

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

Simone Silva Linck

**CONSTRUINDO A LEALDADE DOS CLIENTES:
um estudo de caso sobre o marketing de relacionamento
da PizzaExpress, Londres**

Porto Alegre

2007

Simone Silva Linck

**CONSTRUINDO A LEALDADE DOS CLIENTES:
um estudo de caso sobre o marketing de relacionamento
da PizzaExpress, Londres**

Monografia apresentada para
obtenção do título de bacharel em
Relações Públicas da Faculdade de
Biblioteconomia e Comunicação da
Universidade Federal do Rio
Grande do Sul.

Orientadora: Bianca Efrom

Porto Alegre

2007

Dedico este trabalho
aos meus pais, Roberto e Elenora,
maior exemplo de vida que conheço,
por todo o amor, conversas,
conselhos, risadas
e puxões de orelha.

AGRADECIMENTOS

Foram muitos, os que me ajudaram a concluir este trabalho.

Meus sinceros agradecimentos...

... à melhor orientadora e professora do mundo, Bianca Efrom, por ser, simplesmente, quem ela é. Pelo entusiasmo e perspicácia ao ensinar. Pelo imensurável exemplo de profissional de Relações Públicas;

... ao meu caríssimo amigo Alexander Granitoff, por todas as conversas e conselhos. Pela sua sabedoria de sempre dizer o que é certo na hora certa;

... a Ricardo Pacheco de Barcellos, pelo amor e paciência em dias e noites intermináveis para escrever esta monografia;

... à Cláudia Linck, pelas pontuais correções ortográficas e lições de gramática;

... a todos os amigos e colegas da PizzaExpress, por terem compartilhado do meu crescimento pessoal e profissional.

“Marketing de Relacionamento é fazer negócios como nossos avós.”

Peppers e Rogers

RESUMO

O presente trabalho versa sobre marketing de relacionamento e as principais características para defini-lo como uma importante estratégia de conquista e retenção de clientes lucrativos num mercado altamente competitivo. O objetivo é delimitar os principais caminhos para a construção da lealdade desses clientes, a partir de um relacionamento duradouro com determinada empresa, foco do marketing de relacionamento. Este é um estudo de caso que tem como objeto a PizzaExpress, uma das maiores redes de restaurantes do Reino Unido e o seu programa de marketing de relacionamento, o PizzaExpress Club. O enfoque é a satisfação, o comprometimento e a confiança dos clientes como agentes principais do marketing de relacionamento. Esses aspectos geram, de forma estratégica, a criação e a manutenção de relacionamentos a longo prazo, a partir da construção da lealdade dos clientes.

Palavras-chave: Lealdade. Marketing de Relacionamento. PizzaExpress.

ABSTRACT

This essay is about relationship marketing and its main characteristics to be defined as an important strategy to conquer customer retention in a competitive market. Its goal is to define the paths to build up customer loyalty with a company, upon a long-term relationship, core of relationship marketing. This essay is a study case about PizzaExpress, one of the biggest UK restaurant chains, and its relationship marketing programme, the PizzaExpress Club. The focus is customer's satisfaction, commitment and trust, keys for relationship marketing. These aspects lead, in a strategic form, to the long term relationships creation, once customer loyalty is built up.

Keywords: Loyalty. Relationship Marketing. PizzaExpress.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: “The Six Markets Model”	19
Figura 2: Lucratividade anual por cliente.....	21
Figura 3: Modelo de confiança e comprometimento.....	26
Figura 4: Fórmula para a construção da lealdade dos clientes	30
Figura 5: Logotipo da PizzaExpress	41
Figura 6: Organograma da PizzaExpress	42
Figura 7: Cartão do sócio PizzaExpress Club	48
Figura 8: Elementos do mercado competidor.....	55
Figura 9: Diferenciais da PizzaExpress.....	55
Figura 10: Site da PizzaExpress com informação desatualizada	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Marketing Tradicional X Marketing de Relacionamento	20
Tabela 2: Cálculo conservador do retorno financeiro anual	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	MARKETING	15
2.1	MARKETING TRADICIONAL.....	15
2.2	MARKETING DE RELACIONAMENTO	17
2.2.1	Satisfação	22
2.2.2	Confiança e Comprometimento	24
2.2.3	Lealdade	29
2.2.4	Programas de Relacionamento	31
2.2.5	Estratégias de Comunicação	35
3	MÉTODO DE PESQUISA	38
4	PIZZAEXPRESS	41
4.1	ORGANOGRAMA	42
4.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PIZZAEXPRESS.....	43
4.3	MECANISMO DE GERENCIAMENTO E CONTROLE DE RECLAMAÇÕES.	45
4.4	ENFOQUE E AÇÕES CULTURAIS DA PIZZAEXPRESS	46
5	PIZZAEXPRESS CLUB	48
6	ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DO PIZZAEXPRESS CLUB SOB A ÓTICA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO	53
7	CONCLUSÃO	61
	REFERÊNCIAS	64
	ANEXO A – Campanha das Cinco Prioridades de Atendimento	67
	ANEXO B – <i>Caring About People Workshop</i> (Cuidados com os pessoas).....	69
	ANEXO C – Pizza Romana	71
	ANEXO D – <i>Piccolo Menu</i>	73
	ANEXO E – <i>Get in Touch</i> (Entre em Contato)	75
	ANEXO F – Atendimento ao Cliente	77
	ANEXO G – Programa para Escolas	79
	ANEXO H – Associar-se ao Club pelo Site da PizzaExpress	81
	ANEXO I – Associar-se ao Club por Formulário em Papel	83
	ANEXO J – Cupom Cortesia	85

ANEXO K – <i>Diners Card</i> (Cartão de Refeição)	87
ANEXO L – Cartão de Agradecimento	89
ANEXO M – Club News	91
ANEXO N – Cartão de Aniversário	93
ANEXO O – Área Exclusiva no Site	95
ANEXO P – Cortesia PizzaExpress Jazz Club.....	97
ANEXO Q – Revista Expresso	99
ANEXO R – Agenda de Bolso	101
ANEXO S – Correspondência para Renovar Associação	103
ANEXO T – Promoção em Jornal	105
ANEXO U – Campanha para Pesquisa Interna.....	107

1 INTRODUÇÃO

O mercado atual caracteriza-se por ser extremamente competitivo, onde os clientes encontram à sua disposição inúmeras opções de produtos, serviços, fornecedores, marcas, preços e qualidade. Para destacar-se nessa realidade, é necessário compreender que os clientes não compram apenas produtos, mas também benefícios. Kotler e Armstrong (1998, p. 397) definem que “a melhor maneira de manter clientes é oferecer-lhes altos níveis de satisfação e valor, que resultam em forte lealdade”.

Nessa perspectiva, as organizações precisam abandonar a filosofia centrada nos produtos e nas transações e focar-se nos clientes e no mercado, ou seja, precisam evoluir do marketing transacional para o marketing de relacionamento. O marketing de relacionamento defende a construção e a manutenção de relações duradouras entre as empresas e seus clientes, ao reconhecer que quanto maior for o tempo em que o cliente se relaciona com a companhia, maiores serão as chances que essa tem de conhecê-lo em profundidade e atendê-lo da melhor maneira possível. Esse paradigma do marketing pontua como uma estratégia para criar, estimular e desenvolver relacionamentos com um determinado grupo de clientes (GRÖNROOS, 1997). Isto significa conquistar e reter os clientes mais lucrativos para a organização.

Uma das ferramentas para tanto é a criação de programas de marketing de relacionamento. Estes programas têm por objetivo fazer com que os clientes mantenham-se fiéis a uma empresa em virtude de um relacionamento duradouro entre ambos. Esse relacionamento é mantido por meio de diálogo, de privilégios especiais, de recompensas, de prêmios e, principalmente, pela conquista e manutenção da satisfação, da confiança e do comprometimento dos clientes.

Sob essa ótica, este trabalho tem por objetivo explorar os caminhos e as ferramentas que o marketing de relacionamento precisa desenvolver para a construção da lealdade dos clientes, foco dessa área. Para tanto, foram utilizados dois métodos: a pesquisa bibliográfica sobre marketing e marketing de relacionamento, e o estudo de caso sobre o PizzaExpress Club, o programa de

marketing de relacionamento da Pizza Express, uma das maiores redes de restaurantes do Reino Unido.

Muitas das citações bibliográficas neste trabalho foram traduzidas pela autora do inglês para o português, devido ao fato dessa ter vivido em Londres por dois anos e meio. Esse período proporcionou o estudo da língua inglesa, o contato com obras sobre marketing de relacionamento em suas versões originais em inglês e o conhecimento do objeto desse estudo de caso.

O primeiro capítulo constitui-se em uma revisão bibliográfica sobre marketing, apresentando suas definições, seus paradigmas e sua evolução. Posteriormente, são apontadas as definições sobre o marketing de relacionamento e suas vantagens estratégicas para a construção da fidelidade de clientes. Também são abordados temas como satisfação, comprometimento, confiança e lealdade, além de tratar de tipos de programas de relacionamento e estratégias de comunicação utilizadas pelo marketing de relacionamento.

O segundo capítulo versa sobre a metodologia de pesquisa aplicada a este trabalho. Primeiramente é analisada a pesquisa bibliográfica quanto a sua definição, vantagens e desvantagens. Em um segundo momento, são analisadas as técnicas para um estudo de caso e a relevância dessas técnicas para o desenvolvimento deste trabalho.

A PizzaExpress é apresentada no terceiro capítulo. São relatados o histórico da companhia, o seu organograma, o seu planejamento estratégico e posicionamento de mercado, a sua missão em virtude do seu público-alvo, os seus diferenciais competitivos e os seus programas culturais.

O objeto de estudo específico deste trabalho, o PizzaExpress Club, é abordado no quarto capítulo. São apontadas suas definições, suas características e as vantagens que a companhia oferece aos mais de 17 mil membros associados ao seu Club.

No quinto capítulo é realizada uma análise, sob o viés das Relações Públicas, sobre o programa de marketing de relacionamento da PizzaExpress. Confrontando toda a bagagem adquirida pela autora no curso de Relações Públicas, nas descobertas feitas durante a pesquisa bibliográfica sobre marketing de relacionamento, e os dados e informações apontadas sobre o objeto do estudo de

caso, é feita uma análise crítica das ações do PizzaExpress Club, como ferramenta estratégica para contemplar a satisfação, a confiança, o comprometimento e, em última instância, a lealdade dos clientes da companhia.

2 MARKETING

As empresas estão enfrentando a concorrência mais difícil das últimas décadas e a tendência é aumentar. Com isso, elas não podem sobreviver simplesmente fazendo um bom trabalho; elas precisam fazer um trabalho excelente se quiserem ser bem-sucedidas nesse mercado competitivo. O interesse em marketing foi intensificado, à medida que as empresas reconheceram como esse contribui para melhorar o desempenho das organizações no mercado (KOTLER, 1998). Este capítulo versa sobre a revisão dos conceitos do marketing tradicional e a sua evolução, culminando no marketing de relacionamento.

2.1 MARKETING TRADICIONAL

O interesse intensificado pelo marketing é paradoxal, segundo Kotler (1998, p. 29), porque muito embora seja uma das disciplinas de ação mais recentes do homem, é também uma das mais antigas profissões do mundo. No entanto, o Marketing apareceu formalmente apenas no início do século XX.

Na primeira metade do século XX, como relatam Rust, Zeithmal e Lemon (2001), dominava o marketing de massa. Essa forma de marketing era sustentada pela presença de meios de comunicação de massa, como rádio e televisão, e pelos métodos de produção em massa. O mercado de consumo modelou o marketing tradicional para a venda de produtos com relativo baixo custo e para uma massa de consumidores. Essa fase, focalizada no produto, durou aproximadamente de 1920 a 1960 e “resultou em uma visão de vendas como transações, em primeiro plano” (RUST; ZEITHMAL; LEMON, 2001, p. 41).

Em 1960, McCarthy apresentou um composto de marketing contendo quatro ingredientes, chamados 4P: produto, preço, ponto e promoção. O enfoque do composto de marketing é “vender o produto certo, com o preço certo, no lugar certo e com a promoção certa” (LITTLE; MARANDI, 2005, p. 10).

Tratando sobre as mudanças nos últimos 20 anos, onde as economias desenvolvidas tornaram-se economias de serviço, Rust, Zeithmal e Lemon (2001, p. 41) citam que “a ênfase em marketing passou de transações para relações com os clientes”.

Boone e Kurtz (1995, p. 6) definem marketing como “o processo de planejar e executar a concepção, definição do preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, criando trocas que atendem a objetivos individuais e organizacionais”. Outra definição de marketing o pontua como:

O estudo e a preparação de todos os meios necessários para permitir à empresa aproximar, permanentemente e no interesse comum, as necessidades e desejos do consumidor e as possibilidades de produção (COBRA, 1992, p. 373).

Com enfoque nas necessidades e desejos dos clientes, marketing é definido como “um processo social e gerencial pela qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros” (KOTLER, 1998, p. 25). Em outro momento, o mesmo autor (1999, p. 15) define marketing como “a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”.

As quatro definições apresentadas fundamentam-se nos seguintes conceitos centrais: necessidades, desejos e demandas; produtos; troca, transações e relacionamentos; valor, custo e satisfação. “Necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica”, “desejos são carências por satisfação específica para atender a essas necessidades mais profundas” e “demandas são desejos por produtos específicos que são respaldados pela habilidade e disposição de comprá-los” (KOTLER, 1998, p. 25).

As pessoas satisfazem as suas necessidades e desejos com bens e serviços e então partem em busca de produtos. Produto é “algo que pode ser oferecido para satisfazer a uma necessidade ou desejo” através de trocas, sendo as transações “as necessidades básicas da troca” (KOTLER, 1998, p.26). Um relacionamento é definido pelo mesmo autor como “a construção satisfatória em longo prazo com partes-chave – consumidores, fornecedores e distribuidores – para reter sua preferência e negócios em longo prazo” (KOTLER, 1998, p. 28). Os conceitos de valor, custo e satisfação serão definidos ao longo deste trabalho.

O enfoque do composto tradicional de marketing (os 4Ps) é inadequado ao conceito de marketing, o qual defende a satisfação dos desejos e das necessidades dos clientes, argumenta Grönroos (1997). Também com crítica ao enfoque tradicional de marketing, Peppers e Rogers (1995) citam que o crescimento dirigido pelo marketing de massa encoraja as empresas a buscarem o lucro em curto prazo, baseado no volume de transações, desconsiderando, portanto, as prósperas oportunidades a longo prazo.

Ainda na mesma direção, Gummesson (1999) aponta que este enfoque tradicional exclui ou trata de forma marginal elementos como gerenciamento das reclamações dos clientes, faturamento, design e produção. O autor vai além, argumentando que o composto de marketing é estritamente funcional, ou seja, o composto de marketing tem orientação com foco no fornecedor em oposição ao foco no cliente.

“O que a empresa faz para criar, alimentar e reforçar o relacionamento com o cliente é decisivo para a eficácia e eficiência de seu marketing” (BERRY; PARASURAMAN, 1995, p. 157), ou seja, a valorização dos relacionamentos como uma importante estratégia de marketing culminou no surgimento de uma área particular de interesse dentro da disciplina. Essa nova área será conceituada na próxima seção.

2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Um caminho natural ao longo da análise das trocas é o estudo de como relações fortes e longos processos de trocas relacionais entre empresas e clientes individuais são construídos e mantidos. O estudo destes processos é também chamado de marketing de relacionamento.

Mais de duas décadas já se passaram desde que Berry (1983) usou pela primeira vez o termo “*relationship marketing*”, definindo-o como “a atração, manutenção e – em organizações multisserviços – a ênfase no relacionamento com clientes”. Muito antes disso, o conceito já havia sido estudado sob diferentes

nomenclaturas. Um bom exemplo é Culliton (1948, p. 26), que utilizou o termo “customer relationship” há mais de 50 anos.

Marketing de Relacionamento é definido por Kotler e Armstrong (1995, p. 397) por “criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos”. Em termos relacionais, marketing também é definido como um instrumento “para estabelecer, manter e melhorar o relacionamento com clientes e outros parceiros, e obter lucro, assim os objetivos de ambas as partes envolvidas são atingidos. Isto é alcançado através da troca mútua e cumprimento de promessas”¹ (GRÖNROOS, 1997, p. 327).

Pontuando sobre os objetivos do marketing de relacionamento, Stone (1998, p. 3) conceitua:

Marketing de relacionamento é o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para:

1. Identificar seus clientes de forma individualizada e nominal;
2. Criar um relacionamento entre a sua empresa e esses clientes — um relacionamento que se prolonga por muitas transações;
3. Administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa.

No entanto, a existência de um relacionamento somente pode ser considerada quando são identificadas três condições: 1) quando o cliente mostrar um contínuo desejo pelo serviço; 2) quando o cliente puder escolher o provedor do serviço; e 3) quando há uma gama de fornecedores disponíveis para o cliente (BERRY, 1983). Isto significa que uma série de transações onde o fornecedor ou empresa e o cliente não se conhecem realmente, não constitui um relacionamento.

Analisando os propósitos do marketing de relacionamento, Little e Marandi (2005) apontam, no mesmo sentido, que o termo “relacionamento” se refere à repetição voluntária de negócios entre um fornecedor ou uma organização e um cliente, onde o comportamento de ambos é planejado, cooperativo, contínuo para o benefício mútuo e é percebido pelas duas partes como um relacionamento. Ou seja, repetidas transações feitas em consequência da falta de outros fornecedores ou pela ação de barreiras de desligamento de programas de fidelidade não podem ser consideradas como marketing de relacionamento.

¹ Traduzido pela autora do original em inglês.

Morgan e Hunt (1994) abordam a existência de quatro categorias e tipos de relacionamento, Gummesson (1999) delimita trinta tipos de relacionamento, enquanto Christopher, Payne e Ballantyne (1991) apresentam “The Six Markets Model”.

Esse modelo aponta seis tipos de relacionamento: 1) relacionamento com os consumidores; 2) relacionamento com o público interno (tratando indivíduos e departamentos em uma organização como clientes ou fornecedores); 3) relacionamento com autoridades e fontes de apoio; 4) relacionamento com os fornecedores (visando assegurar um longo relacionamento sem conflitos onde as partes se conhecem e superam as expectativas uma da outra); 5) relacionamento com futuros possíveis funcionários (aqueles que potencialmente podem trabalhar para a empresa); e 6) relacionamento com o público de “influência” (governo, organizações financeiras, investidores, associações de consumidores, associações ambientalistas, entre outros). A figura abaixo representa esse modelo:

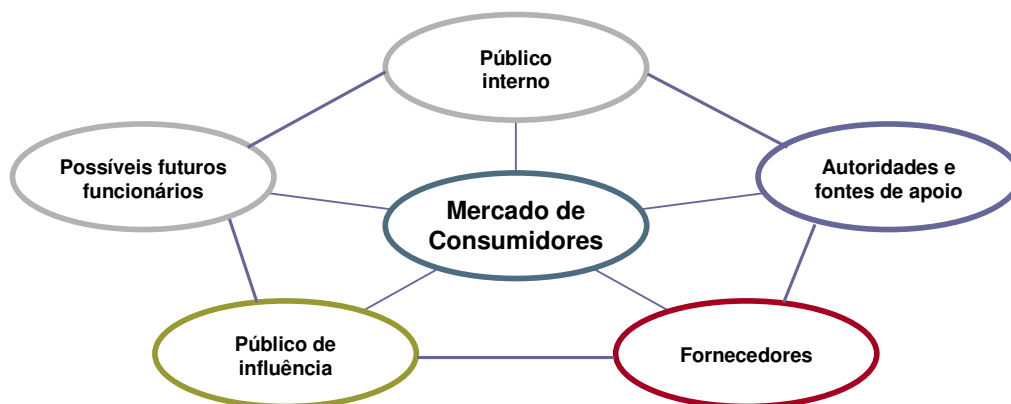


Figura 1: “The Six Markets Model”

Fonte: Adaptado pela autora de Christopher, Payne e Ballantyne (1991:102).

