

## **Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados**

### **Characteristics, Evaluations and Results of Loyalty Program on Rewarded and Unrewarded Customers**

Diego Domingues Moreno<sup>1</sup>

Universidade Nove de Julho – UNINOVE  
diegodomingues@hotmail.com

Evandro Luiz Lopes<sup>1,2</sup>

Universidade Nove de Julho – UNINOVE  
Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP  
elldijo@uni9.pro.br e elldijo@uol.com.br

Marcelo Carvalho<sup>1</sup>

Universidade Nove de Julho – UNINOVE  
marcelocarvalho.gestor@gmail.com

André Torres Urdan<sup>1</sup>

Universidade Nove de Julho – UNINOVE  
andre.urdan@gmail.com

**Resumo:** Empresas ao redor do mundo utilizam programas de fidelidade (PFs) e sempre há aqueles que apresentam mau desempenho. O foco desta pesquisa são as razões dessa deficiência, as quais ainda intrigam gestores e pesquisadores. Assim, utilizou-se um modelo que relaciona, sob a ótica dos clientes recompensados e não recompensados, a posição destes clientes, as características da oferta, com acréscimo da falha de serviço, avaliações comparativas (gratidão, *status* e injustiça percebida) e os resultados percebidos pelo cliente em relação a um PF. O modelo utilizado foi concebido e testado nos Estados Unidos, de maneira que realizamos três levantamentos sucessivos para testar esse modelo modificado no Brasil. Quanto aos resultados,

---

<sup>1</sup> Universidade Nove de Julho – Barra Funda – CEP 01156-080 – São Paulo (SP) – Brasil

<sup>2</sup> Universidade Federal de São Paulo – Vila Clementino – CEP 04021-001 – São Paulo (SP) – Brasil

Este é um artigo de acesso aberto, licenciado por Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0), sendo permitidas reprodução, adaptação e distribuição desde que o autor e a fonte originais sejam creditados.

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

destacam-se a relação direta entre recompensas do PF e a gratidão do recompensado. Encontrou-se fraco efeito negativo do PF nos clientes não-recompensados, sendo que brasileiros parecem mais tolerantes à desigualdade de tratamento do que estadunidenses. A lealdade atitudinal do cliente ao PF foi positiva e significativa, entretanto, aponta-se a necessidade de melhoria dessa lealdade quanto às compras incrementais. A exclusividade da recompensa exerceu moderação, assim como a falha de serviço. Com este estudo, contribui-se, para a teoria sobre o tema, com a extensão e o suporte empírico do modelo em um país emergente e, gerencialmente, com indicações para a gestão de PFs.

**Palavras-chave** – Programas de Fidelidade; Características; Efeitos no Não-recompensado; Compras Incrementais; Companhias Aéreas.

**Abstract:** Companies often use Loyalty Programs (LPs), however, some of these are unsuccessful. This article focuses on this situation as managers and researchers have yet to determine the reasons for this poor performance. We worked with a model that reviews LPs from the client's perspective, his/her position (rewarded or bystander) and the characteristics the LP offers. We accomplished this through three comparative evaluations (gratitude, status, and perceived injustice). We also added service failure to the model which was designed and tested in the United States. We conducted three successive experiments in Brazil in order to test the modified model. As a result, we revealed the direct relationship between LPs rewards and gratitude of the rewarded. Additionally, there are a few negative effects of LPs on unrewarded clients, and Brazilians seem more tolerant of this inequality of treatment than Americans. Customer attitudinal loyalty to LP is necessary to improve incremental purchases. Reward exclusivity functioned as a moderator, as well as the service failure. This paper contributes to the theory on the subject with the extension and the empirical support to the model from an emerging country, also with guidelines for the management of LPs.

**Keywords** – Loyalty Programs, Characteristics, Effects on Bystanders, Incremental Purchases, Airlines.

### Introdução

Em um programa de fidelidade (PF), o fornecedor identifica e recompensa clientes valiosos para si, com vistas a mantê-los, estimular compras e rentabilizá-los ao longo do tempo (Palmatier, Dante, & Grewall, 2006). O uso de PFs é difundido em todo o mundo, sendo uma iniciativa de marketing de relacionamento de proporções vultosas. No Brasil, no primeiro semestre de 2019, só no âmbito dos 10

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

PFs reunidos na Associação Brasileira das Empresas do Mercado de Fidelização, havia 132 milhões de cadastros de clientes, o que expressa um crescimento de 9,4% em relação ao ano anterior (Associação Brasileira das Empresas do Mercado de Fidelização, 2019). O faturamento desses PFs aumentou 12,7% no período e atingiu R\$ 3,7 bilhões, sendo este valor bastante significativo, visto que o crescimento do PIB brasileiro foi menor que 1% no mesmo ano. Nos Estados Unidos, em 2017, havia 3,8 bilhões de registros de clientes em PFs (Colloquy, 2017). Ainda, estima-se que o investimento global de varejistas em PFs atingiu, em 2018, US\$ 75 bilhões (LoyaltyOne, 2019).

Por outro lado, os PFs nem sempre atingem os objetivos de desempenho financeiro (Henderson, Beck, & Palmatier, 2011) e parte deles tem um encerramento prematuro (Nunes & Dreze, 2006). As variáveis e as relações que levam um PF ao sucesso vêm sendo pesquisadas em diversas vertentes (Rocha, Ponchio & Rezende, 2015), como a proposta por Chaabane e Pez (2017), que abordaram o efeito moderador do conceito de marca no PF. Banik, Gao e Rabbanee (2019) contemplaram o efeito do rebaixamento de *status* na intenção de troca de PF pelo cliente, McCall e McMahon (2016) trataram da eficácia do PF e do seu impacto na lealdade do cliente e Chaudhuri, Voorhees e Beck (2019) constataram que o PF aumenta as vendas e pode ser fonte de vantagem competitiva.

Neste artigo, parte-se do modelo de Steinhoff e Palmatier (2016), o qual realça as inter-relações entre as posições dos clientes recompensado e não-recompensado nos PFs. O cliente não-recompensado é quem – membro ou não do PF – não recebeu recompensa, e o recompensado é aquele que obteve uma recompensa como contrapartida por seu comportamento de lealdade/recompra ou reuso (Tarofder, Nikhashemi, Azam & Haque, 2016). O modelo realça que o tratamento especial do recompensado pelo PF, quando observado pelo não-recompensado, prejudicará aspectos do relacionamento desta parte com o programa. Sabe-se que quase todos os clientes começam seus relacionamentos com uma empresa na posição de espectadores (Delen et al., 2020). Se esses novos clientes percebem injustiças no tratamento, ou mesmo acreditam que a empresa não os prestigia de acordo com o seu potencial, dificilmente irão passar para níveis mais fortes de relacionamento no futuro. Justifica-se, portanto, sob a vertente gerencial, que estudos busquem identificar os efeitos dos PF em clientes recompensados e não recompensados.

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

Há três avaliações comparativas do PF (relativas à gratidão, ao *status* e à injustiça percebida), que são ativadas tanto em clientes recompensados como em não recompensados, e que medeiam as relações entre as recompensas do PF e seu desempenho quanto aos clientes. Esse raciocínio implica, por exemplo, que as recompensas do PF aumentam a gratidão e o *status* do recompensado, mas diminuem o *status* e aumentam a injustiça percebida pelo não recompensado. Steinhoff e Palmatier (2016) também delineiam influências moderadoras das características de entrega do PF (clareza das regras, exclusividade da recompensa e visibilidade da recompensa), nas relações de recompensados e de não recompensados com as três avaliações comparativas. Tal modelagem é uma evolução, entretanto, seu suporte empírico vem de um país desenvolvido apenas, os Estados Unidos. Os próprios autores do modelo original apontam a necessidade de ampliar o estudo para países com diferentes culturas e economias.

Neste artigo, estende-se o modelo de Steinhoff e Palmatier (2016), com a inclusão da falha de serviço como quarta característica de um PF, construto escolhido pelo seu potencial moderador. Visto que a falha de serviço, como a interrupção na experiência de serviço regular do cliente (Van Vaerenbergh, Varga, de Keyser, & Orsingher, 2019), frustra expectativas e afeta a satisfação (Tarofder et al., 2016), deve modificar também as relações em um PF. Além disso, dado o cenário de atividades comerciais multiplataformas (Rosenmayer, Mcquilken, Robertson, & Ogden, 2018; Miquel-Romero, Frasquet, & Molla-Descals, 2020) e realizadas no meio digital (Jung & Seock, 2017; Kii & Kohsuwan, 2020), estudos indicam que as falhas de serviço têm impactado a realidade das operações comerciais com maior frequência (Umashankar, Ward, & Dahl, 2017; Rosenmayer et al., 2018; Kii & Kohsuwan, 2020).

Na sequência desta pesquisa, testaram-se empiricamente as relações desse modelo estendido em uma realidade brasileira. A replicação, por si, soma suporte empírico a um modelo e a um método, proporcionando interpretar e comparar resultados provenientes de contextos distintos (Mueller-Langer, Fecher, Harhoff, & Wagner, 2019), assim como identificar vieses e lacunas (Evanschitzky & Armstrong, 2010). Por sua vez, a extensão tem o potencial de enriquecer a modelagem e incrementar o poder explicativo de um fenômeno. Ademais, a análise do modelo teórico estabelecido, acrescido da

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

moderação da falha de serviços, é adequada para contribuir com a literatura de lealdade que, geralmente, está concentrada em apenas um mecanismo teórico (Steinhoff & Palmatier, 2016). A análise da relação recompensa-desempenho, conduzida somente sob a ótica da mediação da satisfação (Tanford & Jung, 2017) ou da qualidade percebida (Barari, Ross, Thaichon, & Surachartkumtonkun, 2021), gera *insights* de contribuição limitada tanto para o entendimento do fenômeno como para a tomada de decisão organizacional. Este estudo vai ao encontro da necessidade de se analisar a relação recompensa-desempenho por meio de múltiplos mecanismos psicológicos e em dois públicos distintos – recompensados e não-recompensados – que compõem o mesmo fenômeno social.

A partir do modelo de Steinhoff e Palmatier (2016), o objetivo deste artigo foi examinar, sob a ótica do cliente: (i) relações diretas entre clientes recompensados e não recompensados com as três avaliações comparativas; (ii) moderações de quatro características do PF, nas relações de clientes recompensado e não recompensado, quanto às avaliações; e (iii) mediações das avaliações nas relações dessas duas posições de cliente com resultados do PF. Além disso, esse exame ocorreu no contexto cultural e econômico do Brasil, país em desenvolvimento, com realidade cotidiana diferente dos Estados Unidos, no qual se deu a investigação original. Apenas como forma de apontar algumas diferenças entre as duas realidades, sabe-se que o povo brasileiro é mais afetivo (Ribeiro, Pompéia, & Bueno, 2005; Hutz et al., 2014) que os norte-americanos. Essa afetividade pode resultar em maior apego ao reconhecimento e menor compreensão (ou aceitação para si) das regras tácitas de um PF.

O relato desta pesquisa, após esta introdução, divide-se em sete outras seções. A seção 2 apresenta o referencial teórico e a sustentação das hipóteses. A seção 3 indica os procedimentos metodológicos adotados na condução empírica da pesquisa. As três seções seguintes apresentam e discutem os achados dos três estudos de campo conduzidos, a sétima seção apresenta a discussão agregada dos três estudos e, na seção final, apresentam-se as implicações e as considerações finais.

### Referencial Teórico e Hipóteses

Esta seção desdobra-se em quatro tópicos: PFs, mecanismos de avaliação comparativa, falha de serviço, modelo conceitual e hipóteses.

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

### Programas de Fidelidade

Os PFs constituem um componente-chave na estratégia de marketing em vários ramos, prática que visa fortalecer o relacionamento com o mercado (Kivetz & Simonson, 2002). Esse tipo de programa pode fortalecer as empresas em face das frequentes situações de concorrência acirrada, pois, nesta condição, a manutenção da lealdade do consumidor demanda maiores esforços (Anderson, Jolly, & Fairhurst, 2007; Hwang & Mattila, 2019).

Há uma multiplicidade de configurações de PFs, mas em todas o propósito comum é recompensar e encorajar a lealdade do cliente ao fornecedor que conduz ou contrata o programa (Sharp & Sharp, 1997). Os PFs levam aos clientes uma ou mais atividades de marketing, pelas quais estes podem obter benefícios diferenciados. A variedade dos PFs inclui, entre outros: (i) o enquadramento em níveis hierarquizados de distinção (estratos diamante, ouro, prata e bronze, por exemplo); (ii) serviços e bens, próprios do negócio do fornecedor, sendo exclusivos e superiores; e (iii) brindes e presentes não diretamente relacionados ao negócio. Mesmo que o PF não faça uma retribuição monetária ao cliente – proporcionando apenas uma distinção em relação à hierarquia, tempos de atendimento ou outro tipo de reconhecimento – para as empresas, sempre existe um custo relacionado ao PF, mesmo que seja apenas aquele relativo à manutenção dos registros das transações comerciais (Nastasoiu & Vandenbosch, 2019).

