

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO

JULIA DELFINO VIEIRA

**DA TRANSAÇÃO À CONEXÃO: O PAPEL DOS PROGRAMAS DE FIDELIDADE  
NA CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS ENTRE EMPRESAS E CLIENTES**

São Paulo  
2024

JULIA DELFINO VIEIRA

**DA TRANSAÇÃO À CONEXÃO: O PAPEL DOS PROGRAMAS DE FIDELIDADE  
NA CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS ENTRE EMPRESAS E CLIENTES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas ao Departamento de Relações Públicas, Publicidade e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dra. Valéria Siqueira de Castro

São Paulo  
2024

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo  
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

---

Vieira, Julia Delfino

DA TRANSAÇÃO À CONEXÃO: O PAPEL DOS  
PROGRAMAS DE FIDELIDADE NA CONSTRUÇÃO DE  
RELACIONAMENTOS ENTRE EMPRESAS E CLIENTES  
/ Julia Delfino Vieira; orientadora,  
Valéria Siqueira de Castro. - São Paulo,  
2024.

72 p.

Trabalho de Conclusão de Curso  
(Graduação) - Departamento de Relações  
Públicas, Propaganda e Turismo / Escola de  
Comunicações e Artes / Universidade de São  
Paulo.

Bibliografia

1. Empresa. 2. Cliente. 3.  
Relacionamento. 4. Programa de fidelidade.  
I. Castro, Valéria Siqueira de. II.  
Título.

CDD 21.ed. -

659.2

---

JULIA DELFINO VIEIRA

**DA TRANSAÇÃO À CONEXÃO: O PAPEL DOS PROGRAMAS DE FIDELIDADE  
NA CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS ENTRE EMPRESAS E CLIENTES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas ao Departamento de Relações Públicas, Publicidade e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Valéria Siqueira de Castro

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Valéria de Siqueira Castro  
Escola de Comunicações e Artes - USP

---

Membro convidado

## **AGRADECIMENTOS**

À Natália, minha mãe, que sempre soube do poder transformador da educação e nunca mediu esforços para que eu tivesse acesso a boas escolas por meio de bolsas de estudo. Ela fala para todo mundo, com muito orgulho, que a “Julia estuda na USP”. De agora em diante, sei que irá dizer, com um sorriso no rosto e a quem puder, que a “Julia se formou na USP”.

Ao Mateus, meu companheiro, o primeiro a incentivar minha certa transição das Letras para as Relações Públicas. Obrigada por apoiar meus passos desde 2019, crescer com você ao meu lado é muito mais fácil.

Aos colegas que fiz na graduação, Julia, Arthur e Giovana, que foram minhas companhias inseparáveis, seja em festas de aniversário ou seminários, tornando essa trajetória mais divertida com muitos motivos para dar risada.

À professora Valéria, pela solicitude em todos os encontros e pelas orientações valiosas que foram essenciais para trazer este trabalho à vida.

À Escola de Comunicações e Artes e à Universidade de São Paulo, por me darem a oportunidade de concluir o Ensino Superior e abrirem tantas portas. Sentirei saudades.

## RESUMO

Em um mercado cada vez mais globalizado, competitivo e dinâmico, as empresas enfrentam o desafio de se adaptarem às contínuas mudanças econômicas, sociais e tecnológicas. Ao mesmo tempo, buscam assegurar seu crescimento e sustentabilidade financeira, o que pode ser realizado por meio de estratégias de retenção de clientes. Uma delas são os programas de fidelidade, esforços de marketing que estimulam o consumo contínuo ao oferecer recompensas aos consumidores. Nesse contexto, o presente trabalho busca investigar se esses programas ultrapassam o limite das interações de compra e venda e contribuem para a construção de relacionamentos duradouros e afetivos entre empresas e clientes. Para isso, será realizado um estudo de caso das iniciativas da Accor, Ambev e Estée Lauder, utilizando como metodologia a pesquisa de dados secundários e entrevistas. A análise, por sua vez, será embasada por uma revisão bibliográfica que reúne conceitos relevantes sobre o tema.

**Palavras-chave:** Empresa; Cliente; Relacionamento; Programa de fidelidade.

## **ABSTRACT**

In an increasingly globalized, competitive, and dynamic market, companies face the challenge of adapting to continuous economic, social, and technological changes. At the same time, they strive to ensure growth and financial sustainability, which can be achieved through customer retention strategies. One such strategy is loyalty programs—marketing efforts that encourage continuous consumption by offering rewards to customers. In this context, the present study aims to investigate whether these programs go beyond transactional interactions and contribute to building long-lasting and emotional relationships between companies and their customers. To achieve this, a case study will be conducted on the initiatives of Accor, Ambev, and Estée Lauder, employing secondary data research and interviews as the methodology. The analysis will be supported by a literature review that consolidates relevant concepts on the subject.

**Keywords:** Company; Customer; Relationship; Loyalty program.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Proposta de valor do programa ALL.....	30
Figura 2 - Chamada para download do Parceiro BEES.....	35
Figura 3 - Campanha especial 'Agosto de Prêmios'.....	39
Figura 4 - Banner de convite do programa MAC Lover.....	39

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ONG - Organização Não-Governamental

IoT - Internet das Coisas

TICs - Tecnologias da Informação e da Comunicação

II - Interação que informa

IC - Interação que comunica

IGP - Interação que gera participação

IGV - Interação que gera vínculo

NPS - Net Promoter Score

CRM - Customer Relationship Management

ELC - Estée Lauder Companies

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Principais benefícios das categorias do programa ALL.....	31
Tabela 2 - Níveis e benefícios do programa MAC Lover.....	39
Tabela 3 - Compilação dos resultados.....	42

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1. AS EMPRESAS NA CONTEMPORANEIDADE.....</b>	<b>12</b>
1.1 O que são empresas?.....	12
1.2 Da Primeira Revolução Industrial à Indústria 4.0.....	14
1.3 A empresa em rede.....	16
1.4 Cliente: a razão de ser da empresa.....	17
1.5 Programas de fidelidade.....	19
<b>2. O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NAS EMPRESAS.....</b>	<b>21</b>
2.1 Relações Públicas: história, definição e modelos.....	21
2.2 Comunicação organizacional.....	24
2.3 Os relacionamentos nas Relações Públicas.....	25
<b>3. PROGRAMAS DE FIDELIDADE: UMA ANÁLISE DAS INICIATIVAS DAS EMPRESAS ACCOR, AMBEV E ESTÉE LAUDER.....</b>	<b>28</b>
3.1 Metodologia.....	28
3.2 Accor - ALL.....	29
3.3 Ambev - Club B.....	34
3.4 Estée Lauder - MAC Lover.....	38
3.5 Compilação dos resultados.....	42
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>45</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICE A - TERMOS DE CONSENTIMENTO.....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICE B - ENTREVISTAS.....</b>	<b>51</b>

## INTRODUÇÃO

Ao longo da história, as empresas têm sido diretamente impactadas pelas transformações econômicas, tecnológicas e sociais de cada época. Desde a Primeira Revolução Industrial, no século XVIII, até a atual Indústria 4.0, essas organizações precisaram se adaptar aos cenários de mudança para sobreviver e prosperar. Cada revolução industrial trouxe inovações que alteraram a maneira como essas empresas se organizam e operam, partindo da mecanização e do uso do vapor, passando pela produção em massa e pela eletrificação, até a automatização e a digitalização dos processos produtivos.

Na contemporaneidade, vivemos em um mundo globalizado e conectado, em que as tecnologias de informação e comunicação desempenham um papel importante nas operações empresariais. Por meio delas, as empresas alcançam uma maior eficiência operacional, agilizam a geração de conhecimento e fortalecem sua capacidade de inovar de forma contínua. Conseqüentemente, a estrutura organizacional evolui para modelos mais flexíveis e colaborativos, como a empresa em rede, que tem como características principais a interconectividade e a troca de informações em tempo real.

Paralelamente, o perfil do consumidor também se transforma. Com maior acesso à informação e uma variedade crescente de opções à disposição, os clientes estão mais exigentes e participativos em relação às empresas das quais consomem produtos e serviços. Eles buscam, além de qualidade, experiências personalizadas e proximidade com as marcas. A centralidade no cliente é, portanto, uma estratégia obrigatória para as empresas que desejam se manter competitivas e relevantes no mercado atual.

Nesse contexto, os programas de fidelidade emergem como uma estratégia de marketing fundamental para as empresas que buscam reter seus clientes, estimulando a recorrência de compras por meio do oferecimento de recompensas. À vista disso, o presente trabalho tem como objetivo responder ao seguinte questionamento: os programas de fidelidade se limitam à fronteira das relações transacionais, caracterizadas apenas pela compra e venda, ou possibilitam a construção de relacionamentos entre empresas e clientes?

Para chegarmos à resposta final, construiremos um referencial teórico que sustentará a análise de um estudo de caso. Começamos, no capítulo 1, discutindo o que são as empresas, como elas se adaptaram às transformações das quatro grandes revoluções industriais, e o conceito de empresa em rede. Além disso, destacaremos a importância de uma visão centrada

no cliente para o sucesso dos negócios atualmente e a função dos programas de fidelidade como estratégia para reter consumidores.

Em seguida, no capítulo 2, abordaremos o papel das relações públicas nas empresas, com uma apresentação de sua história, definições e modelos teóricos. Também serão explorados os conceitos de comunicação corporativa e relacionamentos como fatores relevantes para a construção e manutenção de vínculos entre empresas e públicos de interesse, em especial os clientes.

No capítulo 3, finalmente, será conduzido um estudo de casos práticos por meio da análise dos programas de fidelidade das empresas Accor, Ambev e Estée Lauder, cuja metodologia abrange a coleta de dados secundários e a realização de entrevistas com colaboradores dessas organizações. Ao explorar o funcionamento e as particularidades de cada programa, tendo como base o arcabouço teórico desenvolvido nos capítulos anteriores, espera-se obter uma resposta para o questionamento proposto, o que será explorado nas considerações finais, que constituem o capítulo 4.

## **1. AS EMPRESAS NA CONTEMPORANEIDADE**

O tema central deste trabalho são os programas de fidelidade e a sua influência no estabelecimento de relacionamentos entre empresas e clientes. Mas para que seja possível sustentar discussões, conexões e análises sobre o tema, precisamos discorrer, primeiramente, sobre as organizações que criam, lançam e gerenciam estes programas: as empresas.

Neste capítulo, abordaremos o conceito de empresas, analisando como elas evoluíram em resposta às mudanças econômicas, tecnológicas e sociais trazidas pelas quatro grandes revoluções industriais. Discutiremos ainda a ideia de empresa em rede e a relevância de uma abordagem orientada ao cliente como fator relevante para o sucesso empresarial. Por fim, exploraremos os programas de fidelidade como estratégia de marketing utilizada para conquistar e manter a lealdade dos consumidores.

### **1.1 O que são empresas?**

Organizações podem ser definidas como a “expressão de um agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham conjuntamente para atingir objetivos comuns” (Kunsch, 2003, p. 23). Segundo a autora, vivemos em uma sociedade organizacional, isto é, composta por incontáveis organizações, inerentes à vida dos

indivíduos, com o objetivo de atender às necessidades e demandas existentes. Para ela, a contemporaneidade é marcada pelo crescimento contínuo do número de organizações, e

esse conjunto diversificado de organizações é que viabiliza todo o funcionamento da sociedade e permite a satisfação de necessidades básicas, como alimentação, saúde, vestuário, transporte, salário, lazer, segurança e habitação. Também nossas necessidades sociais, culturais e qualidade de vida são atendidas por meio de e nas organizações (Kunsch, 2003, p. 20).

Dentre os diversos modelos de organização existentes, estão as empresas, atividades “cuja marca essencial é a obtenção de lucros com o oferecimento ao mercado de bens ou serviços, gerados estes mediante a organização dos fatores de produção — força de trabalho, matéria-prima, capital e tecnologia” (Coelho, 2003, p. 5). Para desenvolver mais detalhadamente o conceito de empresa e contextualizar este tipo de organização nos âmbitos social, econômico e legislativo, foram criadas diversas teorias ao longo dos anos, dentre as quais é possível mencionar a Teoria Poliédrica da Empresa (Asquini, 1943), a Teoria dos Três Setores da Economia (Fourastié, 1949) e a definição dos três setores da sociedade.

A primeira traz a empresa sob uma ótica multifacetada, afirmando que ela pode ser explicada sob quatro diferentes perfis. O perfil subjetivo considera a empresa como sinônimo de empresário, ou seja, o proprietário é a personificação do negócio que criou e gerencia. Já o perfil funcional define a empresa como aquela que exerce algum tipo de atividade empresarial, isto é, de caráter econômico. O perfil patrimonial e objetivo, por sua vez, identifica a empresa geograficamente, considerando-a como o local em que sua atividade ocorre. Por último, o perfil corporativo analisa a empresa como uma instituição em que pessoas se organizam para alcançar um fim comum (Asquini, 1943).

Conforme a segunda, criada pelo economista francês Jean Fourastié (1949), as empresas podem ser classificadas dentre três setores: o primário, referente às atividades agrícolas, o secundário, que diz respeito às atividades industriais, ou o terciário, correspondente às atividades comerciais e de serviço.

Seguindo a configuração em tríade, há ainda o conceito de três setores da sociedade. Presente em estudos sociológicos e de administração pública, sem atribuição a algum autor específico, ele explica que a sociedade está dividida em três setores. O primeiro é composto pelo Estado e seus respectivos poderes, o segundo abarca o mercado e seus agentes privados — como as empresas —, e o terceiro contempla as instituições privadas sem fins lucrativos, como ONGs (organizações não-governamentais) e fundações beneficentes.

## 1.2 Da Primeira Revolução Industrial à Indústria 4.0

Com estas definições postas, é possível adentrar outras particularidades das empresas. As revoluções industriais, por exemplo, são fatores-chave para a compreensão de como elas operaram e se organizaram ao longo dos séculos, buscando soluções inovadoras para ganhar maior capacidade produtiva e sobreviver a momentos de grandes transformações sociais, tecnológicas e econômicas. Até o momento, são conhecidas quatro revoluções industriais.

A primeira delas teve início na Inglaterra, durante o século XVIII, entre 1780 e 1830. Suas principais características são o uso de novas fontes de energia, a utilização de máquinas a vapor, o desenvolvimento dos meios de comunicação com o telégrafo, e a divisão e especialização do trabalho (Decicino, 2011 *apud* Pasquini, 2014). Como consequências, estão “a substituição das habilidades humanas por máquinas, o domínio da energia de fonte inanimada perante a força humana e animal e a melhora acentuada dos métodos de extração e transformação das matérias-primas” (Lima e Neto, 2017 *apud* Pasquini, 2014, p. 32).

A Segunda Revolução Industrial começou por volta de 1880, mas teve uma repercussão maior apenas no início do século XX, com protagonismo dos Estados Unidos e de alguns países europeus (Pasquini, 2014). Apesar de pouca ruptura em relação à revolução anterior, esta foi marcada pela ascensão do Fordismo, modelo de disposição dos trabalhadores em posições fixas em uma linha de produção, aumentando o controle sobre os processos de fabricação (Ribeiro, 2015). O impacto desta revolução pôde ser observado na melhoria dos meios de transporte, na transição do ferro para o aço, no surgimento de grandes empresas, nos motores elétricos e de combustão interna, e na criação do rádio e do telégrafo sem fio (Cavalcante, 2019 *apud* Pasquini, 2014).

Entre as décadas de 1950 e 1970, ocorreu a Terceira Revolução Industrial, caracterizada por uma ruptura maior em comparação com as revoluções anteriores devido à implementação da tecnologia de ponta, que possibilitou inovações como telefonia móvel, criação de robôs usados nas indústrias, foguetes de longo alcance, desenvolvimento da biotecnologia e utilização de energia atômica (Pasquini, 2024). Segundo Greenwood (1999), esta é o momento em que

as empresas têm de pensar racionalmente e rápido [...], os tempos e vida do produto são cada vez mais curtos e atrasar a inserção de um produto/mercado amanhã pode ser tarde demais, pois uma menor quantidade de trabalhadores deve ser cada vez mais capacitada para operar sistemas de produção cada vez mais complexos (Greenwood, 2019 *apud* Pasquini, 2014, p. 33-34).

Chegando à atualidade, desde meados de 2010 afirma-se que as empresas estão passando pela Quarta Revolução Industrial, ou Indústria 4.0, termo introduzido pelo governo alemão “que abrange um conjunto de tecnologias de ponta ligadas à internet com o objetivo de tornar os sistemas de produção mais flexíveis e colaborativos” (Santos *et al.*, 2018, p. 112). De acordo com Sakurai e Zuchi (2018), os principais pilares desta revolução são: Internet das Coisas (IoT)<sup>1</sup>, segurança cibernética, *Big Data Analytics*<sup>2</sup>, computação em nuvem, robótica avançada e inteligência artificial.

Magalhães e Vendramini (2018) listam alguns possíveis impactos que esta revolução pode causar econômica, ambiental, social e eticamente. No âmbito econômico, as autoras afirmam que novos negócios baseados nessas tecnologias têm o potencial de facilitar a diminuição da desigualdade em regiões subdesenvolvidas. No entanto, também podem contribuir para a formação de grandes monopólios globais — um exemplo disso são as gigantes Google, Amazon e Facebook, que não apenas reduzem a concorrência, mas também começam a entrar em novos setores e mercados.

Em relação às questões ambientais, trazem como benefício a circulação de materiais através da reciclagem, o monitoramento da fauna e da flora por meio de inteligência artificial e robótica, e uma eficiência crescente na produção industrial com a diminuição do uso de recursos naturais, de geração de resíduos e de consumo de energia. Como aspecto negativo, pontuam que uma redução nos custos de produção e distribuição pode levar ao aumento do consumo, o que gera consequências ambientais desfavoráveis.

Quanto aos impactos sociais, as autoras citam a substituição do trabalho humano pela automação e pela inteligência artificial, havendo entre 35% e 45% de empregos em risco em países como Estados Unidos, Japão, Reino Unido e Alemanha. A automação deve afetar principalmente as atividades industriais, enquanto a inteligência artificial deve ser utilizada em instituições financeiras, escritórios de advocacia, corretoras de imóveis, agências de viagem, empresas de contabilidade, telecomunicações e mídia, além de serviços públicos. Por outro lado, elas dizem que especialistas tendem a ter uma visão positiva sobre a situação, já que novas ocupações e oportunidades podem surgir.

