

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

Fábio Pereira Nogueira

**PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES:
Implementação em Empresa do Setor Supermercadista**

Orientador: Prof. Dr. Hugo Fridolino Müller Neto

Porto Alegre

2009

Fábio Pereira Nogueira

**PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES:
Implementação em Empresa do Setor Supermercadista**

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

Orientador: Prof. Dr. Hugo F. Müller Neto

Porto Alegre

2009

Fábio Pereira Nogueira

**PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES:
Implementação em Empresa do Setor Supermercadista**

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

Orientador: Prof. Dr. Hugo F. Müller Neto

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. -

Prof. Dr. -

Prof. Dr. -

Orientador – Prof. Dr. Hugo F. Müller Neto–

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente aos meus pais, Adão e Sedenir Nogueira, por todo o apoio, por terem financiado meus estudos durante boa parte de minha vida, por nunca terem me deixado faltar nada e terem sempre me incentivado à cada passo que dei rumo a essa conquista.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Hugo F. Müller Neto, pelo direcionamento teórico durante a realização deste trabalho.

Agradeço também à minha namorada, Lisiane Pereira, pelo auxílio durante parte do trabalho e por compreender a minha falta de tempo nesses últimos meses, ao meu irmão Fagner Nogueira, pelo apoio. Fico grato também aos meus amigos e colegas, por tornarem a passagem pela universidade uma experiência sem igual.

RESUMO

Este trabalho consiste em uma pesquisa, realizada na rede de Supermercados Guarapari, com o objetivo de propor um sistema de fidelização de clientes para a empresa. Durante a pesquisa foram coletados dados secundários para dar maior suporte ao estudo, também com esse objetivo, foi entrevistado o gestor de um conceituado programa de fidelização gaúcho, o Clube do Assinante Zero Hora. Após essa coleta de dados preliminar, foram realizadas entrevistas em profundidade, com gestores e clientes da rede, com o objetivo de perceber melhor a satisfação e a lealdade dos consumidores, e, principalmente, criar um modelo de programa de fidelização, não só conciliando o foco no cliente, mas também tendo o apoio da administração da empresa.

Na análise dos dados coletados, constatou-se que, em geral, os clientes da organização estudada estão satisfeitos com o serviço prestado. No entanto, alguns pontos como a atitude da equipe de segurança, e o horário de funcionamento das lojas devem ser observados com cuidado pelos proprietários. Com relação ao programa de fidelização, a maioria dos clientes demonstrou que gostaria de obter descontos nas próprias compras como vantagem de associar-se à empresa. Essa também foi a posição dos gestores entrevistados. Desse modo, foi proposto um programa baseado em pontos, o qual ofereceria essa vantagem aos clientes, através da repetição das compras no estabelecimento pesquisado.

Palavras-Chave: marketing de relacionamento e fidelização.

ABSTRACT

This study consists in a research, made on the supermarket network Guarapari, with the purpose of suggesting a client loyalty system for the company. During the research, secondary data were collected to give study a bigger support, with this same purpose, a manager, from Clube do Assinante Zero Hora, a respected gaucho loyalty program, was interviewed. After this preliminary data gathering, deeper interviews were made, with the network managers and clients, in order to: better perceiving the satisfaction and loyalty of the consumers, and, most importantly, create the loyalty program model, not only conciliating the focus on the client, but having the support of the company administration too.

In the analysis of the gathered data, It was found out that, overall, the studied company's clients are satisfied with the provided service, however, some items such as the attitude of the security team, and the stores working time, must be observed with care by the owners. About the loyalty program, most of the costumers showed that they would like to get discounts on their purchases, as an advantage from associating themselves to the company. This was also the position of the managers interviewed. Thus, it was suggested a program based on points, which would give the advantage to the costumers through repeating their purchases in the studied establishment.

Key-words: marketing relationship and loyalty.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Evolução das vendas no setor supermercadista brasileiro -----	12
Gráfico 2 - Rentabilidade dos clientes ao longo do tempo -----	21
Quadro 1 – Resumo da revisão teórica-----	27
Figura 1 - Determinantes de escolha dos clientes de supermercados de Porto Alegre -----	34
Figura 2 – Parte frontal do cartão do clube do assinante -----	36
Quadro 2 – Principais informações dos clientes entrevistados -----	49
Quadro 3 – Pontos fortes relacionados aos Supermercados Guarapari pelos clientes -----	52
Quadro 4 – Pontos fracos relacionados aos Supermercados Guarapari pelos clientes -----	53
Quadro 5 – Horário de funcionamento das lojas do Guarapari-----	55
Quadro 6 – índice de pontuação sugerido-----	61

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1010
1.1	HISTÓRICO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	1010
1.2	O SETOR SUPERMERCADISTA.....	1114
1.3	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	1212
1.4	JUSTIFICATIVA.....	1414
1.5	OBJETIVOS	1515
1.5.1	Objetivo geral	1515
1.5.2	Objetivos específicos	1515
2	REVISÃO TEÓRICA	1616
2.1	MARKETING DE RELACIONAMENTO	1616
2.1.1	Níveis de relacionamento	1616
2.1.2	Lealdade	1717
2.1.2.1	Lealdade cognitiva.....	1818
2.1.2.2	Lealdade afetiva	1818
2.1.2.3	Lealdade conativa.....	1818
2.1.2.4	Lealdade de ação	1919
2.1.3	Lucratividade de clientes	1919
2.2	FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES.....	2020
2.2.1	Os resultados da fidelização	2020
2.2.1.1	Pré-requisitos	2222
2.2.1.2	Tipos de programas de fidelização	2323
2.2.1.3	Criando valor agregado e diferencial competitivo	2525
2.2.1.4	Programas com foco no consumidor	2626
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	2828
3.1	DADOS SECUNDÁRIOS.....	2828
3.2	ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	2828
3.2.1	Clube do assinante Zero Hora – caso modelo	2929
3.2.2	Gestores da rede guarapari	2929
3.2.3	Clientes	3030
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	3131

4.1	DADOS SECUNDÁRIOS.....	31
4.1.1	Programas de fidelidade existentes em supermercados.....	3131
4.1.1.1	Bom Clube – Wal-Mart	3131
4.1.1.2	Zaffari/Bourbon Card	3232
4.1.2	Fidelização de clientes nos supermercados de Porto Alegre	3333
4.2	ENTREVISTA COM GESTOR DO CLUBE DO ASSINANTE ZERO HORA	
	3535	
4.3	ENTREVISTAS COM OS GESTORES DA REDE GUARAPARI	3737
4.3.1	Perfil dos clientes	3737
4.3.2	Fidelização de clientes.....	3838
4.3.2.1	Comportamento de indicação da empresa	3939
4.3.2.2	Sensibilidade dos clientes às ofertas da concorrência	4040
4.3.2.3	Frequência de compras	4141
4.3.2.4	Ligação afetiva	4141
4.3.2.5	Transpor Barreiras.....	4242
4.3.2.6	Fator-Chave para fidelizar um cliente	4242
4.3.3	Pontos fortes e pontos fracos	4343
4.3.4	Qualidade dos produtos	4444
4.3.5	Concorrência	4444
4.3.6	Opinião dos gestores sobre programas de fidelização	4545
4.4	ENTREVISTAS COM OS CLIENTES.....	4747
4.4.1	Perfil dos clientes entrevistados.....	4747
4.4.2	Confusão dos clientes em identificar os programas.....	5050
4.4.3	Problemas no cartão de crédito do guarapari.....	5050
4.4.4	Experiência com programas de fidelização	5151
4.4.5	Tipo de benefício mais desejado pelos clientes	5151
4.4.6	Pontos fortes e pontos fracos da rede	5252
4.4.6.1	Deficiência na equipe de segurança.....	5353
4.4.6.2	Horário de funcionamento	5454
4.4.6.3	Falta de boas promoções	5555
4.4.7	Preços.....	5555
4.4.8	Concorrência	5656
4.4.9	Lealdade dos clientes	5757

4.4.9.1	Cientes preferenciais	<u>5757</u>
4.4.9.2	Cientes regulares	<u>5858</u>
4.4.9.3	Cientes eventuais	<u>5959</u>
5	CONCLUSÃO	<u>6060</u>
5.1	CONSIDERAÇÕES SOBRE SATISFAÇÃO E LEALDADE	<u>6060</u>
5.2	CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO	<u>6164</u>
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	<u>6363</u>
	ANEXO A - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS GESTORES	<u>6565</u>
	ANEXO B - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS CLIENTES	<u>6767</u>

1 INTRODUÇÃO

1.1 HISTÓRICO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Os Supermercados Guarapari (Guarapari Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda.) são uma rede de supermercados familiar de pequeno porte, fundada em 1983, a partir da união de quatro sócios, todos eles irmãos.

O patriarca da família, Luis Pereira, possuía anteriormente um armazém de bairro, em Viamão, com serviços e sortimento de produtos extremamente limitados. Não existiam ainda grandes redes de varejo na região, a qual era dominada por diversos pequenos “armazéns de esquina”. Esse armazém foi fechado, e perto do local foi inaugurada pelos filhos, uma loja bem maior, que contava com aproximadamente vinte funcionários.

A inauguração da loja foi um sucesso, a clientela crescia rapidamente, esse era o único supermercado da região, e por ser maior, conseguia vender a preços mais competitivos do que os pequenos armazéns.

Em 1986, foi fundada a primeira filial da rede, em Alvorada, esta já com objetivo de aumentar o poder de compra, e com isso adquirir maior competitividade no mercado. A meta inicial foi alcançada, porém as dificuldades de estar instalado em um prédio alugado começaram a pesar, uma vez que os investimentos em melhorias estariam limitados pela locação.

Em 1990, a segunda filial foi fundada, no bairro Santa Cecília, em Viamão. Esta loja exigia uma atenção especial pela abrangência na região e campo de crescimento. A filial de Alvorada foi deslocada para o bairro Rubem Berta em Porto Alegre, mais próxima da matriz, onde foi totalmente reformada em 1997, e passou a ser uma das lojas mais bem estruturadas do Guarapari.

Em 2000, a primeira loja da rede foi deslocada para outro terreno no mesmo bairro, essa loja é cinco vezes maior do que a antiga e conta hoje com 70 funcionários.

Após alguns anos sem inaugurar novas lojas, em 2007, a mais recente das lojas foi aberta, no bairro Santa Isabel, em Viamão, uma loja com formato de centro

comercial localizada em uma área bastante populosa, repleta de lojas e centros de lazer. Essa loja é hoje a matriz da rede, onde está localizada toda a área administrativa central.

Infelizmente, no natal de 2008 um acidente de percurso atravessou o caminho de crescimento da rede. Já em dificuldades financeiras, devido ao enorme investimento colocado em sua última loja, a empresa viu um incêndio destruir parcialmente a sede do bairro Paraíso, que tinha seguro apenas parcial. Esse fato dificultou ainda mais a situação, a empresa enfrenta dificuldades financeiras, e o pior, as vendas na nova matriz não estão andando conforme se esperava.

Hoje, a rede conta com quatro lojas, três em Viamão, e uma na zona norte de Porto Alegre, são 340 colaboradores ao total, e seis sócios. O faturamento bruto em 2007, segundo dados da empresa, totalizou 25 milhões de reais. A principal fonte de receita é à venda de mercadorias alimentícias, produtos de limpeza/higiene e artigos de primeira necessidade. A organização também recebe recursos do aluguel de espaços para lojas menores em duas de suas sedes, e possui um restaurante que funciona na loja matriz. O público alvo é, em sua maioria, composto por pessoas pertencentes às classes sociais C e D, que moram nas proximidades, em Viamão e no bairro Rubem Berta, em Porto Alegre.

1.2 O SETOR SUPERMERCADISTA

A organização objeto deste estudo enquadra-se no setor de varejo, o qual inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais (KOTLER, 2000).

Em segunda análise, o formato de supermercados enquadra-se dentro do varejo como Auto-Serviço. Esse ramo é a base de todas as operações de desconto, e pode ser definido por lojas onde os clientes se servem nas prateleiras sem a necessidade de um atendimento por parte de um funcionário (KOTLER, 2000). Para Ferreira, apud FARIAS (2004:26), o supermercado é o mais destacado formato do varejo, principalmente por possuir maior visibilidade e frequência de visitas.

De acordo com dados da Abras (Associação Brasileira de Supermercados) de 2008, no Brasil, o setor conta com 7.725 lojas (1,5% superior ao ano anterior). Um fenômeno observado pela Abras nos últimos, é a tendência dos consumidores de buscarem por lojas mais compactas, e com bom nível de serviços, de modo a oferecer-lhes maior comodidade, praticidade e agilidade. Além disso, grandes redes têm apostado no formato, e estão reduzindo a sua área de vendas sem reduzir o número de check-outs (caixas).

As vendas do setor supermercadista, em julho de 2009, cresceram 6,66%, em relação ao mesmo mês de 2008, de acordo com o Índice Nacional de Vendas, divulgado mensalmente pela Abras, no ano, a alta é de 5,47%. Esses índices já foram deflacionados pelo IPCA do IBGE (Abras).