A cada PF interessa identificar e aplicar o que possa ser mais efetivo para melhorar atitudes e comportamentos dos consumidores em relação aos produtos e serviços oferecidos (Steinhoff & Palmatier, 2016), entretanto, promover este ajuste é um desafio. O êxito do PF requer que sua proposta seja percebida pelos seus alvos como relativamente vantajosa, em função das necessidades e expectativas que busca atender (Kivetz & Simonson, 2002). Sem esta percepção de benefícios e de valor (benefícios relativamente aos sacrifícios), não há como um PF ser efetivo (Kang, Alejandro, & Groza, 2015) e, por causa disso, os PFs contam com o arsenal da gestão de marketing. Entretanto, nesses programas, há especificidades que geram lacunas de conhecimento (Breugelmans et al., 2015; Steinhoff & Palmatier, 2016). Superar tais lacunas requer, da comunidade acadêmica, o desenvolvimento de

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

modelos mais poderosos, capazes de guiar a gestão dos PFs (Steinhoff & Palmatier, 2016; Faramarzi & Bhattacharya, 2021).

Um pilar do desenvolvimento dos estudos sobre o tema está na compreensão ampliada e integrada das posições dos clientes perante o PF. O posicionamento individual pode influenciar substantivamente o raciocínio do cliente, em relação a ser ou não leal ao PF e ao fornecedor. Muitos PFs dividem suas bases de clientes em dois grupos: um contendo grande proporção deles e outro, com apenas pequena fração do todo dos consumidores, os quais serão distinguidos (Esmark, Noble, & Bell, 2016). A repartição se dá em função de variáveis, como o volume comprado e a frequência de compras (quanto mais alto o nível do consumidor nessas variáveis, mais se aproxima do grupo valorizado). Sobre essa composição, Steinhoff e Palmatier (2016) trouxeram contribuições, que focam na existência, no PF, tanto do cliente recompensado (que recebe benefícios e recompensas) quanto do não recompensado (aquele que não recebe vantagem e pode observar a experiência dos recompensados). Aqueles autores, sobretudo, teorizam acerca das interdependências entre as duas posições, pois estas devem afetar bastante o desempenho do PF.

### Mecanismos de Avaliação Comparativa

Um PF desencadeia, em seus membros, três tipos de comparação sobre relações de troca: normas de reciprocidade, entre clientes recompensados e não recompensados, e entre os índices de insumos e resultados (Steinhoff & Palmatier, 2016). Cada tipo de comparação estimula um mecanismo psicológico específico: gratidão, *status* e injustiça percebida. Por exemplo, por causa da reciprocidade, quem recebe um presente (gratuito) e inesperado é mais propenso a se doar a uma causa ou a dar uma gorjeta maior (Cialdini & James, 2009). Já a gratidão ajuda a compreender como investimentos em marketing de relacionamento influenciam intenções de compra, crescimento de vendas e participação na carteira (Palmatier, Jarvis, Bechkoff, & Kardes, 2009; Septianto et al., 2019).

Estudos anteriores destacam que os clientes de PFs esperam das organizações conveniência, comunicação apropriada e privilégios que resultem em maior percepção de *status* (Septianto et al., 2019). No geral, clientes do PF se sentem mais valorizados e acreditam que seus esforços em privilegiar

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

o fornecedor estão sendo reconhecidos e valorados, resultando em maior percepção de *status* social mais elevado em relação aos demais clientes da organização (Hwang & Mattila, 2019; Septianto et al., 2019).

A injustiça percebida é o terceiro mecanismo psicológico que pode afetar o desempenho de um PF. Este mecanismo ocorre, principalmente, quando um cliente participante do PF que não recebeu nenhum benefício do programa reconhece que outros participantes receberam (Hwang, Baloglu, & Tanford, 2019). Porém, a percepção de injustiça também acontece quando clientes da empresa que ainda não participam do PF verificam que outros clientes recebem benefícios oriundos do programa em transações comerciais similares (Shulga & Tanford, 2018). Mesmo que exista um motivo razoável para a distinção, o não participante pode entender que – naquele momento – está fazendo o mesmo esforço e tendo o mesmo comportamento de uma outra pessoa, sem que isso esteja sendo reconhecido ou premiado (Hwang, Baloglu, & Tanford, 2019; Baker & Legendre, 2021).

O conjunto desses tipos de comparação deve captar efeitos positivos e negativos simultâneos das recompensas do PF, tanto nos recompensados como naqueles não recompensados.

Certas características de entrega do PF – clareza das regras, exclusividade da recompensa, visibilidade da recompensa e falha de serviço – também influenciam as comparações, podendo fortalecê-las ou enfraquecê-las. Se o não recompensado do PF percebe o tratamento preferencial direcionado a outros clientes, deve se sentir inferior, com menos *status* e, assim, responde desfavoravelmente ao programa (Steinhoff & Palmatier, 2016; Fang, Huang, & Wierman, 2020). Nesta abordagem, o *status* é a quantidade de respeito, influência e proeminência que o membro desfruta aos olhos dos outros num grupo ou numa sociedade (Van Prooijen, Van Den Bos & Wilke, 2002). A relevância do *status* surge da hierarquia e das ‘camadas’ de clientes do PF. A utilização de vistosas classificações da base de clientes no PF (como a titulação de bronze a diamante) aumenta a quantidade dos membros que se esforçam e chegam a níveis mais altos. Entretanto, quanto mais membros houver num nível, menor *status* sentirá quem estiver nele (Drèze & Nunes, 2009).

O cliente percebe injustiça ao avaliar que aquilo que entregou ao fornecedor não tem relação proporcional com o que recebeu nas trocas, percepção que se acentua quando este cliente se compara aos demais e interpreta haver relações desiguais desfavoráveis entre si e os outros (Henderson, Beck, &

## **Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados**

---

Palmatier, 2011). Ao constatar que sua relação está desproporcional, o cliente se inclina a tentar ‘punir’ a outra parte (dela tirando mais ou entregando menos), a fim de restabelecer o equilíbrio, ou seja, ocorre a busca por um estado equitativo (Butori & De Bruyn, 2013).

Portanto, acredita-se que os mecanismos comparativos de gratidão, *status* e injustiça percebida, ativados nos clientes de um PF, recompensados e não recompensados, são construtos essenciais na modelagem desses programas.

### **Falhas de Serviço**

Falha de serviços pode ser definida como a entrega do serviço (ou produto) que não atendeu às expectativas dos consumidores (Carvalho, Lopes, Freire, & Pedron, 2019). Mesmo que os prestadores/fornecedores possam apresentar justificativas para a ocorrência da falha, muitas vezes, os consumidores tendem a sentir que um provedor de serviços poderia ter resolvido o problema ou evitado a falha, mas não o fez (Gazley & Simmonds, 2018).

Os clientes de um PF se esforçam, em diferentes graus, para atingirem as metas nele definidas, para, então, receberem benefícios (Drèze & Nunes, 2009). Nesse processo, há que se considerar também a ocorrência de falhas em serviços (Van Vaerenbergh et al., 2009), sendo que estas afetam a satisfação do cliente (Tarofder et al., 2016). Também nos PFs, diante de uma falha de serviço, o cliente pode questionar a equidade e reciprocidade de suas relações de troca e, dependendo da conclusão, o cliente responderá negativamente ao programa (Schumann, Wunderlich, & Evanschitzky, 2014). A percepção da falha de serviço pode resultar em menor lealdade atitudinal ao PF, reduzindo o nível de recomendação e intenção de reuso (Gómez, Martín-Consuegra, Díaz, & Molina, 2018), e também em menor lealdade comportamental, reduzindo o comportamento de compras e/ou recompras futuras (Lopes & Silva, 2015; Nastasoiu & Vandenbosch, 2019).

Do lado da gestão, é primordial que o PF conceba e implemente táticas e operações efetivas para prevenir e reparar falhas, a fim de reduzir as reações desfavoráveis dos clientes prejudicados. Cabe administrar mesmo as falhas infrequentes, além de priorizar as frequentes, que põem em risco a imagem da marca aos olhos do mercado alvo. Melhorias em processos, rapidez na troca de bens e na restauração

## **Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados**

---

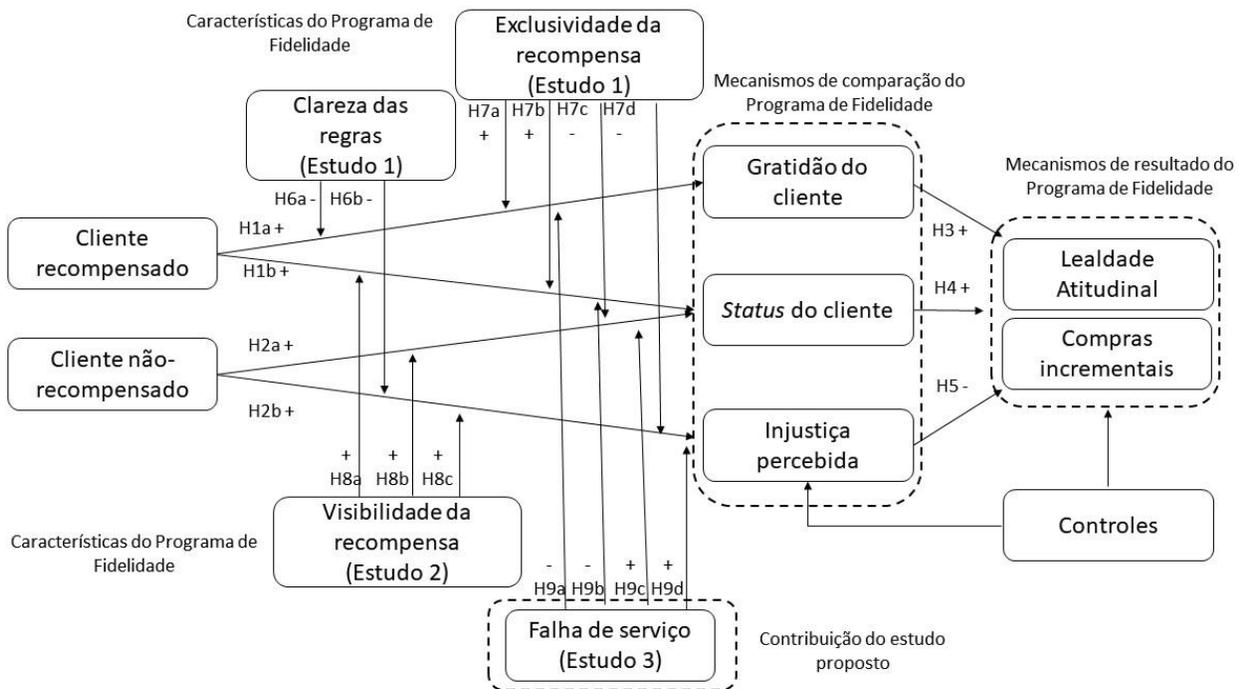
de serviços, além de concessões monetárias (descontos e vales-compra, por exemplo), são algumas das formas para sanar e atenuar (se não eliminar) consequências de falha de serviço (Lopes & Silva, 2015).

A incorporação da falha de serviços no modelo desta pesquisa mostra-se pertinente, pois estudos anteriores indicam que clientes com fortes laços relacionais com as empresas são mais sensíveis às falhas e, quando estas ocorrem, sentem-se mais traídos do que clientes com laços mais fracos (Lorenz, Johnson, & Barakat, 2017).

### **Modelo Conceitual e Hipóteses**

Neste artigo, assim como em Steinhoff e Palmatier (2016), ligam-se, sob o prisma do cliente, as recompensas concedidas pelo PF e o seu desempenho (lealdade atitudinal e compras incrementais). Juntam-se ao modelo as avaliações de gratidão, *status* e injustiça percebida. Também, cogitam-se quatro moderadoras: clareza de regras, exclusividade de recompensa e visibilidade de recompensa, incluídas no estudo original, além da falha de serviços, aqui agregada. Múltiplos efeitos (diretos, mediadores e moderadores), em clientes recompensados e não recompensados, são analisados simultaneamente. A Figura 1 traz o modelo conceitual integrado de características, avaliações e efeitos no desempenho de PFs. No modelo, estão estampados os efeitos das recompensas do PF nas três avaliações e no resultado, em função de características de entrega.

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados



**Figura 1.** Modelo conceitual integrado de características, avaliações e efeitos no desempenho de Programa de Fidelidade  
Fonte: Adaptada de Steinhoff e Palmatier (2016).

A seguir, estão expostas as hipóteses deste estudo, inspiradas no modelo. As hipóteses H1 até a H8 provêm de Steinhoff e Palmatier (2016) e estão neste estudo por sugestão de replicação dada pelos autores. Já a hipótese H9, sobre falha de serviço, é uma contribuição inédita e incremental deste artigo.