---

<sup>1</sup> Conexão de objetos a sensores, softwares ou quaisquer aparatos tecnológicos para reunir e conectar dados.

<sup>2</sup> Estratégia de processamento de grandes quantidades de dados.

Por fim, elas questionam problemas éticos que emergem com a capacidade de tomada de decisão autônoma das máquinas: “Como serão definidas as regras para tais resoluções? Como julgar decisões tomadas por máquinas quando provocam danos às pessoas?” (Magalhães; Vendramini, 2018, p. 42). Ainda, trazem à luz os novos padrões de comportamento e relacionamentos causados por algoritmos de plataformas como Facebook e Google, avaliando que o uso comercial e político dessa tecnologia gera desdobramentos éticos que precisam ser discutidos e regulados.

### **1.3 A empresa em rede**

Segundo o sociólogo espanhol Manuel Castells, as empresas na contemporaneidade estão configuradas em rede, conceito apresentado na obra “A sociedade em rede”. Nela, o autor discute os efeitos da evolução das tecnologias da informação e do processo de globalização no mundo contemporâneo. Nesse contexto, a rede seria o que conecta seres vivos e não vivos, organizações, nações, entre outros, para além das fronteiras globais por meio de sistemas tecnológicos de informação e comunicação — o que está sendo intensificado com as evoluções tecnológicas da Indústria 4.0.

Castells (1996) explica que a nova revolução tecnológica é caracterizada pela geração de conhecimentos a partir de informações já existentes, em um ciclo de retroalimentação. Além disso, como a tecnologia tem um poder de difusão ilimitado, este ciclo passou a incluir também computadores, sistemas de comunicação, decodificação e programação genética, que deixaram de ser meros aparelhos e se tornaram amplificadores e extensões da mente humana.

Como consequência desta relação mais próxima com a tecnologia, a economia também passou por transformações, culminando no surgimento da chamada “nova economia”, nos Estados Unidos, por volta da década de 1990. Castells (1996, p. 202) diz que a nova economia é essencialmente capitalista, pois existe no contexto em que, pela primeira vez, “todo o planeta é capitalista ou dependente de suas ligações às redes capitalistas globais”.

Segundo o autor, o que a diferencia são dois fatores: o crescimento produtivo como resultado da capacidade tecnológica de gerar novos conhecimentos e a globalização como forma de ampliar mercados, fontes de capital e mão de obra. Assim, a nova economia tem como consequência positiva um período de crescimento econômico, inflação baixa e redução do desemprego. Por outro lado, ela se expande de maneira desigual nos países.

A nova economia, ainda, “se caracteriza pelo desenvolvimento de uma nova lógica organizacional” (Castells, 1996, p. 210). A ascensão do Toyotismo em contraposição ao

Fordismo, por exemplo, representa uma grande revolução dos processos produtivos. O modelo japonês proporcionou maior produtividade e competitividade ao introduzir novos elementos de gerenciamento, que incluem: redução ou eliminação de estoques, controle de qualidade para zerar defeitos e desperdícios, trabalho em equipe e envolvimento dos trabalhadores nos processos, autonomia para a tomada de decisão nas fábricas, recompensa por desempenho e hierarquia horizontal (Castells, 1996).

As alianças corporativas estratégicas também são características dessa nova lógica organizacional. Assim como trazido por Magalhães e Vendramini (2018) no subcapítulo anterior, a interligação entre empresas de grande porte tem sido um caminho que elas encontraram para lidar com a concorrência e ampliar o alcance para novos mercados. As fusões e aquisições proporcionam a união de forças para gerar inovação, o principal motor da nova economia, conforme Castells (1996). Para o autor, as operações de grandes empresas

são conduzidas com outras empresas: não apenas com as centenas ou milhares de outras empresas subcontratadas e auxiliares, mas dezenas de parceiras relativamente iguais, com as quais ao mesmo tempo cooperam e competem neste admirável mundo novo econômico, onde amigos e adversários são os mesmos (Castells, 1996, p. 221).

Percebe-se, portanto, que é comum novos modelos de gestão empresarial surgirem conforme transformações sociais, econômicas e tecnológicas acontecem. Isso não significa que exista um modelo melhor ou pior que o outro, apenas que o novo foi capaz de transcender o antigo de acordo com o contexto em que as organizações se encontravam (Castells, 1996). Vale notar também que, em todos esses momentos de ruptura, há um avanço nas tecnologias da informação e da comunicação (TICs). É nesse contexto, marcado pela evolução acelerada das TICs, que surge a empresa em rede.

Na conjuntura de conectividade e globalização possibilitada pelas redes, as empresas bem-sucedidas são as que processam informações eficientemente, geram conhecimento, adaptam-se à geometria globalizada, inovam e são flexíveis para mudar de acordo com a transformação cultural, tecnológica e institucional (Castells, 1996). O autor ainda acrescenta que “a empresa em rede concretiza a cultura da economia informacional/global: transforma sinais em *commodities*, processando conhecimentos” (Castells, 1996, 233).

#### **1.4 Cliente: a razão de ser da empresa**

Até aqui, foram trazidos conceitos e definições que abordam as empresas no contexto das transformações econômicas, sociais e tecnológicas. Contudo, há outro aspecto que precisa

ser discutido sobre a natureza desse tipo de organização. De acordo Peter Drucker (1986, p. 47, tradução nossa), consultor de negócios considerado o pai da administração moderna, o único propósito de uma empresa deve ser gerar clientes, pois são eles quem definem a condição de atividade do negócio ao se disporem a pagar pelo bem ou serviço comercializado, convertendo recursos econômicos em riqueza e coisas em mercadorias: “o cliente é a fundação de um negócio e o mantém existente”.

Como a empresa depende diretamente do cliente para vender seus produtos ou serviços, seu foco, ao menos, deveria estar em entender e atender às necessidades desse público. Afinal, sem consumidores, a empresa não existe. Nesse caso, sua sobrevivência e crescimento exigem não apenas a adaptação a mudanças conjunturais, como visto anteriormente, mas também a capacidade de gerar valor para o cliente, promovendo satisfação e assegurando a continuidade do negócio.

Assim surge o *customer centrality*, ou centralidade no cliente, estratégia organizacional que coloca o cliente no centro das operações de um negócio. Sua ascensão ocorreu no início dos anos 2000, quando algumas empresas perceberam a importância desta abordagem para o desenvolvimento de relacionamentos mais próximos e lucrativos com os clientes (Day, 2000 *apud* Shah *et al.*, 2006) frente a cinco tendências que emergiram no início desse período: pressões para melhorar a produtividade do marketing, aumento da diversidade do mercado, aumento da concorrência, consumidores mais bem informados e avanços acelerados nas tecnologias (Sheth *et al.*, 2000 *apud* Shah *et al.*, 2006).

A centralidade no cliente opõe-se a outra estratégia: a de centralidade no produto. Segundo Shah *et al.* (2006), as empresas que adotam a abordagem *product-centric* têm uma visão transacional e trabalham apenas para vender seus produtos a quem estiver disposto a comprar. O foco organizacional tende a ser mais interno, dedicado ao desenvolvimento de novos produtos e à conquista de novos clientes. Por isso, o posicionamento de marketing é voltado para os atributos e benefícios dos itens comercializados. Ao observar os resultados gerados, algumas das métricas de performance levantadas são: número de novos produtos, lucratividade por produto e *market share*. Além disso, os dados sobre os clientes são utilizados como mero mecanismo de controle.

Com a abordagem *customer-centric*, por sua vez, as empresas passam a focar na criação de relacionamentos e no serviço ao cliente, sendo que todas as decisões são tomadas com ele em vista. O foco organizacional é externo e dedica-se ao desenvolvimento de relacionamentos com os consumidores e à lucratividade por meio da fidelização. Para tal, o posicionamento de marketing destaca os benefícios dos produtos no contexto das

necessidades de cada pessoa. Os resultados são avaliados por meio de métricas de performance como satisfação do consumidor e *customer lifetime value*<sup>3</sup>, e os dados sobre os clientes são vistos como um ativo valioso (Shah *et al.*, 2006). Os autores pontuam que estas diferenças entre os dois modelos revelam alguns desafios enfrentados pelas empresas no momento de realizar a transição da centralidade no produto para a centralidade no cliente.

O primeiro deles é a cultura organizacional, que pode ser inflexível e resultar na resistência a mudanças de mentalidade e comportamento entre os líderes e colaboradores. O segundo é a estrutura organizacional, cujas posições devem contemplar, além do desenvolvimento de produtos, todo o trabalho de manutenção de relacionamentos com os clientes. Já o terceiro diz respeito aos processos, que geralmente são estruturados para atender as estratégias de negócio e, nesse caso, precisariam atender também as estratégias voltadas para os clientes. Por fim, o quarto e último corresponde às métricas financeiras e as dificuldades em rastrear e acompanhar os resultados gerados pelo *customer centricity*.

### 1.5 Programas de fidelidade

Apesar dos obstáculos para a sua implementação, a estratégia de centralidade no cliente é um requisito praticamente obrigatório para as empresas que querem continuar existindo. Afinal, em um mercado cada vez mais global, competitivo e acelerado, elas têm o desafio de crescer por meio de duas formas: adquirindo novos clientes e/ou retendo aqueles que já conquistaram, sendo que a primeira opção tende a ser operacionalmente mais cara (Robinson, 2001). Segundo Philip Kotler, conquistar um novo cliente custa de 5 a 7 vezes mais do que manter um atual<sup>4</sup>.

A retenção demonstra a capacidade que uma organização tem de manter um relacionamento duradouro com seus clientes, o que depende tanto das emoções despertadas durante a experiência do consumidor com a marca quanto da reputação que a empresa conquistou ao longo do tempo (Magatef; Tomalieh, 2015). Para gerar retenção, as empresas recorrem a estratégias de marketing que visam nutrir fidelidade à marca, ou *brand loyalty*, conceito que representa “um compromisso profundo em comprar novamente de uma marca preferida consistentemente [...] apesar de influências situacionais e empenhos de marketing para causar mudança de comportamento” (Oliver, 1999 *apud* Tabaku; Zerellari, 2015, p. 78, tradução nossa).

---

<sup>3</sup> Valor financeiro gerado pelo cliente para a empresa durante todo seu tempo de relacionamento com ela.

<sup>4</sup><https://exame.com/colunistas/relacionamento-antes-do-marketing/a-segunda-compra-do-cliente-e-mais-importante-do-que-a-primeira/> Acesso em 26 de out. de 2024.

Uma dessas estratégias são os programas de fidelidade, “esforços estruturados de marketing que recompensam, e portanto encorajam, comportamentos de lealdade” (Sharp; Sharp, 1997, p. 474, tradução nossa). Para Uncles *et al.* (2003 *apud* Tabaku; Zerellari, 2015), os dois principais objetivos de um programa de *loyalty* são aumentar a receita de vendas e construir uma relação mais próxima com o público consumidor para retê-lo.

A principal diferença entre programas de fidelidade e outras campanhas de marketing está no foco em promover a repetição de compras a longo prazo. Enquanto promoções pontuais perdem seu impacto após o término, sem oferecer incentivos para que os consumidores permaneçam leais à empresa, os programas de fidelidade são projetados para engajar e conquistar a fidelidade contínua do cliente. (Sharp; Sharp, 1997).

O primeiro programa de fidelidade do qual se tem registro é o S&H Green Stamps (Lacey; Sneath, 2006), lançado em 1896 pela empresa Sperry & Hutchinson nos Estados Unidos. Sua dinâmica consistia no oferecimento de selos para consumidores que fizessem compras em supermercados, lojas de departamento e postos de gasolina participantes. Estes selos, então, poderiam ser trocados por produtos disponíveis em um catálogo. Já por volta dos anos 1940, segundo a Fox News<sup>5</sup>, a Betty Crocker, fabricante americana de misturas para bolos e sobremesas, lançou seu próprio programa de fidelidade. Nele, os clientes deveriam recortar cupons presentes nas embalagens para trocá-los por produtos da marca.

Contudo, foi em 1981 que a American Airlines lançou o primeiro programa de fidelidade considerado “moderno” (Lacey; Sneath, 2006). O AAdvantage, que existe até os dias atuais, foi desenvolvido pelo CEO Robert Crandall com base na regra 80/20, que diz que 80% dos lucros provêm de 20% dos clientes. Para recompensar esse público mais fiel à linha aérea, o programa tinha como premissa o acúmulo de pontos que poderiam ser trocados por viagens gratuitas (Robinson, 2001).

Hoje, além dos modelos de selos, cupons e pontos, as empresas têm a possibilidade de desenvolver suas iniciativas de *loyalty* sob diversas dinâmicas. É comum, por exemplo, encontrar programas que são acessados exclusivamente por meio de aplicativos ou sites, fornecendo uma experiência completamente digital e mais conveniente para os clientes, como é o caso do Starbucks Rewards<sup>6</sup>.

Para que estas iniciativas de *loyalty* tenham adesão do público e gerem resultados positivos para as empresas, é necessário que elas ofereçam benefícios compatíveis ao grau de

---

<sup>5</sup> <<https://www.foxnews.com/story/betty-crocker-coupon-program-spry-after-more-than-70-years>>. Acesso em 23 de out. de 2024.

<sup>6</sup> <<https://archive.starbucks.com/record/rewarding-our-customers>>. Acesso em 24 de out. de 2024.

comprometimento dos consumidores com as marcas. Segundo Furinto, Pawitra e Balqiah (2009), existem dois tipos de recompensas: as monetárias e as de tratamento especial. Aquelas promovem vantagem econômica para os usuários em forma de dinheiro, pontos, bônus, vouchers e outros. Já estas têm como objetivo proporcionar conforto aos participantes, gerando felicidade e sentimentos otimistas — acessos exclusivos, eventos e experiências são alguns exemplos deste tipo de recompensa.

Independentemente do formato, programas de fidelidade são lucrativos para as empresas porque clientes fiéis são menos sensíveis ao preço, gastam mais e compartilham recomendações positivas com outras pessoas (Downling; Uncles, 1997). Os programas também levam à “formação de relacionamentos mais próximos com os consumidores, permitindo que a empresa tenha maior conhecimento sobre suas necessidades e desejos”, bem como “diminuem os custos de marketing” (Sharp; Sharp, 1997, p. 475, tradução nossa).

Vale notar, ainda, que programas de fidelidade tendem a ser mais atrativos para consumidores já existentes de uma marca do que para novos clientes, o que resulta em menor impacto em penetração de mercado e *market share*. Por outro lado, os programas aumentam as barreiras de entrada no mercado, diminuindo a ameaça de novos competidores: “é mais difícil entrar na indústria de linhas aéreas devido à exigência adicional de programas de fidelidade” (Sharp; Sharp, 1997, p. 475, tradução nossa), por exemplo.

## **2. O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NAS EMPRESAS**

Após definir o conceito de empresa e delinear alguns elementos fundamentais para sua existência, é possível avançar para a compreensão do papel das Relações Públicas nesse modelo organizacional. Portanto, exploraremos a seguir a história das relações públicas, suas definições e modelos propostos por pesquisadores da área, o conceito de comunicação organizacional e a importância dos relacionamentos. Assim, finalizamos a construção do arcabouço teórico que fundamenta a análise dos objetos de estudo no próximo capítulo.

### **2.1 Relações Públicas: história, definição e modelos**

Segundo Dreyer (2017), o início das Relações Públicas data do começo do século passado, nos Estados Unidos, em um momento de indignação da população norte-americana em relação às práticas antiéticas de trabalho impostas pelas grandes corporações da indústria, somadas ao mau comportamento dos empresários e líderes. Nesse contexto, não havia

interesse das organizações na opinião pública, o que mudou quando os sindicatos e o empresariado perceberam que, se obtivessem apoio dela para suas causas, poderiam alcançar melhores resultados.

Então, aproveitando a possibilidade de geração de valor na humanização das relações entre as empresas e a população, o repórter Ivy Lee criou um serviço de imprensa — que viria a se desenvolver como a atividade de relações públicas — cuja premissa era a transparência no relacionamento entre ambas as partes. Lee chegou a ser contratado para grandes cargos corporativos e é considerado o pai das Relações Públicas, bem como Edward Bernays, que lançou as primeiras obras sobre o tema.

Em seu livro *Public Relations*, este autor definiu relações públicas como um termo que possui três significados: “1. informações dadas ao público, 2. persuasão dirigida ao público para mudar atitudes e ações, e 3. esforços para integrar atitudes e ações de uma instituição com seus públicos e de públicos com aquela instituição” (Bernays, 1952, p. 3, tradução nossa). Desde então, outros autores também se dedicaram a encontrar uma definição para as relações públicas.

De acordo com James Grunig (2009, p. 27), teórico da área, “as organizações necessitam das relações públicas porque mantêm relacionamentos com os públicos”, sendo que “relações públicas é um conceito amplo que cobre todas as funções de comunicação — a comunicação de uma organização com todos os seus públicos” (2009, p. 30). Para ele, ainda, “a essência das relações públicas é tornar a organização e o seu quadro gerencial mais responsável perante aqueles públicos que influenciam e, neste sentido, a atividade de relações públicas é o exercício da responsabilidade pública” (2009, p. 34).

Já para Ferrari (2009, p. 158), de forma geral, as relações públicas podem ser responsabilizadas pela construção e manutenção de relacionamentos entre as organizações e seus diversos públicos, contemplando

um conjunto de atribuições excessivamente abrangente e complexo, tanto por seu caráter multidisciplinar quanto pela multiplicidade de opções que oferece àqueles que a escolheram como profissão, e também em razão do amplo espectro de públicos que giram em torno dos interesses das instituições.

Fábio França (2009, p. 215), por sua vez, afirma que as relações públicas são “o processo de criar e manter relacionamentos corporativos de longo prazo das organizações com os públicos” e que “seu objetivo maior é gerenciar de maneira estratégica esses

relacionamentos e monitorá-los em suas diferentes modalidades para que produzam benefícios recíprocos para as partes”.