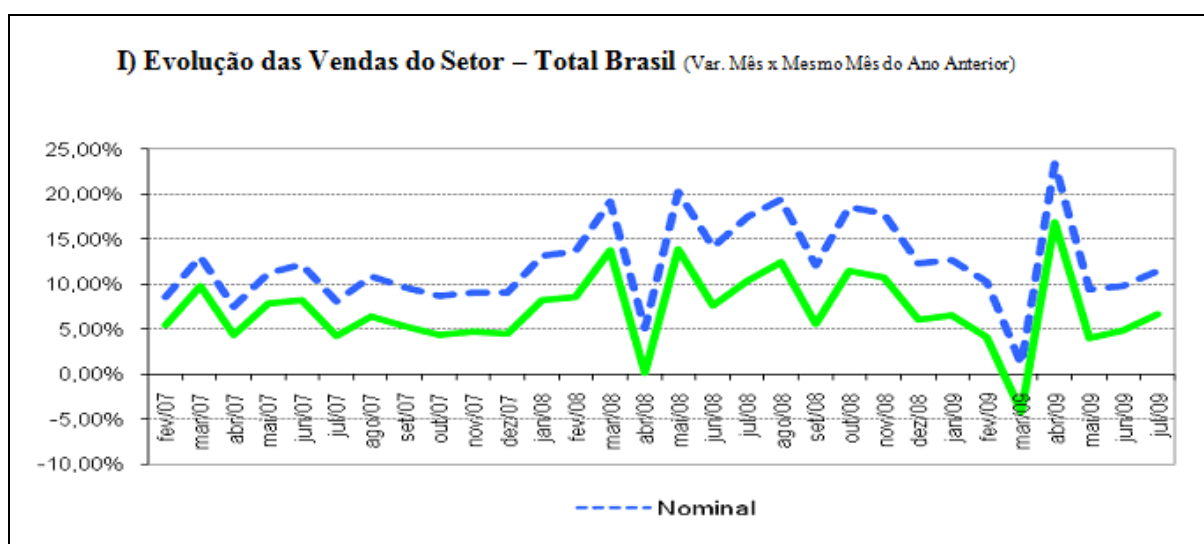


Gráfico 1 – Evolução das vendas no setor supermercadista brasileiro

Fonte: <http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/indice-de-vendas/indice-do-mes/>.

1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Kotler (2000) afirma que a maior parte da teoria produzida em marketing concentra-se na área de conquista de novos clientes, ao invés de concentrar-se na parte da retenção. Em pesquisa realizada pelo *Peppers & Rogers Group* no ano de 2004, 56% das empresas brasileiras pesquisadas afirmaram que investem 20% ou

mais de suas verbas de marketing em programas de fidelização de clientes. Esse número corrobora para a realização de mais estudos na área (PEPPERS & ROGERS GROUP, 2004).

Entre os diferentes mecanismos utilizados pelas empresas para fidelizar os clientes, encontramos os programas de fidelização. Quando estruturado da maneira correta, o programa de fidelização pode representar um importante diferencial competitivo para a organização. Essa estruturação deve ser feita com foco no cliente, de modo que o programa crie um valor adicional percebido por eles. Temos como exemplo disso, a rede de supermercados Tesco, no Reino Unido, que até 1995 ocupava a segunda colocação no setor. A partir do lançamento do ClubCard, a rede avançou no conhecimento dos seus clientes e passou a personalizar as promoções nas lojas de acordo com cada perfil. Hoje, o Tesco não só é líder no mercado onde atua, como também expandiu as suas operações para segmentos totalmente distintos, devido aos conhecimentos de compra que adquiriu dos seus clientes com o programa de fidelidade (HUMBY, 2004).

Em Porto Alegre, o uso de programas de fidelidade é uma ferramenta bastante difundida entre os estabelecimentos comerciais. No entanto, as empresas normalmente elaboram os seus programas de benefícios de acordo com o que é mais fácil de ser implementado, e não com o que o cliente deseja receber por ser fiel a organização.

A empresa analisada neste trabalho possui um sistema de cartão de crédito próprio, no entanto, o sistema é pouco difundido, e os limites de crédito dos clientes são baixos. Além disso, diversas empresas estão investindo nos programas de fidelização, e aparentemente estão tendo sucesso.

Para não ficar em desvantagem, os sócios do Guarapari pensam em aplicar a mesma ferramenta em sua empresa. No entanto, eles não têm idéia de como devem fazer para aproveitar ao máximo o que um programa desses pode oferecer. O que será que os clientes realmente buscam em programas deste tipo? Será que os clientes passariam a comprar mais se participassem do programa? E os clientes eventuais, o programa seria capaz de torná-los clientes fiéis?

Como consequência da falta de pesquisa prévia, ocorre o problema de diversos programas de fidelização não atingirem o desempenho esperado pela

empresa, pois essa não se preocupou em elaborar um programa de fidelização focado nos cliente e sim apenas nas suas capacidades e conveniência.

Propõe-se neste trabalho realizar uma pesquisa de marketing com os clientes da rede de Supermercados Guarapari, com o objetivo de solucionar a seguinte questão: quais são as vantagens, relacionadas a programas de fidelidade, procuradas pelos compradores, como esta empresa poderia melhor atender os seus clientes nesse quesito, e como é possível maximizar o aproveitamento dessa ferramenta. Por fim, considerando que a satisfação é pré-requisito da lealdade, pretende-se avaliar os diversos fatores que promovem a satisfação dos clientes da rede Guarapari.

1.4 JUSTIFICATIVA

Pretende-se com esse trabalho chegar a um modelo de programa de fidelização com foco nas necessidades e desejos dos clientes no estabelecimento pesquisado. Queremos descobrir quais as características que os clientes da rede de Supermercados Guarapari mais valorizam nessa ferramenta; o que é necessário para motivá-los a comprar novamente no estabelecimento, e não no concorrente; e saber o quanto é relevante o fato de possuir determinado cartão de fidelidade na hora de escolher onde fazer as suas compras.

O conhecimento gerado com este estudo será útil para a empresa pesquisada na medida em que diversos concorrentes estão lançando mão do uso dessa ferramenta, como pode ser visto nos resultados da pesquisa de dados secundários. Os administradores da organização analisada sentem que precisam, de algum modo, estreitar o relacionamento com a clientela. Atualmente a empresa não utiliza nenhum tipo de ação de marketing de relacionamento. Com cartões de fidelidade focados nos clientes e, criados de acordo com as necessidades desses, as organizações tendem a aumentar as suas chances na fidelização do seu público e, conseqüentemente, devem ter retornos maiores em receita e lucratividade.

1.5 OBJETIVOS

Para se responder à questão problema, são propostos os seguintes objetivos:

1.5.1 Objetivo geral

Propor um modelo de programa de fidelização, o qual ofereça benefícios compatíveis com as necessidades dos clientes da empresa estudada

1.5.2 Objetivos específicos

- Analisar os aspectos geradores de satisfação e lealdade dos clientes da rede de Supermercados Guarapari;
- Identificar os benefícios que os clientes gostariam de receber por serem fiéis à empresa;
- Identificar quais são as reais possibilidades, considerando o custo x benefício, na implementação do tipo de programa desejado pelos clientes; e
- Conciliar os desejos dos clientes, com os interesses da administração da empresa, no modelo de programa de fidelização proposto.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento é um processo contínuo, que envolve a identificação e a criação de novos valores com clientes individuais, e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria (KOTLER; ARMSTRONG, 1999).

O relacionamento com clientes insere-se como uma das principais áreas do marketing, considerando isso, Kotler definiu marketing como “a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles” (1999, p.155).

2.1.1 Níveis de relacionamento

A organização não deve focar as suas atenções somente na atração de novos clientes, é de igual, ou maior importância, desenvolver estes clientes para que se tornem fiéis à ela. Podemos dividir a relação entre clientes e empresa em níveis (KOTLER, 2000):

- a) Possíveis clientes (*suspects*): todo aquele que presumivelmente pode comprar o produto/serviço;
- b) potenciais clientes (*prospects*): são os possíveis clientes com maior probabilidade de comprar da empresa, possuem forte interesse pelo produto, e podem pagar por ele;
- c) clientes potenciais desqualificados: são os que têm problemas de crédito, ou não são lucrativos;
- d) clientes eventuais: um comprador que eventualmente realiza transações com a empresa, mas que pode estar também comprando da concorrência;

- e) clientes regulares: quando o comprador realiza transações com certa regularidade;
- f) clientes preferenciais: cliente a quem a empresa trata excepcionalmente bem e com conhecimento;
- g) associados: clientes que são associados a um programa, instituído pela empresa, o qual oferece uma série de benefícios;
- h) defensores: clientes que euforicamente defendem a empresa e a recomendam aos outros; e
- i) parceiros: quando cliente e empresa trabalham em conjunto. Por exemplo, quando um cliente envia sugestões de novos produtos e aperfeiçoamentos para produtos e a empresa os considera em suas decisões.

Fazer com que mais clientes sejam parceiros da empresa aumenta a receita, no entanto isso também gera custos. As organizações devem saber até que ponto desenvolver o relacionamento com os clientes é lucrativo (KOTLER, 2000).

2.1.2 Lealdade

Para Oliver 1997, apud Henrique (2004:68), a lealdade é definida por um profundo comprometimento por parte do cliente na recompra de um produto ou serviço no futuro, apesar de influências situacionais ou esforços em marketing por parte da concorrência, que tenham o potencial de causar uma mudança no comportamento.

O autor divide a lealdade dos clientes em quatro etapas, três delas ligadas à atitude, e a última ligada ao comportamento.

2.1.2.1 Lealdade cognitiva

A primeira fase da lealdade está relacionada ao conhecimento do consumidor em relação aos atributos de desempenho de determinada organização. Essa informação é recebida através da própria experiência do cliente, ou através de indicações de outras pessoas que já tiveram experiências anteriores com a empresa. Essa fase é caracterizada pela preferência do consumidor por certa marca. A lealdade nessa etapa tem caráter superficial baseado em experiências.

2.1.2.2 Lealdade afetiva

A segunda fase é a afetiva, ela se refere à lealdade codificada na mente do consumidor. É uma atitude positiva em relação à marca, fruto do acumulo de diversas experiências anteriores de compra e satisfação. Ao contrário da fase cognitiva, em que o cliente ainda está bastante sujeito à argumentações contrárias, na fase afetiva a lealdade é mais forte, mas depende da força afetiva da marca.

2.1.2.3 Lealdade conativa

Esta fase caracteriza-se pela intenção, que é influenciada pelas diversas experiências anteriores afetivas positivas. Em situações de compra, a conação implica um compromisso de recompra de determinada marca. A lealdade nessa fase está relacionada à motivação, sustentada pelo comprometimento e pela consistência cognitiva.

2.1.2.4 Lealdade de ação

Na etapa da ação, todas as experiências afetivas positivas anteriores em relação à marca, levam o cliente a um sentimento de querer vencer obstáculos que possam atrapalhar a ação da compra, para continuar relacionando-se com a marca. O consumidor que chega nesse estágio de lealdade passa a ignorar as mensagens de atração dos concorrentes e evita também a experimentação de outras marcas.

2.1.3 Lucratividade de clientes

Marketing é, em última análise, a arte de atrair e reter clientes lucrativos (KOTLER, 2000). É conhecido que nem todos os compradores são rentáveis à organização, muitas vezes, os esforços e recursos despendidos com certos clientes são maiores que a receita gerada por eles. Isso se confirma com a conhecida regra 80 – 20 (BOGMANN, 2000), a qual diz que apenas 20% dos clientes são responsáveis por 80% da receita.

De acordo com Kotler (2000), a empresa não deve ir atrás de todos os clientes e satisfazê-los, pois isso seria muito caro. Segundo o autor, alguns bancos relatam que perdem dinheiro com 45% dos seus clientes. As organizações devem estruturar os seus compradores em bancos de dados, criando escalas de importância e lucratividade, para direcionar com mais eficiência os seus esforços em marketing.

Sobre a lucratividade de clientes, VAVRA (1994, p. 55), considera:

Os esforços de marketing tornam-se tanto mais eficientes como eficazes, porque a empresa está hábil para identificar seus clientes mais importantes e daí, apresentar a eles a oferta, produto ou serviço adequado no tempo correto.

Kotler diz ainda que os clientes não rentáveis devem ser estimulados, ou a comprar produtos com maior margem de lucro, ou a não comprar mais da

organização. Para a empresa isto não seria um problema, uma vez que os mesmos a deixariam para comprar produtos não rentáveis dos concorrentes.

2.2 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Para Kotler (2000), as empresas e os pesquisadores deveriam investir mais em fidelizar os seus atuais clientes ao invés de focar-se na captação de novos. A aquisição de novos clientes exige um grande esforço para fazer com que compradores satisfeitos deixem de contratar os seus atuais fornecedores.

De acordo com as estatísticas da *American Management Association* (AMA), é cinco vezes mais caro recrutar novos clientes do que conservar os que já existem. E em pesquisa realizada em 1987 pelo *The Forum Group*, funcionários de empresas americanas e canadenses declararam que atrair clientes era considerado uma prioridade em seus locais de trabalho, duas vezes mais importante do que conservar os que já existiam. Esse pode ser um erro bem dispendioso (BOGMANN, 2000).

2.2.1 Os resultados da fidelização

Para gerenciar clientes como ativos é preciso valorizá-los como tal. Ou seja, quantificar e prever a permanência do cliente e o fluxo de caixa ao longo do do relacionamento com a empresa, Reicheld, apud Vavra (1993).

Vavra (1993) avalia os ganhos médios com a fidelização de clientes em diferentes setores:

- a) Um cliente de supermercado gastará \$ 50.000,00 no decorrer de 10 anos;
- b) um revendedor de automóveis pode esperar \$ 150.000,00 de faturamento de um cliente leal durante sua vida; e
- c) um fabricante de eletrodomésticos pode contabilizar aproximadamente \$ 3.000,00 de vendas de um cliente satisfeito durante um período de 20 anos.