Por vezes Payne (1991) subdivide o mercado de consumidores em consumidores existentes e consumidores em potencial, levando a sete mercados ao invés de seis. Ele sugere a elaboração de estratégias de marketing separadas para cada um dos sete mercados. Essa estratégia pode reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços prestados por uma empresa.

O Marketing de Relacionamento vem sendo clamado como uma mudança do paradigma de marketing. “A mudança de um paradigma implica que foi dada uma nova fundação à ciência ou disciplina, com novos valores, novas suposições ou

novos métodos. O estabelecido e aceito precisa ser colocado de lado”² (GUMMESSON, 1999, p. 25).

O marketing de relacionamento é, portanto, oferecido como uma saída estratégica para o tradicional enfoque do composto de marketing: “o enfoque do tradicional composto de marketing lida basicamente com adquirir clientes em vez de manter clientes”³ (LITTLE; MARANDI, 2005, p. 25). Na tabela 1 pode-se constatar algumas diferenças entre o marketing tradicional e o marketing de relacionamento.

Marketing Tradicional	Marketing de Relacionamento
Foco em uma simples transação	Foco na retenção de clientes
Orientado pelas características do produto	Orientado pelos benefícios do produto
Curta duração	Longa duração
Pequena ênfase em serviços ao cliente	Grande ênfase em serviços ao cliente
Limitado comprometimento do cliente	Alto comprometimento do cliente
Moderado contato com o cliente	Alto contato com o cliente
Qualidade é uma preocupação da produção	Qualidade é uma preocupação de todos na empresa

Tabela 1: Marketing Tradicional X Marketing de Relacionamento

Fonte: Adaptado pela autora de Christopher, Payne e Ballantyne (1991, p. 9).

Rust, Zeithmal e Lemon (2001, p. 43) enfocam que “na empresa inteligente e moderna, questões como vendas e lucratividade futuras, satisfação e retenção de clientes constituem, hoje, o foco”. Os mesmo autores (2001, p. 56) citam ainda que “uma empresa que consegue manter seus clientes não os perde para os concorrentes. Isso, combinado com a capacidade de atrair os novos clientes, é uma receita para aumentar a participação de mercado”.

O'Connor e Galvin (*apud* BUSHANAN; GILLIER, 1990) consideram que clientes mantidos em longo prazo são mais rentáveis por 6 razões: 1) clientes regulares fazem ordens freqüentes e consistentes e ainda são mais baratos para

² Traduzido pela autora do original em inglês.

³ Traduzido pela autora do original em inglês.

servir; 2) clientes regulares tendem a comprar mais; 3) clientes satisfeitos tendem, em algumas situações, a pagar preços mais elevados; 4) retenção de clientes torna mais difícil para os concorrentes o aumento da sua fatia de mercado; 5) clientes satisfeitos são uma fonte de referência para novos clientes; e 6) o custo de adquirir e servir um novo cliente é maior do que o custo de servir e manter um cliente a longo prazo.

Na mesma direção, Little e Marandi (2005) apontam que vários estudos mostram que é mais benéfico reter clientes existentes do que adquirir novos clientes. “Os benefícios vêm em forma de aumento dos lucros, redução de custos e menores gastos em marketing”⁴ (LITTLE; MARANDI, 2005, p. 13). Stone, Woodcock e Machtynger (2000, p. 102) explicam como isso ocorre:

Clientes existentes têm necessidades sabidas e identificadas que já foram satisfeitas pelos seus produtos ou serviços no passado. Focando as suas estratégias de marketing nos segmentos lucrativos da sua base de clientes, você irá normalmente produzir uma grande parte da receita necessária para a empresa e aumentar a sua fatia de mercado sem investir na aquisição de novos clientes, o que é muito mais caro do que estratégias de retenção.⁵

Esse conceito de que clientes em longo prazo geram mais lucro do que clientes em curto prazo é também abordado por O'Connor e Galvin (*apud* REICHHELD; SASSER, 1990). Reichheld e Sasser, em sua pesquisa, chegaram à conclusão de que, dependendo da modalidade, as empresas podem aumentar os lucros de 25% a 85%, reduzindo a perda de clientes em apenas 5%, como mostra a figura 2:

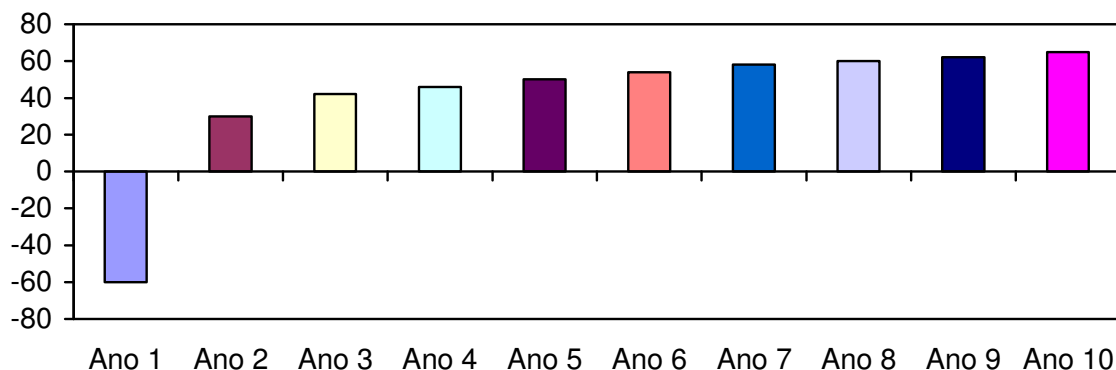


Figura 2: Lucratividade anual por cliente

⁴ Traduzido pela autora do original em inglês.

⁵ Traduzido pela autora do original em inglês.

Fonte: Adaptado pela autora de O`Connor e Galvin (2001, p. 99).

Duas formas de aumentar a taxa de retenção dos clientes são citadas por Kotler (1998): 1) erguer barreiras para evitar a troca de fornecedor; o que é considerado pelo autor como a melhor alternativa, e 2) entregar alta satisfação aos consumidores, uma vez que “a chave para a retenção de um consumidor é a sua satisfação” (KOTLER, 1998, p. 39).

Morgan e Hunt (1994, p. 23) enfatizam a importância de criar laços, ou até mesmo, barreiras financeiras para fazer com que o término do relacionamento se torne muito caro e/ou difícil para os clientes. Contudo, Little e Marandi (2005), revisando as idéias dos principais autores de marketing de relacionamento em mercados de consumo como Berry, Grönroos e Gummesson, escrevem sobre uma orientação com foco no cliente e uma crença no valor da criação de um relacionamento com benefícios mútuos.

Delimitar quais seriam os principais caminhos para uma empresa manter os seus clientes e conquistar novos clientes é um ponto que será respondido nos próximos tópicos.

2.2.1 Satisfação

Satisfação é “o nível de sentimento de uma pessoa, resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação às suas expectativas”, segundo Kotler (1998, p. 50). Assim, o nível de satisfação é uma função da diferença entre o desempenho percebido e as expectativas. No entanto, ao identificar que a satisfação surge do estado emocional de cada indivíduo, Little e Marandi (2005) apontaram que ela pode se diferenciar amplamente de um cliente para outro.

Boone e Kurtz (1995, p. 32) afirmam que “qualidade descreve o grau de excelência ou superioridade de mercadorias e serviços de uma empresa” e que “a verdadeira mensuração de qualidade acontece quando um empreendimento satisfaz seus clientes”. Algumas das vantagens em manter os clientes satisfeitos são apontadas por Kotler e Armstrong:

[...] empresas aprendem que os clientes altamente satisfeitos lhes trazem diversos benefícios: são menos suscetíveis a preço e permanecem clientes durante muito tempo; compram produtos adicionais à medida que a empresa lança produtos vinculados ou acrescenta melhoramentos; e falam de modo favorável sobre a empresa e seus produtos para as outras pessoas (KOTLER; ARMSTRONG, 1995, p. 394).

Pesquisas no campo de qualidade de serviços descobriram que os clientes aplicam um critério genérico para fazer julgamentos sobre a qualidade do serviço prestado. Este critério está amplamente relacionado a aspectos do design, da entrega e dos padrões do serviço e são normalmente chamados de dimensões de qualidade (LITTLE; MARANDI, 2005, p. 46).

Entre uma grande variedade de dimensões de qualidade relacionadas por autores (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1994; LITTLE; MARANDI, 2005), existem cinco que melhor se adaptam aos objetivos deste trabalho, levando em consideração que foi encontrado que estas dimensões estão presentes no meio do setor de serviços: 1) confiabilidade: a habilidade de desempenhar precisamente o serviço prometido; 2) garantia: o profissionalismo, o conhecimento e a cortesia dos funcionários e suas habilidades para inspirar confiança; 3) recursos tangíveis: as facilidades físicas, equipamentos e aparência dos funcionários; 4) empatia: o cuidado, a atenção individualizada que a empresa oferece aos seus clientes; e 5) receptividade: a disposição de ajudar os clientes e prover um serviço pontual.

“Qualidade de um produto é a totalidade dos aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas ou implícitas” (KOTLER, 1998, p. 64). A qualidade representa os benefícios que os clientes obtêm de uma transação, mas é importante saber que estes benefícios vêm com um custo para o consumidor. Se o custo for maior do que os benefícios, a satisfação irá desaparecer. Little e Marandi (*apud* ABBOTT, 1995, p. 123) destacam:

Quando os preços etiquetados são vinculados a idéias, serviços ou produtos, esta é a oferta que ganha. Quão boa uma oferta é, depende da qualidade e do preço; esses dois elementos, juntos, formam a base para avaliação do concorrente vencedor no mercado.⁶

É importante salientar que o que é dado pelo cliente não está limitado ao dinheiro. Grönroos (1996) usa a expressão *consumer sacrifice* (o sacrifício do consumidor) para indicar que as transações podem envolver tanto custos financeiros

⁶ Traduzido pela autora do original em inglês.

como custos psicológicos. Little e Marandi (2005) complementam essa idéia quando apontam que os custos psicológicos são definidos como o esforço mental gasto pela preocupação de se o produto irá ou não oferecer os benefícios adequados e esperados, e pelo tempo gasto para retificar o erro, no caso do produto não ser aprovado.

Com isso, um consumidor estará normalmente apto a pagar mais por um produto se esse gasto adicionar tranquilidade pela escolha. Certamente clientes com menos recursos financeiros tenderão a ser mais resistentes a pagar por esta adição no valor do produto, assim como clientes que se sentem estressados pela decisão na compra de produtos serão mais sensíveis aos custos psicológicos (LITTLE; MARANDI, 2005). Nesse sentido, a percepção dos valores dos clientes deve ser monitorada constantemente, se a empresa pretende satisfazê-los.

Kotler (1998, p. 26) conceitua valor como “uma estimativa do consumidor em relação à capacidade global de satisfazer as suas necessidades.” Na mesma direção, Zeithmal (1988, p. 14) define o valor como “a avaliação global do cliente a respeito da utilidade de um produto baseada na percepção do que é recebido (ex. qualidade) e no que é dado”.⁷

2.2.2 Confiança e Comprometimento

Buscando delimitar pontos centrais para o conceito de marketing de relacionamento, Morgan e Hunt (1994) concluíram que deve ser algo que distingue trocas relacionais produtivas e efetivas das improdutivas e não efetivas. Assim, mesmo sabendo-se que inúmeros fatores podem contribuir para o sucesso ou fracasso de um relacionamento específico, os autores concluíram que confiança e comprometimento são conceitos centrais e essenciais para o sucesso do marketing de relacionamento: “[...] nós teorizamos que a presença do comprometimento e da

⁷ Traduzido pela autora do original em inglês.

confiança em um relacionamento são centrais para o sucesso do marketing de relacionamento” (MORGAN; HUNT, 1994, p. 21).⁸

Na mesma obra, os autores defendem que confiança e comprometimento encorajam os consumidores a: 1) trabalhar na preservação e manutenção de investimentos no relacionamento através da colaboração com os parceiros; 2) resistir a ofertas alternativas de relacionamentos *short-term* (a curto prazo) em favor da espera dos benefícios de um relacionamento *long-term* (a longo prazo); e 3) perceber ações de alto risco como sendo prudentes por causa da confiança que eles têm que seus parceiros não irão agir de forma oportunista.

Confiança pode ser descrita como “a expectativa de uma parte de que a outra parte comportar-se-á de uma maneira previsível em uma dada situação” (GRÖNROOS, 2000a, p. 37). Outra definição usualmente citada é “tendência a acreditar num parceiro de negócios no qual se tem crédito” (Moorman *et al.*, 1993, p. 82).

Confiança é definida por Moorman, Deshpande e Zaltman (1993) como sendo “a disposição de contar com um parceiro de trocas em quem se acredita”.⁹ Marketing de relacionamento em mercados de consumo, particularmente em serviços, devido à intangibilidade do produto, depende do mesmo princípio, como citam Berry e Parasuraman (1995, p. 128): “depende da administração da confiança, porque o cliente tem que comprar um serviço antes de experimentá-lo plenamente”.

Comprometimento é definido como “um parceiro de trocas acreditando que um relacionamento contínuo com outro parceiro é tão importante como garantir o máximo de esforços para mantê-lo” (MORGAN; HUNT, 1994, p. 22).¹⁰ Nesse sentido, as partes comprometidas sentem a necessidade de manter o relacionamento a longo prazo.

Segundo Berry e Parasuraman (*apud* MORGAN; HUNT, 1994, p. 22), no setor de serviços, “relacionamentos são construídos em fundações de comprometimento mútuo”. No mesmo sentido, Rust, Zeithaml e Lemon (2001) conceituam que relacionamentos contínuos são relacionamentos comprometidos, baseados em

⁸ Traduzido pela autora do original em inglês.

⁹ Traduzido pela autora do original em inglês.

¹⁰ Traduzido pela autora do original em inglês.

desejo mútuo de fazer com que o relacionamento dure, e em que ambas as partes reconheçam que pode ser necessário fazer sacrifícios para alimentar o relacionamento. Outro aspecto citado por Morgan e Hunt (1994, p. 25) de grande importância é que “um parceiro comprometido com um relacionamento irá cooperar com outro membro pelo desejo de fazer o relacionamento funcionar”.¹¹

Comprometimento pode ser considerado como uma função: 1) da satisfação com o serviço recebido; 2) da qualidade dos concorrentes; e 3) do investimento no relacionamento (HOCUTT, 1998). Ou seja, o comprometimento é mais forte quando os níveis de satisfação são maiores e a qualidade dos concorrentes é considerada fraca, e quando o investimento no relacionamento é grande.

Little e Marandi (2005, p. 52) fazem uma pesquisa na literatura (MORGAN; HUNT, 1994; GRÖNROOS, 1996; JONES; SASSER, 1995; LOVELOCK; VANDERMERWE; LEWIS, 1999) e propõem um modelo para os fatores que desenvolvem e mantêm a confiança e o comprometimento do cliente para com a empresa. Esse modelo é apresentado na figura 3:



Figura 3: Modelo de confiança e comprometimento
Fonte: Adaptado pela autora de Little e Marandi (2005, p. 54).

O modelo desenvolvido por Little e Marandi (2005) propõe que os termos marketing e foco no cliente andam lado a lado. Foco no cliente significa alcançar os objetivos da empresa através de um sincero interesse e motivação para satisfazê-los.

Isso requer um claro entendimento sobre os clientes através de pesquisa de marketing e, quando apropriado, através de empatia, diálogo e proximidade

¹¹ Traduzido pela autora do original em inglês.

com um programa de marketing de relacionamento. Isso também requer o desenvolvimento de sistemas, estruturas e uma cultura voltados para as necessidades e desejos dos clientes (LITTLE; MARANDI, 2005, p. 52).¹²

Com o objetivo de criar um entendimento mútuo entre fornecedor e cliente “deve existir um mecanismo para o eficiente e efetivo contato entre as duas partes” (LITTLE; MARANDI, 2005, p. 52). Também se faz necessário um eficiente mecanismo de prestação de serviços aos clientes. Os mesmos autores (2005) apontam que os funcionários que trabalham diretamente com o atendimento ao público precisam promover a satisfação do cliente em cada contato desses com a empresa.

Outro mecanismo que deve ser implantado é o de correção de erros. Little e Marandi (2005, p. 52) citam que “as empresas precisam aceitar que é inevitável que transações vão ocasionalmente falhar e insatisfação será gerada”.¹³ Para tanto, mecanismos apropriados para correção desses erros, com imparcialidade e pontualidade, devem ser estabelecidos.

“Marketing de relacionamento implica em customização de produtos, o que depende de um bom entendimento sobre a situação e as necessidades dos clientes” (LITTLE; MARANDI, 2005, p. 53).¹⁴ Segundo os mesmos autores, isso requer uma troca de informações e conhecimento mútuo que devem ser tratados de forma confidencial. Muitos clientes relutam em passar seus dados para empresas com medo de que esses sejam repassados para outras e, por assim ser, gerem correspondência não solicitada.

Quando uma empresa ou fornecedor investe em recursos para adquirir ou reter clientes, esses abrem mão de um pouco de sua liberdade, mas se utilizam dela para romper o relacionamento quando o cliente se torna extremamente difícil para satisfazer. “Com o continuar do relacionamento os clientes irão perceber um grande risco em trocar para um novo fornecedor e o seu interesse no relacionamento irá crescer” (LITTLE; MARANDI, 2005, p. 53).¹⁵

Os mesmos autores (2005, p. 53) ainda afirmam que “em vários estágios do relacionamento podem ocorrer oportunidades, para ambas as partes, de ganho em

¹² Traduzido pela autora do original em inglês.

¹³ Traduzido pela autora do original em inglês.

¹⁴ Traduzido pela autora do original em inglês.

¹⁵ Traduzido pela autora do original em inglês.

curto prazo, produzindo um comportamento que pode prejudicar a outra parte”.¹⁶ Um bom exemplo para isso é quando um fornecedor tende a aumentar seus preços em virtude de mudanças em curto prazo no mercado. Quando isso acontece, a confiança pode diminuir ou desaparecer.

Confiança e comprometimento ajudam a diminuir a preocupação e a ansiedade das partes pela crença de que um parceiro confiável e comprometido não irá pôr em perigo o relacionamento por quebrar promessas propositalmente (LITTLE; MARANDI, 2005). Portanto, a empresa ou fornecedor deve prometer somente aquilo que pode cumprir e cumprir com tudo aquilo que for prometido.