Ao conceituar as relações públicas acadêmica e profissionalmente, Kunsch (2003, p. 89) diz que elas “têm como objeto as organizações e seus públicos, instâncias distintas que, no entanto, se relacionam dialeticamente”. Na prática, a atuação com essas duas instâncias ocorreria por meio da gestão de relacionamentos e mediação de conflitos, valendo-se de estratégias e programas de comunicação de acordo com diferentes situações.

De forma concisa, Dreyer (2021, p. 31) diz que “as relações públicas podem ser consideradas a ciência que estuda e planeja relações de comunicação entre atores sociais com o propósito de construir uma boa reputação”. Na mesma obra, ainda, a autora expande a compreensão desta área do conhecimento, valendo-se de conceitos metafísicos para definir suas causas formal, material, eficiente e final.

A causa formal, ou seja, a essência da existência das relações públicas é a relação. A causa material, aquilo de que são feitas as relações públicas, são os atores sociais, pois sem eles não é possível estabelecer relações. A causa eficiente, que gera mudança e movimento, é a interação. Aqui, Dreyer estabelece quatro níveis de interação:

- a) Nível 1 - interação que informa (II), isto é, que apenas torna algo conhecido, sem investir em diálogo com os indivíduos;
- b) Nível 2 - interação que comunica (IC), destinada a informar e comunicar, propondo algum tipo de interação que seja reconhecido pelo público (como chamadas para clicar, baixar, acessar, entre outras);
- c) Nível 3 - interação que gera participação (IGP), cujos objetivos são informar, comunicar e gerar oportunidades de participação, incentivando o público a participar ativamente de ações como prêmios, concursos, encontros, eventos e outros;
- d) Nível 4 - interação que gera vínculo (IGV), que além de informar, comunicar e gerar participação, ainda cria vínculos com os públicos ao estabelecer conexões assíduas e afetuosas de médio e longo prazo.

Por fim, a causa final, que define a finalidade das relações públicas, seria a reputação, que é construída “por meio dos quatro níveis de interação, os quais, em conjunto, trabalham a visibilidade e a confiança entre os atores sociais” (Dreyer, 2021, p. 27).

Previamente, outros autores também se debruçaram sobre o estudo da natureza e do propósito das relações públicas. Em 1984, no livro *Managing Public Relations*, Grunig e Hunt

determinaram quatro modelos relacionados à prática da atividade em questão. No primeiro, chamado de agência de imprensa/divulgação, as relações públicas funcionam apenas como ferramenta de boa publicidade para uma organização ou indivíduo da mídia. O segundo, de informação pública, entende as relações públicas como disseminadora de informações. Ambos os modelos são considerados de mão única, pois não partem de uma reflexão estratégica, e assimétricos, já que demonstram uma tentativa de mudança do comportamento dos públicos, mas não da organização.

Já o terceiro, assimétrico de duas mãos, consiste na persuasão científica, em que se utiliza a pesquisa para desenvolver mensagens e narrativas mais propensas a gerar a mudança de comportamento que as organizações esperam dos públicos. Por fim, o quarto e último modelo, denominado simétrico de duas mãos, ainda se baseia na pesquisa, porém com o objetivo de gerenciar conflitos e melhorar o atendimento aos públicos estratégicos. Ao contrário dos dois primeiros modelos, estes refletem uma abordagem mais estratégica e colaborativa.

## **2.2 Comunicação organizacional**

Como discutido, há uma variedade de definições de relações públicas propostas por diferentes estudiosos da área. No entanto, a maioria delas converge na ideia central da construção de redes de relacionamentos entre as organizações e seus públicos por meio da comunicação. Nesse sentido, Kunsch (2003, p. 149) traz o conceito de comunicação organizacional, “disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos”.

O termo pode ser aplicado a qualquer tipo de organização, o que inclui as empresas, e compreende todas as modalidades comunicacionais nesse âmbito: institucional, mercadológica, interna e administrativa — que constituem juntas a chamada comunicação organizacional integrada, composto idealizado por Kunsch (2003) que gera uma unidade comunicacional harmoniosa, possibilitando ações mais estratégicas e eficazes.

A comunicação institucional “é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização” (Kunsch, 2003, p. 164). Nesta modalidade, as relações públicas funcionam como a base da construção de uma personalidade organizacional para o público e do exercício de influência sobre a sociedade na qual a organização está inserida.

Para enfatizar aspectos como missão, visão, valores e filosofia da organização, além de contribuir para o desenvolvimento do subsistema institucional, as relações públicas atuam em conjunto com o marketing social, o marketing cultural, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a propaganda institucional e a editoração multimídia.

Também é necessário que haja uma frente de comunicação responsável por apoiar a organização no cumprimento de suas metas de mercado, como é o caso da comunicação mercadológica. Diretamente conectada ao marketing de negócios, ela realiza “toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa” (Kunsch, 2003, p. 162).

É esta modalidade que concentra todos os esforços e ações persuasivas com o objetivo de atrair e conquistar os públicos-alvos da área de marketing, em especial os consumidores. Ao contrário da comunicação institucional, cujo foco é a identidade da organização, a comunicação mercadológica está centrada nos produtos e serviços que esta organização comercializa. A combinação de ambas permite o alcance de resultados melhores do que se existissem independentes uma da outra, conforme Kunsch (2003).

Também fazem parte do mix de comunicação integrada as comunicações administrativa e interna, que tratam dos fluxos e redes de comunicação no interior das organizações. Contudo, como não apresentam relevância para as análises e discussões propostas neste trabalho, não serão apresentadas aqui em detalhe.

### **2.3 Os relacionamentos nas relações públicas**

Como afirma Dreyer (2021), a causa formal das relações públicas, substância que a faz existir, é a própria relação, que pode ser entendida como a ligação entre os atores sociais. No caso específico das relações públicas, “quanto maior for o grau de realidade dos termos relacionados, melhor será a relação entre atores sociais” (Dreyer, 2021, p. 21), sendo que este grau de realidade diz respeito ao nível de identificação entre as partes da relação. Vale notar que, apesar de serem utilizadas como sinônimos, as palavras relação e relacionamento possuem significados distintos neste contexto. Para a autora, relacionamento é o que se desenvolve depois do estabelecimento de uma relação.

França (2009), autor que possui extenso trabalho sobre relacionamentos, afirma que, nas relações públicas, os relacionamentos estão no campo das relações sociais porque acontecem entre organizações legitimadas pela sociedade. Para ele, “o que determina a

existência da relação são os públicos com os quais as organizações convivem ou desenvolvem relações de cooperação e de negócios, visando principalmente ao longo prazo” (2009, p. 215).

Servindo-se das definições de Santos (1996), França (2009) diz que quanto à frequência e ao modo, os relacionamentos podem ser múltiplos, envolvendo numerosos indivíduos, como os clientes de uma empresa; diversos, caracterizados por interações distintas, como entre acionistas e clientes; ou interatuantes, quando uma das partes toma medidas para influenciar ou modificar as ações da outra. No que se refere à interpessoalidade, podem ser classificados como singulares, envolvendo apenas dois indivíduos; coletivos, quando englobam várias pessoas; ou mistos, quando uma das partes é um indivíduo e a outra é uma coletividade ou grupo.

Em relação ao tempo, distinguem-se entre relacionamentos efêmeros, que ocorrem sem continuidade; duráveis, que persistem por um certo período; e permanentes. Quanto à qualidade, os relacionamentos podem ser compartilhados, quando ambos os atores unem sistemas, valores e objetivos comuns para desenvolver parcerias; ou mutuamente benéficos, gerando vantagens para ambas as partes. Por fim, no que tange a relação entre os termos, os relacionamentos podem ser bilaterais, com influência recíproca entre as duas partes; ou unilaterais, quando apenas um dos envolvidos é influenciado.

Até agora, analisamos de maneira abrangente as características dos diversos tipos de relacionamentos no contexto das relações públicas. Ao aprofundar essa análise, França (2009, p. 218) introduz o conceito de relacionamentos corporativos, “um corpo constituído por muitas partes estruturadas, que interagem com as partes interessadas e muitas vezes segmentadas para atingir os objetivos programados de negócios”.

Esse tipo de relacionamento está diretamente ligado à missão, visão, valores, filosofia institucional e cultura da organização. Por isso, seu caráter é estratégico, pois faz-se necessário um mapeamento detalhado dos públicos de interesse para que sejam desenvolvidos planos de ação mais eficazes para cada um deles, levando em consideração as diretrizes organizacionais estabelecidas.

França (2009, p. 222) pontua que “os relacionamentos corporativos não acontecem de maneira isolada — a organização procura interagir com todas as partes interessadas de maneira simultânea e contínua”. No entanto, há uma diferença na interação com cada público de acordo com sua prioridade para a organização, resultando em maior ou menor intensidade. Prioritariamente, os relacionamentos corporativos acontecem entre corporações transnacionais, com o objetivo de efetuar parcerias e desenvolver negócios. Depois, são

atendidos os colaboradores, acionistas, fornecedores e clientes. E, em seguida, entram outros públicos específicos que são do interesse da organização.

Dadas as particularidades organizacionais, os relacionamentos corporativos podem ser institucionais, governamentais, mercadológicos, sociais, internacionais, com clientes, fornecedores, colaboradores, prestadores de serviços, entre outros. Para entender quais são os principais públicos de grandes organizações e como elas estabelecem relacionamentos com eles, França elaborou, em 2002, uma pesquisa com vinte grandes empresas.

Em relação aos clientes, público de maior interesse para este trabalho, obteve-se como resultado que, ao estabelecer relacionamentos com eles, as organizações têm como objetivo vender, prestar um excelente atendimento e oferecer assistência técnica. Como resultado, esperam merecer credibilidade, ter clientes satisfeitos e confiantes e conquistar fidelidade.

À vista disso, percebe-se que as empresas acreditam nos relacionamentos corporativos como forma de alcançar resultados que impactam diretamente o sucesso do negócio. Para tornar isso uma realidade, porém, é preciso que elas realizem uma boa gestão destes relacionamentos, desde o mapeamento dos públicos até a manutenção da continuidade dos contatos (França, 2009). Segundo o autor,

o relacionamento com os públicos de interesse não pode ser ocasional, esporádico, como se fosse uma relação de compra e venda, típica do marketing de relacionamento; deve ser estabelecido como um processo permanente que envolve conhecimentos, comprometimento e colaboração entre as partes (p. 230).

Por falar em marketing de relacionamento, este é um termo introduzido por França (2009) que teria sido visto como uma possível ameaça por estudantes e profissionais de Relações Públicas. Para ele, esta não seria uma preocupação válida, pois o marketing de relacionamento foca no gerenciamento do relacionamento com o cliente, enquanto as relações públicas cuidam da comunicação corporativa a um nível mais amplo.

Fato curioso é que, se considerarmos a visão de Nickels e Wood (1999 *apud* França, 2009, p. 233), o marketing de relacionamento tem uma definição quase idêntica à de programa de fidelidade, trabalhada no capítulo anterior:

O marketing de relacionamento visa a manter os clientes atuais e a conquistar novos clientes, com orientação para o longo prazo, com interesse em vendas múltiplas e relacionamentos duradouros e com alto nível de compromisso com os clientes, procurando as melhores formas de relacionamento com eles.

Além disso, França (2009) trata o marketing de relacionamento como um processo que não envolve comprometimento contínuo, ao contrário do que afirmam os autores. Entende-se, portanto, que os programas de fidelidade podem ser uma forma de marketing de relacionamento, mas esta é uma questão a ser elaborada posteriormente. O que se conclui, por ora, é que os relacionamentos são uma evolução das relações estabelecidas entre atores sociais. Os relacionamentos corporativos, mais especificamente, permitem que as empresas criem conexões com seus mais diversos públicos e, dessa forma, atinjam objetivos estratégicos relacionados às diretrizes organizacionais.

### **3. PROGRAMAS DE FIDELIDADE: UMA ANÁLISE DAS INICIATIVAS DAS ACCOR, AMBEV E ESTÉE LAUDER**

Com o referencial teórico construído, percorrendo todos os conceitos fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho — empresas, clientes, programas de fidelidade e relacionamentos —, podemos partir para a investigação empírica que ajuda a responder o questionamento posto no capítulo introdutório: os programas de fidelidade se limitam à fronteira das relações transacionais, caracterizadas apenas pela compra e venda, ou possibilitam a construção de relacionamentos entre empresas e clientes?

Para tal, foi realizado um estudo de caso das marcas Accor, Ambev e Estée Lauder, empresas que são referência em seus respectivos setores (hotelaria, fabricação de bebidas e cosméticos, respectivamente). A metodologia utilizada e os resultados obtidos serão apresentados neste capítulo.

#### **3.1 Metodologia**

Com o objetivo de compreender se os programas de fidelidade ultrapassam as fronteiras das relações transacionais para desenvolver conexões e relacionamentos entre marcas e clientes, este trabalho utiliza como estratégia de pesquisa o estudo de caso, que permite a investigação empírica e abrangente de fenômenos com base em diversas fontes de evidências (Yin, 2001).

Para tal, o primeiro passo foi entrar em contato, por meio do LinkedIn, com colaboradores de diferentes empresas que ocupassem cargos relacionados à fidelização de clientes. O objetivo era apresentar a proposta do estudo e convidá-los a participar como objetos de análise. Como resultado, recebemos respostas positivas de representantes das

empresas Accor, Ambev e Estée Lauder, cujos programas de fidelidade compõem o quadro final de estudo. É importante destacar que essas três empresas atuam em setores distintos, o que ajuda a minimizar possíveis vieses na análise.

Posteriormente, foi conduzida uma pesquisa de dados secundários para cada programa de fidelidade, utilizando fontes públicas e digitais, como sites, redes sociais e reclamações no ReclameAqui. Esse levantamento permitiu reunir informações técnicas sobre os programas, bem como compreender seus posicionamentos no contexto das marcas e a forma como são comunicados aos clientes.

Por fim, as colaboradoras de cada empresa foram entrevistadas com o objetivo de oferecer uma visão detalhada dos programas de fidelidade e suas particularidades. Para preservar o anonimato, suas identidades serão mantidas em sigilo. A entrevista seguiu o modelo de roteiro flexível, com perguntas abertas, e contemplou os seguintes tópicos:

- Estrutura e localização da área de *Loyalty* dentro da empresa;
- Objetivos do programa de fidelidade;
- Benefícios oferecidos aos clientes;
- Métricas observadas para mensurar o sucesso do programa;
- Coleta de *feedback* dos clientes;
- Canais utilizados para se comunicar com o público;
- Personalização da comunicação;
- Impacto da comunicação no cumprimento dos objetivos do programa;
- Níveis de interação de Dreyer (2021).

Os resultados obtidos serão apresentados e discutidos a seguir, levando em consideração o questionamento motivador do trabalho e o referencial teórico construído.

### **3.2 Accor - ALL**

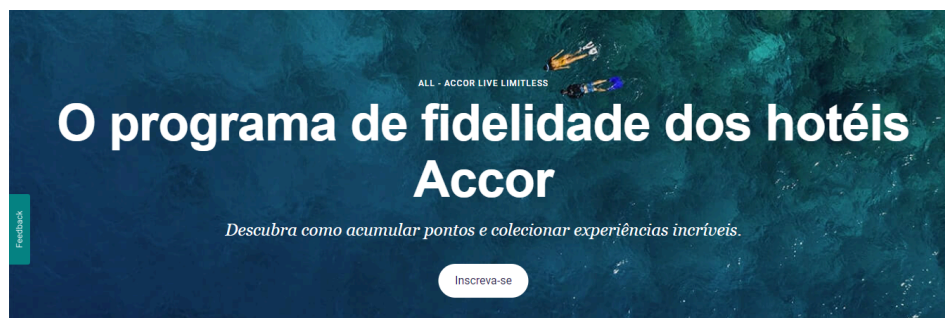
Fundado em 1967, na França, o grupo Accor é um ecossistema multinacional de hospitalidade guardião de 55 marcas hoteleiras, dentre elas Fairmont, Mercure, Ibis e Novotel. São cerca de 5.700 hotéis, 840.000 quartos e 10.000 restaurantes sob a gestão da empresa em mais de 100 países ao redor do mundo. O grupo se posiciona como “mais do que um líder

mundial”, com “talentos que colocam as pessoas no coração da operação, nutrindo uma paixão verdadeira pelo serviço ao cliente e conquistas que vão além dos limites”<sup>7</sup>.

Inovação, inspiração e emoção são valores que balizam alguns dos seus objetivos, como “gerar conexões autênticas e significativas”, “encantar clientes e entregar excelência”, “reimaginar e transformar continuamente a hospitalidade para criar e desbloquear experiências excepcionais para os clientes”, além de “retribuir ao planeta e às comunidades e gerar valor para parceiros e *stakeholders*”.

No site principal do grupo Accor<sup>8</sup>, em que os clientes podem realizar reservas de quartos em hotéis, é possível encontrar mais informações sobre o programa de fidelidade ALL, destacado na segunda aba. Ao clicar, o usuário depara com a proposta de valor atrelada ao programa: “Descubra como acumular pontos e colecionar experiências incríveis”.

**Figura 1** - Proposta de valor do programa ALL



Fonte: Aba do programa de fidelidade no site do grupo Accor

A inscrição é gratuita e o programa funciona no tradicional modelo de pontos, estratégia que persiste desde o lançamento do AAdvantage, da American Airlines (Robinson, 2001). Um dos tipos de pontos, chamado de *Status*, é acumulado a partir de hospedagens e determina a categoria (*Classic, Silver, Gold, Platinum e Diamond*) na qual os clientes estão alocados dentro do programa. Os pontos *Status* expiram anualmente e permitem que, ao subir de nível, os clientes acessem melhores benefícios. Essa estrutura de níveis incentiva o cliente a utilizar continuamente os serviços da rede, motivado pelo desejo de progredir na hierarquia e obter recompensas cada vez mais valiosas em reconhecimento à sua fidelidade. Além disso, a expiração anual dos pontos cria uma dinâmica que valoriza o relacionamento a longo prazo, característico dos relacionamentos corporativos (França, 2009).