Clientes novos e antigos geram fluxos de caixa diferentes para a empresa, para analisar essa diferença devemos considerar todas as circunstâncias que afetam esse fluxo. No gráfico a seguir podemos observar a evolução do lucro proporcionado por um cliente ao longo do tempo, Reichheld, apud Vavra (1993).

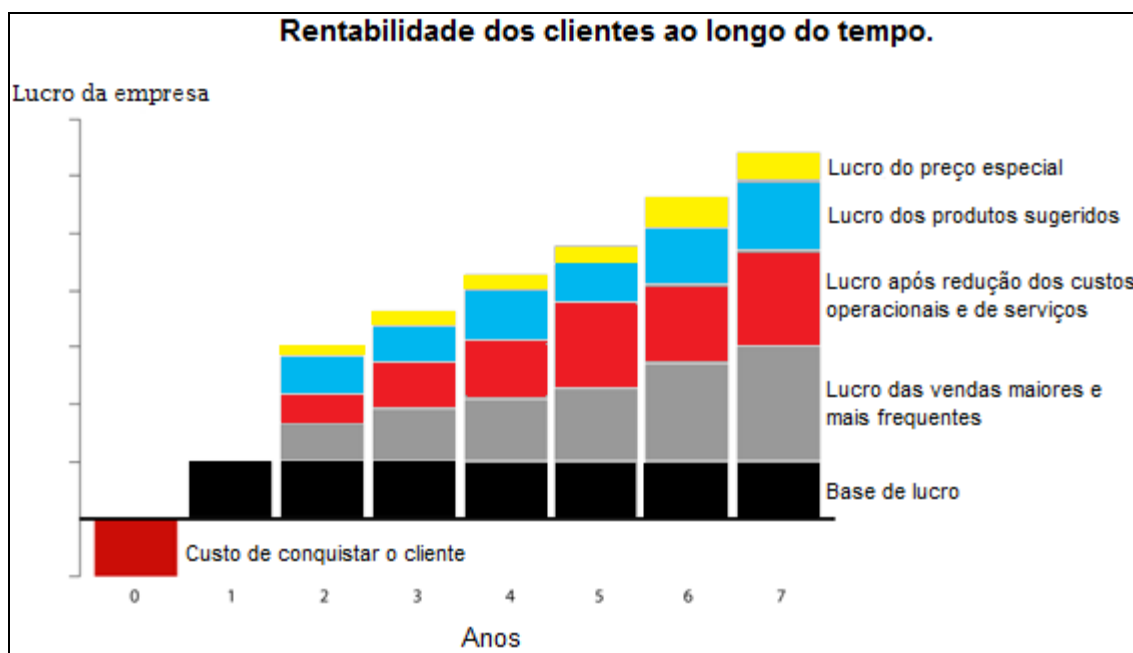


Gráfico 2 – Rentabilidade dos clientes ao longo do tempo

Fonte: Reichheld, apud VAVRA (1993, p. 238).

Cada etapa da rentabilidade dos clientes do gráfico acima é descrita a seguir, Reichheld, apud Sterzi (2005, p. 24):

- Custo de aquisição: para atrair clientes novos a empresa precisa gastar consideráveis somas de dinheiro com publicidade e promoções;
- base de lucro: é o lucro básico gerado por qualquer cliente, independente da lealdade do mesmo;
- lucro das vendas maiores e mais frequentes: após algum tempo, baseado na confiança que o cliente passa a ter, ele realiza compras com maior frequência e em maiores volumes no estabelecimento;
- lucro após redução dos custos operacionais e de serviços: quando o cliente fica mais familiarizado com a empresa e seus produtos, existe um ganho em

eficiência, pois o cliente já conhece todos os procedimentos necessários e a empresa também já possui conhecimento sobre as suas preferências;

- lucro dos produtos sugeridos: o cliente satisfeito tende a indicar a empresa para as pessoas do seu grupo de convivência, com isso a organização conquista novos clientes e também lucra com eles; e

- lucro de preço especial: normalmente os clientes mais antigos são os que pagam os maiores preços, pois não são necessários descontos e promoções para incentivá-lo a realizar a compra.

3.2.1 Programas de fidelidade

Os programas de fidelidade iniciaram-se com as companhias aéreas, na década de 1980, nos Estados Unidos. O objetivo era recompensar a preferência e a repetição de compra dos clientes. Logo os programas espalharam-se para diversos outros segmentos. Atualmente, o principal objetivo desses programas é criar um vínculo entre a empresa e o cliente, de modo que este resista ao longo do tempo e produza resultados no médio e longo prazo (Rocha, Toledo e Almeida, 2008).

2.2.1.1 Pré-requisitos

Para Bogmann (2000), existem quatro pré-requisitos básicos para o sucesso de qualquer tipo de programa de fidelidade, são eles:

- a) Apoio da diretoria;
- b) estabelecer estratégias de marketing focadas no consumidor;
- c) o programa de ser percebido como vantagem competitiva; e
- d) a responsabilidade pelo programa deve ser centralizada.

Considerando as características do mercado brasileiro, a empresa de consultoria Peppers & Rogers Group, apud Bogmann (2000), analisou empresas nacionais que possuem programas de fidelização, e levantou cinco fatores críticos para o sucesso desses mecanismos:

- a) Comunicação com o cliente da base;
- b) treinamento dos colaboradores e comunicação interna;
- c) existência de uma base tecnológica
- d) apoio da liderança; e
- e) mensuração e divulgação dos resultados financeiros do programa, uma vez que, por se tratar de investimento, é esperado que ele produza um retorno econômico mínimo que o justifique.

Segundo Rocha e Veloso, apud Bogmann (2000:95), a implementação de um programa de fidelização requer a análise e estudos mais aprofundados de acordo com o setor da empresa. Conforme com os autores, existem onze etapas que devem ser cumpridas com o intuito de levantar, e observar os principais pontos para o funcionamento de um programa de fidelização, são elas:

1. Determinar as verbas e equipe de implantação.
2. Analisar o ambiente e as bases do programa.
3. Definir os conceitos e as características.
4. Calcular os valores para pontuação.
5. Escolha de prêmios adequados e obtenção de aprovações.
6. Desenvolver estrutura de suporte.
7. Preparar os sistemas.
8. Desenvolver mecanismos de avaliação.
9. Viabilizar materiais de comunicação com características especiais.
10. Treinar as equipes envolvidas.
11. Fazer os ajustes finais.

2.2.1.2 Tipos de programas de fidelização

Kotler, apud Bogmann (2000:94), diferencia os programas de fidelidade em quatro níveis:

- *Nível 1.* Disponibilizar mais e melhores serviços. Ex.: Carlton Hotel. Possui um banco de dados com informações sobre o que o cliente quer ter no quarto.
- *Nível 2.* Benefícios financeiros: Companhias Aéreas – Marketing por frequência, criação de sistemas de acúmulos de pontos que oferecem aos clientes mais frequentes passagens aéreas sem custo.
- *Nível 3.* Benefícios Sociais: A empresa Harley Davidson criou o clube Harley Owners Group (HOG), e envia bimestralmente uma revista com lista de eventos regionais, nacionais e internacionais que encorajam o uso da moto. Com isso os motoqueiros conhecem pessoas que possuem os mesmos interesses que eles.
- *Nível 4.* Benefícios estruturais: A Federal Express - empresa líder mundial no mercado de entregas de encomendas - desenvolveu o software Fedex Ship, o qual facilita o despacho de malotes para os clientes. “Para os consumidores com maior volume, a Federal Express fornece um computador com impressora.”

Já Rapp & Collins, apud Bogmann (2000:95) apresentam seis tipologias de modelos de programas de fidelização:

- Modelo de alianças ou complementar – são programas baseados na aliança entre duas ou mais empresas que oferecem serviços/produtos, normalmente, complementares. É muito utilizado no setor do turismo com parcerias entre companhias aéreas e redes hoteleiras.
- Modelo do serviço de valor agregado – são programas que buscam oferecer benefícios em termos de serviços agregados para os associados. Exemplo disso são os cartões American Express que oferecem a possibilidade de compra antecipada, aos seus clientes, de ingressos para grandes eventos.
- Modelo de afinidade – programas que reúnem os clientes que possuem um elevado nível de envolvimento com o produto e partilham de

interesses em comum. Um bom exemplo é o Clube dos Motoqueiros Harley Davidson.

- Modelo contratual – são programas que utilizam a reputação da empresa para ofertar algum produto/serviço de forma periódica. Geralmente exigem o pagamento de uma taxa e entregam benefícios como a participação em eventos exclusivos, o acesso a informações diferenciadas ou preços mais baixos em outros produtos.
- Modelo educacional – é um programa baseado na troca de informações entre empresa e clientes, a organização envia informativos aos compradores e alimenta o banco de dados com as respostas enviadas.
- Modelo de recompensa – são os mais utilizados e conhecidos, além de ser o objeto principal de estudo deste trabalho. Esses programas procuram recompensar o cliente pela fidelidade e repetição da compra por meio de diversos tipos de benefícios, entre eles: prêmios, bônus, incentivos, pontuações, etc. No Brasil os programas mais conhecidos são os das companhias aéreas, e nesse setor o programa pioneiro foi o da TAM. O cartão TAM fidelidade oferece aos clientes associados, entre outros benefícios, a troca de milhas de viagem acumuladas por novas passagens.

2.2.1.3 Criando valor agregado e diferencial competitivo

Kotler e Armstrong (2003) salientam que, ao passar do marketing centrado na transação para o marketing de relacionamento, muitas organizações desenvolveram programas que levam seus clientes a voltar, comprar mais e manterem-se fiéis a elas. As empresas criam valor agregado através de um relacionamento especial com programas de prêmios, pontos acumulados, bônus, descontos especiais por uso do cartão, etc.

Segundo os autores, premiar o cliente pela fidelização encoraja um relacionamento duradouro entre as duas partes. Os relacionamentos duradouros

com os melhores clientes estimularam também a conquista de clientes não tão fiéis, aumentando o grau de fidelização à empresa. Com o tempo muitas empresas, observando o sucesso de organizações que já possuíam os seus sistemas de fidelização de clientes, sentiram a necessidade de fazer o mesmo para melhorar o seu conceito junto à clientela. Desse modo, criou-se uma competição em tentar agregar e fidelizar mais clientes também por meio desses instrumentos.

2.2.1.4 Programas com foco no consumidor

Para Bogmann (2000), o sucesso de um programa de fidelização dos clientes depende, entre outros fatores, do estabelecimento de uma estratégia de marketing focada no consumidor. A organização deve atuar comprometida com os clientes, buscando adaptar os seus produtos e serviços às necessidades deles.

A empresa precisa entender com exatidão o que o cliente espera receber, e aplicar em seus serviços. Desse modo, para construir um programa de fidelização é essencial conhecer as necessidades, desejos e valores do cliente, para depois traçar uma estratégia adequada de fidelização.

As necessidades e desejos dos consumidores em termos de programas de fidelidade são as mais diversas possíveis, e variam conforme o setor onde a empresa esta estabelecida, e com o perfil dos seus clientes.

<p>Níveis de Relacionamento KOTLER</p>	<p>a) Possíveis clientes (<i>suspects</i>); b) potenciais clientes (<i>prospects</i>); c) clientes potenciais desqualificados; d) clientes eventuais; e) clientes regulares;</p>	<p>f) clientes preferenciais; g) associados; h) defensores; e i) parceiros.</p>
<p>Resultados Financeiros da Fidelização REICHHELD</p>	<p>a) Custo de aquisição; b) base de lucro; c) lucro das vendas maiores e mais frequentes; d) lucro após redução dos custos operacionais e de serviços; e) lucro dos produtos sugeridos; e f) lucro de preço especial.</p>	
<p>Fatores Críticos para o Sucesso</p> <p>BOGMANN (esquerda)</p> <p>PEPPERS & ROGERS GROUP (direita)</p>	<p>a) Apoio da diretoria; b) Foco no consumidor; c) Ser percebido como vantagem competitiva; d) Responsabilidade centralizada;</p>	<p>a) Comunicação com o cliente da base; b) treinamento dos colaboradores e comunicação interna; c) existência de base tecnológica d) apoio da liderança; e e) mensuração e divulgação dos resultados financeiros.</p>
<p>Etapas da implementação de um programa de fidelização</p> <p>Rocha e Veloso</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar as verbas e equipe de implantação; 2. Analisar o ambiente e as bases do programa; 3. Definir os conceitos e as características; 4. Calcular os valores para pontuação; 5. Escolha de prêmios adequados e obtenção de aprovações; 6. Desenvolver estrutura de suporte; 7. Preparar os sistemas; 8. Desenvolver mecanismos de avaliação; 9. Viabilizar materiais de comunicação com características especiais; 10. Treinar as equipes envolvidas; e 11. Fazer os ajustes finais. 	
<p>Tipos de programas</p> <p>Kotler (esquerda)</p> <p>Rapp & Collins (direita)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilizar mais e melhores serviços; 2. Benefícios financeiros; 3. Benefícios Sociais; e 4. Benefícios estruturais. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo de alianças ou complementar; 2. Modelo do serviço de valor agregado; 3. Modelo de afinidade; 4. Modelo contratual; 5. Modelo educacional; e 6. Modelo de recompensa.

Quadro 1 – Resumo da revisão teórica

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa etapa do trabalho serão expostos os procedimentos metodológicos, esses procedimentos guiaram toda a realização da pesquisa.

