programas ainda em desenvolvimento, os problemas de entendimento e transparência podem ser relevantes para avaliação do consumidor sobre a atratividade do programa.

O valor percebido pelo cliente quanto ao programa de fidelidade leva em conta estes entraves no relacionamento deste cliente com a empresa provedora do serviço. Monroe (1991) define o valor percebido pelo cliente ao realizar uma compra como sendo o resultado entre a divisão dos benefícios percebidos e os sacrifícios percebidos. Os sacrifícios referem-se ao preço da compra, transportes envolvidos, instalações, ocasionais reparos, manutenção, risco de fracasso e desempenho ruim. Os benefícios estão

relacionados a atributos de serviço, de suporte pós-compra e outros indicadores de qualidade. Ravald e Gönroos (1996) sugerem destacar neste conceito a parte relacionada exclusivamente ao relacionamento do cliente com a empresa. Assim, propõem uma fórmula para o valor total percebido pelo cliente em um episódio:

$$\text{Valor Total do Episódio} = \frac{\text{Benefícios do episódio} + \text{benefícios de relacionamento}}{\text{Sacrifícios do episódio} + \text{sacrifícios de relacionamento}}$$

Os benefícios do relacionamento estão associados ao conhecimento e aos esforços da empresa para tratar bem o seu cliente. Por outro lado, os sacrifícios do relacionamento são atrasos de entrega, preocupações com incertezas de entrega e empecilhos como os citados por Noble e Phillips (2004).

Portanto, a atratividade de um programa de relacionamento está relacionada ao valor percebido do cliente quanto ao programa e conseqüentemente sobre a percepção do mesmo quanto aos benefícios líquidos que o programa traz, inclusive na ótica relacional. Utilizando o modelo de Ravald e Gönroos (1996) podemos afirmar que um programa de fidelidade, mesmo oferecendo recompensas aos clientes, pode não ser atraente por não ter mecânicas simples de entender, por não oferecer ofertas relevantes ao perfil do cliente, entre outros defeitos.

A recompensa é um fator importante dentro de um programa de fidelidade. O programa que conduz o cliente mais frequentemente ao resgate de recompensas aumenta sua atratividade (NUNES; DRÈZE, 2006). Kivetz, Urminsky e Zheng (2006) demonstraram que usuários de uma cafeteria aceleravam seus esforços, persistências e frequências àquele lugar quando visualizavam estarem próximos de ganhar a recompensa. Já o exemplo do programa Nectar da Inglaterra, citado por Nunes e Drèze (2006), afirma que os clientes passaram a consumir mais nas lojas parceiras do programa no mês subsequente ao mês do resgate de recompensas. Dowling e Uncles (1997) dividiram as recompensas em dois tipos: diretas e indiretas. As diretas são aquelas que têm relação com o produto comercial ofertado. O desconto concedido pelo programa brasileiro “KM de Vantagens” dos postos de gasolina Ipiranga para abastecimentos futuros é um exemplo de prêmios diretos, pois o consumo de gasolina gera mais gasolina como benefício. As recompensas indiretas não possuem relação com o produto comercial. O KM de Vantagens também dá pontos que podem ser trocados por ingressos de futebol. Neste caso, os ingressos são recompensas indiretas, pois não se relacionam com combustível ou produtos automotivos. Para os autores, as recompensas diretas tendem a gerar mais fidelidade com a marca da empresa

responsável pelo produto comercial. Além do tipo de recompensa, é considerado fator relevante o tempo para o resgate da recompensa. A recompensa pode ser imediata, em que o cliente adquire o benefício no momento da compra, ou pode ser a prazo, em que é preciso de tempo que o cliente possa resgatar o seu prêmio. Os programas de pontos dos cartões de crédito são um exemplo de prêmios indiretos e a prazo. Veja a figura 4 a seguir:

Figura 4 – Esquemas de tipos de recompensa

		Prazo para a Recompensa	
		<i>Imediata</i>	<i>À Prazo</i>
Tipo de Recompensa	<i>Apoia diretamente a proposta de valor do produto</i>	Promoções de Marca/Vendas do Fabricante Exemplo: Promoções de preço, descontos	Clubes de Cias Aéreas para <i>frequent-flyers</i> , Cupons e <i>Tokens</i> Exemplos: Programa “Tudo Azul” da Cia Aérea Azul
	<i>Outros tipos de recompensa indireta</i>	Competições e Loterias Exemplo: “Raspadinhas”	Programas multiprodutos Exemplos : Multiplus, Smiles, Netpoints, Dotz, FlyBuys na Austrália

Fonte: Adaptado de Dowling e Uncles (1997)

2.3.3 Histórico

A ideia de premiar as compras de um cliente para ganhar sua fidelidade é antiga. “Copper Tokens” eram moedas impressas de forma privada, durante o século VXIII, visando facilitar transações comerciais recorrentes do dia a dia. Elas não eram dinheiro, mas valiam o lastro de seu criador, geralmente cunhado nas moedas (SELGIN, 2011). Em 1793, um comércio americano já utilizava estas moedas para serem coletadas pelos clientes através de compras e trocadas por produtos em sua loja. Os “tokens” eram uma recompensa dada aos consumidores a fim de que eles tivessem algum incentivo para voltar a comprar naquela loja. A tradição da recompensa atravessou décadas e, hoje em dia, é comum entrar em um restaurante e ganhar um cupom para o décimo primeiro almoço grátis, uma vez tendo almoçado outras dez vezes naquele local.

Já em 1896, a firma americana Sperry and Hutchinson começou a vender selos a varejistas (supermercados, postos de gasolina e lojas em geral), que por sua vez distribuía como recompensa a seus clientes, os quais podiam acumulá-los e trocar por produtos vendidos pelo varejista.

Brandenburger e Nalebuff (1996) comentam que, entre os anos 70 e 80, as grandes companhias aéreas americanas inauguraram o programa de fidelidade para seus viajantes frequentes (frequent flyers), pelo qual os clientes ganhavam pontos para serem trocados por voos. Os pontos dados aos clientes eram uma forma de aumentar os custos de troca e assim permitir uma maior manipulação dos preços por parte das companhias. Um corte nos preços precisava ser muito alto para que um cliente da concorrência abandonasse seus pontos para migrar de empresa. Este fator evitava inclusive a guerra de preços entre as companhias aéreas em um cenário de muita competição. As subidas de preços também perdiam seu efeito uma vez que o cliente aceitava estas variações a fim de não perder suas milhas. Outro fator positivo para as empresas. Assim, este tipo de programa se tornou bastante popular até os dias de hoje.

2.3.4 Tipos de Programas

Berman (2006) segmentou os programas em quatro tipos principais. O quadro 1 abaixo apresenta os tipos apresentados pelo autor americano com os exemplos adaptados para o mercado brasileiro.

Quadro 1 – Tipos de programas de fidelidade

Tipo de Programa	Características do Programa	Exemplo(s)
Tipo 1. Membros recebem descontos adicionais no caixa	<ul style="list-style-type: none"> • Adesão disponível para todos os clientes • O desconto não ocorre se o cliente esquece ou não tem o cartão • O desconto é o mesmo para todos • Empresa não tem informação sobre o cliente • Não existe comunicação direcionada 	<ul style="list-style-type: none"> • Supermercados: Pão de Açúcar, Carrefour
Tipo 2. Membros recebem um produto grátis quando compram 'n' unidades	<ul style="list-style-type: none"> • Adesão disponível para todos os clientes • Empresa não mantém uma base de dados para relacionar compras a clientes específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes: Subway • Entretenimento: Hopi Hari • Lojas de roupas: C&A, Richards
Tipo 3. Membros recebem 'rebates' ou pontos baseados em compras cumulativas	<ul style="list-style-type: none"> • Procuram clientes que gastem o suficiente para receberem benefícios qualificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes: América, Kopenhagen • Programas de cartão de crédito: Banco Santander, Itaú
Tipo 4. Membros recebem ofertas e correspondências direcionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Membros são divididos em segmentos • Requer uma base de dados que tenha características demográficas e comportamentais do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de Coalisão: Multiplus, Dotz • Postos de gasolina: Km de Vantagens

Fonte: Adaptado de Berman (2006)

Fica claro que a complexidade aumenta do tipo 1 ao tipo 4. Programas do tipo 4 requerem estruturas dedicadas à fidelização do cliente, dispendo de um CRM com bases de dados parrudas e alta capacidade analítica e tecnológica para a customização de mensagens e ofertas para os clientes.

Os programas de fidelidade dos bancos ficam entre os tipos 3 e o 4. No quadro 1, foram alocados ao tipo 3, pelo fato de no Brasil ainda carecerem de customizações e estruturas dedicadas aos programas. A conversão de valor gasto para pontos segue definição do banco. Atualmente, a estratégia mais utilizada no mercado é acompanhar a variante do cartão – as variantes são rótulos que a Bandeira (Visa, Mastercard, etc.) utiliza para destacar seus cartões mais simples dos cartões mais diferenciados – ou seja, que apresentam maiores benefícios e comodidades ao portador do cartão. Nesta linha, um cartão da variante Platinum oferece mais pontos por dólar gasto do que um cartão da variante Standard. Portanto, em meses comuns, os bilhões de reais gastos no cartão de

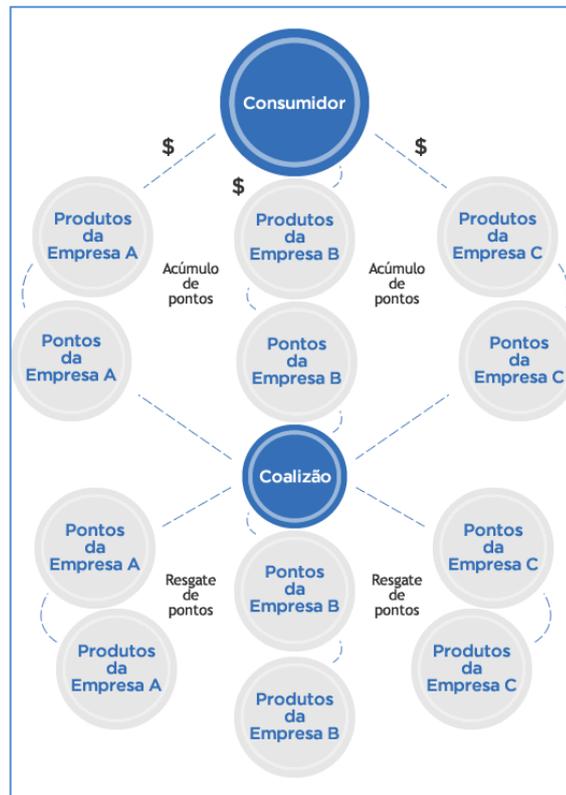
crédito dos grandes bancos emissores brasileiros, costumam gerar bilhões de pontos. O Bradesco é um dos poucos bancos que já estão concedendo pontos por faturamento mensal, ou seja, o cliente que gasta mais no mês está sujeito a uma conversão melhor. A seguir, detalharemos os programas de fidelidade no Brasil.

2.3.5 Programas de Fidelidade no Brasil

O gráfico 1 apresentado na introdução deste trabalho é uma forma de indicar que o mercado de fidelidade ainda é incipiente no Brasil. Os bancos acabam sendo grandes players neste cenário, uma vez que possuem programas de fidelidade atrelados aos seus cartões. Carecendo de estruturas dedicadas às dinâmicas de fidelidade, os bancos abriram espaço para o surgimento de coalizões, um modelo de negócios já consolidado no exterior (Nectar, Flybuys, LoyaltyOne, etc). Esta carência também se dá nos grandes varejistas, como supermercados, também abrindo espaço para as coalizões.

Um programa de coalizão – ou multivendedor (MVLP) – pode ser definido como um programa de recompensas com diversas empresas parceiras tanto para o acúmulo dos pontos quanto para resgate de pontos (DOROTIC et al., 2011). É o caso da Multiplus e da Smiles. Um exemplo prático: Um pessoa acumula pontos no seu cartão de crédito e pode transferi-los do programa de fidelidade de seu banco para o programa da Multiplus, tornando-os ‘pontos Multiplus’. Na Multiplus, ele pode resgatar uma viagem pela TAM ou qualquer outro prêmio do catálogo que a Multiplus mantém através de suas parcerias. Outro exemplo: Uma pessoa faz compras no supermercado perto da sua casa que possui parceria com a Smiles. Ela transfere os pontos do supermercado para a Smiles tornando-os ‘pontos Smiles’. Na Smiles, ela pode trocar por qualquer prêmio disponível nos parceiros da Smiles, inclusive passagens para GOL. A figura 5 retrata a estrutura de um programa de coalizão.

Figura 5 – Programa de coalizão



Fonte: www.multiplusfidelidade.com.br

Assim, como a Smiles e a Multiplus existem outras grandes empresas exclusivas de fidelidade. A Dotz é um programa de coalizão que também trabalha com pontos, com foco maior em lojas físicas. Sua marca aparece como *top of mind* em algumas cidades do Brasil onde atua¹⁰. Clientes com cartão de crédito do Banco do Brasil – banco estatal brasileiro – podem transferir pontos de forma automática para a Dotz¹¹. Nos supermercados é muito fácil visualizar frases como “aqui se aceita Dotz”, no entanto, geralmente não se encontra o nome do Banco do Brasil.

A Livelio é outra nova empresa que ainda não entrou em operação, mas que sinaliza a atuação no modelo de coalizão (INFOMONEY, 2014). A princípio dois grandes bancos utilizarão esta empresa para gestão do programa de fidelidade. Além disso, o programa será também da Cielo, que possui mais da metade do mercado da aquisição no Brasil. Ambos os bancos detém por volta de 30 milhões de clientes cada um (EXAME, 2014). Todos eles agora participarão do mesmo programa de fidelidade gerenciado pela Livelio.

¹⁰ Expertise Inteligência Competitiva (2013)

¹¹ Site do Banco do Brasil. www.bb.com.br

Neste modelo de mercado, com empresas dedicadas inteiramente ao tema da fidelidade, começa ficar nebuloso a qual marca o cliente se associa mais quando utiliza o programa para obter recompensas. No caso da Dotz, a vinculação do cliente é mais forte com o Banco do Brasil ou com a própria Dotz?

Estas empresas provocaram a especialização nas atividades de fidelidade a fim de atrair o cliente. As novas formas de comunicação virtual provocam os gestores a pensarem em canais ágeis e flexíveis, que atendam a demanda deste público moderno. No Brasil, aproximadamente 51% da população é usuária de internet¹². Um pouco mais que 36% dos donos de celulares possuem *smartphones* – o que coloca o Brasil entre os cinco países com maior número deste tipo de aparelho¹³. Para comunicar assertivamente com seus clientes, os programas atuais cada vez mais se utilizam de modelos de abordagem específicos de fidelidade, envolvendo *big data*, para interagir com seus clientes de maneira relevante, tratando de temas atrativos ao cliente. Por exemplo, um cliente de uma loja de departamento que compra roupas esportivas, pode receber ofertas de artigos de esporte como opções para resgate de prêmios. A recorrência diária ou semanal de ofertas também é prática comum das empresas, com o objetivo de não deixarem seus clientes escaparem para a concorrência. Na visão do cliente, muitas vezes esta recorrência pode ser inoportuna e mesmo a mídia dirigida para alguns pode soar com ‘invasão de privacidade’.