As chances de construção de um relacionamento bem sucedido, comprometido em uma relação a longo prazo, serão significativamente reduzidas caso as duas partes não compartilharem dos mesmos valores. Segundo Morgan e Hunt (1994, p. 25), compartilhar valores se refere a “uma extensão a qual parceiros têm crenças em comum sobre quais comportamentos, objetivos e políticas são importantes ou não, apropriados ou não, e o que é certo ou errado”.¹⁷

Até o momento os pontos abordados versam sobre clientes externos, mas o papel da confiança e do comprometimento na construção de um longo relacionamento de sucesso com os funcionários, intermediários e outros *stakeholders* não pode ser esquecido. Little e Marandi (2005) argumentam que programas de marketing de relacionamento que visam somente clientes externos são incompletos e têm uma menor chance de sucesso. Marketing interno e a consciência da importância de longo relacionamento com funcionários e outros *stakeholders* precisam ser incorporados na cultura da organização.

¹⁶ Traduzido pela autora do original em inglês.

¹⁷ Traduzido pela autora do original em inglês.

2.2.3 Lealdade

Lealdade é definida por Stone, Woodcock e Machtynger (2000, p. 103), como “um estado da mente, um conjunto de atitudes, crenças, desejos”. Os autores ainda relatam que existem diferentes níveis de lealdade:

Alguns clientes são muito leais, outros menos. Lealdade é, portanto desenvolvida pelo enfoque em reforçar e desenvolver um positivo estado da mente e comportamentos associados a ela. O objetivo não é conquistar a lealdade de todos os clientes, mas aumentar a lealdade daqueles clientes mais propícios a responder. Alguns clientes são mais propícios a responder à incentivos, alguns a responder a um serviço diferenciado promovido somente para clientes leais, enquanto alguns podem apenas responder a combinação desses dois (STONE; WOODCOCK; MACHTYNGER, 2000, p. 104).¹⁸

Reunindo conceitos existentes na literatura e explorando aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais, Oliver (1999, p. 34) propôs que lealdade é:

Um profundo compromisso mantido de recomprar [...] um produto/serviço preferido consistentemente no futuro, causando, portanto, compras repetidas da mesma marca ou mesmo conjunto de marcas, sem a preocupação com influências situacionais e esforços de marketing com potencial para causar mudanças de comportamento.

Gerenciar a lealdade não significa somente gerenciar o comportamento do cliente, mas também gerenciar os seu “estado da mente. [...] Isto significa, afetando as atitudes dos clientes no fazer negócios com um fornecedor em longo prazo, não somente até a próxima visita ou próxima compra” (STONE; WOODCOCK; MACHTYNGER, 2000, p. 107).¹⁹

O desenvolvimento de relacionamentos fortes e permanentes entre clientes e empresas têm apresentado inúmeros benefícios para ambas as partes. Segundo Berry e Parasuraman (1995) os benefícios para as empresas estão sendo fundamentados na literatura. De maneira geral, clientes leais podem levar ao crescimento dos rendimentos de uma empresa, são mais inclinados a fazer compras adicionais de produtos e serviços e geram novos negócios para a empresa através do boca-a-boca.

¹⁸ Traduzido pela autora do original em inglês.

¹⁹ Traduzido pela autora do original em inglês.

Já os benefícios para os clientes, segundo os mesmos autores, são pouco discutidos. Apesar disso, destaca-se a redução dos riscos associados à compra e o recebimento de tratamento especial, que incluiria descontos e tratamento preferencial. Esses benefícios funcionariam como motivações para o engajamento em relacionamentos duradouros.

Buscando analisar relações entre satisfação e lealdade, Oliver (1999) verificou que a satisfação é um estado temporal pós-uso, decorrente de uma situação de consumo única ou de experiências repetidas que refletem como um produto ou serviço supriu seu propósito. A partir da perspectiva da empresa, a satisfação é entregue ao consumidor. Lealdade, ao contrário, é um estado de preferência duradouro, obtido a partir de uma postura determinada do cliente para com a empresa. O autor conclui afirmando que:

Satisfação não se transforma em lealdade sem a existência de outros fatores como determinação pessoal e suporte social; assim, sem a existência desses fatores, um consumidor pode continuar satisfeito, mas não irá além desse estado (OLIVER, 1999, p. 42).

Portanto, satisfazer os consumidores é o primeiro passo para conquistar a sua lealdade, mas isso é só o começo. Little e Marandi (2005), com o mesmo olhar de Oliver (1999), apontam que satisfação sozinha não leva necessariamente a lealdade e que índices de satisfação não são confiáveis para indicar o número de consumidores que irão retornar.

No atual mercado altamente competitivo, vários fornecedores e organizações estão perseguindo os consumidores com ofertas similares e, com isso, muitos consumidores estão procurando satisfação em diferentes organizações em diferentes ocasiões (LITTLE; MARANDI, 2005). Embora satisfação não garanta lealdade, a alta satisfação é um importante componente da fórmula da lealdade, conforme a figura 4:

Satisfação + Confiança + Comprometimento = LEALDADE

Figura 4: Fórmula para a construção da lealdade dos clientes

Fonte: Little e Marandi (2005, p. 49).

A lealdade dos clientes não é ganha em um único encontro, em uma única venda ou transação, mas sim em uma seqüência de transações que gerem

satisfação, como já proposto neste trabalho. Essa é com certeza a principal diferença entre marketing de relacionamento e o tradicional marketing segmentado. Embora o marketing segmentado foque-se na tarefa de desenvolver produtos de acordo com as necessidades dos clientes, isso não vai além da perspectiva de uma transação isolada, como se pode observar na Tabela 1, seção 2.2.

Portanto, o marketing de relacionamento assume a tarefa de conquistar o cliente em um processo contínuo desenvolvido gradualmente dentro de um período de tempo. O conceito de marketing de relacionamento foca-se em sistemas muito mais do que em produtos. Esse aspecto tem uma grande importância na forma como a empresa é gerenciada. Grönroos (1996, p. 102) considera que “em termos estratégicos, o objetivo do marketing de relacionamento é redefinir os negócios como um negócio de serviços”.²⁰

Stone, Woodcock e Machtynger (2000, p. 106) citam que “clientes leais seguidamente acreditam receber um serviço superior porque eles são leais. Eles sentem-se recompensados pela sua lealdade”.²¹ Os autores ainda citam que esse pensamento leva a duas implicações: 1) o enfoque de lealdade deveria procurar diferenciar o pacote de relacionamento e serviço oferecido a clientes leais do pacote oferecido a clientes normais; e 2) meios para reconhecer clientes leais devem ser utilizados em todos os momentos de contato entre a empresa e o cliente.

2.2.4 Programas de Relacionamento

À medida que as empresas mudam o seu enfoque das transações para a construção de relacionamentos, elas “criarão e patrocinarão programas para manter seus consumidores comprando mais e se mantendo leais” (KOTLER, 1998, p. 59).

O mesmo autor (1999, p. 198) distingue quatro tipos de programas de marketing de relacionamento que podem ser criados por uma empresa: 1)

²⁰ Traduzido pela autora do original em inglês.

²¹ Traduzido pela autora do original em inglês.

Programas de Marketing de Freqüência; 2) Marketing de Clubes; 3) Programas para Clientes VIP; e 4) Programas de Reconhecimento de Clientes.

Os Programas de Marketing de Freqüência (ou de Assiduidade) premiam os clientes que compram grandes quantidades ou com freqüência. Kotler (1998) cita a publicação de nome *Colloquy*, uma newsletter trimestral, que define a freqüência de marketing como o esforço para “identificar, manter e aumentar a ligação com os melhores consumidores, por intermédio de relacionamentos interativos e de valor agregado, a longo prazo” (KOTLER, 1998, p. 59).

Os Programas de Marketing de Clubes “criam o conceito de clube em torno de seus produtos. [...] os membros do clube podem receber ofertas automáticas na compra de um produto ou pagamento de uma mensalidade” (KOTLER, 1998, p. 60). Clube de clientes é uma forma do marketing de relacionamento que implica em oferecer algo além do produto aos clientes que aderem à condição de sócios. É necessária a filiação, associação, vinculação ou outra forma de participação do cliente. Esta participação pode ser paga, grátis ou automática, através de uma compra ou resposta.

Um clube para clientes tem atividades que beneficiam os sócios: comunicações reservadas, serviços, vantagens e benefícios. O clube pode dar exclusividade para os seus sócios, distinções e honrarias. Os participantes são denominados sócios, e normalmente têm carteirinha ou cartão com foto.

Conforme Kotler (1999, p. 201), apesar de todos os clientes serem importantes, as empresas precisam identificar os clientes que lhes são mais valiosos e tratá-los de forma especial. Uma forma para tanto é a criação de um Programa para Clientes VIP. Em Programas de Reconhecimento de Clientes a empresa escolhe alguns entre seus melhores clientes para receberem uma homenagem, em cerimônia especial. Kotler (1999) cita o exemplo da Arthur Andersen²², que estabeleceu um programa em várias cidades para selecionar e homenagear o empreendedor do ano em cada uma delas. O nome do cliente a ser homenageado é conhecido durante o evento.

²² Uma das cinco maiores firmas de auditoria do mundo

Rust, Zeithmal e Lemon (2001) definem cinco tipos de programas de relacionamento: 1) Programas de Lealdade; 2) Programas de Reconhecimento e Tratamento Especiais; 3) Programas de Conexão de Afinidade Emocional; 4) Programas de Criação de Comunidade; e 5) Programas de Criação de Conhecimento. Os autores apontam que a eficiência deles “irá depender da natureza do produto ou serviço, da frequência com a qual o cliente compra o produto ou serviço e das motivações dos clientes da empresa” (RUST; ZEITHMAL; LEMON, 2001, p. 103).

O tipo de programa de relacionamento que Kotler (1999) chama de Programas de Frequência, Rust, Zeithmal e Lemon (2001, p. 103) chamam de Programas de Lealdade e os definem como “programas de recompensa da compra frequente”. Os autores consideram que esses programas podem ser eficazes em alguns setores, como por exemplo, no setor bancário, mas não em outros, como no caso dos supermercados no Reino Unido:

Com frequência, esses programas foram concebidos para proporcionar às empresas um meio produtivo de acesso ao comportamento de compra do cliente, dando-lhes, assim, a oportunidade de personalizar as ofertas para os clientes atuais. Em vez disso, esses programas estão se tornando um método muito dispendioso para as empresas tentarem adquirir participação de mercado a curto prazo. Por exemplo, estimativas recentes sugerem que mais de 40 milhões de cartões de fidelidade estão hoje em uso só no Reino Unido, com mais de 74% da população participando de pelo menos um programa (RUST; ZEITHMAL; LEMON, 2001, p. 104).

Os Programas de Reconhecimento e Tratamento Especiais definidos por Rust, Zeithmal e Lemon (2001) agregam os conceitos de Programas para Clientes VIP e Programas de Reconhecimento de Clientes definidos por Kotler (1999). Os autores ainda apontam que:

Muitas vezes, os programas de recompensas se transformam numa maneira alternativa de desconto para o cliente. Esses programas oferecem recompensas para o comportamento de compra do cliente, às vezes relacionadas aos produtos e serviços comprados [...] e outras vezes não [...]. Entretanto, em muitos casos, os melhores clientes de uma empresa dão valor a outros tipos de benefícios, além de recompensas monetárias (RUST; ZEITHMAL; LEMON, 2001, p. 105).

“Pesquisas recentes e empresas líderes estão começando a reconhecer o valor dos grupos de afinidade – conhecer os interesses do cliente e, com isso fortalecer sua conexão emocional com a empresa”, consideram Rust, Zeithmal e Lemon (2001, p. 106). Para tanto, clientes com interesses comuns são candidatos para um programa de afinidade, um Programa de Conexão de Afinidade Emocional.

Esses programas de afinidade procuram embutir o produto ou serviço da empresa em algum interesse forte ou elo emocional do cliente, em outras palavras, “através do grupo ou do programa de afinidade, a empresa encontra uma maneira para aumentar o custo de mudança de fornecedor para os consumidores, porque essa mudança envolveria algum tipo de perda” (RUST; ZEITHMAL; LEMON, 2001, p. 106). No entanto, os autores consideram que:

A eficácia de um programa desses – a criação de um elo emocional com o produto, o serviço ou a empresa – depende, muitas vezes, da capacidade da empresa para identificar o interesse ou elo emocional de um cliente-chave e ter acesso ao mesmo (RUST; ZEITHMAL; LEMON, 2001, p. 106).

Tratando a respeito de Programas de Comunidades de Clientes, os autores consideram que “a idéia de comunidade está intimamente ligada à idéia de afinidade” (RUST; ZEITHMAL; LEMON, 2001, p. 108), e ainda que:

Para determinados produtos e serviços, a empresa tem a oportunidade de usar a personalidade da marca para criar uma comunidade de clientes. A capacidade de uma empresa para criar essa comunidade depende, em parte, da natureza dos seus produtos ou serviços, mas, na maior parte dos casos, da ‘personalidade’ da empresa e da motivação de seus clientes (RUST; ZEITHMAL; LEMON, 2001, p. 108).

Programas de Criação de Conhecimento partem do princípio de aprender com cada interação da empresa com o cliente. “Toda vez que um cliente interage com a empresa, esta aprende algo a respeito dele e vice-versa” (RUST; ZEITHMAL; LEMON, 2001, p. 10). Para exemplificar esse tipo de programa de relacionamento, os autores citam a Amazon.com:

A Amazon.com usa as informações que obtém de compras, consultas e *clickthroughs* para oferecer aos clientes seleções de livros, músicas que se aproximem das suas preferências, reduzindo com isso o tempo de busca possíveis compras e oferecendo opções interessantes que eles poderiam não ter considerado (RUST; ZEITHMAL; LEMON, 2001, p. 111).

Com a utilização do conhecimento obtido sobre os clientes através de interações simples e transações de compra, “a empresa tem mais uma oportunidade para aumentar o custo, para os clientes, da troca de fornecedor. O custo de iniciar uma relação com novo fornecedor pode ser alto demais” (RUST; ZEITHMAL; LEMON, 2001, p. 110).

2.2.5 Estratégias de Comunicação

Little e Marandi (2005, p. 94) argumentam que “comunicação é um requisito crucial para o sucesso da construção de um relacionamento a longo prazo, por fomentar confiança e criar satisfação nos clientes”.²³ Os autores ainda apontam que “confiança e comprometimento são produtos da comunicação [...] e relacionamentos são impossíveis sem comunicação” (LITTLE; MARANDI *apud* DUCAN; MORIARTY, 1998, p. 47).²⁴

Como já tratado neste trabalho, marketing de relacionamento foca-se na retenção de clientes. Sendo assim as estratégias de comunicação precisam compreender as mensagens que os clientes obtêm através da sua experiência de consumo, considerando que, também como já abordado, essa experiência contará para a decisão de uma próxima compra.

Grönroos (2000b) identifica cinco fontes de mensagens: 1) mensagens planejadas que são as tradicionais comunicações através da mídia como propaganda, mala-direta, telemarketing; 2) mensagens do produto que é adquirida através dos aspectos tangíveis do produto como design, durabilidade, confiabilidade; 3) mensagens não planejadas que incluem o boca-a-boca e as críticas do produto; 4) mensagens do serviço que são obtidas através dos elementos não tangíveis como os funcionários de venda, entrega do produto e gerenciamento das reclamações; e 5) a falta de comunicação que passa mensagens importantes sobre o quanto a empresa se preocupa (ou não) com o atendimento e tratamento dado aos seus clientes, como por exemplo, quando a empresa ignora uma reclamação feita por um cliente.

O autor também identifica dois processos de comunicação: 1) a comunicação planejada que engloba a entrega de mensagens planejadas e o recebimento de respostas; e 2) o processo de interação onde o cliente entrega e recebe mensagens através da experiência de consumo. O autor conclui “somente a integração entre a comunicação planejada e o processo de interação em uma única estratégia que é

²³ Traduzido pela autora do original em inglês.

²⁴ Traduzido pela autora do original em inglês.

sistematicamente implementada cria marketing de relacionamento” (GRÖNROOS, 2000b, p. 10).

Empresas estão considerando mais a implementação de centros de serviço ou de relacionamento do que a implementação de call centers, segundo Stone, Woodcock e Machtynger (2000), pela necessidade de haver um ponto central no qual a comunicação dos clientes possa ser gerenciada de maneira integrada. E ainda, “clientes leais também esperam receber mais informação de e sobre você, então comunicação ‘privilegiada’ é um elemento essencial de programas de lealdade” (STONE, WOODCOCK; MACHTYNGER, 2000, p. 106).²⁵

Os mesmos autores (2000, p. 118) consideram de suprema importância que “os seus diálogos com clientes precisam ser vistos como uma série contínua de campanhas, sempre reforçando os valores da marca e desenhado para formar e desenvolver o relacionamento”.²⁶ Mais do que nunca os clientes querem contatar as empresas, e ainda:

Eles querem falar com a empresa por uma série de razões – para reclamar, solicitar informações, fazer perguntas, fazer elogios, e até mesmo comprar itens. Quanto mais leais os clientes são, mais eles precisam dos produtos e serviços da empresa e mais eles querem contatá-la. Quando esses clientes fazem este contato, o mais importante são as coisas que eles desejam dizer, as perguntas que eles precisam fazer, e com certeza, as reclamações que eles querem realizar! (STONE; WOODCOCK; MACHTYNGER, 2000, p. 172).²⁷

As empresas costumavam temer as reclamações e o feedback dos clientes, ou mais amplamente, “a comunicação não solicitada”, segundo Stone, Woodcock e Machtynger (2000). Esse termo era usado para distinguir essas formas de comunicação daquela que era resultante de campanhas de venda ou marketing. Os autores ainda destacam que:

As empresas precisam aceitar que elas devem tornar-se – a marca, produtos, serviços, funcionários – disponíveis para os clientes através de um número crescente de meios. Estamos nos movendo para um mundo onde os clientes controlam o contato (STONE; WOODCOCK; MACHTYNGER, 2000, p. 172).²⁸

O embasamento teórico sobre marketing e marketing de relacionamento apresentados neste capítulo, correspondem ao estudo bibliográfico, uma das etapas

²⁵ Traduzido pela autora do original em inglês.

²⁶ Traduzido pela autora do original em inglês.

²⁷ Traduzido pela autora do original em inglês.

²⁸ Traduzido pela autora do original em inglês.

da metodologia de pesquisa deste trabalho. Essa metodologia será detalhada no próximo capítulo.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O objetivo deste trabalho é delimitar os fatores que determinam a construção da lealdade dos clientes para com uma empresa, baseado na fórmula apresentada por Little e Marandi (2005), já exposta na seção 2.2.3. Para tanto, foram adotados dois procedimentos metodológicos: a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso.

Segundo Gil (1996, p. 48), a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Ou seja, representa um levantamento da contribuição científica sobre o tema pesquisado. Esta forma de pesquisa encaixa-se perfeitamente no foco deste trabalho considerando que:

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço (GIL, 1996, p. 50).