A partir da análise teórica, em que não foram encontradas pesquisas específicas sobre o tema em questão, constatou-se a necessidade de realizar uma pesquisa de caráter exploratório para melhor entender e responder aos objetivos propostos.

Para GIL (1999), as principais finalidades das pesquisas exploratórias são desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Este tipo de pesquisa é utilizado quando o tema a ser pesquisado é pouco conhecido e sobre ele é difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

3.1 DADOS SECUNDÁRIOS

A primeira etapa da pesquisa consistiu em buscar dados secundários em diversas fontes com o intuito de obter conhecimento em maior profundidade para a etapa seguinte, que será composta de entrevistas em profundidade.

A pesquisa em dados secundários gerou importantes informações, sobre como as empresas do ramo supermercadista estão atuando com relação aos programas de fidelização.

3.2 ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Após a coleta dos dados secundários a próxima etapa consistiu em entrevistas individuais com diferentes públicos. Selltitz, apud GIL (1999:117) caracteriza a entrevista como técnica bastante adequada para obter informações

sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes.

As entrevistas foram realizadas de maneira semi-estruturada. Esse tipo de entrevista combina perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. As entrevistas foram todas realizadas face a face, este método tende a favorecer uma maior quantidade de informações coletadas (GIL, 1999).

3.2.1 Clube do assinante Zero Hora – caso modelo

Para auxiliar e orientar as entrevistas com gestores e clientes, e também aprofundar melhor no assunto, foi entrevistado Ari Lopez, gestor responsável pelo Clube do Assinante Zero Hora, programa de fidelização do jornal pertencente ao Grupo RBS. Na entrevista foram obtidos dados que serviram de base para as etapas seguintes e ajudaram, em parte, a validar a importância do presente trabalho.

3.2.2 Gestores da rede guarapari

Após a entrevista sobre o Clube do Assinante, ocorreram entrevistas com Sedenir Pereira Nogueira e Francisca Pereira Rigoli, a primeira é gerente da loja de Porto Alegre da rede Guarapari, a segunda é responsável, entre outras atividades, pelo marketing da empresa.

As entrevistas duraram aproximadamente 1h30min cada, ambas foram realizadas nas casas das entrevistadas durante um domingo, e o roteiro das mesmas encontra-se no Anexo A deste trabalho. O objetivo dessas entrevistas foi descobrir a percepção das gestoras sobre o que os clientes pensam da rede Guarapari, o ponto de vista da empresa sobre os programas de fidelidade, o que as gestoras pensam sobre o uso dessa ferramenta, a sua eficácia e o quanto a

empresa estaria disposta a investir na aplicação da mesma. Além disso, procurou-se também saber um pouco mais sobre o perfil dos clientes do Guarapari.

3.2.3 Clientes

A última etapa da coleta de dados foi composta de entrevistas em profundidade com os clientes da Rede Guarapari. O objetivo dessas entrevistas foi compreender qual a percepção que os clientes têm sobre a rede Guarapari e sobre os programas de fidelização das empresas as quais eles já possam ser associados, quais atributos são ou não valorizados por eles em termos de benefícios, e também outras questões pontuais sobre marketing de relacionamento.

As entrevistas com os clientes ocorreram uma semana após as entrevistas com as gestoras, nos dias 23, 24 e 25 de outubro. Foram entrevistados 12 clientes, sete mulheres e cinco homens, dois na loja do bairro Cecília (menor loja da rede), três nas lojas dos bairros Safira e Paraíso (lojas intermediárias da rede) e quatro na loja do bairro Santa Isabel (maior loja da empresa). As idades foram distribuídas de maneira que cada grupo de faixa etária tivesse ao menos um representante de cada sexo, todos maiores de dezoito anos. Em média as entrevistas duraram quarenta minutos, elas foram realizadas nos escritórios das lojas. Os clientes foram abordados após realizarem as compras, e foi oferecido como brinde uma caixa de bombons para obter maior receptividade. Apenas nove clientes negaram-se a dar a entrevista alegando que estavam com pressa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 DADOS SECUNDÁRIOS

A pesquisa de dados secundários retornou alguns dados que vem de encontro à importância deste trabalho.

4.1.1 Programas de fidelidade existentes em supermercados

4.1.1.1 Bom Clube – Wal-Mart

Em outubro de 2008, a rede Wal-Mart ampliou para a Região Sul do Brasil, através das marcas Nacional, BIG e Mercadorama, o seu programa de fidelidade chamado Bom Clube. O programa já era disponibilizado nas lojas do Nordeste desde 1995 (Bom Clube) e oferece aos clientes a possibilidade de acumular pontos através de compras nas lojas participantes, cada R\$ 1,00 em compras equivale a um ponto no programa de fidelização.

Os pontos no programa podem ser trocados por créditos em produtos nas lojas, a tabela de relação entre pontos e créditos em compras não está disponível no site do programa, somente com o atendente na loja, e não pode ser distribuída. Em média, a cada 100 pontos, os clientes ganham um real em crédito para compra de produtos. De maneira mais genérica, podemos dizer que o cliente participante ganha 1% de desconto nas lojas. Porém, na compra de certos produtos, o cliente acumula mais pontos do que os da tabela normal.

Além dos descontos nas próprias lojas do Wal-Mart, os participantes do Bom Clube podem trocar seus pontos em estabelecimentos parceiros ou apenas apresentar o cartão em outras empresas associadas ao programa, e ganhar descontos que vão de 10 a 28%. Isso, de certa maneira, torna a portabilidade do

cartão obrigatória, no entanto o número de estabelecimentos parceiros não é grande. O cartão também pode ser usado como chaveiro. Os pontos podem ser trocados ainda por milhas de viagem do programa *Smiles* das companhias GOL e VARIG, na proporção média de seis pontos para cada uma milha de viagem, ou 16,6% de aproveitamento em milhas.

Não é cobrada taxa de adesão, nem anuidade para participar do programa, os pontos são válidos por em média dois anos (a validade depende do mês de aquisição).

4.1.1.2 Zaffari/Bourbon Card

Recentemente a Rede Zaffari/Bourbon também implementou um programa com o objetivo de fidelizar os seus clientes. O chamado “Programa Fidelidade Premium” foi criado para os clientes que utilizam os cartões Zaffari Card e Bourbon Card. As compras dos clientes participantes são revertidas em pontos, que valem descontos na fatura, ou milhas aéreas. Nas compras com o cartão, 2,5% do valor é convertido em pontos. Para trocar os pontos por descontos nas faturas, cada ponto vale R\$ 1,00 de desconto, e o resgate mínimo é de 100 pontos, ou seja, 100 reais. Ao trocar os pontos por milhas aéreas, cada ponto vale 15 milhas, ou seja, a cada 100 reais em compras os clientes ganham 37,5 milhas aéreas, as milhas podem ser usadas nas companhias TAM, GOL e VARIG.

Além do “Programa Fidelidade Premium”, os clientes que possuem os cartões Zaffari Card e Bourbon Card também participam do programa “Clube Premier Bourbon”, neste programa, os portadores dos cartões ganham descontos, que ficam em torno de 10% em estabelecimentos parceiros nos mais variados segmentos, basta apenas apresentar o cartão. A lista de estabelecimentos participantes é divulgada no site da empresa.

A rede Zaffari/Bourbon não cobra taxa de adesão nem anuidade dos clientes, e o Zaffari/Bourbon Card antes de funcionar como cartão de fidelidade já funcionava como cartão de crédito nas lojas.

4.1.2 Fidelização de clientes nos supermercados de Porto Alegre

Em pesquisa realizada pelo Grupo SONAE, em 2003, foram levantados uma série de dados referentes aos atributos valorizados pelos clientes do mercado supermercadista de Porto Alegre, e também foram relacionados dados sobre a opinião dos clientes quanto às principais redes atuantes na cidade.

De acordo com a pesquisa, para 30% dos clientes, o fator “preço baixo” é determinante na escolha de onde realizar as compras, seguido de longe pelo atributo “ter carnes de qualidade” com 8%, e “estar perto de casa” com 6%. Quando são considerados apenas supermercados (excluindo hipermercados), o atributo “ter preços baixos” foi escolhido por 26% dos entrevistados, seguido pelo atributo “estar perto de casa” com 9% e “ter rapidez no atendimento” com 8%.

A pesquisa da Rede Sonae serve de guia ao orientar quais devem ser os principais focos da atenção dos profissionais de marketing no setor supermercadista. Além disso, estudos do Instituto Brasileiro de Relações com os Clientes, mostram que os programas de fidelização servem principalmente para auxiliar no processo de fidelização dos clientes, dependendo de outros fatores como: atendimento, preços, estrutura das lojas, etc (fatores evidenciados na pesquisa da rede SONAE). Ou seja, os programas de fidelização podem funcionar, mas sozinhos não são suficientes para garantir a permanência dos clientes no longo prazo.

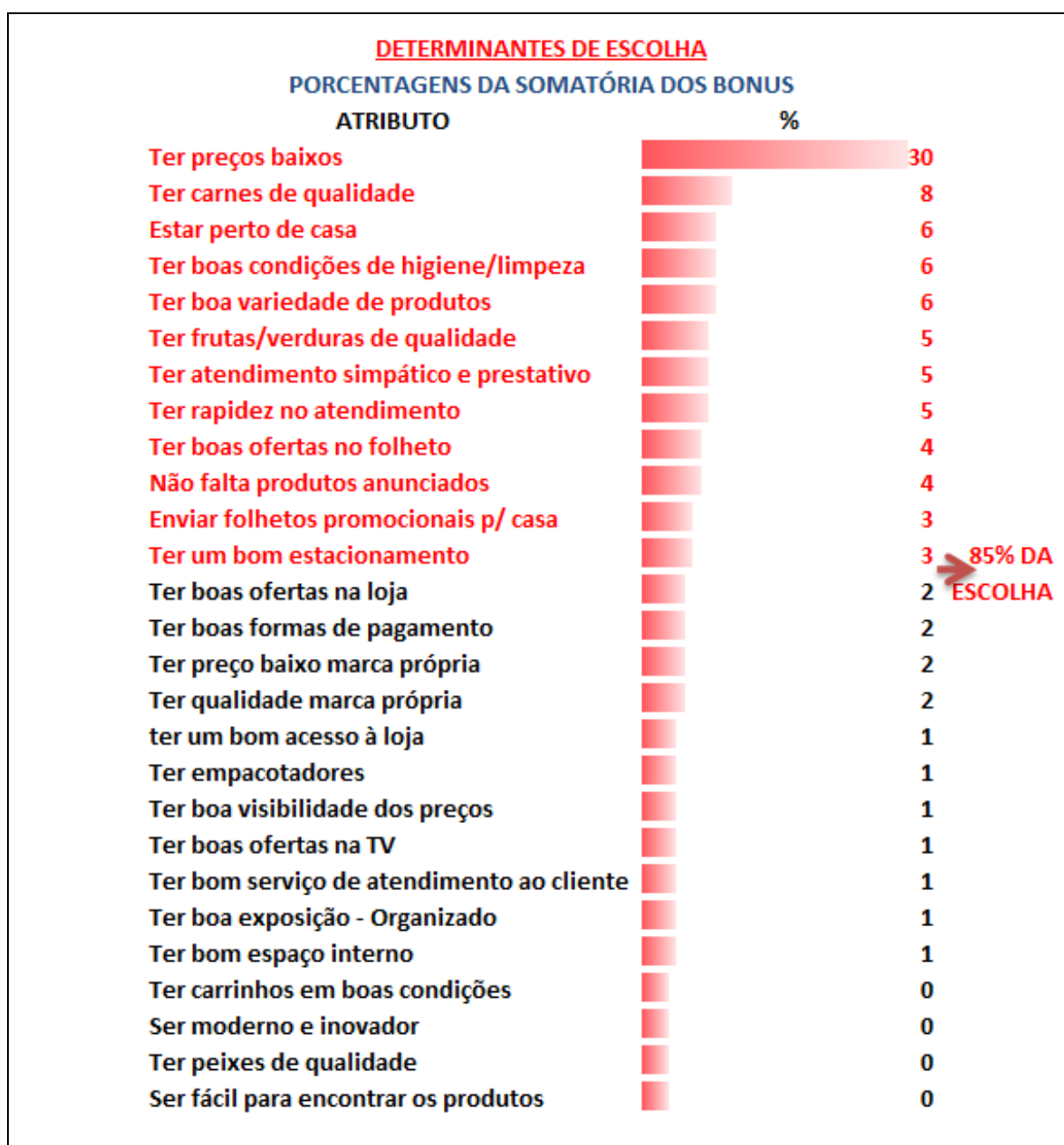


Figura 1 – Determinantes de escolha dos clientes de supermercados de Porto Alegre

Fonte: Farias (2004, p. 108).

4.2 ENTREVISTA COM GESTOR DO CLUBE DO ASSINANTE ZERO HORA

Com o objetivo de aprofundar-se mais no tema e coletar informações que pudessem ser úteis para as entrevistas posteriores, foi entrevistado o responsável pelo programa de fidelização de clientes da Zero Hora, Ari Lopez.

O Clube do Assinante ZH foi criado em 1988, atualmente conta com cerca de 60 mil associados, sendo assim uma base de bastante valor para o presente trabalho. Inicialmente o programa oferecia aos clientes associados descontos em estabelecimentos comerciais parceiros, que ficavam entre de dez e cinquenta por cento, no entanto, a partir de 1996, o foco do programa mudou, o clube passou a oferecer aos seus associados descontos em eventos culturais, sessões de cinema e acesso exclusivo e gratuito em pré-estréias de filmes.