Concluindo esta seção, pode-se dizer que os bancos comerciais brasileiros continuam interessados por fidelidade e estão reavaliando suas estratégias. A Livelô é um caso de uma empresa de fidelidade que já surgiu através da parceria de dois bancos. As coalizões estão se tornando cada vez mais comuns seja por força dos bancos, das companhias aéreas ou mesmo do varejo (lojas físicas). Neste cenário de maior competição, vários fatores administrativos como comunicação, gestão de recompensas, entre outros, estão sendo constantemente aprimorados de modo a atender tanto os objetivos da empresa quanto os anseios do cliente.

2.4 Apresentação e Definição do Modelo Inicial e Hipóteses

Assim como já mencionado, Writz, Mattila e Lwin (2007) estudaram como a fidelidade atitudinal modera custos de troca percebidos e a atratividade relativa do programa de

¹² Cetic BR (2014)

¹³ Nielsen (2013)

fidelidade no impacto em *share of wallet*. Uma vez que os programas de fidelidade dos bancos ainda dependem de empresas de coalizão como Multiplus e Smiles, a análise proposta aqui pretende acrescentar a estudos anteriores o tema da associação de marca do cliente envolvida neste cenário. Seguindo Keller (1993), a associação da marca está relacionada a benefícios usufruídos pelo cliente e como este os mantém na memória. Acontece que, diante de três marcas distintas – o banco do cartão, a empresa de coalizão e a empresa parceira – o cliente pode não necessariamente se fidelizar à empresa que de fato está promovendo o programa de fidelidade, neste caso, o banco. A associação de marca revela quem o cliente guarda em sua memória como o responsável pelos benefícios do resgate.

A fidelidade atitudinal está relacionada ao lado afetivo do cliente (OLIVER, 1999; GREMLER; BROWN, 1996; PARAHOO, 2012; DICK; BASU, 1994). Neste sentido, ser fiel ao cartão de crédito significa gostar de utilizá-lo, apreciá-lo, sem muitas explicações sobre o porquê. Sendo assim, o cliente fiel ao cartão tende a atribuir ao banco os benefícios do cartão, mais do que nos casos em que o cliente não apresenta este tipo de fidelidade. Com esta relação, temos H1, onde:

H1: A fidelidade atitudinal ao cartão de crédito aumenta a associação de marca ao banco.

Se a fidelidade atitudinal ao cartão supostamente pode impactar percepções sobre marca, isto sugere avaliar se os custos percebidos de troca deste cartão também podem ser responsáveis por auxiliar na referência dos ganhos com o programa ao banco. A troca neste caso refere-se à mudança de cartão para um cartão de outro banco, que conseqüentemente apresente outro programa de fidelidade. Neste caso, estes custos podem envolver processos de cancelamento e contratação de um novo cartão, perda dos pontos acumulados no programa de fidelidade, o tempo para aprendizado do novo programa, entre outros custos processuais, financeiros ou relacionais (BURNHAM; FRELS; MAHAJAN, 2003). Por exemplo, um cliente que esteja ciente da perda de seus pontos em um processo de troca de cartão e de programa de fidelidade tende a ser aquele que sabe que os pontos são exclusivos do banco e não da Multiplus e Smiles, e assim, associa o benefício das milhas ao banco. Writz, Mattila e Lwin (2007) demonstraram que a percepção destas barreiras de saída impacta positivamente o *share of wallet* em níveis de baixa fidelidade atitudinal ao cartão, porém, não abordaram a questão da marca. Este estudo se propõe a testar a hipótese:

H2: *Os custos de troca percebidos entre programas aumentam a associação de marca ao banco.*

Voorhees et al. (2015) demonstraram que o valor percebido do programa de fidelidade tem efeitos positivos e diretos sobre a marca da empresa responsável pelo programa. Ou seja, a valorização do programa pode ser transferida para a marca uma vez que os programas ajudam a promover associações de marca. Pressupõe-se, portanto, que a atratividade do programa identificada pelo cliente também impacte positivamente a associação de marca ao banco, no sentido de que, um cliente que reconhece que existem grandes benefícios em seus programas tende a valorizar o banco como instituição patrocinadora do programa. Sendo assim, criou-se a seguinte hipótese:

H3: *A atratividade do programa aumenta a associação de marca ao banco.*

O conhecimento dos portadores quanto aos programas de fidelidade de seus cartões pode aumentar a associação dos benefícios envolvidos ao banco. O cliente que conhece o seu programa, os processos de geração e resgate de pontos, pressupostamente entende quem lhe concede as milhas, quem paga por elas. Só que o mercado de fidelidade no Brasil ainda está em desenvolvimento, o que proporciona menores níveis de entendimento dos programas – como se cadastra, como se efetua um resgate e quais são as mecânicas no geral. Por este cenário, criou-se mais uma hipótese:

H4: *O conhecimento sobre o programa de fidelidade aumenta a associação de marca ao banco.*

Dowling e Uncles (1997) comentam dos prêmios diretos e indiretos. No caso dos prêmios indiretos, como as milhas, existe o risco do cliente associar o benefício à Cia aérea ou mesmo à empresa de fidelidade que proporciona a passagem. O fato é que os prêmios diretos, no caso do banco, não são muito desejados. As milhas continuam sendo muito procuradas pelos clientes apesar das opções de resgates estarem cada vez mais abrangentes. Portanto, entende-se que associação de marca ao banco se prejudica por esta preferência do portador do cartão em resgatar milhas.

H5: *A preferência pelo resgate de milhas diminui a associação de marca ao banco.*

Ainda na lógica de Dowling e Uncles (1997), ao contrário do efeito esperado pela preferência por milhas, a preferência por produtos do banco, como por exemplo, a contratação de um seguro (do banco) de automóveis ou mesmo o pagamento da parcela de um financiamento, podem implicar em uma maior associação à marca do banco.

***H6:** A preferência pelo resgate de produtos do banco aumenta a associação de marca ao banco.*

Balaji (2014) destaca a complexidade de gerir um programa de fidelidade e demonstra que dando foco para a fidelidade é possível apresentar ofertas customizadas e mais relevantes para os clientes, atuar mais fortemente nas comunicações, entre outras vantagens. Com a Multiplus e a Smiles não é diferente e, portanto, buscam se relacionarem com portador do cartão, cliente do banco. A TAM e a GOL são companhias aéreas que atuam recorrentemente em mídias massivas e apresentam um serviço de alta procura. No processo de resgate de milhas, a Multiplus, Smiles, TAM e GOL são terceiros que podem afetar a associação de marca ao banco por estarem constantemente chamando atenção dos portadores de cartões para os seus respectivos negócios. A atratividade destas empresas percebida pelos clientes do banco envolve, no contexto desta pesquisa, a dependência quanto à participação destes agentes no processo do resgate. Uma vez que o cliente do banco sinta que estas empresas são indispensáveis para o processo de resgate, ele pode acabar associando menos os benefícios obtidos ao banco.

***H7:** A atratividade dos terceiros diminui a associação de marca ao banco.*

As hipóteses de H1 a H7 visam responder a primeira questão descrita na introdução deste trabalho, isto é, verificar como a associação de marca é impactada e como os bancos podem alavancá-la a seu favor. Já as próximas e últimas hipóteses pretendem responder a segunda questão de pesquisa testando a associação de marca ao banco em relação à fidelidade intencional despertada pelo resgate, dentro do conceito definido por Oliver (1999), ou seja, a fidelidade como a tendência do cliente voltar a utilizar aquele cartão, estimulando um ciclo de uso recorrente. A fidelidade intencional pode ser facilmente capturada por meio de perguntas, enquanto que, a fidelidade comportamental, que comprova a recorrência de uso do cartão, requer uma base de dados mais robusta com o comportamento de compras do cliente. Por isso optou-se pela fidelidade intencional.

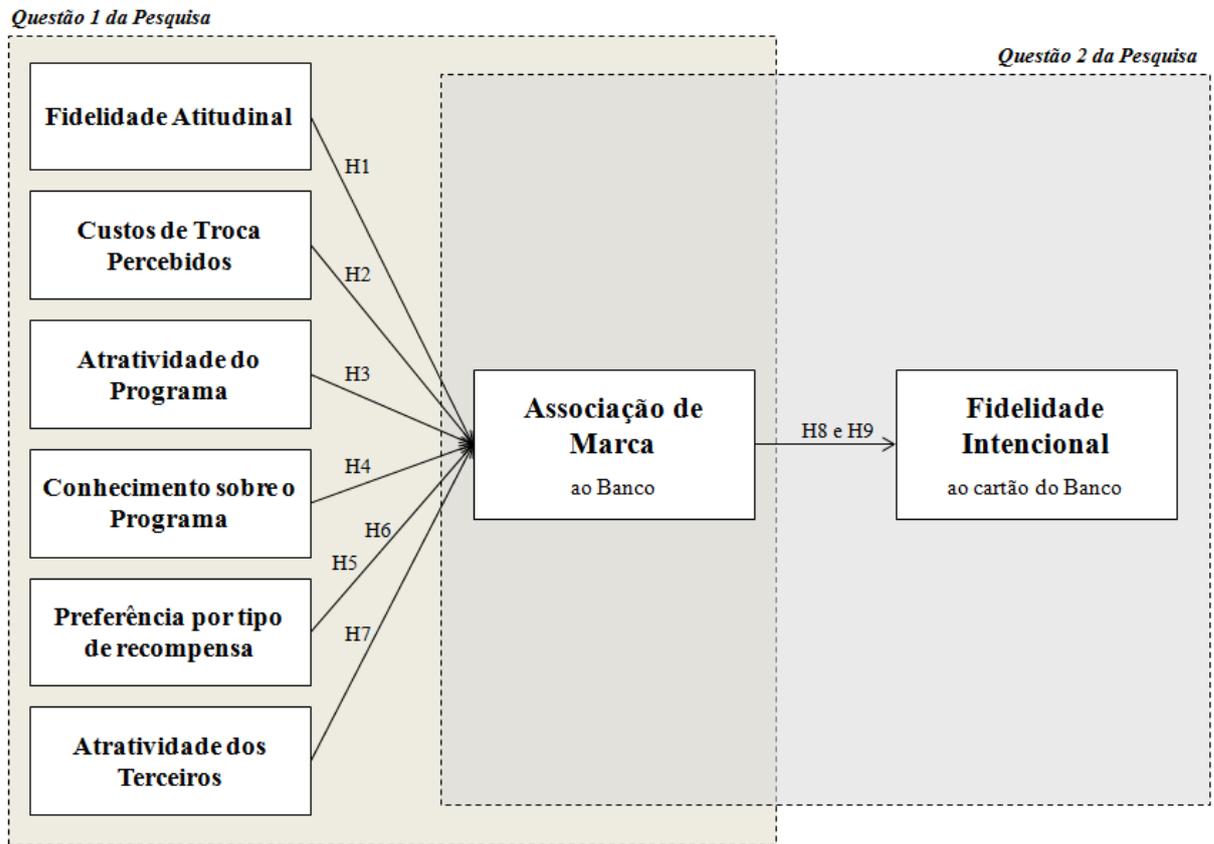
Entendeu-se esta última etapa como sendo essencial para verificar se algo subjetivo como a lembrança do cliente está vinculado a uma ação mais concreta ou, ao menos, a indicação de uma ação que traga receita ao banco – a fidelidade. Seguindo por esta linha, Voorhees et al. (2015) pesquisaram e constataram que a força da marca impacta positivamente *share of wallet*. Uma alternativa de fenômeno que pode se verificar nesta relação é a moderação da associação de marca entre as variáveis descritas nas hipóteses acima e a variável de fidelidade intencional. Assim como Johnson, Herrmann e Huber (2006) testaram a marca como mediadora entre valor do programa e as intenções de fidelidade, no presente estudo propõe suposta moderação similar. Adaptando esta relação, temos:

H8: *Há uma relação significativa entre a associação de marca ao banco e a fidelidade intencional ao cartão de crédito do banco.*

H9: *A associação de marca em relação ao banco tem efeito mediador significativo entre a fidelidade intencional ao cartão de crédito do banco e as variáveis anteriores – fidelidade atitudinal, custos de troca percebidos, atratividade do programa, conhecimento sobre o programa, preferência por tipo de recompensa e atratividade dos terceiros.*

Apresentadas as nove hipóteses, estruturou-se o esquema representado na figura 6 a fim de relacionar as hipóteses aos objetivos desta pesquisa.

Figura 6 – Modelo da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

3. METODOLOGIA

Para desenvolver a problemática da pesquisa, optou-se pelo método de levantamento (CRESWELL, 2010), apresentando uma descrição quantitativa de opiniões de uma população. Por envolver aspectos do comportamento do consumidor, o estudo se focou em colher respostas de usuários de cartões de crédito com programas de fidelidade através de uma *survey*. O objetivo foi extrair destas respostas, de forma precisa e significativa, causas e efeitos abordados nas hipóteses deste trabalho.

Para Barbosa (1999), o questionário é uma técnica de pesquisa com potencial de alta confiabilidade sem depender de altos investimentos. Traz unicidade na abordagem entre os participantes – questões são iguais para todos – não implica em qualquer tipo de pressão ou influência no momento do preenchimento das respostas e garante o anonimato dos respondentes. Pode ser utilizado para medir atitudes, opiniões, comportamentos, entre outros fenômenos (CRESWELL, 2010).

O questionário é um método prático para a análise dos resultados e, conseqüentemente, amplamente utilizado nas pesquisas de *marketing* (MALHOTRA, 2012). Atualmente, com o uso do computador e *softwares* avançados, a compilação dos dados por este método se mostra ainda mais simples e de baixíssimo custo. Além disso, o questionário também garante a padronização dos dados, facilitando as análises estatísticas (BARBOSA, 1999). Por outro lado, o questionário não permite comprovar a veracidade das respostas e nem tampouco esclarecê-las.

3.1 Questionário

A intenção do questionário desta pesquisa foi colher as percepções e reações dos portadores de cartão de crédito diante do programa de fidelidade do cartão, com foco no processo de resgate de milhas para passagens aéreas através de programas de coalizão. Além de algumas perguntas sobre dados demográficos, o questionário foi dividido em duas seções: “Sobre o Cartão de Crédito Principal” e “Sobre o Programa de Fidelidade do Cartão de Crédito”. Vide questionário completo no Apêndice A.

Antes de entrar na primeira seção sobre o cartão, foi questionado ao respondedor quantos cartões de crédito ela possui e, no caso de ela portar mais de um cartão, solicitou-se que fosse considerado o cartão que ela utiliza mais (“cartão principal”) como o cartão referência para

responder as perguntas. Conseqüentemente, também foi instruído ao respondedor que considerasse para a pesquisa o banco e o programa de fidelidade vinculados *a este cartão*. Portanto, buscou-se apresentar as duas seções do questionário tendo como referência o mesmo cartão de crédito.

O questionário foi elaborado com base nos referenciais teóricos apresentados anteriormente, dando foco aos objetivos do presente estudo. Cada pergunta teve como base alguma referência que já tenha explorado o tema. O quadro 2 apresenta esta informação para cada variável. As variáveis contaram com uma ou mais perguntas e serão analisadas com mais detalhes na seção de análise dos resultados.