Os PFs classificam, como já descrito, os clientes em níveis, dependendo de suas compras acumuladas ou de outros critérios, correspondentes ao resultado visado pelo fornecedor (Drèze & Nunes, 2009). Tais níveis são identificados e ganham certas recompensas monetárias e simbólicas, como estímulo ao relacionamento. Aquilo que o cliente toma como dado (tal qual um presente), em vez de conquistado ou comprado, deve despertar gratidão (sentimento de agradecimento e reconhecimento, pela generosidade). Já os membros de um nível (que não o dos clientes não recompensados) tendem a sentir

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

um *status* (posição favorável, de prestígio, aos olhos dos demais do grupo) superior ao experimentado pelos membros alocados nos níveis abaixo (Bijmolt & Verhoef, 2017).

Portanto, há de se esperar que, quando a percepção de recompensas recebidas do PF está presente, haverá maior sensação de gratidão em relação ao PF e maior nível de *status* pessoal, em detrimento de terceiros. Assim, estabelecemos que:

**H1:** As recompensas do PF afetam positivamente (a) a gratidão e (b) o *status* do cliente recompensado.

O mesmo PF, que afeta positivamente (com suas recompensas) clientes recompensados, pode gerar efeito reverso naqueles não recompensados – posição relativa oposta – em decorrência de avaliações comparativas, como o *status* e a injustiça percebida (Wagner, Hennig-Thurau, & Rudolph, 2009). O cliente não recompensado, ao reconhecer sua relação de troca como desigual e desfavorável, deve agir contra o PF, almejando encontrar o que, para si, seria o restabelecimento do equilíbrio, mas que, tipicamente, implica enfraquecer ou danificar o relacionamento entre as partes (Butori & De Bruyn, 2013).

Portanto, conjecturamos que um cliente não recompensado pelo PF terá uma forte percepção de injustiça e que se sentirá inferiorizado em relação aos demais clientes que receberam a recompensa. Dessa maneira, elaboramos a hipótese 2 deste estudo:

**H2:** As recompensas do PF afetam negativamente (a) o status do cliente não recompensado e afetam positivamente a (b) injustiça por ele percebida.

O princípio genérico da reciprocidade impulsiona a pessoa a se sentir agradecida e até em dívida com quem lhe deu algo de valor (como um benefício ou presente) (Cialdini & James, 2009), fato comum nas relações entre clientes e fornecedor. Logo, quando o fornecedor realiza um esforço extra, generoso, em favor de um cliente, este tende a se sentir grato e motivado a retribuir (Morales, 2005; Carvalho et

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

al., 2019). Uma vez instalada a gratidão no cliente, devem ocorrer ações de retribuição. Esse sentimento, nas relações comerciais, manifesta-se na postura de preferência do cliente pelo fornecedor e se concretiza nas ações de recompra. De fato, espera-se que um cliente recompensado manifeste maiores intenções futuras de continuar utilizando os serviços do fornecedor (lealdade atitudinal) e também maior intenção de aumentar seus negócios com este. Dessa maneira, tem-se que:

**H3:** A gratidão do cliente ao PF afeta positivamente (a) sua lealdade atitudinal e (b) suas compras incrementais.

O *status* derivado pelo cliente das relações de troca com o fornecedor deve afetar a ligação entre eles, com impacto direto na lealdade da primeira parte em relação à segunda (Wagner, Hennig-Thurau, & Rudolph, 2009). Por isso, empresas aproveitam o fascínio gerado pelo *status* para melhorar seus resultados comerciais, o que inclui mais vendas ao cliente (Eggert, Steinhoff, & Garnefeld, 2015). Portanto, argumenta-se que:

**H4:** O *status* do cliente no PF afeta positivamente (a) sua lealdade atitudinal e (b) suas compras incrementais.

O tratamento diferenciado dado a um perfil de cliente pode despertar sentimentos aversos em outros clientes que estão cientes da desigualdade que os atinge (Butori & De Bruyn, 2013). Uma dessas consequências é a injustiça percebida, que prejudica a relação entre o cliente não contemplado e o fornecedor (Butori & De Bruyn, 2013). Assim, conjecturou-se a quinta hipótese:

**H5:** A injustiça percebida pelo cliente no PF afeta negativamente (a) sua lealdade atitudinal e (b) suas compras incrementais.

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

Há quatro características da entrega do PF: clareza das regras, exclusividade da recompensa, visibilidade da recompensa e falha de serviço. As três primeiras características provêm de Steinhoff e Palmatier (2016) e a quarta, é a extensão proposta neste artigo. Cada uma dessas características provoca, no PF, efeitos próprios nos clientes recompensado e não recompensado.

O conceito de equidade (Adams, 1965) exprime que as interações humanas envolvem transações sociais recíprocas, pautadas pela justiça/injustiça percebida. Na presença de regras claramente estabelecidas, o cliente recompensado deve atribuir a si mesmo o ganho, como conquista decorrente de seu esforço, e não a algum ato benevolente do PF (Palmatier et al., 2009). Esse cliente, então, entende-se responsável tanto pela causa (requisitos atendidos) quanto pela consequência (a recompensa recebida). As regras mais claras devem impactar também o cliente não recompensado, embora de modo distinto. Este cliente não teria razão para devotar gratidão ao PF, mas o seu entendimento mais nítido das regras – que o excluem de recompensas – deve levá-lo a perceber menos injustiça no PF. Dessa maneira, o cliente não recompensado poderia imaginar que não foi contemplado com os benefícios porque não preencheu os requisitos para tal, os quais já havia compreendido desde o início. Para esse cliente, a diferenciação parece justa ou não tão injusta. A clareza das regras ajuda o cliente não recompensado a aprender o que deve realizar no PF para obter recompensas. Esse processo traz certa motivação e desencadeia esforços positivos (Drèze & Nunes, 2009), o que atenua a percepção negativa da injustiça. Por outro lado, o incômodo e a frustração trazidos pela falha de serviço reduzem o *status* e a gratidão do cliente recompensando pelo PF. Esses são ônus com os quais o PF tem de arcar pela falha ocorrida. Dessa maneira, formulou-se a seguinte hipótese:

**H6:** À medida que aumenta a clareza das regras do PF, reduzem-se os efeitos positivos de suas recompensas (a) na gratidão do cliente recompensado e (b) na injustiça percebida pelo cliente não recompensado.

A exclusividade de recompensa do PF reforça impactos positivos no cliente recompensado e deve aliviar impactos desfavoráveis no não recompensado (Steinhoff & Palmatier, 2016). Para o

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

recompensado, a exclusividade o distancia favoravelmente dos não recompensados, o que redundará em mais *status* no PF e reforça sua gratidão ao programa. Já para o não recompensado, quanto mais elevada essa exclusividade, mais ele ou ela verá outros clientes em situação similar – isto é, desprovidos de recompensa. Por conseguinte, este cliente tenderá a se sentir menos inferior verticalmente (Collins, 1996). Nesse processo, o *status* do não recompensado sofre menos. Noutra frente, aos olhos do não recompensado, sua relação de troca se tornará menos desequilibrada, comparativamente aos recompensados, o que enfraquece o efeito negativo da injustiça percebida no PF. Dessa forma, foi possível estabelecer que:

**H7:** À medida que aumenta a exclusividade da recompensa do PF, aumentam os efeitos positivos das recompensas do PF na (a) gratidão e (b) no *status* do cliente recompensado, assim como diminuem tanto o efeito negativo dessas recompensas (c) no *status* do cliente não recompensado quanto o efeito positivo delas (d) na injustiça percebida por esse cliente.

Uma alternativa gerencial, na configuração da entrega do PF, é dar visibilidade às recompensas entre os estratos hierarquizados. É o que ocorre nas filas desiguais de espera e guichês de atendimento num mesmo salão. O tratamento diferencial publicamente prestado pelo PF ao cliente de estrato alto tende a elevar seu *status* (Wagner, Hennig-Thurau, & Rudolph, 2009). Os demais o reconhecem como se estivesse em patamar mais alto. Assim, o cliente não recompensado sente menos *status* no PF e sentirá ainda menos *status* com sua posição relativa mostrada ao coletivo da clientela (Henderson, Beck, & Palmatier, 2011). Este é outro efeito dessa visibilidade, que deprecia o não recompensado e sua percepção de injustiça no PF. Portanto, estabeleceu-se que:

**H8:** À medida que aumenta a visibilidade das recompensas do PF, aumentam os efeitos dessas, sendo: positivo no (a) *status* do cliente recompensado; negativo no (b) *status* do cliente não recompensado; positivo na (c) injustiça percebida por esse não recompensado.

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

Na ocorrência de falha de serviço, o desempenho do prestador deixa de atender algo das expectativas do cliente, o que afeta sua visão da relação de equidade e sua inclinação à reciprocidade. Dessa maneira, o cliente forma a expectativa de ser compensado pelo sacrifício enfrentado. Ademais, tal falha reduz a satisfação do cliente (Tarofder et al., 2016) e pode desencadear uma reação negativa ao prestador (Schumann, Wunderlich, & Evanschitzky, 2014), como uma reclamação ou comunicação boca a boca negativa. Sob outro prisma, a ocorrência dessas falhas é praticamente inevitável: sempre ocorrerá num fornecedor, mais cedo ou mais tarde, e muitos clientes sabem disso (Van Vaerenbergh et al., 2019). De qualquer modo, ante uma falha, o valor recebido pelos recompensados é diminuído, em virtude do sacrifício que surge. Já o cliente não recompensado, diante dessa situação, tende a se sentir menos inferiorizado, pois percebe como menor a disparidade nas relações, uma vez que vislumbra que a falha diminui a diferença entre o que lhe é oferecido e o que é dado aos recompensados (Henderson, Beck, & Palmatier, 2011). Assim, a falha que atinge os recompensados melhora o *status* e reduz a injustiça percebida no PF pelo cliente não recompensado.

**H9:** À medida que a falha de serviço aumenta no PF, reduzem-se os efeitos positivos das recompensas do programa na (a) gratidão e no (b) *status* do cliente recompensado, assim como se reduzem os efeitos negativos das recompensas do PF (c) no *status* e (d) na injustiça percebida pelo cliente não recompensado.

### Método de Pesquisa

Esta é uma pesquisa empírica quantitativa e descritiva, com três estudos, do tipo levantamento com projeção de cenários complementares. O foco foi em serviços de companhia aérea. Escolheu-se esse ramo de atividade por duas razões (ABEMF, 2019), primeiro porque, dos dez maiores PFs do Brasil, registrados na Associação Brasileira das Empresas do Mercado de Fidelização (ABEMF), três são de companhias aéreas (<https://www.abemf.com.br/empresas-associadas>): o LATAM PASS, da companhia LATAM, o SMILES, da GOL, e o TUDOAZUL, da AZUL. Segundo, a emissão de passagens aéreas por meio de PFs é frequentemente realizada por participantes desses programas no

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

Brasil. Apenas como exemplo, no primeiro semestre de 2019, a emissão de passagens aéreas representou 76,7% das recompensas resgatadas nos PFs nacionais.

Nos três estudos, foram constituídos grupos de tratamento (clientes participantes de um PF) e grupo de controle (clientes sem participação no PF), por meio de projeção de cenários. Nos grupos de tratamento, foram manipulados o tipo de cliente (recompensado *versus* não recompensado) e as quatro características da entrega do PF (exclusividade da recompensa, clareza das regras, visibilidade da recompensa e falha de serviço). Já os grupos de controle serviram para isolar os efeitos do PF em clientes recompensados *versus* os não recompensados, conforme indicado por Wagner, Hennig-Thurau e Rudolph (2009). Todos os grupos foram compostos por estudantes universitários de uma grande instituição de ensino privado brasileira. Todos os participantes declararam ser responsáveis por suas decisões de compra e todos possuíam experiência de viagens aéreas (ao menos uma nos últimos 12 meses). De todo modo, mesmo que os participantes tenham sido considerados adequados para o estudo, a amostra deve ser classificada como não-probabilística por conveniência (Malhotra, Nunan, & Birks, 2017).

A maioria das escalas aplicadas já havia sido validada em estudos anteriores: gratidão (adaptada de Palmatier et al., 2009), *status* (adaptada de Drèze & Nunes, 2009), injustiça percebida (adaptada de Samaha, Palmatier, & Dant, 2011), compras incrementais (adaptada de Steinhoff & Palmatier, 2016), lealdade atitudinal (adaptada de Wagner, Hennig-Thurau & Rudolph, 2009), experiência com PFs, experiência com companhias aéreas e exclusividade de recompensas (adaptadas de Steinhoff & Palmatier, 2016), valor percebido (adaptadas de Sirdeshmukh, Singh, & Sabol, 2002) e falha de serviço (adaptada de Wang et al., 2016). Itens originais foram aqui propostos para mensurar a visibilidade da recompensa (“Certamente eu sei quais são as recompensas do Programa de Fidelidade da empresa X”) e a clareza das regras (“As regras do Programa de Fidelidade da Companhia X são totalmente claras para mim”). Todos os itens das escalas podem ser vistos no Apêndice B. Estes itens foram utilizados porque os estudos anteriores nos quais também foram mensurados realizaram a estimulação dos cenários sem a devida comprovação da eficiência da manipulação (veja Steinhoff & Palmatier, 2016). As escalas até aqui mencionadas, exceto as duas das experiências, foram do tipo Likert de sete pontos. A medida de

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

compras incrementais foi aproximada por meio da indicação, pelo participante, da mudança percentual esperada nos gastos com a companhia aérea, com cenário para o próximo ano. A aplicação dos instrumentos de coleta de dados, distribuídos em papel, aconteceu nas próprias salas de aula. Além disso, a participação dos estudantes foi totalmente voluntária.