<sup>7</sup> <<https://group.accor.com>>, tradução nossa. Acesso em 06 de out. de 2024.

<sup>8</sup> <<https://all.accor.com/a/pt-br.html>>, tradução nossa. Acesso em 06 de out. de 2024.

**Tabela 1** - Principais benefícios das categorias do programa ALL

<b>Classic</b> (assim que se inscreve)	<b>Silver</b> (10 noites ou 2.000 pontos)	<b>Gold</b> (30 noites ou 7.000 pontos)	<b>Platinum</b> (60 noites ou 14.000 pontos)	<b>Diamond</b> (a partir de 16.000 pontos)
Tarifa de associado	Todas as vantagens do status Classic mais:	Todas as vantagens do status Silver mais:	Todas as vantagens do status Gold mais:	Todas as vantagens do status Platinum mais:
Wi-fi gratuito				
Ofertas exclusivas	Bebida de boas-vindas	Garantia de disponibilidade de quarto	Upgrade para Suite	Café da manhã gratuito aos fins de semana
Vantagens com parceiros	Recepção prioritária	Upgrade de quarto	Acesso ao lounge	Dining and Spa Reward
	Late check-out	Check-in antecipado ou late check-out	Wi-fi premium	Status Gold gratuito para uma pessoa à sua escolha

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado da aba do programa de fidelidade no site do grupo Accor

Já o outro tipo de ponto, chamado de *Rewards*, é acumulado e trocado pelas opções disponíveis no catálogo de resgate oferecido pela empresa. Para obter pontos *Rewards*, o cliente pode realizar as atividades a seguir: hospedar-se em hotéis da rede; hospedar-se em casas e vilas de marcas parceiras; agendar safaris em marcas parceiras; ir a bares e restaurantes da rede; participar de atividades culturais, como exposições e shows; converter ou aproveitar pontos de linhas aéreas; alugar carros; realizar eventos e reuniões em espaços da rede; fazer compras em marcas parceiras; e responder pesquisas online. Essa variedade demonstra uma estratégia de interação que gera participação (IGP), conforme os níveis de interação de Dreyer (2021), oferecendo diversas opções para que o cliente participe ativamente de ações do universo da empresa.

A depender do saldo de pontos, é possível trocá-los pelos seguintes benefícios: hospedagem em hotéis da rede; estadia em casas e vilas de marcas parceiras; doação para causas ambientais e/ou de reintegração profissional; shows, eventos esportivos, experiências

culinárias e atividades culturais; conversão para pontos de linhas aéreas; aluguel de carros; uso de espaços da rede para eventos e reuniões; e produtos de marcas parceiras.

Além das informações obtidas a partir dos canais oficiais da Accor, também foi realizada a entrevista com uma colaboradora da empresa, que pôde fornecer mais informações sobre o programa. Ela trabalha na Accor há três anos e meio, sendo que, nos dois últimos, tem sido responsável pela frente de eventos dentro da área de *Loyalty*, que fica sob a estrutura comercial junto com Vendas, Marketing e Distribuição. A entrevistada explica que a área de *Loyalty* tem “muita independência” e que grande parte do trabalho é feito em conjunto com outros times, refletindo o conceito de empresa em rede de Castells (1996), onde a interconectividade e colaboração entre diferentes áreas são essenciais para o fluxo de informações e funcionamento do negócio.

Ela afirma que alguns dos objetivos do ALL são fidelizar clientes, criar mais conexão e gerar valor para que os hotéis do grupo sejam a primeira opção do consumidor no momento de escolha da hospedagem, o que acaba gerando mais receita para a empresa. Aqui, é possível observar a necessidade que a empresa tem de se destacar no cenário competitivo e dinâmico atual por meio de iniciativas voltadas ao cliente (Shah *et al.*, 2006). Quanto aos objetivos propostos, o programa adota diversas estratégias para atingi-los. A gamificação, por exemplo, é evidente na classificação dos clientes em diferentes níveis. Além disso, os eventos e experiências oferecidos como benefícios desempenham um papel importante nesse sentido.

A entrevistada, que é responsável pela organização desses eventos, explica que eles “meio que surgiram no Brasil”. Chamados de *Limitless Experiences*, consistem em parcerias com ingressos limitados, que podem ser resgatados a partir de determinada quantidade de pontos. Camarotes no Carnaval, em jogos de futebol e na Fórmula 1 são apenas alguns exemplos dessas experiências exclusivas. Todas elas oferecem um ponto de encontro em um dos hotéis da rede, com comida e bebida incluídas, além de transporte de ida e volta para o evento. Segundo ela, esse tipo de benefício tem se tornado um produto de difícil acesso e “os ingressos acabam, às vezes, em questão de minutos”.

Em relação às métricas utilizadas para mensurar o sucesso do programa, a entrevistada afirma ser algo que depende do que está sendo analisado no momento. No entanto, as mais observadas são atividade e inatividade, *room night contribution*, que corresponde à receita gerada por clientes do programa, e NPS (*net promoter score*), que mede o quanto o cliente está satisfeito e propenso a indicar os produtos/serviços da marca para outras pessoas. A utilização desta última métrica mostra que a empresa tem uma visão *customer-centric*, valorizando a percepção dos clientes (Shah *et al.*, 2006).

A entrevistada nota, inclusive, que o NPS dos clientes que resgatam experiências é maior do que o NPS geral, resultado condizente com a classificação de Furinto, Pawitra e Balqiah (2009), que dizem que recompensas monetárias promovem vantagens econômicas, enquanto recompensas de tratamento especial, como neste caso, proporcionam conforto e geram sentimentos positivos. Além disso, a colaboradora pontua que todos os *feedbacks* obtidos são utilizados para realizar melhorias no programa e no serviço dos hotéis, o que remete ao modelo simétrico de duas mãos (Grunig; Hunt, 1984).

Quanto à comunicação do ALL, segundo a entrevistada, existe uma área de CRM (*Customer Relationship Management*, ou relacionamento com o cliente) dentro de *Loyalty* que trabalha as comunicações e divulgações do programa para os clientes, sendo que os canais utilizados hoje são Instagram, Facebook, *newsletters*, e-mail marketing e notificação *push* do aplicativo. Os disparos são segmentados por região, quantidade de pontos e propensão a resgatá-los. A entrevistada acrescenta que chega a receber e-mails de clientes reclamando que não estão recebendo as comunicações do programa: “é interessante pensar dessa perspectiva, de criar um produto que desperte tanto interesse”. Apesar de indicar uma possível falha na comunicação, o acontecimento revela que a empresa foi capaz de criar uma iniciativa tão engajante que os consumidores se sentem motivados a parar o que estão fazendo e entrar em contato com a empresa para realizar esse tipo de queixa.

Ela acredita, ainda, que a comunicação do programa representa um fator importante para o alcance dos objetivos mencionados previamente, à medida que ajuda a engajar o cliente e educá-lo sobre os benefícios. Ela completa que a empresa tem “um sonho muito grande de o cliente ser guardião do programa”, isto é, um defensor e divulgador orgânico. Em contraponto, observa-se, na página do ReclameAqui<sup>9</sup> da Accor, que cerca de 26% das reclamações são sobre o ALL, maior índice dentre as marcas analisadas neste trabalho.

Essa discrepância aponta para um possível desnível entre a percepção interna e a experiência real do cliente, sugerindo a necessidade de uma gestão mais efetiva da comunicação e dos relacionamentos, conforme preconizado por França (2009). Um ponto ressaltado pela entrevistada que pode explicar esse índice é o fato de o programa funcionar dentro de um ecossistema global de hotéis. Essa abrangência pode dificultar o alinhamento entre as unidades e a garantia de uma experiência uniforme e positiva para os clientes.

Finalmente, ao ser apresentada aos quatro níveis de interação de Dreyer (2021), a colaboradora diz acreditar que o programa já chegou ao nível de interação que gera vínculo. De fato, a IGV pode ser observada em exemplos compartilhados pela entrevistada, como os

---

<sup>9</sup> <<https://www.reclameaqui.com.br/empresa/hotelaria-accor-brasil/>>. Acesso em 23 de out. de 2024.

relatos de clientes que expressam gratidão à empresa por tornar possível o sonho de assistir à Fórmula 1, além de histórias emocionantes, como pedidos de casamento que são realizados durante esses eventos e experiências exclusivas.

No entanto, diante de alguns impasses identificados, como a necessidade de os clientes, em alguns casos, entrarem em contato para serem incluídos nas comunicações do programa, além do elevado número de reclamações relacionadas ao ALL, sugere-se que a marca aperfeiçoe a interação que informa e a interação que comunica. Para tal, seria necessário refinar as mensagens que estão sendo enviadas, tornando-as mais claras e objetivas, além de garantir que todos os participantes estão recebendo essas comunicações. Para fortalecer a IGV, aconselha-se, ainda, a realização de uma agenda de treinamentos com os hotéis da marca para que todos estejam alinhados sobre o programa e suas especificidades, proporcionando uma experiência homogênea e positiva para os participantes.

Assim, essas iniciativas têm o potencial de diminuir o volume de reclamações e elevar a satisfação com o programa, ajudando a Accor a cumprir com excelência seus objetivos institucionais de estabelecer conexões genuínas e encantar seus clientes, e contribuindo também para o sucesso do ALL ao agregar valor à relação dos participantes com a marca.

### **3.3 Ambev - Club B**

Fundada em 1999, a Ambev é uma empresa brasileira de capital aberto com sede em São Paulo e operações em 16 países das Américas. Atuando no ramo de fabricação de bebidas com foco em cervejas, ela detém uma variedade de marcas de bebidas alcoólicas, bebidas mistas, refrigerantes, águas, chás, energéticos, isotônicos e sucos, dentre as quais estão Brahma, Skol, Guaraná Antarctica, Pepsi, H2OH! e Gatorade. Na página institucional do site oficial da empresa<sup>10</sup>, ela destaca como objetivos a construção de “mais razões para brindar” e o fortalecimento de vínculos com o cliente. Esses princípios refletem uma abordagem centrada no consumidor e na construção de relacionamentos mutuamente benéficos, conforme apontado por Shah *et al.* (2006).

Na mesma página, também estão listados seus dez princípios organizacionais: 1. sonhamos grande; 2. focamos em resultados excepcionais; 3. lideramos pelo exemplo e assumimos responsabilidade; 4. atraímos e desenvolvemos pessoas excelentes; 5. construímos marcas que os consumidores amam; 6. crescemos juntos com nossos clientes e com a

---

<sup>10</sup> <<https://www.ambev.com.br/sobre-ambev>>. Acesso em 08 de out. de 2024.

comunidade; 7. priorizamos soluções simples e escaláveis; 8. gerenciamos custos com disciplina; 9. pensamos a longo prazo; 10. nunca pegamos atalhos.

Considerando um de seus principais públicos, os pontos de venda, a empresa criou uma página em seu site com o objetivo de incentivar esses estabelecimentos a venderem produtos da Ambev. A comunicação tem um enfoque comercial e destaca, além dos números da companhia e sua posição de destaque no mercado, os benefícios oferecidos aos clientes, como preços competitivos, atendimento personalizado e um programa de fidelidade. Para começar a vender e ter acesso a essas vantagens, o representante do estabelecimento precisa se cadastrar no Parceiro BEES, plataforma que existe desde 2019 e através da qual os clientes podem fazer pedidos e acessar o programa de fidelidade, chamado Club B.

**Figura 2** - Chamada para download do Parceiro BEES



Fonte: Aba 'Venda Ambev' no site da empresa

Pelo site, não é possível encontrar mais informações sobre o programa sem que seja feito o *login* de vendedor. Portanto, a entrevista foi fundamental para que se pudesse entender melhor seu funcionamento, benefícios e diferenciais. A profissional entrevistada chegou há pouco mais de um ano na equipe, que conta com 5 pessoas e está alocada sob a área de Vendas B2B, isto é, para estabelecimentos. A colaboradora é responsável, especificamente, pelo Club B Black, uma espécie de *spin-off* do programa de fidelidade direcionado a clientes *premium*, cujos detalhes serão apresentados posteriormente.

Para fazer parte do Club B, o usuário precisa ter uma conta no Parceiro BEES e, então, habilitar o programa. A partir disso, ele pode acumular pontos de duas formas: comprando produtos elegíveis (R\$1 gasto = 1 ponto) e cumprindo ofertas de pontos, que consistem na compra de produtos ou cestas específicas. Ao contrário do ALL, não existe um sistema de

hierarquia. Porém, dado o modelo de negócio, os clientes fazem compras com maior frequência, o que não prejudica e, até mesmo, aumenta o engajamento com o programa.

Os pontos acumulados podem ser resgatados por prêmios do catálogo, produtos Ambev ou itens voltados para o ponto de venda, como copo americano, taças, balde de cerveja, cesta de supermercado, moedor de carne, facas, entre outros. Essa estratégia de oferecer recompensas que agregam valor ao negócio do cliente é eficaz para a construção de relacionamentos mutuamente benéficos (França, 2009) e também reflete na prática o princípio organizacional número 6 (crescemos juntos com nossos clientes). Já no Club B Black, os participantes, que são selecionados por meio de critérios internos, possuem vantagens no acúmulo de pontos, pois R\$1 gasto passa a equivaler a 2 pontos. Além disso, eles têm melhores condições na entrega de pedidos e acesso a uma roleta de prêmios semanalmente.

Existem ainda campanhas sazonais, em que, ao completar missões dentro do programa, os participantes ganham números da sorte para concorrer a prêmios como viagens, acesso a camarotes em eventos ou valores em dinheiro. Em alguns casos, segundo a entrevistada, o estabelecimento premiado está localizado em uma cidade interiorana e a Ambev proporciona a primeira viagem de avião do proprietário. Bem como no programa analisado anteriormente, essas campanhas se enquadram nas recompensas de tratamento especial (Furinto; Pawitra; Balqiah, 2009), contribuindo para gerar sentimentos positivos e fortalecer o vínculo entre a empresa e seus consumidores.

**Figura 3** - Campanha especial ‘Agosto de Prêmios’



Fonte: Instagram do Parceiro BEES (@bees.brasil)

Hoje, o programa atende uma ampla variedade de clientes, pois qualquer estabelecimento que vende produtos Ambev (com exceção de grandes redes de supermercado) pode ser participante. A entrevistada afirma que, considerando a alta quantidade de fornecedores com os quais esses pontos de venda lidam diariamente, o objetivo do Club B é

“fazer com que o cliente goste muito do aplicativo, da Ambev e do nosso produto”, demonstrando, assim como no ALL, um alinhamento com a necessidade que as empresas contemporâneas têm de gerar valor para seus clientes, conforme a estratégia *customer-centric*, para se diferenciarem em um mercado competitivo (Shah *et al.*, 2006). Em consonância, a colaboradora afirma que há um foco maior em métricas de engajamento para medir o sucesso do programa, pois é “muito importante que o cliente esteja engajado” com a iniciativa.

Enquanto a entrevistada está na equipe, não foi realizada nenhuma coleta de *feedback* sobre o Club B, já que a equipe de vendas está constantemente em campo para falar com os proprietários dos pontos de venda e entender suas percepções sobre a Ambev em diferentes aspectos. No entanto, ela, que é responsável pelo Club B Black, fez uma pesquisa específica para esse público recentemente. Para a colaboradora, esse levantamento foi importante para melhorar alguns aspectos do programa, como benefícios que têm baixa percepção de valor entre os clientes e, portanto, serão reavaliados. Isso demonstra a utilização do modelo simétrico de duas mãos (Grunig; Hunt, 1984), que se baseia na pesquisa para melhorar o atendimento aos públicos.

Quanto à comunicação do programa, os canais utilizados hoje são: Instagram do Parceiro BEES (@bees.brasil), *banners* dentro do aplicativo, *push notifications*, WhatsApp e e-mail marketing. O desenvolvimento e disparo do conteúdo é feito por uma equipe vizinha à de *Loyalty*, que tem como escopo a comunicação do Club B e a construção de comunidade — com exceção do Club B Black, cuja comunicação digital é responsabilidade da profissional entrevistada. A existência de um time dedicado exclusivamente à comunicação do programa pode gerar resultados positivos na satisfação e engajamento dos clientes.

Ela afirma que a linguagem das comunicações, tanto do Club B quanto do Club B Black, precisa ser simples para que todos os participantes entendam com clareza as mensagens que estão sendo passadas, uma vez que existem pessoas de diferentes graus de escolaridade cadastradas no programa. Além dos disparos comuns a todos os participantes, há também comunicações personalizadas, considerando a quantidade de pontos acumulados por cada consumidor, por exemplo.

Para a entrevistada, a comunicação do programa tem sido efetiva no sentido de apoiar o alcance dos seus objetivos. A afirmação condiz com o que se observa no ReclameAqui<sup>11</sup>, em que apenas 0.18% das queixas são relacionadas ao programa de fidelidade. Esse baixo índice de reclamações reforça o que se supôs sobre a equipe de comunicação anteriormente e

---

<sup>11</sup> <<https://www.reclameaqui.com.br/empresa/ambev/>>. Acesso em 21 de out. de 2024.

sugere que a empresa está conseguindo manter relacionamentos corporativos satisfatórios com seus clientes por meio da manutenção de contatos com eles (França, 2009).

Por fim, ao ser apresentada aos quatro níveis de interação de Dreyer (2021), a entrevistada disse acreditar que o programa esteja entre a interação que comunica e que gera participação, pois sua comunicação tem sido desenvolvida a fim de transmitir informações de maneira clara, permitir a troca entre a empresa e os clientes, e incentivar os participantes a realizar ações desejadas. Ela completa que, como um programa de fidelidade, o “sonho é chegar ao quarto nível”, da interação que gera vínculo.

Por outro lado, ao observar práticas como o foco no engajamento — por meio das métricas de acompanhamento e da coleta de *feedback* dos clientes — e o oferecimento de recompensas que visam não apenas aprimorar os pontos de venda, mas também proporcionar experiências memoráveis aos proprietários dos negócios, entendemos que a marca já alcançou o último nível de interação, criando conexões estratégicas e duradouras com seus clientes.