Em contrapartida, Gil (1996) aponta que essas vantagens podem comprometer a qualidade da pesquisa:

Muitas vezes as fontes secundárias apresentam dados coletados e processados de forma equivocada. [...] Para reduzir esta possibilidade, convém aos pesquisadores assegurarem-se das condições em que os dados foram obtidos, analisar em profundidade cada informação para descobrir possíveis incoerências ou contradições e utilizar fontes diversas (GIL, 1996, p.50).

Visando reduzir a possibilidade de erro em dados e informações coletadas, a pesquisa bibliográfica aconteceu em dois ambientes bem distintos. O primeiro em Londres, o que influenciou a pesquisa com base na obra de autores como: Berry; Grönroos; Gummesson; Parasuraman; Little e Marandi; Morgan e Hunt; Stone, Woodcock e Machtynger. O segundo ambiente foi Porto Alegre, o que contribuiu para a pesquisa a partir de autores como: Kotler; Armstrong; Stone; Oliver; Rust, Zeithmal e Lemon; Boone e Kurtz.

Kotler (1998) aponta que uma pesquisa bibliográfica possui as funções de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes acerca de um determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento para qualquer tipo de pesquisa exploratória ou conclusiva. Após a fase de identificação das fontes

bibliográficas, visando conhecer e identificar as principais contribuições teóricas existentes, a pesquisa assumiu um caráter exploratório ao se aplicar o instrumento de estudo de caso. O estudo de caso:

[...] é adotado, com frequência, em teses e dissertações por ser uma boa maneira de introduzir o pesquisador iniciante nas técnicas de pesquisa ao integrar o uso conjunto de ferramentas para levantamento e análise de informações (DUARTE, 2006, p. 215).

Yin (*apud* DUARTE, 2006, p. 216) conceitua o estudo de caso como “uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidencia são utilizadas”. Sendo assim, o estudo de caso é a estratégia preferida quando é preciso responder a questões cujo o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Ludke e André (*apud* DUARTE, 2006) apontam três fases para o desenvolvimento do estudo de caso: 1) a primeira aberta ou exploratória, quando se devem especificar as questões ou pontos críticos, estabelecer os contatos iniciais para começar o trabalho de campo, localizar informantes e as fontes de dados para o estudo; 2) a coleta sistemática de dados, com base nas características próprias do objeto estudado; e 3) a análise e interpretação sistemática dos dados e elaboração do relatório.

“A delimitação da unidade-caso não constitui tarefa simples. Este pode ser uma pessoa, uma família, uma comunidade, um conjunto de relações ou processos [...] ou mesmo uma cultura” (GIL, 1996, p. 121). Dentro desse universo de possibilidades a autora optou pelo estudo de caso sobre o Programa de Relacionamento da PizzaExpress por dois fatores: por representar um modelo típico da categoria e pelo seu conhecimento da unidade-caso, tendo em vista que essa trabalhava para a companhia como colaboradora do departamento de treinamento e marketing.

A coleta de dados sobre o Programa de Relacionamento da PizzaExpress baseou-se em três métodos. O primeiro método utilizado foi a observação participante que Duarte (2006, p. 230) define como “a modalidade de observação onde o observador deixa de ser passivo e assume uma séries de funções, podendo, inclusive, participar de eventos que estão sendo analisados”. Essa etapa foi

desenvolvida durante um ano e dois meses, período no qual a autora trabalhou para a PizzaExpress em Londres.

De forma paralela com a observação participante, a autora coletou dados pela análise de e-mails, comunicações da instituição, agendas, manuais de treinamento, relatórios e material promocional. Essa forma de coleta é chamada de documentação, “essencial para confirmar e valorizar as evidências encontradas em outras fontes” (DUARTE, 2006, p. 230). O terceiro método de coleta de dados foi a análise de informações em arquivos como registros de serviços (prestados a um cliente), registros organizacionais (mapas e tabelas da instituição) e pesquisas realizadas pela companhia.

A estratégia empregada para a análise das evidências do estudo de caso baseou-se em proposições teóricas, “como um guia, elas ajudam o investidor a selecionar os dados, a organizar o estudo e a definir explicações alternativas” (DUARTE, 2006, p. 231). O modelo específico para a condução da análise do estudo de caso foi a adequação ao padrão que, para Yin (*apud* DUARTE, 2006, p. 221), é a estratégia mais recomendável para a análise de estudo de caso. Consiste em “comparar um padrão fundamental empírico com outro de base prognóstica (ou com várias outras previsões alternativas). Se os padrões coincidirem, os resultados podem ajudar o estudo de caso a reforçar sua validade interna”.

Nos próximos dois capítulos serão apresentados a PizzaExpress e o objeto específico deste estudo de caso, o PizzaExpress Club.

4 PIZZAEXPRESS

Em março de 1965, de acordo com o site da companhia, um excêntrico empresário inglês, Peter Boizot, criou a PizzaExpress. Em parceria com Enzo Apicella, um designer italiano, ele procurou definir um novo conceito de restaurante no Reino Unido. A PizzaExpress foi pioneira, procurando trazer o autêntico sabor italiano para as ruas britânicas. Um dos maiores objetivos estabelecidos pela empresa foi oferecer aos seus clientes mais do que somente pizza. O primeiro restaurante foi aberto em Wardour Street, Londres, com um forno e um pizzaiolo trazidos da Itália. O segundo restaurante foi aberto em 1967, também em Londres.

O logotipo da PizzaExpress (figura 5) foi desenhado no ano da sua inauguração por Enzo Apicella, o designer italiano parceiro do fundador da companhia, inspirado na *Art Nouveau* e mantém-se exatamente o mesmo até hoje.



Figura 5: Logotipo da PizzaExpress

Fonte: www.pizzaexpress.com (Acesso em 05.10.2007).

Sendo uma das redes de restaurante com maior sucesso no Reino Unido, em fevereiro de 1993, a PizzaExpress foi aberta ao capital de investimento externo no *London Stock Exchange*. Três anos mais tarde, os restaurantes então franquizados foram trazidos de volta ao controle da companhia para assegurar a imagem da marca. Aquela ação resultou em um total de mais de 300 restaurantes no Reino Unido e Irlanda, servindo mais de 16 milhões de refeições em 2005. E, em 2007, em um total de mais de 355 restaurantes.

Foi tamanho o crescimento da empresa que em 1997, foi criado o Departamento de Expansão Internacional, o que viabilizou a abertura de unidades

em cidades como Hong Kong, Paris e Barcelona. Atualmente a companhia possui unidades espalhadas pelo mundo: quatro restaurantes na França, nove na Espanha, quatro em Ciprus, um na República Checa, seis na Polônia, três na Hungria, quatro no Kuwait, dois no Catar, cinco nos Emirados Árabes, um no Paquistão, dois na Índia, um em Andorra, um na China, três na Indonésia e quatro em Hong Kong.

Em 2007, a organização foi incorporada pelo grupo privado Civen. Este grupo é dono de mais duas outras redes de restaurantes do Reino Unido: Pizza Zizzi e Pizza Ask, sendo a PizzaExpress a maior das três redes. O escritório central está localizado em Hampton House, Uxbridge, Inglaterra.

4.1 ORGANOGRAMA

A PizzaExpress pode ser melhor entendida através da síntese da estrutura do seu organograma, conforme mostra a figura 6:

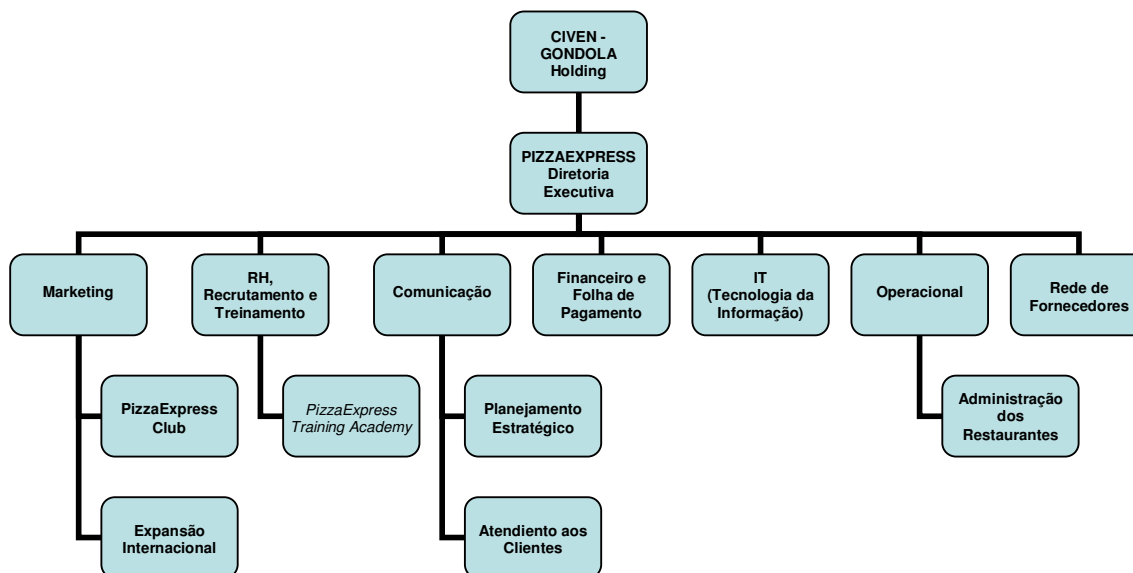


Figura 6: Organograma da PizzaExpress

Fonte: Departamento de Recursos Humanos da PizzaExpress.

Como pode ser observado, mesmo a holding administrando três redes de restaurantes no Reino Unido, a PizzaExpress possui uma Diretora Executiva própria e um Departamento de Marketing estruturado, sob o qual está subordinado o PizzaExpress Club.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PIZZAEXPRESS

De acordo com dados do órgão oficial inglês, *Office for National Statistics* (ONS)²⁹, divulgados do ano de 2006, as famílias, no Reino Unido, estão gastando mais dinheiro almoçando ou jantando fora do que comprando comida para ser preparada em casa. De fato, o dinheiro gasto com comida e bebida consumidos fora de casa aumentou 102% entre 1992 e 2005.

O setor de restaurantes no Reino Unido foi, obviamente, beneficiado nessa mudança nos hábitos de consumo. Como resultado, um grande número de restaurantes entrou no mercado, desafiando as redes de restaurantes já estabelecidas e forçando-as a redefinir seus níveis de qualidade, consistência e serviço.

Além desse fator externo, com o contínuo crescimento da rede, a PizzaExpress deparou-se com um desafio natural: como manter a sua identidade. Com o intuito de identificar os pontos fortes da sua imagem e as formas de contornar a ameaça dos novos concorrentes, a PizzaExpress realizou uma pesquisa de mercado. Esta pesquisa foi aplicada em segmentos do público-alvo e com os mais antigos membros do PizzaExpress Club. O público-alvo da PizzaExpress abrange famílias das classes A e B.

Através dos resultados dessa pesquisa, a companhia estabeleceu a missão de tornar-se *The most sociable pizzeria* (A mais sociável das pizzarias). Para tanto, a organização adicionou ao seu planejamento estratégico uma campanha para a melhoria da qualidade de atendimento. Na metade do ano de 2006, com o intuito de obter um diferencial competitivo em relação aos seus maiores concorrentes (Wagamama; Carluccio's, Giraffe, Strada e Prezzo) e melhor satisfazer as necessidades e desejos do seu público-alvo, o Departamento de Marketing, em parceria com o Departamento de Treinamento, lançou uma campanha interna para a implementação de cinco prioridades de atendimento.

As cinco prioridades no atendimento na PizzaExpress são: 1) *passion for food and life* (paixão por comida e pela vida); 2) *engaging the customer* (envolvendo o

²⁹ <http://www.statistics.gov.uk> (Acesso em 14.11.2007).

cliente); 3) *caring about people* (cuidados com as pessoas); 4) *generous spirit* (espírito generoso); e 5) *implementing brilliantly* (implementar brilhantemente).

A campanha da divulgação dessas prioridades, focada na missão da companhia, foi chamada de *Our journey to create de most sociable pizzeria* (Nossa jornada para criar a mais sociável das pizzarias). Um elaborado material de comunicação interna (Anexo A) foi desenvolvido para o treinamento dos mais de 3 mil funcionários da empresa. Todos receberam treinamento através de palestras e workshops (Anexo B) para uma eficiente implementação dessas estratégias utilizando alguns recursos que serão discutidos a seguir.

O cardápio da PizzaExpress, como se pode observar no site da organização, conta com uma seleção de pizzas, saladas, massas, sobremesas e cafés. Todo ano, a cada nova estação (outono, inverno, primavera e verão), a companhia incorpora novos itens ao cardápio e retira outros. Novos sabores, novos ingredientes, novos estilos. Este processo é sempre alinhado às definições estratégicas da empresa.

Desde a sua criação, a companhia ofereceu somente uma única opção de estilo de massa de pizza. Para obter um diferencial competitivo, no início do verão de 2006, a PizzaExpress lançou uma massa de pizza com um estilo romano: mais fina e crocante do que a massa clássica (Anexo C). Com essa novidade no cardápio, a empresa possibilitou mais caminhos para os funcionários de frente interagirem com os clientes. Recomendar o novo estilo de pizza e customizar as necessidades e desejos de cada cliente foi uma das estratégias criadas para prestar um serviço diferenciado.

O *Piccolo Menu* (cardápio especial para crianças, Anexo D) foi desenvolvido com o objetivo de nutrir a necessidade de um atendimento especial às crianças. A customização do cardápio principal, para satisfazer crianças entre quatro e doze anos, aumentou de forma significativa as vendas da companhia.

Conforme o folder³⁰ desenvolvido pelo Departamento de Treinamento da Pizza Express em 2006, como parte do treinamento para a implementação das cinco prioridades, os funcionários devem sempre escutar o que o cliente tem a dizer. Toda e qualquer reclamação deve ser considerada e resolvida o mais rápido possível, de

³⁰ PizzaExpress Training Academy. **Complain Handling**, London, 2006.

forma a fazer o cliente sentir-se especial e satisfeito. O diálogo é considerado pela organização como um excelente caminho para fidelizar os seus clientes.

Além dessa pesquisa de mercado realizada em 2006, a cada três meses a PizzaExpress realiza uma pesquisa de satisfação dos seus clientes. Essa pesquisa é realizada com 5.000 clientes ao acaso de 25 restaurantes da companhia. Os resultados das pesquisas servem como norteadores para melhorias dos padrões de serviços e de qualidade.

O objetivo da PizzaExpress é ir além das expectativas dos clientes, é encantá-los e, com isso, tornar a experiência dentro de qualquer unidade, memorável. É fazer com que o serviço prestado em todas as unidades seja o grande diferencial competitivo da companhia através da soma das ações acima mencionadas. A empresa acredita que, estas ações, percebidas pelo cliente a cada visita à PizzaExpress, independente da unidade escolhida, geram um alto nível de satisfação.

4.3 MECANISMO DE GERENCIAMENTO E CONTROLE DE RECLAMAÇÕES

A PizzaExpress dispõe de um sistema estruturado para o gerenciamento de reclamações e sugestões. Através do site da companhia, os clientes podem relatar suas experiências, solicitar melhorias e fazer críticas quanto à qualidade de atendimento ou qualidade da comida. O contato com a companhia pode também ser feito através de e-mail ou telefone convencional. Esses contatos são disponibilizados no site da PizzaExpress, através do link *Get in Touch* (Entre em Contato, Anexo E).

As reclamações e sugestões são recebidas pelo setor de Atendimento ao Cliente que é coordenado pelo departamento de Comunicação. Quando o contato é feito por telefone, o funcionário que receber a ligação deve preencher um formulário padrão que está disponível no sistema interno de comunicação da companhia. Todos os gerentes da PizzaExpress têm acesso a essas informações através da Intranet. De qualquer forma, de acordo com a natureza do contato, sendo uma sugestão, reclamação ou elogio, a mensagem é repassada aos gerentes da área em questão via e-mail, chamado Mailbox PEFfeedback (Anexo F).

O objetivo desse setor é sanar, de forma rápida e precisa, os pontos que causaram a insatisfação do cliente. Após o recebimento da reclamação e análise do problema, o time do Atendimento ao Cliente sugere alternativas para contornar o problema. Quando encontrado o caminho para tanto, a nova experiência do cliente é monitorada dentro do restaurante de contato e após a visita. O contato após essa visita é feito para assegurar a total satisfação do cliente e reversão do problema em questão.

O feedback de clientes, particularmente daqueles que visitam a PizzaExpress com frequência, ajuda a companhia a manter um alto padrão de qualidade. Com a visita de um *mystery customer* (cliente oculto) a cada quatro semanas, o restaurante e sua equipe são avaliados. Os itens observados, além da qualidade da comida, higiene, rapidez e pontualidade, são as cinco prioridades da companhia relacionadas no item anterior. Também os membros do clube de fidelidade, PizzaExpress Club, recebem um formulário anual de avaliação quanto à qualidade de serviços recebidos nos restaurantes da companhia.

4.4 ENFOQUE E AÇÕES CULTURAIS DA PIZZAEXPRESS

Pode-se perceber o enfoque que a empresa dá para ações culturais através da arquitetura e decoração dos restaurantes e por três projetos: o PizzaExpress Jazz Club, o *Venice in Perfil Fund* e o programa para escolas.

Cada restaurante da PizzaExpress pretende ser único. A arquitetura dos prédios varia de uma moderna concepção, com vidros e metal, a uma casa do século XI que foi especialmente reformada, mantendo a característica clássica. Um dos restaurantes recentemente inaugurados em 2007 foi decorado com vinte e seis peças do artista pop Peter Blake, transformando o espaço em uma galeria de arte.

Peter Boizot e sua personalidade sempre influenciaram no perfil da PizzaExpress, até mesmo após a sua venda para o grupo Civen. Boizot é um apreciador de música e arte, e um amante do jazz. Em virtude disso, a música ao vivo sempre foi uma característica associada à imagem da companhia.

Em torno de 60 unidades da PizzaExpress são especialmente voltadas para a música. Na unidade localizada em Dean Street, no Soho, coração de Londres, está o famoso PizzaExpress Jazz Club. Importantes nomes já passaram por lá como Sting e Van Morrison. Outros nomes foram lançados no palco do Jazz Club, como por exemplo, Jamie Cullum e Norah Jones.

Venice in Perfil Fund é uma fundação britânica que levanta fundos para a restauração e conservação de peças de arte e da arquitetura em Veneza. Essa fundação também trabalha na pesquisa de caminhos para proteger a arquitetura de prédios contra riscos naturais, principalmente as enchentes.

A fundação recebe um significativo apoio financeiro oriundo da venda da pizza Veneziana nas unidades da PizzaExpress. Desde 1975 a companhia doa, em nome de seus clientes, 25 centavos do valor de venda dessa pizza para a fundação. Em 25 anos, a fundação recebeu mais de 1,4 milhões de libras. A pizza Veneziana foi criada por Peter Boizot especialmente para esta finalidade.