A aplicação dos instrumentos de coleta de dados ocorreu no horário das aulas, sob a supervisão de um dos autores do estudo e dos professores das turmas. Com o objetivo de evitarmos algum viés, adotou-se o procedimento de entrega randomizada dos instrumentos de coleta nas salas (Kardes & Herr, 2019). Com isso, os diversos instrumentos criados para os três estudos foram distribuídos, aleatoriamente, em todas as salas. Esse procedimento resultou na inexistência de diferenças significantes entre os gêneros dos participantes ( $\chi^2_{(2)} = 9,31$ ;  $p < 0,05$ ; V de Cramer = 0,139;  $p < 0,05$ ), entre as idades ( $\chi^2_{(64)} = 83,852$ ;  $p < 0,05$ ; V de Cramer = 0,295;  $p < 0,05$ ) e entre os níveis de renda dos participantes entre os três estudos ( $\chi^2_{(12)} = 49,411$ ;  $p < 0,01$ ; V de Cramer = 0,227;  $p < 0,01$ ).

Para avaliar as propriedades psicométricas das escalas, processamos uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) nas amostras combinadas dos estudos (Steinhoff & Palmatier, 2016) e examinamos a incidência de multicolinearidade, como enfatiza a literatura (Hair Jr., Babin, Money, & Samouel, 2005; Malhotra, Lopes, & Veiga, 2014). Tomamos um fator de inflação da variância (VIF) superior a 10 como indicativo de excessiva colinearidade entre variáveis. Aplicamos o teste de Kolmogorov-Smirnov (KS), para averiguar a normalidade, com a hipótese nula de que os dados da variável seguem a distribuição da curva de Gauss (nível de significância de 5%) (Hair Jr. et al., 2005). A análise de *outliers* multivariados foi conduzida por meio da distância de Mahalanobis ( $D^2$ ) ao nível de 1% (Malhotra, Lopes, & Veiga, 2014). Ademais, os formulários que continham *missing data* foram descartados. A literatura indica a possibilidade de substituição dos dados ausentes pela média do item, desde que as substituições não ultrapassem 20% dos dados de cada item, o que configura uma estratégia de tratamento de dados conhecida como processo de imputação múltipla (Rubin, 2004). Ainda assim, decidimos utilizar somente os formulários que foram totalmente preenchidos, dada a parcimônia da quantidade de itens utilizados. Também primando pela parcimônia, não são apresentadas as matrizes de

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

correlação dos estudos, mas observou-se a validade discriminante (por meio do critério de Fornell & Larcker, 1981) em todos os construtos analisados.

A análise multivariada ocorreu por meio de teste das hipóteses, sendo que aplicamos a modelagem de equações estruturais, com o método *Partial Least Squares*, e a técnica de *bootstrap* (fixando em 500 as repetições) (Ringle, Silva, & Bido, 2014).

### Estudo 1

No Estudo 1, além da posição do cliente (recompensado *versus* não recompensado), manipularam-se duas características do PF, sendo a exclusividade da recompensa (baixa *versus* alta) e a clareza das regras (baixa *versus* alta), ensejando o teste das hipóteses H1a H7. Na instrução inicial geral, pediu-se ao respondente que se imaginasse em um aeroporto para uma viagem de trabalho, estando ele ou ela no saguão de embarque, à espera do momento de embarcar. Instruiu-se o respondente do grupo de tratamento de alta exclusividade que, enquanto aguardava, notava que outros passageiros eram acomodados em sala de embarque exclusiva, mais luxuosa, com melhores assentos e serviço de água e café. Foi informado ao respondente do grupo de baixa exclusividade que ele ou ela também foi levado(a) para aquela sala exclusiva. Ao grupo de alta clareza, foi informada a razão para o cliente recompensado receber (ou o cliente não recompensado não receber) tratamento diferenciado: o histórico de compras do cliente precisava ter atributos especificados no regulamento de recompensas do PF, descritos no site da empresa. Ao grupo de baixa clareza, não se apontou razão alguma para o cliente ter (ou não ter) tratamento diferenciado. Narrou-se ao grupo de clientes não recompensados que, no aeroporto, observavam os clientes que eram recompensados. Ao grupo de controle foi dito que a companhia aérea não dispunha de PF e inexistia qualquer tratamento diferenciado entre clientes. Cada respondente recebeu um tipo de cenário (sempre compacto) e um questionário.

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

### Estudo 1 – Amostra e Análise Preliminar

A amostra do Estudo 1 foi composta por 187 indivíduos, sendo 42,8% homens e 57,2% de respondentes mulheres. A idade média foi 27,6 anos (mínimo = 18, máximo = 53). A maior parte da amostra declarou renda mensal familiar de até R\$ 4.427,00. A distribuição da amostra aos cenários de PF foi equilibrada: cenário 1, 20,9% dos respondentes; cenário 2, 19,3%; cenário 3, 21,4%; cenário 4, 19,8%; grupo de controle, 18,7%.

Não houve problema de multicolinearidade, com o maior VIF observado (na variável compras incrementais) de 4,57. As distribuições das variáveis mostraram-se não aderentes à curva normal (no teste K-S, todos os *p-values* foram inferiores a 0,05). Isso reforça a opção pelo processamento da MEE com *Partial Least Squares* (PLS), de estimação baseada na matriz de correlação (Ringle, Silva, & Bido, 2014). Além da não aderência da distribuição das variáveis dependentes à curva normal, condição necessária para o uso das matrizes de covariância (Malhotra, Lopes, & Veiga, 2014), a matriz de correlação é especialmente indicada para o teste de hipóteses em modelos complexos (Ringle, Silva, & Bido, 2014), como é o caso do presente estudo, pois o objetivo incluía a análise da moderação da falha de serviços.

Todos os indicadores VIF (valor de inflação da variância), Levene e Z de Kolmogorov-Smirnov – dos três estudos – são apresentados no Apêndice A.

Os itens da lealdade atitudinal apresentaram as maiores médias (entre 4,82 e 4,59). A escala de experiência com companhias aéreas sugere o discernimento da amostra sobre os serviços descritos nos cenários: média de 2,45 viagens aéreas nos 12 meses anteriores. Também se observa a média de 2,73 da variável participação em PFs.

### Estudo 1 – Testes de Hipóteses

Os indicadores de ajuste do modelo do Estudo 1 foram satisfatórios. Todas as AVEs ultrapassaram 0,50, a confiabilidade composta foi superior a 0,60, os alfas de *Cronbach* ficaram acima

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

de 0,70 e a comunalidade superou 0,50 (Ringle, Silva, & Bido, 2014). O modelo geral do Estudo 1 explicou 54% da lealdade atitudinal e 16% das compras incrementais, sendo estas as duas variáveis endógenas finais. A explicação da gratidão atingiu 55,8%, a do *status*, 61,4% e a da injustiça percebida, 23,2%. Esses coeficientes de determinação, excetuando o das compras incrementais, são melhores do que os relatados por Steinhoff e Palmatier (2016).

A Figura 2 traz os resultados da análise multivariada do Estudo 1 e dos demais estudos. Não se evidenciaram relações positivas propostas entre as recompensas do PF e a percepção de injustiça pelo cliente não recompensado (H2b) e entre o *status* do cliente no PF e suas compras incrementais (H4b). Eis as demais relações positivas suportadas: (i) entre as recompensas do PF e a gratidão do cliente recompensado (H1a;  $\beta = 0,93$ ;  $t = 6,80$ ;  $p < 0,05$ ) e entre tais recompensas e o *status* do recompensado (H1b;  $\beta = 0,51$ ;  $t = 4,58$ ;  $p < 0,05$ ); (ii) entre a gratidão do cliente e sua lealdade atitudinal (H3a;  $\beta = 0,32$ ;  $t = 3,11$ ;  $p < 0,05$ ) e entre essa gratidão e suas compras incrementais (H3b;  $\beta = 0,24$ ;  $t = 1,72$ ;  $p < 0,10$ ); (iii) entre o *status* do cliente e sua lealdade atitudinal (H4a;  $\beta = 0,23$ ;  $t = 2,36$ ;  $p < 0,05$ ).

Evidenciaram-se as relações positivas propostas entre recompensas do PF e *status* do cliente não recompensado (H2a;  $\beta = 0,31$ ;  $t = 2,11$ ;  $p < 0,05$ ) e entre injustiça percebida pelo cliente e sua lealdade atitudinal (H5a;  $\beta = 0,31$ ;  $t = 3,76$ ;  $p < 0,05$ ). A relação negativa entre injustiça percebida pelo cliente e suas compras incrementais (H5b) não foi confirmada. Das seis moderações cogitadas, houve suporte apenas para a da exclusividade da recompensa, que reforça a relação positiva entre as recompensas do PF e o *status* do cliente recompensado (H7b,  $\beta = 0,18$ ;  $t = 1,82$ ;  $p < 0,10$ ).

Hipóteses	Relações Esperadas	Caminhos	Estudo 1 (n=187) Exclusividade da recompensa e clareza das regras			Estudo 2 (n=137) Visibilidade da recompensa			Estudo 3 (n=157) Falha de serviço		
			$\beta$	sig	t	$\beta$	sig	t	$\beta$	sig	t
H1a	+	Recompensado → Gratidão	0.93	**	6.80	0.41	**	5.85	0.66	**	3.58
H1b	+	Recompensado → Status	0.51	**	4.58	0.15		0.83	0.90	**	3.06
H2a	-	Não-recompensado → Status	-0.31	**	2.11	-0.19		1.26	0.45	$\tau$	1.95
H2b	+	Não-recompensado → Injustiça Percebida	0.30		1.38	0.22		1.25	0.18		1.22
H3a	+	Gratidão → Lealdade Atitudinal	0.32	**	3.11	0.33	**	3.44	0.07		0.63
H3b	+	Gratidão → Compras Incrementais	0.24	$\tau$	1.72	0.01		0.13	-0.11		1.13
H4a	+	Status → Lealdade Atitudinal	0.23	**	2.36	0.09		1.15	0.18	**	2.10
H4b	+	Status → Compras incrementais	0.15		1.28	0.28	**	2.03	0.21	**	2.58
H5a	-	Injustiça Percebida → Lealdade Atitudinal	-0.31	**	3.76	-0.41	**	5.72	-0.52	**	6.16
H5b	-	Injustiça Percebida → Compras Incrementais	-0.04		0.41	-0.09		1.45	-0.57	**	7.38
H6a	-	Recompensado * Clareza das Regras → Gratidão	-0.18		1.24						
H6b	-	Não recompensado * Clareza das Regras → Injustiça Percebida	-0.19		0.97						
H7a	+	Recompensado * Exclusividade → Gratidão	-0.07		0.81						
H7b	+	Recompensado * Exclusividade → Status	0.18	$\tau$	1.82						
H7c	-	Não-recompensado * Exclusividade → Status	0.21		1.57						
H7d	-	Não-recompensado * Exclusividade → Injustiça Percebida	0.13		0.77						
H8a	+	Recompensado * Visibilidade da Recompensa → Status				0.35		1.36			
H8b	+	Não recompensado * Visibilidade da Recompensa → Status				0.06		0.52			
H8c	+	Não recompensado * Visibilidade da Recompensa → Injustiça				-0.20		1.12			
H9a	-	Recompensado * Falha de Serviço → Gratidão							-0.59	**	3.32
H9b	-	Recompensado * Falha de Serviço → Status							-0.50		1.39
H9c	+	Não recompensado * Falha de Serviço → Status							-0.12		0.43
H9d	+	Não recompensado * Falha de Serviço → Injustiça Percebida							-0.10		0.66
		R <sup>2</sup> da gratidão	0.56			0.17			0.44		
		R <sup>2</sup> do status	0.61			0.56			0.29		
		R <sup>2</sup> da injustiça percebida	0.23			0.03			0.59		
		R <sup>2</sup> da lealdade atitudinal	0.54			0.37			0.47		
		R <sup>2</sup> das compras incrementais	0.16			0.09			0.37		

Figura 2. Resultados dos testes das hipóteses dos Estudos 1, 2 e 3 com as amostras de clientes no Brasil.

## Estudo 1 – Discussão

Há diferenças entre os resultados empíricos do Estudo 1 desta pesquisa e os correspondentes em Steinhoff e Palmatier (2016). Isso expressa que relações significantes no estudo original não se confirmaram na presente aplicação. Uma explicação para essas disparidades pode estar no prisma cultural diverso entre as populações americana e brasileira, que se reflete nos respondentes de uma e de outra amostra. Nos Estados Unidos, consumidores tendem a ter expectativas mais altas quanto a serviços (Urdan & Rodrigues, 1999; Lopes, Hernandez, & Nohara, 2009; Xie, Reddy, & Liang, 2017; Kapferer & Valette-Florence, 2018).