Os descontos variam de dez a vinte por cento, e são divulgados aos associados em uma sessão específica do jornal. Nas bilheterias e nos materiais promocionais dos eventos também é divulgado o benefício para os assinantes da Zero hora.

O assinante paga uma taxa anual de dez reais para ter acesso aos benefícios, e a portabilidade do cartão é obrigatória. É permitido ao associado a aquisição de cartões adicionais para dependentes (filhos de 13 a 30 anos e cônjuge), mediante o pagamento também de dez reais por cartão. Sócios das empresas que assinam o jornal também têm direito ao cartão, assim como seus dependentes. O cartão é válido por um ano, e a renovação ocorre com o pagamento da anuidade.

O principal objetivo do Clube é a retenção de clientes, no entanto ele também funciona como argumento de vendas, gerador de receita extra (aproximadamente 600 mil reais ao ano) e incentivo à cultura, uma vez que todos os espetáculos são divulgados no jornal a custos bem inferiores. E em espetáculos de pequeno porte não o anúncio não é cobrado.

De acordo com Ari, entre os assinantes de ZH que não são associados ao programa, existe uma taxa de cancelamentos anuais de assinaturas que fica em torno de quarenta por cento, já entre os assinantes que são associados ao programa essa taxa fica em apenas quinze por cento. Ou seja, ocorre uma queda de 62,5% no índice de evasão de clientes. Esse fato, segundo o entrevistado, deve-se aos

descontos elevados que o assinante tem com o programa, em shows que custam duzentos reais, um desconto de trinta por cento pode significar sessenta reais a menos, valor que é superior ao preço mensal cobrado na maioria das modalidades de assinatura.

O jornal Zero Hora conta com cerca de 220 mil assinantes, destes, sessenta mil são associados ao clube, de acordo com Ari, esse número pode chegar no máximo à noventa mil, pois apesar de o jornal ser vendido no Rio Grande do Sul e Santa Catarina, quase todos os eventos parceiros ocorrem em Porto Alegre, e esse número também é limitado pelo perfil dos sócios do clube, é um público mais interessado em cultura e mais disposto a gastar com isso do que a maioria da população. Em média, 25% da bilheteria dos eventos parceiros é composta por membros do clube do assinante.

De acordo com o entrevistado, o sucesso do clube do assinante levou muito tempo para ser construído, inúmeros ajustes foram necessários para que o programa chegasse ao que é hoje. Por meio de dados do uso do cartão, e oportunidades no nicho cultural que foram surgindo ao longo do tempo, a empresa foi direcionando o programa para o segmento onde os clientes mais buscavam os benefícios.

Ari diz que a principal característica que diferencia o cartão do clube do assinante ZH da maioria dos cartões de fidelidade é que ele possui uma identidade única. A identidade cultural do cartão cria um valor adicional percebido pelos clientes da marca Zero Hora, e a torna mais ligada às questões culturais da região de Porto Alegre.

Segundo o entrevistado, o cartão do clube do assinante cumpre muito bem o que dele é esperado ao reduzir os índices de evasão em 62,5%. Uma vez que o assinante do jornal associa-se ao programa ele fica, de certa maneira, mais preso à empresa, pois, deixando de assinar o jornal, o cliente perde diversos benefícios na área de cultura e entretenimento.



Figura 2 – Parte frontal do cartão do clube do assinante

Fonte: Zero Hora.

4.3 ENTREVISTAS COM OS GESTORES DA REDE GUARAPARI

A primeira entrevistada foi a Sra. Sedenir, ela ocupa um cargo de gerência em uma das lojas e está em contato constante com os clientes da loja. Sedenir está na rede há 26 anos, é uma das sócias, e atualmente trabalha na loja de Porto Alegre.

A segunda entrevistada foi a Sra. Francisca, ela trabalha há 22 anos na empresa e atua no escritório central. Na falta de um departamento formalizado de marketing, Francisca, que possui formação em Administração pela PUCRS, é a responsável pelas principais funções da área.

De acordo com as entrevistadas, atualmente a rede não possui um programa de relacionamento com os clientes, o que existe é o cartão de crédito da loja, que praticamente não é divulgado. O cartão da loja surgiu para substituir a forma de pagamento dos clientes que já tinham cadastro de cheques e efetuavam compras com bastante frequência. Desse modo foi oferecido a esses clientes um cartão de crédito rotativo do Guarapari. Atualmente, o número de clientes com o cartão do Guarapari fica próximo de 1,2 mil, desses, 20% são inativos, ou seja não utilizam o cartão há mais de 3 meses.

4.3.1 Perfil dos clientes

Não existem dados que provem isto, no entanto, Sedenir acredita que aproximadamente 70% dos clientes são mulheres. As clientes mulheres compram normalmente em maior quantidade e demoram mais tempo escolhendo os produtos, já os homens compram, normalmente, em quantidades menores e fazem tudo com maior rapidez. No entanto aos fins de semana, de acordo com ambas as entrevistadas, o movimento é predominantemente masculino, e os itens mais vendidos são aqueles ligados ao churrasco, carne, carvão, espetos, sal grosso, etc.

As gestoras afirmam que ocorre o predomínio de clientes das classes sociais C e D, e por isso também ocorre predomínio de clientes mulheres nas lojas, uma vez

que, de acordo com Francisca, nessas classes sociais a porção de mulheres donas de casa é maior.

Quanto a idade, Francisca diz que o perfil muda bastante de loja para loja. Na sede do bairro Cecília em Viamão existe o predomínio de clientes idosos, na loja do bairro Safira, em Porto Alegre, de acordo com Sedenir, ocorre a predominância de clientes na faixa etária de 30 a 50 anos, nas lojas da Santa Isabel e Vila Paraíso não existe um perfil dominante quanto à idade.

Ambas as entrevistadas acreditam que a maioria dos clientes é casado ou está em união estável, até pelo perfil de compras. Francisca diz que as lojas até vendem alguns produtos destinados aos solteiros (congelados e produtos de menor volume), no entanto, a maioria das mercadorias vendidas são produtos tradicionalmente consumidos por famílias. Mas as entrevistadas advertem que o consumo dos produtos pré-prontos vem crescendo bastante nos últimos anos.

4.3.2 Fidelização de clientes

Francisca confirma que a rede não possui qualquer programa de relacionamento com os clientes, e que a fidelização dos mesmos ocorre com base na antiguidade no local, três das quatro lojas, apesar de terem sido reconstruídas, estão há mais de 15 anos no mesmo bairro.

Ambas as entrevistadas acreditam que existe um vínculo forte entre os clientes e o supermercado, pois, em muitas vezes, o cliente pode ser atendido até mesmo por um dos donos da empresa, quando tiver alguma reclamação ou estiver com algum problema durante as compras.

De acordo com as entrevistadas, nos cargos de chefia das lojas não ocorre uma rotatividade tão grande de mão-de-obra, e isso faz com que o atendimento aos clientes seja melhor do que na maioria dos estabelecimentos concorrentes. Esse fator chega ao ponto de os clientes mais frequentes serem chamados pelo nome e serem amigos de alguns dos colaboradores.

Sedenir diz que o cliente tem a confiança de que irá ao Guarapari fazer as suas compras, e se alguma coisa der errado ele poderá falar com o gerente, e se

esse não resolver o cliente poderá falar até com o dono, e esse poderá adotar um procedimento fora do padrão, diferente do que acontece em muitas redes, onde se ocorre algum problema o cliente não tem para quem reclamar e pedir uma solução.

Observamos nas lojas do Guarapari o sorteio de alguns itens como geladeiras, microondas, fogões, etc. De acordo com Francisca, estes sorteios são financiados pelos fornecedores, e o sorteio está vinculado à compra de determinado produto. São medidas que visam acelerar à venda de uma mercadoria que está trancando o estoque ou que está próxima do vencimento do prazo de validade. Francisca acredita que esses sorteios não servem para fidelizar os clientes, mas apenas para gerar venda de certos produtos no curto prazo. Sem falar que, quando o fornecedor oferece um “brinde” para os clientes, a loja é obrigada a oferecer um espaço diferenciado para este fornecedor, espaço este que normalmente seria cobrado. Desse modo não é tão vantajoso assim para o Guarapari realizar estes sorteios.

Francisca diz que o lema do Guarapari é: “Alimentando o seu dia com confiança e economia.” Para ela a confiança dos clientes na empresa é muito importante: “é a confiança de que se o cliente comprar um produto e algo não der certo, ele vai poder resolver com a gente e não vai precisar ligar para o SAC do fabricante”. Em último caso o Guarapari facilita a troca do produto para o cliente.

4.3.2.1 Comportamento de indicação da empresa

Sedenir disse que muitos clientes indicam a empresa, e ainda comentam isso com os colaboradores, de acordo com ela, é grande o volume de clientes que vem de bairros mais distantes da loja por indicação de clientes já leais. Ela cita como exemplo uma cliente antiga, que trabalha como empregada doméstica e indicou a patroa que mora em outro bairro para comprar no Guarapari, hoje ambas são frequentadoras assíduas da loja.

Segundo Francisca o hábito dos clientes de comprar no Guarapari está passando de geração em geração. Ela observa clientes, que até pouco tempo somente iam ao supermercado acompanhados dos pais, indo, hoje, fazer as

compras com o namorado, marido e até filhos. Além disso, ela salienta, a clientela da rede não é mais apenas local, e que se a empresa fosse depender apenas dos clientes vizinhos não poderia manter-se, hoje muitos clientes vem de longe através da indicação de clientes mais antigos. Francisca ressalta como argumentos fortes para que os clientes venham de longe para comprar no Guarapari: as tortas, o atendimento, a qualidade das carnes e ampla variedade de marcas.

4.3.2.2 Sensibilidade dos clientes às ofertas da concorrência

Francisca destaca o poder da mídia, e que atualmente a empresa não tem saúde financeira para investimentos elevados em propaganda. Os gestores do Guarapari acompanham as ofertas das redes maiores nos veículos de comunicação e, quando possível, a empresa acompanha estas ofertas. A empresa acompanha as ofertas para que, depois dos clientes se deslocarem até uma outra loja, enfrentarem filas para comprar o produto em oferta. Voltem ao Guarapari e vejam o mesmo produto pelo mesmo preço, assim eles ficarão arrependidos de ter ido na concorrência e saberão que na próxima vez o Guarapari terá o mesmo preço novamente. “Nós só não conseguimos acompanhar quando eles colocam o preço abaixo do custo”, relata Francisca.

Sedenir diz que nesse último mês a rede Wall-Mart tem feito ofertas abaixo do custos em produtos básicos como leite e óleo, e isso tem diminuído bastante o movimento nas loja de Porto Alegre do Guarapari. Além disso, a abertura de novas lojas de grandes redes também contribui para a diminuição do fluxo de clientes de acordo com a entrevistada. Francisca também admite que o mês de aniversário BIG mexeu bastante com as vendas no Guarapari, ela diz que a rede BIG “torrou” preços o mês inteiro, vendendo diversos produtos abaixo do preço de custo.

A entrevistada afirma que, de vez em quando, alguns clientes ficam um tempo sem aparecer na loja, pois eles são receptivos a ofertas da concorrência, mas depois de um tempo eles reaparecem.

4.3.2.3 Frequência de compras

Quanto à frequência de compras, Francisca diz que existem dois tipos de clientes, o cliente fiel, que sempre compra na mesma loja, e os clientes que estão apenas buscando ofertas. Para a empresa é interessante manter o primeiro grupo, pois este compra produtos onde temos maiores margens, já o segundo grupo só compra os produtos em que as nossas margens de lucro são mínimas.

O cliente fiel já está acostumado a comprar no Guarapari, já conhece a disposição dos produtos nas prateleiras, e é esse o cliente que sustenta a rede. Francisca acredita que o Guarapari possui mais clientes fieis do que clientes ocasionais, no entanto ela adverte que o movimento no estacionamento está cada vez maior, e clientes com carro circulam mais entre as diferentes redes. A entrevistada acredita que, em certos casos, o cliente acaba gastando mais em gasolina do que na diferença do preço.

4.3.2.4 Ligação afetiva

No que diz respeito a ligação afetiva entre os clientes e as lojas, Sedenir acredita que muitos clientes possuem esse elo. Ela diz que um cliente poucos dias atrás veio lhe dizer que gostava muito de comprar na loja porque conhecia muitos dos funcionários, ele cumprimentava os sócios, via que eles estavam “pegando junto” no dia-a-dia da empresa.

Francisca diz que muitos clientes a abordam para dizer que compram há anos na rede. Ela conta também que foram recebidas diversas mensagens de apoio após o incêndio que ocorreu em uma das lojas no final de 2008, e que os clientes vinham até eles reclamar que o mercado vizinho estava se aproveitando do fechamento temporário da loja para praticar preços maiores. A entrevistada acredita que existe uma relação de confiança entre o Guarapari e os seus clientes, e que o relacionamento mais próximo entre donos e clientes facilita o surgimento dessa relação afetiva.

4.3.2.5 Transpor Barreiras

Sedenir diz que muitos clientes comentam que “se tal coisa não for possível eles vão ir na concorrência, que se não for possível entregar o rancho no mesmo dia não precisa nem mais entregar”. No entanto, ela também diz que muitos clientes fiéis se deslocam bastante para comprar no Guarapari, ou correm de noite para pegar o mercado ainda aberto.

4.3.2.6 Fator-Chave para fidelizar um cliente

Francisca acredita que o principal fator que leva a fidelização é a confiança, para ela, a sequência de experiências positivas é a responsável pelo surgimento da confiança dos clientes em relação ao estabelecimento. Francisca diz, inclusive, que a solução rápida de um problema vivenciado pelo cliente durante o processo de compra também contribui para que ele confie na empresa.