Quadro 2 – Referências para as questões

Variáveis abordadas no questionário	Principal(is) Referência(s) para aplicação	Grau de associação com a referência*
Fidelidade Atitudinal	Writz, Mattila e Lwin (2007); Oliver (1999)	Alta
Custos de Troca	Writz, Mattila e Lwin (2007)	Alta
Atratividade do Programa	Writz, Mattila e Lwin (2007)	Alta
Conhecimento do Programa	Noble e Phillips (2004)	Média
Preferência de Resgate	Dowling e Uncles (1997)	Média
Atratividade dos Terceiros	Balaji (2014)	Baixa
Associação de Marca	Keller (1993)	Média
Fidelidade Intencional	Oliver (1999); Johnson, Herrmann e Huber (2006)	Alta

* Alta: as perguntas foram retiradas da(s) referência(s) com alguma adaptação;

Média: as perguntas se embasaram fortemente nos conceitos da referência;

Baixa: as perguntas se embasaram por alguns aspectos nos conceitos da referência.

Fonte: Elaborado pelo autor

Antes da aplicação final desta pesquisa, foi realizado um pré-teste do questionário com 30 pessoas através de formulário impresso em papel. Para Aaker, Kumar e Day (2001), é muito importante a realização do pré-teste para a adequação do questionário, buscando capturar a variação das respostas, sentido das perguntas, dificuldade da tarefa e interesse e atenção do respondente. Assim como recomendado pelos autores, o pré-teste contou com a interação do pesquisador com as pessoas que preencheram o questionário. Não foram apontadas dificuldades em relação às respostas e nem incomodo com o tamanho do questionário, porém,

alguns textos precisaram ser revistos por questões de sentido. Houve também incômodos em responder com a escala de sete pontos (LIKERT, 1932), sugerindo-se simplificar e trabalhar com escala de cinco pontos. As respostas do pré-teste foram tabuladas e algumas análises foram feitas. Além de verificações de correlações básicas, aplicou-se o método estatístico de análise fatorial a fim de distinguir redundâncias, reordenamentos e sugerir possíveis agrupamentos de perguntas. Algumas questões também foram alteradas por deliberação do autor e o questionário foi finalizado.

Perguntas estruturadas, ou fechadas, são aquelas que especificam um conjunto de respostas alternativas e o formato das respostas (MALHOTRA, 2012). O questionário final apresentou 37 questões, sendo apenas uma delas não estruturada. 15 questões foram de múltipla escolha – sendo 11 delas descritivas, incluindo demográficas – e as demais 23 perguntas utilizaram-se da escala Likert (1932) com cinco níveis de escolha. Duas questões de múltipla escolha utilizaram escalas semânticas sobre o programa de fidelidade, com base em Lichtenstein, Burton e Karson (1991), referência também utilizada por Writz, Mattila e Lwin (2007) – como mostra o quadro 2. A questão de abertura (não estruturada) simplesmente questionava ao respondedor o nome do programa de fidelidade do cartão.

A disposição inicial das perguntas do questionário em relação aos temas abordados está representada no quadro 3.

Quadro 3 – Rótulos iniciais das questões

Tema	Rótulos											#	
Dados Descritivos	D1	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	11
Fidelidade Atitudinal	FA1	FA2	FA3										3
Custos de Troca (<i>switching costs</i>)	SC1	SC2											2
Atratividade do Programa	AP1	AP2	AP3										3
Conhecimento do Programa	CP1	CP2	CP3	CP4									4
Preferência de Resgate	PR1	PR2	PR3	PR4									4
Atratividade dos Terceiros	AT1	AT2											2
Associação de Marca	AM1	AM2	AM3										3
Fidelidade Intencional	FI1	FI2	FI3	F4	FI5								5
	total de questões											37	

Fonte: Elaborado pelo autor

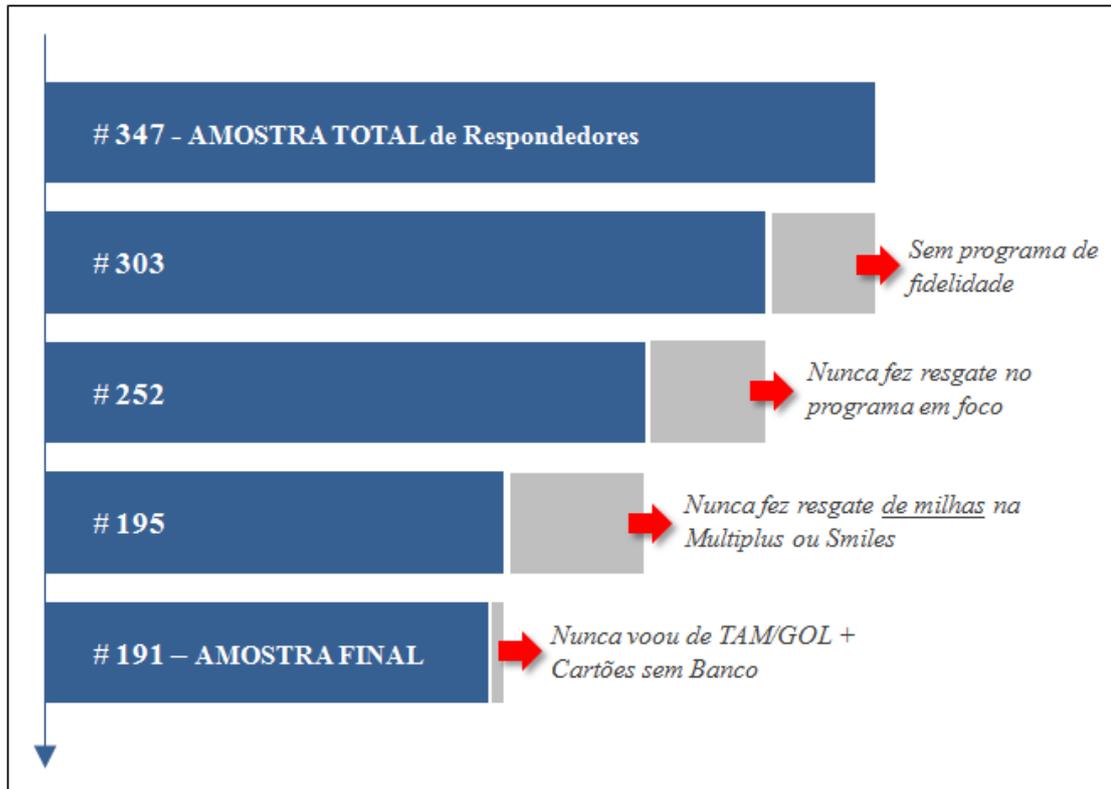
3.2 Amostragem

A população da pesquisa são portadores de cartão de crédito – um ou mais cartões – que já resgataram milhas na TAM através da Multiplus ou na GOL através da Smiles pelo programa de fidelidade do cartão. Além disso, já voaram pela TAM ou pela GOL. Ou seja, são pessoas que já vivenciaram o fenômeno estudado e, portanto, apresentam experiência pessoal concreta em suas respostas.

O levantamento dos dados se deu em corte transversal, no início do 2º semestre de 2015. O processo ocorreu através do envio de um questionário *online* via redes sociais. Alguns professores contribuíram no envio do questionário aos seus alunos. Portanto, pode-se assumir que a pesquisa trabalhou com uma *amostra de conveniência* (CRESWELL, 2010) por depender de grupos naturalmente formados como classes de alunos, grupos sociais e familiares do autor. O processo contou com o recurso amostral da “bola de neve” (*snowball sampling*) apresentado por Goodman (1961) uma vez que o questionário foi repassado para outros grupos, alavancando o número de respondentes.

Do total de 347 questionários respondidos, a amostra aderente à população descrita ficou em 191 respostas válidas. Os grandes bancos brasileiros apareceram dentro desta amostra, o que permite uma avaliação relevante do objetivo deste trabalho.

Figura 7 – Filtros da Amostra



Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 Método de Análise

Os métodos de análise dos dados envolvem cinco etapas principais:

- I. Estatísticas descritivas
- II. Matriz de Correlação
- III. Análises Fatoriais
- IV. Regressões Logísticas
- V. Testes de Chi-Quadrado

Antes de testar as hipóteses desta pesquisa pela a regressão e os testes chi-quadrado, algumas etapas prévias foram essenciais para que os dados estivessem devidamente preparados.

A primeira etapa foi, a partir da amostra final já devidamente preparada, realizar um levantamento básico de todas as estatísticas descritivas em relação às variáveis *drivers* – não descritivas – do questionário. Esta etapa se mostrou importante basicamente para constatações iniciais como a média de cada questão e comparações entre elas e a variância de questão.

A segunda análise efetuada foi a matriz de correlação de Pearson. Aaker, Kumar e Day (2001) comentam que o coeficiente de correlação de Pearson mede o grau de associação linear entre duas variáveis. Sendo positivo, indica que um alto valor de uma variável se associa a um alto valor de outra. Sendo negativo, indica um alto valor associado a um baixo valor. Os autores destacam ainda que este é o método de mensuração de associações mais comumente utilizado.

Na sequência da construção da matriz, foi aplicado o método de análise fatorial por correlação das variáveis independentes. Malhotra (2012) destaca que, na área de pesquisa em *marketing*, tal análise é muito utilizada para reduzir e resumir dados. Pela análise fatorial, são identificados os fatores que expliquem as correlações entre as variáveis. Após esta etapa, desenvolveu e analisou-se o resultado.

O método de regressão utilizado para as análises das respostas obtidas pelo questionário foi o de regressão logística binária. Cox (1958) apontou que, assim como a regressão linear multivariada, a regressão logística avalia a relação entre uma variável dependente (y) com variáveis independentes (x), porém, este modelo lida com variáveis dependentes categóricas. No caso da regressão binária, existem apenas duas possibilidades categóricas de resultado geralmente representadas por 0 e 1.

Malhotra (2012) destaca o amplo uso desta metodologia na área de marketing. É um método que pode ser calculado por *softwares* estatísticos e que consegue abranger todas as variáveis independentes apresentadas nas hipóteses em uma única equação, indicando aquelas que sejam pertinentes ao modelo. Como o presente estudo apresenta um número expressivo de variáveis e, conseqüentemente de hipóteses, esta metodologia estatística se mostrou adequada. Malhotra (2012) apresenta a regressão logística binária através da equação:

$$Y_i = \ln\left(\frac{P_i}{1 - P_i}\right) = \beta_0 + \beta_1 X_i + e_i$$

sendo que:

$$P_i = \frac{\exp(Y_i)}{1 + \exp(Y_i)}$$

onde:

Y_i = variável dependente ou de critério para i -ésima observação. Reflete o logaritmo da razão de chances (GUJARATI, 2006).

P_i = probabilidade de sucesso (sucesso = 1), podendo ser representada por $P(1)$

β_0 = intercepto da reta

β_1 = coeficiente angular da reta

X_i = variável independente ou previsor

e_i = erro associado à i -ésima observação

Dado que a população total desta pesquisa não é conhecida, a resultante da equação para o modelo passa a ser $E(Y_i)$ ou \hat{Y}_i , representando a esperança matemática de se concretizar Y_i e, conseqüentemente e_i é eliminado da equação. β_0 e β_1 também não são conhecidos e, portanto, substituídos respectivamente pelas estimativas a e b . Sendo assim, temos a equação:

$$\hat{Y}_i = a + bx_i$$

No caso do presente estudo, trabalhou-se com duas variáveis dependentes binárias: a associação de marca e a fidelidade intencional.

No caso da associação de marca, o sucesso pode ser traduzido pela situação em que o cliente associa os benefícios do programa à marca do *banco*, de modo que esta associação seja maior ou igual às associações de marca para Multiplus e Smiles e para TAM e GOL. Esta situação de “associação de marca ao banco” (AMB) definiu-se como 1 e demais possibilidades como 0. Seguem os critérios matemáticos para esta variável:

$$AM1 > 3 \text{ e } AM1 \geq AM2 \text{ e } AM1 \geq AM3$$

onde:

AM1 = Associação à marca do Banco

AM2 = Associação à marca da Multiplus ou Smiles

AM3 = Associação à marca da TAM ou GOL

No caso da fidelidade intencional, o sucesso pode ser traduzido pela situação em que o cliente simplesmente concordou em algum grau que o resgate de milhas o leva a querer utilizar mais vezes o cartão avaliado. Ou seja, $FI1 > 3$, onde FI1 refere-se à fidelidade intencional ao cartão (FIC). FI2, que questiona a fidelidade a Multiplus ou Smiles e FI3, que questiona à fidelidade a TAM e GOL, não foram utilizadas na variável resposta FIC por não conflitarem com a fidelidade ao banco (FI1), o que ocorre na associação de marca entre as empresas.

Foram rodadas duas regressões, cada qual com uma das variáveis descritas acima como variável de critério (dependente). Os resultados obtidos foram chave para avaliação das sete

primeiras hipóteses que compreendem a questão 1 do trabalho – associação de fatores com a questão da marca – e para a nona hipótese sobre moderação, que já envolve a questão 2 – relação da marca com a fidelidade intencional.

Como última etapa estatística do processo analítico, a fim de completar a análise do objetivo 2, foi aplicado o teste chi-quadrado por associação. Tanto Malhotra (2012) como Aaker, Kumar e Day (2001) apresentam este método como sendo relevante para análise da associação observada em uma tabulação cruzada. As frequências reais da amostra envolvendo as duas variáveis em questão são comparadas com frequências esperadas em um cenário de total independência entre as variáveis. Dado que AMB (marca) e FIC (fidelidade) são variáveis binárias, a estatística chi-quadrado por tabela cruzada se mostrou simples e direta para tirar conclusões.

As análises estatísticas envolvidas nas quatro etapas foram calculadas utilizando o software estatístico Minitab, versão 17.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados detalhes sobre a amostra da pesquisa, a análise estatística dos resultados obtidos e a análise das hipóteses pela qual serão reveladas quais destas foram aceitas e quais foram rejeitadas.