Um exemplo da questão cultural apontada é a rejeição à H2b no Estudo 1, e o suporte para a mesma hipótese no estudo conduzido nos Estados Unidos. Na nossa amostra, não se evidenciou o efeito positivo das recompensas do PF na injustiça percebida pelo cliente não recompensado. Isto é, a visualização pelo não recompensado do serviço diferenciado concedido pelo PF a terceiros não o faz sentir que o PF é mais injusto. Nessa posição, o respondente do Brasil se mostrou tolerante à desigualdade do padrão de serviços, ao contrário do respondente estadunidense.

O *status* foi bem explicado pelo modelo ( $R^2$  de 61%), mas, no PF, essa avaliação não se ligava significativamente às compras incrementais (H4b). Isto é, a variação na posição relativa do cliente em uma hierarquia de prestígio (ao receber ou não a recompensa de um tratamento diferenciado) não se converte em variação nas suas compras no PF. Surgiu, assim, uma indicação gerencial relevante e até surpreendente: o *status* maior do cliente no PF não traz maior faturamento ao fornecedor. A relação oposta também é interessante: menor *status* no PF não reduz as compras.

Cinco das seis hipóteses de moderação foram rejeitadas. Além disso, a moderação proposta pela hipótese H7b, que trata da exclusividade da recompensa a reforçar a ligação positiva entre as recompensas do PF e o *status* do cliente recompensado (suportada ao nível de 10%), apresentou significância marginal. As moderações da clareza das regras e da exclusividade da recompensa, no contexto brasileiro de serviços de companhias aéreas, não foram significantes. Na investigação de Steinhoff e Palmatier (2016), tanto essa H7b quanto a hipótese H7a foram rejeitadas. A H7a contempla a moderação da mesma exclusividade na relação positiva entre as recompensas do PF e a gratidão do recompensado. Apreende-se, com esses resultados, não ser vantajoso para o PF investir e ativar essa exclusividade, pois esse fator não impacta os recompensados. No lado oposto, a implicação da falta de suporte às relações negativas que envolvem clientes não recompensados na amostra brasileira foi

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

diferente (H6b, H7c e H7d). Tal exclusividade não prejudica as avaliações comparativas de *status* e injustiça percebida por esses clientes. Para esse segmento, uma alternativa seria o PF testar o construto valor da recompensa como estímulo à adesão, permanência e intenção de compras.

### Estudo 2

No Estudo 2, manipulou-se a característica visibilidade da recompensa do PF (baixa *versus* alta), além da posição do cliente (recompensado *versus* não recompensado), com vistas ao teste das hipóteses H1, H2, H3, H4, H5 e H8. O cenário foi o mesmo do Estudo 1. Ao recompensado, foi informado que poderia usar a sala de embarque exclusiva. Ao não recompensado, que deveria usar o salão de embarque comum. Nos grupos de baixa visibilidade, o respondente foi informado que o salão de embarque estava vazio, quando ele ou ela fazia o *check-in* para o voo, ou seja, não havia mais ninguém ali esperando por atendimento. Assim, os clientes – tanto recompensados quanto não recompensados – não viram cliente algum usufruindo a sala exclusiva. Já para os grupos de alta visibilidade: (i) ao não recompensado se informou que, enquanto aguardava atendimento, podia observar vários clientes *premium* na sala exclusiva, tratados de forma diferenciada; e (ii) ao recompensado, foi informado que ele ou ela fora para a sala exclusiva e ficara visível aos clientes, que permaneceram no salão comum. Ao grupo de controle, foi apontado que as duas áreas de embarque estavam disponíveis aos clientes. De novo, cada respondente recebeu um tipo de cenário (compacto) e um questionário.

### Estudo 2 – Amostra e Análise Preliminar

A amostra total do Estudo 2 contou com 137 indivíduos, sendo 40,9% homens e 59,1% de respondentes mulheres. A idade média foi 26,6 anos (mínimo = 18; máximo = 60; dp = 7,0 anos). A maior parte da amostra declarou renda mensal familiar de até R\$ 4.427,00. A distribuição da amostra aos cenários de PF foi: cenário 1, com 25,5% dos respondentes; cenário 2, 25,5%; cenário 3, 10,9%, cenário 4, 11,7%; grupo de controle, 26,3%.

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

Não houve problema de multicolinearidade (o maior VIF observado, na variável Gratidão 3, foi 7,03). Não se observou normalidade na distribuição das variáveis analisadas (no teste K-S, todos os *p-values* foram inferiores a 0,05).

Os itens da escala de lealdade atitudinal apresentaram as maiores médias (entre 4,90 e 5,05). Na média, o respondente: (i) fizera 2,54 viagens aéreas nos 12 meses anteriores; e (ii) vinculava-se a 2,52 PFs. Por conseguinte, grande parte dos elementos declarou que possuía experiência anterior com esses serviços e com PFs, que são contemplados no cenário do Estudo 2. Sob esses aspectos, a amostra se revelou adequada.

### Estudo 2 – Testes de Hipóteses

Os indicadores de ajuste do modelo do Estudo 2 foram satisfatórios. Todas as AVEs ultrapassam 0,50, a confiabilidade composta foi superior a 0,60, os alfas de *Cronbach* estão acima de 0,70 e a comunalidade superou 0,50. O modelo geral do Estudo 2 explica 37,5% da lealdade atitudinal, mas só 9% das vendas incrementais. Ainda, explica 17,1% da gratidão, 55,5% do *status*, porém, só 2,6% da injustiça percebida. Neste estudo, em comparação ao que encontraram Steinhoff e Palmatier (2016), identificou-se menor poder de explicação da lealdade atitudinal, das compras incrementais e da injustiça percebida. O inverso ocorre com o poder explicativo do *status* e da gratidão, sendo que estes valores foram maiores nesta pesquisa.

A Figura 2 apresenta os resultados da análise multivariada do Estudo 2 e também dos demais estudos desta pesquisa. Dentre as relações positivas propostas, não se evidenciaram aquelas entre as recompensas do PF e o *status* do cliente recompensado (H1b), entre tais recompensas e a injustiça percebida pelo cliente não recompensado (H2b), entre a gratidão do cliente ao PF e suas compras incrementais (H3b), e entre o *status* do cliente no PF e sua lealdade atitudinal (H4a). Confirmaram-se as relações positivas entre as recompensas do PF e a gratidão do cliente recompensado (H1a;  $\beta = 0,41$ ;  $t = 5,85$ ;  $p < 0,05$ ), entre a gratidão do cliente ao PF e sua lealdade atitudinal (H3a;  $\beta = 0,33$ ;  $t = 3,44$ ;  $p < 0,05$ ), e entre o *status* do cliente no PF e suas compras incrementais (H4b;  $\beta = 0,28$ ;  $t = 2,03$ ;  $p < 0,05$ ).

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

Dentre as relações negativas cogitadas, só se evidenciou aquela entre a injustiça percebida pelo cliente no PF e sua lealdade atitudinal (H3a;  $\beta = 0,33$ ;  $t = 3,44$ ;  $p < 0,05$ ). Nenhuma das hipóteses de moderação (H8a, H8b e H8c) do Estudo 2 foi suportada.

### Estudo 2 – Discussão

As recompensas do PF, na amostra brasileira do Estudo 2, não influenciaram o *status* do cliente (H1a), mas impactaram positivamente sua gratidão (H1b). Decorrem, da pesquisa, duas recomendações para a gestão de PF no país, em especial naqueles programas que incluem viagens aéreas. Provavelmente, não faz sentido realizar grandes investimentos em ações diferenciadoras de entrega do PF com vistas ao incremento do *status* dos clientes mais valiosos (já recompensados ou que se queira atrair com recompensas). O investimento, isto sim, deve ser canalizado para realçar a gratidão dos clientes, levando em consideração a avaliação apontada no princípio da reciprocidade. Assim, parece adequado que o PF apresente à clientela qual benefício será entregue (seja um brinde, um serviço ou outra recompensa) e, naturalmente, a reciprocidade espontânea deve acontecer (o cliente retornando ao PF algo a mais de valor) (Cialdini & James, 2009; Morales, 2005).

Repetindo o que sucedeu no Estudo 1, no Estudo 2, não se sustentou a relação entre as recompensas do PF e a injustiça nele percebida pelo cliente não recompensado (H2b). Novamente, a explicação que se vislumbra está na disparidade entre os patamares de exigência dos consumidores brasileiros e estadunidenses. A visualização pelo respondente, no Estudo 2, de um serviço diferenciado que o PF proporciona a outros clientes, mas não a ele próprio, não altera a injustiça que se percebe no programa. A relação negativa entre as recompensas do PF e o *status* do cliente não recompensado também foi frustrada (H2a). Os clientes brasileiros não recompensados se revelaram tolerantes à desigualdade – que os desfavorece – quando não são recompensados pelo PF. O *status* desses clientes não se altera, nem para mais, nem para menos, em função do tratamento diferenciado dirigido a outros clientes. Essas duas constatações (H2a e H2b), no Estudo 2, simplificam a gestão de PFs no Brasil, pois as avaliações de injustiça e de *status* pelos não recompensados não precisam ser alvos para preocupação.

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

Uma explicação possível para esse fenômeno pode estar associada à aceitação da distância em relação ao poder, maior na cultura brasileira (*versus* na americana) (Le & Steinberg, 2017; Hofstede Insights, 2021).

Mesmo que o coeficiente de determinação da variável *status* possa ser classificado como forte ( $R^2 = 55,5\%$ ), não se confirmaram suas relações com a lealdade atitudinal (H4a) e com as compras incrementais (H4b). A relação entre a gratidão ( $R^2 = 17,1\%$ ) e as compras incrementais (H3b) também não foi suportada.

As moderações da visibilidade de recompensa foram todas rejeitadas (H8a, H8b e H8c). Sendo assim, não resultam em vantagem, para o PF, ações destinadas a dar visibilidade às recompensas. Em função dessa variável, não se alteram as relações: (i) positiva entre as recompensas do PF e o *status* do cliente recompensado (H8a); (ii) negativa entre tais recompensas e o *status* do cliente não recompensado (H8b); e (iii) positiva entre tais recompensas e a injustiça percebida pelo cliente não recompensado. Tal qual se identificou no Estudo 1, gestores devem buscar a ativação de outras características de entrega do PF, que não a visibilidade das recompensas, capazes de moderar positivamente as relações que atingem o *status* do recompensado. Sob o ângulo do cliente não recompensado, não traz desvantagens, para o PF, manter a visibilidade de suas recompensas.

### Estudo 3

No Estudo 3, manipularam-se a característica falha de serviço (intensidade baixa *versus* alta) e a posição do cliente (recompensado *versus* não recompensado), viabilizando o teste das hipóteses H1 a H5 e H9. O cenário básico é o mesmo dos Estudos 1 e 2. Os grupos de tratamento foram informados da existência de duas salas de embarque no aeroporto: uma comum e outra exclusiva (com direito a assentos melhores, água e café). Nos grupos de baixa intensidade de falha de serviço, foi informado: (i) ao cliente recompensado, que a sala exclusiva não estaria funcionando no horário em que se faria o *check-in* (uma comunicação prévia); e (ii) ao cliente não recompensado, que ele ou ela estava na fila para o *check-in* na sala comum e, dessa maneira, não veria cliente recompensado algum afetado pela falha. Quanto aos grupos de alta intensidade de falha de serviço, foi informado: (i) ao cliente

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

recompensado, que a sala exclusiva não estava funcionando naquela hora (sendo esse o momento do *check-in*). Além da comunicação da falha no momento do uso (não tendo ocorrido nenhum aviso prévio), havia vários outros clientes aguardando o embarque e que presenciaram a cena na qual a falha de serviços aconteceu; e (ii) ao cliente não recompensado, que este observava vários clientes recompensados sendo informados de que a sala exclusiva não estava disponível. Ao grupo de controle não se mencionou falha de serviço. Cada respondente recebeu apenas um tipo de cenário.

### Estudo 3 – Amostra e Análise Preliminar

A amostra do Estudo 3 contou com 157 indivíduos, sendo 56,7% homens e 43,3% de respondentes mulheres. A idade média foi 25,16 anos (mínimo = 18, máximo = 47;  $dp = 6,46$  anos). Metade dos respondentes (50,3%) declarou renda mensal familiar de até R\$ 4.427,00. A distribuição dos respondentes foi a seguinte: cenário 1, com 13,4% dos respondentes; o cenário 2, 19,7%; o cenário 3, 19,1%; o cenário 4, 24,2%; o grupo de controle, 23,6%.

Não houve problema de multicolinearidade (o maior VIF, na variável mensurada Lealdade 2, foi  $9,1 < 10,0$ ). Novamente, as distribuições das variáveis não apresentaram aderência à curva normal (no teste K-S,  $p\text{-values} < 0,05$ ).