Já Sedenir, acredita que o bom atendimento é o principal influenciador na fidelização de clientes. De acordo com ela, se um cliente for mal atendido, dificilmente ele voltará à loja. A entrevistada diz que todos os funcionários são orientados a dar toda a atenção aos clientes, e nunca podem deixar o cliente sair insatisfeito da loja.

Francisca diz que o atendimento ruim é o principal fator que pode levar a perda de um cliente, ela acredita que os clientes que fazem reclamações são os fiéis, os clientes que são mal atendidos e saem sem reclamar é porque não têm intenção de voltar mais à loja. Os clientes estão cada vez mais exigentes com atendimento, e com a concorrência grande qualquer falha é fatal, pois as opções de local de compra são inúmeras. Para ela, existe muita dificuldade em conseguir maior envolvimento dos colaboradores, a entrevistada adverte: com o seguro desemprego, muitos funcionários simplesmente param de colaborar após seis meses de serviço, pois sabem que receberão o benefício se forem demitidos. Sedenir também respondeu que o mal atendimento é o fator-chave na perda de clientes, ela comenta

que a empresa procura sempre ajudar e ser prestativa com os clientes, mesmo quando eles não estão com a razão. A entrevistada falou de uma situação onde por um erro de digitação um cliente teve que pagar mais do que o valor real, e quando voltou para reclamar foi muito bem atendido e teve o seu dinheiro devolvido. Hoje, apesar do primeiro mal entendido, ele costuma freqüentar a loja.

4.3.3 Pontos fortes e pontos fracos

Quando questionadas sobre qual seria o ponto forte da rede Guarapari, as entrevistadas deram respostas diferentes. Francisca diz que a área de horti-fruti das lojas é muito bem trabalhada, e que esse é um setor que atrai bastante a clientela, ela também destaca que o departamento de compras sempre consegue ótimos preços, e esses são repassados para os clientes. Já Sedenir acredita que a confiança dos clientes é o principal ponto forte da empresa, ela menciona inclusive, que muitos clientes comentam que o Guarapari parece ser um bom lugar para se trabalhar, pois é uma empresa que segue todas as leis e oferece um bom ambiente.

Sedenir acredita que a falta de comunicação entre a cúpula da empresa em decisões importantes, a ausência de investimentos em marketing e a ruptura (falta) de alguns produtos são os principais pontos fracos da rede. Ela ressalta para o fato de o cliente querer comprar todos os itens da lista em uma única vez, e que quando ele tem que ir até outro estabelecimento para comprar algo que faltou, talvez ele não volte mais. Francisca também confessa que o Guarapari é fraco em propaganda, segundo ela, o Guarapari fica para trás quando grandes concorrentes anunciam em canais de mídia de massa e o Guarapari não. Questionada sobre a eficácia dos encartes distribuídos nas casas dos clientes, Francisca afirma que eles têm efeito sim, que a maioria das pessoas já se acostumou a receber os mesmos em casa, e caso não recebam, podem pensar que não há ofertas no Guarapari. Ela diz que muitas vezes o encarte chega quando o cliente pensa em ir fazer as compras do mês, e esse é o momento ideal.

4.3.4 Qualidade dos produtos

Quanto a qualidade dos produtos em alguns setores da loja de Porto Alegre, Sedenir admite que existam alguns problemas na padaria e no açougue. No açougue ela reclama que a exposição das carnes no auto-atendimento é muito precária e o espaço é pequeno. Há um tempo, os clientes se queixavam bastante das carnes nessa loja (safira), mas recentemente foram feitas mudanças de fornecedores e equipe de açougueiros e isso melhorou. No setor de padaria, ela comenta que não existem quase pães integrais, e muitos clientes procuram por esse tipo de produto, mas que a qualidade dos produtos em geral é muito boa.

Francisca disse que o responsável por fazer os pedidos junto aos frigoríficos é o próprio açougueiro, e que assim é o ideal, quando uma carne chega e não está boa o açougueiro está autorizado a ligar para o fornecedor e devolver a mesma.

Quanto as marcas em geral as entrevistadas disseram que o Guarapari tem bastante variedade, e vende tanto as marcas de ponta quanto as mais simples.

4.3.5 Concorrência

Quando questionada sobre a concorrência no setor, Sedenir afirma que existem muitas pequenas empresas neste ramo, no entanto, o principal concorrente é o Big do Wal-Mart. O Wal-Mart investe muito em propaganda na TV, e Sedenir acredita que o público das classes mais baixas, perfil predominante nos clientes do Guarapari, é muito sensível às ofertas anunciadas nesse meio. A entrevistada diz que é bastante comum pessoas que moram perto do Guarapari, descolarem-se de ônibus até o Big. No Big, Sedenir comenta que apesar de algumas ofertas muito boas, eles compensam em outros produtos, e acaba ficando até mais caro comprar lá. Quanto a concorrência local, Sedenir afirma que o Guarapari procura acompanhar os preços da concorrência, e nos produtos mais essenciais, ficar com preços melhores.

Francisca comenta que a Rede Rissul, a qual possui uma loja a 100m da matriz do Guarapari, é tradicionalmente uma rede com preços altos, mas, exclusivamente naquela sede, os preços são diferenciados, e eles se baseiam nos preços do Guarapari para isso. A entrevistada diz que se a concorrência baixa o preço, o Guarapari também baixa, mas tudo tem limite, pois hoje, o objetivo principal do Guarapari não é mais ser líder em preço, mas sim em qualidade de produtos e atendimento. Ela também concorda que o Wal-Mart é o principal concorrente, com quatro lojas próximas às do Guarapari. Além disso, cada loja tem o seu concorrente local mais próximo, e em alguns casos, a concorrência é desleal, pois essas empresas não pagam impostos ou compram produtos de origem duvidosa.

Francisca comenta também que na matriz, que foi inaugurada poucos anos atrás em um bairro bastante movimentado de Viamão, a concorrência é absurda. Existem 7 supermercados na mesma avenida, que tem 3km de extensão. Nessa loja, o Guarapari não tem o benefício de ser o mais antigo, e reconhecido por isso, lá, o Guarapari é o mercado mais novo. No entanto, a loja é a mais bem estruturada da rede, possui restaurante e lancheria, estacionamento amplo e coberto, e diversas lojas anexas, o que torna a matriz um mini-shopping, e por isso um ponto de encontro entre as pessoas que estão circulando pela região.

4.3.6 Opinião dos gestores sobre programas de fidelização

Ambas as entrevistadas foram bem receptivas a idéia de implementar um programa de fidelização. Francisca disse inclusive que em algumas redes de maior porte este tipo de programa já está funcionando, e se eles estão investindo nisso é porque traz resultados. Ela gostaria de ter uma estrutura capaz de oferecer um programa desse tipo. No entanto, ela adverte que o programa deve funcionar muito bem, pois se ocorrerem erros de pontuação ou de premiação, ao invés de gerar fidelização, o programa vai gerar insatisfação. Ela comenta que em alguns estabelecimentos são pontuados apenas produtos caros, e produtos baratos não recebem pontuação nenhuma, o que prejudica clientes das classes sociais mais baixas. No entanto, as entrevistadas acreditam que os produtos de menor margem

de lucro devem oferecer uma pontuação menor para não prejudicar a rentabilidade da empresa.

Francisca participa como cliente do programa de fidelização da rede de farmácias Panvel, neste programa ela acumula pontos e pode trocar por descontos em alguns produtos. A entrevistada acha que um programa nesses moldes, se bem estruturado, poderia ser bem útil ao Guarapari. O único porém, é quanto à troca dos pontos por produtos, ela pensa que os pontos não podem ser trocados por descontos em produtos com margem de lucro muito pequena, por exemplo, artigos da cesta básica. Para ela, o ideal é que os pontos fossem trocados por produtos de bazar, que possuem maior margem de lucro.

Francisca mencionou que a direção do Guarapari já está atenta quanto aos programas de fidelização, vendo, como está sendo aplicado em outras redes e qual é a reação dos clientes, mas ela disse que não possui uma estrutura capaz de realizar uma pesquisa para saber mais sobre o assunto. Ela acredita que muitos dos clientes do Guarapari possuem o BomClube, isso ocorre porque no Big são vendidos muitos itens de eletrodomésticos, e no Guarapari isso não ocorre. Ou seja, invariavelmente os clientes passam pelas lojas do Wal-Mart, e se encontrarem boas ofertas lá, eles também compram produtos de alimentação.

Quando questionada sobre os diferentes tipos de programas de fidelização, Francisca disse que não é a favor de oferecer descontos aos portadores do cartão em empresas parceiras, pois o cliente pode ter uma experiência negativa nessa outra empresa e associar ao Guarapari. A entrevistada diz que o ideal seria uma reversão dentro da própria loja, ou em bônus, ou em brindes. Para ela, todos gostam de ganhar alguma coisa, as pessoas sentem-se valorizadas quando recebem algo por serem fíeis à determinada loja. Ela ainda acrescenta dizendo que nas classes sociais C e D, essa reação fica ainda mais evidente. Para ela, o programa também poderia oferecer aos clientes a opção de trocar os pontos por algum prêmio, uma coleção de produtos, aos moldes do Junte e Ganhe do Diário Gaúcho

Quanto a operacionalização do programa, a entrevistada acredita que deve haver uma compra mínima para contabilizar a pontuação, pois se a cada compra de dois ou três reais o cliente tiver que passar o cartão dos pontos, isso gerará muitas filas e transtornos, a compra mínima poderia ser de dez ou vinte reais.

Sedenir também acredita que um programa de fidelização poderia trazer resultados benéficos para a empresa. Ela conta que pouco tempo atrás, uma marca de papel higiênico que não vendia muito, colocou junto com o seu produto um brinde, uma lata decorada, e apesar do papel ser mais caro, as vendas cresceram muito, e só por causa da lata decorada, o que a princípio parece ser um brinde bem sem valor.

Apesar de concordarem que um programa de fidelização pode trazer bons resultados para a empresa, as entrevistadas advertem que é um conjunto de fatores que auxilia na fidelização dos clientes, e que não adianta de nada oferecer um programa cheio de vantagens, se tiver deficiências em outras áreas como atendimento e limpeza da loja. Ou seja, o programa seria mais um atrativo para fidelizar o cliente, mas sozinho ele não é capaz de fidelizar ninguém.

4.4 ENTREVISTAS COM OS CLIENTES

A partir das gravações e das anotações feitas durante as entrevistas, pode-se observar que diversos assuntos com relação à empresa estudada foram mencionados. Desse modo, procurou-se desenvolver os diferentes assuntos e observações feitas em forma de itens.

4.4.1 Perfil dos clientes entrevistados

Foram entrevistados clientes de diversos grupos, a escolha dos clientes observou critérios como forma de pagamento, idade, sexo e loja onde realizavam as compras. Por motivos de disponibilidade de tempo, e de clientes comprando nas lojas no momento da pesquisa, foram entrevistadas sete mulheres e cinco homens, dois clientes na loja da Cecília (que é a menor de todas), quatro clientes na loja da Santa Isabel (que é a maior loja da rede) e três nas demais, no entanto, um dos

clientes da loja do bairro Santa Isabel estava lá em uma situação atípica, pois ele admitiu que normalmente compra na loja do Guarapari no bairro Paraíso.

No quadro a seguir consta um resumo com as principais características dos clientes entrevistados:

Nome	Sexo	Idade	Estado Civil	Forma de pgto	Distância	Tem filhos?	Ocupação	Meio de transporte	Loja
Clei	F	65	Casada	Cartão Guarapari	Perto	Sim, mas já moram sozinhos.	Dona de casa	Carro	Safira
Gabriel	M	21	Solteiro	Dinheiro	Muito perto	Não, mora com os pais.	Trabalha no Rua da Praia Shopping	A pé	Safira
Luis	M	38	Casado	Cartão de crédito	Muito perto	Sim, mora com ele.	Professor	A pé	Safira
Adriano	M	34	Casado	Cartão de crédito	Perto	Sim, mora com eles.	Supervisor de vendas	Carro	Paraíso
Cátia	F	37	Casada	Cartão Guarapari	Muito perto	Sim, mora com eles.	Dona de casa	A pé	Paraíso
Sônia	F	46	Casada	Cartão Guarapari	Média distância	Sim, mora com eles.	Agente de viagens	Carro	Paraíso
Felzberto	M	53	Casado	Dinheiro	Muito perto	Sim, mora com eles.	Comerciante	A pé	Cecilia
Loíla	F	31	Solteira	Dinheiro	Perto	Sim, mora com eles.	Faxineira	A pé	Cecilia
Daniela	F	33	Solteira	Dinheiro ou Crédito	Longe	Sim, mora com ele.	Estudante	Ônibus	Sta Isabel
Zeni	F	68	Solteira	Cartão de crédito	Longe	Não, mora sozinha.	Aposentada	Ônibus	Sta Isabel
João Carlos	M	55	Viúvo	Cartão de débito	Perto / Longe	Sim, mora com ele.	Segurança	Ônibus	Paraíso/ Sta Isabel
Stefani	F	21	Casada	Dinheiro	Muito longe	Sim, mora com ele.	Auxiliar de cozinha	Carro	Sta Isabel

Quadro 2 – Principais informações dos clientes entrevistados

4.4.2 Confusão dos clientes em identificar os programas

O primeiro fato que chamou bastante a atenção durante a realização das entrevistas, foi de que a metade dos entrevistados não sabiam identificar com clareza a diferença entre cartões de crédito de loja e programas de fidelização. Metade dos entrevistados (seis pessoas) demonstrou que não entendia muito bem essa diferença.