Recomenda-se, portanto, que a empresa siga investindo na continuidade deste relacionamento corporativo com os clientes, pois ele é capaz de gerar resultados que impactam diretamente os objetivos organizacionais (França, 2009). Experiências positivas somadas a uma comunicação clara, personalizada e que incentive interações com o programa podem ser a chave para a sustentação de vínculos emocionais a médio e longo prazo, fazendo com que a Ambev se torne o fornecedor favorito dos estabelecimentos brasileiros.

### **3.4 Estée Lauder - MAC Lover**

A Estée Lauder Companies (ELC) é uma empresa norte-americana do setor de beleza e cosméticos fundada em 1946 pela cosmetologista que dá nome à companhia e seu marido, Joseph Lauder. Com escritórios em mais de 50 países e vendas em mais de 150, a empresa detém em seu portfólio 20 marcas globalmente reconhecidas, como Aramis, Clinique, Jo Malone London e MAC Cosmetics. Em site institucional<sup>12</sup>, a empresa afirma ter como objetivo “criar um mundo que não é apenas bonito, mas cheio de possibilidades”.

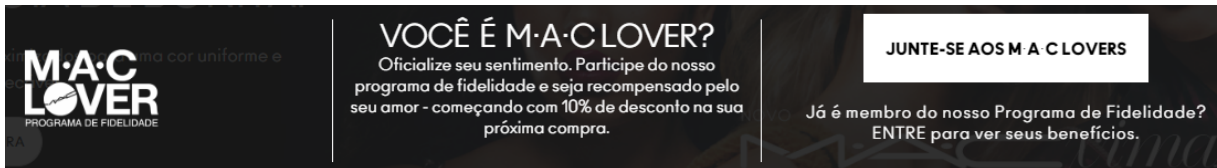
Na mesma página, alguns aspectos institucionais destacados são o foco nas marcas, a busca por criatividade e inovação, a geração de impacto e o serviço personalizado ao cliente. Para “alcançar seus objetivos com autenticidade, consciência e clareza”, a ELC lista como valores: respeito pela individualidade, generosidade de espírito, qualidade intransigente, ética e integridade, persistência destemida e padrões estéticos de alto nível.

---

<sup>12</sup> <<https://www.elcompanies.com/en/who-we-are/about-us>>, tradução nossa. Acesso em 14 de out. de 2024.

Dada a diversidade de marcas dentro do grupo e, conseqüentemente, de programas de fidelidade, esta análise terá como foco o programa MAC Lover, da MAC Cosmetics, unidade de negócio de maquiagens com mais de 30 anos de história. O programa pode ser encontrado facilmente no rodapé do site da marca<sup>13</sup> e, ao clicar no link, surge um banner que convida o usuário a ser recompensado pelo amor à MAC e conhecer os benefícios oferecidos.

**Figura 4** - Banner de convite do programa MAC Lover



Fonte: Aba do programa de fidelidade no site da MAC Cosmetics

Na página oficial do programa<sup>14</sup>, é possível identificar que sua comunicação reforça um caráter “amoroso”, havendo até mesmo uma alusão aos relacionamentos românticos, convidando o público a fazer parte de um “romance com recompensas”. Essa linguagem sugere uma estratégia de interação que gera vínculo (IGV), buscando criar conexões afetuosas, conforme proposto por Dreyer (2021).

Quanto à dinâmica, são três níveis nos quais os participantes podem estar alocados de acordo com a faixa de gastos, sendo que, conforme avançam, têm acesso a melhores benefícios, assim como no programa ALL:

**Tabela 2** - Níveis e benefícios do programa MAC Lover

<b>Lover</b> (assim que se inscreve)	<b>Real Lover</b> (+R\$500 gastos no ano)	<b>Super Lover</b> (+R\$1.500 gastos no ano)
10% off na primeira compra	Presente de aniversário	Presente de aniversário
Frete grátis 6 vezes por ano	Presente de boas-vindas ao nível	Presente de boas-vindas ao nível
Ofertas exclusivas	Frete grátis 12 vezes por ano	Frete grátis 12 vezes por ano
	Acesso antecipado a novas coleções	Acesso antecipado a novas coleções
	Ofertas exclusivas	Presente de final de ano

<sup>13</sup> <<https://www.maccosmetics.com.br/>>. Acesso em 14 de out. de 2024.

<sup>14</sup> <<https://www.maccosmetics.com.br/account/mac-lover.tmpl>>. Acesso em 14 de out. de 2024.

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado da página do programa de fidelidade no site da MAC Cosmetics

Em entrevista com uma colaboradora da empresa, foi possível obter mais detalhes sobre o programa e sua operação atual. A entrevistada atua há mais de 6 anos com *Loyalty* e está na Estée Lauder há 2 anos e 4 meses. Segundo ela, a empresa ainda tem uma equipe enxuta no Brasil, o que faz com que o programa MAC Lover fique sob responsabilidade apenas dela e de uma coordenadora. Ambas compõem a equipe de CRM e cuidam de toda a comunicação de seis marcas da Estée Lauder via e-mail, SMS e WhatsApp, além dos outros programas de fidelidade existentes no Brasil.

Essa equipe está alocada sob a estrutura de *Digital & Consumer Marketing*, que também engloba áreas como *Earned Media*, *Brand Site*, *Paid Media* e *Social Influencer*. Entre os programas analisados no trabalho, este se destaca por operar com a menor equipe e por ser o único que não está associado a uma área exclusivamente dedicada à gestão de *Loyalty*. Essa estrutura pode impactar negativamente os resultados, uma vez que a falta de um foco integral nas estratégias de fidelização de clientes pode limitar sua eficácia.

No início da entrevista, a colaboradora compara a fidelização de clientes com a célebre frase de O Pequeno Príncipe: “Tu te tornas eternamente responsável por aquilo que cativas”. Para ela, programas de fidelidade são uma forma de fortalecer o transacional, pois manter um cliente é mais barato do que atrair novos. Porém, ela também vê essas iniciativas como a possibilidade de construir relacionamentos, pois “no mundo em que a gente vive, as pessoas buscam conexões e não serem vistas como cifrões”.

Hoje, segundo a entrevistada, a MAC Cosmetics está inserida em um contexto de alta competitividade no segmento de beleza, onde marcas, principalmente brasileiras, concorrem no quesito custo-benefício. Como a MAC comercializa produtos de valores elevados, seu programa de fidelidade surge, há cerca de 10 anos, como uma estratégia para tornar a experiência de compra mais atrativa aos clientes por meio do oferecimento de benefícios.

Porém, apesar dos descontos e ofertas exclusivas, a prioridade do MAC Lover é estreitar o relacionamento com os consumidores, o que é feito com a antecipação de lançamentos, por exemplo. A entrevistada afirma que esse tipo de benefício é importante, pois existem coleções especiais que esgotam rapidamente e esta é uma forma de garantir que os verdadeiros fãs da marca terão acesso facilitado e se sentirão recompensados. Novamente, observa-se uma forma de recompensa de tratamento especial, que gera sentimentos positivos e fortalece a lealdade à marca (Furinto; Pawitra; Balqiah, 2009).

Como responsável pela comunicação digital do programa, a colaboradora afirma que os canais utilizados hoje são e-mail, WhatsApp, SMS e Instagram, sendo que este é utilizado com menos frequência e apenas para ações pontuais. Ela, inclusive, foi responsável por automatizar um fluxo de mensagens via e-mail que acompanha o cliente durante toda sua experiência com a empresa. Essa comunicação é, desde o início, personalizada, considerando aspectos como o nome do consumidor e suas preferências de compra. Um exemplo disso é o que ela chama de “e-mail de aprendizado”, em que o usuário recebe recomendações de compra baseadas no seu histórico com a marca.

Para mensurar o sucesso do programa, a entrevistada afirmou que são observadas métricas como taxa de conversão, taxa de clique e taxa de abertura de e-mail. Dessa forma, é possível entender quais conteúdos incentivam o cliente a engajar com a marca e, então, refinar os próximos envios com base nisso. Ainda, os clientes recebem com determinada frequência uma pesquisa de NPS, métrica que é observada mensalmente pela equipe de CRM. A depender dos comentários feitos pelos clientes, eles são encaminhados às áreas que tenham mais competência para dar andamento às queixas: “a gente é um time enxuto que está muito interligado, [...] todo mundo tentando resolver junto”.

Isso reflete a estratégia de centralidade no cliente, já que há uma valorização da sua percepção por meio da utilização de dados para realizar melhorias (Shah *et al.*, 2006). Pode-se observar também a utilização do modelo simétrico de duas mãos (Grunig; Hunt, 1984), que também esteve presente em todos os outros programas analisados. Já a integração com demais áreas revela a presença de características da empresa em rede (Castells, 1996).

A entrevistada avalia que a comunicação do programa é efetiva ao ajudar a empresa a se relacionar melhor com os clientes, uma vez que a taxa de desinscrição de e-mails é baixa, enquanto a taxa de abertura de disparos sobre o programa é acima da média. Para ela, “as pessoas entram e gostam de ficar”, afirmação reforçada pelo ReclameAqui<sup>15</sup> da empresa, em que apenas 1.48% das reclamações feitas por clientes são relacionadas ao programa. Isso evidencia uma gestão eficiente dos relacionamentos com os clientes e dos processos de comunicação, mesmo com uma equipe limitada.

Ao final da entrevista, ao ser apresentada aos quatro níveis de interação de Dreyer (2021), a entrevistada disse que a MAC já está na fase de interação que gera vínculo (IGV), apesar de haver espaços para melhorias: “o MAC Lover é *lover* mesmo, porque ele realmente acompanha, ele comenta no Instagram, quanto tem lançamento eles vão nas lojas físicas, e eles têm os maquiadores favoritos”.

---

<sup>15</sup> <<https://www.reclameaqui.com.br/empresa/mac-cosmetics-loja-online/>>. Acesso em 22 de out. de 2024.

Como os relatos apresentados confirmam o posicionamento da entrevistada, recomenda-se, então, visando à manutenção deste nível de interação, uma evolução nos benefícios oferecidos. A inclusão de eventos e experiências exclusivas, como visto nos programas anteriores, pode ser uma estratégia eficaz para fortalecer o vínculo com os clientes e reforçar valores institucionais da empresa. Considerando o alto nível de engajamento do público com o programa e sua consequente predisposição a participar dessas iniciativas, existe um grande potencial de sucesso, gerando resultados positivos tanto na IGP quanto na IGV.

### 3.5 Compilação dos resultados

A tabela apresentada a seguir reúne de forma organizada as principais características dos programas de fidelidade analisados, permitindo uma visualização consolidada e objetiva. Essa abordagem facilita a comparação direta entre os diferentes programas, destacando os aspectos mais relevantes de cada um. O objetivo é proporcionar uma experiência mais clara e prática para o leitor, permitindo a identificação rápida dos elementos.

**Tabela 3 - Compilação dos resultados**

	Objetivo do programa	Impacto da comunicação nos objetivos	Feedback	Canais	Ações de engajamento	Métricas	Nível de interação
Accor	Fidelizar clientes, criar conexão e gerar valor	Sim, pois aumenta engajamento	Sim	Instagram, Facebook, newsletters, e-mail marketing e notificação push do aplicativo	Limitless Experiences	Atividade e inatividade, room night contribution e NPS	IGV
Ambev	Fazer com que o cliente goste da Ambev, do app e do produto	Sim, pois a comunicação é simples	Não	Instagram, banners dentro do aplicativo, push notifications, WhatsApp e e-mail marketing	Campanhas Sazonais	Métricas de engajamento no geral	IGP
Estée Lauder	Tornar a experiência de compra mais atrativa com benefícios	Sim, pois os clientes gostam de ficar	Sim	E-mail, WhatsApp, SMS e Instagram	Acesso Antecipado	Taxas de conversão, clique e abertura de e-mail	IGV

Fonte: Elaborado pelo autor

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do que foi apresentado ao longo deste trabalho, é inegável o caráter mercadológico dos programas de fidelidade, uma vez que eles surgem no contexto do marketing para suprir a necessidade de gerar mais vendas. Contudo, ao analisarmos os casos práticos da Accor, Ambev e Estée Lauder — especialmente durante as entrevistas com as colaboradoras das empresas — tivemos acesso a uma outra faceta dessas iniciativas de fidelização: a dos relacionamentos, que consideramos uma evolução das relações entre atores sociais, neste caso, empresas e clientes.

No programa da Accor, o destaque vai para o oferecimento de experiências exclusivas, que geram sentimentos positivos e fortalecem o vínculo emocional com a marca ao satisfazer os participantes a nível pessoal, realizando sonhos e formando memórias afetivas. Além disso, o programa investe em uma comunicação multicanal e leva em consideração métricas referentes à satisfação do cliente. O diferencial da Ambev está no foco em agregar valor aos negócios de seus clientes, combinando três fatores: uma comunicação simples, a oferta de recompensas tangíveis e campanhas que promovem momentos de diversão para os proprietários dos pontos de venda.

Já a Estée Lauder une esforços para proporcionar uma jornada personalizada e promover exclusividade nos lançamentos para os seus consumidores mais fiéis. Neste programa, o acompanhamento das métricas dos canais de comunicação assegura um ciclo de melhoria contínua na jornada do cliente para fortalecer o relacionamento com a marca.

Portanto, ao considerar estes e outros aspectos identificados na análise do estudo de caso, aliados à integração dos conceitos discutidos no referencial teórico, é possível responder ao questionamento posto no capítulo introdutório e afirmar que sim, os programas de fidelidade são capazes de ultrapassar os limites das relações transacionais de venda e compra e contribuir para a construção de relacionamentos entre empresas e clientes.

Um ponto de destaque identificado na análise é o fato de que todas as empresas, mesmo atuando em setores de mercado distintos, demonstraram entender a importância dessa conexão a longo prazo com seus clientes e são ativas no desenvolvimento de ações que proporcionem maior proximidade, engajamento e satisfação. Isso é reforçado ao passo que duas empresas se posicionaram no nível de interação que gera vínculo, enquanto a outra expressou claramente a intenção de alcançar esse estágio. Além do mais, a frequente menção ao cliente nos textos institucionais das empresas analisadas revela uma convergência entre o discurso organizacional e o que é realizado na prática, demonstrando como a centralidade no cliente é uma estratégia fundamental para se diferenciar no mercado nos tempos atuais.

Outro aspecto relevante a ser analisado é a relação entre os conceitos de marketing de relacionamento e programas de fidelidade. Com base nas definições apresentadas, os programas de fidelidade podem ser compreendidos como uma estratégia dentro do marketing de relacionamento. Contudo, ao reconhecermos o papel desses programas na criação de vínculos entre marcas e clientes, torna-se evidente que eles vão além da esfera mercadológica, inserindo-se também no âmbito das relações públicas.

Nesse sentido, uma das possibilidades para pesquisas futuras é uma análise da sinergia entre marketing e relações públicas na esfera dos relacionamentos e como, juntas, essas áreas

podem potencializar os resultados dos programas de fidelidade. Adicionalmente, podem ser realizadas investigações sobre o impacto dos programas de fidelidade na rentabilidade das empresas a longo prazo, a eficácia de diferentes recompensas no engajamento e satisfação dos participantes, e as perspectivas da fidelização de clientes no contexto da Indústria 4.0 e de suas principais tecnologias, como a Inteligência Artificial e a Internet das Coisas.

Por fim, espera-se que este estudo tenha contribuído para revelar a importância dos programas de fidelidade — apesar de parecerem estritamente mercadológicos — no âmbito das relações públicas. A partir daqui, abrimos caminho para novas reflexões acerca das interações entre empresas e clientes, posicionando os relacionamentos como principal pilar do sucesso das organizações contemporâneas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASQUINI, Alberto. Profili dell'impresa. **Revista do Direito Comercial**, v. 41, n. 1, 1943.

BERNAYS, Edward L. **Public relations**. University of Oklahoma Press, 1952.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e terra, 1996.

COELHO, Fábio Ulhoa. A Teoria da Empresa. [S. l.], 2003. Disponível em: <https://rcpjrj.com.br/html/pareceres/prof-fabio-ulhoa-coelho.html#:~:text=2.-,Conceito%20de%20empresa,prima%2C%20capital%20e%20tecnologia>). Acesso em: 23 out. 2024.

DOWLING, Grahame R.; UNCLES, Mark. Do customer loyalty programs really work?. **Sloan management review**, v. 38, p. 71-82, 1997.

DREYER, Bianca Marder. **Relações públicas na contemporaneidade: contexto, modelos e estratégias**. Summus Editorial, 2017.

DREYER, Bianca Marder. **Teoria e prática de relações públicas: uma metodologia para diagnosticar, construir e obter resultados com os relacionamentos**. Summus Editorial, 2021.

DRUCKER, Peter. **Management: tasks, responsibilities, practices**. Truman Talley Books, 1986.

FOURASTIÉ, Jean. Le grand espoir du XXème siècle. **Paris: puf**, 1949.

FURINTO, Asnan; PAWITRA, Teddy; BALQIAH, Tengku E. Designing competitive loyalty programs: How types of program affect customer equity. **Journal of targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 17, p. 307-319, 2009.

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. Editora Difusão, 2009.

GRUNIG, James; HUNT, Todd. **Managing public relations**. New York: Holt; Rinehart & Winston, 1984.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Summus, 2003.

LACEY, Russell; SNEATH, Julie Z. Customer loyalty programs: are they fair to consumers?. **Journal of consumer marketing**, v. 23, n. 7, p. 458-464, 2006.

MAGALHÃES, Regina; VENDRAMINI, Annelise. Os impactos da quarta revolução industrial. **GV-EXECUTIVO**, v. 17, n. 1, p. 40-43, 2018.

MAGATEF, Sima Ghaleb; TOMALIEH, Elham Fakhri. The impact of customer loyalty programs on customer retention. **International Journal of Business and Social Science**, v. 6, n. 8, p. 78-93, 2015.

PASQUINI, Nilton Cesar. Revoluções Industriais: uma abordagem conceitual. **Revista Tecnológica da Fatec Americana**, v. 8, n. 01, p. 29-44, 2020.

RIBEIRO, Andressa. Taylorismo, fordismo e toyotismo. **Lutas sociais**, v. 19, n. 35, p. 65-79, 2015.