Os itens com as maiores médias foram os de falha de serviço (entre 4,14 e 4,65). As menores médias foram as das variáveis exclusividade percebida (0,60), experiência com PFs (2,35 vinculações) e experiência com viagens aéreas (2,45 viagens). O mesmo ocorreu nos Estudos 1 e 2. O perfil da amostra foi considerado adequado à compreensão dos cenários explorados no estudo.

### Estudo 3 – Testes de Hipóteses

Os indicadores de ajuste do modelo do Estudo 3 foram satisfatórios: AVEs ( $> 0,50$ ); confiabilidade composta ( $> 0,60$ ), Alfas de *Cronbach* ( $> 0,70$ ) e comunalidades ( $> 0,50$ ). O modelo geral do Estudo 3 explicou 46,9% da lealdade atitudinal e 37,5% das compras incrementais, assim como

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

44,1% da gratidão, 28,7% do *status* e 59,3% da injustiça percebida. Afora a lealdade atitudinal (neste estudo 46%, no estudo original 73%), os coeficientes de determinação desta pesquisa são maiores do que os encontrados por Steinhoff e Palmatier (2016), sendo que se sobressai a distância entre os poderes de explicação da injustiça percebida: 59% neste estudo ante 5% no estudo original.

A Figura 2 apresentou os resultados da análise multivariada dos estudos que compõem esta pesquisa, incluindo os relativos ao Estudo 3. Não se evidenciaram, na amostra, relações positivas diretas entre as recompensas do PF e a injustiça percebida pelo cliente não recompensado (H2b), entre a gratidão do cliente ao PF e sua lealdade atitudinal (H3a) e quanto às suas compras incrementais (H3b). Entretanto, foram suportadas as relações positivas entre as recompensas do PF e a gratidão (H1a;  $\beta = 0,66$ ;  $t = 3,58$ ;  $p < 0,05$ ) e o *status* do cliente recompensado (H1b;  $\beta = 0,90$ ;  $t = 3,06$ ;  $p < 0,05$ ). Também entre o *status* do cliente no PF e sua lealdade atitudinal (H4a;  $\beta = 0,18$ ;  $t = 2,10$ ;  $p < 0,05$ ), assim como suas compras incrementais (H4b;  $\beta = 0,21$ ;  $t = 2,58$ ;  $p < 0,05$ ). Acerca das relações negativas propostas, não se confirmou aquela estabelecida entre as recompensas do PF e o *status* do cliente não recompensado (H2a). O coeficiente, embora marginalmente significativo ( $\beta = 0,45$ ;  $t = 1,95$ ;  $p < 0,10$ ), é positivo. Uma explicação alternativa para esse resultado contraintuitivo pode estar associada à posição adotada pelo cliente não recompensado, com a observação da falha de serviços ocorrida com os clientes recompensados. Pode ser que os clientes não recompensados, diante do impedimento de utilização do benefício pelos recompensados, tenham se sentindo valorizados pela empresa e não se projetaram na situação dos clientes recompensados. Contudo, esse é um achado que abre a possibilidade de outros estudos, nos quais a inveja ou a competitividade podem ser combinadas com o modelo de recuperação de falhas.

As relações negativas diretas entre a injustiça percebida pelo cliente no PF e sua lealdade atitudinal foram significantes (H5a;  $\beta = -0,516$ ;  $t = 6,157$ ;  $p < 0,05$ ), assim como suas compras incrementais (H5b;  $\beta = -0,572$ ;  $t = 7,383$ ;  $p < 0,05$ ). Das quatro moderadoras cogitadas, a falha de serviço foi suportada somente como redutora do efeito positivo das recompensas do PF na gratidão do cliente recompensado (H9a;  $\beta = -0,59$ ;  $t = 3,33$ ;  $p < 0,05$ ).

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

### Estudo 3 – Discussão

Uma vez mais, no Estudo 3, as recompensas do PF não afetaram negativamente (H2a) o *status* do cliente não recompensado, nem afetaram positivamente a (H2b) injustiça por este percebida. As evidências de perspectivas distintas, sobre a disparidade de tratamento no PF, foram reforçadas entre consumidores brasileiros, nesta pesquisa, e estadunidenses, em Steinhoff e Palmatier (2016).

No Estudo 3, a gratidão do cliente ao PF não afetou nem sua lealdade atitudinal (H3a) nem suas compras incrementais (H3b). Eis um substantivo desafio para gestores de PFs, que parecem não ter na gratidão um caminho para melhorar o desempenho do programa nesses dois componentes de lealdade, o atitudinal e o comportamental. Isto é, mesmo a elevação da gratidão ao PF, na amostra do Estudo 3, não impulsionou os clientes a reforçarem as típicas reações de reciprocidade e equidade (Cialdini & James, 2009; Morales, 2005). Este resultado pode ser entendido como uma demonstração de alinhamento entre a expectativa do cliente e o efeito observado, ou seja, a obrigação do PF foi cumprida.

No tocante às moderações propostas no Estudo 3, sustentou-se a falha de serviço como redutora da relação positiva entre as recompensas do PF e a gratidão do cliente recompensado (H9a). Para esses recompensados, quanto maior a intensidade da falha, menos robusta será a conexão entre as recompensas e a gratidão. Afinal, a falha impõe sacrifícios ou retira benefícios, desvalorizando o tratamento diferenciado dado ao recompensado. A falha vai tirando, à medida que se intensifica, o brilho das recompensas. Essas relações são intuitivas, mas estimá-las empiricamente foi um avanço científico original neste artigo.

### Discussão Agregada

A partir do modelo de Steinhoff e Palmatier (2016), o objetivo deste artigo foi examinar, sob a ótica do cliente, num PF: (i) as relações diretas entre clientes recompensado e não recompensado em três avaliações comparativas; (ii) as moderações de quatro características do PF nas relações do recompensado e do não recompensado em relação às suas avaliações; e (iii) as mediações dessas avaliações nas relações dessas duas posições de cliente com resultados do PF. Os exames ocorreram no

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

contexto cultural e econômico do Brasil. Realizaram-se três estudos complementares, na forma de levantamentos com projeção de cenários.

Esta discussão vale, a rigor, para os âmbitos das amostras e dos serviços aqui abordados, mas tentativamente podem ser consideradas, de modo mais amplo, na realidade brasileira.

As recompensas do PF influenciaram reiteradamente a gratidão do cliente recompensado (H1a, Estudos 1, 2 e 3) e, em duas das três amostras, influenciaram o seu *status* (H1b, Estudos 1 e 3). Logo, há de se administrar habilmente tais recompensas, ajustando-as aos segmentos dentro do conjunto de recompensados do PF e mesmo personalizando-as, de modo que gerem mais impacto na gratidão (alta prioridade) e no *status* (prioridade).

Já para o cliente não recompensado, apenas em uma das três amostras as recompensas do PF afetaram desfavoravelmente seu *status* (H2a, Estudo 1). Mesmo assim, a relação negativa não foi estatisticamente significativa. Para o não recompensado, a concessão de recompensas a outros clientes nunca piorou sua percepção de injustiça vinda do PF (H2b, Estudos 1, 2 e 3), nem afetou seu *status* em duas das três amostras (H2a; Estudos 2 e 3). Esse quadro simplifica a gestão do PF, no que diz respeito aos não recompensados, visto que estes se revelam insensíveis à diferenciação entregue aos recompensados. Esses clientes também são mais tolerantes à desigualdade de tratamento – como já exposto na seção de Discussões dos Três Estudos – do que seus pares estadunidenses, sujeitos da pesquisa de Steinhoff e Palmatier (2016).

A gratidão do cliente ao PF afetou sua lealdade atitudinal em duas das três amostras (H3a, Estudos 1 e 2), porém, afetou as compras incrementais em apenas uma (H3b, Estudo 1). O *status* do cliente no PF se mostrou mais impactante, pois afetou – em duas das amostras – tanto a lealdade atitudinal (H4a, Estudos 1 e 3) quanto as compras incrementais (H4b, Estudos 2 e 3). Tais compras são bem mais substantivas, como métricas de desempenho do PF, para o fornecedor, visto haver uma distância entre a atitude e o comportamento a ser percorrida pelo cliente, sendo que obstáculos podem bloquear o caminho.

A injustiça percebida pelo cliente no PF sobressaiu, pois, em todos os estudos e impactou a lealdade atitudinal (H5a, Estudos 1, 2 e 3). Essa injustiça, todavia, só afetou as compras incrementais do

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

cliente em uma amostra (H5b, Estudo 3). Essa consequência adversa da injustiça percebida, na lealdade atitudinal do cliente ao PF, é um alerta aos gestores. No Brasil, há frequentes notícias de reclamações de clientes, que se sentem injustiçados com PFs, mormente pela dificuldade e por frustrações em obterem recompensas esperadas e, não raro, há expectativas que são exageradas por ações intencionais do próprio PF (Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor e Trabalhador, 2020).

Analizamos as potenciais moderações efetivadas pelas características do PF, sendo que a análise de cada moderação foi contemplada em um só dos estudos. A exclusividade da recompensa reforçou a relação positiva entre as recompensas do PF e o *status* do cliente recompensado (Estudo 1, H7b). Portanto, desde os contatos iniciais, o PF tem de descrever, explicar e realçar o que há de exclusivo e único nas recompensas entregues ao cliente. Essas medidas devem prosseguir ao longo do relacionamento, mesmo quando novas recompensas não são dadas ao cliente. Essa abordagem informativa e persuasiva, quando possível, vai manter intensificada a ligação entre as recompensas e o *status* do cliente.

Por sua vez, a falha de serviço enfraquece o efeito positivo das recompensas do PF na gratidão do cliente recompensado (Estudo 3, H9a). Essa característica, então, precisa ser gerenciada no PF, com vistas a melhorar a gratidão por parte dessa posição de cliente. A gestão deve prevenir a ocorrência de falhas e recuperar os efeitos daquelas que eventualmente aconteçam. Todo PF precisa ter efetivos processos, procedimentos e recursos para lidar com falhas, sobretudo aquelas que atingem os clientes recompensados (H9a, Estudo 3). Mesmo para os não recompensados, afora os efeitos não evidenciados no *status* e na injustiça percebida, a falha pode redundar em comunicação boca a boca negativa ou em ações extrajudiciais e judiciais de ressarcimento de danos materiais e morais, o que prejudicaria o PF por outras vias.

No tocante ao poder de explicação de construtos endógenos, os achados demandam reflexão e ações. As variantes do modelo conceitual, nos Estudos 1, 2 e 3, têm expressiva capacidade de explicar a variabilidade na lealdade atitudinal ao PF, uma das duas variáveis de desempenho incluídas: 37% no Estudo 2, 47% no Estudo 3, atingindo 54% no Estudo 1 (média de 46%). Entretanto, esse poder cai consideravelmente quando se trata das compras incrementais junto ao PF: apenas 9% no Estudo 2, 16%

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

no Estudo 1 e 37% no Estudo 3 (média de 21%). Ao mesmo tempo, chama à atenção o fato de a extensão promovida neste artigo – inclusão da falha de serviço como característica moderadora – levar ao modelo com a mais alta explicação dessas compras (cruciais para o PF), entre os três estudos (Estudo 3,37%).

### Implicações e Considerações Finais

Algumas implicações teóricas podem ser observadas nos achados dos três estudos conduzidos. As compras incrementais e a lealdade atitudinal são sensíveis à exclusividade de recompensas e à clareza das regras percebidas pelos participantes dos PFs. Ademais, ficou evidenciado o efeito da falha de serviço neste contexto.

Constatou-se também que o cliente recompensado por um PF manifesta gratidão e reconhece um maior *status*. Ademais, a gratidão e o *status* potencializam a lealdade declarada e o desejo de manter/aumentar o relacionamento comercial com a empresa. Outra implicação fundamental é a injustiça percebida, que afeta fortemente a lealdade atitudinal dos participantes de um PF.

Apesar da não confirmação das moderações que envolviam a clareza das regras, os gestores não devem descuidar dessa característica. O Sistema de Defesa do Consumidor e seus componentes no Brasil (como o Código de Defesa do Consumidor e os Programas de Defesa do Consumidor – PROCONs) impõem obrigações rígidas a todo fornecedor perante seu mercado, que abrangem os PFs. Uma das obrigações é a clareza na informação dos direitos e dos deveres dos clientes real e potencial ou, na nomenclatura deste artigo, recompensado e não recompensado no PF.

A visibilidade da recompensa não foi significativa como moderadora. Logo, os gestores não devem investir em ações e recursos para divulgação massificada de suas recompensas. Essa informação pode ser transmitida de modo focado e individualizado, com economia. Ainda, no ambiente físico, ou mesmo no *online*, de prestação de serviços, os clientes não precisam assistir à diferenciação de tratamento dispensada aos recompensados.

Uma síntese das implicações gerenciais deste artigo para um PF pode ser: Propicie *Status*, Evite Injustiça, Estimule a Gratidão, seja claro nas regras de seu PF, Não Falhe e Ofereça Exclusividade.