O programa para escolas (Anexo G) atende a mais de 35.000 alunos a cada ano e conta com a visita guiada, para crianças entre 5 e 10 anos, a um restaurante da companhia. Durante a visita as crianças têm a oportunidade de fazer sua própria pizza, desde a concepção da massa, passando pela preparação dos ingredientes e montagem da pizza, finalizando com a degustação. A experiência procura diminuir a distância entre a teoria da sala de aula e a vida real, trazendo as crianças para um mundo de trabalho através da discussão de assuntos como gastronomia, matemática, geografia, design, tecnologia de alimentos, higiene e saúde.

Esse programa é embasado na visão de que preparar as crianças para a vida adulta é primariamente uma responsabilidade dos pais e professores, mas são múltiplas as oportunidades e os benefícios de outras áreas da sociedade na contribuição para este crescimento. Sendo assim, a premissa da PizzaExpress, através do programa para escolas, é contribuir para o desenvolvimento dos alunos.

No próximo capítulo será apresentado o objeto específico do estudo de caso deste trabalho, o PizzaExpress Club.

5 PIZZAEXPRESS CLUB

O PizzaExpress Club foi criado no final dos anos 60 pelo fundador da companhia, Peter Boizot, com a finalidade de ser um clube “para os seus amigos pessoais”¹. Atualmente o Club tem mais de 17 mil de sócios em todo o Reino Unido. Os sócios, segundo o site da organização, são “fãs devotados da PizzaExpress, dedicados e leais, aproveitando excelentes benefícios em retribuição a sua paixão pela PizzaExpress”².

O público-alvo do Club são os atuais clientes da PizzaExpress, ou seja, a atração de novos clientes não consta em suas metas. O seu principal objetivo é reter os clientes existentes pela sua vinculação a um clube, através de um programa de marketing de relacionamento com características de Marketing de Clube, como definido por Kotler e Armstrong (1998).

Clube de clientes é uma forma do marketing de relacionamento que implica em oferecer algo além do produto aos clientes que aderem à condição de sócios (KOTLER, 1999). Segundo essas características, é necessária a filiação ao clube e, portanto, o pagamento de uma mensalidade. Os participantes são chamados de sócios, e normalmente ganham uma carteirinha ou cartão com foto. O cartão do PizzaExpress Club é mostrado na figura a baixo:



Figura 7: Cartão do sócio PizzaExpress Club
Fonte: PizzaExpress Club.

A forma de segmentar o público ao qual se relacionar, dentre os atuais clientes da companhia, é através da cobrança de uma mensalidade anual. A companhia acredita que quando existe a necessidade de um investimento financeiro

¹ Segundo o site da companhia: www.pizzaexpress.co.uk (Acesso em 7.10.2007).

² Traduzido pela autora do original em inglês.

por parte dos clientes, isso promove a seleção dos clientes mais propensos ao relacionamento.

Os clientes podem optar entre duas modalidades para se associar ao PizzaExpress Club: como sócio individual ou como sócio conjunto (engloba duas pessoas vivendo no mesmo endereço). As duas modalidades obtêm as mesmas vantagens, com a diferença de que o sócio individual faz um investimento anual de £45,00 e o sócio conjunto um investimento anual de £80,00.

Existem duas maneiras para associar-se ao Club: 1) online pelo site da PizzaExpress (Anexo H); e 2) através de um formulário (Anexo I) que pode ser encontrado em qualquer unidade da companhia. Através do site da companhia também é possível adquirir a “gift membership”, ou seja, os clientes podem presentear seus amigos e familiares com uma sociedade ao PizzaExpress Club.

Quando o cliente associa-se ao Club, após o seu pedido e pagamento serem processados, ele recebe em casa, no máximo em 48 horas, o *PizzaExpress Club Membership Pack* (Pacote do Sócio PizzaExpress Club). Neste pacote são encontradas algumas das vantagens exclusivas oferecidas aos associados do PizzaExpress Club: cupom cortesia para uma refeição, *Diners Card* (Cartão de Refeição), entrada de cortesia para uma apresentação no PizzaExpress Jazz Club, a edição vigente da revista Expresso, um formulário de *mystery customer* (cliente oculto) e uma agenda de bolso da PizzaExpress. Além disso, o sócio recebe no seu aniversário um cartão de felicitações, tem vantagens especiais para a sua festa de Natal na PizzaExpress, dispõe de serviços e benefícios online, tem direito a cortesia para a sobremesa e ganha uma recompensa pela sua lealdade após o terceiro ano de associação ao Club.

Cada sócio do PizzaExpress Club recebe um cupom cortesia para uma refeição (Anexo J) quatro vezes ao ano (a cada lançamento de um novo cardápio), que lhe dá o direito à cortesia de qualquer item do menu principal (entradas, pizza, pastas ou salada) e uma taça de vinho, suco, água ou refrigerante. Esse cupom é válido durante todos os dias da semana, em qualquer horário e em todos os restaurantes da companhia. O valor médio de um item do menu principal é de £8,00, o de uma taça de vinho é de £3,75 e o valor de um suco, refrigerante ou água é de £1,80.

O PizzaExpress Club também apresenta características de programas de Marketing de Frequência ou Assiduidade, ou seja, como definido por Kotler e Armstrong (1998), premia os associados pela frequência de compra. Toda a vez que um sócio almoça ou janta (algum prato do menu principal) na PizzaExpress ele recebe um carimbo no seu *Diners Card* (Cartão de Refeição, Anexo K), que funciona como um cartão de frequência para registrar a sua visita. O cartão de sócio do Club deve ser apresentado junto com esse cartão de frequência para torná-lo válido. Uma vez coletados 10 carimbos, o sócio deverá enviar o seu *Diners Card* (Cartão de Refeição) para o PizzaExpress Club.

O sócio recebe em troca um cartão em agradecimento pelas suas visitas e um *PizzaExpress Gift Voucher* (cupom de presente da PizzaExpress) no valor de £10,00, além de um novo *Diners Card* (Cartão de Refeição). O sócio pode usar o seu *Diners Card* de forma ilimitada e em qualquer restaurante da companhia.

A companhia aposta que o feedback vindo dos sócios do PizzaExpress Club colaboram para a comunicação entre eles e a garantia da manutenção de um alto padrão de qualidade. Cada sócio recebe anualmente um questionário de cliente oculto. Este é um questionário fechado que o sócio deve preencher durante uma visita a qualquer restaurante da companhia. Ao retornar o questionário para a PizzaExpress, ele receberá um cartão de agradecimento (Anexo L) pelo seu apoio e um *PizzaExpress Gift Voucher* (cupom de presente do PizzaExpress Club) no valor de £10,00.

Os sócios do PizzaExpress Club também respondem a questionários exclusivos de avaliação quanto aos serviços da PizzaExpress e vantagens oferecidas pelo PizzaExpress Club. O retorno sobre as ações tomadas em virtude dessa avaliação é feito através da publicação Club News (Anexo M). Histórias de sócios, novidades no cardápio e abertura de novos restaurantes também são divulgados nessa publicação.

No seu aniversário, o sócio da PizzaExpress Club, recebe um cartão de aniversário (Anexo N) e um *PizzaExpress Gift Voucher* (cupom de presente da PizzaExpress Club) no valor de £10,00.

Os sócios do PizzaExpress Club dispõem de uma área exclusiva no site da empresa (Anexo O). Nesta área o sócio encontrará novidades, ofertas especiais,

poderá participar de competições, solicitar serviços e fazer compras online. Através da análise dos questionários de avaliação dos sócios do Club, já citados neste capítulo, a companhia percebeu o desejo dos sócios de ter acesso de compra aos itens da carta de vinhos da companhia. A PizzaExpress encomendou ao seu principal fornecedor de vinhos uma seleção de seis dos mais populares vinhos (três tintos e três brancos), e os disponibilizou para compra online nessa área exclusiva aos sócios.

O PizzaExpress Club oferece anualmente aos seus sócios um ingresso cortesia para o PizzaExpress Jazz Club, no Soho, ou no Maidstone Music Room. No Jazz Club, o cupom (Anexo P) é válido de segunda a quinta, quando acompanhado de um ingresso pago. Na unidade de Maidstone, o cupom é válido todos os dias da semana, quando acompanhado de um ingresso pago. O valor médio dos ingressos para o Jazz Club é de £25,00.

Trimestralmente cada sócio recebe a revista Expresso (Anexo Q). Essa é uma publicação exclusiva para os sócios do PizzaExpress Club e funcionários da companhia, que divulga os últimos acontecimentos na PizzaExpress, ofertas especiais para os leitores, resenhas sobre a PizzaExpress, novidades no cardápio e agenda do PizzaExpress Jazz Club e do Maidstone Music Room.

Uma exclusiva agenda de bolso (Anexo R), a qual inclui uma lista de endereços e telefones das unidades da PizzaExpress, é enviada no final de cada ano aos sócios do PizzaExpress Club.

Em qualquer dia que o sócio almoce ou jante (escolhendo um prato do menu principal) em qualquer unidade da PizzaExpress entre 15h e 17h, ele receberá uma sobremesa de sua escolha como cortesia. O valor médio das sobremesas servidas pela PizzaExpress é de £4,00

O sócio recebe a cortesia de uma garrafa do vinho da casa (branco ou tinto) quando reservar uma mesa, para no mínimo quatro pessoas, para as celebrações de Natal. O valor médio de uma garrafa de vinho da casa é de £13,50.

Após o início do terceiro ano de relacionamento com o PizzaExpress Club, o sócio recebe um presente como agradecimento pela sua lealdade ao Club e à companhia. Dentre uma seleção de dois dos clássicos vinhos italianos servidos na PizzaExpress, o sócio deve optar por um deles: Pinot Grigio (vinho branco seco) ou

Chianti (vinho tinto). O valor médio da garrafa dos vinhos oferecidos como presente é de £14,00.

Analisando os benefícios exclusivos oferecidos pelo Club, chega-se à conclusão de que o sócio tem um retorno financeiro da ordem de 250% do seu investimento anual de £ 45,00 (categoria individual), conforme mostra a tabela 2:

Vantagem	Periodicidade anual	Item	Valor médio	Valor médio agregado
Cupom Cortesia	4 vezes ao ano	Prato principal	£8,00	£32,00
		Taça de vinho	£3,75	£15,00
<i>Diners Card - Cartão de Freqüência</i>	Conforme periodicidade do cliente	Voucher	£10,00	£10,00
Questionário de Cliente Oculto	1 vez ao ano	Voucher	£10,00	£10,00
Aniversário do associado	1 vez ao ano	Voucher	£10,00	£10,00
PizzaExpress Jazz Club	1 vez ao ano	Ingresso	£25,00	£25,00
Sobremesa Cortesia	Conforme periodicidade do cliente	Sobremesa	£4,00	£40,00
Festa de Natal	1 vez ao ano	Garrafa de vinho	£13,50	£13,50
Cálculo conservador do retorno financeiro anual				£155,50

Tabela 2: Cálculo conservador do retorno financeiro anual
 Fonte: Análise de registros em arquivos do PizzaExpress Club.

Anualmente o sócio deve revalidar a sua sociedade pagando a taxa da modalidade que ele se encontra. Essa taxa é a mesma que a para novos associados. Este processo pode ser feito pelo site da PizzaExpress ou em resposta à correspondência (Anexo S) que o PizzaExpress Club envia aos seus associados perto do fim de sua anuidade.

No próximo capítulo será feita uma análise das estratégias da PizzaExpress e do PizzaExpress Club sob a ótica do marketing de relacionamento apresentada neste trabalho.

6 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DO PIZZAEXPRESS CLUB SOB A ÓTICA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Recapitulando as definições de marketing de relacionamento, apresentadas na seção 1.1 deste trabalho, cita-se Grönroos (1997, p. 37) que o conceitua como um instrumento:

Para estabelecer, manter e melhorar o relacionamento com clientes e outros parceiros, e obter lucro, assim os objetivos de ambas as partes envolvidas são atingidos. Isto é alcançado através da troca mútua e cumprimento de promessas (GRÖNROOS, 1997, p. 37).¹

Sob este viés, a PizzaExpress ganha e perde pontos nas suas estratégias de marketing de relacionamento. Ao mesmo tempo em que a organização dispõe de um estruturado programa de relacionamento com os seus clientes, o PizzaExpress Club, falha ao desconsiderar a implantação de programas para estabelecer, manter e melhorar o seu relacionamento com o público interno, fornecedores e públicos de influência (governo, organizações financeiras, investidores, associações de consumidores, associações ambientalistas, entre outros).

A PizzaExpress possui um departamento especial para administrar os negócios com os fornecedores. No entanto, as relações estabelecidas são meramente de caráter transacional. O fornecedor que disponibilizar o melhor produto com o melhor preço, no lugar certo, através da promoção certa, será o parceiro da companhia. Não foi criado, até o momento, nenhum mecanismo para cultivar e manter negócios com fornecedores sob a ótica do marketing de relacionamento. Da mesma forma, não há nenhum instrumento de relacionamento com os públicos de influência.

Outro fator a ser considerado em relação as estratégias de marketing de relacionamento da empresa é pontuado por Rust, Zeithmal e Lemon (2001, p. 56) ao citarem que “uma empresa que consegue manter seus clientes não os perde para os concorrentes. Isso, combinado com a capacidade de atrair os novos clientes, é uma receita para aumentar a participação de mercado”. O PizzaExpress Club tem o objetivo de manter os clientes existentes da companhia, mas em nenhum momento

¹ Traduzido pela autora do original em inglês.

da sua história foi utilizada alguma ferramenta de comunicação para a atração de novos clientes.

Da mesma forma, a companhia não faz comunicação através de mensagens planejadas na mídia paga como, por exemplo, propaganda em TV, revistas, rádio, jornais ou internet. O recurso utilizado são as promoções em parceria com jornais, como, por exemplo, o *Evening Standard*² (Anexo T). Os leitores são beneficiados com alguma promoção ou sorteio de cortesias da PizzaExpress. Não existe alinhamento com o planejamento estratégico da companhia ou segmentação do público-alvo nesse tipo de ação. O envio de mala-direta é feito de porta em porta, de forma aleatória, novamente sem nenhum tipo de segmentação de públicos.

No entanto, há uma forte preocupação com o design dos restaurantes. Esse aspecto é abordado por Grönroos (2000) como uma forma de comunicação tangível com o público. Os restaurantes têm um estilo contemporâneo e elegante, sempre acompanhados de obras de arte de artistas locais. A PizzaExpress procura proporcionar com isso, uma atmosfera vibrante, confortável e, ao mesmo tempo, relaxante para os seus clientes.

Outra fonte de comunicação apontada por Grönroos (2000) são as mensagens do serviço prestado aos clientes, que são obtidas através dos elementos não tangíveis como os funcionários da empresa, a entrega do produto e o gerenciamento das reclamações e sugestões. Nesse aspecto a PizzaExpress obtém um grande diferencial competitivo. A companhia é totalmente focada na qualidade do serviço prestado, no treinamento de seus funcionários e no gerenciamento de reclamações e sugestões dos clientes.

A criação das prioridades de atendimento foi feita pelo Departamento de Marketing, em parceria com o Departamento de Treinamento, com a colaboração dos membros mais antigos do PizzaExpress Club. Através de entrevistas em profundidade com esses sócios, alguns elementos foram identificados e, a partir deles, as cinco prioridades de atendimento foram elaboradas. A figura 8 apresenta os elementos cruciais, segundo o Departamento de Marketing, encontrados nessa pesquisa, relativas ao mercado competidor.

² <http://www.thisislondon.co.uk/standard> (Acesso em 10.11.2007).

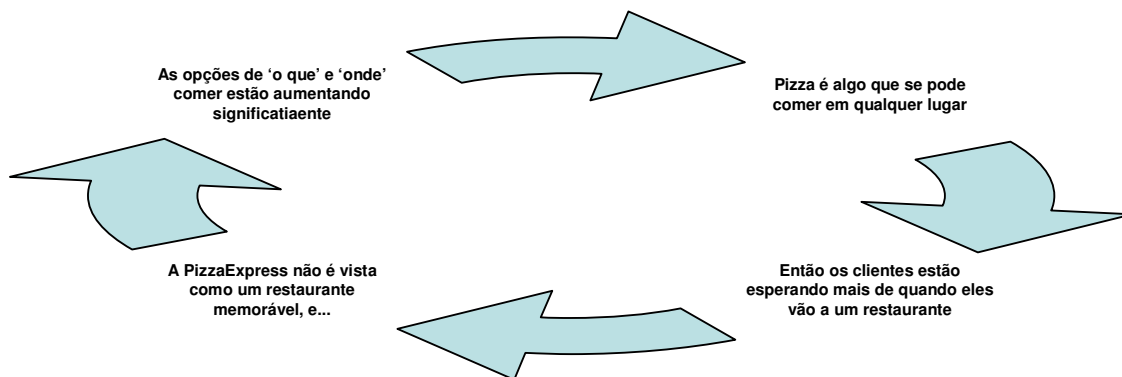


Figura 8: Elementos do mercado competidor
 Fonte: Departamento de Marketing da PizzaExpress.

Na figura 9 estão representados os elementos importantes identificados nessa pesquisa quanto à PizzaExpress.

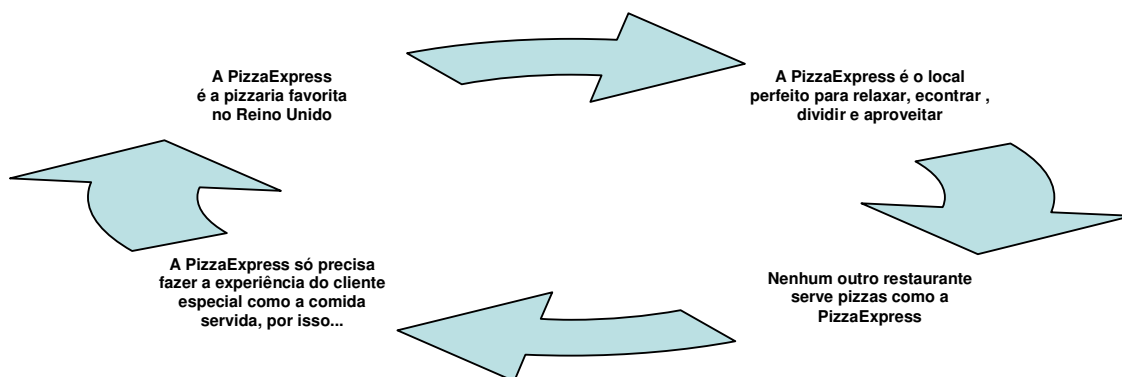


Figura 9: Diferenciais da PizzaExpress
 Fonte: Departamento de Marketing da PizzaExpress.

Analisando estas duas figuras pode-se concluir que, mesmo a companhia satisfazendo os seus clientes, isto não é o suficiente para assegurar que eles escolherão a PizzaExpress numa próxima oportunidade. Oliver (1999) apontou exatamente para esse ponto ao citar que “a satisfação não se transforma em lealdade sem a existência de outros fatores”. A PizzaExpress conclui, a partir desses dados, que os outros fatores necessários para a construção da lealdade dos clientes poderiam ser encontrados no atendimento prestado nos restaurantes.