ROBINSON, David. Customer loyalty programs: Best practices. **Haas School of Business, Schloaoplp Eoefn Bruasnintear Us N Iivnetresrintay Toifo Nteachl Mnaorlkoegyti N G**, 2011.

SAKURAI, Ruudi; ZUCHI, Jederson Donizete. As revoluções industriais até a indústria 4.0. **Revista Interface Tecnológica**, v. 15, n. 2, p. 480-491, 2018.

SANTOS, Beatrice Paiva *et al.* Indústria 4.0: desafios e oportunidades. **Revista Produção e Desenvolvimento**, v. 4, n. 1, 2018.

SHAH, Denish *et al.* The path to customer centricity. **Journal of service research**, v. 9, n. 2, p. 113-124, 2006.

SHARP, Byron; SHARP, Anne. Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns. **International Journal of Research in Marketing**, v. 14, n. 5, p. 473-486, 1997.

TABAKU, Elvira et al. Brand loyalty and loyalty programs; a literature review. **Romanian Economic and Business Review**, v. 10, n. 2, p. 87, 2015.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - TERMOS DE CONSENTIMENTO

Com o objetivo de assegurar o anonimato das entrevistadas, seus nomes e assinaturas foram ocultados.

DocuSign Envelope ID: E88DA4B9-D5B9-4659-A6FE-EAEAF05306F4



#### Termo de Consentimento para Participação em Trabalho de Conclusão de Curso

Eu, [REDACTED] declaro que fui convidada pela aluna Julia Delfino Vieira, inscrita sob o número USP 11247100, a contribuir como entrevistada para o seu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), orientado pela professora Valéria de Siqueira Castro e com apresentação prevista para dezembro de 2024.

Compreendo que a entrevista tem como finalidade contribuir para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Julia e que as informações fornecidas serão utilizadas apenas para este fim. Estou ciente de que o trabalho será disponibilizado no sistema de trabalhos acadêmicos da USP, o Dedalus.

Caso deseje que alguma informação não seja divulgada, informarei a aluna durante a entrevista ou posteriormente.

Por meio deste, autorizo a gravação da entrevista e a utilização das informações fornecidas para a elaboração do TCC, concordando com os termos acima.

Assinado por: [REDACTED]  
19/10/2024



#### Termo de Consentimento para Participação em Trabalho de Conclusão de Curso

Eu, [REDACTED] declaro que fui convidada pela aluna Julia Delfino Vieira, inscrita sob o número USP 11247100, a contribuir como entrevistada para o seu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), orientado pela professora Valéria de Siqueira Castro e com apresentação prevista para dezembro de 2024.

Compreendo que a entrevista tem como finalidade contribuir para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Julia e que as informações fornecidas serão utilizadas apenas para este fim. Estou ciente de que o trabalho será disponibilizado no sistema de trabalhos acadêmicos da USP, o Dedalus.

Caso deseje que alguma informação não seja divulgada, informarei a aluna durante a entrevista ou posteriormente.

Por meio deste, autorizo a gravação da entrevista e a utilização das informações fornecidas para a elaboração do TCC, concordando com os termos acima.

Assinado por: [REDACTED]

10/10/2024



#### Termo de Consentimento para Participação em Trabalho de Conclusão de Curso

Eu, [REDACTED], declaro que fui convidada pela aluna Julia Delfino Vieira, inscrita sob o número USP 11247100, a contribuir como entrevistada para o seu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), orientado pela professora Valéria de Siqueira Castro e com apresentação prevista para dezembro de 2024.

Compreendo que a entrevista tem como finalidade contribuir para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Julia e que as informações fornecidas serão utilizadas apenas para este fim. Estou ciente de que o trabalho será disponibilizado no sistema de trabalhos acadêmicos da USP, o Dedalus.

Caso deseje que alguma informação não seja divulgada, informarei a aluna durante a entrevista ou posteriormente.

Por meio deste, autorizo a gravação da entrevista e a utilização das informações fornecidas para a elaboração do TCC, concordando com os termos acima.

Assinado por: [REDACTED]

08/11/2024

## APÊNDICE B - ENTREVISTAS

### Entrevista com profissional da Accor

Julia: O que você faz hoje dentro da estrutura de loyalty?

Entrevistada: Bom, eu 'tô' na Accor faz três anos e meio, mais ou menos. Eu fiquei o primeiro ano como assistente de vendas e de loyalty. Então, eu dava suporte direto para os diretores nessas duas áreas. E aí faz dois anos e meio que eu 'tô' dedicada em loyalty na parte de eventos, a organização de eventos para os clientes fidelizados. Então assim, a gente tem um modelo de negócio de loyalty, onde o interesse é que a gente seja o canal final de uso dos pontos dos clientes, né? Então, a gente incentiva a transferência de pontos dos nossos parceiros, que hoje são Livelo, Tudo Azul, Smiles, Latam Pass, BRB e Esfera. Então os clientes podem transferir esses pontos, desses parceiros, para resgatar as experiências que eu organizo, que são eventos exclusivos em camarotes. Então a gente tem um camarote proprietário no Allianz Parque, onde a gente ativa todos os jogos de futebol, todos os shows que tem lá. A gente tem um camarote parceiro no Morumbi, que chama Sala Raim. É do próprio Raim, inclusive. Aí a gente faz camarote no Carnaval, na Sapucaí. Tem uma série de eventos que eu organizo como uma forma de agregar mais valor na experiência do cliente no programa. Então a gente não incentiva hoje, por exemplo, transferência de pontos do nosso programa para outros parceiros, mas o contrário. Então com esses pontos os clientes podem ou transferir ou se hospedar nos hotéis, e na hora de usar os pontos também pode ser tanto nessas experiências quanto em hospedagem.

Julia: E como é a divisão de áreas? Existe uma separação de Loyalty, ou vocês estão junto com Marketing ou Vendas?

Entrevistada: Então, a gente está, na verdade, numa área, uma estrutura comercial geral. Você tem uma diretoria comercial que abrange vendas, loyalty, marketing e distribuição, que é a parte técnica de colocar os hotéis nos canais de vendas. Então toda essa estrutura, todas as quatro áreas estão dentro dessa área comercial geral. Mas a área de loyalty ela tem essa independência, né, ela não está embaixo de uma área de marketing, por exemplo. A gente trabalha muito em conjunto, inclusive, a equipe de marketing da Accor. A equipe de marketing, você tem marketing das marcas, né, que são equipes separadas. Então a Ibis,

Novotel, Mercure e tal. E você tem o Marketing All, que é Loyalty, e Marketing trabalham muito juntos.

Julia: E você tem ideia mais ou menos de quantas pessoas são dedicadas ao programa de fidelidade hoje?

Entrevistada: Olha, eu tenho ideia. Mas é uma informação sensível.

Julia: E existe alguém dedicado a fazer a comunicação do programa?

Entrevistada: Sim, a gente tem.. E aí, dentro de loyalty, a gente tem CRM, que trabalha muito nas comunicações e marketing. Então é toda uma equipe dedicada ao All, que é o programa de fidelidade. E a gente tem um novo produto que foi lançado há um ano e meio, que é o All Signature. E aí você tem assim uma parte da equipe também dedicada mais para esse produto assim na parte de divulgação, né?

Julia: Entrando mais em detalhe no programa, quais são os principais objetivos que vocês têm hoje?

Entrevistada: Então, é interessante porque tem vários estudos que falam do quanto que o cliente mais engajado, então, com níveis mais altos no programa, ele gasta mais nos nossos hotéis. Então ele tem tanto uma recorrência a mais quanto um ticket médio a mais de gasto mesmo. É um cliente que ele vai ser mais exigente, mas ao mesmo tempo menos sensível a preço. Isso é muito interessante. Então assim, o principal objetivo é fidelizar, gerar mais conexão e mais valor para que a gente seja a primeira opção para o cliente na hora dele querer se hospedar, porque ele já sabe os benefícios que ele vai ter, ele sabe que isso vai somando. Tem uma gamificação super interessante aí que o cliente ele vai subindo de nível e tal, enfim. E isso traz mais receita, né? Então o objetivo do programa é gerar mais receita. Inclusive tem uma receita das transferências de pontos dos parceiros, né? Isso também entra com uma receita.

Julia: E quanto aos benefícios, você vê que existe alguma preferência dos clientes entre resgate de hospedagem e resgate de experiências?

Entrevistada: Então, é interessante porque assim, essas experiências que a gente tem, que chamam Limitless Experience, antes elas até tinham outro nome, e elas meio que surgiram aqui no Brasil, porque lá atrás a gente começou a fazer essas parcerias com eventos antes de eu chegar e aí os clientes assim, né, não conheciam. Era um trabalho de formiguinha, assim, de comunicar, de falar, de chamar cliente para ir, de dar de cortesia, para os clientes conhecerem e tal. E hoje chegou num ponto que chega a ser até assim, a demanda não, a oferta não supre a demanda, porque a gente tem espaços limitados ali, ingressos limitados, e a procura muitas vezes excede a quantidade de, a disponibilidade que a gente tem, né? Inclusive, agora a gente vai fazer Fórmula 1 também, em São Paulo e México. Os clientes estão, assim, alucinados para resgatar. E então, assim, eu acho que tem um balanço bom, um equilíbrio bom, sabe? Tem bastante cliente que usa, assim, os pontos para as hospedagens. Eu não sei entrar em detalhe assim com você, números né. Mas é, você tem os clientes que vão tanto usar para hospedagem quanto para experiências, e você tem os clientes que caem de paraquedas e que só transferem os pontos para ir para as experiências. Então assim, hoje, se tornou um produto de difícil acesso, né, bem concorrido assim, os ingressos acabam às vezes em poucos minutos. Então, assim, tem esses dois pontos, assim. Os clientes utilizam para as duas finalidades, assim, os pontos.

Julia: Boa. Sobre métricas, o que vocês olham hoje dentro do programa?

Entrevistada: Bom, a gente... depende um pouco do que a gente está fazendo de relatório, do que a gente está analisando, mas assim, num geral, o programa de fidelidade tem algumas métricas de satisfação do cliente, então eles observam bastante NPS, RPS, tem a parte de clientes ativos e inativos no programa, então se ele fez alguma transação de transferência ou hospedagem nos últimos 12 meses, aí sim ele é um cliente ativo. A gente tem uma base considerável de clientes que às vezes se cadastram e que não se engajam mais no programa. Então isso também é uma coisa que a gente observa para tentar motivar, trazer o cliente para perto. E aí a gente tem algumas métricas nos hotéis, que é, por exemplo, o recrutamento de novos associados no hotel, isso é uma das métricas que a gente coloca até como meta para os hotéis. *Room night contribution*, então que é o valor... Deixa eu pensar como eu explico. Quanto da receita geral do hotel de hospedagem é de clientes loyalty. Isso é legal, isso é interessante ver até porque, assim, o programa ele tem um custo para o hotel, porque quando o cliente paga em pontos a gente reembolsa o hotel uma porcentagem. Mas ele tem um *fee*, os hotéis tem um *fee* que eles têm que pagar para a gente para fazer parte do programa e para

fazer parte do *pool* de benefícios e tal. Então, assim, para a gente é importante olhar essa métrica até para argumentar com os investidores a importância de ter o All, de engajar os clientes, porque de fato ele mexe o ponteiro na receita. O programa mexe o ponteiro.

Julia: Sim, e além disso vocês têm coleta de feedback dos clientes?

Entrevistada: A gente tem a pesquisa de satisfação padronizada para todas as hospedagens, então é uma pesquisa mais extensa que a gente envia para todos os clientes depois da hospedagem. E para os clientes de experiência também é um outro tipo de pesquisa, é mais geral, assim, não tem tantos detalhes de perguntas, mas a gente faz essas pesquisas. E é interessante porque o NPS dos clientes que resgatam as experiências é maior do que o NPS da resposta geral de hospedagem. É, assim, isso é uma coisa interessante, assim, pessoalmente, né? Profissionalmente, mas pessoalmente, porque eu falo assim, nossa, legal. Então, um cliente que vai no evento que a gente está organizando, ele realmente sai mais satisfeito e mais engajado para divulgar isso para outras pessoas, né? Então, essas são as formas de análise que a gente tem de satisfação.

Julia: E essas informações que vocês captam são utilizadas de alguma forma para fazer melhorias no programa?

Entrevistada: Até o ano passado, a gente tinha uma pesquisa local para essas experiências, por exemplo, que a gente conseguia colocar mais perguntas específicas. Só para te explicar também, essas experiências são uma experiência 360, não é só o ingresso. A pessoa vai para o nosso hotel, a gente tem um *meeting point*, um receptivo com comida, bebida e tal, aí a pessoa pega o *transfer* e vai para o estádio. E aí tem estacionamento também incluso no hotel. No estádio é o camarote com tudo incluso e o *transfer* de volta. Então até ano passado a gente conseguia ter uma visão, assim, do que os clientes valorizavam mais, né? Eles até valorizam bastante essa questão do *transfer*, porque é uma praticidade bem considerável. Agora, a partir desse ano, a gente teve que começar a fazer uma pesquisa global, que aí não tem muita flexibilidade para a gente perguntar coisas específicas. Mas a gente está numa fase agora de olhar muito para *customer experience*, de uma forma geral. O *customer experience* que faz essas pesquisas para os hotéis é dentro da área de *loyalty*. Então, assim, não é separado, né? É uma área junto do programa de fidelidade até para ver como que os hotéis estão recebendo o cliente, reconhecendo o cliente no *check-in*, no *check-out*, enfim. Principalmente no *check-in*,

que tem alguns benefícios, tipo, você vai ganhar um *welcome drink*. Então o hotel tem a obrigação de falar para o cliente, assim, você é um cliente *gold*, então a gente está te oferecendo aqui uma bebida cortesia e tal, ou temos um *upgrade* de quarto para você, enfim. Então assim, as ações, elas são bem direcionadas nesse sentido, assim, né, de você ter a visão, as notas de cada hotel e montar um plano de ação para realmente ter essas melhorias, né, ver se o cliente está realmente sendo bem recebido no hotel, tá, está tudo de acordo, né, porque eu acho que esse é o grande desafio, sabe, Ju? É uma... Por exemplo, eu também trabalhei em companhia aérea, né? E lá os processos eram muito mais simples, porque a gente era Brasil e a gente cuidava de dois aeroportos. Então você tem que garantir ali, basicamente, o bom funcionamento do programa em dois pontos focais, né? Além do voo. Mas é diferente de hotéis que tem no mundo inteiro, tem uns 5 mil, sabe? Tipo... Então a gente tá com 300, 400, chegamos em 400 hotéis na região. Se não me engano, América Latina ou Brasil. Eu sei que no Brasil tem mais de 300. Então, alinhar o nível de serviço com todas as equipes em diferentes regiões do Brasil, com outras pessoas, é um grande desafio. Eu vejo essa grande diferença, assim, quando você pega um programa de fidelidade que tem um atendimento mais centralizado e um atendimento que é tão pulverizado assim, né? Então esse é um desafio bacana dessa, da área de hotelaria, pra você ressaltar.

Julia: Nossa, eu nunca tinha parado pra pensar nessa questão de alinhar todos os hotéis.

Entrevistada: Sim, sim. E aí você tem vários investidores, investidor que não concorda com o fee, investidor que questiona, enfim, é complexo.

Julia: Agora entrando mais em comunicação, quais canais vocês usam hoje pra se comunicar com os clientes?

Entrevistada: Então, a gente tem no Instagram, Facebook, TikTok eu não tenho certeza também, eu sou por fora, mas acho que vale você dar uma pesquisada all.br, provavelmente vai ser o mesmo arroba, mas eu não tenho TikTok, então eu não sei. Mas o Instagram é bem forte, a gente tem tanto o Instagram Brasil, quanto o Instagram hispânico, quanto o All Global, quanto Instagram das marcas dos hotéis também. Aí a gente tem bastante comunicação por *newsletter*, por e-card, e-mail marketing, notificação de *push* do aplicativo. Então a gente está incentivando bastante os clientes a baixarem o aplicativo, fazerem a reserva por lá com um desconto, com bonificação e tal. E aí a gente está trabalhando umas melhorias

também de digitalização do processo pelo aplicativo. É... Que mais? Aplicativo, e-mail, social...

Julia: SMS?

Entrevistada: Ah, então, SMS eu não sei, viu? Eu acho que não, não ouço falar. Mas o WhatsApp, a gente está, a gente começou um projeto piloto de comunicação com o cliente pelo WhatsApp até para agilizar o *check-in*, essas coisas. Eu também não tenho muito, muita atualização para te passar desse assunto. Eu, assim, eu acho que não é tanto comunicação para... Como é que fala? Para aquisição mesmo de cliente, não é isso, né? Seria mais uma coisa de... Relacionada a estadia mesmo, essa comunicação. Aí a gente tem... Tem Google Ads, tem algumas coisas assim, relacionadas a ofertas de hospedagem, que eu sei por cima que tem. Mas assim, toda a parte de oferta de hotel fica com outras áreas. Então a gente não entra tanto assim nesse detalhe, né? Do programa de fidelidade, o que eu sei são esses, assim, que são os principais canais mesmo.

Julia: Você acha que a comunicação do programa é mais generalizada ou personalizada de acordo com o perfil do cliente?

Entrevistada: A gente faz bastante comunicação segmentada por região, por quantidade de pontos, transferência de pontos, então quem tem mais apetência para transferir. Então tem uma coisa assim bem mais segmentada. Vou te dar uma informação aqui. Às vezes a gente recebe muito e-mail marketing, a gente fica... Desinscrevendo, não quero mais saber, não quero mais ter, receber e tal. Os clientes mandam e-mail falando que não estão recebendo. É porque, assim, como tem as experiências e as pessoas querem muito participar, eu perdi a conta já de quanto e-mail eu recebo falando assim, olha, eu não estou recebendo os e-mails do All, eu não estou recebendo as experiências, eu preciso receber e tal. Ele fica para mim. Então, assim, é interessante pensar dessa perspectiva, que é de criar um produto que desperte tanto interesse no cliente a esse ponto. Então assim, acho que não todos os e-mails vão ser super interessantes para todo mundo, mas tem essa curiosidade de interesse dos clientes.