## **Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados**

---

O aproveitamento dos resultados e das implicações da pesquisa deste artigo exige cautela, em especial por parte dos praticantes do marketing nos PFs. Essa cautela se relaciona com as limitações ora expostas, visto que cada limitação é uma vereda que outros pesquisadores podem trilhar, ajudando a levar cientificamente à frente os temas características, avaliações e resultados de PFs, na interdependência dos clientes recompensados e não recompensados.

As pesquisas para identificar outras características e outros mecanismos de avaliação de PFs e de relações decorrentes, que ampliem a explicação das compras incrementais, são prioritárias. O modelo de Steinhoff e Palmatier (2016), com a extensão da falha de serviço aqui articulada, propicia robusta explicação da lealdade atitudinal. Entretanto, isso não acontece com o comportamento do cliente, no ato de comprar mais do PF. Uma possibilidade de análise é incluir o valor percebido no PF, como construto fundamental do comportamento do consumidor. Outra possibilidade está nos valores do próprio cliente – por exemplo, mais coletivista ou individualista – que devem afetar as relações do modelo.

Outra frente de estudos poderia abranger a recuperação pelo PF, após a falha de serviço. Diante de uma falha, é natural que o cliente espere compensação ou mesmo uma combinação de compensações, o que inclui solução da falha, pedido de desculpa, desconto na transação, crédito para posterior utilização em compras, brinde ou serviço gratuito, ou ainda, tratamento ainda mais diferenciado no PF. Talvez uma recuperação competente e proativa, pelo PF, neutralize ou reduza o efeito dessa falha na gratidão do cliente (H9a, Estudo 3) e até melhore o poder de explicação das compras incrementais.

A operacionalização das compras incrementais, nos três estudos deste artigo, foi aproximada pela intenção declarada de comprar. É desejável, em novas pesquisas, aprimorar essa medição. Isso, porém, parece que demandaria um levantamento tradicional, calcado na avaliação de PF(s) real(is), ao passo que aqui o levantamento foi realizado com instrução de cenários. Outra possibilidade de avanços na literatura é a análise da facilidade das regras que um PF pode ter. Mesmo que possa haver uma razoável correlação entre a clareza de regras e a facilidade de regras, estas podem ter naturezas distintas e influenciar a lealdade e as compras incrementais de formas diferentes.

Aponta-se como limitação não ter sido investigada a perspectiva do cliente relativamente a um PF real. Essa ação implicaria formar uma amostra com pessoas não só vinculadas a um PF real, mas que

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

tivessem vivenciado, no programa, os dois níveis (baixo e alto) nas quatro características de PF: exclusividade da recompensa, clareza das regras, visibilidade da recompensa e falha de serviço. Já a simulação de cenários fictícios realizada nesta pesquisa pode trazer dificuldades ao respondente, membro de um ou mais PFs. O respondente torna-se suscetível a viés, na confusão entre o cenário fictício e sua experiência real pregressa com um PF.

Outra limitação foi a população, da qual se extraíram as três amostras, de estudantes universitários, apesar de que esses tinham perfis adequados aos estudos, quanto à experiência com viagens aéreas e na vinculação a PFs. Entretanto, a generalização dos resultados seria reforçada com uma população mais heterogênea e representativa dos habitantes do Brasil.

Sugere-se que se pesquisem outros serviços de PF e ramos empresariais (além das companhias aéreas aqui contempladas) e em outros países. Essa expansão, muito além de Brasil e companhias e serviços aéreos, tornar-se-ia ainda mais oportuna em face dos resultados não uniformes, para umas e outras hipóteses, entre os três estudos deste artigo, o que é ilustrado em H1b, H3a e H5b.

Em suma, apesar dos passos cumpridos neste artigo, várias são as limitações da pesquisa relatada e restam dúvidas importantes sobre o processo que resulta em sucesso *versus* insucesso de um PF. Os frutos potenciais de mais esforços de investigação realmente interessam aos profissionais envolvidos em PFs e a seus clientes (recompensados e não recompensados) também.

### Referências

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In: *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Anderson, J. L., Jolly, L. D., & Fairhurst, A. E. (2007). Customer relationship management in retailing: A content analysis of retail trade journals. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14(6), 394-399. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2007.02.009>
- Associação Brasileira das Empresas do Mercado de Fidelização. (2019). *Empresas de fidelidade faturam 3,7 bilhões no primeiro semestre*. São Paulo, 17 set. 2019. Recuperado de <https://dcomercio.com.br/categoria/negocios/empresas-de-fidelidade-faturam-3-7-bilhoes>.
- Baker, M. A., & Legendre, T. S. (2020). Unintended negative consequences of loyalty programs: endowed vs earned loyalty. *Journal of Services Marketing*, 35(2), 210-221. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2019-0089>

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

- Banik, S., Gao, Y., & Rabbanee, F. K. (2019). Status demotion in hierarchical loyalty programs and its effects on switching: Identifying mediators and moderators in the Chinese context. *Journal of Business Research*, 96, 125-134. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.010>
- Barari, M., Ross, M., Thaichon, S., & Surachartkumtonkun, J. (2021). A meta-analysis of customer engagement behaviour. *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), 457-477. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12609>
- Bijmolt, T. H., & Verhoef, P. C. (2017). Loyalty programs: Current insights, research challenges, and emerging trends. In: *Handbook of marketing decision models*, 143-165. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-56941-3\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-56941-3_5)
- Breugelmans, E., Bijmolt, T. H., Zhang, J., Basso, L. J., Dorotic, M., Kopalle, P., ... & Wunderlich, N. V. (2015). Advancing research on loyalty programs: a future research agenda. *Marketing Letters*, 26(2), 127-139. <https://doi.org/10.1007/s11002-014-9311-4>
- Butori, R., & De Bruyn, A. (2013). So you want to delight your customers: The perils of ignoring heterogeneity in customer evaluations of discretionary preferential treatments. *International Journal of Research in Marketing*, 30(4), 358-367. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2013.03.004>
- Carvalho, M., Lopes, E. L., Freire, O. B. D. L., & Pedron, C. D. (2019). Falha de serviços: mapeamento dos últimos 10 anos de produção científica. *Teoria e Prática em Administração (TPA)*, 9(2), 106-120. <https://doi.org/10.21714/2238-104X2019v9i3-43158>
- Chaabane, A. M., & Pez, V. (2017). "Make me feel special": are hierarchical loyalty programs a panacea for all brands? The role of brand concept. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 38, 108-117. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.05.007>
- Chaudhuri, M., Voorhees, C. M., & Beck, J. M. (2019). The effects of loyalty program introduction and design on short-and long-term sales and gross profits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(4), 640-658. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00652-y>
- Chen, Y., Mandler, T., & Meyer-Waarden, L. (2021). Three decades of research on loyalty programs: A literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 124, 179-197. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.057>
- Cialdini, R. B., & James, L. (2009). *Influence: science and practice*. Vol. 4. Boston: Pearson.
- Collins, L. M. (1996). Is reliability obsolete? A commentary on "Are simple gain scores obsolete?". *Applied Psychological Measurement*, 20(3), 289-292. <https://doi.org/10.1177/014662169602000308>
- Colloquy (2017). *Colloquy loyalty census*. Recuperado de <https://www.loyalty.com/home/thank-you/2017-colloquy-loyalty-census-report>
- Delen, D., Dorokhov, O., Dorokhova, L., Dinçer, H., & Yüksel, S. (2020). Balanced scorecard-based analysis of customer expectations for cosmetology services: a hybrid decision modeling approach. *Journal of Management Analytics*, 7(4), 532-563. <https://doi.org/10.1080/23270012.2020.1818319>
- Dreze, X., & Nunes, J. C. (2009). Feeling superior: The impact of loyalty program structure on consumers' perceptions of status. *Journal of Consumer Research*, 35(6), 890-905. <https://doi.org/10.1086/593946>

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

- Eggert, A., Steinhoff, L., & Garnefeld, I. (2015). Managing the bright and dark sides of status endowment in hierarchical loyalty programs. *Journal of Service Research*, 18(2), 210-228. <https://doi.org/10.1177/1094670514566797>
- Esmark, C. L., Noble, S. M., & Bell, J. E. (2016). Open versus selective customer loyalty programmes. *European Journal of Marketing*, 50(5-6), 770-795. <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2014-0730>
- Evanschitzky, H., & Armstrong, J. S. (2010). Replications of forecasting research. *International Journal of Forecasting*, 26(1), 4-8. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2009.09.003>
- Fang, Z., Huang, L., & Wierman, A. (2020). Loyalty programs in the sharing economy: Optimality and competition. *Performance Evaluation*, 143, 1-29. <https://doi.org/10.1016/j.peva.2020.102105>
- Faramarzi, A., & Bhattacharya, A. (2021). The economic worth of loyalty programs: An event study analysis. *Journal of Business Research*, 123, 313-323. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.044>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics*. *Algebra and Statistics*, 18(3), 382-388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Gazley, A., & Simmonds, H. (2018). When service providers fail: outsourcing help and consumer attitudes. *Journal of Business Strategy*, 39(5), 22-30. <https://doi.org/10.1108/JBS-03-2018-0040>
- Gómez, M., Martín-Consuegra, D., Díaz, E., & Molina, A. (2018). Determinants and outcomes of price premium and loyalty: A food case study. *Journal of Consumer Behaviour*, 17(1), 64-74. <https://doi.org/10.1002/cb.1692>
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed.
- Henderson, C. M., Beck, J. T., & Palmatier, R.W. (2011). Review of the theoretical underpinnings of loyalty programs. *Journal of Consumer Psychology*, 21(3), 256-276. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.02.007>
- Hofstede Insights (2021). *Country comparison tool*. Recuperado de <https://www.hofstede-insights.com/>.
- Hutz, C. S., Midgett, A., Pacico, J. C., Bastianello, M. R., & Zanon, C. (2014). The relationship of hope, optimism, self-esteem, subjective well-being, and personality in Brazilians and Americans. *Psychology*, 5(6), 11-20. <https://doi.org/10.4236/psych.2014.56061>
- Hwang, E., Baloglu, S., & Tanford, S. (2019). Building loyalty through reward programs: The influence of perceptions of fairness and brand attachment. *International Journal of Hospitality Management*, 76(Part A), 19-28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.009>
- Hwang, Y., & Mattila, A. S. (2019). Spillover effects of status demotion on customer reactions to loyalty reward promotions: the role of need for status and exclusivity. *Journal of Travel Research*, 58(8), 1302-1316. <https://doi.org/10.1177/0047287518807576>
- Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor e Trabalhador (2020). *Programas de milhas são alvos de reclamações do consumidor*. Recuperado de <https://www.abradecont.org.br/programas-de-milhas/>.

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

- Jung, N. Y., & Seock, Y. K. (2017). Effect of service recovery on customers' perceived justice, satisfaction, and word-of-mouth intentions on online shopping websites. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 23-30. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.01.012>
- Kang, J., Alejandro, T.B., & Groza, M.D. (2015). Customer-company identification and the effectiveness of loyalty programs. *Journal of Business Research*, 68(2), 464-471. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.002>
- Kapferer, J. N., & Valette-Florence, P. (2018). The impact of brand penetration and awareness on luxury brand desirability: a cross country analysis of the relevance of the rarity principle. *Journal of Business Research*, 83, 38-50. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.025>
- Kardes, F., & Herr, P. M. (2019). Experimental research methods in consumer psychology. In: *Handbook of research methods in consumer psychology*. New York: Routledge. p. 3-16. <https://doi.org/10.4324/9781351137713-1>
- Kiio, A. M., & Kohsuwan, P. (2020). The effects of service fairness on customer recovery satisfaction and loyalty towards internet services. *Human Behavior, Development and Society*, 21(4), 35-46.
- Kivetz, R., & Simonson, I. (2002). Earning the right to indulge: effort as a determinant of customer preferences toward frequency program rewards. *Journal of Marketing Research*, 39(2), 155-170. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.2.155.19084>
- Le, V., & Steinberg, H. (2017). Entrepreneurial leadership in Brazil, Japan, and the USA. In: Allied Academies International Conference. Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict. *Proceedings...*, 22(1), 11-23.
- Lopes, E. L. & Da Silva, M. A. (2015). The effect of justice in the history of loyalty: a study in failure recovery in the retail context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 24, 110-120. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.03.003>
- Lopes, E. L., Hernandez, J. M. D. C., & Nohara, J. J. (2009). Competing scales for measuring the perceived quality: a comparison between the Servqual and RSQ. *Revista de Administração de Empresas*, 49(4), 401-416. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000400004>
- Lorenz, P. M., Johnson, C. M., & Barakat, L. L. (2017). An exploration of frequent service failures in the Brazilian airline industry. *Latin American Business Review*, 18(1), 19-45. <https://doi.org/10.1080/10978526.2016.1251822>
- Loyaltyone (2019). *New research report: global customer loyalty a \$323B endeavor*. Recuperado de <https://www.loyalty.com/home/insights/article-details/new-research-report-global-customer-loyalty-a-323b-endeavor>.
- Malhotra, N., Lopes, E. L., & Veiga, R. T. (2014). Modelagem de equações estruturais com Lisrel: uma visão inicial. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 27-42. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2698>
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing research: an applied approach*. 5th ed. New York: Pearson. <https://doi.org/10.4324/9781315088754>
- Mccall, M., & McMahan, D. (2016). Customer loyalty program management: what matters to the customer. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(1), 111-115. <https://doi.org/10.1177/1938965515614099>