Todo esse processo de pesquisa, avaliação e planejamento demonstra a importância que os participantes do Club têm para as decisões estratégicas da PizzaExpress. Ouvir o que o cliente tem a dizer é uma ferramenta estratégica de comunicação que fortalece o relacionamento entre a empresa e o seu cliente.

Como já visto no capítulo 2, Little e Marandi (2005, p. 52) apontam que “as empresas precisam aceitar que é inevitável que transações ocasionalmente falharão e insatisfação será gerada”.³ Para tanto, mecanismos apropriados para correção desses erros devem ser estabelecidos. O gerenciamento das reclamações e sugestões dos clientes da empresa é feito de forma estruturada e pontual pelo setor de Atendimento ao Cliente. Essa característica é certamente uma grande vantagem competitiva, uma vez que, ao diagnosticar um problema, é possível solucioná-lo de forma rápida e precisa, diminuindo assim as conseqüências negativas sobre a satisfação, comprometimento e confiança do cliente em relação à companhia.

Os gerentes dos restaurantes também são capacitados a gerenciar situações que criem a insatisfação dos clientes. Eles fazem um curso no *PizzaExpress Training Academy* chamado *Complain Handling* (Gerenciamento de Reclamações) para aprender como lidar com as reclamações dos clientes e solucionar o fato causador do problema.

Dentre os inúmeros benefícios que podem ser oferecidos aos clientes participantes de um programa de marketing de relacionamento destacam-se o recebimento de tratamento especial, a comunicação diferenciada e a redução dos riscos associados à compra do produto ou serviço.

Quando o sócio do PizzaExpress Club visita um restaurante da companhia, ele só é identificado como um membro no final do seu encontro com a PizzaExpress, na hora de efetuar o pagamento da sua conta e apresentar o seu *Diners Card* (Cartão de Refeição) para a coleta de uma estampa (prova da sua freqüência). Nenhum tipo de vantagem é oferecida desde a sua chegada, passando por todo o atendimento. Isso pode ser visto como uma falha estratégica do programa, considerando que “alguns clientes são mais propícios a responder a incentivos, alguns a responder a um serviço diferenciado promovido somente para clientes leais, enquanto alguns podem responder apenas à combinação desses dois” (STONE; WOODCOCK; MACHTYNGER, 2000, p. 104).⁴

A revista Expresso é uma forma de comunicação exclusiva destinada aos sócios do Club e aos funcionários da companhia. Ela agrega valores de confiança e

³ Traduzido pela autora do original em inglês.

⁴ Traduzido pela autora do original em inglês.

comprometimento ao tratar os sócios leais de forma diferenciada. Através do site do PizzaExpress Club, os sócios têm acesso a informações exclusivas de acontecimentos na companhia, novidades, ofertas especiais, podem participar de competições, solicitar serviços e fazer compras online.

Stone, Woodcock e Machtynger (2000, p. 106) citam que “clientes leais seguidamente acreditam receber um serviço superior porque eles são leais. Eles sentem-se recompensados pela sua lealdade”.⁵ O serviço de compra online oferece produtos exclusivos aos sócios e alinha-se a esse enfoque: o pacote de relacionamento e serviço oferecido a clientes leais deve diferenciar-se do pacote oferecido a clientes normais.

Antecedendo a cada lançamento de novo cardápio, o que ocorre a cada três meses, a PizzaExpress promove um período de teste dos novos pratos em restaurantes selecionados. Com o mesmo enfoque do pacote diferenciado disponível aos clientes leais da companhia, um grupo de sócios do PizzaExpress Club é escolhido para participar de uma sessão exclusiva de degustação. Eles devem preencher formulários de feedback e dar sugestões de melhorias.

A PizzaExpress não analisa dados como a frequência em que os clientes compram da empresa, o que compram, onde compram e em que momento compram. Isto significa que não há nenhuma forma de segmentação ou venda cruzada dos produtos. Os objetivos do PizzaExpress Club não são fundados em nenhum mecanismo de seleção dos clientes mais lucrativos com os quais manter um relacionamento. No entanto, Stone, Woodcock e Machtynger consideram que:

Focando as suas estratégias de marketing nos segmentos lucrativos da sua base de clientes, você irá normalmente produzir a maior parte da receita necessária para eles e aumentar a sua fatia de mercado sem investir na aquisição de novos clientes, o que é muito mais caro do que estratégias de retenção (STONE; WOODCOCK; MACHTYNGER, 2000, p. 102).⁶

A única forma de filtrar os clientes os quais manter um relacionamento é através da cobrança da anuidade do Club, o que, para a companhia, gera a seleção dos clientes mais propícios a manter um relacionamento a longo prazo. Este tipo de segmentação pode ser considerada inadequada quando se leva em conta que os maiores concorrentes da PizzaExpress (Carluccio's, Giraffe, Strada e Prezzo),

⁵ Traduzido pela autora do original em inglês.

⁶ Traduzido pela autora do original em inglês.

também possuem programas similares. Ou seja, isso não gera um diferencial competitivo de mercado.

Como já foi abordado neste trabalho, programas de marketing de relacionamento que visam somente clientes externos são incompletos e têm uma menor chance de sucesso. Marketing interno e a consciência da importância de longo relacionamento com funcionários e outros *stakeholders* precisam ser incorporados na cultura da organização (LITTLE; MARANDI, 2005).

Dentro do Departamento de Comunicação existe apenas uma funcionária trabalhando na comunicação interna. Este dado é totalmente incompatível com a realidade da companhia. São mais de quatro mil funcionários distribuídos pelo Reino Unido, dentro de mais de 355 restaurantes, um escritório central e o *PizzaExpress Training Academy*. Isso sem contar com os 50 restaurantes fora do Reino Unido que estão sob o controle do Departamento de Marketing.

Este quadro demonstra a despreocupação da empresa em criar e manter um relacionamento com o seu público interno. A comunicação com os funcionários é pobre e desestruturada. A única pesquisa feita para avaliar o nível de satisfação e comprometimento dos funcionários para com a companhia ocorreu em março e abril de 2006. A campanha chamada *We want to hear from you* (Nós queremos saber de você) foi realizada pela empresa TNS⁷ sob a supervisão do Departamento de Comunicação.

Um cartaz (Anexo U) foi fixado no mural da sala dos funcionários de cada restaurante do Reino Unido, portanto as unidades internacionais não participaram dessa pesquisa. Os funcionários eram convidados a ligar para um número convencional e responder de forma anônima a um questionário fechado com 10 perguntas. Esse foi o único método utilizado para a divulgação da pesquisa, ou seja, os gerentes das unidades tampouco foram instruídos em como incentivar a participação dos funcionários. Outro fator negativo foi a não utilização de um número gratuito como, do tipo 0800.

Os resultados dessa pesquisa nunca foram divulgados ao público interno da companhia. A única ação decorrente das informações obtidas será a implementação

⁷ Taylor Nelson Sofres (TNS), uma das empresas líderes mundiais em pesquisa de marketing.

de um novo uniforme para os garçons e pizzaiolos no início do ano de 2008 e, ainda assim, essa iniciativa não foi explicitamente associado à pesquisa efetuada.

O *PizzaExpress Training Academy* foi um departamento criado especialmente para o treinamento dos funcionários da companhia. Essa academia, que tem uma ampla sede própria, oferece palestras, cursos e workshops exclusivamente para os funcionários da PizzaExpress. A grande maioria dessas atividades estão intrinsecamente ligadas às cinco prioridades de atendimento estabelecidas: 1) *passion for food and life* (paixão por comida e pela vida); 2) *engaging the customer* (envolvendo o cliente); 3) *caring about people* (cuidados com as pessoas); 4) *generous spirit* (espírito generoso); e 5) *implementing brilliantly* (implementar brilhantemente).

Pela capacitação dos seus funcionários a companhia pode entregar padrões de qualidade definidos por autores da área de marketing de relacionamento como Parasuraman, Zeithaml, Berry, Little e Marandi. A confiabilidade é um padrão de qualidade que se exerce com a habilidade de desempenhar o serviço prometido. Quando a PizzaExpress pretende ser a pizzaria mais sociável entre todas, seus funcionários precisam estar preparados para criar a atmosfera de atendimento propícia para tanto. A cortesia dos funcionários e suas habilidades para inspirar confiança é considerado outro padrão de qualidade, assim como o cuidado com os clientes, a atenção individualizada, a receptividade e disposição para ajudá-los.

Ao analisar estes padrões de qualidade e as cinco prioridades de atendimento, encontramos uma série de conceitos em comum: envolver o cliente com receptividade e habilidade de desempenhar o serviço prometido; preocupar-se com os clientes, dando uma atenção individualizada, e um espírito generoso com disposição a ajudá-los. Com isso, no conjunto de todas essas ações, implementar o serviço de forma brilhante, capaz de tornar a experiência na PizzaExpress memorável.

Mesmo com a estrutura de uma grande rede, a PizzaExpress peca em pontos cruciais de comunicação. Dados desatualizados geram a perda de credibilidade e confiança nas informações fornecidas pela companhia. O site da empresa disponibiliza uma informação desatualizada há mais de um ano. Conforme pode ser visto na figura 10, ao divulgar o *PizzaExpress Gift Voucher* (Vale Presente PizzaExpress) como uma boa escolha para um presente de Natal, o site informa que

a data limite para a realização do pedidos é 18 de dezembro de 2006, data referente ao calendário do ano passado⁸.

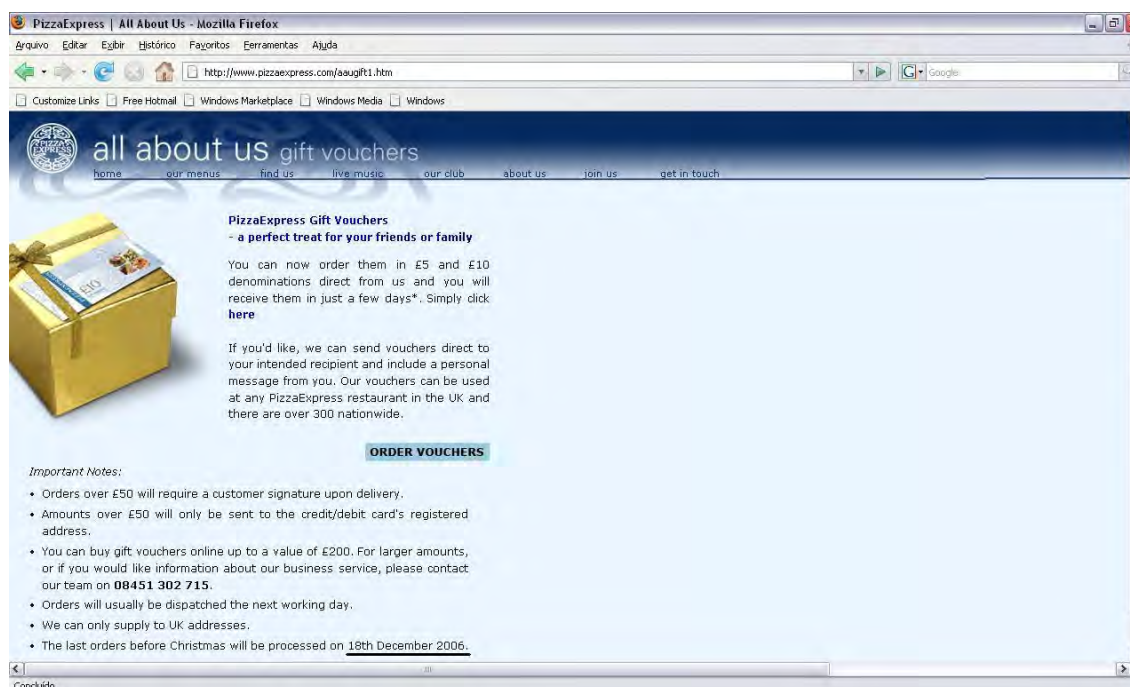


Figura 10: Site da PizzaExpress com informação desatualizada
 Fonte: www.pizzaexpress.co.uk (Acesso em 15.11.2007).

Desta forma, pode-se dizer que as estratégias da PizzaExpress e do seu programa de marketing de relacionamento, o PizzaExpress Club agregam satisfação, confiança e comprometimento a seus clientes. No entanto, a melhoria dos aspectos considerados negativos nessas estratégias poderia impulsionar, de forma significativa, a construção da lealdade dos clientes.

⁸ Grifo da autora.

7 CONCLUSÃO

O marketing de relacionamento estabeleceu-se, nas últimas décadas, como um novo paradigma em marketing, derivado da idéia de que as empresas devem buscar uma nova forma de se relacionar com seus clientes, pressupondo uma mudança do foco de curto para o longo prazo. Este novo modo de pensar e agir em marketing motivou as empresas a buscarem um profundo conhecimento sobre os clientes e os caminhos para construir a sua lealdade.

Satisfação, confiança e comprometimento são identificados como os valores centrais para a construção de lealdade dos consumidores. Mesmo a satisfação dos clientes sendo o primeiro passo para ganhar a sua lealdade, isso em si não é garantia para tanto. O desenvolvimento de elementos como confiança e comprometimento são os próximos passos a serem atingidos nesta trajetória.

Satisfação implica que o produto ou serviço em si resolveu o problema para o qual o consumidor o adquiriu. Na próxima vez que o consumidor estiver à procura do mesmo tipo de produto ou serviço, concorrentes podem estar oferecendo um preço melhor, com publicidade mais atraente ou até mesmo com descontos especiais. Empresas devem, portanto, comunicar claramente aos seus clientes os benefícios únicos de seus produtos e serviços, constantemente monitorando mudanças nas necessidades de seus clientes, além de construir um *relacionamento* com esses. Cartão de fidelidade, e-mails regulares e revistas relacionadas aos produtos e serviços da empresa são exemplos de ferramentas que ajudam o cliente sentir que algo especial e além da satisfação básica do produto ou serviço está sendo oferecido. Mas esses aspectos não formam todo o conceito de um relacionamento que constrói lealdade.

Os clientes procuram por empresas e fornecedores nos quais eles possam encontrar produtos que melhor se adaptem às suas vontades e necessidades. Essas vontades e necessidades não estão somente relacionadas às funções do produto ou serviço, mas também à satisfação psicológica. Clientes percebem que um particular fornecedor ou empresa é mais simpático com eles, ou está falando mais diretamente a eles, e, portanto, serão mais receptivos e eventualmente mais leais a essa empresa ou fornecedor. Elementos do serviço em si, como simpatia e cordialidade,

além do ambiente e da atmosfera, estão intrinsecamente ligados na construção de um 'pacote' de satisfação, confiança e comprometimento na mente dos consumidores. Com isso, os funcionários da empresa também exercem um papel fundamental na conquista da lealdade e da construção do *relacionamento* com os clientes.

O setor de serviços normalmente depende dos funcionários para criar, desenvolver e entregar o *produto* para os clientes da forma como eles estão esperando. A satisfação do cliente com o serviço oferecido por um garçom da PizzaExpress, por exemplo, tem muito a ver com a natureza e qualidade da interação entre o cliente e esse garçom, que é o provedor do serviço, assim como com o resultado final. Se o cliente se sente confortável com o provedor do serviço, confia nele e existe entrosamento entre eles, esse é um *relacionamento* que o competidor realmente encontrará dificuldades de quebrar. Portanto, pessoas adicionam valores ao composto de marketing que vai além do básico oferecido pelo produto ou serviço.

A PizzaExpress é uma companhia que está sempre monitorando os índices de satisfação de seus clientes através de pesquisas de mercado e pelo gerenciamento das reclamações e sugestões recebidas dos clientes. A procura constante por altos padrões de atendimento é uma das metas da companhia. No entanto, prestar um excelente serviço é difícil. Apesar das empresas criarem a cada dia mais e mais expectativas nos clientes, não são todas que conseguem atendê-las. Para reverter esse quadro, é necessária a criação de uma cultura de serviços, com funcionários treinados para resolver problemas e utilizar ferramentas propícias que realmente encantem o cliente no seu atendimento.

O PizzaExpress Club, programa de marketing de relacionamento da PizzaExpress, foi criado no final dos anos 60 pelo fundador da companhia, Peter Boizot, com a finalidade de ser um clube "para os seus amigos". Atualmente o Club tem mais de 17 mil de sócios em todo o Reino Unido. Os sócios desfrutam de vantagens exclusivas e comunicação privilegiada com a empresa. Estes fatores, como tratado neste trabalho, fomentam a construção da lealdade dos clientes. No entanto, este programa de relacionamento peca ao não ter como um de seus objetivos a segmentação dos clientes mais lucrativos para a empresa.

Alguns pontos foram falhos no decorrer da elaboração deste trabalho. Mesmo a autora tendo trabalhado por um considerável período para a organização, nem todos os dados para uma completa análise da PizzaExpress e do PizzaExpress Club foram disponibilizados ou encontrados durante a observação participante ou documentação, instrumentos citados na metodologia de pesquisa. Cita-se, por exemplo, que não foi possível o acesso aos resultados das pesquisas de opinião e dos questionários de clientes ocultos.

O término dos estudos da autora na Inglaterra ocorreu apenas em setembro deste ano. Com isso, o tempo para a elaboração do trabalho em si foi reduzido em um mês e meio. De uma forma geral, este período, investido na redação deste trabalho, poderia ter agregado muitos outros valores, aspectos, considerações e conclusões.

A análise crítica, feita do capítulo 6, às estratégias de marketing de relacionamento da PizzaExpress, foram baseadas no olhar que a autora traz do curso de Relações Públicas. Portanto, esta análise poderia ter outros desdobramentos ao ser elaborada sob a ótica de outras área de estudo.

A intenção desta pesquisa foi a de contribuir para a determinação de caminhos que construam a lealdade dos clientes. No entanto essa pesquisa bibliográfica e exploratória, em forma de um estudo de caso, sobre marketing de relacionamento é apenas o princípio de uma investigação que pode ter vários outros desdobramentos. Por exemplo, a aplicação de uma pesquisa quantitativa com os clientes da companhia e sócios do PizzaExpress Club pode apontar claramente o que esses pensam a respeito da construção de um relacionamento a longo prazo.

Marketing de relacionamento, em últimas palavras, fomenta de forma estratégica a criação e a manutenção de relacionamentos a longo prazo, a partir da construção da lealdade dos clientes. Este paradigma do marketing apresenta-se como uma alternativa extremamente inteligente em um mercado altamente competitivo.

REFERÊNCIAS

BERRY, Leonard. Relationship Marketing. **Emerging Perspectives on Services Marketing**, Chicago II: American Marketing Association, p. 25-28 e p. 146, 1983.

BERRY, Leonard; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing**. Tradução de Beatriz Sidou. 3. ed. São Paulo: Maltese, 1995.

BOONE, Louis; KURTZ, David. **Marketing Contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

BUSHANAN, R. W. T.; GILLIER, C. S. Value managed relationships: the key to customer retention and profitability. **European Management Journal**, vol. 8, n. 4, 1990.

CARMAN, J. M. Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SEVQUAL dimensions. **Journal of Retailing**, n. 66, p. 33-55, Spring 1990.

CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. **Relationship Marketing – Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1991.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CULLITON, J. W. **The Management of Marketing Costs**. Boston: Harvard University Press, 1948.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Org.). DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GRÖNROOS, Christian. **Services Management and Marketing – a customer relationship management approach**. 2nd ed. England: Wiley, 2000a.