Julia: E você acha que a comunicação do programa tem ajudado vocês a alcançar os objetivos?

Entrevistada: Olha, eu acho que sim. A gente mandava o e-mail marketing para a base toda, né, tal. Falando das experiências com o link para resgate, beleza. Entrou no site, logou, resgatou, pum. Na hora caiu os pontos, confirmou. A forma como deveria ser. Só que aí a gente criou o AllSignature.com. Dentro da proposta de valor ‘tá’ o acesso antecipado às experiências. Então a pessoa que é assinante do clube, ela tem duas... duas oportunidades para resgatar. Só que o nosso sistema do site ele não faz essa triagem de quem é o Signature e quem não é para poder resgatar antes. Então o que a gente teve que fazer? Criar outro site para All Signature que chama resgates All Signature. E essa página a pessoa preenche um formulário de interesse. A gente tem que fazer uma validação, ver se a pessoa está inscrita mesmo, se ela está com o pagamento em dia e tal, para aí sim seguir com a confirmação. E isso gera bastante frustração nos clientes. Isso complica bastante a comunicação, porque a gente tem que mandar dois e-mails diferentes, para duas bases diferentes, sendo que o cliente que assina o clube, ele também vai receber o outro e-mail. Não fica muito claro, entendeu? E isso é um problema, sim, que a gente está mapeando a solução do site, porque a gente conseguindo fazer esse filtro no site, acabou o problema. O cliente vai receber a comunicação antes, vai entrar lá e vai conseguir ir resgatar primeiro. Então, assim, eu acho que a comunicação, ela ajuda a... a engajar o cliente, a educar o cliente aos benefícios que ele tem direito, né, porque, assim, a gente tem um sonho muito grande de o cliente ser guardião do nosso programa. Por que isso? Por exemplo, quem que viaja de Gol e fala assim, ah, não precisa pôr o programa de fidelidade, não precisa. Tipo assim, as pessoas que... Nem precisa ser milheiro, né? Pessoas que viajam no dia a dia, elas são guardiãs daquilo. Tipo assim, ó, não, eu quero meus pontos, eu vou ligar lá, eu vou *retroclaim* lá. Valorizam bastante porque vêem o benefício de uma forma tão tangível ali que a empresa não precisa fazer tanto esforço assim para a pessoa falar que quer colocar o número dela, né? Já a gente tem isso, a gente tem essa dificuldade, né? Até porque a gente está na Booking, a gente está na Hoteis.com, essas plataformas a gente não pontua o cliente. A gente pontua o cliente que vem pelo canal direto. A gente vai abraçar esse cliente e falar assim, na próxima você reserva com a gente que o preço é melhor, que tem esse benefício e tal. Então assim, a gente tem bastante desafio assim, né, na comunicação desses pontos, mas tudo é válido para fazer o cliente entender os benefícios e tal. E você pergunta também sobre a quantidade de pontos, né? “Você tem tantos pontos”. Isso normalmente vai em todos os e-mails no final, assim. Você é cliente *silver*, número tal, tem tantos pontos. Isso normalmente vai. Acho que é isso.

Julia: Bacana, agora indo pra última pergunta. No meu trabalho, eu trago o conceito de níveis de interação da Bianca Marder Dreyer, que diz que a comunicação tem quatro níveis de interação, né? Então, primeiro, é uma interação que ela só informa, então não existe troca. Tem a interação que comunica, então já existe algum tipo de processo de troca, você emite a informação e você tem um tipo de *feedback*. Tem a interação que gera participação, em que você faz com que o emissor cumpra alguma ação, realize alguma ação desejada. E por último tem a interação que gera vínculo, que além de informar, comunicar e gerar participação, ela vai gerar ali uma relação, uma conexão mais aprofundada. Onde você acha que o programa se encaixa hoje?

Entrevistada: Legal. Olha, você foi falando e eu fui falando assim, *check, check, check*. Eu acredito que já está no quarto nível de relacionamento, tá? A maioria dos e-mails já tem *call to action*, já chama pra fazer uma reserva, pra transferir os pontos, enfim. E... E assim, o cliente, ele... Eu tenho muitos relatos, assim, de pessoas falando quanto que certa experiência foi especial, sabe? Quanto que era o sonho da pessoa ir no Paddock da Fórmula 1 e tal. E aí às vezes rola um pedido de casamento. Tem várias coisas, várias histórias, assim. A gente fez... Tem uma campanha rolando do Pullman. Não sei se você já foi em algum hotel Pullman. Tem três aqui em São Paulo e eles estão fazendo uma campanha que é Pullman não é só um hotel, no Pullman histórias acontecem. E aí são três filmes que eles criaram e um deles era uma filmagem assim, em primeira pessoa, de toda a equipe do hotel cuidando de alguém. Você não entendia no começo se era um animalzinho, se era um cachorro, uma criança e tal. Mas era assim, o sujeito ali foi esquecido no hotel. E aí, tipo, aí, tirou foto em todos os lugares, tudo que o bichinho fez, né, e tal. E aí, no final das contas, era um brinquedinho de um cachorro. E aí tem o cachorrinho que vem buscar, tipo, de coleira com o dono e tal. Vem buscar o bichinho, né? E tem algumas histórias reais assim, né? De coisas que têm boas práticas de experiência mesmo do cliente. Então eu acho que o que falta ainda é a gente conseguir maximizar isso para todos os hotéis, né? Não só padronizar, porque nem é mais sobre padronizar, mesmo que a gente tenha marcas que o cliente saiba o que esperar, que esse foi o grande lance da Accor. A Accor começou com o Novotel e aí a ideia era ter hotéis totalmente padronizados no mundo todo para que as pessoas não tivessem surpresas. Mas o perfil do público mudou porque a pessoa quer surpresa, a pessoa quer surpresa boa. Então não é só mais do mesmo, então não é nem sobre padronização, é sobre nivelamento assim, de oferta, de serviço, de atendimento, mas com as particularidades ali de cada marca, de cada região, enfim. Então eu acho que é uma marca que cria vínculo com as pessoas, com os clientes. E o

que falta mesmo são alguns... alguns ajustes assim, né, para que esse vínculo realmente seja criado forte, um laço forte com o cliente, enfim, mas mas eu acho que eu acho que está bem nesse pé assim já.

### **Entrevista com profissional da Ambev**

Julia: Sobre o programa eu sei que vocês têm a plataforma que é o Parceiro BEES e dentro dela tem o Clube B, né? Como é que o programa está hoje de mecânica? Como está funcionando para o usuário?

Entrevistada: Basicamente os clientes BEES, eles têm que aceitar os termos e condições lá dentro do aplicativo pra então a gente habilitar o Clube B pra eles. Então não é tipo assim, baixei o BEES e tem o Clube B. Não, eles tem que dar o aceite e é assim que é o primeiro passo, digamos. E aí eles acumulam pontos tanto comprando os produtos, então pra produtos elegíveis que são os produtos Ambev, vamos dizer assim, eles ganham um ponto a cada um real que eles compram. E a gente também tem uma mecânica que se chamava desafios. Agora acabou de mudar o nome para ofertas de pontos. Tem até um *reels* que saiu ontem no Instagram, minha voz, inclusive. Aí o PDV, o ponto de venda, compra determinado produto ou uma determinada cesta de produtos e aí ele ganha, além dos pontos por compra, ele tem esses pontos extras pelo desafio, entre aspas.

Julia: ‘Tá’, entendi. E hoje é um programa nivelado ou é só... A pessoa só ganha ponto e troca, não tem níveis, alguma coisa assim?

Entrevistada: Tipo, você diz, ah, *gold*, *platinum*, etc. Tem o nível *black*, que na verdade é o que eu cuido. Então, até entrando um pouco no que eu faço aqui, eu fico no time de programa de pontos e aí eu olho particularmente o Club B Black. E aí ele vai passar por algumas mudanças em breve, mas hoje em dia ele existe. Os clientes *black* têm alguns benefícios extras.

Julia: Entendi. E de estrutura de *loyalty*, vocês têm uma área separada na empresa, está embaixo de algum outro guarda-chuva, vocês respondem, sei lá, para o marketing, como que funciona?

Entrevistada: Fica dentro de Vendas no macro e aí dentro do B2B na verdade, porque tem vendas, né? Se você pensar em vendas, a gente tem o B2B que é Ambev vendendo para os PDVs e o B2C que é o Zé Delivery, que é direto para o consumidor. Então a gente fica dentro da estrutura B2B e aí tem um time mesmo que olha *loyalty*.

Julia: 'Tá'. E sabe mais ou menos quantas pessoas são? Um time grande, pequeno? Qual que é o perfil, assim, da galera?

Entrevistada: O nosso time tem... É que não olha só *loyalty*, tá? Mas são... cinco pessoas.

Julia: Tá certo. E tem alguém que olha só para comunicação dentro do programa?

Entrevistada: Então, aí é o seguinte, existe um time vizinho nosso que olha comunicação dentro do BEES. Então isso vai ser tanto de promoções campanhas Club B, e Club B Black em específico eu que olho, então eu que sou de comunicação digital de Club B Black. Mas as comunicações de Clube B tem um time que ajuda nesse meio de campo entre o Clube B e de fato o disparo e a criação da comunicação.

Julia: 'Tá', entendi. E você sabe desde quando existe essa frente de *loyalty* na Ambev?

Entrevistada: Cara, assim, antes ela existia de forma offline, com programas de mercado. Eu não sei te dar tantos detalhes porque eu não estava no mundo de vendas antes. Mas existiam programas de mercado que a galera fazia no papel mesmo, não sei dizer desde quando. Mas quando o BEES foi criado em 2019, aí começaram, pouco a pouco, a passar esses programas offline pro online. Aí hoje o Club B, por exemplo, ele é 100% online

Julia: 'Tá', certo. E falando do Club B especificamente, vocês têm uma lista de objetivos que vocês querem alcançar como programa de fidelidade?

Entrevistada: Cara... Em linhas gerais, o programa quer que o cliente goste muito do aplicativo. E a gente sabe que um bar, por exemplo, ele compra leite de não sei quem, ele compra frutas, ele compra comida e ele compra cerveja e refri. Então, a gente sabe que ele tem muitos fornecedores e a gente quer que ele goste muito da Ambev. Então, a gente usa um

pouco o programa de pontos como forma de fazer com que os nossos clientes realmente gostem do nosso produto.

Julia: ‘Tá’, entendi. E de perfil de cliente, assim, eu lembro na empresa que eu estava fazendo consultoria, era um *range* de clientes muito diferentes, né? Tinha o super restaurante e o cara que vendia na praia. Com vocês é a mesma coisa?

Entrevistada: Exatamente. Só não entra, tipo, supermercados, Pão de Açúcar, Carrefour, assim, as redes, né? O resto pode ter de tudo, qualquer lugar que venda cerveja Ambev ou refri Ambeve ou até mesmo outras coisas, né, porque o BEES ele não vende só cerveja.

Julia: E aí para esse supermercado, mercados de rede, vocês têm alguma iniciativa de relacionamento? Sei lá, algum gerente de conta, alguma coisa assim, mas não teria um programa, né?

Entrevistada: Cara, aí eu não sei explicar exatamente porque o que a gente chama de off-trade, que seriam essas redes, é uma estrutura completamente diferente. Então, eles têm lá as iniciativas deles, mas eu não sei dar muitos detalhes sobre como funciona, tá? Porque é muito diferente, realmente. Puxa uma carreta direto da nossa fábrica, sabe?

Julia: É, faz total sentido. E aí, o que é que entraria no Clube B Black? Qual que é o diferencial?

Entrevistada: Olha, o diferencial, na verdade, em termos de benefícios, tem alguns benefícios internos, tipo, ele tem uns dias extras de entregas, de entregas... é, grátis, ele tem uma roleta que ele pode girar toda semana, ele ganha pontos em dobro, então em vez de ganhar um real, um ponto para um real, ele ganha dois pontos para um real e por enquanto assim, para ele virar *black*, a gente não divulga o critério que a gente usa para ele virar *black*, mas a gente quer mudar isso, a gente quer deixar os *tiers* do Clube B mais parecidos com o que a gente vê no mercado, tipo companhias aéreas. Você sabe que você tem que ou voar 12 trechos qualificados ou acumular X milhas qualificadas e aí você sobe de status, né? A gente ainda não tem isso hoje, mas a gente, é nosso sonho, assim, chegar nesse patamar.

Julia: Imagino que é uma forma também de incentivar, né? Que para a a pessoa faz sentido estar no *black* sabendo que tem alguma coisa embaixo ali.

Entrevistada: Exatamente. E quem não é sabe o que precisa fazer para entrar. Então, hoje eles não sabem o que precisam fazer para entrar. Eu convidei os clientes e aí eles viraram *black* e ganharam os benefícios. E aí, como eu te falei antes, eu que cuido da comunicação digital, eu tive todo um trabalho de construir essa marca do Club B Black para os clientes via comunicação digital, porque como a gente não tem o critério certinho, né? Eu tive que investir bastante a minha, meu tempo nessa parte de comunicação.

Julia: ‘Tá’, entendi. E aí, voltando para o Club B normal, o que vocês oferecem de benefício hoje para o cliente?

Entrevistada: Cara, deixa eu pensar. Bom, primeiro que quando ele ganha pontos com as compras dele, ele pode resgatar esses pontos. Então, acho que esse seria o maior benefício. Então, se a pessoa, se o PDV compra e ele não faz parte do Club B, ele não vai acumular esses pontos e ele não vai poder trocar por nada. E aí, ele pode trocar tanto por produtos Ambev, quanto por outras coisas. Muito parecido com uma Esfera da vida, um programa de pontos de cartão de crédito. Então ele tem e assim, devido à nossa natureza, à natureza do nosso negócio, tem coisas como, desde copinho americano, taças, cervejeira, balde de cerveja, cestinha de supermercado, porque tem alguns mercadinhos também que podem fazer parte. Cara, moedor de carne, cortador, faca, tem várias coisas que eles podem escolher. Também os desafios, né, que na verdade são as ofertas de pontos, também são um benefício, porque se o PDV não tem o Club B ativo, ele não tem como participar. Acho que seriam esses os maiores benefícios do programa em si.

Julia: Tem algum tipo de benefício voltado mais para experiência, tipo viagem ou... sei lá, visita na Ambev, na fábrica, alguma coisa nesse sentido? Ou o envelopamento do PDV com a carinha de vocês?

Entrevistada: Isso de envelopamento do PDV, o pessoal faz a nível vendas mesmo. Tipo, o gerente de vendas que cuida daquele PDV pode negociar uma fachada, por exemplo. Então, isso não tem relação com o Club B. Mas o que a gente tem, e aí eu até falo para, talvez depois desse papo, você olhar o Instagram de novo porque você vai poder olhar com outros olhos. É

assim, ele não pode, por exemplo, resgatar uma viagem para tal lugar, uma viagem para, enfim, algum evento, alguma experiência. Porém, o que acontece muito são as campanhas. Então, por exemplo, agora, se eu não me engano, a gente está com a campanha de Spaten, ou a gente estava com a campanha de Spaten, acho que agosto e setembro. Ah não, acho que agora ainda tá, porque era o Oktoberfest em outubro. Então, setembro e outubro tem campanha de Spaten. Aí o que acontece, os PDVs vão completando as missões deles, que é uma outra mecânica, que de novo, pra ele poder completar essas missões, ele tem que estar ativo no Clube B. E aí, eles ganham números da sorte, e aí... E também as... E ganham giros em roleta, então eles podem ganhar prêmio instantâneo, voucher, mais pontos. E os números da sorte, depois a gente tem um sorteio no fim da campanha e aí os PDVs ganham os mais diversos prêmios. Então teve viagem para Paris, nas Olimpíadas, teve PDV que já foi para Rodeio, no Camarote Brahma. Enfim, a parte das experiências está sempre dentro de campanhas. E às vezes tem live no BEES quando eles vão entregar. Às vezes, é tipo 50 mil reais. E cara, é muito legal porque às vezes é um barzinho no interior de não sei aonde, que nunca nem andou de avião ou o que sabe, o pessoal super simples. Então é muito legal. Depois dá uma olhada.

Julia: Ah, vou ver sim. É bem interessante. E acho que 'tá' nessa linha de experiência que eu falei também. Avançando um pouquinho aqui nos tópicos. Quais são as métricas que vocês olham dentro de *loyalty* hoje ou as que você julga mais interessantes para medir o sucesso do programa, enfim?

Entrevistada: Cara, eu diria que de forma simples, é muito importante, assim, é muito importante que o PDV esteja engajado com o programa. Beleza, como a gente mede engajamento, existem... N fatores, N jeitos, né? Mas um deles poderia ser, por exemplo, quanto que o PDV resgata os pontos dele. Mas você não pode olhar só isso, porque às vezes é um PDV pequeno, que ele junta de pouquinho em pouquinho, ele quer resgatar um celular. Então ele vai demorar muito pra chegar no número de pontos que ele precisa, então ele não vai resgatar muito. Mas assim, é... A gente... sem entregar muito assim, KPIs mesmo, é muito engajamento com o programa.

Julia: Aí entram todas as métricas de engajamento, né?

Entrevistada: Exato. Várias que você pode pensar aí sobre engajamento em um programa.

Julia: Sim, 'tá'. E falando em engajamento, vocês chegam a coletar *feedback* de clientes sobre o programa?

Entrevistada: Sobre o programa em si, de Club B, enquanto eu estou aqui na área que tem um pouco mais de um ano, a gente não fez pesquisa sobre o programa. O pessoal faz muita rota aqui na Ambev, então é tipo ir mesmo visitar cliente. Então assim, toda hora tem alguém na rua conversando com um cliente e pegando *feedback*. Mas pesquisa mesmo, eu acho que para Club B não teve nesse último ano, mas eu fiz pro *tier black*, particularmente, porque eu tinha que medir se os clientes sabiam que eles eram *black*, que esse era um desafio que eu tinha.

Julia: E você acha que esses resultados, de alguma forma, te ajudaram a melhorar a comunicação do programa ou melhorar algum aspecto dele?