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

- Miquel-Romero, M. J., Frassetto, M., & Molla-Descals, A. (2020). The role of the store in managing postpurchase complaints for omnichannel shoppers. *Journal of Business Research*, 109, 288-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.057>
- Morales, A. C. (2005). Giving firms an “E” for effort: consumer responses to high-effort firms. *Journal of Consumer Research*, 31(4), 806-812. <https://doi.org/10.1086/426615>
- Mueller-Langer, F., Fecher, B., Harhoff, D., & Wagner, G. G. (2019). Replication studies in economics - how many and which papers are chosen for replication, and why? *Research Policy*, 48(1), 62-83. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.07.019>
- Nastasoiu, A., & Vandenbosch, M. (2019). Competing with loyalty: How to design successful customer loyalty reward programs. *Business Horizons*, 62(2), 207-214. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.11.002>
- Nunes, J. C., & Drèze, X. (2006). Your loyalty program is betraying you. *Harvard Business Review*, 84(4), 124-131.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(5), 136-153. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.136>
- Palmatier, R. W., Jarvis, C. B., Bechhoff, J. R., & Kardes, F. R. (2009). The role of customer gratitude in relationship marketing. *Journal of Marketing*, 73(5), 1-18. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.1>
- Ribeiro, R. L., Pompéia, S., & Bueno, O. F. A. (2005). Comparison of Brazilian and American norms for the international affective picture system (IAPS). *Brazilian Journal of Psychiatry*, 27(3), 208-215. <https://doi.org/10.1590/S1516-44462005000300009>
- Ringle, C. M., Silva, D. Da, & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do Smart PLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Rocha, V. M., Ponchio, M. C., & de Rezende, E. F. (2015). Lealdade do consumidor e programas de fidelidade: uma análise topográfica do campo de conhecimento à luz da bibliometria, estatística espacial e redes sociais. *Revista de Ciências da Administração*, 1(1), 9-20. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17n41p09>
- Rosenmayer, A., Mcquillen, L., Robertson, N., & Ogden, S. (2018). Omni-channel service failures and recoveries: refined typologies using Facebook complaints. *Journal of Services Marketing*, 32(3), 269-285. <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2017-0117>
- Rubin, D. B. (2004). *Multiple imputation for nonresponse in surveys*. Vol. 81. London: John Wiley & Sons.
- Samaha, S. A., Palmatier, R. W., & Dant, R. P. (2011). Poisoning relationships: perceived unfairness in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 75(3), 99-117. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.3.99>
- Schumann, J.H., Wunderlich, N.V., & Evanschitzky, H. (2014). Spillover effects of service failures in coalition loyalty programs: the buffering effect of special treatment benefits. *Journal of Retailing*, 90(1), 111-118. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2013.06.005>

## Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade nos Clientes Recompensados e Não Recompensados

---

- Septianto, F., An, J., Chiew, T. M., Paramita, W., & Tanudharma, I. (2019). The similar versus divergent effects of pride and happiness on the effectiveness of loyalty programs. *Journal of Business Research*, 99, 12-22. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.021>
- Sharp, B., & Sharp, A. (1997). Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns. *International Journal of Research in Marketing*, 14, 473-486. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(97\)00022-0](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(97)00022-0)
- Shulga, L., & Tanford, S. (2018). Measuring perceptions of fairness of loyalty program members. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(3), 346-365. <https://doi.org/10.1080/19368623.2017.1359724>
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.1.15.18449>
- Steinhoff, L., & Palmatier, R. W. (2016). Understanding loyalty program effectiveness: managing target and bystander effects. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 88-107. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0405-6>
- Tanford, S. & Jung, S. (2017) Festival attributes and perceptions: A meta-analysis of relationships with satisfaction and loyalty. *Tourism Management*, 61(1), 209-220. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.02.005>
- Tarofder A.K., Nikhashemi, S.R., Azam, S.M.F., & Haque, P.S.A. (2016). The mediating influence of service failure explanation on customer repurchase intention through customers satisfaction. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8(4), 516-535. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-04-2015-0044>
- Umashankar, N., Ward, M. K., & Dahl, D. W. (2017). The benefit of becoming friends: complaining after service failures leads customers with strong ties to increase loyalty. *Journal of Marketing*, 81(6), 79-98. <https://doi.org/10.1509/jm.16.0125>
- Urdan, A. T., & Rodrigues, A. R. (1999). Modelo do Índice de satisfação do cliente norte-americano: um exame inicial no Brasil com equações estruturais. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(3), 109-130. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551999000300006>
- Van Prooijen, J., Van Den Bos, K., & Wilke, H. (2002). Procedural justice and status: status salience as antecedent of procedural fairness effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1.353-1.361. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.6.1353>
- Van Vaerenbergh, Y., Varga, D., De Keyser, A., & Orsingher, C. (2019). The service recovery journey: conceptualization, integration, and directions for future research. *Journal of Service Research*, 22(2), 103-119. <https://doi.org/10.1177/1094670518819852>
- Wagner, T., Hennig-Thurau, T., & Rudolph, T. (2009). Does customer demotion jeopardize loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 69-85. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.69>
- Wang, L., Li, D. C., Yang, J. S., Shao, F., Zhong, X. H., Zhao, H. Y., ... & Wang, Y. (2016). Modeling of thermal properties and failure of thermal barrier coatings with the use of finite element methods: A review. *Journal of the European Ceramic Society*, 36(6), 1.313-1.331. <https://doi.org/10.1016/j.jeurceramsoc.2015.12.038>

**Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade  
nos Clientes Recompensados e Não Recompensados**

---

Xie, E., Reddy, K. S., & Liang, J. (2017). Country-specific determinants of cross-border mergers and acquisitions: a comprehensive review and future research directions. *Journal of World Business*, 52(2), 127-183. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.12.005>.

**Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade  
nos Clientes Recompensados e Não Recompensados**

**APÊNDICE A – Análise da Homoscedasticidade, Linearidade e Normalidade dos Itens**

Itens	Estudo 1					Estudo 2					Estudo 3				
	VIF	Levene	Sig.	Z de KS	Sig	VIF	Levene	Sig.	Z de KS	Sig	VIF	Levene	Sig.	Z de KS	Sig
Gratidão1	5,122	1,463	,336	1,901	,001	4,964	,874	,717	1,731	,005	5,352	,336	,563	1,906	,001
Gratidão2	4,180	1,373	,243	1,896	,002	2,993	1,198	,324	2,692	,000	5,760	,162	,688	1,866	,002
Gratidão3	8,687	1,015	,315	2,006	,001	7,041	,741	,391	1,762	,004	7,149	,019	,889	1,630	,010
Status1	6,443	1,810	,180	2,342	,000	4,455	,126	,723	2,111	,000	5,585	,102	,750	2,077	,000
Status2	4,237	,037	,847	2,341	,000	3,684	,003	,954	1,640	,009	4,333	1,177	,280	1,885	,002
Status3	2,193	,167	,684	1,624	,010	3,072	,446	,505	1,628	,010	2,897	2,256	,135	1,813	,003
Injustiça1	2,030	,248	,619	2,049	,000	2,496	,014	,905	2,008	,001	4,103	,586	,445	1,563	,015
Injustiça2	2,214	,453	,502	2,169	,000	2,630	,997	,812	2,000	,001	4,128	,194	,660	1,766	,004
Injustiça3	4,008	1,289	,258	2,063	,000	4,108	,094	,745	2,082	,000	7,129	,000	,984	1,692	,007
Injustiça4	3,330	2,638	,106	2,392	,000	3,793	,086	,815	2,219	,000	5,412	,383	,537	2,041	,000
Lealdade1	2,474	,522	,471	2,408	,000	2,769	,672	,874	2,718	,000	3,791	,444	,506	2,688	,000
Lealdade2	4,219	,033	,855	2,184	,000	3,722	2,225	,138	2,378	,000	9,057	,460	,499	3,177	,000
Lealdade3	5,293	,519	,472	2,110	,000	3,632	,701	,714	2,675	,000	6,783	,014	,907	2,975	,000
Recompensas	2,171	,025	,875	2,364	,000	2,545	2,860	,093	1,831	,002	2,831	,926	,716	2,217	,000
Valor1	1,748	,095	,758	3,357	,000	1,648	,241	,624	2,517	,000	3,326	,578	,448	2,736	,000
Valor2	2,875	,021	,884	2,351	,000	2,350	,013	,910	2,576	,000	4,757	,564	,454	2,751	,000
Valor3	2,425	1,641	,202	2,011	,001	2,427	3,382	,068	1,916	,001	2,390	,062	,804	1,962	,001
Falha1	2,532	,000	,993	1,858	,002	3,843	,005	,946	1,879	,002	4,295	,232	,631	1,506	,021
Falha2	2,487	,000	,995	1,897	,002	4,131	1,337	,250	2,044	,000	5,896	2,758	,099	2,207	,000
Falha3	2,774	,547	,461	1,874	,002	3,666	1,110	,380	1,831	,002	4,518	1,126	,225	2,671	,000
Regras	1,790	,056	,813	1,817	,003	1,745	,135	,713	2,157	,000	2,577	,195	,659	2,496	,000
Experiência PF	1,685	,134	,225	2,703	,000	2,137	,176	,676	2,919	,000	1,970	,126	,723	2,782	,000
Experiência Cia. Aérea	1,569	,000	,995	3,439	,000	2,112	1,233	,269	3,290	,000	1,784	,006	,940	3,570	,000
Compras Incrementais	1,529	,168	,682	4,573	,000	1,421	,589	,444	3,729	,000	2,529	,132	,717	4,600	,000
Exclusividade	1,187	1,796	,317	1,591	,013	1,636	,128	,721	1,524	,019	1,384	1,194	,276	1,891	,002

**Características, Avaliações e Resultados de Programa de Fidelidade  
nos Clientes Recompensados e Não Recompensados**

---

**APÊNDICE B – Itens das Escalas Utilizadas**

Códigos e Itens das Escalas
Gratidão 1. Sinto-me reconhecido(a) pela Companhia Boa Viagem
Gratidão 2. Sinto-me agradecido(a) com a Companhia Boa Viagem
Gratidão 3. Sinto-me valorizado(a) pela Companhia Boa Viagem
Status 1. A Companhia Boa Viagem me faz sentir privilegiado
Status 2. A Companhia Boa Viagem me dá uma sensação de status elevado
Status 3. Em relação aos outros clientes, experimento melhor tratamento na Companhia Boa Viagem
Injustiça 1. O modo como a Companhia Boa Viagem me trata é injusto
Injustiça 2. O modo como a Companhia Boa Viagem me trata é injustificado
Injustiça 3. Dado o meu comportamento como cliente, a Companhia Boa Viagem me trata injustamente
Injustiça 4. Dado o que a Companhia Boa Viagem ganha de suas vendas a partir de mim, a mesma me trata injustamente
Lealdade 1. Eu compraria da Companhia Boa Viagem
Lealdade 2. A próxima vez que eu sentir a necessidade de reservar e/ou pegar um voo, vou comprar na Companhia Boa Viagem
Lealdade 3. No futuro, pretendo comprar na Companhia Boa Viagem
Recompensas. Certamente eu sei quais são as recompensas do Programa de Fidelidade da empresa Boa Viagem
Valor 1. A Companhia Boa Viagem me ajuda a economizar dinheiro
Valor 2. A Companhia Boa Viagem é um "bom negócio" para mim
Valor 3. A Companhia Boa Viagem me fornece valor
Falha 1. A falha de serviço da Cia Boa Viagem que aconteceu comigo foi grave.
Falha 2. A falha de serviço da Cia Boa Viagem que aconteceu comigo me fez sentir irritado.
Falha 3. A falha de serviço da Cia Boa Viagem que me aconteceu foi desagradável.
Regras. As regras do Programa de Fidelidade da Companhia Boa Viagem são totalmente claras para mim
Experiência com PF. Em quantos Programas de Fidelidade (por exemplo, companhias aéreas, hotéis, varejo, mercados) você participa? (número absoluto)
Experiência com Companhia Aérea. Em média, quantos voos você faz (para fins particulares e profissionais) por ano? (número absoluto)
Compras Incrementais. Intenção comportamental declarada
Exclusividade. Estime a porcentagem de todos os clientes da Cia. Boa Viagem que receberam o mesmo tratamento que você.

**Nota:** Agradecemos por todas as recomendações de melhoria recebidas dos Avaliadores anônimos da Revista BASE durante o processo de avaliação das versões iniciais deste estudo.

*Submetido:* 16/03/2000

*Aceito:* 10/06/2021