4.1 Amostra

Os dados descritivos da amostra final utilizada para a análise dos resultados podem ser verificados pela tabela 3. Através da tabela, surgem constatações importantes sobre o perfil da base:

- *Respondentes de alta renda*, o que é comum atualmente para portadores que resgatam milhas, pois, tais resgates exigem gastos elevados no cartão de crédito.
- *Concentração de cartões dos grandes bancos*, o que também era esperado dado o volume de cartões emitidos por estas instituições e por serem elas que oferecem os programas de fidelidade na configuração estudada. O moderno Nubank – apesar de ser uma emissora de cartões e não um banco – apareceu em oito casos, porém, não foi considerado na amostra final por não possuir programa de fidelidade.
- *Respondentes da cidade de São Paulo* na grande maioria.
- *Faixa etária mais adulta, de 30 anos para cima*, dentro das expectativas, uma vez que o resgate de milhas depende do uso recorrente e relevante do cartão e, portanto, demanda tempo.
- *Portadores com mais de um cartão de crédito*, agregando para as respostas em termos de comparações entre cartões e possivelmente entre bancos.
- *Respondentes com frequência de resgates (milhas e não milhas) moderada*, respeitando comportamentos comuns do mercado. Considerando uma conversão para cartões *platinum* de USD 1 = 1.5 ponto e um resgate para milhas da TAM de 20.000 bônus, é possível perceber a necessidade de altos gastos para obter tal resgate, podendo comprometer a recorrência.
- *Trabalhadores de empresas ou autônomos* na grande maioria
- *Costumados a voar moderadamente de TAM ou GOL*

Tabela 3 – Variáveis descritivas

Banco do Cartão Principal	Respond.	%	Renda	Respond.	%
Itaú	61	32%	Mais de R\$14.500	97	51%
Santander	43	23%	R\$7.250 a R\$14.499,99	43	23%
Bradesco	38	20%	R\$2.900 a R\$7.249,99	40	21%
Banco do Brasil	21	11%	R\$1.450 a R\$2.899,99	6	3%
Citibank	11	6%	Menos de R\$1.449,99	4	2%
<i>Outros</i>	17	9%	<i>(vazio)</i>	1	1%
Total	191	100%	Total	191	100%

Cidade onde reside	Respond.	%	Quantidade de Cartões	Respond.	%
São Paulo Capital	165	86%	2 a 3 cartões de crédito	120	63%
Demais cidades do Estado de São Paulo	16	8%	1 cartão de crédito	48	25%
Fora do Estado de São Paulo	10	5%	Mais de 3 cartões de crédito	23	12%
Total	191	100%	Total	191	100%

Frequencia de Resgates	Respond.	%	Frequencia de Viagens TAM ou GOL	Respond.	%
Ocasionalmente (1 a 2x ao ano)	99	52%	1 a 2 vezes ao ano	73	38%
Raramente resgato (menos de 1x ao ano)	57	30%	2 a 6 vezes ao ano	60	31%
Frequentemente (3 a 4x ao ano)	26	14%	Mais de 6 vezes ao ano	42	22%
Recorrentemente (Mais de 4x ao ano)	9	5%	Menos de 1 vez ao ano	16	8%
Total	191	100%	Total	191	100%

Idade	Respond.	%	Ocupação	Respond.	%
30-34	60	31%	Func(a) emp. púb ou priv. tempo integral	88	46%
35-44	45	24%	Autônomo / trabalha por conta própria	51	27%
Acima de 55 anos	35	18%	Func(a) emp. púb ou priv. tempo parcial	21	11%
25-29	23	12%	Estudante	13	7%
45-55	15	8%	Aposentado(a)	11	6%
18-24 anos	13	7%	Não Trabalha	7	4%
Total	191	100%	Total	191	100%

Gênero	Respondentes	%
Feminino	98	51%
Masculino	93	49%
Total	191	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 Análise Estatística

As respostas de duas perguntas exigiram tratamento prévio antes de qualquer análise estatística mais elaborada. A questão sobre o nome do programa “CP1” foi avaliada com cuidado pelo autor de modo a separar aqueles que deram a resposta certa – tendo como

referência o banco relatado – e os que deram a resposta errada. Para respostas certas se atribuiu 1 e para as erradas ou em branco 0. Já a questão sobre qual das empresas o respondedor não abre mão (“F4”) tornou-se uma *dummy* de três colunas. Por abordar um conceito não muito conhecido na literatura e ainda trabalhar com uma afirmação negativa (“não abro mão”), se supôs interpretações duvidosas e estas variáveis *dummy* acabaram não sendo utilizadas para o modelo e usadas como dados secundários apenas para verificar possível relação com as variáveis dependentes e sugerir estudos futuros.

Etapa I: Estatísticas descritivas

Como primeiro passo, foram geradas estatísticas descritivas de todas as variáveis, lembrando que os dados ordinais do questionário já estão todos padronizados na escala de 1 a 5. A tabela 6 com as questões ordinais revela superficialmente um público com alta fidelidade atitudinal, com alta percepção de custos de troca, entende o programa como atrativo, conhece no geral o programa, tem preferência por milhas – chamado no mercado de “milheiro”, aquele que costuma resgatar milhas – entende que os terceiros envolvidos (Multiplus, Smiles, TAM e GOL) são essenciais para o programa de fidelidade, tem uma associação de marca nivelada e moderada entre as empresas e apresenta fidelidade intencional ao cartão pelo resgate.

Quanto as variáveis binárias, descreveu-se o seguinte cenário:

Tabela 4 – Estatísticas descritivas variáveis binárias

Resp.	F4 (Bc)		F4 (MS)		F4 (TG)		CP1	
	#	%	#	%	#	%	#	%
Sim (1)	125	65%	158	83%	158	83%	130	68%
Não (0)	66	35%	33	17%	33	17%	61	32%
Total	191	100%	191	100%	191	100%	191	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Sendo F4 (Bc) a questão sobre não abrir mão do Banco, F4(MS) não abrir mão da Multiplus ou Smiles e F4(TG) não abrir mão da TAM e GOL. Importante ressaltar que 57 respondedores afirmaram que abre mão de todas elas, e houve dois casos de falta de resposta (*missing value*). CP1 refere-se a quem soube responder o nome do programa.

Realizando um levantamento quanto as variáveis dependentes, obteve-se a seguinte proporção de sucessos (sim) e insucessos (não):

Tabela 5 – Estatísticas descritivas variáveis dependentes

Resp.	Associação à marca do Banco (AMB)		Fidelidade Intencional ao cartão (FIC)	
	#	%	#	%
Sim (1)	78	41%	148	77%
Não (0)	113	59%	43	23%
Total	191	100%	191	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Por estes números, podemos constatar que o público da amostra apresenta muito mais casos de intenção de fidelidade do que de associação do processo do resgate à marca do banco. Basicamente, o público é fiel, mas pouco associa os benefícios obtidos ao banco. Veremos os devidos relacionamentos nas etapas adiante. Isso não significa que a associação de marca esteja mais vinculada aos terceiros – Multiplus, Smiles, TAM e GOL – pois os níveis de resposta foram inclusive mais baixos do que o banco.

Tabela 6 – Estatísticas descritivas variáveis ordinais

Variável	Média	Desvio Padrão	Frequências				
			1	2	3	4	5
FA1	3,7	1,1	7	17	49	62	56
FA2	3,7	1,1	7	17	57	56	54
FA3	3,6	1,1	9	20	60	47	55
SC1	3,7	1,2	15	19	43	51	63
SC2	3,6	1,3	22	18	30	56	65
AP1	3,7	1,3	16	19	39	52	65
AP2	3,5	0,9	5	15	73	82	16
AP3	3,3	0,9	5	28	75	67	16
CP2	3,7	1,0	1	23	51	65	51
CP3	3,9	1,1	8	13	33	73	64
CP4	3,6	1,1	9	24	48	67	43
PR1	4,4	0,9	4	3	17	54	113
PR2	2,1	1,1	65	63	37	22	4
PR3	1,7	1,1	112	43	17	15	4
PR4	1,9	1,0	93	53	29	11	5
AT1	3,7	1,2	11	25	42	53	60
AT2	3,6	1,3	15	24	39	56	57
AM1	3,2	1,2	21	32	52	56	30
AM2	3,0	1,2	26	36	65	42	22
AM3	3,0	1,2	29	35	53	54	20
FI1	4,0	1,1	11	9	23	69	79
FI2	3,1	1,3	31	28	55	39	38
FI3	3,4	1,3	20	28	44	59	40
FI5	2,7	1,4	54	38	42	28	29

Fonte: Elaborado pelo autor

Etapa II: Matriz de Correlação

Esta etapa demonstrou uma baixa relação no geral entre as variáveis e não apresentou associações inesperadas relevantes. Para calcular a matriz, foram retiradas as variáveis *dummy* (CP1 e F4) por serem variáveis binárias e, portanto, não se alinharem com as demais correlações. A matriz inteira pode ser visualizada no Apêndice B.

Dados os resultados desta etapa o autor decidiu não trabalhar com FI5, uma vez que as correlações foram muito baixas e principalmente por existir uma correlação positiva com FI1 que teoricamente caminha para o sentido contrário. FI1 avalia o uso do cartão principal e FI5 o uso de outro cartão. Assim como F4, supõe-se que tenha existido uma má interpretação da

pergunta devido à complexidade de sua estrutura gramatical e dos termos aplicados (“*Após trocar os pontos do meu cartão principal para voar de TAM / GOL (via Multiplus / Smiles), eu busco usar outro cartão de crédito que me dê mais chances para um novo resgate.*”).

Etapa III: Análises Fatoriais

Através das análises fatoriais, alguns ajustes foram feitos na disposição inicial das perguntas apresentada anteriormente no quadro 3. Primeiramente, foi aplicada às variáveis independentes com escala de cinco pontos a análise fatorial não rotacionada e a análise fatorial rotacionada pelo método de rotação *varimax*, o mais utilizado segundo Malhotra (2012). Trata-se de um método de rotação ortogonal que busca minimizar o número de variáveis com altas cargas em um fator, com o intuito de facilitar a interpretação dos fatores. A tabela 7 demonstra as associações que foram extraídas na fase rotacionada – método escolhido nesta pesquisa para visualizar indicações de agrupamentos. Foram calculados 8 fatores utilizando combinando premissas usuais por autovalores (na tabela representados por “variância”) e por % de variância apontados por Malhotra (2012). Comenta o pesquisador que, pela análise de autovalores, costuma-se considerar valores até igual ou acima de 1. Mesmo o fator 8 apresentando 0,98 de autovalor, pelo fato de se obter 78% das variâncias explicadas e tal fator apontar a adequação de uma variável que não estava se encaixando nos demais grupos, decidiu-se trabalhar com esta quantidade de fatores.

Tabela 7 – Fatores ‘rotacionados’

	Conhecimento do Programa	Fidelidade Atitudinal	Atratividade do Programa	Atratividade de Terceiros	Preferência de Resgate	Associação inesperada	Preferência de Resg. Viagens	Custos de Troca
Variável	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8
FA1	0,02	0,80	0,14	0,10	0,05	0,11	0,08	0,10
FA2	0,30	0,78	0,14	0,01	0,12	0,03	0,14	0,01
FA3	0,14	0,85	0,18	0,05	0,04	0,13	0,03	0,14
SC1	0,05	0,25	0,19	0,17	0,07	0,08	0,08	0,83
SC2	0,04	0,16	0,03	0,05	0,01	0,90	0,07	0,12
AP1	0,26	0,14	0,39	0,27	0,09	0,59	0,10	0,13
AP2	0,14	0,18	0,85	0,02	0,01	0,21	0,02	0,10
AP3	0,20	0,23	0,85	0,05	0,03	0,04	0,01	0,09
CP2	0,82	0,22	0,17	0,09	0,07	0,02	0,13	0,00
CP3	0,84	0,14	0,13	0,17	0,09	0,07	0,03	0,07
CP4	0,90	0,04	0,09	0,04	0,01	0,08	0,04	0,04
PR1	0,00	0,18	0,19	0,47	0,50	0,01	0,22	0,32
PR2	0,03	0,01	0,01	0,07	0,18	0,03	0,95	0,06
PR3	0,18	0,03	0,08	0,18	0,78	0,11	0,11	0,28
PR4	0,12	0,06	0,05	0,23	0,81	0,15	0,08	0,09
AT1	0,07	0,00	0,08	0,78	0,19	0,12	0,13	0,05
AT2	0,19	0,10	0,01	0,80	0,11	0,04	0,08	0,13
Variância	2,50	2,28	1,81	1,71	1,63	1,31	1,07	0,98
% Var	15%	13%	11%	10%	10%	8%	6%	6%
Acum.	15%	28%	39%	49%	58%	66%	72%	78%

Fonte: Elaborado pelo autor

Muitos fatores se adequaram à intenção inicial do autor, porém, alguns pontos novos surgiram, como a associação inesperada entre SC2 e AP1 e a não associação entre SC1 e SC2, mesmo estas duas últimas sendo perguntas referentes a custos de troca (*switching costs*) e adaptadas da literatura. PR2, preferência por resgate de viagens através do próprio programa do banco, descolou das demais perguntas sobre resgate de milhas. Contudo, neste caso de preferência por tipo de resgate, não foram consideradas as análises fatoriais por se tratar de perguntas com respostas de sentidos muito distintos – exemplo: preferência por milhas (PR1) versus preferência por produtos do banco (PR3).

A próxima etapa antes da regressão foi calcular o alfa de Cronbach (1951) e, através da análise fatorial de componentes principais, calcular os escores fatoriais quando aplicável. O alfa de Cronbach representa o percentual de determinado construto que é mantido após a junção das variáveis (perguntas) correlacionadas. Busca trazer para uma dimensão as várias dimensões analisadas. Geralmente, alfas maiores de 0,7 indicam a junção das variáveis. No caso específico da atratividade dos terceiros (AT1 e AT2), optou-se pelo agrupamento mesmo

com um alfa baixo de 0,61, pois, pela análise de componentes principais, um único fator entre as duas perguntas representou 72% da variância.

Tabela 8 – Agrupamentos

Fatores	Questão	alpha de Cronbach	Comp. Principais % var fator 1	Agrupamento	Variável final
Fidelidade Atitudinal	FA1	0,81	0,73	Sim	fFA
	FA2				
	FA3				
Conhecimento do Programa	CP2	0,87	0,78	Sim	fCP
	CP3				
	CP4				
Atratividade do Programa	AP2	0,80	0,84	Sim	fAP
	AP3				
Atratividade de Terceiros	AT1	0,61	0,72	Sim	fAT
	AT2				
Preferência de Resgate	PR1	n/a	n/a	Não	PR1
	PR3				PR3
	PR4				PR4
<i>Associação inesperada</i>	SC2	0,56	0,69	Não	SC2
	AP1				AP1
Preferência de Resg. Viagens	PR2	n/a	n/a	n/a	PR2
Custos de Troca	SC1	n/a	n/a	n/a	SC1
Nome do Programa	CP1	variável dummy - não alterada			CP1

Fonte: Elaborado pelo autor

Recorrendo a matriz de correlação inicial, observou-se que a variável AP1 (o programa é um dos principais estímulos para o uso do cartão) apresenta maior correlação com a questão FI1 (fidelidade intencional ao cartão) do que a correlação com SC2 apresentada pela análise fatorial rotacionada. Portanto, optou-se por reservá-la e utilizá-la em verificações pós-regressão – comentado adiante.

Quanto as variáveis SC2 e SC1, mesmo que sejam analisadas separadamente, decidiu-se manter o rótulo de cada variável (*Switching Costs*) por duas razões: (i) se tratar de questões diretamente influenciadas pela literatura dentro do tema de custos de troca (WRITZ; MATTILA; LWIN, 2007) e (ii) por de fato abordarem o tema de troca, sendo que SC1 explora a troca em si do cartão e SC2 foca no valor dos pontos perdidos mediante a troca.

Etapa VI: Regressões Logísticas

A partir das variáveis finais descritas na tabela 8, aplicou-se a padronização das variáveis ordinais que se mantiveram originais, como por exemplo, SC1. Com os dados padronizados, calculou-se a regressão logística primeiramente com a variável dependente “Associação de Marca ao Banco” (AMB).

Em uma primeira regressão, sem envolver passos para ajuste do modelo (*stepwise*), as variáveis foram apresentadas com seus devidos *p-values*. O *p-value* demonstra a significância da relação linear entre uma variável independente com a variável dependente Y. Este indicador parte do pressuposto de que os coeficientes das variáveis predictoras da equação são iguais à zero (H_0). Se o *p-value* for maior do que o α adotado (nível de significância), assume-se que não existem evidências suficientes para se rejeitar H_0 . Considerando um $\alpha = 0,2$, a tabela 9 destaca em vermelho as variáveis menos discriminantes no modelo.