_____. Creating relationship dialogue: communication, interaction and valor. **The Marketing Review**, v. 1, n. 1, p. 5-15, 2000b.

_____. From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, v. 35, n. 4, p. 332-339, 1997.

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

GUMMESSON, Evert. **Total Relationship Marketing**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

HOCUTT, M. A. Relationship dissolution model: antecedents of relationship commitment and the likelihood of dissolving a relationship. **Internacional Journal of Services Industry Management**, v. 9, n. 2, p. 189-200, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 14. ed. São Paulo: Futura, 1999.

_____. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e Controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

LITTLE, Ed; MARANDI, Ebi. **Relationship Marketing Management**. 2nd ed. London: Thompson Learning, 2005.

LUDKE, Hermengarda Alves; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARTINELLI, Cláudio de Souza. **Implantação da estratégia de CRM: estudo de caso em uma pequena empresa**. Campinas, 2003.

MOORMAN, Christine; DESHPANDE, Rohit; ZALTMAN, Gerald. Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. **Journal of Marketing**, V. 57, p. 81-101, January 1993.

MORGAN, Robert; HUNT, Shelby. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, July 1994.

MATTOS, Ana Maria; SOARES, Mônica Fonseca; FRAGA, Tânia. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração**. Biblioteca

da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp> / Normas para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos. Acesso em 09.11.2007.

O`CONNOR, John; GALVIN, Eamonn. **Marketing in the Digital Age**. 2nd ed. England: Pearson Education, 2001.

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

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie; BERRY, Leonard. Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further reseach. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 111-124, 1994.

PEPPER, D.; ROGERS, M. A new marketing paradigm: share of customers, not market share. **Managing Service Quality**, v. 5, n. 3, p. 48-51, 1995.

PIZZA EXPRESS TRAINING ACADEMY. **Complain Handling**. London, 2006.

REICHHELD, F. F.; SASSER, W. E. Zero defections: quality comes to services. **Harvard Business Review**, September – October, 1999.

RUST, Roland; ZEITHAML, Valarie; LEMON, Katherine. **O Valor do Cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2001.

STONE, Merlin; WOODCOK, Neil. **Marketing de Relacionamento**. Tradução de Luiz Liske. São Paulo: Litera Mundi, 1998.

STONE, Merlin; WOODCOK, Neil; MACHTYNGER, Liz. **Customer Relationship Marketing**. 2. ed. Marketing in Action Series. London: Kogan Page, 2000.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHMAL, Valarie. Consumer's perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, n. 52, p. 2-22, July 1988.

ANEXO A – Campanha das Cinco Prioridades de Atendimento

OUR JOURNEY TO CREATE THE MOST SOCIABLE PIZZERIA...

PEOPLE LOVE PIZZAEXPRESS...

- Our sales of pizza, particularly those purchased before...
- Starting a pizza and a sandwich shop in north London...
- We've opened a chain across London from Heathrow to...
- And today a very special pizza with our customers...

BUT THEIR EXPECTATIONS ARE RISING...

- Our "range of pizzas and other items" is becoming...
- And it's also becoming more and more popular...
- To create the "most sociable pizza" when they eat...
- And to provide the "most sociable pizza" when they eat...

WE HAVE SOMETHING REALLY SPECIAL...

- Value for money - incredible pizzas
- The perfect place to relax, meet, share and enjoy
- No one else's pizza like ours is
- We just need to make the experience as special as our food

BY UNCORKING OUR PASSION AND POTENTIAL...

- It's all about a real opportunity to "experience the experience"
- Through the spirit of our passionate people and the way we do it - it's all about the experience
- And we always think it's all about the experience in our pizza
- That's what makes the pizza so special - it's all about the experience

AND FOCUSING ON WHAT WE BELIEVE IN...

- Democratising pizza for the world to eat
- Engaging the customer
- Sharing a pizza with you
- Caring about people
- Improving the pizza

WE'LL CREATE THE MOST SOCIABLE PIZZERIA...

- It's all about a real opportunity to "experience the experience"
- Through the spirit of our passionate people and the way we do it - it's all about the experience
- And we always think it's all about the experience in our pizza
- That's what makes the pizza so special - it's all about the experience

Nossa jornada para criar a mais sociável das pizzarias

ANEXO B – *Caring About People Workshop* (Cuidados com os pessoas)

ESTD
1965



TRAINING CERTIFICATE

HAS BEEN AWARDED TO:

SIMONE LINCK

WHO HAS SUCCESSFULLY PASSED THE

CARING ABOUT PEOPLE WORKSHOP

COURSE ON

26 JULY 2007

And has reached the standard
required by PizzaExpress

Harvey Smyth
Chief Executive - PizzaExpress

ANEXO C – Pizza Romana

The genuine article

Two new additions to our menu are authentic examples of the traditional art of pizza making. You'll find both on our menu under 'Pizza Romana'.

Here's some PizzaExpress inside information. Our chefs have taken to the new Romana pizzas to such an extent that they are not eating anything else. In fact, pretty much all of our staff are addicted to them. If you happen to be here during chef's lunchtime you'll see what I mean. Be it either the Pancetta Pomodoro with its deep red colour and quality Italian cured bacon or the Campo di Fiori with its artichokes, onions and mozzarella, both have become quite a favourite in our restaurants.

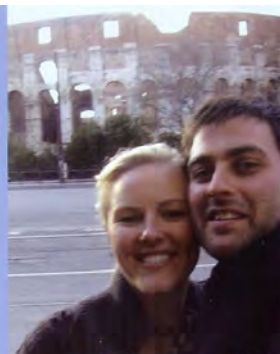
The idea to bring them to the UK came from our recent tasting trip to Rome. Not the Rome that day-trippers discover but the part of town with the twisting backstreets, the rickety balconies, the low hanging washing lines and the sound of scooter engines echoing against the walls. The real Rome. Antonio and the food team trawled Rome with a fine tooth comb, eating, drinking and not stopping until they'd uncovered the absolute finest that the city had to offer.

We also discovered something we didn't expect. Not only were the ingredients simpler but also the pizza bases were lighter and crispier. One bite and we knew they'd be a big hit at home so we simply asked for the recipe. Today you can enjoy authentic Romana pizzas at any of our restaurants. In fact, their crispy bases have been going down so well that you can now order any of your favourite pizzas 'Romana style' – why not give it a go?

One last thing on Rome. We didn't just go there to taste their food. If you look closely at any of our new menus or even our windows, you may well recognise a few Roman scenes. You see, we had so much fun out there that we decided to send a few friends out to sample the great city – and to capture it all on camera for us. We hope you like it – they certainly did!



Campo di Fiori



Antonio's found a winner



Savoury Bread

ANEXO D – *Piccolo Menu*

piccolo menu

3 courses £5.45

Why is it that some places treat children like some kind of different species? At PizzaExpress we prepare for you the same good food that the adults get, but in smaller, more manageable portions.



STARTER

Dough Balls

Four golden dough balls ready for dipping in our tasty garlic butter

MINI MAINS

Margherita

Juicy tomato sauce topped with melted mozzarella

La Reine

Ham, olives, mushrooms and melted mozzarella on a tomato base

Mushroom

Tasty mushrooms on a tomato base topped with creamy mozzarella

Pasta Pomodoro

Twisty spirals of pasta with mozzarella in a thick, juicy tomato sauce

Want an extra topping?

You could try adding mushrooms, tomatoes, olives, pepperoni, chicken, ham or cheese (55p each)

Can't see what you want?

If you fancy a smaller version of any other pizza or a mini salad that'll be no problem at all, just ask

MINI SIDE SALAD

Why not ask for your complimentary side salad?

Small slices of cucumber, peppers and juicy cherry tomatoes – just enough for little ones

DESSERTS

Toffee Fudge Sundae

A scoop of vanilla ice cream with chunks of fudge and dribbled with lots of toffee sauce

Chocolate Sundae

A scoop of vanilla ice cream dribbled with lots of chocolate sauce

Strawberry Sundae


Fresh strawberries and gloopy fruit on top of vanilla ice cream


TO FINISH...

Bambinoccino

Your own cappuccino but without the coffee - just warm frothy milk dusted with chocolate

If you're sensitive or allergic to any of our ingredients, please ask for help. Also, please watch out for stray olive stones

 Suitable for vegetarians

 Contains nuts or nut oils. Any dish not carrying this symbol is made without nuts, but there's always a possibility that traces of nuts may be found

ANEXO E – *Get in Touch* (Entre em Contato)


The screenshot shows a Mozilla Firefox browser window displaying the PizzaExpress website's 'Get in Touch' contact page. The browser's address bar shows the URL <http://www.pizzaexpress.com/contact.htm>. The page features a navigation menu with links for home, our menus, find us, live music, our club, about us, join us, and get in touch. The main content area contains a message: "Your comments and feedback are important to us and we are always pleased to answer any questions relating to PizzaExpress which you may have. Please do not hesitate to get in touch". Below this, contact information is provided for the Head Office, Press and Filming, Charitable Events, and Room Hire & Events. The Head Office contact details include the address: PizzaExpress, Hunton House, Highbridge Estate, Oxford Road, Uxbridge, UB8 1HU, England, and phone numbers: Telephone: +44 (0)8453 899 489, Facsimile: +44 (0)8453 899 488, and Email: enquiries@pizzaexpress.com. The Press and Filming contact details include: Rory Scott, PR Manager, rory.scott@pizzaexpress.com. The Charitable Events contact details include: charities@pizzaexpress.com. The Room Hire & Events contact details include: events@pizzaexpress.com. At the bottom, there is a section for enquiries relating to The PizzaExpress Jazz Club, with contact details: jazz@pizzaexpress.com, 10 Dean Street, Soho, London, W1D 3BS.

PizzaExpress | Get in Touch - Mozilla Firefox

Archivo Editor Ezbir Histórico Favoritos Herramientas Ayuda

[http://www.pizzaexpress.com/contact.htm](#) Google

Customize Links Free Hotmail Windows Marketplace Windows Media Windows

 **get in touch**

[home](#) [our menus](#) [find us](#) [live music](#) [our club](#) [about us](#) [join us](#) [get in touch](#)

Your comments and feedback are important to us and we are always pleased to answer any questions relating to PizzaExpress which you may have. Please do not hesitate to get in touch

Head Office: PizzaExpress
Hunton House
Highbridge Estate, Oxford Road
Uxbridge, UB8 1HU
England

Telephone: +44 (0)8453 899 489
Facsimile: +44 (0)8453 899 488
Email: enquiries@pizzaexpress.com

Press and Filming Rory Scott
PR Manager
rory.scott@pizzaexpress.com

Charitable Events: charities@pizzaexpress.com

Room Hire & Events: events@pizzaexpress.com

Enquiries relating to:
The PizzaExpress Jazz Club: jazz@pizzaexpress.com
10 Dean Street, Soho,
London, W1D 3BS

Concluido

ANEXO F – Atendimento ao Cliente

From: Mailbox PEFeeback
Sent: 13 February 2007 12:55
To: Paul Wilcock
Cc: DeanSt Office; Nick Young; Ruth Elliott; Helen Fish
Subject: haymarket/pitts

Date of Call 13 February 2007
 Restaurant Haymarket
 Date of Incident 12 February 2007
 Time arrived at 5.30
 Customer Name Mrs Pitts
 Contact Number 0207 5362680
 Address 10 New Atlas Wharf, London E14 3SS

Complaint
 Reported?
 Nature of
 Complaint service

arrived at 5.30 and were the first in the queue. They waited 15 mins to be acknowledged and wondered if they should seat themselves. There were only 15 tables occupied with 4 members of staff they were finally seated and ordered some drinks. They took 20 mins to arrive and they also tried to order some water but the waitress snapped at them. A friend then joined them and the waitress did not give her a chance to look at the menu before asking what it was she wanted to order. The food was good but they then wanted to order desserts and the waitress said have I been serving you all the time? They did order and one dessert - the Ravello Bomb was out of stock and the cheesecake came with no ice cream, cream or mascarpone. They asked to speak with the manager on duty who came and said that they were only covering the restaurant and they had been dropped in it at the last moment and what did they expect him to do? The customer and her two friends did finally leave the restaurant at 7.30 and they did have their desserts comped. They only just made the theatre performance as the curtain was going up as they were seated.

Details:

Action Taken: sent to paul wilcock and dean st
 Call Taken By: catherine

ANEXO G – Programa para Escolas

SCHOOL PROGRAMS AT PIZZAEXPRESS

HEALTH AND HYGIENE

As a member of the PizzaExpress family we have adopted an educational program that has been applied to most PizzaExpress restaurants in England. Our educational program is mainly addressed to children of the ages 5 - 10 years and its duration is 2 hours.

The basic idea behind this program is to present to the children a real workplace making them share a unique experience they will never forget. The children get familiar with terms such as: hygiene, health and safety, ingredients, food technology, cooking, mathematics and geography.

The aim is to enforce children's social interaction, teamwork and job satisfaction. Our staff introduces to them the key-roles of the chef, manager, cleaners, and waitering. They also present the importance of a rich menu as well as discussing with them the concept of problem solving and map reading (guided by the origin of our fresh ingredients). We hope you will take advantage of this opportunity to expand and enrich your children's/pupils experience in a safe and fun environment.

We provide: Context, setting, expertise and food.

You provide: The children and the transportation.

PROCEDURE

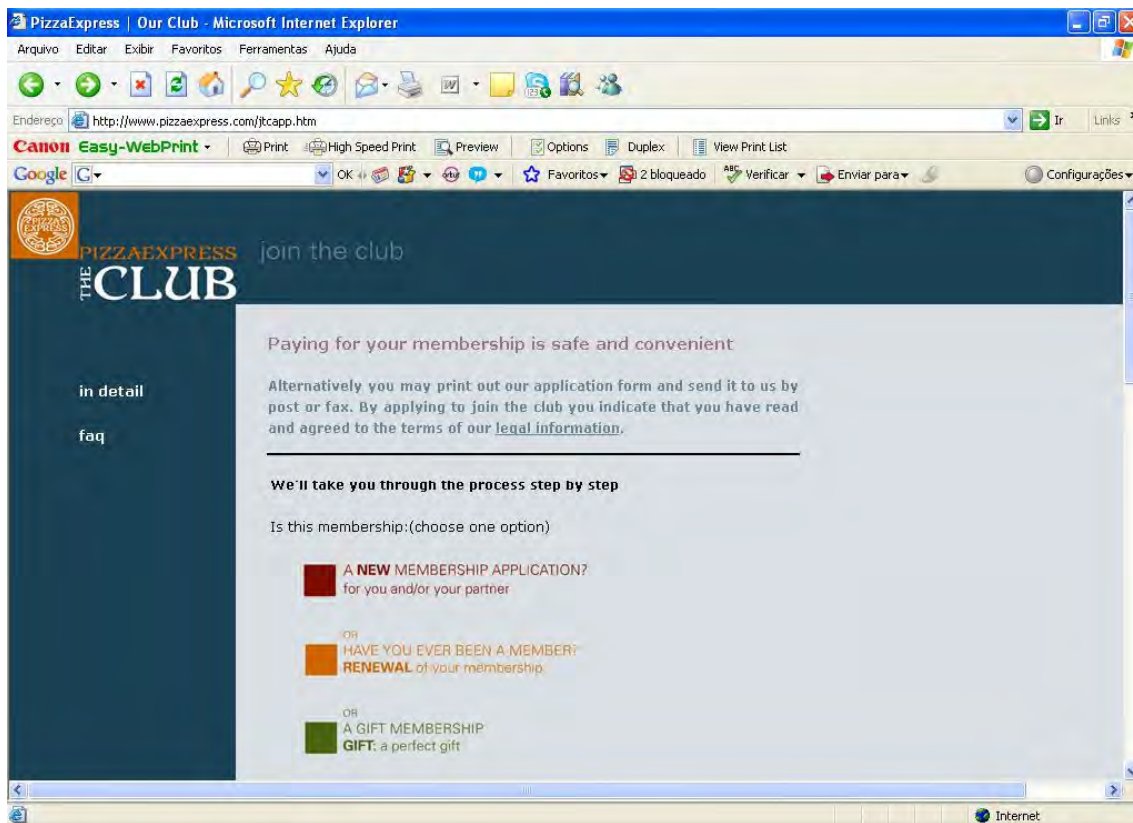
The Day of the Visit:

- Children should arrive at 09.00 to 09.30 am at the Restaurant
- Staff greet and welcome the pupils at the door
- Staff takes all coats and store them safely
- Seat the children at tables
- Welcome them to the Restaurant and introduce our Company as well as the other staff involved in the process, explaining job titles with a brief description of different roles.
- Each child gives his/her name.
- Students, teachers and staff wear aprons and hats with their names written on them.
- Show toilets / fire / exits / assembly points.
- We give a rough plan of the visit so everyone involved knows what is going to happen and the purpose of the visit.
- Question and answers

Session:

- Introduction to Food and Health Safety.
- Ingredients and their origin. A touch of geography and mathematics!
- Pizza making process
- Food tasting and pizza making commences
- While their pizzas are being baked children have a soft drink break
- Recap the visit and revision of material learned
- Pizzas handed out as well as: Junior Pizzaiolo/Chef certificates and workbooks!
- Thank the children for their visits and say good-byes to them by the door.
- All the children will receive a Discount Card to be used in our Restaurants.

ANEXO H – Associar-se ao Club pelo Site da PizzaExpress



ANEXO I – Associar-se ao Club por Formulário em Papel

ANEXO J – Cupom Cortesia



PIZZAEXPRESS

THE CLUB

260128

SPRING MEMBERS' VOUCHER

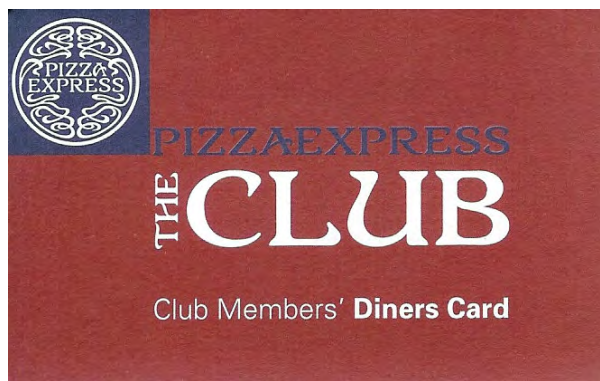
COMPLIMENTARY MAIN COURSE & DRINK

Please hand this voucher and your membership card to your waiter before requesting your bill.

see details overleaf

SAMPLE

ANEXO K – *Diners Card* (Cartão de Refeição)



Parte Externa

Collect a stamp every time you dine at PizzaExpress by handing this card in together with your membership card when requesting your bill.