Entrevistada: Sim, ajudam, inclusive, por exemplo, vou te dar um exemplo prático. Eu ofereço um benefício para os meus clientes de desconto na taxa de pagamento a prazo. Porque se o cliente vai me pagar daqui 15 dias, vai ter uma taxa financeira. Como qualquer juro, sei lá, uma taxa financeira, né? E aí eu percebi pela minha pesquisa que os clientes não viam valor nesse benefício. Então, hoje eu já falo, bom, quando... Quando a gente for mudar o programa, que a gente quer chegar mais perto de linhas aéreas, eu não vou investir minha energia nesse benefício, porque eles não veem valor. Então, sim, as pesquisas são muito ricas nesse sentido para a gente.

Julia: 'Tá', boa. Falando um pouquinho mais em detalhe da comunicação do programa, quais canais que vocês utilizam hoje?

Entrevistada: A gente usa muita comunicação dentro do app, então, in-app, que é aquele que aparece quando você abre o app. Slider, que é igual aquele do iFood que tem embaixo, assim, que ele só aparece. Tem *banner* dentro do aplicativo também. Que aí o *banner*, ele tá lá fixo, a gente consegue escolher a ordem dos banners, tem um carrossel, assim, de *banners*. E a gente usa *push* também, só que daí o cliente tem que ter a *push notifications*. E WhatsApp. E e-mail também. SMS acho também que usa às vezes.

Julia: ‘Tá’. Eu vi que vocês têm o Instagram da plataforma do Parceiro BEES, já pensaram em ter uma rede separada para o programa ou funciona para vocês funcionarem hoje ali junto?

Entrevistada: Cara, a gente já pensou, na verdade é algo que a gente vem pensando mais recentemente, porque a gente acha que talvez no futuro a gente tenha sim que investir mais na marca do programa de pontos. Então, hoje não existe mesmo, mas talvez no futuro vai existir se a gente entender realmente que a gente tem que empurrar mais a marca.

Julia: Como eu tinha falado da questão do *range* de cliente, você falou que realmente é um público bem diverso. A comunicação que vocês fazem, ela é mais genérica ou ela é mais personalizada? Como que funciona isso?

Entrevistada: Ela é os dois. Eu não diria genérica, eu diria simples, porque você vai ter pessoas de todos os graus de escolaridade recebendo essa comunicação, por exemplo. E ela também é personalizada na medida do possível. Então, tem coisas que a gente consegue personalizar, tipo, se eu quiser mandar um *push notification* dizendo que o PDV ganhou x pontos, eu consigo personalizar de acordo com quantos pontos cada PDV ganhou mesmo.

Julia: ‘Tá’, entendi. Bacana. Falando em comunicação ainda, você entende que de alguma forma a comunicação ajuda o programa a atingir os seus objetivos?

Entrevistada: Com certeza. É muito importante, muito forte.

Julia: Tá, perfeito. Passando para a última pergunta aqui. No meu trabalho, eu trabalho com níveis de interação, que é uma proposta que uma pesquisadora da USP fez, que ela fala que a comunicação tem quatro níveis de interação, né? Então, primeiro, é uma interação que ela só informa, então não existe troca, então o emissor vai soltar ali uma informação e o emissor só vai receber aquilo, ele dá da forma como ele preferir. Tem a interação que comunica, então já existe algum tipo de processo de troca ali, você emite a informação e você tem um tipo de *feedback*. Tem a interação que gera participação, então, além de informar, de comunicar, você faz com que o emissor cumpra alguma ação, realize alguma ação desejada. E por último tem a interação que gera vínculo, que além de informar, comunicar e gerar participação, ela vai gerar ali uma relação, uma conexão, em um nível até mesmo emocional, né? Eu queria saber em que nível de interação você acha que o programa de vocês está hoje.

Entrevistada: O nível que está hoje... Eu diria que ali entre o 2 e o 3 que você falou. Não é todo o canal de comunicação que permite que exista uma interação, então, né, tem coisas que eu só envio ali a comunicação, mas tem, na maioria das coisas que a gente comunica, a gente tem um *call to action*. Então eu tenho um botão do, ah, quero fazer parte, quero me inscrever, quero completar, quero o prêmio, quero girar, sabe? Então, eu acho que é por aí, mas eu acho que como marca, assim, como programa de pontos, nosso sonho é chegar no quarto nível, com certeza.

Julia: Que é onde está a fidelidade mesmo, né? Quando você passa a relação de compra e você começa a ter a conexão mais emocional ali com a marca, né?

Entrevistada: Exatamente, para que os clientes escolham a gente.

### **Entrevista com profissional da Estée Lauder**

Julia: Então, pra começar, eu queria ouvir um pouco de você. O que você faz hoje no *loyalty*?

Entrevistada: Bom... Eu vou me apresentar rapidinho também, eu tenho 25 anos, e eu 'tô' nessa área relacionada a *loyalty* tem quase 6 anos já. Eu comecei com pós-venda, era uma coisa que não se falava tanto antigamente, era mais uma coisa de carteira de cliente, era muito pessoal de cada vendedor e loja, enfim. Mas eu sempre falo para qualquer pessoa que *loyalty* para mim é igual ao Pequeno Príncipe. Quando você cativa uma pessoa, você sempre vai ser responsável por ela. E para mim, o *loyalty* é uma questão que, sim, ajuda no transacional, até porque manter uma pessoa é muito mais rentável do que trazer pessoas novas. Só que pra mim é questão de construir relacionamento e eu acho que hoje no mundo que a gente vive, as pessoas buscam conexões e não serem vistas como cifrões. Eu tô na Estée Lauder já tem dois anos e pouquinho. Os nossos programas de *loyalty*, Ju, eu até queria deixar isso um pouco claro. A gente, depois do LGPD, a gente teve que refazer alguns dados do programa que eu não vou poder comentar aqui hoje. A gente ainda está tendo alguns *baby steps*. Por isso que eu pedi para a gente fazer o de MAC, que ele é o que está mais redondinho por enquanto. Ele não é nada comparado com o que tem lá fora, mas ele funciona. Ele é rentável para a gente e a gente pratica ele o ano inteiro, todo dia o dia inteiro. Então é isso, eu acho.

Julia: Sobre a estrutura da área, vocês têm uma área separada de *loyalty* ou é algo, outra área embaixo de outro guarda-chuva?

Entrevistada: Então, aqui no Brasil o time é um pouco enxuto, a gente tem um time de DCM que é o pessoal de *Earned Media*, *Brand Site*, *Paid Media*, *Social Influencer* e CRM. CRM sou eu e a minha chefe, sou a minha coordenadora, e a gente pega tudo de CRM. Então a gente pega *loyalty*, CRM por e-mail, SMS e WhatsApp. São seis marcas do grupo, né? São seis marcas no grupo da Estée.

Julia: ‘Tá’, então não teria uma pessoa focada em comunicação, né? Como o time é enxuto, vocês acabam pegando várias tarefas, vocês se dividem aí, né?

Entrevistada: A pessoa sou eu, risos. A pessoa é a banda de um homem só, sabe? É, acontece um pouco, então sou eu. O que a gente faz? A gente tem, a gente criou um fluxo de funil, desmembrou ele bonitinho e aí eu peço para a agência, brifei para a agência os e-mails. Então, por exemplo, quem comprou pela primeira vez recebe o e-mail de primeira compra. E aí passou um tempo, ela recebe o programa para entrar no MAC Lover. E aí a gente desenvolveu esse fluxo que ele agora já é automático, mas quando eu entrei a gente fez ele manualmente.

Julia: E aí entrando mais no programa especificamente, quais você diria que são, assim, os objetivos do programa de fidelidade da MAC?

Entrevistada: Hoje, no Brasil, a gente tem muitas marcas incríveis, inclusive as nacionais, tipo a Bruna Tavares, a Mari Maria, que competem muito em quesito custo-benefício. A MAC, ela não é uma marca muito barata e fácil, nem acessível. E a grande preocupação hoje da empresa é tornar isso acessível por meio de benefícios. Tanto que para você entrar no MAC Lover você pode ter, você, acima de R\$500 você entra. R\$500 hoje são praticamente dois produtos. Então a pessoa que comprou dois produtos ela já pode se cadastrar em MAC Lover e ela tem desconto na primeira compra. Ela pode ter seis... usar seis fretes grátis ao longo do ano. E aí, quando ela sobe de nível, ela... Deixa eu só abrir aqui a minha... Só um minutinho. Aí, quando ela sobe de nível pra MAC Real Lover, ela começa a ter presente de boas-vindas quando ela sobe de nível, presente de aniversário e acesso antecipado a coleções. E aí, quando ela vira Super Lover, que é acima de R\$1.500 ao longo do ano... ela ganha presente de natal também. Então, assim, ele é um programa que ainda é um pouco básico para o que a gente quer fazer.

Só que como a gente não tem braço o suficiente, ele... A gente tá fazendo um básico bem feito, assim. Mas é isso, por exemplo, a gente vai ter a coleção de *holiday* agora, né, no final do ano. Os MAC Lovers vão receber ela já em novembro. Então, a gente entende que a galera que é *lover*, que é fiel, eles compram ainda mais coleção especial, que nem teve da Cruella ou Aladdin, que bomba muito e sai muito rápido.

Julia: ‘Tá’, entendi. É bom que já vai emendar com a próxima pergunta, que eu estava dando uma olhada nos benefícios e eu vi justamente essa questão do acesso antecipado que eu acho que é super bacana porque foge só da questão do produto. Então, a gente sente que ele tem alguma vantagem em relação aos outros e isso gera algum incentivo para ele ser mais fiel à marca, né?

Entrevistada: Sim, até porque, só, desculpa, só para complementar, até porque a gente entende hoje na MAC que a gente tem uns clientes de classe B, B aC, assim, majoritariamente, que é um pessoal que gosta de desconto, porque todo mundo gosta de desconto, mas o intuito do programa não é desconto, não é cupom. Até tem quando a gente faz alguma ação diferente, mas é mais essa prioridade de relacionamento, assim, de antecipação.

Julia: E de métricas, o que você acha importante acompanhar dentro do programa?

Entrevistada: O que a gente mais acompanha aqui na empresa, no geral, a gente olha muito isso para... É que para *loyalty*, ele é quase um grupo controle, né? Então, a gente tem a nossa base completa, nativa, recuperação, enfim. Mas a *loyalty* é uma base bem controlada. E o que a gente mais olha de métrica é tipo taxa de conversão, taxa de clique e taxa de abertura de e-mail, principalmente. Nisso a gente consegue basear os nossos e-mails pontuais para ter uma noção do que a galera que consome muito MAC está gostando.

Julia: Entendi. Interessante ter essa visão porque está bem voltada para comunicação, né? Então, com essa métrica vocês conseguem refinar bastante o que está sendo levado para o cliente de informação, né?

Entrevistada: Sim.

Julia: E aí, sobre os clientes, vocês chegam a coletar *feedback* sobre o programa com eles?

Vocês têm NPS, alguma coisa assim?

Entrevistada: A gente tem NPS, a gente também acompanha mensalmente isso, tanto para as lojas físicas, quanto para o *Brand Site*. Fica na nossa mão esses dados, na área de CRM, e a gente vai passando pro resto da empresa. A gente tem o e-mail na... É que assim, temos os e-mails pontuais, as comunicações pontuais, e a gente tem nossa régua de relacionamento que não é *loyalty*. Tem *loyalty*, pontual e régua de relacionamento. Nessas régua a gente faz o *feedback* de atendimento para a NPS, mas a gente também faz outros tipos de relacionamento como carrinho abandonado, “você também vai gostar de”, que isso também gera um pouco mais de conexão com o cliente.

Julia: Tá, em questão de *feedback* do cliente chegar com algum tipo de reclamação, por exemplo, alguma coisa que ele está insatisfeito, vocês chegam a considerar isso em algum momento de redesenhar o programa, as regras.?

Entrevistada: Super. Inclusive, estamos redesenhando todas as nossas regras por conta disso. O programa de *loyalty*, ele foi fundado acho que tem uns 10 anos aqui no Brasil e ele está sendo renovado agora porque o mundo mudou, a empresa mudou, tudo mudou. E agora, por exemplo, você recebeu um produto que chegou quebrado na sua casa ou a cor veio errada, você vai entrar em contato com as nossas *personal shoppers*, que é um grupo, são as nossas meninas, elas atendem você, veem como elas podem te ajudar, e aí quando o *feedback* é positivo ou negativo, elas mandam pra gente, pra gente considerar isso pra próximos passos, e o *feedback* ele é passado pra todo mundo. Se foi uma questão de *Brand Site*, vai pra *Brand Site*, se foi uma questão de loja física, vai pra loja física, se foi uma questão de um comentário em rede social, a gente manda pro pessoal de social. Então, a gente é um grupo enxuto que está muito interligado. O time de DCM é uma teia. Então, tudo que acontece em todos os pontos está todo mundo sabendo, todo mundo tentando resolver junto.

Julia: Bacana. Acho importante essa interação, né? Quando você isola a área de loja, ela fica meio perdida ali e você precisa dessa conexão com as outras. E aí, falando também em canais de comunicação, você falou que você tem essa régua de e-mail. Por quais outros canais vocês comunicam o programa?

Entrevistada: A gente comunica por WhatsApp e por SMS. No Instagram, a gente também

fala, mas é mais algo pontual, assim. E aí, pra aquisição, seria mais por e-mail, esses canais mais diretos, né? Porque quando você faz a primeira compra ou você já atingiu, por exemplo, eu já atingi esse ano os meus 500 reais e eu ainda não sou *loyalty*. Então, eu recebo um e-mail falando que eu posso ser e eu posso ganhar benefícios se eu virar *loyalty*. Então, isso é mais por e-mail porque ela recebe a NF (nota fiscal) do produto, a confirmação da venda e ela já recebe o programa.

Julia: Tá. E aí essa comunicação para os clientes, ela é um pouco mais generalizada ou, por exemplo, conforme ele vai avançando no programa, a comunicação vai ficando mais personalizada?

Entrevistada: Ela é bem personalizada desde o início, então a gente consegue puxar, fazer umas conexões de, assim, sempre ter o seu nome no e-mail, que eu acho que é bem básico, mas nem todo mundo faz, né? Então, por exemplo, Julia, você pode virar *loyalty*, enfim, mas depois de algum tempo ele vai ficando um pouco mais personalizado no sentido de, por exemplo, vimos que você comprou muito o Studio Fix, que você é uma compradora da base. Você já ficou sabendo que a gente vai ter um novo lançamento de uma nova base? Talvez você goste. Então, para alguns lançamentos específicos, a gente consegue fazer isso pro programa, jogar isso pro programa e também fazer carrinho conjunto. Então, você sabia que se você comprou o Serumizer, que é o *skincare*, sabia que você pode usar esse *skincare* com a sua base que você também já tem? Então, ele vira um e-mail bem relacionado, uma comunicação bem de relacionamento pra ensinar mesmo, pra fazer um, a gente chama de e-mail de aprendizado, né?

Julia: É legal que você vai com a informação e você junta com o *cross selling* ali também para não sair perdendo.

Entrevistada: Sim.

Julia: Boa. E voltando nos canais de comunicação, vocês comunicam na loja física? Os vendedores têm algum tipo de treinamento?

Entrevistada: Eles têm. Nem sempre eles falam, tá? Mas a gente 'tá' fazendo alguns novos treinamentos para eles entenderem que não é uma venda perdida para eles e também, por

exemplo, para tentar fazer o inverso também. Se não tem no site, tem na loja física e tudo mais, tudo é um ganho para a empresa, mas a gente 'tá' treinando o pessoal novamente por conta disso.

Julia: Entendi. Eu vi que no site tem uma área lá específica do programa. Lá o cliente consegue acessar, ver os dados dele, ele consegue ver a pontuação?

Entrevistada: Tudo que ele já comprou, ele consegue ter esse controle sim.

Julia: Boa. E aí, vocês têm aplicativo também?

Entrevistada: Hoje não. Ainda não, seria um sonho também.

Julia: Sobre a comunicação dentro do programa, você vê que ela gera algum tipo de impacto nos objetivos que vocês desejam alcançar.

Entrevistada: Como assim?

Julia: Por exemplo, sei lá, você falou que tem como objetivo... O que você tinha comentado mesmo? Do objetivo do programa? A relação, né? E aí, você acha que vocês conseguem atingir isso com a comunicação?

Entrevistada: Eu acho que sim, a gente tem uma taxa muito pequena de *outbounce*, então assim, são poucas pessoas que se descadastram nos e-mails e a nossa taxa de abertura e clique nos e-mails de *loyalty*, ela é acima da média. Então, eu acredito que as pessoas entram e gostam de ficar, sabe?

Julia: Tá, ótimo, beleza. E aí, para finalizar, tem um conceito que eu vou usar no trabalho, que é de uma pesquisadora da USP, que é a Bianca Marder Dreyer, e ela fala que na comunicação existem quatro tipos de interação. E aí uma empresa, uma organização, pode fazer parte de um ou de vários ao mesmo tempo, enfim. Eu vou comentar para você e você me diz onde você acha que o programa está nesse momento. Então, o primeiro tipo de interação é aquela que informa, né? Então, o emissor solta uma informação para o receptor, mas o receptor não tem a oportunidade de devolver, não existe troca. Aí existe a interação que comunica, que é

quando o receptor tem a oportunidade de devolver, existe uma troca entre as duas partes. Depois vem a interação que gera participação. Então, a partir da informação que o emissor solta, o receptor vai ter algum tipo de ação ali. E existe a interação que gera vínculo, que é, além de informar, comunicar e gerar participação, gera um tipo de relacionamento, uma conexão mais a longo prazo com o cliente.

Entrevistada: Eu acredito que a gente está nessa fase de vínculo já, porque a gente consegue atingir as outras três primeiras nos nossos momentos pontuais de régua. Então a gente fica brincando que quando o MAC é *lover*, ele é muito *lover*, porque ele realmente acompanha, ele comenta no Instagram. Quando tem lançamento, eles vão nas lojas físicas. Eles têm os maquiadores favoritos. Então, eu acredito que a gente já chegou nesse espaço de vínculo. Ainda temos muito a melhorar. É um programa que, como eu falei, a gente está fazendo o básico bem feito. Dá para melhorar bastante, mas gosto muito, eu sou muito fã do programa.