Tabela 9 – Níveis de significância observados

Sigla	Descrição da variável	<i>p-value</i>
<i>fFA</i>	Fidelidade Atitudinal	0,419
<i>fAP</i>	Atratividade do Programa	0,008
<i>fCP</i>	Conhecimento do Programa	0,082
<i>fAT</i>	Atratividade dos Terceiros	0,655
<i>SC1</i>	Custos do processo de troca do cartão	0,119
<i>SC2</i>	Custo dos pontos perdidos pela troca	0,009
<i>PR1</i>	Preferência por resgate de milhas	0,069
<i>PR2</i>	Preferência por resgate de viagens	0,965
<i>PR3</i>	Preferência por resgate de produtos do banco	0,671
<i>PR4</i>	Preferência por resgate de produtos e serviços gerais	0,543
<i>CPI</i>	Conhecimento do Nome do Programa	0,591

Fonte: Elaborado pelo autor

Para rodar os ajustes da regressão, adotou-se $\alpha = 0,2$. Através do método de *backward stepwise*, a princípio todas as variáveis são consideradas, e na sequência avalia-se a remoção gradual das variáveis menos discriminantes no modelo, a ponto de se obter uma equação em que todos os *p-values* apresentados sejam menores do que α . Com este refino analítico, é

possível encontrar os fatores que de fato possuem relação significativa com associação de marca ao banco (AMB).

Tabela 10 – Variáveis discriminantes do modelo

Sigla	Descrição da variável	Coefficiente (b)	Erro Padrão	VIF	p-value	odds ratio
<i>fAP</i>	Atratividade do Programa	0,47	0,19	1,06	0,010	1,597
<i>fCP</i>	Conhecimento do Programa	0,36	0,19	1,06	0,050	1,432
<i>SC1</i>	Custos do processo de troca do cartão	0,26	0,18	1,02	0,138	1,294
<i>SC2</i>	Custo dos pontos perdidos pela troca	0,46	0,17	1,01	0,006	1,576
<i>PR1</i>	Preferência por resgate de milhas	0,29	0,18	1,00	0,090	1,336

Fonte: Elaborado pelo autor

A fim de aprofundar as constatações da tabela 10, foi verificado o poder de discriminação do modelo. Um indicador bastante utilizado para verificar tal função é a curva ROC (*Receiver Operating Characteristic*), pela qual se encontra AUC (*area under the curve*) que reflete a área que se forma abaixo da curva (HOSMER; LEMESHOW, 2000). Quanto maior AUC, mais discriminante é o modelo. As regras genéricas para a interpretação do AUC são:

Quadro 4 – AUC

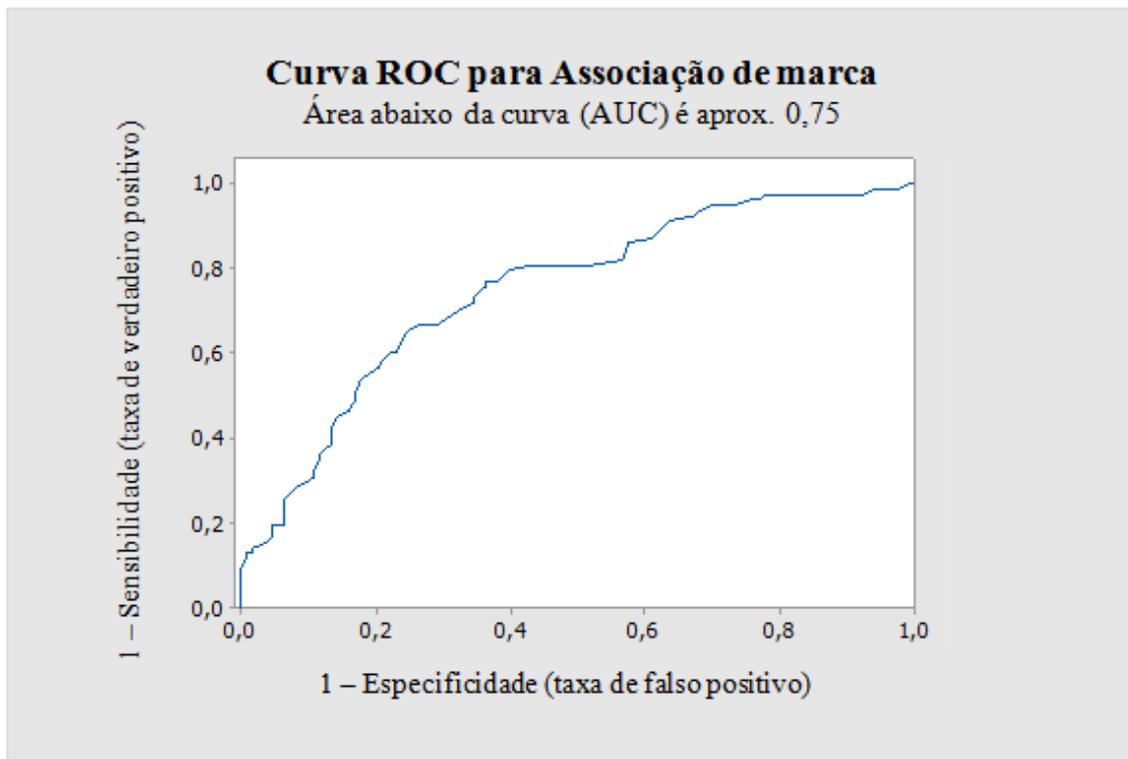
AUC = 0.5	Sem discriminação
$0.7 \leq \text{AUC} < 0.8$	Discriminação aceitável
$0.8 \leq \text{AUC} < 0.9$	Discriminação excelente
$\text{AUC} \geq 0.9$	Discriminação excepcional (rara)

Fonte: Hosmer e Lemeshow (2000)

Pela curva apresentada no gráfico 3, observa-se uma área abaixo da curva (AUC) considerável, apresentando um valor aproximado de 0,75, o que coloca o modelo em um padrão aceitável. Portanto, com esta regressão, podemos trabalhar com as hipóteses propostas

no objetivo 1 deste trabalho, ou seja, verificar a relação de fatores atrelados ao cartão e ao programa de fidelidade com a associação à marca do banco no processo de resgate de milhas.

Gráfico 3 – Desempenho do modelo



Fonte: Elaborado pelo autor

Para o segundo objetivo da pesquisa – relacionar a associação à marca do banco com a fidelidade intencional para o uso mais frequente do cartão – antes dos testes de chi-quadrado, rodou-se uma regressão com a fidelidade (FIC) sendo a variável dependente e a associação de marca (AMB) sendo uma variável mediadora, com o intuito de gerar insumos para o teste da nona hipótese. Vieira (2009, p. 19) afirma que “uma variável pode ser considerada mediadora no momento em que influencia a relação entre variável independente e variável dependente, de modo que sua inserção na equação estrutural neutraliza, ou mesmo, reduz a força do impacto da variável independente sobre a dependente.” Para tal verificação, portanto, a variável de marca foi inserida junto com as demais variáveis independentes. O modelo foi calculado com e sem esta variável a fim de se comparar os coeficientes entre os cenários e, conseqüentemente, obter a força da moderação (MACKINNON; COX, 2012).

Os resultados demonstram que é possível chegar à fidelidade intencional do cartão sem a moderação da marca, pois, os coeficientes pouco se alteram com a entrada da variável AMB no modelo.

Tabela 11 – Impacto de mediação

Sigla	Descrição da variável	Sem Var. Mediadora		Com Var. Mediadora			
		Coefficiente	<i>p-value</i>	Coefficiente	<i>p-value</i>		
<i>fFA</i>	Fidelidade Atitudinal	0,61	0,007	0,63	0,007		
<i>fAP</i>	Atratividade do Programa	0,59	0,012	0,46	0,059		
<i>fAT</i>	Atratividade dos Terceiros	0,81	0,000	0,79	0,000		
<i>SCI</i>	Custos do processo de troca do cartão	-	0,31	0,160	-	0,34	0,131
<i>PR3</i>	Preferência por resgate de produtos do banco	0,49	0,044	0,46	0,055		
<i>PR4</i>	Preferência por resgate de produtos e serviços	-	0,75	0,000	-	0,77	0,000
<i>AMB</i>	Associação à marca do banco					0,87	0,068

Fonte: Elaborado pelo autor

Contudo, é importante destacar que a variável de marca AMB obteve o coeficiente mais elevado para o modelo de fidelidade, o que indica que ela está relacionada à fidelidade ao cartão (FIC). Na etapa IV, verificaremos a relação direta entre as duas variáveis.

Etapa V: Testes Chi-Quadrado

Nesta etapa, foi calculada a tabela cruzada entre a variável de marca AMB com a variável de fidelidade ao cartão (FIC) – ambas binárias. Pelo teste de chi-quadrado observou-se dependência entre as duas variáveis. Os números azuis da tabela 12, destacados em azul claro, são os valores esperados em situação de independência entre as variáveis. Sendo assim, uma vez que para os casos de insucesso de ambos temos 34 que é maior que 25 esperado, e para os casos de sucesso de ambos temos 69 que é maior que 60. O baixo *p-value* confirma a dependência entre as variáveis. O *bloxplot* da probabilidade de associação de marca (FITS da regressão) com a fidelidade (FIC) apresenta de forma gráfica a relação discriminante entre estas duas variáveis, estando nas regiões azuis a concentração dos resultados.

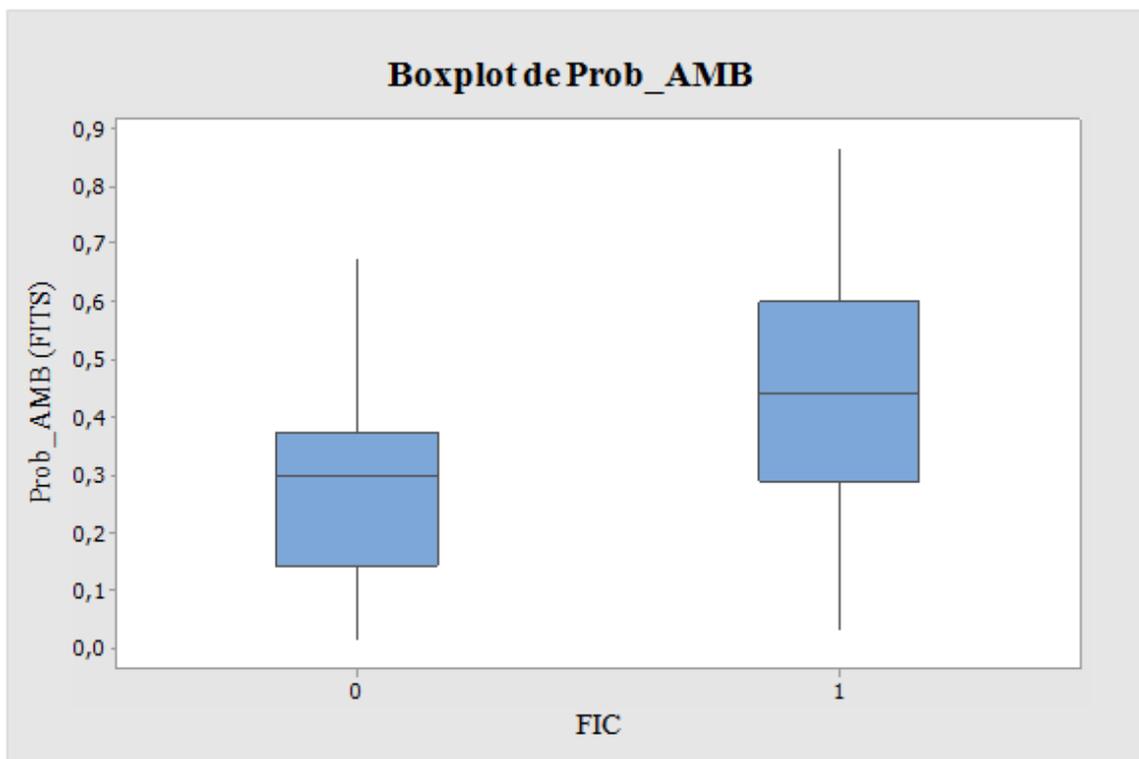
Tabela 12 – Teste chi-quadrado

		FIC		Tot
		0	1	
AMB	0	34	79	113
	1	9	69	78
Total		43	148	191

Chi-Quadrado de Pearson = 9,103; *p-value* = 0,003

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 4 – Relação probabilidade AMB com fidelidade (FIC)

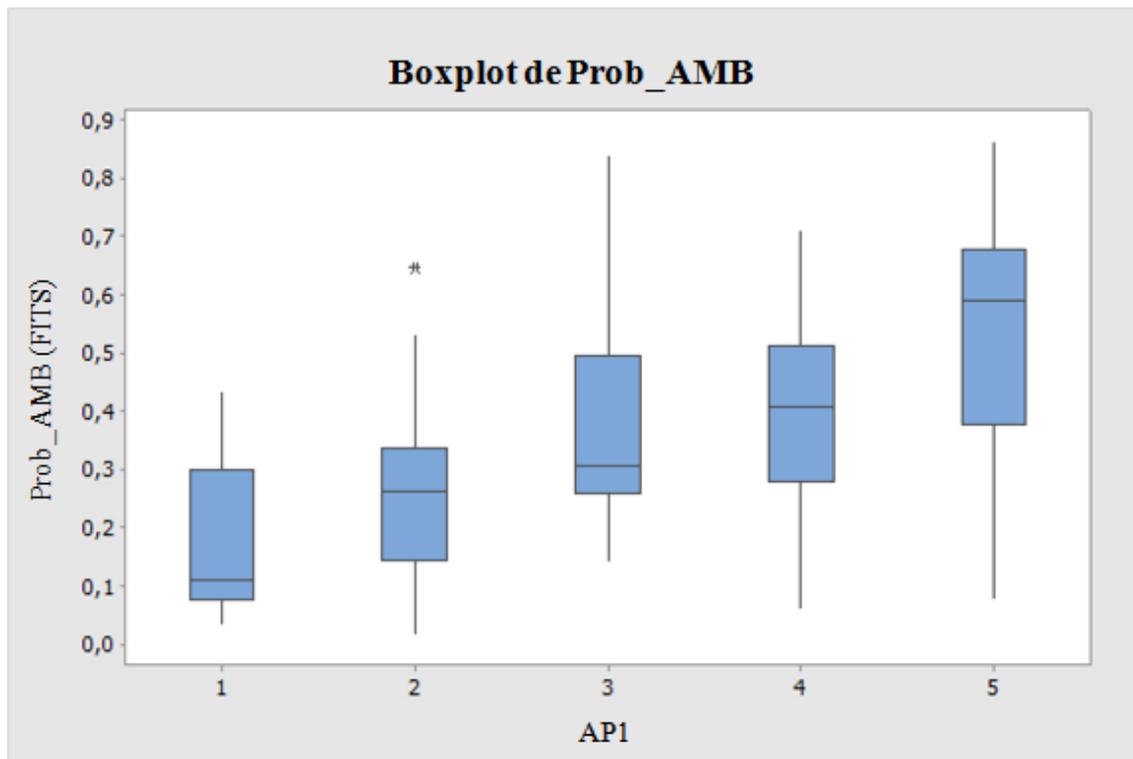


Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme mencionado anteriormente, AP1 (atratividade do programa) avalia o programa como sendo uma das principais razões para o uso do cartão, e por resultados prévios, decidiu-se utilizá-la após as regressões. AP1 apresenta alta dependência com FIC (teste chi-quadrado com *p-value* = 0,000) e dependência com AMB (*p-value* = 0,049). Ou seja, o cliente que tem intenções de fidelização com o cartão acredita que o programa é uma das principais razões

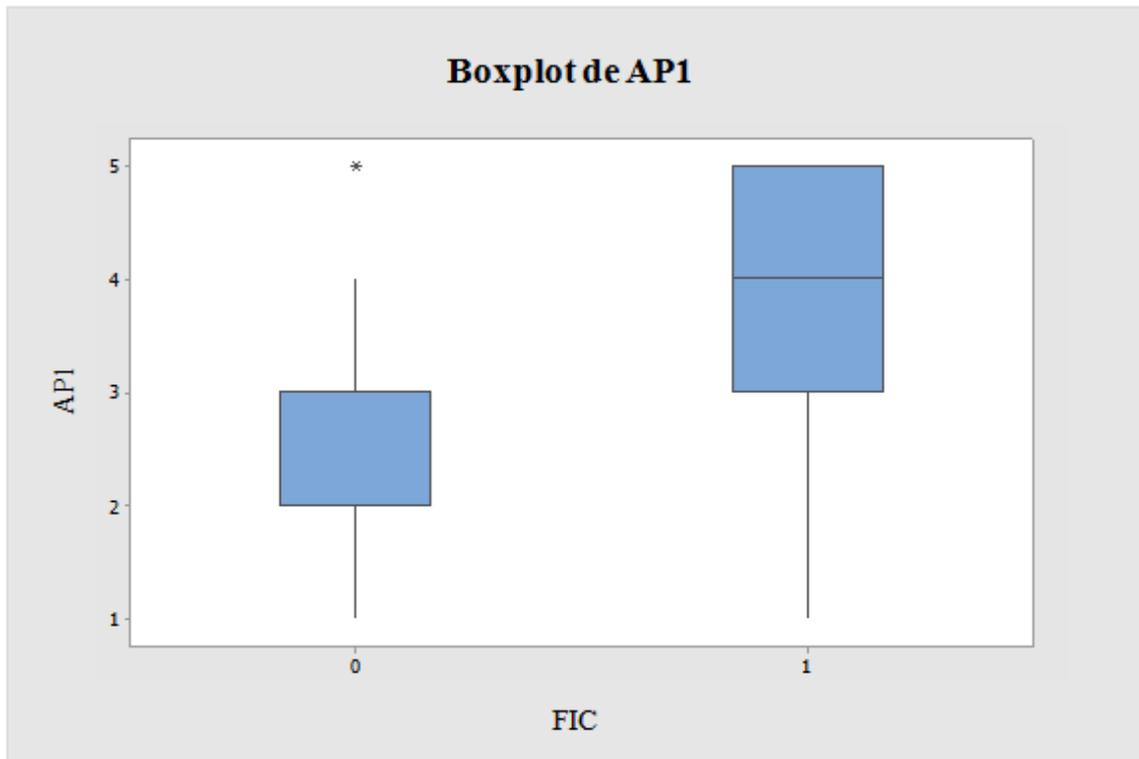
para este vínculo. Ainda nesta linha, por outro lado, a análise permitiu visualizar um público de 60 respondedores, 31% da base, que entende que o programa é um dos principais motivos para o uso do cartão, são fiéis ao cartão (médias de FII e FAs > 3,7), porém, poucos sabem o nome do programa e apresentam baixa associação do resgate à marca do banco.

Gráfico 5 – Relação AP1 com Prob_AMB



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 6 – Relação AP1 com FIC



Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 Análise das Hipóteses

Através das etapas analíticas percorridas, foi possível responder os testes de hipóteses propostos e atingir os dois objetivos centrais desta pesquisa.

Tabela 13 – Resultados dos testes de hipótese

Hipótese	Questão de pesquisa relacionada	Resultado
H1: FA aumenta AMB	1	Rejeitada ✘
H2: SC1 e SC2 aumentam AMB	1	Aceita ✔
H3: AP aumenta AMB	1	Aceita ✔
H4: CP aumenta AMB	1	Aceita ✔
H5: PR1 diminui AMB	1	Rejeitada ✘
H6: PR3 aumenta AMB	1	Rejeitada ✘
H7: AT diminui AMB	1	Rejeitada ✘
H8: AMB influencia FIC	2	Aceita ✔
H9: AMB como mediadora	2	Rejeitada ✘

Fonte: Elaborado pelo autor

A fidelidade atitudinal ao cartão, apesar de ter sido constatada para como relevante para a fidelidade intencional – seguindo a teoria da evolução da fidelidade de Oliver (1999) – para o modelo de associação de marca ela não se mostrou relevante perante as demais variáveis independentes. Portanto, o gosto pelo cartão não sugere em uma associação dos benefícios do programa ao banco, no caso do resgate de milhas. Uma possível justificativa é que, no contexto do mercado analisado, se constata um intenso esforço de comunicação da Multiplus e Smiles com os portadores de cartão – como, por exemplo, disparo diário de emails com ofertas – e um baixo esforço de comunicação dos bancos em relação aos seus programas. Isso faz com que, mesmo para um público com mais apego ao cartão, a associação de marca ao banco seja prejudicada e, conseqüentemente, menos discriminante no modelo apresentado.

Os custos de troca, mesmo sendo testados separadamente, foram discriminantes no modelo estruturado. Tanto o custo psicológico e de tempo – “aborrecimento” – para trocar o cartão para um de outro banco, quanto os custos dos pontos perdidos nesta troca se provaram algo importante para se considerar quando o assunto é lembrança da marca.

A atratividade do programa e o conhecimento sobre o mesmo foram hipóteses aceitas. O cliente que aprecia e o cliente que conhece o funcionamento do programa tende a associar os benefícios do programa ao marca do banco.

Nem a preferência pelo resgate de milhas (prêmio indireto) e nem a preferência por produtos do banco (prêmio direto) tiveram suas hipóteses aceitas. Um fato a ser destacado é que a preferência se mostrou relevante sim para o modelo, porém, de modo positivo em relação à marca do banco, ao contrário do que se esperava. Na situação da preferência por produtos do banco, não houve discriminação com a associação de marca, mas, apesar de poucos respondedores concordarem em algum grau com esta preferência, a variável apareceu como discriminante no modelo da intenção de fidelidade ao cartão.

A atratividade dos terceiros – Multiplus e Smiles ou TAM e GOL – também foi uma variável que se comprovou como discriminante no modelo, mas trouxe uma constatação interessante. O fato de o portador considerar que estas empresas precisam estar envolvidas no programa de fidelidade não implica em algo ruim para o banco do ponto de vista de fidelização ao cartão do banco, pelo contrário, a AT foi a variável que mais se destacou no modelo com a variável independente de fidelidade (FIC) – vide tabela 11. A atratividade destes parceiros pode ser encarada, portanto, com uma alavanca para o uso do cartão. Contudo, uma vez que esta variável não se relaciona com marca (*p-value* de chi-quadrado $> 0,25$), é importante observar a existência de um público considerável que é atraído por estes terceiros a ponto de vincular os benefícios cedidos pelo banco às marcas destas empresas.

Por fim, avançando para o segundo objetivo, houve uma divergência entre a aceitação das hipóteses de associação de marca. A associação de marca ao banco provou estar significativamente relacionada com a fidelidade, embora não tenha se provado como variável mediadora relevante das variáveis independentes com a variável dependente FIC. Ou seja, é possível chegar à fidelidade intencional ao cartão sem necessariamente atingir a associação de marca. Por outro lado, a associação de marca, apresentada em níveis baixos na amostra, levanta um aviso de que muitos clientes estão utilizando o cartão pela dependência de empresas terceiras.

5. CONCLUSÃO

Parahoo (2012) comenta que em um mercado competitivo como o de cartões de crédito, o dilema enfrentado pelos bancos é como motivar os clientes a serem fieis aos seus cartões. De um lado, o programa de fidelidade do cartão é uma forma de vincular o cliente, diminuir sua sensibilidade a preço e aumentar sua associação à marca do banco (BERMAN, 2006). Por outro lado, Lam et al. (2009) chamam a atenção para a redução dos custos de trocas envolvidos quando há vários emissores buscando a fidelidade do mesmo cliente, ofertando programas similares de recompensas.

Atualmente, no Brasil, a recompensa mais procurada destes programas de cartão são as milhas aéreas. As milhas envolvem a participação de programas terceiros como os programas de coalizão – Multiplus e Smiles, por exemplo, que trocam milhas da TAM e GOL respectivamente. Nos últimos anos, houve um crescimento de empresas dedicadas exclusivamente à fidelidade, o que demanda gastos dos bancos para sustentação destas parcerias. A concentração nos resgates de milha reflete um mercado de fidelidade brasileiro ainda bastante restrito, embora suas dinâmicas estejam cada vez mais sendo conhecidas e as opções de resgate estejam cada vez mais abundantes.

Neste contexto, pela ótica do portador do cartão de crédito do banco, o presente trabalho buscou: levantar quais fatores atrelados ao cartão e ao programa de fidelidade podem ter influência significativa na associação do portador à marca do banco no processo de resgate de milhas aéreas (Questão 1); e avaliar a relação da associação da marca com a fidelidade intencional do cliente (Questão 2). Portanto, o objetivo central da pesquisa foi compreender a percepção deste cliente quanto aos programas de fidelidade, levantando implicações sobre a associação feita pelo cliente do benefício que ele obtém com as várias marcas presentes no processo para obtê-lo.

Ambas as questões foram respondidas e o objetivo do trabalho foi atingido. A revisão da literatura sobre o tema e a concretização do estudo de campo planejado, somadas à experiência de mercado do autor, permitiram a construção de um sólido entendimento quanto aos dilemas abordados nesta pesquisa. Através de métodos quantitativos estatísticos, foi elaborado um modelo preditivo para a associação da marca nos casos de resgate de milhas e uma recomendação de como atingir a fidelidade intencional para o uso mais frequente do cartão de crédito do banco.

Ratificou-se a contribuição desta pesquisa para literatura dada à apresentação de resultados referentes ao um mercado de fidelidade em desenvolvimento, demonstrando particularidades deste ambiente que podem não ser observadas em mercados mais maduros sobre os quais a literatura já está mais avançada. A abordagem de multi marcas envolvidas no processo de resgate via programas de coalizão e suas implicações na associação de marca realizada pelo cliente trazem novas constatações não verificadas em trabalhos anteriores.

5.1 Resumo dos Resultados

O estudo demonstra em primeiro lugar que os fatores que conduzem o portador do cartão a atribuir mais ao banco sua premiação em milhas são a atratividade e o conhecimento sobre as ofertas e dinâmicas do programa, a percepção dos custos de troca para cartões de outros bancos – com a conseqüente perda dos pontos acumulados no programa atual – e por fim a preferência pelo resgate de milhas. O que cliente vê valor em seu programa, valor em seus pontos (não quer perdê-los), conhece as mecânicas para trocá-los por recompensas – de preferência milhas – e vê barreiras para trocar de cartão resume a combinação de fatores que devem ser perseguidos pelo banco para ser mais lembrado pelos resgates cujos custos ele mesmo arca.

Em segundo lugar, este estudo mostra que a associação à marca do banco no processo de resgate de milhas por sua vez apresentou relação significativa com a fidelidade intencional do portador para o uso mais frequente do cartão. O que indica que trabalhar o vínculo do portador à marca pode significar maior fidelidade de ação no que diz respeito ao uso do cartão do banco. Contudo, constatou-se um público considerável que não apresenta relação entre estes fatores.

Agregando para a análise acima, foi avaliada a relação direta dos fatores atrelados ao cartão e ao programa diretamente com a fidelidade intencional ao cartão. Outros fatores se mostram importantes como a fidelidade atitudinal, reforçando a evolução da fidelidade apresentada por Oliver (1999) e a preferência por prêmios diretos (do banco) reforçando a tese de Dowling e Uncles (1997). Por um lado, a associação de marca aparece como principal variável para explicar a fidelidade, por outro lado, ela não demonstra ser uma variável mediadora na relação dos fatores com a variável resposta. Ou seja, os resultados sugerem que não é necessariamente ruim para o banco o cliente associar os benefícios do programa à Multiplus, Smiles ou TAM e GOL. O estudo revela que o chamado “milheiro” – cliente que costuma resgatar milhas –

entende que o programa é essencial e utiliza o cartão como meio para este fim. Ele pouco se importa em saber o nome do programa do banco e pode não associar os benefícios ao banco, mas utiliza o cartão uma vez que milhas demanda um gasto elevado neste meio de pagamento. Portanto, conclui-se que existe um caminho direto para a fidelidade ao cartão, o que causa algumas implicações discutidas adiante.

5.2 Implicações Gerenciais

Da amostra analisada, 77% dos clientes sentem vontade de utilizar mais o cartão devido ao resgate de milhas enquanto que apenas 41% atribuem à marca do banco o benefício pelo resgate, sendo a grande maioria do público com perfil de “milheiro”. Para os gestores do banco, já é possível extrair, a partir destas proporções, implicações relevantes ao objetivo central desta pesquisa. A primeira delas é que o resgate de milhas estimula o uso do cartão independente da marca estar ou não na cabeça do cliente. A grande maioria dos “milheiros” entende que o resgate gera fidelidade ao cartão do programa. Esta recompensa, por ser de alto valor, requer uso intenso do cartão pelo portador para que atinja os pontos necessários para a troca. O modelo de associação de marca apresenta a preferência por milhas como um dos fatores determinantes de sucesso, reforçando que as milhas podem ser aliadas do banco. Contudo, elas são custosas para o banco por dependerem da participação de parceiros relevantes. Uma opção para o banco justificar tal gasto é, através de boas ferramentas de CRM, trabalhar com este cliente “milheiro” a sua marca, a percepção do banco como patrocinador da recompensa. Se as milhas são atrativas, o banco deve ao menos buscar usufruir desta atratividade para alavancar o seu negócio. Entende-se que este caminho seja mais vantajoso ao banco do que, a fim de reduzir custos, ele simplesmente repassar este papel a uma empresa terceira, abrindo mão de expor a sua marca. O momento da recompensa, sendo potencial para despertar o envolvimento do cliente – *involvement* (PARAHOO, 2012) – deve ser avaliado com muito critério pelo banco, dada a constatação por este estudo que a marca impacta positivamente a intenção de uso do cartão.

Ampliar a oferta de prêmios diretos é uma alternativa para o banco conseguir trazer maior frequência de uso ao seu cartão. Por se tratar de produtos internos da instituição é uma estratégia mais barata em relação à oferta de milhas, e a redução de gastos com os programas de fidelidade é algo constantemente percorrido pelos bancos. Pelos resultados da pesquisa, a

preferência por resgate de produtos do banco está associada à fidelidade intencional, logo, sugere-se investigar a fundo as oportunidades dos prêmios diretos.

Através deste estudo, os gestores podem colher insumos para direcionar suas estratégias de marca. A atratividade do programa é algo que deve ser trabalhado com atenção. Recomenda-se um teor instrutivo, a fim de que o usuário conheça melhor as mecânicas e dinâmicas do programa. As empresas estão utilizando ferramentas de CRM cada vez mais robustas de modo a entregar ao cliente um benefício que lhe seja relevante. Os bancos não podem deixar de lembrar os seus clientes que existe um esforço da organização para que se premie o cliente fiel ao cartão. Além disso, as correlações negativas – apesar de serem baixas – da associação de marca ao banco com as associações de marca para Multiplus e Smiles e TAM e GOL são um ponto de atenção, uma vez que estas empresas, principalmente os programas de coalizão, disparam diariamente ofertas aos portadores do cartão contando com ferramentas de CRM focadas e especializadas em fidelidade. Isso pode criar um problema de marca para o banco. Trazendo a associação do portador a sua marca, o banco pode utilizar deste vínculo para reter melhor o cliente e emplacar vendas cruzadas (*cross-sell*) de outros produtos do banco.

Os custos de troca percebidos pelo portador também merecem ser tratados pelos gestores. O custo que mais discriminou no modelo foi o custo pela perda dos pontos no processo de troca do cartão. O objetivo, portanto, é adicionar valor ou percepção de valor aos pontos ganhos. Uma possível estratégia é comunicar o cliente o número de pontos que possui e mostrar em uma barra, um termômetro ou algo similar, quantos pontos faltam para que o cliente possa resgatar determinado produto – de preferência que seja de acordo com o seu perfil e momento de vida. Promoções envolvendo vários meses de uso do cartão com o intuito premiar o portador com um volume extra de pontos pode ser uma alternativa. Inclusive, é possível adotar ações de retenção para aqueles clientes que justamente encaram o processo de cancelamento e troca do cartão. A oferta de pontos para isenção de anuidades é uma possibilidade, porém, sugere-se algo que mantenha o cliente vinculado como, por exemplo, oferecer uma quantidade de pontos mediante um compromisso de se juntar mais outra quantidade através do uso do cartão para trocá-los por uma viagem exclusiva ou de valor promocional.

5.3 Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras

Apesar das contribuições substanciais deste trabalho, existem limitações envolvidas que precisam ser destacadas. A começar pela base de dados, a pesquisa contou com uma amostra de conveniência em que muitos casos foram descartados por não se adequarem aos critérios perseguidos. Com isso, a amostra ficou reduzida a 191 respondedores. Contudo, a amostra foi judiciosa, apresentando respostas de pessoas com experiência no assunto de milhas.

A relação entre o Banco e o seu cartão não foi algo aprofundado nesta pesquisa. Optou-se por deixar na base de dados apenas os casos de cartões atrelados a um banco. A partir da aí, buscou-se unir a figura do banco à do cartão. Ou seja, o cliente ser fiel ao cartão no estudo indica vinculação com o banco. Porém, no mercado, além de existir cartões de crédito sem estarem atrelados a um banco ou a marca do banco – cartões de lojas, Nubank, entre outros – o cliente pode entender o cartão como uma entidade totalmente apartada do banco. Existem clientes que acreditam que o seu cartão é da VISA ou da Mastercard e não do banco, sendo estas apenas as bandeiras atreladas ao cartão que algum emissor gerencia. Praticamente todos os casos estavam relacionados a grandes bancos, o que reduz falhas de interpretação por esta limitação.

O estudo não aborda a fidelidade comportamental conceituada por Oliver (1999), apesar de tratar a intenção para tal, o que reflete uma etapa anterior no processo proposto pelo pesquisador. Pode-se assumir este ponto como uma limitação, no entanto, com o objetivo de capturar o real impacto do resgate para a fidelização, considerou-se ser mais assertiva a captura da intenção do portador, pois é o que ele sente no momento do resgate. A ação que ele executou depois pode ter ruídos de outras campanhas de *marketing*.

O trabalho também não explorou a fundo a relação da oferta de viagens pelo programa do banco versus a oferta de milhas. Atualmente, os bancos estão buscando parceiros especializados para que ofereçam opções de viagens dentro do programa do banco, com a marca do banco. As milhas ainda são mais procuradas por ter preços mais baratos (menos pontos), no entanto, por precisarem ser trocadas muito antes da data da viagem, são também criticadas. No programa de viagens do banco esta demora não ocorre. Além disso, esta opção tem crescido em alguns bancos. Portanto, o aprofundamento deste tema pode ser muito proveitoso para fins acadêmicos e mercadológicos.

A ordem dos fatores também foi um ponto não detalhado no estudo. Se o cliente usa e gosta mais o cartão porque associa a marca ou se associa a marca porque usa e gosta mais do cartão

é um dilema que não foi respondido pelo trabalho. Este dilema de causa e efeito pode ser encontrado nas várias variáveis abordadas. Algumas análises estatísticas mais avançadas poderiam refinar tais indefinições e enriquecer as contribuições deste trabalho.

Outra limitação mais sutil desta pesquisa é a possibilidade de existirem cartões *co-branded* (de parceria) da TAM ou da Smiles, o que poderia “sujar” a base de dados. As respostas neste caso podem ficar distorcidas, pois o programa de fidelidade do oferecido pelo cartão é a própria Multiplus ou Smiles. O Itaú tem um cartão de parceria com a TAM Fidelidade, vinculada à Multiplus, e o Bradesco tem um cartão de parceria com a Smiles. A penetração destes cartões no mercado é bem baixa e estima-se que poucos casos devam ter aparecido na base. A decisão tomada pelo autor foi, na pergunta sobre o nome do programa, caso algum respondedor do Itaú tenha respondido Multiplus ou TAM e algum respondedor do Bradesco tenha respondido Smiles, considerou-se com resposta correta. Houve apenas três casos ajustados.

Ressalta-se que o presente trabalho faz parte de um fluxo de uma série de estudos sobre os programas de fidelidade e os impactos em seus usuários. Além de algumas recomendações já comentadas nos parágrafos anteriores – explorar a associação da marca banco com a marca do cartão, aprofundar a comparação das opções viagens oferecidos pelo banco versus as milhas aéreas e esclarecer as relações de causa e efeito dos fatores – outras sugestões se mostram oportunas para que esta grande frente de pesquisa cresça cada vez mais. Uma análise de segmentação do público (*cluster analysis*) aparenta ser bastante útil para entender melhor os tipos de público envolvidos com o banco e permitir assim comunicações mais personalizadas para estes clientes. Trabalhou basicamente com milheiros, porém, pelas correlações negativas entre preferências de resgate, existem indícios de que outros perfis podem ser avaliados. Uma derivação desta análise que também apresenta potencial é investigar aqueles respondedores que associam a marca do banco e entender se eles podem trazer mais receita para o banco em comparação com os respondedores que apenas se mostraram fidelizados. Existe a percepção de que seja importante trabalhar a marca como alavanca do negócio de cartão e de outros produtos do banco.

Os programas de coalizão ainda apresentam poucos referenciais na literatura e merecem atenção dos pesquisadores. Lidam com uma série de parceiros com o intuito de criar um ecossistema em que a moeda de troca são os pontos por eles gerenciados. Se esta configuração gera valor para as empresas parceiras destes programas, é uma hipótese que

carece de testes mais claros. Sugere-se aplicar este estudo na visão da Multiplus e da Smiles, avaliando como se obtém a fidelidade dos usuários do programa, de modo que estes não utilizem programas de coalizão concorrentes e ainda não deixem de se vincular aos programas dos bancos (ou demais empresas parceiras).

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press, 1991.

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo, Editora Atlas S.A., 2001.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Legislação e Normas: Resolução 3919*. BANCO DO BRASIL. 2010 Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=res&ano=2010&numero=3919> > Acesso em: nov. 2014.

BARBOSA, Eduardo F. *Instrumentos de Coleta de Dados em Pesquisa*. Belo Horizonte: CEFET-MG, 1999.

BARRETO, Iná Futino. *Resultados de marketing de relacionamento: proposição de modelo por meio de mapeamento cognitivo*. São Paulo, 2015.

BAUMANN, Chris, ELLIOT, Greg; HAMIN, Hamin. *Modelling customer loyalty in financial services: A hybrid of formative and reflective constructs*. International Journal of Bank Marketing, Vol. 29 No. 3, p. 247-267, 2011.

BERMAN, Barry. *Developing an effective customer loyalty program*. California Management Review, Vol. 49, No. 1, 2006.

BERRY, Leonard L. *Relationship Marketing*, in Berry, L.L., Shostack, G.L., Upah, G.D. (Eds.) *Emerging Perspectives on Service Marketing*. American Marketing Association, p. 25-38, 1983.

BM&FBOVESPA. *Dados Econômico-Financeiros Multiplus*. BM&FBOVESPA. 2014. Disponível em: < <http://www.bmfbovespa.com.br/Cias-Listadas/Empresas-Listadas/ResumoInformacoesRelevantes.aspx?codigoCvm=21946&idioma=pt-br> > Acesso em: dez.2014

BM&FBOVESPA. *Dados Econômico-Financeiros Smiles*. BM&FBOVESPA. 2014. Disponível em: < <http://www.bmfbovespa.com.br/Cias-Listadas/Empresas->

[Listadas/ResumoInformacoesRelevantes.aspx?codigoCvm=23140&idioma=pt-br](#) > Acesso em: dez.2014

BOLTON, Ruth N.; KANNAN, P. K.; BRAMLETT, Matthew D. *Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value*. Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 28, p. 95-108, 2000.

BOULDING, William et al. *A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go*. Journal of Marketing, Vol. 69, p. 155-166, 2005.

BRANDENBURGUER, Adam M.; NALEBUFF, Barry J. *Co-opetition*. Ed. Currency Doubleday, 1996.

BURNHAM, Thomas A.; FRELS, Judy K.; MAHAJAN, Vijay. *Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 31(2), p. 109-126, 2003.

CALEM, Paul S. *The strange behavior of the credit card market*. Business Review (Federal Reserve Bank of Philadelphia), p. 3-14, Jan/Feb, 1992.

CALEM, Paul S.; GORDY, Michael B.; MESTER, Loretta J. *Switching costs and adverse selection in the market for credit cards: New evidence*. Journal of Banking & Finance, Vol. 30, p. 1653–1685, 2006.

CARDMONITOR. *CardMonitor divulga o market share dos principais emissores do mercado brasileiro de cartões*. CLIPPING DE NOTÍCIAS. 2013. Disponível em: < <https://clippingdenoticias.wordpress.com/2013/03/22/cardmonitor-divulga-o-market-share-dos-principais-emissores-do-mercado-brasileiro-de-cartoes> >. Acesso em: nov.2014.

CETIC.BR. *Pesquisa TIC Domicílios*. CETIC.BR. 2014. Disponível em: < <http://cetic.br/noticia/tic-domicilios-indica-que-31-da-populacao-brasileira-usa-internet-pelo-telefone-celular> >. Acesso em: dez.2014

COX, David R. *The regression analysis of binary sequences (with discussion)*. Journal of the Royal Statistical Society, Vol. 20, p. 215-242, 1958.

CREDIT SUISSE. SAVARIS, Bruno; VINAGRE, Felipe; MAGALHAES, Daniel. *Bearing Risks; Collecting Benefits*. LATAM Loyalty Programs. 04 November 2013.

CRESWELL, John W. *Projeto de Pesquisa – métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Ed. Artmed, 2010.

CRONBACH, Lee J. *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. Psychometrika, Vol. 16(3), p. 297–334, 1951.

DICK, Alan S.; BASU, Kunal. *Customer Loyalty: Toward an integrated conceptual framework*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 22(2), p. 99-113, 1994.

DONELLI, James H.; BERRY, Leonard L.; THOMPSON, Thomas W. *Marketing financial services: a strategic vision*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, p. 113, 1985.

DOROTIC, Matilda et al. *Do vendors benefit from promotions in a multi-vendor loyalty program?* Mark Lett, Vol. 22, p. 341–356, 2011.

DOWLING, Grahame. *Customer Relationship Management: In B2C markets, often less is more*. California Management Review, Vol. 44 No. 3, 2002.

DOWLING Grahame R.; UNCLES Mark. *Do Customer Loyalty Programs Really Work?* Sloan Management Review, 1997.

ERYIGIT, Canan. *The influence of brand associations on brand loyalty*. Scientific Forum in Sport Management, Vol. 9(2), 2013.

EVANSCHITZKY, Heiner et al. *Consequences of customer loyalty to the loyalty program and to the company*. Journal of the Academy Marketing Science, Vol. 40, p. 625–638, 2012.

EXPERTISE INTELIGENCIA COMPETITIVA. *Dotz lança programa de fidelidade inovador em Brasília*. BANCO DO BRASIL. 2013. Disponível em: <
<http://www.bb.com.br/portalbb/page118,3366,3367,1,0,1,0.bb?codigoNoticia=30764>>.
Acesso em: nov.2014.

FORNELL, Claes; WERNERFELT, Birger. *Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis*. Journal of Marketing Research, Vol. 24(4), p. 337-346, 1987.

GHAURI, Pervez; GRONHAUG, Kjell. *Research Methods in Business Studies*. Harlow: Pearson Education, 2002.

- GOODMAN, L.A. *Snowball sampling*. *Annals of Mathematical Statistics*, Vol. 32(1), p. 148–170, 1961.
- GOODWIN, C. *Communality as a dimension of service relationships*. *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 5(4), p. 387–415, 1996.
- GORDON, Ian. *Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever*. John Wiley and Sons Publishers. 1999.
- GREMLER, Dwayne D.; BROWN, Stephen W. *Service Loyalty: Its Nature, Importance, and Implications, in Advancing Service Quality: A Global Perspective*, Bo Edvardsson, Stephen W. Brown, Robert Johnston, and Eberhard E. Scheuing (Eds) New York: St. John's University, International Service Quality Association, 1996.
- GRIFFIN, Jill. *Customer loyalty: how to earn it, how to keep it*. New York: Lexington Books, p. 36, 1995.
- GUJARATI, D. *A econometria básica*. tradução da 4ª Edição, Editora Campus, 2006.
- HAN, Xiaoyun; KWORTNIK, Jr. Robert J.; WANG, Chunxiao. *Service Loyalty: An Integrative Model and Examination across Service Contexts*. *Journal of Service Research*, published online by Sage Publications, 2008.
- HENDERSON, Conor M.; BECK, Joshua T.; PALMATIER, Robert W. *Review of the theoretical underpinnings of loyalty programs*. *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 21, p. 256–276, 2011.
- HENNING-THURAU, Thorsten; GWINNER, Kevin P.; GREMLER, Dwayne D. *Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality*. *Journal of Service Research*, Vol. 4, p. 230-47, 2002.
- HOSMER, David W.; LEMESHOW, Stanley. *Applied Logistic Regression*. 2nd ed. John Wiley & Sons, Inc., p. 156-164, 2000.
- INFOMONEY. *BB e Bradesco firmam parceria para criar programa de fidelidade*. INFOMONEY. 2014. Disponível em: < <http://www.infomoney.com.br/minhas->

financas/credito/noticia/3346964/bradesco-firmam-parceria-para-criar-programa-fidelidade >

Acesso em: jan.2015.

JOHNSON, Michael D.; HERRMANN, Andreas; HUBER, Frank. *The Evolution of Loyalty Intentions*. Journal of Marketing, Vol. 70, p. 122–132, 2006.

KELLER, Kevin L. *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*. Journal of Marketing, Vol. 57, p. 1-22, 1993.

KIM, Hyung-Su; KIM, Young-Gul. *A CRM performance measurement framework: Its development process and application*. Industrial Marketing Management, Vol. 38, p. 477–489, 2009.

KIVETZ, R.; URMINSK, O.; ZHENG, Y. *The goal-gradient hypothesis resurrected: Purchase acceleration, illusionary goal progress, and customer retention*. Journal of Marketing Research, Vol. 43(1), p. 39–58, 2006.

KOTLER, Philip H. *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. 8^a ed. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 2001.

KOTTLER, Philip H. *Marketing Management*. Ed. Prentice Hall, 2000.

KUMARA, V.; SHAH, Denish. *Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century*. Journal of Retailing, Vol. 80, p. 317–330, 2004.

LAM R.; BURTON S.; HING-PO L. *Customer tradeoffs between key determinants of SME banking loyalty*. International Journal of Bank Marketing, Vol. 27 No. 6, p. 428-45, 2009.

LAPLACA, P. J. *Letter from the editor: Special issue on customer relationship management*. Industrial Marketing Management, Vol. 33(6), p. 463–464, 2004.

LEITE, Jaci C.; DI SERIO, Luiz Carlos. *O caso Burti*. FGV EAESP, 2008.

LICHTENSTEIN, Donald R., BURTON, Scot, and KARSON, Eric J. *The Effect of Semantic Cues on Consumer Perceptions of Reference Price Ads*. Journal of Consumer Research, Vol. 18, p. 380-91, 1991.

- LIKERT, Rensis. *A Technique for the Measurement of Attitudes*. Archives of Psychology 140: p. 1-55, 1932.
- LIU, Yupin. *The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty*. Journal of Marketing, Vol. 71 p. 19–35, 2007.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing - Uma Orientação Aplicada*. 6ª Edição, Editora BOOKMAN COMPANHIA, 2012.
- MACKINNON, David P.; COX, Matthew G. Commentary on “Mediation analysis and categorical variables: The final frontier” by Dawn Iacobucci. Journal of Consumer Psychology, Vol. 22, p. 600–602, 2012.
- MOORMAN, Christine; DESHPANDÉ, Rohit; ZALTMAN, Gerald. *Factors Affecting Trust in Market Research Relationships*. Journal of Marketing, Vol. 57, p. 81-101, 1993.
- MORGAN, Robert M.; HUNT Shelby D. *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*. Journal of Marketing. Vol. 58(3), p. 20-38, 1994.
- MILGROM, Paul; ROBERTS, John. *Economics, Organization & Management*. Ed. Prentice-Hall, 1992.
- NIELSEN. *Pesquisa Nielsen*. EXAME. 2013. Disponível em: <
<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/3-em-cada-10-brasileiros-sao-donos-de-smartphones>> Acesso em: dez.2014
- NOBLE, Stephanie M.; PHILLIPS, Joanna. *Relationship hindrance: why would consumers not want a relationship with a retailer?* Journal of Retailing, Vol. 80, p. 289-303, 2004.
- NUNES, J. C.,; DRÈZE, X. *Your loyalty program is betraying you*. Harvard Business Review, Vol. 84(4), p. 124–131, 2006.
- O’MALLEY, Lisa. *Can loyalty schemes really build loyalty?* Marketing Intelligence & Planning, Vol. 16(1), p. 47 – 55, 1998.
- OLIVER, Richard L. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. Ed. McGraw-Hill Irwin, 1997.

- OLIVER, Richard L. *Whence Consumer Loyalty?* Journal of Marketing, Vol. 63, p. 33-44, 1999.
- PALMATIER, R. W.; DANT, R. P., GREWAL, D.; EVANS, K. R. (2006). *Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis.* Journal of Marketing, Vol. 70(3), p. 136–153, 2006.
- PALMATIER, R. W. et al. *The role of customer gratitude in relationship marketing.* Journal of Marketing, Vol. 73(5), p. 1–18, 2009.
- PARAHOO, Sanjai K. *Credit where it is due: drivers of loyalty to credit cards.* International Journal of Bank Marketing, Vol. 30 No. 1, p. 4-19, 2012.
- PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. *The One-to-One Future: Building Relationships one Customer at a Time.* New York: Currency Doubleday, 1993.
- PINE, Joseph B. *Mass Customization. The New Frontier of Business Competition.* Boston: Harvard University Press, 1993.
- RAVALD, A.; GRÖNROOS, C. The value concept and relationship marketing, European Journal of Marketing, Vol. 30(2), p. 19-30, 1996.
- REICHHELD, Frederick F.; SASSER Jr., W. Earl. *Zero Defections: Quality Comes to Services.* Harvard Business Review, Sept-Oct, 1990.
- REICHHELD, Frederick F. *Loyalty-based management.* Harvard Business Review, Mar-Apr, 1993.
- REINARTZ, Werner; KRAFFT, Manfred; HOYER Wayne D. *The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance.* Journal of Marketing Research, Vol. 16, p. 293-305, 2004.
- REVISTA EXAME. *Melhores e Maiores.* EXAME. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/noticias/os-bancos-com-mais-clientes-no-brasil-em-2013#1> e <http://exame.abril.com.br/revista-exame/noticias/os-bancos-com-mais-clientes-no-brasil-em-2013#2>> Acesso em: jan.2015

- REYNOLDS, Kristy E.; BEATTY, Sharon E. *Customer Benefits and Company Consequences of Customer- Salesperson Relationships in Retailing*. Journal of Retailing, Vol. 75, p. 11-32, 1999.
- RICHARDS, Keith A.; JONES, Eli. *Customer relationship management: Finding value drivers*. Industrial Marketing Management, Vol. 37, p. 120–130, 2008.
- RIGBY, Darrell K., REICHHELD Frederick F., SCHEFTER, Phil. *Avoid the four perils of CRM*. Harvard Business Review, February 2002.
- ROCHA, Thelma; RODRIGUES, Fabiano. *Programa de coalizão Dotz*. Estudos ESPM, 2007.
- ROTHSCHILD, M.L.; GAIDIS, W.C. *Behavioral Learning Theory: Its Relevance to Marketing and Promotions*. Journal of Marketing, Vol. 45, p. 70-78, 1981.
- SCHULZ, Don E. *Are we too loyal to our concept of loyalty?* Marketing News. Chicago, Vol. 32 (13), p. 11, 1998.
- SCHUMANN, Jan H.; WÜNDERLICH, Nancy V.; EVANSCHITZKY, Heiner. *Spillover Effects of Service Failures in Coalition Loyalty Programs: The Buffering Effect of Special Treatment Benefits*. Journal of Retailing, Vol. 90, p. 111–118, 2014.
- SELGIN, George. *Good Money: Birmingham Button Makers, the Royal Mint, and the Beginnings of Modern Coinage, 1775-1821*. Oakland, CA: Independent Institute, 2011.
- SHAPIRO, Carl; VARIAN, Hall R. *Economia da Informação: Como os Princípios Econômicos Se Aplicam à Era da Internet*. Ed. Campus, 1999.
- SHARP, Byron; SHARP, A. *Loyalty Programs and Their Impact on Repeat-Purchase Loyalty Patterns*. International Journal of Research in Marketing, Vol. 14 (5), p. 473-486, 1997.
- SINGH, Siddharth S., JAIN, Dipak C. & KRISHNAN, Trichy V. *Customer Loyalty Programs: Are They Profitable?* Management Science, Vol. 54(6), p. 1205-1211, 2008.
- VAVRA, Terry G. *Marketing de Relacionamento: aftermarketing*. São Paulo: Atlas, 1993.

VIEIRA, Valter A. *Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas*. R.Adm., São Paulo, Vol. 44(1), p.17-33, 2009.

WIRTZ, Jochen; MATTILA, Anna S.; LWIN, May O. *How Effective Are Loyalty Reward Programs in Driving Share of Wallet?* Journal of Service Research, Vol. 9(4), p. 327-334, 2007.

YI, Il Gu et al. *Human dynamics of spending: Longitudinal study of a coalition loyalty program*. Physica A, Vol. 410, p. 391–398, 2014

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário aplicado na pesquisa

D1	Qual a sua idade?	ME
D2	Qual o seu gênero?	ME
D3	Onde você mora?	ME
D4	Quantos cartões de crédito você possui?	ME
D5	Qual é o Banco/Emissor do seu cartão mais utilizado (cartão principal)?	ME
D6	O seu cartão principal possui um programa de fidelidade que envolva pontos que podem ser trocados por prêmios ou milhas?	ME
D7	Com qual frequência você resgata pontos do programa de fidelidade deste cartão?	ME
D8	Você já resgatou milhas da TAM (na Multiplus) ou da GOL (na Smiles) através do seu cartão de crédito?	ME
D9	Com qual frequência você viaja pela TAM ou pela GOL?	ME
FA1	Eu me considero fiel a este cartão de crédito.	LK
FA2	Eu uso este cartão porque eu considero que é a melhor opção para mim dentre outros cartões.	LK
FA3	Eu gosto utilizar este cartão de crédito para fazer uma compra mais do que outros cartões.	LK
SC1	No geral, seria um aborrecimento ter que trocar este cartão por um cartão de outro banco.	LK
SC2	Eu não trocaria de cartão caso perdesse nesta troca os pontos já acumulados no programa de fidelidade deste cartão.	LK
AP1	O programa de fidelidade é um dos principais estímulos para que eu utilize este cartão para fazer minhas compras.	LK
AP2	Eu considero o Programa de Fidelidade do meu cartão: (atratividade)	SM
AP3	Eu considero o Programa de Fidelidade do meu cartão: (benefícios)	SM
CP1	Qual é o nome do Programa de Fidelidade do seu cartão?	AB
CP2	Eu entendo como funciona o Programa de Fidelidade do meu cartão.	LK
CP3	Eu sei como executar os procedimentos do Programa (como se cadastrar, como resgatar, como ver o saldo de pontos, etc).	LK
CP4	Eu conheço as opções de troca de pontos que o Programa oferece.	LK

PR1	Prefiro trocar os pontos do Programa de Fidelidade do cartão por MILHAS AÉREAS na Multiplus (TAM), Smiles (GOL), Tudo Azul, entre outros programas.	L K
PR2	Prefiro trocar os pontos do Programa de Fidelidade do cartão por VIAGENS oferecidas pelo próprio programa do banco.	L K
PR3	Prefiro trocar os pontos do Programa de Fidelidade do cartão por PRODUTOS RELACIONADOS AO BANCO (pagar com pontos seguros, anuidade do cartão, parcelas de crédito, etc).	L K
PR4	Prefiro trocar os pontos do Programa de Fidelidade do cartão por PRODUTOS (eletrônicos, etc) ou SERVIÇOS (aluguel de carro, cursos, etc)	LK
AT1	Se eu NÃO pudesse mais transferir pontos do Programa de Fidelidade do cartão para pontos na MULTIPLUS / SMILES, estes pontos perderiam todo o seu valor.	LK
AT2	Se a Multiplus / Smiles deixassem de ter a TAM / GOL como opção de troca de pontos, eu não usaria mais a Multiplus / Smiles.	LK
AM1	Neste exemplo, eu associo o BANCO DO CARTÃO como principal responsável por me proporcionar este benefício da viagem.	LK
AM2	Neste exemplo, eu associo a MULTIPLUS / SMILES como principal responsável por me proporcionar este benefício da viagem.	LK
AM3	Neste exemplo, eu associo a TAM / GOL como responsável por me proporcionar este benefício da viagem.	LK
FI1	O fato de eu trocar os pontos pela passagem no exemplo acima me leva a usar mais vezes este cartão (ao invés de outros cartões).	LK
FI2	O fato de eu trocar os pontos pela passagem no exemplo acima me leva a usar mais vezes a Multiplus / Smiles, independente do cartão de crédito.	LK
FI3	O fato de eu trocar os pontos pela passagem no exemplo acima me leva a voar mais vezes de TAM / GOL, independente do cartão de crédito.	LK
F4	No exemplo da troca de pontos pela passagem acima, qual das empresas eu não "abro mão"?	M E
FI5	Após trocar os pontos do meu cartão principal para voar de TAM / GOL (via Multiplus / Smiles), eu busco usar outro cartão de crédito que me dê mais chances para um novo resgate.	LK
D10	Qual é a sua ocupação?	M E
D11	Qual é a sua renda mensal?	M E

ME = Múltipla Escolha

LK = Escala Likert de 5 pontos

SM = Escala Semântica

AB = Aberta

APÊNDICE B – Matriz de Correlação (variáveis ordinais)

	FA1	FA2	FA3	SC1	SC2	AP1	AP2	AP3	CP2	CP3	CP4	PR1	PR2	PR3	PR4	AT1	AT2	AM1	AM2	AM3	FI1	FI2	FI3
FA2	0,48																						
FA3	0,61	0,70																					
SC1	0,30	0,19	0,36																				
SC2	0,25	0,17	0,25	0,19																			
AP1	0,22	0,29	0,34	0,13	0,39																		
AP2	0,31	0,34	0,35	0,24	0,26	0,46																	
AP3	0,31	0,35	0,39	0,23	0,13	0,30	0,67																
CP2	0,27	0,37	0,30	0,11	0,10	0,34	0,30	0,33															
CP3	0,18	0,35	0,27	0,05	0,15	0,33	0,26	0,28	0,67														
CP4	0,10	0,31	0,20	0,04	0,12	0,31	0,20	0,30	0,67	0,71													
PR1	0,19	0,13	0,16	0,10	0,10	0,26	0,10	0,15	0,15	0,25	0,03												
PR2	-0,02	0,05	-0,05	-0,10	0,07	-0,08	0,01	-0,03	-0,08	-0,02	-0,01	-0,25											
PR3	0,00	-0,09	-0,04	-0,07	0,05	-0,00	-0,01	-0,03	-0,05	-0,10	-0,09	-0,16	0,27										
PR4	-0,06	-0,08	-0,10	-0,11	-0,12	-0,22	-0,02	-0,05	0,06	-0,03	0,02	-0,48	0,24	0,36									
AT1	0,10	0,08	0,09	0,12	0,13	0,27	0,02	-0,05	0,10	0,16	0,11	0,34	-0,20	-0,08	-0,28								
AT2	0,17	0,15	0,18	0,13	0,16	0,27	0,08	0,06	0,22	0,26	0,18	0,21	-0,04	0,06	-0,07	0,44							
AM1	0,19	0,19	0,26	0,26	0,21	0,26	0,27	0,27	0,32	0,27	0,19	0,21	-0,03	0,07	-0,04	0,05	0,27						
AM2	-0,00	0,03	-0,01	-0,06	-0,07	0,07	-0,07	-0,09	-0,05	0,07	0,05	0,09	-0,02	0,01	0,06	0,15	-0,01	-0,11					
AM3	0,20	0,24	0,16	0,01	0,02	0,14	0,00	0,05	0,14	0,21	0,22	0,10	0,06	0,04	-0,03	0,09	0,02	-0,10	0,31				
FI1	0,29	0,41	0,38	0,10	0,29	0,52	0,31	0,24	0,24	0,23	0,17	0,34	-0,05	0,01	-0,25	0,29	0,34	0,28	0,14	0,21			
FI2	0,14	0,09	0,04	-0,01	0,00	0,14	0,08	-0,02	0,15	0,10	0,12	0,13	0,04	-0,11	-0,02	0,16	0,03	-0,04	0,38	0,32	0,27		
FI3	0,17	0,08	0,10	0,01	0,05	0,24	0,18	0,11	0,18	0,06	0,11	0,13	0,07	0,10	0,05	0,09	0,16	0,11	0,11	0,25	0,36	0,47	
FI5	-0,08	-0,09	-0,12	-0,07	-0,12	0,15	-0,06	-0,00	0,11	0,04	0,10	-0,03	0,06	0,14	0,01	0,07	0,06	0,01	0,06	0,14	0,11	0,15	0,17