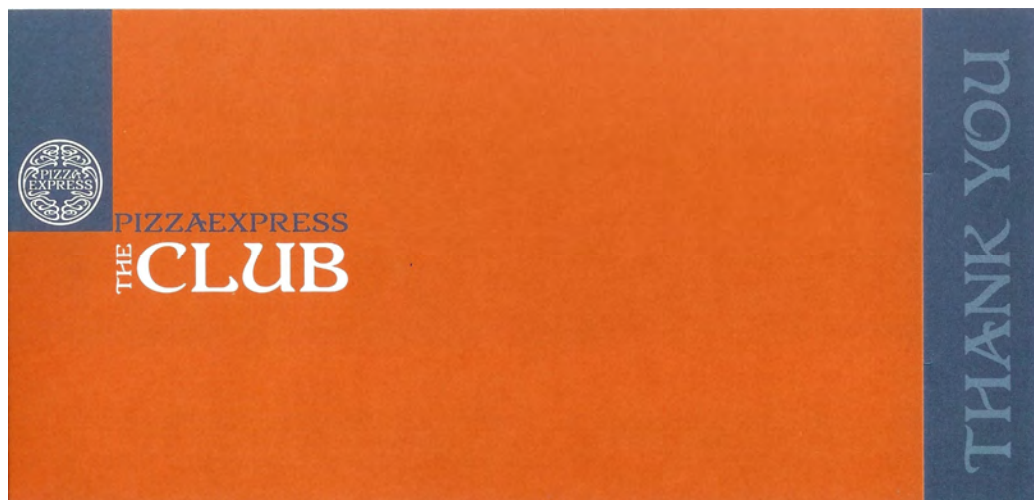
Membership No.

		1
2	3	4
5	6	7
8	9	10

Once you have 10 stamps, post this card to us at the Club and receive a complimentary £10 PizzaExpress gift voucher.

Parte Interna

ANEXO L – Cartão de Agradecimento



Frente do Cartão

Thank you for sparing the time to complete the Mystery Diner questionnaire and returning it to us. Your feedback, which we share with both senior and local management, as well as our Training Department, helps us maintain the standards for which we are renowned.

Thanks again for your support, it is much appreciated.

Parte Interna à Esquerda



Parte Interna à Direita

ANEXO M – Club News

Club News

PIZZAEXPRESS
THE CLUB

A big hello to all club members.

There's been loads going on behind the scenes at PizzaExpress since we last chatted so here's a quick update on all the too-ing and fro-ing.

The eternal city of Rome is our focus at the moment. A recent tasting trip, and a few hours spent munching with top roman pizzaiolos, gave us some amazing pizzas that you've simply got to try. Thinner and crispier, they use fewer flavours to greater effect. Take it from me you'll find nothing better here in the UK.

Plus, a big thanks for the outstanding response to our questionnaire. Your feedback has been superb and we hope to be seeing the results soon. Here's a couple of things for starters...

Our live jazz is clearly well loved, so we've made it possible to use your jazz vouchers any time of the week at Maidstone. Also, we're expanding our live music programme to around 60 specially selected restaurants. We'll keep you posted.

Our designers are always busy. They've just pulled off a total of 6 breathtaking new openings and 24 innovative refurbishments. We're chuffed to bits with them, take a look at the pics in this newsletter and check out which ones are near you.

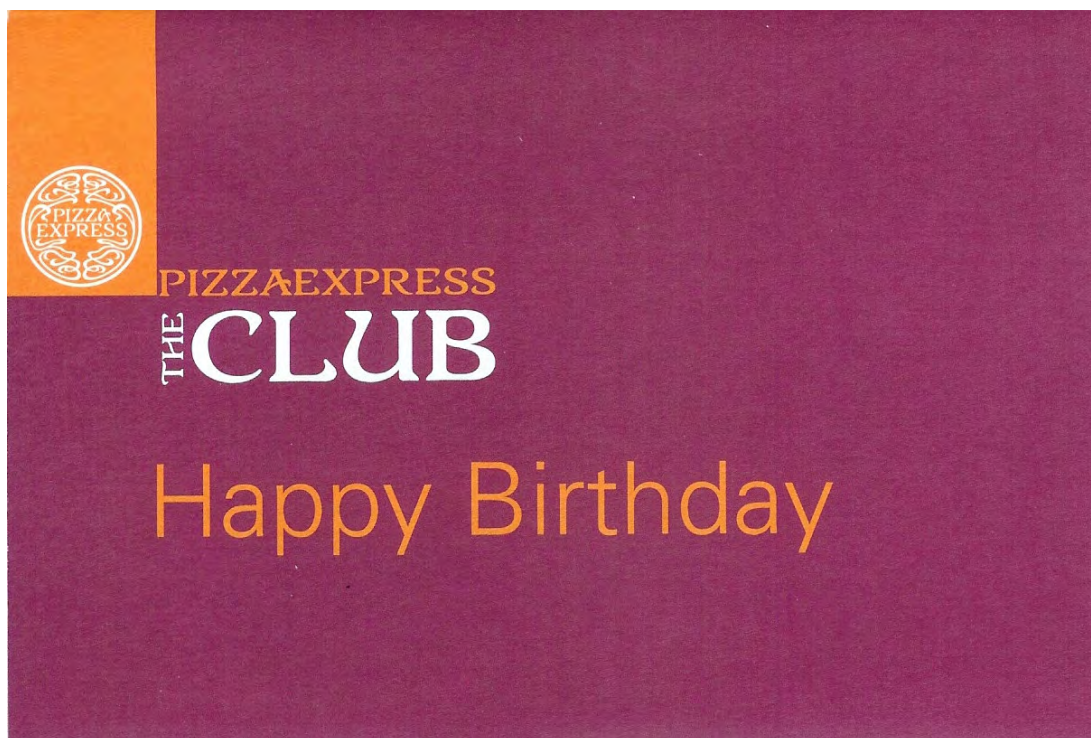
And finally, your pizza voucher is enclosed – so no excuse not to come along and try one of our great new bigger, thinner, crispier, Rome-ier pizzas.

All the best,

Rob Montgomery



ANEXO N – Cartão de Aniversário



Frente do Cartão

Happy Birthday
from everyone at PizzaExpress

Dentro do Cartão

ANEXO O – Área Exclusiva no Site



ANEXO P – Cortesia PizzaExpress Jazz Club



PIZZAEXPRESS
THE CLUB

JAZZ

ONE COMPLIMENTARY ENTRY

The PizzaExpress Jazz Club
10 Dean Street Soho London W1V 5RL

Hand this voucher with your membership card to a member of staff after being seated.

SAMPLE

NO ORDINARY PIZZA, NO ORDINARY JAZZ CLUB
For details of how to use this Jazz Club Voucher please see overleaf and refer to your membership details leaflet.

ANEXO Q – Revista Expresso

EXPRESSO
Spring 2005

40 YEARS

SIP SIP HOORAY IT'S OUR 40th Birthday

40 GREAT THINGS TO DO in Venice

THAT 60s GROOVE A LOOK BACK 40 years

COMPETITION 40 YEARS OF MEMORABLE MOMENTS

40 YEARS

1965-2005

40 YEARS

Celebrating 40 Years of

Style
Conventionally stylish and with imaginative flair and a vibrant atmosphere, our pizza, pasta and drink menu is healthy and our restaurants are welcoming, which adds into the mix of our success, making PizzaExpress the perfect place for an anniversary celebration.

Music
Pizza and pasta will usually be seen on the menu at PizzaExpress, but our music is a different story. From the Jazz Club in Suffolk to the Acoustic Music Room, we have a lot to offer those who love the sound of live music.

Community
PizzaExpress is a part of a local neighbourhood, which we support through our primary and secondary school programmes - every year more than 100,000 children take part. In addition, with customers we have raised funds for a collection of local charities including the British Red Cross. We are also involved in many other community projects such as providing meals for local charities.

People

You, our customers and restaurant staff, are the most important PizzaExpress ingredients.

Customers come from all walks of life, backgrounds and age groups. Most are regulars, and thousands are members of the unique PizzaExpress Club. We've served generations of the same families, and the staff in our restaurants stick with us too - many have worked at PizzaExpress for over 20 years.

Edição Comemorativa aos 40 Anos da Companhia

EXPRESSO
Autumn 05

DIABLO OUR MOST DEVILISH pizza ever

A FESTIVE CHRISTMAS MENU to savour

WIN A HOLIDAY in unspoilt Umbria

THE FOOD OF LOVE a hot new Italian road

A NEW RESTAURANT IN SOUTH LONDON IS THE ANSWER TO UP AND COMING IN BALHAM

BUZZY BALHAM

From the ridiculous to the sublime

Balham has in the last couple of years become one of London's most vibrant areas despite being the heart of a suburb. And in a new PizzaExpress restaurant that has quickly built up a great reputation among local diners.

The south London restaurant couldn't be better placed in the heart of Balham, one of the great up-and-coming areas of the city. There's a big park, tube and train stations, a library and much more besides.

The evening restaurant has huge glass windows of wood and contemporary art to admire. It features two main rooms: one on the upper level, perfect for large parties and parties, while the other is a hot area with a more intimate feeling. There are also two separate lounge areas.

The new Balham PizzaExpress is at 47 Bedford Way. Tel: 020 8712 3222

Wine and bit of night welcome
The team at Balham is all about wine and night life. Call 020 8712 3222 for more information. Or visit us online at www.pizzaexpress.com

Outono de 2005

EXPRESSO
Autumn 06

NEW YEAR new specials

EXPLORING ITALY the Italian Diaper way

HAPPY JANUARY: the drinks are on us

WIN A HOLIDAY on the Coast

Focus on Food

The Focus on Food Campaign

New Italian flag designed in Surrey

Focus on Food is a charity which aims to help primary and secondary schools in Surrey to improve their food education. It is a charity which provides a range of food education materials available to all schools.

Other events organised by the charity include: **Italian Food Festivals**, which take place in Hales and London, given by high-profile speakers such as former Royal Chef, Nigel Lawson, Dr. Thea Pantazis, Guy Thomas, Rose Burrell, Margaret Patten and Brian Turner.

Further information on Focus on Food is available from The Design Education Trust. Tel: 01422 262191. Email: Focusonfood@designeducation.org Website: www.designeducation.org

GONDOLA HOLDINGS

The future's looking good for PizzaExpress

You may have read about Gondola Holdings plc, the company that owns PizzaExpress, ASK and Zizzi, floating on the London Stock Exchange last November.

It's exciting news for us. We look forward to maximising the opportunities that come through being a public company whilst continuing to run the business as usual. Our style of food, our people and our culture will remain steadfastly at the heart of what we do - they are brilliantly unique and will remain that way.

If you'd like more information about Gondola Holdings plc, please visit www.gondolaholdings.com

GONDOLA FLOATION

RESTAURANT ABOUT PIZZAPRESS
After the PizzaExpress Club, you'll be a busy team of restaurant staff. We'll be a busy team of restaurant staff. We'll be a busy team of restaurant staff. We'll be a busy team of restaurant staff.

Inverno de 2006

ANEXO R – Agenda de Bolso



Capa da Agenda

GALWAY / Middle Street / 00 353 9 156 8488
LIREVIOUX / Harvey's Quay / Limerick / 00 353 6 149 2030

INTERNATIONAL RESTAURANTS

CYPRUS
 PizzaExpress Limassol / 14 Akadimias St / Limassol / 00357 25 316 769
 PizzaExpress Paphos / Pania Sioevim Court / Paphos / 00357 26 923 034
 PizzaExpress Soukias / 88 Georgiou A St / Limassol / 00357 25 317 771
 Marzano Nicosia / 27 Diaporo St / Nicosia / 00357 22 663 240

GREECE
 Pizza Marzano Glyfada / 13 Konstantinopoleos St / Glyfada / Athens / 0030 2109 681124

FRANCE
 Pizza Marzano Opera / 30 Bd des Italiens / Paris / 0033 1477 03033
 Pizza Marzano St Michel / 2 Place St Michel / Paris / 0033 1440 73227
 Pizza Marzano République / 73 rue de la République / Lyon / 0033 4789 73540
 Pizza Marzano Capitole / 10 Place du Capitole / Toulouse / 0033 5612 19704
 PizzaExpress Meribel / Hotel Le Roc / Meribel / 0033 4790 89898

SPAIN
 Pizza Marzano La Rambla / La Rambla 140 / Biscailona / 0034 93 3427051
 Pizza Marzano Heron City / Avda Rio de Janeiro 42 / Barcelona / 0034 93 2785043
 Pizza Marzano Diagonal Mar / DG Diagonal Mar / Avda Diagonal 3 / Barcelona / 0034 93 2602718
 Pizza Marzano Valencia / Pista de Ademesat s/n 6-7 / Paterna / 0034 96 3160378
 Pizza Marzano Soriano / C Soriano 45 / Madrid / 0034 91 5755694
 Pizza Marzano Gran Via / Gran Via 89 / Madrid / 0034 91 5422480
 Pizza Marzano El Parque / Diego Arce 18 / Madrid

HONG KONG
 PizzaExpress Central / 8F Soho Square / 21 Lyndhurst Terrace / 00852 285 07888
 PizzaExpress Quarry Bay / 7 Ta Yee Av / Tai Koo Shing / 00852 315 08800
 PizzaExpress Pacific Place / Great Food Hall / Queensway / 00852 352 40541

HUNGARY
 Pizza Marzano Andrássy / Andrássy út 41 / Budapest / 0036 1413 0588
 Pizza Marzano Vicsay / Vicsay ut 6 / Budapest / 0036 1254 5454
 Pizza Marzano Batthyány / Batthyány ter 6 / Budapest / 0036 1225 2700

INDIA
 PizzaExpress Delhi / Ansal Plaza / Andrews Gang / New Delhi / 0091 112625 4891
 PizzaExpress Mumbai / 80 West Narayan Rd / Mumbai / 0091 222288 3022
 PizzaExpress Pune / 21 Sassoon Rd / Pune / 0091 20805 9001

JAPAN
 PizzaExpress Harajuku / Harajuku 10 / Tokyo / 0081 35772 7488

KUWAIT
 PizzaExpress Al Bida'a Resort
 PizzaExpress Hilton / Hilton Complex / Khazaf / Kuwait / 00965 571 9866
 PizzaExpress Airport / Kuwait Airport 1st Floor / 00965 434 2681
 PizzaExpress Doha / Doha Al Abdullah Salem Coop / Kuwait / 00965 256 0273

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
 PizzaExpress Al Fahd / Umm Al / Riyadh / 00966 1275 2701

DATAR
 PizzaExpress City Centre / City Centre Shopping Centre / Doha / 00974 483 8792
 PizzaExpress Landmark / Landmark Mall / Doha / 00974 488 5067

UAE
 PizzaExpress Bank St / Bank St Bur Dubai / Dubai / 00971 4355 2424
 PizzaExpress Jumeira / Al Wasl Rd / Al Safa Centre / Jumeira / Dubai / 00971 4394 5616
 PizzaExpress Gardens / Bin Baitara Shopping Mall / Jebel Ali / 00971 43685134
 PizzaExpress Rashidya / Bin Sughait Centre / Airport Rd / 00971 4255 2363

POLAND
 Pizza Marzano S18 / Swietokrzyska 18 / Warsaw / 0048 22827 1976
 Pizza Marzano Europejski / Polwaska 21 / Warsaw / 0048 22862 6056
 Pizza Marzano Nowy Swiat / Nowy Swiat 42 / Warsaw / 0048 22626 2123
 Pizza Marzano Best Mall / Powinska 31 / Warsaw / 0048 22660 3340
 Pizza Marzano Multikino / Kos 60 / Warsaw / 0048 22543 6291
 Pizza Marzano Wola Park / 134 Golewiewska / Warsaw / 0048 22633 4460
 Pizza Marzano Poznan / Krowczy Jagw 51 / Poznan / 0048 61635 1370

Personal Notes 2007

Name _____

Address _____

Home telephone _____

Mobile _____

e-mail _____

Business address _____

Work telephone _____

Work fax _____

Work e-mail _____

Car registration _____

Driving licence _____

Insurance number _____

Passport _____

Doctor telephone _____

Blood group _____

Allergies _____

In case of emergency, please call:

Name _____

Address _____

Telephone _____

Seasons
 Spring Summer Autumn Winter

Summer Time
 Summer Time begins Summer Time ends

Moon phases
 First quarter Full moon Last quarter New moon

Signs of the Zodiac
 Aries Taurus Gemini Cancer Leo Virgo Libra Scorpio Sagittarius Capricorn

Parte Interna

ANEXO S – Correspondência para Renovar Associação


ANEXO T – Promoção em Jornal

Win a winter meal at PizzaExpress | Promotions | This is London - Mozilla Firefox

Archivo Editar Exibir Histórico Favoritos Herramientas Ayuda

http://www.thisislondon.co.uk/promotions/article-15341734-details/Win+a+winter+meal+at+PizzaExpress/article.do

Customize Links Free Hotmail Windows Marketplace Windows Media Windows



thisislondon.co.uk

the entertainment guide

from the **Evening Standard** **LONDON**
Lite

- HOME
- FILM
- RESTAURANTS
- PUBS & BARS
- THEATRE
- MUSIC
- COMEDY
- ARTS & EXHIBITIONS
- EVENTS
- CLUBBING
- SHOWBIZ
- NEWS
- SPORT
- HAVE YOUR SAY
- BLOGS
- LOCAL LISTINGS
- Add your own listing

PROMOTIONS

WIN A WINTER MEAL AT PIZZAEXPRESS

Evening Standard 14.12.04

[Add your view](#)

This winter sees the launch of a new menu from PizzaExpress introducing seasonal ingredients as well as dishes that are hearty winter warmers.

PizzaExpress has teamed up with *This is London* to offer two people the opportunity to win a meal for two at a PizzaExpress restaurant of their choice-the perfect way to discover a new favourite pizza, pasta, salad or dessert dish.

Developed by Chef Antonio Romani and the food team at PizzaExpress, the additions include three new starters, six new pizzas, three extra salad or pizza choices and two delicious desserts.

And for the first time PizzaExpress is bringing a 'white' pizza to the UK. The Pizza Bianca, inspired by Antonio's visit to Northern Italy, uses a creamy béchamel sauce instead of PizzaExpress's special tomato sauce.

There are three delicious 'white' toppings to choose from including the Fortissimo, the Paradiso and the Pollo con Fungi.

For more information on the new menu and to find your nearest restaurant visit www.pizzaexpress.co.uk

For a chance to win a meal for two, simply [CLICK HERE](#).

[Add your view](#)

READER VIEWS (0) [Add your view](#)

SEARCH THIS IS LONDON

Search listings, reviews and articles:

I'm looking for:

What's on today What's on tomorrow

Evening Standard

standard.co.uk

Met to hold 'summit' with gunmen

Senior Met officers are to hold US-style 'ceasefire' summits with members of London's most violent gangs.

- TescoLand: borough has 21 branches
- British workers' Olympic jobs boost
- New city of towers in Docklands
- BA faces claims over axed flights payout
- Eurostar takes the pee out of us
- Satnav turns quiet street into rat run
- Ken's grand tour of India
- Hospice residents dress up for portraits
- Boris backs small shops campaign
- O2 to be most popular venue in world

ANEXO U – Campanha para Pesquisa Interna

We want to hear from you!

How do you feel about working
for PizzaExpress?

We want to know!

TNS (an external company) is conducting an Employee Survey so we can find out how you feel about working for PizzaExpress and areas we may need to improve

It's **completely anonymous**, so you can really say what you think!

Just call **0203 0022914** to answer the questionnaire

The survey closes **8 April** – so call in now!