Algumas pessoas, quando perguntadas se faziam parte de algum programa de fidelização, ou se tinham algum cartão de fidelidade de alguma loja, diziam que preferiam comprar em dinheiro, ou que sempre usavam o “MasterCard”, ou que por estarem endividadas, não gostavam mais de usar cartões. Quando expostas a uma explicação mais aprofundada sobre o que são programas de fidelização, a maioria desses clientes entendeu a diferença, no entanto dois deles continuaram sem compreender muito bem, e mais adiante na entrevista deram sinais de que ainda confundiam os programas de fidelização com cartões de crédito.

4.4.3 Problemas no cartão de crédito do guarapari

Dos doze entrevistados, três (todas mulheres), reclamaram do baixo limite oferecido pelo cartão de crédito do Guarapari. Em dois casos, o limite era de trezentos reais, e em um o limite era de quatrocentos reais. Uma das clientes, uma senhora de sessenta e cinco anos, mencionou que só não gasta mais no Guarapari, devido ao baixo limite do cartão, e o restante das compras do mês ela efetua com o cartão Hipercard, da rede Wal-Mart.

Além disso, a maioria dos clientes entrevistados nem sabia da existência do cartão de crédito do Guarapari. Isso é deve-se, principalmente, à falta de divulgação do cartão.

4.4.4 Experiência com programas de fidelização

Com relação a experiência dos entrevistados com programas de fidelização de outras empresas, metade dos clientes já tiveram, ou tem um ou mais cartões de fidelização.

Quatro pessoas disseram que possuem o cartão do O Boticário, três desses informaram que costumam ir a esta loja, já trocaram os pontos por benefícios, sentem-se satisfeitos com o programa, e acreditam que compram mais no boticário do que em outras lojas, em parte, devido ao programa. No entanto, todos os clientes que se disseram satisfeitos com este programa, ressaltaram a qualidade dos produtos e o atendimento, como principais influenciadores na decisão de comprar no O Boticário, e que o cartão era um estímulo a mais nesse sentido. Apenas uma cliente disse que fez o cartão do O Boticário, mas nunca o usou.

Dois clientes informaram que possuem o cartão BomClube da rede Wal-Mart, um desses clientes disse que foi informado que deveria acumular 1700 pontos para ganhar um desconto de 5 reais, e após isso deixou de utilizar o cartão. A outra cliente disse que ainda não trocou os pontos por benefícios, e não sabia explicar com clareza a matemática dos pontos do programa.

4.4.5 Tipo de benefício mais desejado pelos clientes

Quando perguntados sobre qual benefício gostariam de ganhar com o programa de fidelização, nove dos doze clientes disseram que prefeririam ganhar descontos em compras no próprio estabelecimento. Três pessoas responderam que gostariam de ganhar descontos em lojas parceiras da rede Guarapari. Uma pessoa disse que gostaria de poder participar de sorteios exclusivos para os participantes, outra pessoa disse que gostaria de ganhar brindes e duas informaram que não teriam interesse em participar de qualquer programa de fidelização, era permitido escolher mais de uma opção.

Apesar de um quase consenso quanto ao tipo de benefício preferido, metade dos clientes afirmaram que não comprariam mais do que compram, pois já são fiéis ao Guarapari, e quase todas as suas compras são realizadas na rede. Outros três clientes, os quais afirmaram que variam bastante de supermercado, afirmaram que um programa desses seria mais um atrativo para comprar no Guarapari.

4.4.6 Pontos fortes e pontos fracos da rede

Durante as entrevistas, não ocorreu o predomínio de nenhum fator que, do ponto de vista dos clientes, fosse a maior qualidade da rede (ponto forte). As respostas dadas encontram-se na tabela abaixo.

Cecília	Safira	Paraíso	Santa Isabel
atendimento	variedade na padaria e horti-fruti	variedade e qualidade dos produtos	qualidade das carnes
variedade de marcas	atendimento de qualidade e localização	localização	qualidade das carnes e estrutura da loja
	preços baixos e confiabilidade	localização	preços e promoções
			estrutura da loja

Quadro 3 – Pontos fortes relacionados aos Supermercados Guarapari pelos clientes

O que podemos observar é que na loja do bairro Santa Isabel, os clientes elogiaram bastante as carnes e a estrutura da loja. A loja do bairro Santa Isabel é uma loja que tem pouco mais de um ano, e possui um formato de centro-comercial, abrigando também terminais bancários, lojas de roupa, farmácia, loja de perfumes,

amplo estacionamento e praça de alimentação. Além disso, na loja do bairro Paraíso, duas clientes mencionaram a localização da loja como um ponto forte, e de fato, essa loja encontra-se no ponto mais movimentado do bairro.

Ao contrário dos pontos fortes, onde não se observou muita uniformidade nas respostas, nos pontos fracos, três itens chamaram a atenção. As respostas dos clientes se encontram na tabela abaixo:

Cecília	Safira	Paraíso	Santa Isabel
equipe de seguranças e horário de funcionamento	horário de funcionamento	atendimento demorado	não tem boas promoções
equipe de seguranças e longas filas na padaria	pouca variedade no bazar e bebidas destiladas	horário de funcionamento	preços das frutas
	açogueiros não sabem cortar a carne	horário de funcionamento	equipe de seguranças da Paraíso
			não tem boas promoções

Quadro 4 – Pontos fracos relacionados aos Supermercados Guarapari pelos clientes

4.4.6.1 Deficiência na equipe de seguranças

Um fato que chamou bastante a atenção durante as entrevistas foi o de que dois entrevistados na loja do bairro Cecília, e um entrevistado na loja do bairro Santa Isabel, ambas em Viamão, reclamaram que os seguranças do supermercado ficam cuidando as pessoas descaradamente. O cliente da loja Santa Isabel informou que

isso ocorreu quando ele estava comprando na loja do bairro Paraíso, também em Viamão.

De acordo com os clientes, os seguranças vigiam as pessoas sem se preocupar se elas percebem ou não isso. Os clientes informaram ainda, que se sentem intimidados com isso, e que não gostam de ser vigiados como ladrões. Os entrevistados informaram também que amigos já haviam comentado isso com eles. Um dos entrevistados, João Carlos, de 55 anos, contou que ficou tão indignado com a postura do segurança, que chegou ao ponto de chamar o mesmo para conversar, após isso, João abriu a carteira para mostrar que tinha dinheiro suficiente para pagar pelos produtos que tinha no carrinho. João Carlos também informou que em outra ocasião, chegou no mercado, e ele já estava fechando, nesse momento o segurança estava no portão e havia duas mulheres que estavam na mesma situação dele. O cliente disse que o segurança deixou as duas mulheres entrarem, pois já eram clientes conhecidas, e não deixou ele entrar. Dias após ele reclamou com o gerente, que pediu desculpas e disse que iria chamar a atenção do segurança para o fato.

4.4.6.2 Horário de funcionamento

Outro ponto fraco levantado pelos clientes de maneira mais expressiva foi o horário de funcionamento das lojas. Dois clientes na Paraíso, um na Safira e um na Cecília, reclamaram que o horário de funcionamento é muito curto, e também reclamaram que o supermercado fecha ao meio-dia.

Muitos dos clientes reclamaram que chegam do trabalho bem no horário que o supermercado está fechando, ou que quando precisam de alguma coisa para o almoço, não podem ir ao Guarapari, pois está fechado. No supermercado do bairro Santa Isabel não ocorreu esse tipo de reclamação, pois o horário de funcionamento é bem mais estendido do que nas outras lojas.

Os sócios da rede alegaram que já tentaram alongar os horários de funcionamento, e também deixaram de fechar ao meio-dia durante um tempo. No entanto, eles informaram que no horário do meio-dia o movimento é tão baixo que

não vale a pena ficar aberto, e algumas das lojas fecham mais cedo por motivos de segurança.

Na tabela abaixo estão os horários de funcionamento de todas as lojas da rede Guarapari.

Loja	Dias úteis	Sábados	Domingos
Cecília	08:00 – 12:00 14:00 – 20:00	08:00 – 20:00	08:00 – 12:00
Paraíso	08:00 – 12:00 14:00 – 20:00	08:00 – 20:00	08:00 – 12:00
Safira	08:00 – 12:00 14:00 – 20:30	08:00 – 20:30	08:00 – 12:30
Santa Isabel	08:00 – 21:30 (não fecha ao meio dia)	08:00 – 21:30	08:00 – 20:00

Quadro 5 – Horário de funcionamento das lojas do Guarapari

4.4.6.3 Falta de boas promoções

Na loja do bairro Santa Isabel, duas clientes colocaram como ponto fraco da loja a “falta de boas promoções”, de acordo com os proprietários isso não ocorre. As clientes disseram que sentem falta de promoções em produtos mais básicos, elas disseram também que o mercado da Santa Isabel parece com o Zaffari, e por isso é mais caro.

4.4.7 Preços

A maior parte dos clientes não definiu o preço como o principal critério na escolha do supermercado Guarapari. Além disso, somente dois disseram que os

preços do Guarapari são realmente bons, o restante disse que os preços estão na média dos outros supermercados.

Chamou a atenção o fato de quatro entrevistados falarem que não gostam de ir ao BIG, pois lá é muito caro. Eles disseram que o BIG coloca alguns produtos em promoção, mas que compensa o preço baixo de alguns itens aumentando em outros, e no final das contas sai até mais caro comprar lá.

Alguns clientes fizeram reclamações pontuais quanto ao preço de alguns produtos, o alvo mais comum dessas críticas foi as carnes, principalmente no mercado da Santa Isabel, alguns clientes falaram que já conversaram sobre isso com amigos e conhecidos, e que esses dividem a mesma opinião deles. Um dos clientes no mercado da Safira reclamou bastante da qualidade do serviço dos açougueiros, de acordo com ele esses funcionários não sabem cortar a carne, “parece que quando precisam de um açougueiro eles pegam o primeiro que acham sem fazer nada na loja”, disse o cliente.

4.4.8 Concorrência

Quanto à concorrência, diversas outras empresas foram citadas como local de compras, em maior número a marca Big, com seis pessoas, dessas, duas disseram que vão mais ao Big do que ao Guarapari. Apenas uma pessoa disse que só vai ao Guarapari, duas pessoas disseram que só vão ao Big quando precisam comprar eletrodomésticos, mas que quando estão lá, sempre compram outras coisas. Além do Big, foram citadas as redes Carrefour, Nacional, Zaffari, BigMig, Pfeifer, Vitória, Unisuper, Brunetto e Tradicional. Apesar de existir um Rissul a poucos metros da matriz, no bairro Santa Isabel, os clientes informaram que não gostam daquela loja, mas têm amigos que compram lá.

Alguns clientes apontaram que não vale a pena comprar no Big, pois apesar de algumas promoções, o restante dos preços é mais caro do que no Guarapari, e essa informação também foi colocada na entrevista com as getoras. Além disso, os clientes disseram também, que em função do custo do deslocamento, não compensa buscar as ofertas do Big. Um cliente disse que vai até de bicicleta aos

locais onde tem ofertas para poder economizar. Outra cliente, no bairro Santa Isabel, disse que quando se dá conta, já está gastando mais em gasolina do que a diferença do preço, “mas aí já é tarde demais” comenta a cliente.

A maioria dos clientes recebe os folhetos com as promoções do BIG. Apenas quatro clientes disseram que compram em mais de dois locais diferentes. Na loja do bairro Santa Isabel, duas, das quatro pessoas entrevistadas, admitiram que não são fiéis a nenhum supermercado, e uma dessas pessoas no início da entrevista disse que era fiel ao Guarapari, mas depois disse que só vai onde tem ofertas, e está sempre trocando o local de compra.

Três clientes chamaram a atenção para um problema muito comum em supermercados, preços diferentes no sistema e na prateleira. Dois desses clientes, disseram que deixaram de frequentar o antigo local de compras. Pois após reclamarem da diferença com o operador de caixa, foram ignorados e não puderam levar o produto pelo menor preço.

4.4.9 Lealdade dos clientes

De acordo com as informações coletadas nas entrevistas em profundidade, pode-se identificar três tipos básicos de clientes:

4.4.9.1 Clientes preferenciais

São clientes que possuem uma relação já de longo prazo com a rede de supermercados. Alguns deles até compram eventualmente em outros locais, mas afirmam que compram 90% dos produtos no Guarapari. São clientes que, em sua maioria, moram perto de uma das lojas, mas que poderiam comprar em outro supermercado próximo e preferem o Guarapari. Alguns moram longe e chegam a deslocar-se de ônibus ou carro para poder comprar na rede. Esses clientes admitem

que possuem uma relação afetiva com a empresa, algumas frases que podem caracterizar esses clientes são:

Luis, cliente da loja da Safira:

Eu sempre compro aqui, se eu tivesse o cartão de crédito do Guarapari seria melhor né, pois ao invés de dar o lucro do cartão para a MasterCard eu daria pro Guarapari

Cátia, cliente da loja da Paraíso:

Quando pegou fogo nesse supermercado, eu fiquei tão triste. Mas aí, eu ia no outro "Guarapa", que é bem grandão, parece até um shopping (loja da Santa Isabel).

A maior parte desses clientes, durante a entrevista, cita o nome de algum dos donos, diz que gosta de comprar no Guarapari, pois se tem algum problema um dos sócios chega e resolve. Além disso, desse grupo, saíram as maiores críticas à rede Big, dizendo que muita gente vai até por causa do preço, mas só tem poucas coisas realmente baratas. Também foi maior a ocorrência nesse grupo, de clientes que disseram que já enfrentaram obstáculos para poderem comprar no Guarapari.

Chamou a atenção, o fato de que os clientes desse grupo, em sua maioria, disseram que não indicam o Guarapari, na realidade essas pessoas disseram que não gostam de indicar nada para ninguém, pois se ocorrer algum problema, elas que vão sair prejudicadas por terem indicado determinada loja ou produto.

Essas pessoas, dizem que já faz parte de suas rotinas comprar no supermercado, dizem que gostam de comprar ali, e não vêem atrativos suficientes para irem a uma loja concorrente.

4.4.9.2 Clientes regulares

Os clientes regulares são aqueles que realizam parte das suas compras no Guarapari, mas também costumam ir com frequência em outras redes, atraídos por promoções. Alguns desses clientes conhecem os donos da rede e até perguntaram por eles durante as entrevistas. Dois desses clientes já foram muito leais à rede, no

entanto por problemas de atendimento, eles admitem que hoje, compram mais em outro supermercado próximo, do que no Guarapari.

A maioria dos clientes entrevistados nesse grupo considera o Guarapari como o supermercado com maior facilidade de acesso. E esse é o fator-chave para que essas pessoas comprem lá de vez em quando.

4.4.9.3 Clientes eventuais

É o grupo que, levando em conta a amostra pesquisada, conta com menor número de participantes. São pessoas que estão passando na frente do supermercado e fazem uma compra rápida, levam sempre algum item que eles sabem que está faltando em casa.

Na amostra pesquisada, um desses clientes ainda vivia com os pais, por isso não fazia as compras para a casa, e outros dois estavam passeando em um local perto do supermercado (ambos no bairro Santa Isabel).

5 CONCLUSÃO

Ao final deste trabalho, apresentamos as conclusões da pesquisa em relação ao tema e aos objetivos propostos. O objetivo principal deste trabalho foi propor um modelo de programa de fidelização de clientes na rede de Supermercados Guarapari, em que as vantagens oferecidas, fossem de encontro ao que os próprios clientes gostariam de receber. Fez-se necessário, antes, avaliar como estava a satisfação dos consumidores, pois o conceito de lealdade pressupõe a satisfação do cliente.

5.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE SATISFAÇÃO E LEALDADE

De modo geral, podemos considerar que a maioria dos clientes entrevistados da rede Guarapari está satisfeita. As entrevistas apontaram que muitos dos clientes possuem uma relação afetiva com a marca, em grande parte devido à antiguidade das lojas nos bairros. Não ocorreu unanimidade em apontar qual seria o principal motivo dessa satisfação por parte dos entrevistados.

No entanto, quando perguntados sobre os aspectos negativos da empresa, os clientes apontaram dois principais fatores que merecem destaque. A falta de cuidado da equipe de seguranças no controle do furto de mercadorias e o horário de atendimento. A administração da empresa deve orientar, ou treinar, a equipe de seguranças sobre como controlar a movimentação de clientes nas lojas, muitos deles sentem-se vigiados, e isso gera incomodações graves. Quanto ao horário de funcionamento, os gestores comentaram que a empresa fecha ao meio-dia pois o movimento nesse horário não compensa ficar aberto, e a maioria das lojas não ficam abertas até mais tarde por motivos de segurança. Apesar disso, a falta de disponibilidade do serviço pode fazer muitos clientes irem à concorrência, já que o Guarapari está fechado, e com isso pode ocorrer a perda de clientes.

Muitos clientes mencionaram que já compram quase tudo no Guarapari, e que um programa de fidelização não os faria elevar as suas compras. Com esses clientes, o programa funcionaria com o argumento de retenção, pois apesar de já

serem fiéis à empresa, fatores, internos ou externos, podem levá-los a pensar em abandonar a loja, e um programa desse tipo seria um incentivo a mais para isso não ocorrer.

No que diz respeito aos clientes que compram em diversos estabelecimentos, as vantagens oferecidas pelo programa podem incentivá-los à virarem clientes fiéis da rede. Conforme muitos dos entrevistados disseram, participar do programa de fidelização, e receber vantagens por isso, seria mais um atrativo a mais no momento de escolher o local onde fazer as compras.

5.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO

Por meio de entrevistas em profundidade, com gestores e clientes, percebeu-se que ambas as partes acreditam que a vantagem mais adequada a ser oferecida em um programa de fidelização, seria descontos em produtos do próprio estabelecimento, baseados no uso de um cartão. Descontos esses que seriam obtidos a partir de uma pontuação, a qual teria relação direta com gastos dos clientes nas lojas.

Também deve-se considerar nesse programa, a manutenção da lucratividade da empresa em cada produto. Desse modo, os produtos que estiverem em promoção não deverão receber pontuação, os que tiverem baixa margem de lucro, devem receber baixa pontuação, e os que possuem maior margem de lucro, devem receber uma pontuação mais elevada.

Tipo de produto	Índice
em promoção	0
baixa margem de lucro (ex: itens da cesta básica)	1
maior margem de lucro (ex: bazar, chocolates, etc)	2

Quadro 6 – índice de pontuação sugerido

Cada real gasto no supermercado, seria multiplicado pelo índice do grupo do produto, e a cada cem pontos, o cliente ganharia um real de desconto. Além disso,

haveria uma compra mínima de dez reais para a contabilização dos pontos. Também não seria permitida a troca dos pontos por descontos nos produtos em promoção ou com margem de lucro muito reduzida.

Exemplificando: Um cliente gasta, ao longo de dois meses, cem reais em produtos em promoção, duzentos reais em produtos com baixa margem de lucro, e mais trezentos reais em itens de maior margem de lucro.

$$(100 \times 0) + (200 \times 1) + (300 \times 2) = 800 \text{ pontos} = \text{R\$ } 8,00 \text{ em descontos}$$

A princípio pode parecer pouco, no entanto, como os supermercados lucram com o volume vendido, a margem de lucro individual é relativamente baixa. Desse modo, não podem ser oferecidos descontos maiores para não prejudicar a rentabilidade da organização. Uma outra sugestão é elevar a pontuação dos clientes que efetuassem as compras com o cartão de crédito do Guarapari, assim a empresa estimula o uso do seu cartão e deixa de pagar as elevadas taxas das administradoras de cartões (de 3 a 6%).

Apesar desse estímulo ao uso do cartão de crédito do Guarapari, recomenda-se não agrupar o programa de fidelização ao cartão de crédito da empresa. Muitos clientes disseram na pesquisa que não gostam de cartões de crédito, e a empresa teme que exista um elevado índice de inadimplentes.

Durante a pesquisa, foi constatado que diversos clientes confundem a diferença entre programas de fidelização e cartões de crédito de lojas. É importante que a empresa faça uma comunicação muito clara do que consiste o programa, que apesar de ser um cartão, não é um cartão de crédito. Caso isso não ocorra, muitos clientes podem optar por não participar do programa, com o argumento de que já possuem um cartão de crédito.

Finalmente, podemos considerar que um programa de fidelização seria um importante aliado na luta pela preservação dos clientes. No entanto, a empresa não deve descuidar de fatores importantes como atendimento, preço, estrutura e variedade de produtos. Apesar de ser um diferencial, diversas empresas estão investindo nisso, tornando quase que uma obrigação a implementação dessa ferramenta de relacionamento com os clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAS. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br>> Acesso em set.2009

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

BOM CLUBE. Disponível em: <<http://www.bomclube.com.br>> Acesso em set.2009

FARIAS, Fernando. **Os atributos para fidelizar clientes no mercado supermercadista de Porto Alegre**. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

HENRIQUE, Jorge Luiz. **Dos valores pessoais às fases da lealdade**. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

GIL, Antonio. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. 4.ed.

HUMBY, Clive. **Scoring Points: How Tesco continues to win customer loyalty**. London: Kogan Page, 2004. 2.ed.

INSTITUTO BRASILEIRO DE RELAÇÕES COM OS CLIENTES. Disponível em <<http://www.ibrc.com.br/>> Acesso em nov.2009

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 7.ed.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **Fidelidade com resultados**. HSM Management, São Paulo: HSM do Brasil, n.45, v.4, p. 47-56, jul./ago. 2004.

ROCHA, TOLEDO E ALMEIDA. **A percepção dos cliente agrícolas sobre os programas de fidelidade: um estudo de caso**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios028 (2008): 282-294.jul/set.2008.

VAVRA, Terry. **Marketing de relacionamento: after marketing, como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento.** São Paulo: Atlas, 1993.

STERZI, Daniel. **Fidelização no mercado de telefonia móvel no Rio Grande do Sul: os programas de fidelidade sob a perspectiva do cliente.** 2005. Monografia de conclusão de curso

ZAFFARI CARD. Disponível em <<http://www.zaffaricard.com.br/>> Acesso em set.2009

ANEXO A - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS GESTORES

DADOS PESSOAIS

- 1) Nome, cargo, função e formação acadêmica:

RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

- 2) Qual a sua opinião sobre programas de fidelização de clientes?
- 3) Qual o perfil dos clientes da rede Guarapari quanto aspectos abaixo:
 - a) Sexo:
 - b) Idade:
 - c) Estado civil:
 - d) Classe social:
- 4) A empresa possui alguma ação de relacionamento no sentido de fidelizar os clientes?
- 5) Você acredita que um programa de fidelização poderia trazer melhores resultados para a empresa? Por quê?
- 6) Qual a importância que você acredita que tem um banco de dados bem estruturado para a empresa?

SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

- 7) Em linhas gerais, você acredita que os clientes estão satisfeitos com a rede? Por quê? Como você observa isso?
- 8) O que você considera um fator fundamental para conquistar um cliente?
- 9) O que você considera um fator fundamental para perder um cliente?

PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

- 10) O que você considera como forças da rede?
- 11) O que você considera como fraquezas da rede?

CONCORRÊNCIA

- 12) Em sua opinião, o que pode levar um cliente da rede Guarapari a comprar na concorrência?
- 13) Quais são os principais concorrentes da rede Guarapari?
- 14) O que o Guarapari oferece aos seus clientes que a concorrência não faz?

PREÇO

15) Na sua opinião, como os clientes percebem os preços da rede Guarapari?

PRODUTO

16) Na sua percepção, como os clientes observam os itens abaixo na rede Guarapari?

- a) Mix de produtos:
- b) Qualidade dos produtos e marcas em geral:
- c) Carnes:
- d) Padaria:
- e) Horti-fruti:

ANEXO B - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS CLIENTES

PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO

- 1) Dados pessoais
 - a. Nome
 - b. Idade
 - c. Estado Civil
 - d. Tem filhos
 - e. Ocupação
 - f. Bairro onde mora

- 2) O senhor (a) possui algum cartão de fidelidade?
Qual (is)?
Usa?
Frequência?
Gosta dos benefícios oferecidos?
Está satisfeito com o programa de forma geral?

- 3) O senhor (a) acredita que, por possuir um cartão de fidelidade de uma loja, o senhor (a) compraria com maior frequência neste lugar?

- 4) Eu vou citar alguns tipos de programas de fidelidade, o senhor vai me dizer qual prefere e porque (a ordem das opções deve ser alternada):
 - a) Acúmulo de pontos para ganhar descontos em compras futuras;
 - b) Acúmulo de pontos para ganhar milhas de viagens;
 - c) Acúmulo de pontos para ganhar brindes/kits/coleções;
 - d) Participar de eventos exclusivos para clientes participantes;
 - e) Concorrer em sorteios;
 - f) Ganhar descontos em lojas parceiras (pizzaria, restaurante, farmácia, corte de cabelo, bazar, etc); e
 - g) Outro tipo, exemplifique.

- 5) Caso lhe fosse oferecido o cartão de fidelidade do Guarapari, você participaria do programa? Por quê?

LEALDADE

- 6) Qual o principal motivo que o leva a comprar no Guarapari?
- 7) Com que frequência você vai ao supermercado Guarapari?
- 8) Além do Guarapari, em que outro super/hipermercado você realiza as suas compras? O que leva você a comprar nestes lugares?

- 9) Você já indicou o Guarapari para conhecidos?
- 10) Você costuma procurar por ofertas de outras redes?
- 11) Você acredita ter uma relação afetiva com a rede Guarapari?
- 12) Você enfrenta, ou já teve que enfrentar algum obstáculo para poder comprar no Guarapari?
- 13) Faz parte da sua rotina normal, comprar no Supermercado Guarapari?

PROPAGANDA

- 14) Por que meio você costuma ficar informado sobre as ofertas nos supermercados?
- 15) O que você faz com os folhetos de promoções que recebe em casa?
- 16) Você recebe o folheto do Guarapari?

PONTOS FORTES E FRACOS

- 17) O que você considera um ponto forte da rede Guarapari?
- 18) O que você considera um ponto fraco da rede Guarapari?

PREÇOS

- 19) Como você avalia os preços da rede Guarapari?

SATISFAÇÃO

- 20) Como você avalia os seguintes produtos da rede Guarapari?
- a. Carnes – FORTES E FRACOS
 - b. Horti-Fruti
 - c. Pães
 - d. Frios
 - e. Confeitaria
 - f. Marcas em geral

- 21) De maneira geral, você se considera satisfeito com a rede Guarapari?

INCIDENTE CRÍTICO

- 22) Conte um episódio em que o sr(a) ficou muito satisfeito ao comprar aqui:
- 23) Conte um episódio em que o sr(a) ficou muito insatisfeito ao comprar aqui: