



Relatório de Estágio

Mestrado em Marketing Relacional

# **A Construção de Programas de Fidelização de Clientes: Conceitos, Características e Esquemas de Recompensas**

**Maria Isabel Pereira Duarte**

Leiria, *novembro* de 2013





Relatório de Estágio

Mestrado em Marketing Relacional

# **A Construção de Programas de Fidelização de Clientes: Conceitos, Características e Esquemas de Recompensas**

**Maria Isabel Pereira Duarte**

Relatório de Estágio de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Alcina Teresa Gaspar Ferreira, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, *novembro* de 2013

*À Minha Família*



# Agradecimentos

Não é apenas mais um momento acadêmico, é antes o fim de mais uma etapa da minha vida.

De modo muito particular, agradeço à professora Doutora Alcina Gaspar por toda a disponibilidade, partilha e valiosa contribuição na orientação que me concedeu ao longo deste trabalho.

Um agradecimento à agência Sales Group pelo acolhimento, pela transmissão de conhecimentos. Um obrigada aos seus colaboradores que tão bem me receberam e me auxiliaram na concretização deste trabalho.

Aos meus amigos, um dos meus principais pilares, agradeço a paciência e o apoio. Aos meus pais o meu profundo e eterno agradecimento. A todos os que comigo caminharam nesta jornada, o meu reconhecimento e gratidão.



## **Resumo**

O presente relatório de estágio descreve as atividades desenvolvidas no âmbito do estágio curricular realizado na agência de marketing Sales Group, designadamente na área de gestão de clientes, prospeção de novos clientes e definição de estratégias de fidelização.

A literatura inúmera vários benefícios associados à fidelização de clientes, sugerindo que a manutenção de relacionamentos com os clientes é mais vantajosa para as empresas do que a conquista de novos clientes, pois o lucro de um cliente tem tendência a aumentar ao longo do tempo.

Os programas de fidelização de clientes podem auxiliar na manutenção de relacionamentos de longo prazo com os clientes. Estes programas podem adotar diversos modelos de relacionamento e esquemas de recompensa, sendo que as opções tomadas podem influenciar a rentabilidade do programa de fidelização. É também importante apostar na diferenciação do programa face a outros programas de fidelização concorrentes.

**Palavras-chave:** Fidelização de Clientes, Programas de Fidelização, Esquemas de Recompensa.



# Abstract

This internship report describes the activities carried out under the traineeship held at the marketing agency Sales Group, particularly in the area of customer management, prospecting new clients and developing strategies loyalty.

The existing literature refers to innumerable benefits associated with various customer loyalty, suggesting that the maintenance of customer relationships is more advantageous for companies than acquiring new customers, because the profit of a customer tends to increase over time.

The customer loyalty programs can be a useful support to maintain long-term relationships with customers. These programs can take many relationship and reward schemes, and the choices made can influence the profitability of the loyalty program. It is also important to focus on differentiation program in relation the other competing loyalty programs.

**Key-words:** Customer Loyalty, Loyalty Programs, Reward Schemes.



# Índice

DEDICATÓRIA.....	I
AGRADECIMENTOS .....	III
RESUMO .....	V
ABSTRACT .....	VII
ÍNDICE.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XI
ÍNDICE DE QUADROS .....	XIII

1.INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Contexto do trabalho .....	1
1.2 Objetivos do trabalho .....	2
1.3 Estrutura do trabalho .....	3

2. ESTÁGIO CURRICULAR .....	4
2.1 Objetivos e local do estágio.....	4
2.2 Atividades desenvolvidas .....	14
2.2.1 Gestão de clientes.....	14
2.2.2 Prospecção de clientes.....	21
2.2.3 Definição de estratégias de fidelização.....	25
2.2.4 Outras atividades.....	27
2.3 Análise crítica das atividades desenvolvidas.....	28
2.3.1 Gestão de clientes.....	28
2.3.2 Prospecção de clientes.....	35
2.3.3 Definição de estratégias de fidelização.....	38
2.4 Conclusão .....	41

3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	43
3.1 Conceito de fidelização .....	43
3.2 Tipologias de fidelização.....	44

3.3 Importância da fidelização clientes para as empresas .....	46
3.4 Conceito e características dos programas de fidelização .....	49
3.5 Efeitos dos programas de fidelização no comportamento do consumidor.....	54
3.6 Esquemas de recompensa.....	56
3.7 Cartões de fidelização .....	62
3.8 Problemas apontados aos programas de fidelização .....	63
4. CONCLUSÃO .....	67
4.1 Conclusões e atributos do trabalho.....	67
4.2 Limitações do trabalho .....	70
BIBLIOGRAFIA.....	71

# Índice de Figuras

Figura 2.1. Áreas de negócio do Sales Group .....	5
Figura 2.2. Processo de agregação de Leads .....	13
Figura 2.3. Backoffice .....	19
Figura 2.4. Passos na gestão de uma ação .....	20
Figura 2.5. Processo de desenvolvimento dos clientes.....	21
Figura 2.6. Operacionalização .....	24
Figura 2.7. Tipologia de fidelização baseada em atitudes e comportamentos .....	44



# Índice de Quadros

Quadro 2.1. Suportes de apoio à Creative Sales.....	6
Quadro 2.2. Serviços prestados na área de listbroking.....	8
Quadro 2.3. Serviços prestados na área de Data Quality.....	9
Quadro 2.4. Suportes de apoio à Digital Sales .....	10
Quadro 2.5. Principais características e vantagens do serviço da Leads `R` Us .....	13
Quadro 2.6. Estrutura e funcionalidades do Adlog Ultimate .....	17



# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Contexto do trabalho

A evolução tecnológica, a concorrência e a competitividade são constantes, e são inequivocamente uma realidade que não pode ser ignorada pelas organizações. Atualmente, predomina a “Era do cliente” na qual os consumidores estão cientes do seu poder e pressão no mercado e sabem que têm uma vantagem competitiva, tornando-se cada vez mais exigentes e valorizando outros aspetos para além da qualidade e do preço.

Nasce a era da experiência do cliente, dotado de ferramentas que lhes permitem avaliar e escolher as alternativas que mais valor lhes proporcionam (Kotler & Keller, 2006). Munidas de novas tecnologias, conhecimentos e informação, as organizações devem centrar-se na interação com os consumidores de forma mais eficiente e ativa, através de uma multiplicidade crescente de pontos e canais de contacto. Segundo um estudo realizado pela Accenture (2011), o consumidor ganha o controlo de todas as decisões de compra e, neste contexto, a tecnologia deve facilitar esta simples premissa.

As necessidades sentidas nos mercados B2B e B2C são distintas: Nos mercados B2B, a concentração dos esforços centra-se em plataformas de comunicação de modo a captar informação relevante para a auxiliar na tomada de decisão. Já nos mercados B2C existe uma maior concentração na especificação de produtos, funções, benefícios, preços e serviços (Thinktank; 2010).

O marketing relacional tem sido estudado exaustivamente por vários investigadores. Desde que Berry (1983) apresentou a sua primeira definição, têm surgido inúmeras contribuições que afirmam que o principal objetivo na estratégia de marketing de uma empresa é conseguir obter a fidelidade dos seus clientes. Peng & Wang (2006) definem o marketing relacional como um conjunto de atividades de marketing voltadas para a fidelização, manutenção e conquista de clientes, fornecendo valor para as partes envolvidas.

Segundo Noble & Phillips (2004), o marketing relacional pode ser desenvolvido por diversos meios, entre os quais se destacam os programas de fidelização, cartões de crédito da empresa, personalização de documentos enviados via correio, personalização através de listas de email e ofertas de descontos.

A área do marketing relacional numa organização diz respeito à atração, ao desenvolvimento e à manutenção de relacionamentos com os seus clientes (Kasper *et al.*, 2006), pois manter um relacionamento com os clientes permite aumentar a rentabilidade de uma empresa ao longo do tempo (Li, 2008). Por seu lado, a empresa tem também como objetivo levar os clientes a detetar valor em fazer negócios com aquela organização, sendo desta forma essencial conhecer o comportamento desses mesmos clientes (Lovelock & Writz, 2006).

A estratégia de fidelização de clientes pode apoiar-se em várias ferramentas, sendo uma delas os programas de fidelização. Estes programas são comuns num alargado leque de setores e têm alcançado taxas de participação elevadas entre os consumidores (Leenheer & Bijmolt, 2003). Os programas de fidelização têm tido uma grande aderência por parte das empresas, pois estes imergiram como uma forma de diferenciação e oferta de maior valor ao consumidor (Gee *et al.*, 2008).

## **1.2 Objetivos do trabalho**

Em primeiro lugar, este trabalho tem como objetivo apresentar as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio curricular de 7 meses realizado numa agência de marketing.

Outro objetivo deste trabalho é efetuar uma revisão da literatura sobre a construção de programas de fidelização de clientes. Este é um tema de grande interesse para a empresa Sales Group e é também um tema que está relacionado com as atividades desenvolvidas durante o estágio. A literatura sugere que a manutenção de relacionamentos com os clientes é mais vantajosa para as empresas do que a conquista de novos clientes, pois o lucro de um cliente tem tendência a aumentar ao longo do tempo e os programas de

fidelização de clientes podem auxiliar na manutenção de relacionamentos de longo prazo com os clientes.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

O relatório de estágio, para além deste primeiro capítulo de introdução, é composto por mais três capítulos.

O capítulo II debruça-se sobre o estágio curricular, apresentando os objetivos e local do estágio, as atividades desenvolvidas no decorrer do mesmo, designadamente, no âmbito da gestão de clientes, da prospeção de potenciais clientes e da definição de estratégias de fidelização, entre outras atividades realizadas pontualmente. De seguida, efetua-se uma análise crítica das atividades desenvolvidas, procurando-se apresentar algumas sugestões de melhoria.

O capítulo III apresenta uma revisão de literatura sobre os conceitos de fidelização, tipologias de fidelização e a sua importância para as empresas. Depois, abordam-se os conceitos e características dos programas de fidelização e, por fim, alguns problemas apontados aos referidos programas de fidelização.

Por último, no capítulo IV apresentam-se as conclusões deste relatório de estágio, salientando-se os contributos do trabalho e as suas limitações.

## **2. ESTÁGIO CURRICULAR**

### **2.1 Objetivos e local do estágio**

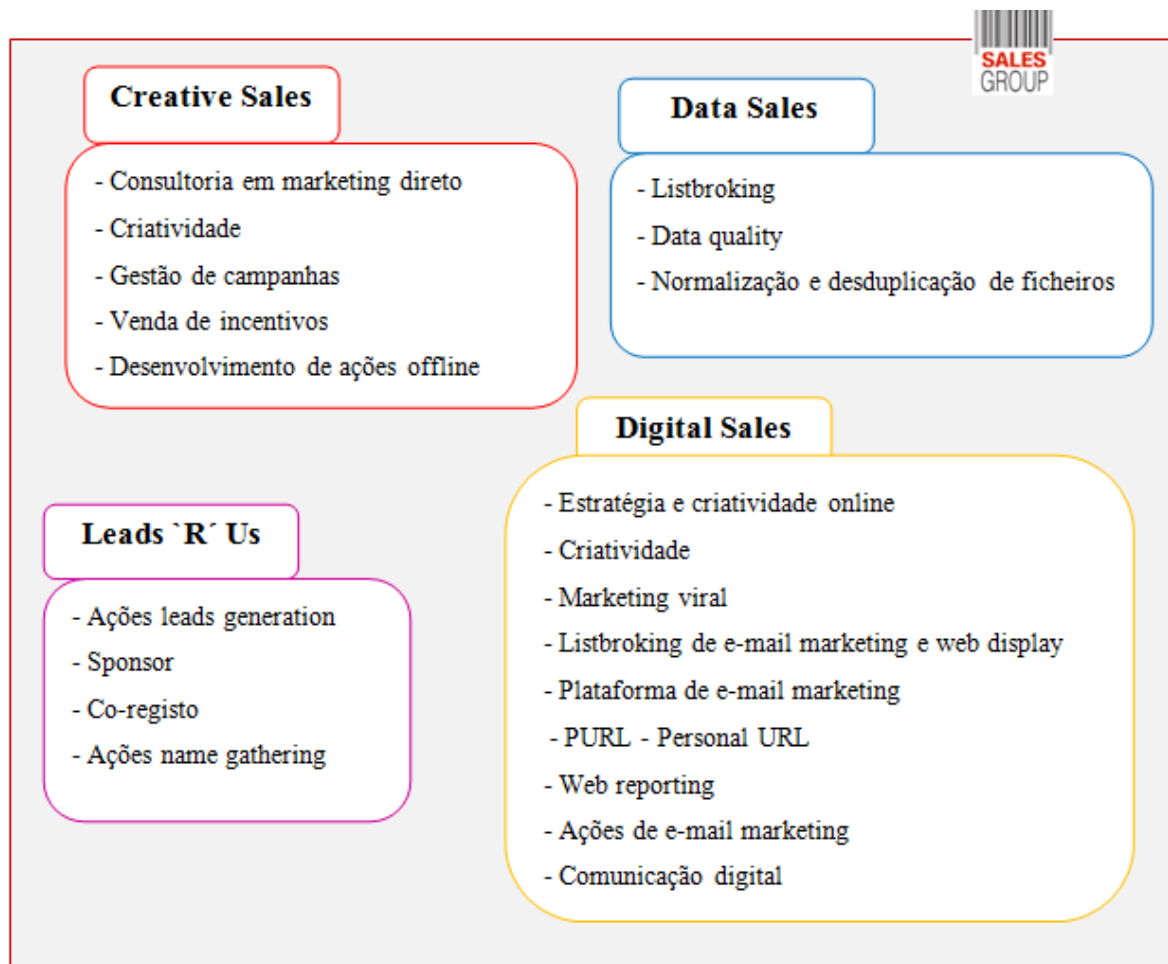
O estágio curricular tem como objetivo promover a aquisição de uma especialização de natureza prática e aprofundar as competências profissionais. O estágio teve uma duração de 7 meses e decorreu entre o dia 1 de outubro e o dia 30 de abril de 2013 na agência Sales Group e permitiu a aplicação em contexto profissional dos conhecimentos e competências adquiridas ao longo do ciclo de estudos.

O Sales Group é uma agência de publicidade que está presente no mercado desde 2003. É constituída por uma equipa de profissionais de marketing relacional e dispõe das mais avançadas tecnologias de produção. Possui ainda grande capacidade tecnológica e ferramentas na área digital tidas como uma mais-valia no panorama atual, nomeadamente ao nível do e-mail, marketing, SMS, otimização de mensagens, backoffices para análise e prospeção de novos negócios e captação de potenciais clientes, pois cada vez mais, os clientes atuam na área digital.

O Sales Group é membro da Associação Portuguesa de Marketing Direto, Relacional e Interativo (AMD) e da Interdirect Network, conhecida como uma rede internacional de agências independentes de Marketing Direto, que conta com 34 membros, obedecendo ao critério de “um membro por país”. Esta é a única agência portuguesa membro do Interdirect Network. Ao Sales Group é permitida a troca de informação a nível internacional, benchmarking, encontros para partilha de experiências e de know-how.

O Sales Group é composto por quatro áreas de negócio: Creative Sales, Digital Sales, Data Sales e Lead 'R' Us, conforme apresentado na Figura 2.1.

**Figura 2.1** Áreas de negócio do Sales Group



Fonte: Adaptado do Sales Group

A **Creative Sales** foi fundada em Março de 2003 e é responsável pela área de criatividade, estratégia e gestão de campanhas. Possui um vasto know-how na conceção de estratégias de fidelização de clientes e na promoção da rentabilidade do negócio dos seus clientes, trabalhando com vários suportes conforme se apresenta no Quadro 2.1.

## Quadro 2.1 Suportes de apoio à Creative Sales

<b>Direct Mail (DM)</b>	Envio de cartas por correio, que permite comunicar com o recetor de uma forma direta e personalizada. A carta contém o nome da pessoa e é endereçada, mas o conteúdo informativo é igual para todos os particulares ou empresas.
<b>Electronic Direct Mail (EDM)</b>	Envio de mensagens por e-mail, com o objetivo de adquirir novos clientes ou incentivar a compra, e fidelização de clientes atuais. O e-mail é endereçado e normalmente destina-se ao envio de anúncios, pedidos comerciais, solicitação vendas ou doações, e destina-se também à construção de lealdade, confiança, ou consciência da marca.
<b>Attach-Mail</b>	É um método que permite partilhar documentos e imagens, de vários ficheiros que podem estar ligados a uma mensagem de e-mail.
<b>Drop Mail</b>	Envio de cartas por correio, contendo um conteúdo igual para todos os recetores e não é endereçada.
<b>Projetos de Fidelização</b>	Desenvolvimento de projetos adaptados ao cliente específico, que promovem a satisfação e fidelização dos seus clientes.
<b>Direct Response</b>	Permite gerar uma resposta imediata por parte do consumidor, onde as respostas podem ser medidas, e atribuídas a anúncios individuais.
<b>Anúncios Imprensa Direct Response</b>	São anúncios que estão presentes nas páginas de revistas, contendo um formulário para preencher com o nome, morada, telefone, e-mail entre outros dados. De seguida, o consumidor coloca no correio para receber uma determinada oferta da empresa anunciante, como por exemplo amostras, brindes, adesão a uma assinatura entre outros.

<b>Direct Mail (DM)</b>	Envio de cartas por correio, que permite comunicar com o recetor de uma forma direta e personalizada. A carta contém o nome da pessoa e é endereçada, mas o conteúdo informativo é igual para todos os empresa.
<b>DR TV (Direct Response TV)</b>	Publicidade televisiva induz o consumidor a entrar em contacto com o anunciante diretamente por telefone, através da web ou por mensagem de texto, ou seja, através dos meios que a empresa disponibiliza aos consumidores.
<b>DR Radio (Direct Response Rádio)</b>	Publicidade através de rádio que apela e atrai diretamente o consumidor a entrar em contacto com a empresa.
<b>Telemarketing (Scripts)</b>	É um método de marketing direto que permite solicitar junto do público-alvo a compra de serviços ou produtos via telefone. Este método é mais utilizado para a gestão e captação de clientes.

Fonte: Adaptado do Sales Group

A **Data Sales** iniciou a sua atividade em 2010 e é responsável pela área de listbroking e data quality, detendo um elevado capital de experiência e know-how no que diz respeito a bases de dados no mercado português.

O listbroking envolve toda a captação de informação sobre os consumidores e a promoção dos mais diversos titulares de bases de dados, com o objetivo de manter uma parceria com o seu cliente. A agência em questão tem como principal foco a obtenção de informação mais relevante que permita ao cliente da Sales Group escolher a melhor segmentação de prospects para utilizar nas suas campanhas de marketing direto, de forma, a que consiga angariar novos clientes para a sua empresa.

Relativamente à data quality, esta envolve todo o processo de tratamento de bases de dados quanto à informação recolhida, designadamente a limpeza das bases de dados, a normalização dos dados, a desduplicação dos registos e o enriquecimento da base de

dados. Neste âmbito são prestados diversos serviços às empresas, conforme apresentado no Quadro 2.2 e no Quadro 2.3.

**Quadro 2.2** Serviços prestados na área de listbroking

<b>Consultoria de Bases de Dados</b>	Recolha da informação relevante como, nome, sexo, data de nascimento, morada, número de contribuinte, contacto telefónico, e-mail e outros dados que possam ser solicitados, para que a empresa cliente possa segmentar melhor os seus potenciais clientes em campanhas de marketing direto.
<b>Promoção e aluguer de Listas</b>	Promoção e comercialização das bases de dados mais revelantes no mercado. Atualmente a agência trabalha fundamentalmente com a área financeira e seguros, bem como na divulgação de informação para utilizar em campanhas de angariação e fidelização de clientes.
<b>Hosting</b>	Serviço direcionado às empresas que possuam uma ou mais bases de dados próprias e que pretendam o armazenamento em segurança, a manutenção ou integração das mesmas, considerando uma estrutura pré-definida.

Fonte: Adaptado do Sales Group

### Quadro 2.3 Serviços prestados na área de Data Quality

<b>Limpeza</b>	Depuração dos ficheiros do cliente, mediante a aplicação de processos, manuais e semi-automáticos, por forma a reduzir inconsistências nos mesmos.
<b>Normalização</b>	A normalização de dados permite reduzir ou eliminar a redundância dos mesmos contribuindo assim para que se apresentem consistentemente armazenados, possibilitando um acesso eficiente à informação neles contida e uma visão relacional entre eles.
<b>Desduplicação</b>	Processo através do qual se identifica a informação em duplicado entre ficheiros ou num mesmo ficheiro. O objetivo é o de assinalar situações consideradas redundantes e eliminá-las com vista a uma otimização da informação.
<b>Enriquecimento</b>	Dotar o cliente de uma solução de serviços (validação, padronização e atualização de dados) que preencha determinados atributos aos registos que possui, através das parcerias que a Data Sales detém com os principais fornecedores de informação existentes no mercado.
<b>Database Marketing</b>	Ferramenta de marketing que possibilita a segmentação de grupos de consumidores através de ações dirigidas e da análise do seu perfil. Deve ser visto também como um processo estruturado que faculta a utilização extensiva de bases de dados em atividades de marketing. Possibilita o estabelecimento de relações com o cliente, de forma a consolidar a lealdade e fidelidade do cliente à marca e permite melhorar as estratégias de contacto.
<b>Data Entry</b>	Recolha e introdução de dados, que inclui a formatação de nomes e moradas, correção e verificação postal e identificação de duplicados, de forma a garantir a devida qualidade da informação obtida.

Em 2011 assiste-se à criação da empresa Leads 'R' Us bem como à sua marca digital. Todavia, antes do seu lançamento, foi apresentada no mercado como **Digital Sales**, sendo uma área de negócio que desenvolve todo o tipo de comunicação em suporte digital, concebendo inclusivamente, ideias e formas de utilizar os meios com o objetivo de seduzir o consumidor através dos novos suportes digitais com o intuito de assegurar uma relação one-to-one com os seus clientes.

A Digital Sales faculta serviços nas mais diversas áreas como, e-mail marketing, PURL- Personal URL e Digital Solutions tendo como suportes aqueles que seguidamente são apresentados na Quadro 2.4.

**Quadro 2.4** Suportes de apoio à Digital Sales

<b>Estratégia e Marketing</b>	Conceção estratégica e execução criativa de diversas formas de comunicação em suporte digital, concebendo ideias e utilizando os meios adequados, seduzindo o consumidor através dos novos suportes digitais, para uma relação one-to-one.
<b>Passatempos e Sorteios</b>	Criação de passatempos e sorteios como ferramenta para iniciar e incitar o diálogo com os seus clientes, onde poderão ser geradas leads com afinidade ao seu negócio.
<b>Marketing Viral</b>	Implementação de ferramentas de marketing viral, em websites eventualmente já existentes, onde a comunicação é potenciada com ou sem incentivos.
<b>Microsites e Personal URL</b>	Execução criativa e programação de microsites comerciais que poderão ter um PURL, permitindo assim uma personalização e customização dos mesmos.
<b>Campanhas com Personal QR Code</b>	Execução criativa e programação de microsites comerciais com um Personal QR Code.

<b>Apps para Facebook</b>	Elaboração de aplicações para o facebook permitindo dessa forma, criar novas funcionalidades na página do cliente, bem como, converter os likes em subscritores da sua newsletter ou obter os seus dados básicos.
<b>Sistema de Georeferênciação</b>	Programação de microsites com sistema de georeferênciação que permite a identificação geográfica automática de lojas, pontos de vendas, a partir de uma morada específica.
<b>Plataforma para envio de Newsletters</b>	Permite o correto envio de newsletters online aumentando a taxa de abertura, onde os registos da base de dados são desduplicados e cruzados com a lista de oposição da DGC (Direção Geral do Consumidor). Esta plataforma permite ainda ter acesso online em tempo real a estatísticas de aberturas e cliques de uma forma qualitativa e quantitativa, ou seja, quem e quantas vezes o realizaram.
<b>Otimização de Mobile Content</b>	Otimização de websites para serem visualizados convenientemente em smartphones, permitindo assim uma interação por parte dos clientes de forma a potenciar a relação com os mesmos.
<b>Sistemas de Validação online</b>	Disponibilização de sistemas de validação online de e-mail, telemóvel e endereços, bem como, desduplicação de dados em tempo real.
<b>E-mail Marketing</b>	Acesso a mais de 4.000.000 de registos optin de diversas bases de dados, registadas na CNPD – Comissão Nacional de Proteção de Dados com boas performances.
<b>Envios de SMS</b>	Envio de SMS para bases de dados próprias ou externas, com possibilidade de personalização e com relatórios de entrega online em tempo real.
<b>Web Advertsing</b>	Acesso a diversas redes e websites para campanhas de web display onde serão fornecidas estatísticas detalhadas online em tempo real.

Fonte: Sales Group

Para além destes fatores que surgem como fundamentais para o sucesso de uma campanha, existem também metodologias próprias, tais como o testar e medir através da utilização de Personal URLs e acesso a backoffices, que permitem um acompanhamento comportamental do consumidor e, portanto, devem ser potencializados com o objetivo de obter uma comunicação cada vez mais eficaz e eficiente.

A **Leads`R`Us** é uma rede de afiliados que faz a gestão de campanhas online de clientes dos mais diversos segmentos do mercado. O seu know-how na área de webmarketing, ajuda a potenciar as campanhas dos seus anunciantes, assim como a rentabilizar as bases de dados e websites dos seus afiliados. Deste modo, permite criar programas com um crescimento de vendas constante e incremental.

São ainda desenvolvidas plataformas de afiliação online, de forma a permitir uma gestão eficaz no que diz respeito às campanhas dos anunciantes, assim como no ato de afiliar um conjunto de parceiros com as melhores bases de dados do mercado criando, desta forma, oportunidades de negócio e rentabilização de custos. A tecnologia que desenvolvem possibilita a realização de campanhas multicanal, apresentando resultados através de uma só plataforma, com o tracking das diversas fontes, permitindo uma análise e possibilidade de otimização mais rápidas. Os suportes envolvidos na concretização destas ações incluem o E-mail Marketing, Web Display (banners), Ad Words e Facebook Ads.

Toda a informação recolhida sobre as campanhas encontra-se concentrada numa única plataforma e é possível o acompanhamento em tempo real, não esquecendo que os programas escolhidos são remunerados pela atividade exercida: clicks (CPC), leads (CPL) ou vendas (CPA). Abaixo na Figura 2.2 esta representado todo o processo de agregação de Leads e no Quadro 2.5 as principais vantagens de contratar este tipo de serviço.

**Figura 2.2** Processo de agregação de Leads



Fonte: Adaptado da Leads `R` Us

**Quadro 2.5** Principais características e vantagens do serviço da Leads `R` Us

- Acesso a campanhas de grandes anunciantes, de todas as áreas de atuação;
- Proatividade na sugestão de campanhas;
- Rentabilização da base de dados ou do site, com campanhas de alta rentabilidade;
- Fácil implementação e gestão;
- Campanhas relevantes para o site da empresa e que converterão tráfego em dinheiro;
- Possibilidade de trabalhar com diferentes formatos de anúncios;
- Relatórios online e em tempo real;
- Visão detalhada dos resultados individuais de cada campanha;
- Apoio disponível por e-mail, telefone e Skype, 24 horas por dia, 7 dias por semana;
- Apoio aos afiliados.

Fonte: Adaptado da Leads `R` Us

Entre os clientes do Sales Goup encontram-se empresas dos mais díspares setores de atividade: publishing, financeira, automóvel, seguros, educação, formação, cultural, turismo, distribuição, retalho, alimentar, cosmética, vinhos, telecomunicações, saúde, ONGs (Organizações Não Governamentais) e energia. Como facilmente se verifica os clientes são oriundos das mais variadas áreas de negócios o que permite a aquisição de um know-how em áreas muito distintas. Salienta-se o facto de atualmente, a agência estar com maior enfoque e ter maior volume de negócio na área editorial.

As empresas clientes abrangem áreas de atividade multifacetadas e dimensões que vão das pequenas às médias, passando pelas grandes empresas.

## **2.2 Atividades desenvolvidas**

Durante os sete meses de estágio foram concretizadas várias atividades. Inicialmente participou-se em apresentações gerais da empresa, seguindo-se, uma apresentação das várias áreas de negócio, de forma a facilitar a integração e perceção do trabalho desenvolvido pela empresa.

Conforme já referido, o Sales Group está dividido em quatro empresas que conciliam o seu know-how e trabalham como um todo. Na qualidade de estagiária foi-me dada a oportunidade de conhecer e de participar em atividades nas diversas áreas. Contudo, foi na Creative Sales que as atividades foram desenvolvidas ao longo do estágio no âmbito da gestão de clientes da empresa. Nos pontos seguintes descrevem-se as diversas atividades desenvolvidas.

### **2.2.1 Gestão de Clientes**

Os clientes têm especificidades e exigências próprias e obrigam a um relacionamento próximo e individualizado (Grönroos, 1994; Lindon *et al.*, 2004). Gerir clientes implica gerir relacionamentos (Marques, 2012). As relações com os clientes permitem reduzir as incertezas do negócio, aumentar a eficiência da transação e proporcionar satisfação aos clientes (Dwyer *et al.*, 1987).

No entanto, é necessário ter em conta que o processo de venda em mercados Business to Business (B2B), que é o caso das agências de marketing, é mais complexo e longo, o que exige o consenso e a participação de ambas as partes (Ford, 2006). A fidelização no sector dos serviços está muito apoiado num processo com base na conjugação de relacionamento e compromisso (Chipunza, 2008).

Num contexto B2B o desenvolvimento de um relacionamento com um cliente, não é igual ao que ocorre em contexto B2C (Tellefsen & Thomas, 2005). A gestão relacional de clientes em mercados B2B deriva das atividades diárias com o cliente (Menon *et al.*, 2005). As empresas são compostas por pessoas que possuem competências relacionais, que permitem tornar o valor que delas decorre em valor difícil de copiar ou imitar, o valor relacional (Möller, 2006). As organizações apenas atingirão o sucesso se conseguirem oferecer aos seus clientes mais valor do que os seus concorrentes (Walter *et al.*, 2001).

O valor percebido pelo cliente é mais influenciado pelos benefícios provenientes da relação (Menon *et al.*, 2005; Ulaga & Eggert, 2006). Deste modo, durante o ciclo de vida do relacionamento, os fornecedores devem conseguir antecipar adequadamente e oportunamente as alterações de valor por parte dos clientes, para não resultar numa deterioração da relação.

Os clientes B2B são uma fonte de vantagem competitiva para os seus fornecedores, uma vez que podem participar na criação do produto, dando ideias de produtos e uma visão do mercado (Walter *et al.*, 2001).

No âmbito da gestão de clientes foram concretizadas várias atividades solicitadas pelos clientes e propostas pela empresa, de modo a ir ao encontro das necessidades do cliente.

**Gestão diária de campanhas de fidelização da ação Welcome de clientes e parceiros para empresa do setor financeiro.** É mantido um constante contacto com o cliente para a realização do processamento de ficheiros das campanhas. A Digital Sales desenvolveu uma plataforma “à medida” do cliente que permite efetuar o carregamento de bases de dados de

clientes para posterior envio de e-mail ou sms. Os referidos destinatários recebem um e-mail ou sms a dar as boas vindas e a fornecer informação sobre o produto que adquiriram.

Deste modo, todos os dias, a empresa cliente da Digital Sales envia uma base de dados de clientes e parceiros de forma a serem realizados os envios para as respetivas pessoas. De seguida, as bases de dados são encaminhadas para uma plataforma na qual são carregados os registos que contêm informação como o nome, o telemóvel, o e-mail, a designação e o parceiro final.

A empresa cliente tem a possibilidade de ter acesso às estatísticas com a informação detalhada dos e-mails entregues, e-mails inválidos e SMS não entregues. A plataforma foi concebida para dar prioridade ao envio de emails e, caso o e-mail seja inválido ou não existente, efetua um segundo esforço de contacto via sms.

**Participação na criação das newsletters para o cliente do setor do retalho de produtos desportivos.** São desenvolvidas, e enviadas aos clientes newsletters com as campanhas já existentes. A criatividade e o html das newsletters são, no seu todo, desenvolvidos pela Creative Sales.

As campanhas baseiam-se na apresentação dos produtos de interesse específico do seu público. A base de dados utilizada é produto da estratégia de fidelização e está segmentada de acordo com o tipo de desporto e sexo, de modo a ir ao encontro das necessidades dos seus clientes.

**Propostas para anúncios da revista da empresa do ramo editorial.** No âmbito de uma campanha de imprensa em que o conceito é “contos infantis”, realizaram-se várias pesquisas a nível de histórias infantis de acordo com o perfil solicitado. A mensagem que se pretendia transmitir era a de que se pode dar um final feliz às suas histórias através do apoio jurídico. A editora lança todos os meses uma revista que aborda vários temas da atualidade, relacionados com serviços, produtos, direitos e estudos de mercado realizados.

**Organização da base de dados para realizar o envio dos Postais de Natal 2012 com os clientes das várias áreas de negócio do Sales Group.** A empresa criou um Electronic Direct Mail (EDM) personalizado a desejar boas festas a todos os seus clientes. Foi enviado um e-mail com a campanha de Natal a todos os clientes. Para além disso, a clientes selecionados, foram enviados postais com um QR-Code, que encaminha o seu destinatário à campanha de EDM personalizada.

**Análise e reporting de ações de clientes.** Para que uma organização possa realizar uma boa gestão, necessita de obter informação fiável do seu negócio em tempo real, o Sales Group utiliza vários programas como Adlog Ultimate, Excel e backoffices desenvolvidos na agência.

O Adlog Ultimate permite inserir todos os dados dos clientes e fornecedores, registar as suas compras e vendas, saber quais os trabalhos que já foram concretizados e os que ficaram pendentes. Faculta toda a informação de todas as áreas desde a produção, tráfego, comunicação, centro de recursos, media, orçamentação e faturação, entre outras. É a ferramenta que auxilia a agência a maximizar a sua performance e cuja estrutura e funcionalidades se descrevem na Quadro 2.6.

**Quadro 2.6** Estrutura e funcionalidades do Adlog Ultimate

<b>Estrutura de Entidades</b>	<b>Estrutura Operacional</b>	<b>Principais Módulos</b>	<b>Funcionalidades Adicionais</b>
Agência Divisão Departamento	Marca	Gestão Criativa	Explorador
Clientes	Produto	Gestão de Produção	Gestão Documental
Fornecedores	Projeto	Gestão de Media	Log de Histórico
Colaboradores	Documentos	Gestão de Eventos	Controlo de Tráfego
		Gestão Financeira	Sistema de Auditoria
		Análise e Reporting	Gestão de Tarefas

		Timesheets	Gestão de Eventos
		Adlog.now! (Dashboard)	Integração Microsoft Office
			Layouts Customizáveis
			Alertas (e-mail)

Fonte: <http://www.marktest.com/wap/a/grp/p~17.aspx>

**Atualização de report de trabalhos desenvolvidos para os diversos clientes da área Client Service do Sales Group.** Através dos programas Adlog Ultimate e Excel procedeu-se à atualização diária de documentos como briefings, orçamentos e tarefas com a finalidade de análise da rentabilidade. Sempre que se realiza um novo trabalho é necessário registá-lo no Adlog Ultimate, no qual são criados os briefings ou trabalhos especiais dependendo do tipo de tarefa levada a cabo. Depois da análise e negociação do projeto são lançados os orçamentos que serão posteriormente enviados aos clientes para adjudicação. Por último, dado por concluído o trabalho, procede-se à emissão de faturas e às respetivas cobranças.

A empresa possui vários tipos de backoffices desenvolvidos in house que permitem verificar o report e análise de campanhas de e-mail marketing de clientes das mais diversas áreas. Permite verificar o impacto das campanhas através do número de adesões, preenchimento de dados pessoais, pedidos de subscrições e o número de cliques no EDM. Os dados recolhidos podem ser posteriormente trabalhados por segmentação, o que vai permitir dirigir futuras campanhas destinadas a públicos-alvo específicos. O acesso aos backoffices é restrito e enviado a cada cliente para análise das suas campanhas.

No âmbito do estágio, os clientes cuja análise de backoffice acompanhado, encontravam-se na área de Confraria de Vinhos (pedidos de adesão à Confraria) e de Estudos de Mercado (relativamente ao preenchimento de questionários). Abaixo na Figura 2.3. encontra-se o backoffice.

**Figura 2.3** Backoffice

SITE											EDM							
Envio	Landing	Como	Vantagens	Vinho	Kit	Adesão	Incompletos	NIB	Contacto	Total	%	Inbox	Landing	Quiz	C/ dados	Completos	Total	%
	5212	210	210	400	346	845	126	34	115	7501	0.45%	71	9833	5232	1932	4664	21792	21.53%

Fonte: Sales Group

**Elaboração e passagem de briefings.** Na realização de uma campanha de marketing é fundamental a elaboração de um briefing. Existem vários modelos de briefings e cada agência possui o modelo que melhor se encaixa no seu modelo de negócio e na sua estrutura interna. Este documento contém todas as informações necessárias e orientações para a conceção e sucesso de uma campanha.

Um briefing contribui ainda para economizar tempo, reduzir a possibilidade de erros, aumentar a eficiência e eficácia e evitar desgastes entre cliente e agência.

Na gestão de trabalhos criativos, o Account responsável por determinado cliente fica encarregue de receber o briefing com o trabalho e os objetivos a desenvolver. Posteriormente, com o apoio do programa Adlog Ultimate, os briefings são entregues à equipa criativa para desenvolvimento do trabalho que na reta final é enviado ao respetivo cliente ou apresentado em reunião para discussão e aprovação.

No decorrer deste processo é por vezes necessário realizar alterações e ajustes até se chegar ao trabalho final. Correções estas que poderão passar pelo envio de um e-mail marketing ou pela produção gráfica para inserção em revistas/jornais, enviado por CTT.

**Sessões de brainstorming.** Segundo Bateman & Snell (1998), o brainstorming surge como um ambiente de livre verbalização de ideias perante um determinado problema solicitado pelos gestores. Deste ponto de vista, o brainstorming é uma técnica eficaz, que permite desenvolver e explorar a potencialidade criativa de um grupo ou pessoa.

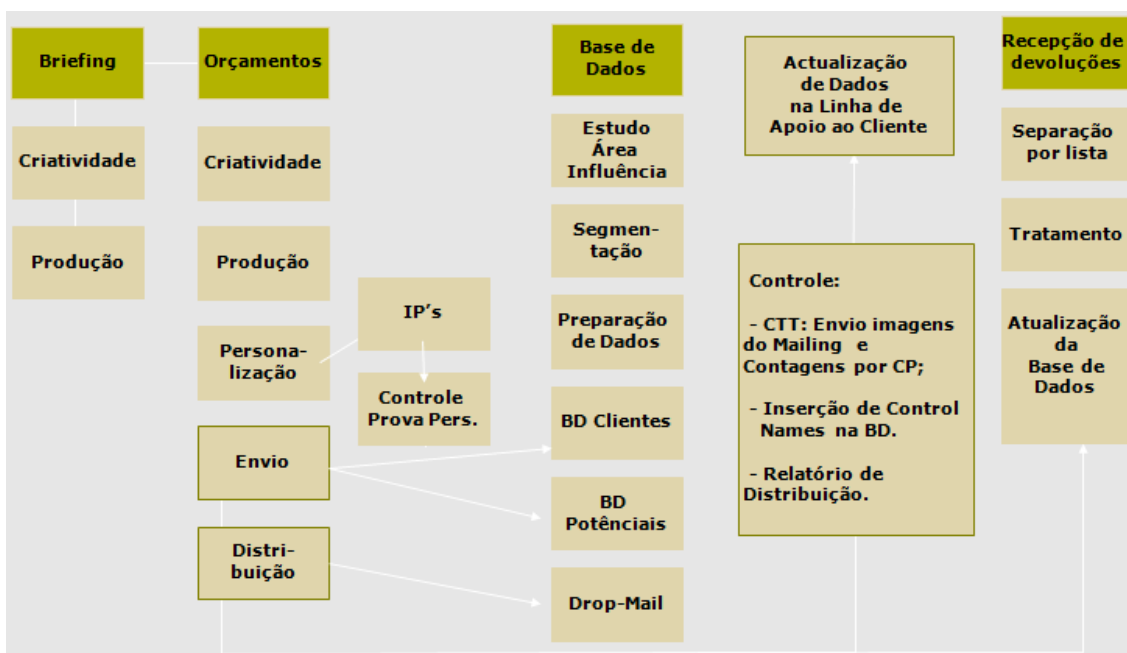
Foram desenvolvidas várias reuniões de brainstorming nas quais se debateram as melhores práticas a implementar em ações de marketing relativas aos clientes do Sales Group.

De realçar a importância da presença em reuniões com os criativos e a discussão de trabalhos concretizados, uns com enorme sucesso, outros que não avançaram, mas que poderiam ser aplicados noutros contextos e situações. Esta prática é vantajosa quando se pretende gerar uma grande quantidade de ideias num curto espaço de tempo.

**Participação no processo de cálculo de devoluções de mailing do cliente do setor de saúde.** A Data Sales aluga registos à empresa cliente para fazer ações de mailing e, para cada base de dados, existe uma garantia acordada com o titular da base dados, de acordo com a qual o cliente tem direito a créditos acima de uma percentagem de cartas devolvidas nos CTT.

Para ter conhecimento dos créditos a que o cliente tem direito é necessário separar e contabilizar as cartas e, de seguida, digitalizar os códigos das cartas em Excel bem como os motivos pelos que originaram a devolução, este processo está representado na Figura 2.4. Após este processo, os créditos são comunicados de forma a serem utilizados para ações futuras com o cliente.

**Figura 2.4.** Passos na gestão de uma ação



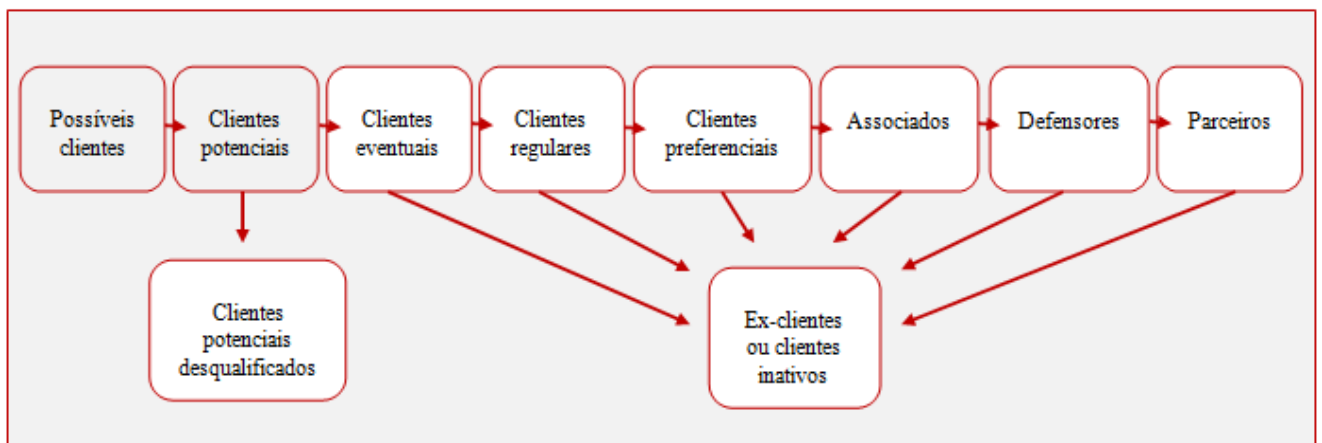
## 2.2.2 Prospecção de clientes

A prospecção é a primeira etapa no processo de venda, baseia-se na identificação e na qualificação dos potenciais clientes com um nível de exatidão que permita à empresa não desperdiçar recursos sem obter retornos (Futrell, 2001).

Segundo Futrell (2001), as organizações realizam prospecção por dois motivos, (1) para substituir os clientes que se vão perdendo ao longo do tempo e (2) para aumentar o volume de vendas. Atualmente os vendedores necessitam de inculir na sua rotina a prospecção de potenciais clientes (Lindon, 2008).

Segundo Kotler & Keller (2006), os clientes passam por um processo de desenvolvimento, como se pode verificar na seguinte Figura 2.5.

**Figura 2.5** Processo de desenvolvimento dos clientes



Fonte: Adaptado de Kotler & Keller (2006: 154)

O processo de desenvolvimento de clientes inicia-se quando existem **possíveis clientes** para aquisição de um serviço ou produto. Após esta abordagem, a organização decidirá quais os **clientes potenciais** que se afiguram como os mais credíveis para se transformarem em **clientes eventuais** e, posteriormente, em **clientes regulares**.

A organização tem uma relação diferenciada relativamente a alguns dos seus clientes, pelo que esses **clientes preferenciais** pretende transformar em **associados** por meio de programas de associação, beneficiando os que aprovarem a proposta. O objetivo da organização é a conversão dos **associados** em **defensores**, para que estes recomendem os seus serviços e produtos, ou seja, pretende-se a um bom feedback. Contudo, o maior desafio reside no facto da organização conseguir transformar **defensores** em **parceiros**.

As empresas devem ter em atenção a relevância da comunicação ao nível da publicidade e das referências positivas, como o WOM (Word-Of-Mouth), pois este influencia o processo de decisão dos consumidores (Money, 2004).

As referências positivas são sete vezes mais eficazes do que a publicidade e quatro vezes mais eficazes do que o as pessoas de vendas a tentarem influenciarem os consumidores a mudar de marca (Money, 2004). Contudo, pouca investigação tem sido realizada no que diz respeito à relação entre a qualidade do relacionamento e o WOM (Sweeney & Swait, 2008; Palvia, 2009).

Para a prospeção ser bem-sucedida é fundamental que a empresa defina antecipadamente o que pretende alcançar, isto é, quem deseja que receba a sua mensagem (Moreira *et al.*, 2005).

Stanton & Spiro (2000) referem que há alguns anos atrás a prospeção era realizada pela força de vendas das empresas. Atualmente, esta tarefa tanto pode ser da responsabilidade do departamento comercial como do departamento de marketing.

No âmbito da prospeção de clientes desenvolveram-se as atividades a seguir discriminadas:

**Prospeção de clientes de várias áreas de negócio com o objetivo de conseguir sponsors e co-registos para os passatempos desenvolvidos pelo Sales Group.** A prospeção concretizada foi para os passatempos Musicais (<http://www.musicais.pt/>) e Promove Portugal (<http://www.promove-portugal.pt/>). Nos passatempos Musicais a prospeção

incidiu no setor hoteleiro e o Promove Portugal no setor turístico, mais concretamente nos parques de campismo de todo o país.

Com vista à prospeção de potenciais clientes ou parceiros, é necessário passar várias etapas. Inicialmente, é necessário efetuar uma pesquisa de empresas potenciais clientes ou parceiras de acordo com o objetivo da prospeção. Numa página de Excel é colocada a lista de empresas pesquisadas com o respetivo nome, site, telefone geral e e-mail geral. De seguida, contacta-se a empresa por telefone e realiza-se uma breve apresentação da agência, refere-se o que se pretende e, posteriormente, regista-se quem é a pessoa e o contacto mais indicado para enviar um e-mail com a explicação pormenorizada da proposta do Sales Group. Nesta sequência, é enviado o e-mail para a pessoa indicada e aguarda-se o seu feedback, de forma a prosseguir para o negócio, caso o potencial cliente esteja interessado.

**Atualização de bases de dados que continham informações como o nome da empresa, o sector de atividade, site, telefone geral, e-mail geral, o responsável de marketing e o seu e-mail.** Os métodos de prospeção mais utilizados foram a internet, o contacto telefónico e o e-mail, algumas técnicas de pesquisa web foram providenciadas por parte da empresa.

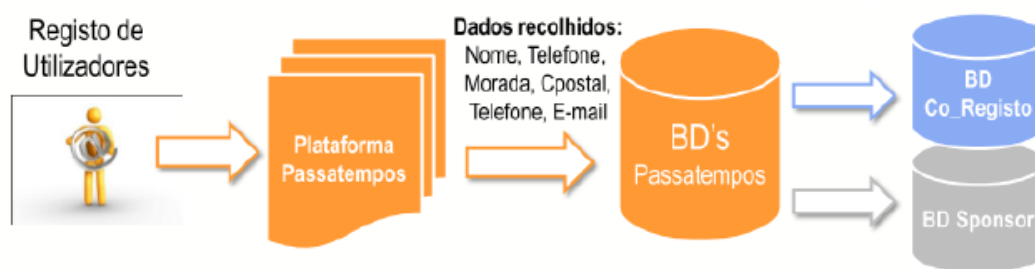
**Participação em ações de task force (reuniões coletivas com os vários comerciais do Sales Group com o objetivo de efetuar contactos junto de potenciais clientes/parceiros.** Através de uma base de dados criada para o efeito efetuaram-se chamadas telefónicas e envio de templates de e-mails com o objetivo de angariar sponsors ou co-registos para patrocinar os passatempos.

As empresas interessadas em associar-se como sponsors estão presentes nos passatempos e, através do pagamento de um valor por registo, podem recolher os dados dos participantes obtidos com o passatempo realizado pelo Sales Group.

No caso do co-registos é feita uma oferta comercial no site do passatempo e a empresa que opta por esta modalidade pode recolher o registo das pessoas que selecionaram a campanha

que a empresa cliente apresentou. Em seguida na Figura 2.6 está representada a operacionalização.

**Figura 2.6** Operacionalização



Fonte: Sales Group

**Criação de base de dados.** O Sales Group criou um portal na web, com o objetivo de conseguir angariar empresas parceiras para fazerem parte do portal. Trata-se de um sítio comum onde se podem procurar os produtos e serviços dessa área. Desta forma, criou-se uma base de dados de possíveis interessados, com as informações necessárias e prosseguiu-se ao contato telefónico e ao envio do e-mail acerca da apresentação do serviço às empresas.

**Organização e atualização da apresentação dos serviços das diversas áreas de negócio do Sales Group, com maior incidência na compilação e tratamento dos trabalhos do portfólio.** As apresentações foram segmentadas por sectores de atividade e ano e registadas numa base de dados. Desta forma, os trabalhos ficaram registados em documentos Excel com as descrições pormenorizadas; em Power Point as apresentações dos trabalhos mais relevantes, úteis para apresentar nas reuniões com os potenciais clientes, sempre com as respetivas campanhas criativas.

**Participação na reunião de apresentação de serviços do Sales Group a uma organização de turismo.** A proposta incidiu numa estratégia de marketing digital com enfoque na comunicação em marketing digital, gestão da presença em redes sociais, Adwords, roteiros online e na otimização da presença online.

A estratégia passa pela criação de um passatempo que tem como principal objetivo a angariação de novos registos de potenciais visitantes e sua divulgação. Desta forma, o tipo de divulgação para o passatempo passa pelo investimento em Google Adwords, Facebook ads, e-mail marketing, webdisplay, SMS marketing e otimização do website para mobile.

### **2.2.3 Definição de estratégias de fidelização**

Ganhar a fidelização dos clientes passou a ser o principal objetivo das empresas (Yang & Peterson, 2004; Gounaris, 2005). É mais vantajoso para uma empresa manter os seus clientes do que conquistar novos uma vez, que não é necessário realizar investimentos tão elevados (Kotler, 1999; McMullan & Gilmore, 2008). Futrell reforça que é mais fácil manter um cliente/consumidor do que procurar um novo.

Apesar de tudo, nem todos os clientes acarretam lucro para a empresa, uma vez que alguns são difíceis de satisfazer, mostrando-se excessivamente exigentes ou não estando predispostos e interessados a pagar um preço considerado justo pelo fornecedor.

Segundo Ferrand *et al.* (2010), os atributos de um serviço envolvem todas as atividades que uma empresa desenvolve, desde o espaço físico, às pessoas e aos elementos intangíveis, pois o cliente avalia a qualidade do serviço consoante a sua perceção e satisfação daí resultantes (Chang *et al.*, 2002).

A qualidade percebida é a apreciação que os clientes fazem relativamente à qualidade superior e excelência de um prestador de serviço (Javadein *et al.*, 2008). Quando uma organização faculta serviços diferentes aos clientes, há uma tendência para estes continuarem com a organização (White & Yanamandram, 2007).

**Análise do mercado dos centros comerciais do distrito de Setúbal.** Esta análise foi efetuada como auxílio na estratégia de marketing proposta para um espaço que engloba um centro comercial e retail park num único local.

A análise consistiu numa análise ao tipo de população e empresas existentes na área de afluência e da concorrência, desde as suas localizações ao tipo de ações que desenvolviam. Realizou-se uma lista com várias ações de marketing que tinham como objetivo principal a fidelização de clientes e captação de potenciais clientes. Pretendia-se aumentar o tráfego no centro, conhecer o cliente, desde o tipo de consumo e os motivos que o levam ao centro comercial; destacar o conceito de retail juntamente com centro comercial e uma maior divulgação do centro comercial. Outro objetivo era, ainda, a comunicação do mix de lojas, no sentido de utilidade e comodidade para o visitante do centro. Os meios propostos para a ação foram os outdoors, marketing de guerrilha, bus-mailing e e-mail marketing. Concretizaram-se várias reuniões para debater o tema e deslocações ao espaço para ter uma melhor noção das ações a propor.

**Pesquisa de informação e benchmarking.** Para a empresa cliente do Sales Group pertencente ao setor editorial, realizou-se uma pesquisa de práticas da empresa concorrente com mais destaque e verificou-se que tipo de ações estava a realizar. Neste âmbito, desenvolveu-se um plano de fidelização com propostas a implementar em 2013. Atualmente é necessário um acompanhamento constante do mercado e corresponder às necessidades dos clientes.

O benchmarking representa um processo de adaptação organizacional no qual o foco não é simplesmente copiar os outros, mas antes procurar as melhores práticas do mercado, para melhorar e alcançar uma performance competitiva superior (Watson, 1993; Moriarty *et al.*, 2009).

Segundo Karlof *et al.*, (1993), o benchmarking é o método que faculta uma ligação direta entre uma base sólida de factos, a aprendizagem e a ação, ou seja, um processo sucessivo e sistemático de comparação da eficiência em termos de qualidade, produtividade e práticas com organizações que representam a excelência.

## 2.2.4 Outras atividades

No decorrer do estágio foram ainda desenvolvidas atividades de caráter pontual solicitadas quer pelos colegas de trabalho quer por iniciativa própria.

Assim, desenvolveram-se as atividades a seguir discriminadas:

**Manutenção e gestão do banco de imagens Sales Group.** É importante que as empresas de criatividade tenham o seu próprio banco de imagens, pois este vai permitir uma maior versatilidade na criação dos seus trabalhos. Nesse sentido as imagens foram diariamente comparadas e inseridas as suas respetivas tags para facilitar a sua localização. Todas as imagens são depositadas no banco de imagens da empresa para serem utilizadas em futuros trabalhos e disponibilizadas a todos os colaboradores da empresa através do programa Picasa (<http://picasa.google.com/>), que permite pesquisar todas as imagens armazenadas através de palavras-chave.

**Proposta de ação Team Building.** Elaborou-se uma proposta de ação Team Building para o Sales Group, composta por várias opções de empresas que desenvolvem atividades nesta área, atividades essas que exigem a cooperação, o espírito de equipa e compromisso essencial ao bom relacionamento interpessoal associando a competição saudável a novas experiências num convívio direto com a natureza.

Segundo Nunes (2009), a expressão team building refere-se ao tipo de atividades desenvolvidas normalmente em formato outdoor. Estas atividades têm como objetivo melhorar o desempenho dos colaboradores de uma empresa estimulando o espírito de equipa. As atividades vão desde simples exercícios até situações mais complexas, ou mesmo retiros de vários dias durante os quais são realizados jogos de dinâmicas de grupo.

Robbins (2005) refere, que os colaboradores de uma empresa têm necessidades diferentes, como tal é obrigatório tratá-los de uma forma diferente. É crucial tentar compreender o que cada um valoriza de modo a individualizar metas, recompensas e níveis de envolvimento.

As tarefas podem maximizar o potencial de motivação no trabalho, se forem planeadas conforme as necessidades individuais dos colaboradores.

**Apoio na receção.** Substituição da colaboradora da receção no atendimento telefónico, encaminhamento de chamadas e receção de encomendas.

**Encarte de cartas e telefonemas de confirmação da adesão às cartas.** O Sales Group realizou, pela primeira vez, o envio das cartas do Pai Natal 2012. (<http://www.cartas-pai-natal.pt/v2012/00>). Este projeto consistia na aquisição de cartas personalizadas e escritas pelo Pai Natal para oferecer como presente de Natal. A carta era enviada diretamente aos destinatários da estação oficial de correios do Pai Natal na Lapónia.

**Pesquisa e recolha de informação.** O Sales Group desenvolveu um portal para o consumidor, no qual este encontra todas as superfícies comerciais de Portugal agrupadas por concelho e distrito com o intuito de facilitar a pesquisa de informação por parte do consumidor dando-lhes ao mesmo tempo a possibilidade de se fazerem ouvir através de críticas e de votações relativamente às empresas/serviços e de testemunhar as suas experiências com as marcas.

## **2.3 Análise crítica das atividades desenvolvidas**

Neste ponto apresenta-se uma análise crítica das atividades desenvolvidas durante o estágio curricular, procurando-se apresentar algumas sugestões de melhoria.

### **2.3.1 Gestão de clientes**

No Sales Group existe uma preocupação contínua em manter uma relação próxima com o cliente e em fazer o acompanhamento das suas exigências e necessidades, de forma a proporcionar-lhe um serviço melhorado, não só antevendo as suas necessidades como procurando excedê-las.

Existem alguns fatores que determinam a fidelidade dos clientes num mercado B2B, entre eles, a qualidade do relacionamento que incorpora a confiança, o compromisso e a

satisfação (Rauyruen & Miller, 2007). A confiança é entendida como um fator de segurança entre os parceiros, pois existe a crença de que o parceiro na negociação não vai explorar ou tirar vantagem da vulnerabilidade do outro (Santos & Fernandes, 2008). A satisfação é apreciada como indicador do sucesso alcançado por uma empresa (Lee & Shim, 2006).

Num contexto de prestação de serviços existem várias associações como o valor percebido, satisfação, qualidade de serviço, confiança e fidelização de clientes, que têm como objetivo o desenvolvimento de estratégias de retenção de clientes mais eficazes (Liao & Wu, 2009).

O Sales Group para registar as suas atividades desenvolvidas com clientes utiliza o Adlog Ultimate e outro tipo de documentos, como já foi mencionado. O Adlog Ultimate possui uma ferramenta de CRM que é utilizada para registar os clientes com quem já se entrou em contacto ou potenciais clientes com quem se pretende realizar negócio. Contudo, essa ferramenta não permite abarcar toda a informação e seu cruzamento que seria necessário para um maior auxílio tornando-se, deste modo, muito básica para ir ao encontro das necessidades sentidas pela empresa.

Segundo Griffin (2003) é fundamental armazenar todas as informações recolhidas sobre os clientes numa base de dados centralizada, de modo a que toda a empresa trabalhe no mesmo sentido, ou seja, prestar o melhor serviço ou disponibilizar o melhor produto, para satisfazer as necessidades do cliente.

No ambiente competitivo que se vive, é fundamental a criação de relacionamentos de longo prazo, numa perspetiva exclusiva e individual. Essas relações são fatores valiosos que podem ser trabalhados de uma forma difícil de imitar, possibilitando a criação uma vantagem competitiva sustentável (Lam *et al.*, 2004; Kasper *et al.*, 2006).

Estudos realizados sobre relacionamentos próximos entre empresa e os clientes demonstram que as relações que aproximam o cliente da empresa podem suavizar as falhas existentes nos serviços (Evanschitzky, *et al.*, 2011).

Manter uma relação com os clientes é fundamental para compreender as necessidades e expectativas destes, sendo necessário, para tal, criar e manter uma base de dados que armazene toda a informação de cada um. As suas preferências, os seus padrões de comportamento e outras características (Sheth & Parvatiyar, 1995).

Neste âmbito, emerge o Customer Relationship Management (CRM). Este é uma ferramenta que permite abranger todas as atividades desenvolvidas por uma empresa na gestão de clientes tais como: identificação, seleção, desenvolvimento e retenção de clientes (Kasper *et al.*, 2006).

O software de CRM é um programa informático que faculta a captura, o processamento, a análise e distribuição de dados, como acontece com outros sistemas, embora o CRM seja dirigido especificamente para os dados relativos ao cliente (Liggyeri, 2007). Segundo o autor, o CRM, geralmente, inclui os módulos de automatização de marketing e de vendas, o serviço de atendimento e de suporte ao cliente, ferramentas para informações de gestão, televendas e telemarketing, comércio eletrónico e web, permitindo definir estratégias de negócios direcionados para o entendimento e a antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma organização de um modo integrado.

A utilização de um sistema de CRM permite criar relações mais fortes na pré-venda e no suporte pós-venda, contudo, é mais intensa nos clientes dos mercados B2B do que nos clientes B2C (Saini *et al.*, 2010).

A implementação de um CRM proporciona cinco benefícios para as organizações segundo o relatório desenvolvido em 2008 da *Business Software* sobre os 40 maiores vendedores de CRM, como:

### Quadro 2.7 Vantagem de um programa de CRM

<b>Reforço da comunicação</b>	Os sistemas de CRM auxiliam no que diz respeito à finalização do ciclo da comunicação entre força de vendas, nas equipas de serviço de apoio ao cliente e na gestão de vendas.
<b>Acesso às <i>Best Practices</i></b>	O CRM permite que uma organização identifique as atividades com maior probabilidade de sucesso nas vendas, assim como utilizar essa informação para desenvolver e partilhar as <i>Best Practices</i> nos seus recursos humanos.
<b>Redução de custos</b>	Com o CRM é possível melhorar a taxa de retenção de clientes, já que a angariação de potenciais clientes é mais dispendioso, revelando-se como uma vantagem significativa para a organização.
<b>Aumento da produtividade</b>	O CRM facilita e automatiza as tarefas de processamento de encomendas, de pricing, bem como outras tarefas administrativas, disponibilizando tempo para os vendedores se centrarem nas atividades que realmente têm impacto direto na receita e nos lucros da organização.
<b>Relacionamento mais intenso e forte com clientes</b>	O CRM dá acesso a ferramentas interativas e analíticas que dão a possibilidade de, à força de vendas, ter acesso a dados relevantes, atempados e rigorosos das necessidades e interesses dos clientes.

Fonte: Adaptado do estudo da Business Software (2008)

A agência utiliza o programa Adlog Ultimate que corresponde às suas necessidades em vários níveis de trabalho como já referido (orçamentação, briefings ...), mas a área de CRM é um módulo à parte, que não é utilizado como ferramenta de CRM, mas como base de dados de prospects. Pois, as listagens do módulo CRM são muito limitadas o que não permite obter um resumo dos contactos realizados, as propostas já apresentadas, cruzamento de informação com outro tipo de documento ou programa, como por exemplo

o Outlook onde são trocados os e-mail com clientes, potenciais clientes e parceiros de negócio.

Desse modo, não é feita uma análise das oportunidades, dos contactos efetuados entre outros num único local o que facilitaria o cruzamento de dados para uma melhor gestão de cliente. Esse trabalho é atualmente realizado por ferramentas paralelas como Excel, Outlook e outro tipo de documentos soltos.

Pelo exposto, recomenda-se a utilização de um novo software de CRM que contemple os seguintes aspetos: cruzamento de informação de várias origens e o armazenamento de dados apenas num único local, de forma a auxiliar na gestão de clientes, conciliando as necessidades da agência. Este tipo de funcionalidades poderá, assim, apoiar a agência na compilação de informação relativa às atividades e transações comerciais e relacionamento com os seus clientes, potenciais clientes e parcerias, assim como na análise e cruzamento de dados para auxiliar na tomada de decisões mais acertadas tanto para o cliente como para a agência.

Entre os vários softwares de CRM existentes no mercado, o software Salesforce poderá ser uma boa opção, pois este sistema de CRM é direcionado especificamente para mercados B2B, possibilitando ao Sales Group escolher e adaptar apenas as ferramentas e os serviços que interessam ao seu tipo de negócio e às suas necessidades a um custo justo (<http://www.salesforce.com/eu/crm/editions-pricing.jsp?d=7013000000ryrr&internal=true>), de acordo com o tipo de funcionalidades adquiridas.

A agência pode desenvolver os seus próprios websites e apps para redes sociais e telemóveis com Rudy e Java. É possível interagir com o cliente e gerir o departamento de vendas em qualquer lugar do mundo que está acessível quer através de computador ou smartphone. Estando disponível em app para iPhone, blackberry, Windows mobile, onde é possível ter fácil acesso aos contactos, leads, compromissos e tarefas.

Para organizar o departamento de vendas pode classificar-se o contacto com base em critérios personalizados, na programação de reuniões e envio de e-mails sem sair da

plataforma. A nível de e-mails o sistema de CRM é compatível com o software Microsoft Outlook, Gmail e Yahoo, sendo alguns destes utilizados pela agência o que permite a obtenção de um registo completo das conversas trocadas com clientes. O Salesforce também permite acolher dados de documentos como o Word, o Excel, o Pdf e outros tipos de documentos a que a agência recorre frequentemente no seu dia-a-dia e que auxiliam na gestão da Sales Group.

Adicionalmente, possui um sistema de base de dados que permite armazenar toda a informação apenas num único local e realizar todo o cruzamento de dados necessários, permitindo à organização realizar a sua gestão de clientes de forma mais adequada, captando e fidelizando mais clientes e aumentando o seu nível de satisfação, pois permite proporcionar aos seus clientes um serviço rápido e personalizado. Pode, ainda, organizar todo o material como apresentações, documentos e outros materiais de acesso a todos os colaboradores de vendas. Uma boa gestão da carteira de clientes conduz a um serviço mais eficaz e eficiente e, conseqüentemente, a um aumento de vendas e do lucro da empresa. No Quadro 2.8 pode-se verificar os benefícios que o sistema pode proporcionar.

**Quadro 2.8** Benefícios do sistema Salesforce:

<b>Campanhas de marketing</b>	Gerir todas as campanhas de marketing sabendo, à partida, qual o retorno que se consegue obter. Surge como uma ferramenta completa para o departamento de marketing, pois permite tanto a sua gestão como a sua mensuração de campanhas.
<b>Pipeline de vendas</b>	O pipeline de vendas permite à empresa acompanhar e saber a velocidade a que o departamento está a conseguir concluir as suas vendas.
<b>Relatórios completos</b>	Os relatórios facultam uma visão completa do negócio e podem ser personalizados mediante as necessidades da empresa. É possível configurar desde relatórios mais simples a mais complexos, de modo a contribuir para um melhor controlo e entendimento da empresa.

<b>Call center e atendimento</b>	Possibilita registrar todas as interações realizadas com cada cliente, desde a atualidade ao passado, o que é perfeito para fazer um acompanhamento pós venda.
<b>Leads</b>	Permite acompanhar o desempenho das conversões em leads de forma simples e rápida, sendo também possível integrar as leads com estratégias de SEO ou campanhas de Google Adwords, para mensurar as medias que facultam as leads mais qualificadas.
<b>Contas e contatos</b>	Utilizando um única página é possível gerir todos os contactos de uma empresa, segmentando em clientes, potenciais clientes, parceiros, entre outros. Através de uma licença profissional os utilizadores podem ter acesso a contactos privados e contas - função que pode ser necessária e importante para alguns negócios.
<b>Flexibilidade</b>	É possível interagir com o cliente e gerir o departamento de vendas em qualquer lugar do mundo e está acessível quer através de computador ou smartphone. Têm uma boa app para iPhone onde é possível ter fácil acesso aos contactos, leads, compromissos e tarefas.
<b>Aumento de vendas</b>	Faculta uma plataforma completa para que uma empresa consiga concretizar o maior número de negócios possível e aproveitar as oportunidades e é ideal para previsões de médio e longo prazo.

Fonte: Adaptado de <http://www.conversion.com.br/salesforce/>

As empresas, inicialmente, deverão apenas servir o cliente e só depois avançar para a venda, ou seja, a prioridade será satisfazer as necessidades do cliente, tentando compreender as suas motivações, desenvolvendo a confiança, em vez de se focar apenas no fecho da venda (Griffin, 2003).

Segundo Bota (2007) é essencial que o cliente seja o foco principal, mas isto só será eficaz se for criada uma prestação de serviços diferenciada e se tal diferenciação for percebida pelo cliente e coincidir com os seus desejos e necessidades. Uma organização deve incluir um serviço pós-venda para conseguir manter a satisfação dos seus clientes, pois é indicador de uma atitude de recompensa (Jiang *et al.*, 2005).

Segundo alguns autores, as empresas que desenvolverem uma prestação de serviços excelente e reagirem imediatamente à insatisfação dos seus clientes, podem conseguir o seu retorno e a sua fidelidade (Lucas, 2009; Zineldin M., 2006).

Na opinião de Gummesso (2007), no marketing B2B, as empresas podem produzir, desenvolver e financiar produtos em joint ventures. De acordo com alguns estudos concretizados verificou-se que, tanto nos serviços como na indústria, ter uma relação interativa com os clientes, assim como o desenvolvimento de redes externas, são fatores que aumentam a capacidade de inovação das empresas.

Segundo Solomon (2009), os clientes procuram mais do que simples troca comercial, procuram uma relação de proximidade com o prestador do serviço, através da marca, de experiências e da mensagem transmitida com os seus benefícios. Deste modo, as empresas podem criar relações a longo prazo e atrair novos clientes (Rein *et al.*, 2008).

### **2.3.2 Prospecção de clientes**

A Sales Group realiza prospecção tanto a nível de clientes como parceiros de negócio nas mais diversas áreas de atividade. A prospecção de clientes é relevante para a agência, pois ao longo do tempo vão-se perdendo clientes e é necessário aumentar o número de vendas tanto dos clientes já existentes como também através da captação de novos clientes. Para realizar o processo de prospecção é essencial conhecer bem o serviço e os seus benefícios, de forma a conseguir-se ajustar às necessidades do cliente.

Segundo Bangs (1997) é necessário ter consciência que pode haver alterações na carteira atual de clientes de uma empresa, sendo a prospecção encarada como um meio de

prevenção. O autor refere ainda que os bons vendedores têm como rotina dedicar 30% a 60% do seu esforço na conquista de novos clientes.

Algumas organizações definem o tempo que o vendedor deverá dispensar na prospeção de potenciais clientes, enquanto outras estabelecem regras para clientes atuais e potenciais tendo como base a venda de produtos, estimulando, por exemplo, o vendedor a dedicar 85% do seu tempo à venda de produtos conhecidos e 15% aos produtos novos (Kotler, 2005).

Existe a necessidade de incutir nos vendedores a rotina de realizar a prospeção de clientes novos, designando a tarefa como a identificação de potenciais clientes com interesse, junto dos quais será efetuado um esforço de venda pelo próprio vendedor ou por um outro (Lindon *et al.*, 2008).

São constantemente criadas e atualizadas bases de dados de potenciais clientes através de pesquisas efetuadas principalmente na web e através de contacto telefónico com as empresas alvo, sendo também, por vezes, realizadas ações de task force. Neste tipo de ações, os dados são registados em Excel, nomeadamente informações como: o nome da empresa, o sector de atividade, site, telefone geral, e-mail geral, o responsável de marketing e o seu e-mail.

Os dados capturados permitem interagir com potenciais clientes para contratarem os serviços da Sales Group, contribuindo também para a angariação de sponsor ou co-registos para patrocinar os passatempos, o que permite aos patrocinadores usufruir de dados de possíveis potenciais clientes e da divulgação do seu produto ou serviço.

Quando o Sales Group marca uma reunião com um potencial cliente, tem o cuidado de apresentar os seus serviços de uma forma breve e atrativa e efetuar a demonstração de campanhas com sucesso, por si realizadas, e que também poderiam ser aplicadas naquela empresa. É efetuado um estudo do potencial cliente para se poder oferecer a estratégia mais adequada a uma possível necessidade identificada pela agência, oferecendo os meios

mais apropriados e inovadores, pois a agência tem a preocupação de acompanhar a evolução do mercado.

Segundo Candeloro (2004), para realizar o processo de prospeção é necessário definir o perfil do público-alvo, sendo essencial dedicar algum tempo à identificação do prospect. O autor refere ainda que é necessário traçar um perfil do potencial cliente para cada um dos seus produtos ou serviços, salientando que a realização de uma análise dos seus clientes atuais é fundamental para alcançar bons resultados.

Nas várias áreas de negócio do Sales Group há uma partilha de Know-how e de informação como já foi mencionado. Existe uma equipa comercial que se dedica a 100% à prospeção de novos clientes. Os clientes angariados são encaminhados para a área de negócio mais adequada de acordo com o tipo de serviço que o cliente pretende.

O Sales Group tem obtido bons resultados através da prospeção. Foram desenvolvidos vários serviços para vender individualmente, em vez de tentar vender todos os serviços da empresa. De seguida, dependendo do tipo de serviço que o cliente quer contratar, a agência consegue conjugar e complementar os serviços das várias áreas de negócio, e dessa forma oferecer um leque variado de soluções ao cliente.

A agência recorre a vários meios para realizar a prospeção de potenciais clientes nomeadamente: campanhas de e-mail marketing e linkedin; contacto telefónico para agendar reuniões presenciais; reuniões onde são apresentados trabalhos já desenvolvidos “à medida do cliente”; abordar o potencial cliente de acordo com a sua área de negócio como se fossem um deles (por exemplo, enviar um mailing para a área da banca como se fossem um banco). Os resultados da prospeção de clientes vão depender do tipo de serviço que estão a promover.

Outro facto que por vezes acontece na captação de potenciais clientes é o timing da entrada em contacto com o cliente. Nem sempre é o mais indicado, nem sempre o serviço que se está a promover é o mais relevante. É também sentida muita dificuldade em entrar em contacto com a pessoa responsável pela decisão da contratação de um serviço de

marketing, e para o agendamento de uma reunião de forma a agência ter a oportunidade de apresentar os seus serviços e propostas.

O programa de CRM Salesforce pode também auxiliar na prospeção da agência, uma vez que possui uma ferramenta dirigida à captação de potenciais clientes. A partir do momento em que estes interagem com a empresa (por exemplo, o preenchimento de algum formulário da empresa). É possível completar os dados de um potencial cliente com informações sociais, com recurso a contactos e contas sociais como LinkedIn, Twitter, Facebook, Youtube e Klout.

A informação recolhida vai permitir o acompanhamento do potencial cliente e a intervenção no timing certo conjugado com a apresentação do serviço adequado.

### **2.3.3 Definição de estratégias de fidelização**

Para a Sales Group efetuar uma estratégia de marketing para os seus clientes, exige saber o que está a ser realizado no mercado.

O desenvolvimento de uma estratégia de marketing requer uma sequência de etapas, que envolvem uma análise situacional estratégica, a estruturação da estratégia, o desenvolvimento do programa de marketing e a implementação e gestão da estratégia de marketing (Cravens & Piercy, 2008).

O gestor de marketing deve conceber estratégias alternativas e ter sentido crítico, pois o processo de planeamento requer coordenação e interação entre áreas funcionais, a negociação de iniciativas, e a procura de consensos e a participação de todos os colaboradores (Marques, 2012).

Para criarem sistemas e processos que aumentem a capacidade de geração de valor (Golfetto & Gibbert, 2006), as organizações podem realizar uma conjugação de conhecimento interno e externo (Leipone, 2006).

Segundo Chipunza (2008) a fidelização é um processo com base na conjugação de relacionamento e compromisso, podendo ser melhor entendida através do fator emocional e de experiências atípicas, pois a organização deve aumentar o envolvimento dos clientes na compra e diferenciar a sua marca da dos concorrentes (Jensen & Hansen, 2006).

Nagar (2009), refere a importância da empresa adotar uma melhor estratégia no sentido de reunir esforços para reconhecer os fatores e as características de um cliente que se tornará, ou não fiel.

Num dos estudos realizados aos efeitos financeiros da fidelidade dos clientes, recorrendo à estrutura CVL (Customer Lifetime Value), demonstra-se que a fidelidade dos clientes está positivamente associada às receitas dos clientes e retenção de clientes, sendo, então, a fidelidade dos clientes um indicador de lucratividade a longo prazo (Zhang *et al.*, 2010).

É essencial a empresa facultar uma formação adequada aos colaboradores que estão em contacto direto com o público, são estes a cara da empresa (Griffin, 2003).

Deste modo, as empresas devem desenvolver esforços para oferecer garantias dos seus produtos ou serviços e melhorar a sua imagem com a realização de campanhas e ações que visem o tratamento especial dos clientes (Ruiz-Molina *et al.*, 2009). Outros fatores que também contribuem para a fidelização de clientes é a colaboração com parceiros do canal e a utilização de múltiplos canais para melhor servir os clientes (Griffin, 2003). A recolha de informação é revelante, uma vez, que permite conhecer melhor os clientes, segmentá-los e criar as estratégias mais adequadas para cada um dos segmentos (Wood, 2005).

As organizações conseguem mais facilmente ir ao encontro das estratégias de fidelização adequadas se optarem pela segmentação dos clientes, quer pela adoção de uma fidelidade atitudinal, baseada no compromisso de um valor associado a uma marca ou fornecedor, ou de uma fidelidade comportamental, baseada num comportamento contínuo e repetido de compra, ou ainda a predisposição em realizá-la (Chaudhuri & Holbrook, 2001).

Segundo Wailgum (2007), o CRM permite o desenvolvimento mais eficaz e eficiente de estratégias up-selling e cross-selling que melhoram os resultados obtidos pela organização. De acordo com Cardoso & Gonçalves (2001) a **estratégia up-selling** abarca a venda de complementos, atualizações ou melhoramentos de um determinado serviço ou produto, enquanto a **estratégia cross-selling** abrange a venda de serviços e produtos relacionados entre si para um determinado cliente.

(Breffni, 2003), afirma que uma organização deve ter como estratégia prioritária um atendimento personalizado ao cliente para alcançar o retorno das transações, possibilitando constituir um relacionamento de longa duração com os clientes. A informação recolhida sobre o cliente através da interação com a empresa, permite customizar o serviço ou produto e compensar o cliente por ter colaborado (Donaldson & O'Tool, 2002).

Segundo Ruddy (2002), a customização impõe que as organizações disponham de infraestruturas sofisticadas e que permitam ligar os fornecedores, clientes e a própria organização como “codevelopers”. No entanto, a customização pode envolver a adaptação simultânea do serviço, da comunicação e do produto ou simplesmente o ajustamento da comunicação concretizada com os clientes (Gordon, 1998).

Too *et al.* (2001) garantem que a fidelidade dos clientes emerge como um fator determinante na previsão da quota de mercado e dos níveis de lucro, sendo também uma barreira à entrada de novos concorrentes.

Os gestores de marketing devem estar confiantes quanto ao investimento que realizam no reforço da fidelização dos clientes, pois esta proporciona os melhores retornos financeiros, sendo um objetivo credível para continuar no mercado (Zhang *et al.*, 2010).

## 2.4 Conclusão

Neste capítulo no qual se apresentou o local de estágio curricular e o trabalho desenvolvido durante os 7 meses de trabalho será feita uma conclusão em forma de análise crítica às referidas tarefas.

O know-how e as diversas áreas de negócio do Sales Group permitem oferecer ao cliente um leque diversificado e completo de serviços. A agência recorre a várias ferramentas como Adlog Ultimate, Excel, Outlook e backoffices desenvolvidos na agência para conseguirem gerir e oferecer as soluções mais adequadas.

A nível de gestão de clientes, com o intuito de registar as suas atividades, a agência recorre principalmente ao sistema Adlog Ultimate, que lhe permite ter conhecimento dos dados dos clientes e fornecedores e gerir todas as operações concretizadas. O programa regista toda a produção, tráfego, comunicação, centro de recursos, media, orçamentação e faturação, entre outros.

O Adlog Ultimate possui uma ferramenta de CRM que é utilizada principalmente como base de dados para a prospeção de clientes com quem pretendem realizar negócio. Contudo, este módulo de CRM não permite realizar uma análise das oportunidades de negócio, pelo que a organização sente necessidade de um sistema que lhe permita abranger toda a informação dos seus clientes num único local, possibilitando-lhe fazer cruzamentos de todos os dados, para uma melhor análise e gestão de tomada de decisão.

De acordo com as necessidades sentidas pela agência, é sugerido o software de CRM Salesforce que é direcionado especificamente para mercados B2B e que permite o armazenamento de dados apenas num único local, sendo que o preço corresponde apenas ao tipo de funções em que a agência tem interesse. Este CRM é personalizado, dependendo do que a empresa pretende.

A agência possui uma equipa comercial especialmente focada na prospeção efetuada tanto a nível de clientes como de parceiras de negócio nas mais diversas áreas. Têm

desenvolvido vários produtos/serviços para vender individualmente. Deste modo, a agência realiza esforços para que as bases de dados de potenciais clientes estejam sempre atualizadas de forma a facilitar a interação com potenciais clientes, de forma a captá-los para futuras contratações de serviços da Sales Group, a angariação de sponsor ou co-registos, patrocinar os passatempos, o que permite aos patrocinadores usufruir de dados de possíveis potenciais clientes e da divulgação do seu produto ou serviço.

Uma das dificuldades apontadas pela agência é o timing de entrada em contacto o cliente, o que revela dificuldade em obter o contacto da pessoa responsável pela contratação do serviço de marketing e para o agendamento de uma reunião para a apresentação dos serviços.

Quando o Sales Group marca uma reunião com um potencial cliente após aprofundado estudo prévio, tem o cuidado de apresentar os seus serviços de uma forma breve e atrativa e é realizado de forma a propor uma estratégia adequada. A agência procura acompanhar as tendências do mercado de modo a conseguir aconselhar a melhor estratégia de fidelização aos seus clientes.

O estágio curricular que concretizei no Sales Group permitiu-me colocar em prática e valorizar muitos dos conhecimentos académicos na área de marketing. A oportunidade de um contacto direto com as ferramentas de marketing possibilitou ter uma maior sensibilidade relativamente ao que se desenvolve numa agência e será sem dúvida uma mais-valia a nível profissional.

## 3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 3.1 Conceito de fidelização

O conceito de fidelização encaminha-nos para uma vastidão de artigos científicos, opiniões e estudos que nos comunicam distintos pontos de vista dentro desta área de conhecimento.

Este conceito tem vindo a evoluir em largura em termos de multifocarem que pode incluir a fidelidade às marcas, serviços, produtos, fornecedores, empresas e entre outras e também em profundidade como resultado do desenvolvimento histórico da disciplina de marketing e de uma concetualização e operacionalização mais profunda e rica (Caruana, 2004).

A fidelização baseia-se na disposição de um cliente em recomprar com frequência no futuro um serviço ou produto de uma determinada marca ou de um portefólio da mesma marca, dando preferência a estes e recomendando-os a outrem (Lam *et al.*, 2004), independentemente dos esforços do marketing da concorrência em procurar um comportamento de mudança no consumidor e de outras influências situacionais (Oliver, 1999; Yi & Jeon, 2003).

A fidelidade do cliente é fundamental, uma vez, que vai permitir a construção de uma base de dados para um conhecimento mais profundo dos consumidores, o que possibilita satisfazer-los melhor e retê-los de modo a torna-los lucrativos num curto prazo (Uncles *et al.*, 2003).

Os conceitos de fidelidade e lealdade estão associados, contudo possuem significados diferentes (Vilares & Coelho, 2007). A fidelidade é expressa pelo número de consumidores que racionalmente adquirem de forma repetida uma marca, por lhe reconhecerem qualidade superior (Serra & González, 1998). A lealdade pode ser vista como a disponibilidade de um consumidor no sentido adquirir produtos ou serviços de uma determinada organização, revelando preferência e manifestando opiniões positivas acerca da empresa (Lovelock, 2001). Na opinião de grande parte dos autores, a lealdade

apresenta-se como algo mais do que uma simples preferência, não envolvendo um compromisso contínuo (McGoldrick & André, 1997).

Em suma, a fidelização está relacionada com a compra efetiva de um serviço ou produto. A lealdade é exteriorizada pela intenção de realização de uma nova compra por parte do cliente.

### 3.2 Tipologias de fidelização

Segundo Homburg *et al.*, (2001), na primeira metade do século XX foram realizados vários estudos segundo os quais a fidelidade do cliente era entendida em termos comportamentais, e medida somente pela repetição de compras de um serviço ou produto.

Dick & Basu (1994) foram os primeiros a defender a análise conjunta das dimensões comportamental (padrão de compras repetidas de uma marca) e atitudinal (nível de compromisso associado a uma perspectiva de valor único, especial, da marca em questão), afirmando que esta abordagem agregada permite uma melhor avaliação da fidelização e dos seus antecedentes e consequentes.

Segundo os autores, a fidelidade pode ser classificada em quatro categorias conforme figura 2.7, tendo em conta um padrão de repetição da compra e a atitude favorável à compra.

**Figura 2.7** Tipologia de fidelização baseada em atitudes e comportamentos

		<b>Padrão de Compra Repartida</b>	
		Elevado	Baixo
<b>Atitude Favorável</b>	Elevado	Fidelização verdadeira	Fidelização latente
	Baixo	Fidelização espúria	Inexistência de Fidelização

Fonte: Adaptado de Dick e Basu (1994: 101)

A **fidelização verdadeira** é aquela em que o consumidor apresenta uma elevada atitude e um alto comportamento de recompra relativamente a determinada marca.

A **fidelidade latente** é definida como sendo aquela em que o consumidor possui uma forte preferência ou atitude em relação à marca, porém apresenta um baixo comportamento de repetição devido a circunstâncias ambientais ou situacionais.

A **fidelidade espúria** ocorre quando o consumidor frequentemente adquire uma mesma marca, porém não considera a marca com atributos significativamente diferentes das demais. A recompra periódica pode ocorrer em situações perante as quais não há alternativas de escolha ou a escolha é realizada com base em hábitos passados.

A **inexistência de fidelidade** ocorre quando os consumidores não diferenciam as marcas e apresentam baixo comportamento de recompra.

O processo de fidelização pode surgir de forma emocional ou mecânica (Dionísio *et al*, 2009). A **fidelização emocional** está relacionada com a capacidade de identificação e relação emocional do cliente para com um determinado serviço ou produto. A seu tempo, este tipo de fidelização leva à promoção do produto ou serviço, porém pode não resultar no aumento das vendas a curto prazo. Apesar da demora na obtenção de resultados, este tipo de fidelização assegura a repetição da aquisição e é mais dificilmente imitável pela concorrência. Relativamente à **fidelização mecânica**, esta assenta simplesmente nos padrões de consumo e confirma-se através dos comportamentos de vendas, nomeadamente, nas vantagens obtidas no momento da compra (promoções, pontos, descontos, entre outros).

Contudo, Chipunza (2008) refere que a fidelização pode ser melhor compreendida através da componente emocional das experiências atípicas, uma vez que existe maior probabilidade de serem recordadas.

Segundo Kasper *et al.* (2006), os investigadores têm tratado a fidelização dos clientes de duas formas diferentes. Por um lado, a fidelidade é tratada como sendo exclusivamente comportamental, como é o caso da compra repetido, sendo que por vezes os clientes têm este comportamento porque não tem outra hipótese de escolha, estes são designados de “falsamente fiéis”. Por outro, a fidelidade é tratada como uma conjugação entre a componente positiva de atitude e a componente comportamental. No entanto, esta combinação também oferece problemas: são clientes fiéis em termos de atitude mas a repetição de compra não é visível, uma vez, que pode ocorrer o facto de um cliente querer repetir a compra mas ser impedido, não sendo rentáveis para a empresa.

Um número representativo de clientes têm uma **fidelidade poligâmica**, ou seja, tem geralmente um portefólio de marcas dentro de uma categoria de produtos a que são fiéis (Uncles *et al.*, 2003) e por vezes, os clientes estão inseridos em vários programas de fidelização de diferentes lojas da mesma indústria (Rowley, 2007).

A literatura aponta vários fatores que têm uma influência positiva na fidelização dos clientes, nomeadamente, satisfação (Gustafsson *et al.*, 2005; Gómez *et al.*, 2006), compromisso (Gustafsson *et al.*, 2005; Gómez *et al.*, 2006; Rowley, 2007), qualidade percebida (Javadein *et al.*, 2008), comportamento do consumidor (Gómez *et al.*, 2006), lealdade (Rowley, 2007), confiança (Gómez *et al.*, 2006; Kassim & Abdullah, 2008), segurança (Ruiz-Molina *et al.*, 2009), programas de fidelização (Yi & Jeon, 2003; Bolton *et al.*, 2004; Meyer-Waarden 2007; Mimouni-Chaabane & Volle 2010), sistemas de recompensas (Kivetz *et al.*, 2006; Bridson *et al.*, 2008; Liu, 2007; Yi & Jeon, 2003).

### **3.3 Importância da fidelização clientes para as empresas**

As organizações têm vindo a perceber que construir uma relação contínua e lucrativa com os seus clientes é por norma mais interessante do que o contacto casual e esporádico (Grönroos, 2007). A retenção de clientes é fundamental tendo em conta que conquistar novos clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os clientes existentes na

organização (Pfeifer, 2005; Kotler & Keller, 2006). Um sem número de estudos afirma que a retenção de clientes é mais vantajosa do que a conquista de novos clientes (McMullan & Gilmore 2008).

Para Zhang *et al.* (2010), a fidelidade do cliente é cada vez mais importante para o sucesso das empresas e essencial para a rentabilidade de uma organização. Segundo este autor, os clientes são o principal ativo da organização, são um triunfo competitivo cuja fidelidade emerge como barreira à entrada de novos concorrentes. O grande desafio das empresas é conseguir conquistar clientes fiéis, pois eles estão mais exigentes, são mais difíceis de agradar, mais inteligentes, perdoam menos, são mais conscientes dos preços e são constantemente abordados por concorrentes com ofertas iguais ou superiores (Kotler & Keller, 2006). Assim, o principal objetivo de uma empresa é o de obter a fidelidade dos seus clientes de forma a terem preferência pelos seus produtos ou serviços (Yang & Peterson, 2004; Dionísio *et al.*, 2009).

No estudo realizado por Gummesson (2005), são mencionados alguns dos fatores que influenciam o abandono de uma empresa por parte dos clientes. A maioria refere a indiferença sentida relativamente ao seu fornecedor, seguindo-se a gestão de reclamações mal resolvidas pelo fornecedor. Com menos impacto surge a ação direta dos concorrentes, sendo referido a prática de melhores preços pelos concorrentes.

Quando um cliente reclama diretamente à empresa, trata-se de uma atitude que pode ser um forte indício da sua fidelidade, uma vez que demonstra que não pretende abandonar a empresa, mas sim ver o seu problema resolvido, permitindo à empresa resolver o problema de forma a manter o seu cliente (Gee *et al.*, 2008).

Segundo Sheth *et al.*, citado por Datta (2003), é importante influenciar as gerações dos membros de uma família, porque a fidelização também pode emergir do hábito do uso de uma marca de uma família.

Atualmente a aposta das organizações deve focar-se na manutenção de clientes atuais, de forma a conseguirem criar relações duradouras com estes (Gounaris, 2005). As empresas cada vez mais encaram a fidelidade de um cliente como uma prioridade que permite alcançar uma vantagem competitiva sustentável e fortalecer as suas posições no mercado (Reyes & Benito, 2008). A fidelidade dos clientes a uma organização afeta a rentabilidade do negócio, mas o processo de retenção de clientes exige um grande esforço parte desta (McIlroy & Barnett, 2000).

No entanto, Reichheld (1996) refere que as organizações não devem querer manter todos os clientes, apenas aqueles que proporcionam maior valor à organização a médio e longo prazo. O autor sugere assim a classificação dos clientes em três categorias:

- (1) os clientes previsíveis/ leais, que preferem uma relação estável e duradora;
- (2) os clientes rentáveis, que pagam as suas compras, procuram menos serviços e gastam mais;
- (3) os clientes que têm uma perceção de que o valor dos serviços e produtos da organização é superior ao da concorrência.

Segundo Lanning (2006), é essencial que a empresa ofereça aos seus clientes uma proposta de valor acrescentado de forma a conseguir a sua retenção, pois a satisfação gera a sua fidelização. Uma proposta de valor abrange o conjunto de benefícios que o produto ou serviço de uma organização proporcionam aos seus clientes (Kotler & Keller, 2006).

A literatura enumera diversos benefícios associados à fidelização de clientes, destacando que os clientes fiéis são:

- Menos sensíveis ao preço, tornando-se mais rentáveis (Reichheld, 1996; Saias, 2007; Reyes & Benito, 2008);
- Mais propensos a concentrarem-se a benefícios de longo prazo (Lam *et al.*, 2004);
- Acarretam menos custos, o que provoca um crescimento da margem de serviço vendido (Reichheld, 1996; Lam *et al.*, 2004; Saias, 2007);
- Contribuem para uma melhor previsão da quota de mercado e um aumento desta porque diminui os custos de aquisição e os custos operacionais de servir o cliente (Reichheld, 1993; Too *et al.*, 2001);

- São mais fáceis de gerir, pois a partir de o momento em que se tem um conhecimento sobre os clientes, a empresa pode oferecer uma melhor solução para a sua satisfação e conseguir também a sua colaboração uma vez que também já conhecem o serviço (Saias, 2007);
- Permanecem mais tempo na organização (Reichfield, 1996; McIlroy & Barbett, 2000; Söderlund, 2006);
- Recomendam positivamente a empresa ou marca (pode funcionar como publicidade a baixo custo através de WOM (Reichheld, 1996; Gómez *et al.*, 2006; Gee *et al.*, 2008; McMullan & Gilmore, 2008; Sweeney & Swait, 2008);
- São menos sensíveis às ofertas e aos esforços de marketing dos concorrentes (Delgado-Ballester & Munuera-Alemán, 2001; Reyes & Benito, 2008);
- A organização tem maior capacidade de responder às ameaças dos concorrentes (Delgado-Ballester & Munuera-Alemán, 2001);
- Permitem à organização reforçar a competitividade e reduzir os custos de transação (Lam *et al.*, 2004);
- Permitem criar uma barreira à entrada de novos concorrentes (Too *et al.*, 2001; Delgado-Ballester & Munuera-Alemán, 2001; Zhang *et al.*, 2010);
- Maior disposição para comprar outros tipos de produtos ao seu fornecedor (Saias, 2007);
- Contribuem para o aumento do volume de vendas e da margem de lucro (McIlroy & Barbett, 2000; Delgado-Ballester & Munuera-Alemán, 2001; Lam *et al.*, 2004; Too *et al.*, 2001; Söderlund, 2006; Saias, 2007; Reyes & Benito, 2008).

### **3.4. Conceito e características dos programas de fidelização**

Um programa de fidelidade define-se como um sistema integrado de operações de marketing que tem como o objetivo auxiliar na fidelização de clientes (Leenheer *et al.*, 2007). Yi & Jeon (2003) defendem que a fidelidade à marca pode ser atingida por meio de um programa de fidelidade. Enquanto este for proveitoso os clientes podem desejar um relacionamento de longo prazo, mesmo em produtos de baixo envolvimento.

Os programas de fidelidade têm-se tornado cada vez mais sofisticados, através de aplicações de sistemas de gestão de relacionamento com clientes, permitindo às empresas armazenar informações sobre cada cliente e acompanhar o seu comportamento de compra (Smith, 2008). Este processo envolve a oferta de recompensas aos clientes, tendo em conta a frequência e volume das suas compras (Yi & Jeon, 2003). Possibilitando aos clientes acumular recompensas quando realizam compras repetidas numa organização (Sudeepta, 2010). Normalmente, os programas de fidelização são também designados de programas de recompensa (Taylor & Neslin, 2005; Keh & Lee, 2006; Wirtz *et al.*, 2007).

Na opinião de Meyer-Waarden (2008), os programas de fidelização são um ferramenta estratégica de CRM (Customer Relationship Management) que permite criar oportunidades para a individualização de cada consumidor. O CRM abrange todas as atividades desenvolvidas por uma empresa para identificar, selecionar, desenvolver e reter clientes, podendo ser implementado através de um programa de fidelização (Kasper *et al.*, 2006) que possibilita incrementar a fidelidade dos clientes de forma a originar relacionamentos fortes e duradouros (Gee *et al.*, 2008).

Henderson *et al.*, (2011), consideram que o termo programa de fidelidade inclui uma variedade de iniciativas de marketing que engloba os cartões de recompensa, serviços diferenciados, presentes, suportes adequados de contactos, entre outros métodos que influenciam positivamente os comportamentos e atitudes dos consumidores em relação à marca ou empresa.

O objetivo dos programas de fidelidade é aumentar a retenção de clientes mais valiosos de uma empresa, atribuindo um valor diferenciado aos clientes (Bolton *et al.*, 2000; O'Brien & Jones, 1995; Uncles *et al.*, 2003).

Os programas de fidelização podem servir objetivos diferentes, como compreender os clientes, reter clientes e aumentar o volume de compras (Nunes & Drèze, 2006). Deste modo, é importante que cada organização defina as próprias medidas do seu programa tendo em conta, os objetivos pretendidos.

Segundo várias investigações realizadas, os programas de fidelidade de uma empresa motivam a fidelização dos seus clientes e reforçam a sua relação com os clientes (Bolton *et al.*, 2004; Meyer-Waarden 2007; Mimouni-Chaabane & Volle 2010), embora tenham sido poucos os estudos que têm explorado os resultados dos programas de parcerias de fidelidade (Dorotic, Bijmolt & Verhoef 2012).

O'Brien & Jones (1995), mencionam que o custo de um programa de fidelização para o consumidor, é estabelecido pela diversidade de escolha, pela importância da recompensa, pela oportunidade de alcançar a recompensa, pelo valor pretendido das recompensas e pelo esquema de fácil utilização. Quando um programa de fidelização é bem elaborado e executado, este reflete-se no aumento da venda dos produtos ou serviços da empresa. Para além disso, acelera o ciclo de vida da fidelidade do cliente tornando-os mais rentáveis e abre caminho para novos clientes, que tomam conhecimento da empresa através de um feedback positivo dos clientes mais antigos (O'Brien & Jones, 1995).

Ao longo dos anos os benefícios relacionados com a participação em programas de fidelidade têm sido classificados de diferentes maneiras. O'Brien e Jones (1995) sugeriram cinco elementos determinativos para o valor de um programa de fidelização: a escolha de opções de resgate, valor em dinheiro, conveniência, valor aspiracional e relevância.

É fundamental para o sucesso de um programa de fidelidade saber se o consumidor consegue perceber e identificar os benefícios da sua adesão e se este aprecia as suas recompensas (Demoulin & Zidda, 2008).

A implementação dos programas de fidelidade (Uncles *et al.*, 2003) tem dois objetivos:

- A criação de laços fortes e duradouros com os clientes, de forma a manter uma relação próxima com a empresa evitando a passagem para a concorrência;
- A geração de lucro, com ao aumento do número de vendas, quer na quantidade do mesmo produto vendida ao cliente denominado de up-selling, como também na venda de outros produtos da organização através de cross-selling, e reduzindo os custos operacionais.

Leenheer & Bijmolt (2008) referem que o sucesso de um programa de fidelidade é afetado pelo esforço despendido na captura e análise de inteligência do consumidor em consequência do programa. A eficácia dos programas de fidelidade não depende apenas da sua conceção, mas também de como eles são aprendidos (Frisou & Yildiz, 2010). Contudo, só é possível medir os efeitos de um programa de fidelização a longo prazo (Kopalle & Neslin, 2003; Taylor & Neslin, 2005; Liu, 2007).

A literatura enumera diversos benefícios associados aos programas de fidelização de clientes, como:

- Os programas de fidelização contribuíram para evitar as avaliações complexas das alternativas possíveis e automatizar os processos de tomada de decisão dos consumidores (Berry, 1995);
- Os programas de fidelização permitem às empresas superarem as expectativas dos clientes, de forma a conquistar a sua fidelização, (Yi & Jeon, 2003; Bolton *et al.*, 2004; Meyer-Waarden 2007; Mimouni-Chaabane & Volle 2010);
- Os programas de fidelidade são implementados para construir a fidelidade do cliente à marca, de forma, a aumentar a retenção de clientes rentáveis (Yi & Jeon, 2003);
- Os programas de fidelização têm um impacto positivo sobre o seu Share of Wallet (e.g., Lewis, 2004; Leenheer *et al.*, (2007);
- Possibilita a geração de recompensas aos clientes com base no seu histórico de compras, os que mais frequentemente adquirem os serviços ou produtos de uma organização (Yi & Jeon, 2003; Sudeepta, 2010);
- Aumento da frequência de compras (Liu, 2007), uma vez, que os motiva nas decisões para a compra de modo a atingir um determinado objetivo que será recompensado (Wood, 2005);
- Aumento do lucro de uma organização (Taylor & Neslin, 2005).

Os programas de fidelização podem ser identificados de acordo com os modelos de relacionamento:

**O modelo educacional:** permite a criação de uma comunicação interativa com o cliente, o que possibilita captação de mais informação, de forma, a que a organização atualize e complemente a sua base de dados (Rapp & Collins, 1994; Bretzke, 2000).

**Modelo contratual:** utilização do nome da organização e da base de dados para beneficiar periodicamente os clientes com um produto ou serviço, mas o cliente também pode pagar um valor para desfrutar de alguns benefícios como: preços mais reduzidos; eventos especiais; e acesso a algumas informações (Rapp & Collins, 1994; Bretzke, 2000; Lara & Casado, 2002).

**Modelo de afinidade:** consiste no agrupamento de clientes que possam ter o mesmo interesse por um determinado serviço ou produto (Rapp & Collins, 1994; Bretzke, 2000).

**Modelo de serviço de valor acrescentando:** pretende adicionar serviços que tenham valor para o cliente, facultar algo mais do que os habituais serviços ou produtos (Rapp & Collins, 1994; Bretzke, 2000).

**Modelos de alianças:** construção de alianças entre organizações não concorrentes, devido ao interesse entre a complementaridade dos serviços ou produtos (Rapp & Collins, 1994; Bretzke, 2000).

**Modelo de recompensa:** visa presentear a fidelidade do cliente por meio de incentivos, pontos, bónus e prémios (Rapp & Collins, 1994; Bretzke, 2000; Lara & Casado, 2002).

Os programas de fidelização ainda se podem classificar em **programas multimarca**, que têm origem num acordo entre empresas líderes em áreas distintas, com o intuito de disponibilizar ao cliente uma grande oferta com possibilidade de obtenção de pontos e distribuição dos custos associados a essas ações (Lara & Casado, 2002).

### **3.5. Efeitos dos programas de fidelização no comportamento do consumidor**

Para explicar como os programas de fidelidade podem influenciar no comportamento do consumidor (Blackwell *et al.*, 2005, citado por Meyer-Waarden, 2008) é introduzido o paradigma Estímulo-Organismo-Resposta (E-O-R).

De acordo com as teorias behavioristas de aprendizagem, este modelo sustenta que as recompensas (estímulo) podem conduzir a reações de aprendizagem, motivação e de processos de decisão nos consumidores de modo a influenciar o comportamento (resposta), como por exemplo, o aumento das compras, quer em quantidade como em variedade de produtos, a repetição de comportamentos e fidelização. No entanto, os consumidores podem alterar o seu comportamento (respostas) se aperceberem a utilidade das recompensas (estímulo) se e estas forem superiores aos seus custos.

Segundo Liu (2007), refere que existe três tipos de comparação que permitem verificar se um programa de fidelização tem ou não influência no comportamento dos consumidores: (1) comparação dos resultados de empresas ou marcas, utilizando um programa de fidelização e os resultados daqueles que são usados (Mägi, 2003; Leenheer *et al.*, 2007); (2) comparação do comportamento de compra dos clientes pertencentes a programas de fidelidade com o comportamento daqueles que não são (Bolton *et al.*, 2000; Verhoef, 2003); (3) e as comparações entre o comportamento dos consumidores pertencentes a um programa de fidelidade, de um período para o outro (Lal & Bell, 2003; Taylor & Neslin, 2005).

O processo de venda permite recolher dados sobre os comportamentos e tendências do consumidor (Gee *et al.*, 2008) identificando-se quais os produtos mais vendidos, qual o tipo de consumidor que compra determinado produto e que tipo de outros produtos adquire (Rowley & Haynes, 2005).

As mudanças de comportamento dos consumidores podem acontecer não só depois como também antes de receberem a recompensa, (Taylor & Neslin, 2005; Kivetz *et al.*, 2006). Existem influências situacionais e esforços de marketing que podem provocar uma mudança de comportamento de um consumidor (Yim *et al.*, 2008).

O comportamento do consumidor é impulsionado, principalmente, pelo valor que um programa de fidelização oferece, sendo necessário ter em atenção que os concorrentes podem facilmente imitar esses benefícios e, assim, incentivar os clientes a mudar para outro programa que oferece benefícios semelhantes ou melhores. Essa mudança de comportamento pode acontecer se a empresa não desenvolver uma relação favorável com os seus clientes, pois os laços criados podem fazer com que o cliente continue com a organização atual mesmo que a concorrência ofereça melhores ofertas Evanschitzky *et al.*, (2012).

Segundo o estudo realizado por Liu (2007), os consumidores com um consumo baixo ou moderado no início, vão aumentando gradualmente as suas compras e tornando-se mais fiéis à empresa. No entanto, os consumidores mais assíduos no início de um programa de fidelidade são mais propensos a exigir as suas recompensas. Estes beneficiam mais do programa, mas não alteram o seu comportamento de compra. Este estudo contradiz a crença comum de que os compradores menos atrativos inicialmente não percebem o valor do programa (Dowling & Uncles, 1997; O'Brien & Jones, 1995), pelo contrário, estes consumidores diversificam as suas compras também em outras áreas de serviço da empresa o que faz com que recebem mais benefícios o que os motiva a gastarem mais.

Os clientes são motivados a aumentar o seu consumo mediante as recompensas que podem obter através do programa de fidelidade (Dowling & Uncles, 1997; Miranda & Kónya, 2008).

### 3.6 Esquemas de recompensa

Os programas de fidelização com sistemas de recompensa relacionados com o histórico de compras dos clientes, têm tido uma grande adesão por partes das empresas de modo a conseguirem estabelecer um compromisso e a captar a fidelidade dos seus clientes (Keh & Lee 2006; Taylor & Neslin 2005; Vogel *et al.*, 2008; Yi & Jeon 2003). Segundo o estudo de Frisou & Yildiz (2010), existe um impacto das recompensas sobre o comportamento de compra dos consumidores.

O behaviorista Clark Hull em 1932, propôs a hipótese Goal-Gradient, esta fundamentada na premissa de que quando uma meta se aproxima a tendência é aumentar a intensidade para a atingir. Pois, esta questão tem implicações práticas e teóricas revelantes para o comportamento do consumidor em relação aos programas de recompensa e em outros sistemas motivacionais (Lal & Bell 2003).

Kivetz *et al.*, (2006) realizaram um estudo baseado na hipótese Goal-Gradient, e verificaram que não só os clientes aumentam a sua persistência a nível de tempo, quantidade e esforço em direção às recompensas, como também a sua aceleração prevê a fidelidade e envolvimento com objetivos semelhantes. Desta forma, o Goal-Gradient e sua modelagem têm importantes implicações teóricas e práticas para sistemas de incentivos e promoções de marketing de forma a impulsionar o comportamento.

Na análise de Parasuraman *et al.* (1991) a retenção de clientes com recurso a programas de fidelização apoia-se nas seguintes medidas:

**Medidas estruturais:** permite facilitar o relacionamento entre a organização e o cliente, devido à inclusão de sistemas de informação, procedimentos e equipamentos;

**Medidas sociais:** permite à organização desenvolver um relacionamento pessoal e duradouro com o cliente e entre os consumidores fora da organização;

**Medidas de customização:** permite responder ou antecipar as expectativas dos consumidores, devido à capacidade de recolher dados relativos aos desejos e necessidades dos clientes, e através dessa informação recolhida personalizar os produtos ou serviços da organização. A personalização também pode ser aplicada na distinção de preços (Zhang & Krishnamurthi, 2004);

**Medidas financeiras:** correspondem a preços competitivos e fixos, para compras mais frequentes e de maior quantidade dos clientes habituais, em comparação com as condições dos clientes recentes.

Os programas de fidelização facultam os meios para interagir com os clientes e conceber as recompensas associadas, as recompensas podem suscitar sentimentos de resposta obrigatória por parte do cliente, que em troca pode levar a mais recompensas oferecidas pela organização (Kumar & Shah, 2004). O atendimento personalizado é uma recompensa psicológica muito utilizada em programas de fidelização (Yim *et al.*, 2008; Drèze & Nunes, 2009; Barone & Tirthankar, 2010). É fundamental não esquecer que é necessário adaptar as recompensas aos clientes (Gómez *et al.*, 2006).

Da mesma forma, Meyer-Waarden (2007) classificou os benefícios da participação em programas de fidelidade em três categorias: **económica** (baseada em descontos), **psicológica** (o sentido de comunidade) e **sociológica** (prestígio ou reconhecimento, o tratamento exclusivo). **Os benefícios sociológicos** são usufruídos a partir da associação a um programa de fidelidade, que lhe confere um status social ou o status de um grupo social específico, ao passo que os benefícios psicológicos envolvem a necessidade humana básica relativa ao sentimento de aceitação e pertença.

Mimouni-Chaabane & Volle (2010) observaram, os programas de fidelidade atuais refletem necessidades intangíveis de uma pessoa. Desse modo, propuseram que os membros de um programa de fidelidade deveriam obter os seguintes benefícios: **benefícios utilitários** (economia monetária), **benefícios hedónicos** (exploração e entretenimento) e **benefícios simbólicos** (reconhecimento e benefícios sociais).

Os benefícios **utilitários** incluem o valor associado às vantagens financeiras, como por exemplo as poupanças monetárias que resultam de descontos ou vouchers. Segundo Allaway *et al.*, (2006) sugerem, as vantagens financeiras são a principal motivação para a participação num programa de fidelidade.

Os benefícios **hedónicos** derivam da exploração e entretenimento (Mimouni-Chaabane & Volle, 2010). Por exemplo, às vezes, os consumidores procuram variedade e inovação, produtos que lhes proporcionem estimulação sensorial e emoção (Venkatraman & MacInnis, 1985).

Por último, os benefícios **simbólicos** são os benefícios extrínsecos e intangíveis que estão relacionados com a necessidade da aprovação social, reconhecimento e auto-estima (Mimouni-Chaabane & Volle, 2010). Drèze & Nunes (2008) descobriram que, quando os clientes, que se encontram nas camadas de topo de um programa de fidelização, olham para a estrutura hierárquica abaixo deles, isso influencia a sua perceção de exclusividade, o cliente gosta de se sentir especial.

Leenheer *at al.*, (2007) descobriram que os benefícios económicos (por exemplo, os descontos) e benefícios não-económicos (por exemplo, os convites especiais para um evento) de um programa de fidelização, fazem com que haja uma maior probabilidade da adesão a este.

Segundo o estudo realizado por Melnyk & Osselaer (2012), mulheres e homens reagem de forma diferente ao tipo de recompensas psicológicas no contexto dos programas de fidelização. As mulheres são mais orientadas para as relações one-to-one e respondem mais positivamente aos programas de fidelização que enfatizam a personalização, ou seja, gostam de ser tratadas como uma pessoa individual, em vez de mais um membro de uma categoria ou grupo, esta distinção pode ser o suficiente para um relacionamento pessoal ser eficaz. Em contraste, os homens respondem mais positivamente do que as mulheres a programas de fidelidade que enfatizam status, mas apenas quando o quadro é superior e altamente visível para os outros.

O estudo desenvolvido por Yi & Jeon (2003) revela que o efeito de recompensa derivado dos programas de fidelização na lealdade dos clientes é diferente, dependendo do nível de envolvimento. Desta forma, num **envolvimento baixo** as recompensas imediatas são mais eficazes e num **alto envolvimento** a utilização de recompensas diretas são preferíveis. No entanto, esta conclusão ainda origina conflitos de interesses, uma vez, que para uma empresa é mais valioso aplicar as recompensas diferidas, de forma a criar barreiras à saída dos clientes para a concorrência, enquanto os clientes preferem ser recompensados o mais rapidamente possível (Yi & Jeon, 2003). Em situações de baixo envolvimento o valor percebido não tem impacto direto na fidelidade à marca, enquanto nas situações de alto envolvimento o valor percebido de um programa de fidelidade já tem influência na fidelidade.

A literatura refere três tipos de classificações de esquemas de recompensa:

A primeira classificação, menciona a existência de uma posição oposta entre recompensas diretas e indiretas (Dowling & Uncles, 1997; Yi & Jeon, 2003; Keh & Lee, 2006). Enquanto que uma **recompensa direta** consiste num benefício que se associa à proposta de valor do produto ou serviço, uma **recompensa indireta** acontece quando não existe ligação direta com o produto ou serviço prestado.

A segunda classificação estabelece uma distinção entre recompensas imediatas e diferidas. Se por um lado as **recompensas imediatas** são obtidas depois de realizar a primeira compra, as **recompensas diferidas** apenas serão aplicadas depois de um certo número de compras realizadas (Dowling & Uncles, 1997; Yi & Jeon, 2003; Keh & Lee, 2006). Contudo, atestam que as recompensas imediatas e diretas são mais eficazes. Aumentam o valor percebido pelo cliente sobre os programas de fidelidade (Dowling & Uncles, 1997).

Leenheer & Bijmolt (2008) consideram que as recompensas diferidas num programa de fidelização têm um impacto mais significativo sobre a fidelidade do cliente do que as recompensas imediatas, que recorrerem a ações mais promocionais. As recompensas diferidas são incentivos que são compatíveis com a finalidade principal do programa de

fidelização para aumentar a longo prazo a fidelização e retenção (Taylor & Neslin, 2005), enquanto as recompensas diretas são baseadas em tipos de descontos imediatos, sendo incentivos incompatíveis para metas de um programa que quer uma duração de longo prazo (Zhang *et al.*, 2000).

A terceira classificação, baseia-se na natureza das recompensas, sendo feita uma distinção entre recompensas tangíveis e intangíveis. As **recompensas tangíveis** consistem em descontos, vouchers de compras e vários presentes de origem material, ao passo que as **intangíveis** oferecem ao consumidor benefícios não materiais, tais como informação personalizada ou o sentimento de serem um cliente preferido (Roehm *et al.*, 2002; Leenheer *et al.*, 2007).

Através do estudo de como um sistema de recompensas de um programa de fidelização influencia o valor percebido do programa e conseqüentemente como o valor percebido influencia a fidelidade do cliente, Yi & Jeon (2003) verificaram que em situações de alto envolvimento com o cliente o valor percebido do programa de fidelidade exerce uma influência na fidelidade à marca. O mesmo não acontece em situações de baixo envolvimento com o cliente, em que o valor percebido não tem um impacto direto na fidelidade à marca. Segundo estes autores, em situações de alto envolvimento, as recompensas diretas são preferíveis às recompensas indiretas independentemente do timing da recompensa, e em situações de baixo envolvimento, as recompensas imediatas são mais eficazes na criação de valor.

As recompensas atribuídas aos clientes por compras repetidas ou acumulações das mesmas, criam barreiras à saída dos clientes, devido aos custos de mudança (Gómez *at al.*, 2006), o que leva os consumidores a concentrar as suas compras numa determinada organização, o que reduz a atração pela concorrência (Meyer-Waarden, 2007).

Um cliente torna-se membro de um programa fidelidade caso os benefícios esperados sejam superiores ao custo esperado (Mauri, 2003). Uma vez que a adesão ao programa deriva dos benefícios que o programa de fidelidade oferece, os clientes que são fieis já são mais suscetíveis de participar (Bolton *et al.*, 2004). Demoulin & Zidda (2008) sugerem que

os clientes fidelizados são mais suscetíveis de serem fiéis à organização, se eles ganharem incentivos promocionais e se a recompensa for valiosa.

Segundo alguns pesquisadores verificaram que existe uma maior demonstração de fidelidade à organização (Bridson *et al.*, 2008) e facilidade de originar compras, se o programa de fidelidade for percebido pelo consumidor como sendo mais atraente (Lewis, 2004; Taylor & Neslin, 2005). Além disso, se o cliente estiver satisfeito com o programa de fidelização origina o aumento do SOW (share-of-wallet) (Leenheer *et al.*, 2007; Wirtz *et al.*, 2007). Sendo o share-of-wallet considerado a medida mais adequada para o comportamento de fidelidade (Mägi, 2003). Encontrando-se também uma relação positiva na duração da vida SOW, o que indica que quanto mais os clientes compram numa determinada organização, mais tempo estes permanecem ligados a esta. Pois, o impacto SOW na duração da vida dos programas de fidelidade aumenta com o tempo (Meyer-Waarden, 2007).

Kumar & Shah (2004), sugerem que as empresas podem construir e manter a fidelidade comportamental e atitudinal em simultâneo com a rentabilidade. Pois, de acordo com seu sistema de dois níveis, a fidelidade do cliente deve ser gerida no primeiro nível, tratando todos os clientes de forma igual e recompensá-los na proporção das suas despesas totais para incentivar a mais gastos. No segundo nível, os dados dos clientes indicam diferenças no nível do cliente, para que a empresa possa determinar se um determinado cliente se qualifica para outras recompensas. Através da cuidadosa seleção de clientes, as empresas podem seletivamente passar para a fidelização dos seus clientes mais valiosos com recompensas de segundo nível mais qualitativas (por exemplo, relações personalizadas, serviços privilegiados). Contudo, Anisimova (2007) e Rowley (2007) afirmaram, que as recompensas financeiras foram importantes previsores de fidelidade tanto atitudinal como comportamental.

De fato, diversos estudos recentes têm mostrado que as percepções de programas de fidelidade dos consumidores diferem sistematicamente de acordo com fatores individuais, tais como a sua satisfação com o serviço global (Bolton *et al.*, 2000), a sua satisfação com as recompensas oferecidos (Demoulin & Zidda, 2008) e sua disposição para ver

recompensas como ganhos ou perdas (Daryanto *et al.*, 2010). Liu (2007) afirmou, também, que os programas de fidelidade têm diferentes efeitos a longo prazo dependendo dos níveis iniciais de uso por parte dos clientes.

Allaway *et al.*, (2006), sugere uma proposta de segmentação, pois os membros de um programa são diferenciados de acordo com o seu comportamento de compra, como número de compras, intervalo médio entre as compras, a despesa total entre outros fatores.

### **3.7 Cartões de fidelização**

As empresas que possuem programas de fidelização, geralmente utilizam os cartões para obter os dados dos consumidores, de forma, a adotar práticas que possibilitem a configuração das ofertas de produtos mais atraentes e adequados a cada cliente, de acordo com os seus estilos de vida e interesses (Miranda & Kónya, 2008).

Principalmente na área de retalho, os programas de fidelidade envolvem a emissão de cartões, pois o uso destes pode conferir benefícios tais como: descontos imediatos de preços, aquisição de membros através da atratividade das ofertas; oferta de brindes, mesmo com gastos baixos por parte do cliente; aquisição de pontos resgatáveis; participação em sorteios e concursos (Allaway *et al.*, 2006).

Segundo Meyer-Waarden (2008), define os programas de cartões de fidelidade como sendo um sistema integrado de ações de marketing que tem com o objetivo de tornar os clientes mais fiéis através do desenvolvimento de relações personalizadas.

Através dos cartões de fidelização, as organizações aguardam reter os seus clientes utilizando a ferramenta de CRM, facultando-lhes recompensas psicológicas, como ofertas de reconhecimento exclusivo ou incentivos monetários traduzidos em descontos e cupões (Miranda & Kónya, 2008; Demoulin & Zidda, 2009). Pois, este processo permite recolher dados que ajudam a selecionar, identificar e segmentar os consumidores mais valiosos que são sensíveis a promoções específicas ou a determinadas categorias de produtos e, assim, proporcionar uma melhor distribuição dos recursos (Meyer-Waarden, 2008).

### 3.8 Problemas apontados aos programas de fidelização

Os programas de fidelização segundo alguns autores têm demonstrado um impacto significativo na fidelização (Taylor & Neslin, 2005; Kopalle *et al.*, 2011; Lal & Bell 2003; Leenheer *et al.*, 2007; Lewis, 2004; Evanschitzky & Wunderlich 2006; Bolton *et al.*, 2004; Meyer-Waarden, 2007; Mimouni-Chaabane & Volle, 2010), já outros autores referem que ainda há muito para desvendar e perceber sobre a eficácia dos programas de fidelização e se eles realmente cumprem a sua promessa de construir a fidelidade do cliente (Yi & Jeon, 2003; Liu, 2007; Bridson *et al.*, 2008). Sendo, que ainda é referido que o impacto financeiro desses esforços raramente vai ao encontro das expectativas das organizações (Dowling & Uncles, 1997; Ferguson & Hlavinka, 2007).

Segundo Raghurir (2004), a diminuição dos preços pode influenciar negativamente o lucro da empresa e até prejudicar a marca, sendo que pode ser facilmente compensada pelos concorrentes. Se um programa de fidelidade concorrente oferecer serviços e produtos idênticos, o cliente pode facilmente tornar-se membro do mesmo programa de fidelidade, ou seja, os clientes podem continuar a ser fiéis ao programa de compra de qualquer empresa participante no programa de fidelidade, mas não necessariamente comprar à mesma empresa Evanschitzky *et al.*, (2012).

As empresas têm de ter também em consideração os processos psicológicos subjacentes dos consumidores levando-os a aumentar a frequência de compras, além de aumentar as barreiras de comutação e redução de sensibilidade ao preço (Kumar & Shah, 2004; Nunes & Drèze, 2006).

Berman (2006), salienta que a construção de um programa de fidelização eficaz acarreta alguns riscos, nomeadamente:

**Saturação do mercado:** em mercado maduros, geralmente as organizações possuem programas com benefícios e recompensas idênticas;

**Frágil compromisso ao programa de fidelidade:** os clientes podem aderir a diversos programas ao mesmo tempo, devido às recompensas idênticas e à espontaneidade de adesão;

**Escolha do programa de fidelidade errado:** algumas variáveis podem auxiliar na seleção do tipo de programa a implementar, designadamente: a dimensão da empresa; o tipo de produto/ serviço e de negócio; o tipo de clientes que a empresa tenciona atrair; a facilidade em adotar a infraestrutura necessárias; os recursos disponíveis; a inserção de fidelidade na estratégia da marca; e o compromisso dos gestores com o programa de fidelidade. No entanto, um dos aspetos que a empresa deve dar mais foco, é à sua estrutura administrativa e aos protocolos estejam direcionados para a fidelização dos clientes;

**Foco limitado a recompensas apoiadas em descontos ou brindes:** existem outros benefícios que poderão ser mais valiosos do que as ofertas ou descontos, desta forma, é importante que a empresa identifique onde existe hipótese de acrescentar valor para os seus melhores clientes;

**Implementação de programas de fidelização para camuflar a ineficácia da estratégia de marketing:** a fidelização deve reforçar a motivação do cliente para a oferta da empresa, sem ocultar as outras áreas de oferta que podem também influenciar na compra e que têm de ser consideradas na estratégia de marketing.

É imperativo ter em consideração que os consumidores estão expostos às ações da concorrência, podendo ser motivados a mudar, caso a empresa não responda às suas expectativas de ciclo de compras com as devidas recompensas e detetem que a concorrência pratica preços mais baixos ou oferta de um maior valor (Miranda & Kónya, 2008).

Os programas de fidelização deveriam ser ativos, e muitas vezes são meramente passivos, provocado pela falta de conhecimento do cliente e planeamento (Banassiewicz, 2005).

Não interessa que todos os consumidores pertençam ao programa de fidelização, apesar de um número mais elevado de adesões poder aumentar a representatividade da amostra, mas muitos desses consumidores podem revelar-se dispendiosos, apresentando um baixo LTV (Life Time Value), e dessa forma, a rentabilidade que o consumidor possa trazer à empresa durante a relação pode não ser suficiente para suprimir os custos do seu envolvimento no programa de fidelidade (Kale, 2004).

Os programas de fidelidade devem também ser implementados para transformar os compradores não fiéis em compradores que adquiram repetidamente a marca, sendo que a organização deve fazer uma combinação certa de fatores de fidelidade à marca (Nagar, 2009).

Existem vários fatores que podem levar o consumidor a não querer participar num programa de marketing relacional: a inconveniência de participação no programa, os benefícios adquiridos, as preocupações com a privacidade, a frequência de compras e o envolvimento (Ashley *et al.*, 2010).

Regra geral, os programas são criados para gerar compras repetidas em função de descontos, de forma a conseguir seduzir os clientes através de uma proposta atrativa de compra, em vez de recompensar os consumidores fiéis (Parker & Worthington, 2000), o que faz, com que as organizações tenham dificuldade em concretizar vendas adicionais aos seus clientes e dificuldade em recrutar potenciais clientes (Banassiewicz, 2005).



## 4. CONCLUSÃO

### 4.1 Conclusões e atributos do trabalho

Na atualidade, devido à elevada concorrência e exigências dos consumidores as empresas são obrigadas a oferecer valor aos seus clientes se querem que estes tenham preferência pela sua empresa. Dessa forma, a interação e o relacionamento próximo com o cliente têm ganho grande importância, pois permite às organizações conhecerem melhor o seu cliente de forma a obterem a sua fidelização. A fidelização da carteira de clientes rentáveis é um dos principais objetivos das empresas. Como já foi referido, os programas de fidelização são uma das ferramentas do marketing relacional utilizadas para conseguir alcançar a dita fidelidade do cliente.

A adesão dos clientes aos programas de fidelidade tem crescido durante a última década (Berman, 2006; Smith & Sparks, 2009; McCall & Voorhees, 2010). No entanto, a literatura não é consensual quanto ao impacto dos programas de fidelização na conquista da fidelidade dos clientes, pois alguns estudos demonstraram que os programas de fidelização nem sempre se traduzem em resultados benéficos para uma empresa. Deste modo, alguns críticos argumentam que os programas de fidelização deixaram de oferecer uma vantagem competitiva num ambiente no qual todas as empresas oferecem programas idênticos, fazendo com que não se obtenham resultados, mantendo ainda, o aumento dos custos de marketing (Dowling & Uncles de 1997; Shugan 2005; Singh, Jain & Krishnan, 2008). A maioria dos programas de fidelização oferecem um desconto no preço ou incentivo financeiro de curto prazo, existe a tendência de aumento da frequência e o volume de compras por parte dos consumidores, mas não é a melhor estratégia para conseguir conquistar clientes fiéis.

Muitos programas não foram bem-sucedidos devido à falta de foco sobre o modo como os seus membros percebem os programas de fidelidade e quais as vantagens que podem usufruir (Mimouni-Chaabane & Volle, 2010). Além disso, quando se trata da conceção e implementação de programas de fidelidade, a maioria das empresas desenvolvem

estratégias defensivas e a sua decisão em lançar um programa é, muitas vezes, motivada por receios de paridade competitiva (Yi & Jeon, 2003). Como resultado, acabam por criar programas idênticos, em vez de beneficiarem da diferenciação competitiva (Berman, 2006).

Contudo, é fundamental uma empresa segmentar os seus clientes, sendo que, quanto mais individualizados e personalizados forem os serviços e recompensas, mais favorável será a atitude do cliente com a empresa o que contribuirá para a sua fidelização. Os benefícios emocionais podem diferenciar os serviços e ser difíceis de imitar pela concorrência.

Os clientes são diferentes e devem ser tratados de um modo diferente, principalmente quando a lucratividade e a fidelidade são consideradas em simultâneo. É importante que uma organização seja capaz de tratar cada cliente de modo diferente, adequado às suas necessidades. O estabelecimento de relações contínuas com o consumidor possibilita um melhor conhecimento das suas características, comportamentos e desejos, tornando-se mais fácil responder antecipadamente às suas necessidades sem ser necessário recorrer a pesquisas e investigações exaustivas.

Nem todos os clientes associam os mesmos benefícios às mesmas recompensas. Uma escala de recompensas pode ajudar a identificar e a acompanhar os segmentos que são mais propensos a responder a diferentes dimensões de recompensas. A escala também pode direcionar para uma comunicação diferenciada, de forma a oferecer o devido valor a determinado segmento (Mimouni-Chaabane & Volle, 2009). As recompensas dos programas de fidelização podem ser decisivas para a participação ou não do consumidor, é também fundamental que uma empresa auxilie o cliente na compreensão dos benefícios que vai usufruir com o programa, facilitando a estimativa de poupança, de forma, a que demostre o impacto que vai ter na sua compra. Verificou-se que a decisão de gastar pontos é agilizada quando a fração do preço de compra é fácil de calcular, ou seja, os clientes são mais propensos a utilizar os pontos quando compreendem facilmente as vantagens que podem obter (Kwong *et al.*, 2010).

As empresas devem investir em recompensas que incluam serviços personalizados ou de valor acrescentado a nível de informação. De facto, as recompensas não monetárias são intangíveis, o que faz com que sejam difíceis de imitar pela concorrência. Consequentemente, esses benefícios podem auxiliar na construção de uma estratégia útil para se diferenciar o programa de fidelidade num ambiente em que os programas dos concorrentes são muitos semelhantes (Mimouni-Chaabane & Volle, 2009). Conclui-se que quando existe uma fidelidade à empresa, há mais probabilidade de atrair clientes para junto de um fornecedor. Por sua vez, a fidelidade a um programa cria oportunidades de cross-selling e up-selling, aumentando a quantidade de dinheiro gasto pelos clientes.

Nos dias de hoje os responsáveis de marketing devem estar confiantes relativamente ao investimento que realizam no reforço da fidelização dos clientes, uma vez, que se traduz em melhores retornos financeiros (Zhang *et al.*, 2010). O trabalho desenvolvido permitiu demonstrar qual a importância da fidelização de clientes para as empresas, quais as vantagens, quais os fatores que a influenciam, sugestões de práticas que as organizações podem adotar para obter melhores resultados.

Ao nível dos programas de fidelização, é importante alertar as empresas que estes por vezes não são a solução para fidelizar os clientes. Se não forem bem implementados podem trazer prejuízos, uma vez que não acrescentam nada num mercado com ofertas tão idênticas.

As empresas para concretizarem ações de marketing relacional necessitam por vezes de realizar investimentos bastante altos. É importante perceber o que é que incentiva e impede os consumidores de se envolverem em programas relacionais (Ashley *et al.*, 2010). A concretização de um diagnóstico permite à empresa melhorar a sua eficácia de relacionamento e de desempenho no mercado (Mimouni-Chaabane *et al.*, 2009).

De forma a alcançarem benefícios a longo prazo é necessário realizar esforços de marketing de relacionamento, sendo que os gestores devem despertar benefícios económicos e emocionais para o cliente. As empresas que possuem programas de

fidelidade desprovidos de benefícios emocionais correrem o risco de perder os seus clientes a longo prazo (Evanschitzky *et al.*, 2012).

As recompensas oferecidas podem explicar o motivo pelo qual os clientes participam nos programas de fidelização, uma vez que esses mesmos benefícios podem motivar e fortalecer o relacionamento com a empresa (Bolton *et al.*, 2004).

## **4.2 Limitações do trabalho**

As limitações identificadas neste estudo incidem no facto de não se ter desenvolvido um estudo empírico, pois teria sido mais uma contribuição para o tema dos programas de fidelização.

A extensão da literatura revista é outra limitação, pois alguns estudos potencialmente revelantes na área dos programas de fidelização poderão não ter sido analisados, fazendo com que não se refletissem neste trabalho os resultados alcançados. Contudo, a revisão de literatura foi baseada nos principais trabalhos publicados na área da fidelização e dos programas de fidelização.

É de salientar ainda que os estudos sobre programas de fidelização são maioritariamente efetuados num ambiente não competitivo focado apenas num programa de forma isolada e ignorando os efeitos da concorrência sobre o desempenho do programa. Deste modo, seria importante para futuros trabalhos a análise de outros fatores relacionados com o desempenho de um programa de fidelização tendo em conta a concorrência.

Seria igualmente interessante aprofundar o conhecimento sobre os programas de fidelidade de parceiros de negócio, pois poucos estudos têm explorado os seus resultados.

## Bibliografia

- Allaway, A. W., Gooner, R. M., Berkowitz, D., & Davis, L. (2006). Deriving and exploring behavior segments within a retail loyalty card program. *European Journal of Marketing*, 40, 1317–1339.
- Anisimova, T. A. (2007). The effects of corporate brand attributes on attitudinal and behavioural consumer loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 27, 395–405.
- Ashley, Christy & M.Noble, Stephanie & Donthu, Naveen & N. Lemon, Katherine (2010). Why customers won't relate: Obstacles to relationship marketing engagement, *Journal of Business Research* 64 (2011) 749–756.
- Banassiewicz, A. (2005). Loyalty program planning and analytics. *Journal of Consumer Marketing* 22 (6), 332–339.
- Bangs, David (1997). Criando clientes: um plano de acção para maximizar a produção, vender, promoção e publicidade nas pequenas empresas. 1ª Edição, Nobel. São Paulo.
- Barone, Michael J. and Tirthankar Roy (2010), “Does Exclusivity Always Pay Off? Exclusive Price Promotions and Consumer Response,” *Journal of Marketing*, 74 (March), 121–32.
- Bateman, T. S., Snell, S. A. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- Berman, B. (2006). Developing an effective customer loyalty program. *California Management Review*, 9(1), 123–148.
- Berry, J. (1983), “Relationship Marketing in Berry, L.L. Relationship Marketing of Services – Growing interest, emerging perspectives”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, Nº4
- Berry L.L. (1995). *Relationship marketing of services- Growing interest, emerging perspectives*. *J Acad Mark Sci* ;23(4):236–45.
- Bolton, R. N.; Kannan, P. K. (2000). Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28, nº 1, p. 95 – 108.

- Bolton, R. N., Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2004). The theoretical underpinnings of customer asset management: A framework and propositions for future research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 271–293.
- Bota, F.B. (2007), *Atributos da Qualidade: um estudo exploratório em serviços de estética e beleza*. Tese de Mestrado em Gestão Empresarial, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, <http://virtualbib.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4080/ACF184.pdf?sequence=1>.
- Breffni, N. N.; Sheryl, E. K.; Leo, M. R. (2003), “Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective”, *Journal of Revenue and Pricing Management*.
- Bretzke, Miriam, (2000), “Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM”, Editora Atlas.
- Bridson, K., Evans, J., & Hickman, M. (2008). Assessing the relationship between loyalty program attributes, store satisfaction and store loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 364–374.
- Bustos-Reyes, C. & Benito, Ó. (2008) Store and store format loyalty measures based on budget allocation. *Journal of Business Research*, Spain, Universidad de Salamanca, Elsevier Inc., n. 61, pp. 1015-1025.
- Candeloro, Raul (2004). *Prospecção: Descubra novos clientes e venda mais de forma criativa e inovadora*. Quantum. Curitiba.
- Cardoso, M., Gonçalves, F. (2001), *CRM em ambiente E-business*, São Paulo: Atlas.
- Caruana, Albert (2004), “The impact of switching costs on customer loyalty: A study among corporate customers of mobile telephony”, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 12, n. 3, pp. 256-268.
- Chang, C., Chen, C. & Hsu, C. (2002). A Review of Service Quality in Corporate and Recreational Sport/Fitness Programs. *The Sport Journal USA*, 5 (3).
- Chaudhuri, A. e M.B. Holbrook (2001), “The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty”, *Journal of Marketing*. Vol.65, Iss. 2, pp. 81-93.

- Chipunza, C. (2008), A comparison of perceptions of loyalty between bank tellers and internal customer groups in a retail bank in South Africa, *The Service Industries Journal* 28(2), 139-149.
- Conor M. Henderson, Joshua T. Beck, Robert W. Palmatier (2011). Review of the theoretical underpinnings of loyalty programs, *Journal of Consumer Psychology* 21 (2011) 256–276.
- Cravens, David e Piercy, Nigel (2008), Marketing Estratégico, 8ª edição, São Paulo: McGraw-Hill: Capítulo 1.
- Daryanto A., de Ruyter, K., Wetzels, M., Patterson, P.G, 2010. Service firms and customer loyalty programs: a regulatory fit perspective of reward preferences in a health club setting. *Journal of the Academy of Marketing Science* 38 (5), 604-616.
- Datta, P.R. (2003), “The Determinants of Brand Loyalty”, *Journal of American Academy of Business*. Vol.3, Iss. 1/2, pp. 138.
- Delgado-Ballester, E. e J. Munuera-Alemán (2001), Brand trust in the context of consumer loyalty, *European Journal of Marketing*, Vol.35, Vol.11/12, pp.1238-1258.
- Demoulin, N. T. M., & Zidda, P. (2008). On the impact of loyalty cards on store loyalty: Does the customers’ satisfaction with the reward scheme matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 386–398.
- Demoulin, N. T. M., & Zidda, P. (2009). Drivers of customers’ adoption and adoption timing of a new loyalty card in the grocery retail market. *Journal of Retailing*, 85, 391–405.
- Drèze, X., & Nunes, J. C. 2008. Feeling superior: the impact of loyalty program structure on consumers’ perceptions of status. *Journal of Consumer Research* 35 (6), 890-905.
- Drèze, 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.
- Dick, A. S., & Basu, K.(1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113.
- Dionísio, Pedro, Rodrigues, Vicente, Faria, Hugo, Canhoto, Rogério e Nunes, Rui (2009). *B-Mercator*. Dom Quixote.
- Donaldson, B. e O’Toll, T. (2002), Strategic Marketing Relationships – From Strategy to Implementation, *New York: John Wiley and Sons*.

- Dorotic, Matilda, Tammo H.A. Bijmolt and Peter C. Verhoef (2012), “Loyalty Programmes: Current Knowledge and Research Directions,” *International Journal of Management Reviews*, 3 (September), 217–37.
- Dowling, G. R.; Uncles, M. (1997). Do customer loyalty programs really work? *Sloan Management Review*. Vol. 38, p. 71-82.
- Dowling, G. R. (2002). Customer relationship management: In B2C markets, often less is more. *California Management Review*, 44(3), 87–104.
- Dwyer, R. F., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer–seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27.
- Evanschitzky, H., & Wunderlich, M. (2006). An examination of moderator effects in the four-stage loyalty model. *Journal of Service Research*, 8(4), 330–345.
- Evanschitzky, Heiner, Christian Brock and Markus Blut (2011), “Will You Tolerate This? The Impact of Affective Commitment on Complaint Intention and Post-Recovery Behavior,” *Journal of Service Research*, 14 (November), 410–25.
- Evanschitzky, Heiner, B. Ramaseshan, David M. Woisetschlager, Verena Richelsen, Markus Blut and Christof Backhaus (2012), “Consequences of Customer Loyalty to the Program and to the Brand,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (September), 625–38.
- Estudo Accenture. Marketeer nº176: *Criar valor no mundo digital*. Março de 2011. p. 74.
- Ferrand, A., Robinson, L. & Valerie-Florance, P. (2010). The intention-to-repurchase paradox: A case of the Health and Fitness industry. *Journal of Sport Management*, 24, 83-105.
- Ferguson, R., & Hlavinka, K. (2007). The colloquy loyalty marketing census: Sizing up the US loyalty marketing industry. *Journal of Consumer Marketing*, 24, 313–321.
- Frisou, Jean & Hélène Yildiz (2010), Consumer learning as a determinant of a multi-partner loyalty program’s effectiveness: A behaviorist and long-term perspective, *Journal of Retailing and Consumer Services* 18 (2011) 81–91.
- Ford, D. *et al.* (2006), —The Business Marketing Course – Managing in Complex Networks.], John Wiley & Sons Ltd.
- Futrell, Charles (2001). *Sales Management – Teamwork, leadership, and technology*. 6ª Edição, Harcourt college publishers. Chicago.

- Gee, R.; G. Coates e M. Nicholson (2008), Understanding and profitably managing customer loyalty, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 26 No. 4, pp. 359-374.
- Gómez, B. G.; A. G. Arranz e J. G. Cillán (2006), The role of loyalty programs in behavioral and affective loyalty, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23, No. 7, pp. 387-396.
- Golfetto, F. and Gibbert, M. (2006), “Marketing competencies and the sources of customer value in business market”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, pp. 904-912.
- Gordon, I. (1998), *Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever*, Ontario: John Wiley and Sons.
- Gounaris, S.P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: Insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, 58(2), 126–140.
- Griffin, J. (2003), “Twelve laws of loyalty”, *The Canadian Manager*, Vol.28, N°2, pp.20-21.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4–20.
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer Management in Service Competition (3th edition)*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Gummesson, E. (2007) “Exit services marketing – enter service marketing”, *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 6, No. 2, pp. 113-141.
- Gustafsson, A.; M. Johnson e I. Roos (2005), The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention, *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4, pp. 210- 218.
- Homburg, Christian; Giering, Annette (2001), “Personal Characteristics as Moderators of the Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty - An Empirical Analysis”, *Psychology and Marketing*, Vol. 18, n. 1, pp. 43-66.
- Javadein, S., Khanlari, A. & Estiri, M. (2008). Customer loyalty in the sport services industry: the role of service quality, customer satisfaction, commitment and trust. *International Journal of Human Sciences*, 5 (2).
- Jensen, J.M. e T. Hansen (2006), “An empirical examination of brand loyalty”, *Journal of Product and Brand Management*. Vol.15, Iss. 7, pp. 442-449.

- Jiang, P. & Rosenbloom, B. (2005). Customer intention to return online: price perception, attribute-level performance, and satisfaction unfolding over time. *European Journal of Marketing*, 39 (1/2), 150 – 174.
- Raghubir, P. (2004). Free gift with purchase: Promoting or discounting the brand, *Journal of Consumer Psychology*, 14(1–2), 181–186.
- Kale, S. (2004), CRM failure and the seven deadly sins, *Marketing Management*, September-October, pp. 42-46.
- Karlow, B. e S. Ostblom (1993), Benchmarking – A signpost to excellence in quality and productivity, John Wiley & Sons.
- Kasper, H., Helsdingen, P. & Gabbott, M. (2006). *Services Marketing Management: A Strategic Perspective* (2nd edition). England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Kassim, N. M., & Abdullah, N. A. (2008). *Customer loyalty in e-commerce settings: An empirical study*. *Electronic Markets*, 18(3), 275–290.
- Keh, Hean Tat and Yih Hwai Lee (2006), “Do Reward Programs Build Loyalty for Services? The Moderating Effect of Satisfaction on Type and Timing of Rewards,” *Journal of Retailing*, 82 (April), 127–36.
- Kivetz, Ran, Oleg Urminsky, and Yuhuang Zheng (2006), "The Goal-Gradient Hypothesis Resurrected: Purchase Acceleration, Illusionary Goal Progress, and Customer Retention," *Journal of Marketing Research*, 43 (February), 39-58.
- Kopalle, P.K., Neslin, S.A., 2003. The economic viability of frequency reward programs in a strategic competitive environment. *Review of Marketing Science* 1, 1–39.
- Kopalle, Praveen K., Scott A. Neslin, Baohong Sun, Yacheng Sun, and Vanitha Swaminathan (2011). “The Joint Sales Impact of Frequency Reward and Customer Tier Components.
- Kotler, Philip; Bowen, John; Makens, James (1999), “Marketing for Hospitality and Tourism”, *New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.*, 2nd Ed.
- Kotler, Philip (2005). *Marketing Essencial*. 2ª Edição, Pearson Prentice Hall. São Paulo.
- Kotler, Philip & Keller, Kevin (2006). *Marketing Management*, 12th Edition, Prentice Hall, pp 138-171.
- Kwong, Jessica Y.Y., Dilip Soman, Candy K.Y. Ho (2010). The role of computational ease on the decision to spend loyalty program points, *Journal of Consumer Psychology* 21 (2011) 146–156.

- Kumar, V. & Shab, Denish (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*. 80, p. 317-330.
- Lal, Rajiv and David E. Bell (2003), "The Impact of Frequent Shopper Programs in Grocery Retailing," *Quantitative Marketing and Economics*, 1 (2), 179–202.
- Lam, Shun Yin; Shankar, Venkatesh; Erramilli, M. Krishna; Murthy, Bvsan (2004), "Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, n. 3, pp. 293-311.
- Lanning, M. *In Marketing Management* 2006, p 143.
- Lara, P. & Casado, J. ( 2002). *Marketing Relacional*. Madrid: Pearson Educación.
- Lee, C.P., & Shim, J.P. (2006). An empirical study on user satisfaction with mobile business applications use and hedonism. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 8(3), 57–74.
- Leenheer, J., & Bijmolt, T. H. A. (2003). The adoption and effectiveness of loyalty programs: The retailer's perspective. MSI working paper series, report 03-124.
- Leenheer, J., van Heerde, H. J., Bijmolt, T. H. A., & Smidts, A. (2007). Do loyalty programs really enhance behavioral loyalty? An empirical analysis accounting for self-selected members. *International Journal of Research in Marketing*, 24, 31–47.
- Leenheer, Jorna and Tammo H.A. Bijmolt (2008), "Which Retailers Adopt a Loyalty Program? An Empirical Study," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15 (6), 429–42.
- Leiponen, A. (2006), "Managing Knowledge for Innovation: The case of business to business services", *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 238-258.
- Lewis, Michael (2004), "The Influence of Loyalty Programs and Short-Term Promotions on Customer Retention," *Journal of Marketing Research*, 41 (August), 281–92.
- Liao, Nelson. N. H. e Wu, Tsui-Chih (2009), "The Pivotal Role of Trust in Customer Loyalty: Empirical Research on the Systems Integration Market in Taiwan", *The Business Review*, Vol.12, N°2, pp.277-283.
- Liggyeri, S. (2007), *Conheça mais sobre CRM – Customer Relationship Management*, disponível em <http://www.guiarh.com.br/y77.htm>.

- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., Rodrigues, J. (2004), *Mercator XXI*. Lisboa, Portugal: Dom Quixote
- Lindon, D. Lenfrevie, J., Lévy Julien, Dionísio, P., Rodrigues, J., (2008) *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing* (11.<sup>a</sup> Ed), Dom Quixote;
- Liu, Yuping (2007). The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty, *Journal of Marketing Vol. 71: 19–35*.
- Lovelock, C. (2001). *Services Marketing. People, Technology, Strategy* (4ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Lovelock, C. & Writz, J. (2006). *Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Resultados* (5<sup>a</sup> edição.). São Paulo: Prentice Hall.
- Lucas, R.W. (2009). *Customer Service: Skills for Success* (4th edition). McGraw-Hill International Edition: New York.
- Mägi, Anne W. (2003), “Share of Wallet in Retailing: The Effects of Customer Satisfaction, Loyalty Cards and Shopper Characteristics,” *Journal of Retailing*, 79 (2), 97–106.
- Marques, Alzira. (2012). *Marketing Relacional – Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Edições Sílabo. Lisboa. 1<sup>a</sup> Edição.
- Mauri, Chiara (2003) *Card loyalty. A new emerging issue in grocery retailing*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 10, Issue 1, January, Pages 13-25.
- McCall, M., & Voorhees, C. (2010). The drivers of loyalty program success: Na organizing framework and research agenda. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(1), 35–52.
- McGoldrick, P.J., André, E. (1997). Consumer misbehavior. *Journal of Retailing and Consumer Services* 4 (2), 73–81.
- McIlroy, A. & Barnett, S. (2000) Building Customer Relationships: Do Discount Cards Work? *Managing Service Quality*, n. 10, pp. 347-355.
- McMullan, R. e A. Gilmore (2008), Customer loyalty: an empirical study, *European Journal of Marketing*, Vol. 42 No. 9/10, pp. 1084-1094.
- Melnyk, Valentyna & Stijn M. J. van Osselaer (2012). Gender differences in consumers’ responses to loyalty programs, *This article is published with open access at Springerlink.com*.
- Menon, V. & Levitin, D.J. The rewards of music listening: response and physiological connectivity of the mesolimbic system. *Neuroimage* 28, 175–184 (2005).

- Meyer-Waarden, Lars (2007). The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet, *Journal of Retailing* 83 223–236.
- Meyer-Waarden, L. (2008), The influence of loyalty programme membership on customer purchase behavior, *European Journal of Marketing*, Vol. 42 No. 1/2, pp.87-114.
- Mimouni-Chaabane, A & Volle P. (2009). Perceived benefits of loyalty programs: Scale development and implications for relational strategies. *Journal of Business Research* 63 (2010) 32–37.
- Mimouni-Chaabane, A. & Volle P. (2010). Perceived benefits of loyalty programs: Scale development and implications for relational strategies, *Journal of Business Research*, Volume 63, Issue 1, January, Pages 32-37.
- Miranda, M. J. e L. Kónya (2008), Are supermarket shoppers attracted to specialty merchandise rewards?, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 26, No. 1, pp. 43-59.
- Möller, K. (2006).”Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach”, *Industrial Marketing Management*, Vol 35 No 8, pp. 913-924.
- Money, R. Bruce (2004), “Word-of-mouth promotion and switching behavior in Japanese and American business-to-business service clients”, *Journal of Business Research*, Vol. 57, n. 3, pp. 297-305.
- Moreira, Júlio (2005). “*Administração de Vendas*”. Saraiva. São Paulo.
- Moriarty, J e C. Smallman (2009), En route to a theory of benchmarking, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 16, N° 4.
- Nagar, K. (2009), “Evaluating the effect of consumer Sales promotions on brand loyal and brand switching segments”, *Vision*, Vol.13, N°4, pp.35-48.
- Noble, S. M.,&Phillips, J. (2004). Relationship hindrance:Whywould consumers not want a relationship with a retailer? *Journal of Retailing*, 80(2), 289–303.
- Nunes, Joseph C. and Xavier Drèze (2006), “Your Loyalty Program Is Betraying You,” *Harvard Business Review*, 84 (4), 124–31.
- Nunes, J.C., & Xavir Drèze, X, (2009). Feeling superior: the impact of loyalty program structure on consumers’ perceptions of status. *Journal of Consumer Research* 35, 890-90.
- O’Brien, L. & Jones, C. (1995). Do rewards really create loyalty? *Harvard Business Review*. Vol. 73, p. 75-83.

- Oliver, Richard L. (1999), “Whence consumer loyalty?”, *Journal of Marketing*, Vol. 63, n. 4, pp. 33-45.
- Palvia, P. (2009). The role of trust in e-commerce relational exchange: A unified model. *Information and Management*, 46(4), 213–220.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A.& Berry, L.L. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*. Winter. Vol. 67, p. 420- 50.
- Parker, C. & Worthington, S. (2000). When lemonade is better than whisky: investigating the equitableness of a supermarket’s reward scheme. *Journal of Retail and Distribution Management* 28 (11), 490–497.
- Peng, Leong Yow & Wang, Qing. (2006). Impact of Relationship Marketing Tactics (RMTs) on Switchers and Stayers in a Competitive Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22, 25-59.
- Pfeifer, P. (2005), The optimal ratio of acquisition and retention costs, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 13 No.2, pp. 179-188.
- Rapp, S. & Collins, T. (1994). *A 5ª geração do marketing: maximarketing II, Os vencedores*. São Paulo. Makron Books. 1ª Edição.
- Rauyrueen, P., & Miller, K. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21–31.
- Reichheld, F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston. Harvard Business School Press.
- Rein, I., Kotler, P. & Shields, B. (2008). *Marketing Desportivo – A Reinvenção do esporte na busca de torcedores*. Porto Alegre. Bookman.
- Roehm, M.L., Bolman Pullins, E., Roehm, H.A., 2002. Designing loyalty-building programs for packaged goods brands. *Journal of Marketing Research* 39 (May), 202–213.
- Robbins, S. P (2005). *Organizational behavior*. Upper Saddle River: Pearson.
- Rowley, J., (2005). Building brand webs. Customer relationship management through the Tesco Clubcard loyalty scheme. *International Journal of Retail and Distribution Management* 33 (2/3), 194–206.
- Rowley, J. (2007), Reconceptualising the strategic role of loyalty schemes, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 24 No. 6, pp. 366-374.

- Ruddy, M. (2002), “Mass Customization Now Closer Than Ever”, *Machine Design*, 74 (12), pp. 59-61.
- Ruiz-Molina, M., Gil-Saura, I. e Berenguer-Contrí (2009), “Relational benefits and loyalty in retailing: an inter-sector comparison”, *International Journal of Retail & Distribution Management*,. Vol.37, Nº6, pp.493-509.
- Saias, Luís (2007). *Marketing de Serviços: Qualidade e Fidelização de Clientes*. Universidade Católica Editora. Lisboa.
- Saini, A., Grewal, R., & Johnson, J. L. (2010). Putting market-facing technology to work: Organizational drivers of CRM performance. *Marketing Letters*, 21 - Nº4, 365-383
- Santos, C.P., & Fernandes, D.V.H.D. (2008). The impact of service recovery processes on consumer trust and loyalty in car repair services. *Latin American Business Review*, 8(2), 89–113.
- Serra, E. M. & González, J.A.V. (1998). *A Marca: Avaliação e Gestão Estratégica*. Editorial Verbo. Lisboa-São Paulo.
- Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (1995). The Evolution of Relationship Marketing. *Internacional Business Review*, 4, 397-418.
- Shugan, S. (2005). Brand loyalty programs: are they shams? *Marketing Science*, 24, 185–193.
- Singh, Siddarth S., Dipak C. Jain, and Trichy V. Krishnan (2008), “Customer Loyalty Programs: Are They Profitable?” *Management Science*, 54 (6), 1205–1211.
- Smith, A. D. (2008). Customer loyalty card programs and its interaction with support technology in the retail industry. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 5(2), 157–195.
- Smith, A., & Sparks, L. (2009). “It’s nice to get a wee treat if you’ve had a bad week”’: Consumer motivations in retail loyalty scheme points redemption. *Journal of Business Research*, 62(5), 542–547.
- Solomon, M. R. (2009). *Os Segredos da Mente dos Consumidores*. V.N. Famalicão: Centro Atlântico.
- Stanton, J., e Spiro, R. (2000). “*Administração de vendas*”. 10ª Edição, LTC. Rio de Janeiro.
- Söderlund, M. (2006). Measuring customer loyalty with multi item scale: a case for caution. *International Journal of Service Industry Management*, 17, 76-98.

- Sudeepta, P. (2010) Impact of customer loyalty programs on customer satisfaction and loyalty. *ICFAI Business School*, pp. 6-29.
- Sweeney, J., & Swait, J. (2008). The effects of brand credibility on customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(3), 179–193.
- Taylor, Gail Ayala and Scott A. Neslin (2005), “The Current and Future Sales Impact of a Retail Frequency Reward Program,” *Journal of Retailing*, 81 (4), 293–305.
- Tellefsen, T., & Thomas, G.P. (2005). The antecedents and consequences of organizational and personal commitment in business service relationships. *Industrial Marketing Management*, 34 (1), 23–37.
- Thinktank. Brain (2010). How to choose the media in B2B marketing.
- Too, L., A. Souchon e P. Thirkell (2001), “Relationship marketing and customer loyalty in a retail setting: A dyadic exploration”, *Journal of Marketing Management*, Vol.17, pp. 287-319.
- Ulaga, W, Eggert, A., & (2006). Customer share in business-to-business markets: Antecedent, outcome, contingency. *American Marketing Association proceedings*, 172–173.
- Uncles, M.D., Dowling, G.R., Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. *The Journal of Consumer Marketing*, 20 (4/5), 294–316.
- Venkatraman, M. P., & MacInnis, D. J. (1985). The epistemic and sensory exploratory behavior of hedonic and cognitive consumers. In E. C. Hirschman & M. B. Holbrook (Eds.), *Advances in consumer research* (Vol. 12, pp. 102–107). Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Verhoef, Peter C., (2003). Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development, *Journal of Marketing* Vol. 67, 30–45.
- Vilares, M. & Coelho, P. (2007). *Satisfação e lealdade do cliente*. Lisboa. Escolar Editora.
- Vogel, Verena, Heiner Evanschitzky and B. Ramaseshan (2008), “CustomerEquity Drivers and Future Sales,” *Journal of Marketing*, 72 (December),98–108.
- Walter, A., Ritter, T. and Gemünden, H.G. (2001) “Value-creation in buyer-seller relationships: theoretical considerations and empirical results from a supplier’s perspective”, *Industrial Marketing Management*, Vol30 No 4, pp. 365-377.
- Wailgum, T. (2007), *ABC: An Introduction to CRM*.

- Watson, G. (1993), *Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance against the World's Best*, Wiley.
- White, L., & Yanamandram, V. (2007). A model of customer retention of dissatisfied business services customers. *Managing Service Quality*, 17(3), 298-316.
- Wirtz, J., Mattila, A. S., & Lwin, M. O. (2007). How effective are loyalty reward programs in driving share of wallet? *Journal of Service Research*, 9, 327–334.
- Wood, A. (2005), Loyalty – what can really tell you?, *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol.13, No. 1, pp. 55-63.
- Yang, Zhilin; PETERSON, Robin T. (2004), “Customer Perceived Value, Satisfaction and Loyalty: The Role of Switching Costs”, *Psychology and Marketing*, Vol. 21, n. 10, pp. 799-822.
- Yi, Y. e H. Jeon (2003), Effects of Loyalty Programs on Values Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty. *Journal of Marketing Science*, Vol. 31 No. 3, pp.229-240.
- Yim, C. K. B., Tse, D. K., & Chan, K. W. (2008). Strengthening customer loyalty through intimacy and passion: Role of customer—firm affection and customer-staff relationships in services. *Journal of Marketing Research*, 45(6), 741–756.
- Zhang, Z. J., Krishna, A., & Dhar, S. K. (2000). The optimal choice of promotional vehicles: Front-loaded or rear-loaded incentives? *Management Science*, 46, 348–362.
- Zhang, J., & Krishnamurthi, L. (2004). Online shopping behavior. *Marketing Science*, 23, 561–578.
- Zhang, J. Q., A. Dixit e R. Friedmann (2010), “Customer loyalty and lifetime value: An empirical investigation of consumer packaged goods”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 18, N°2, pp.127-139.
- Zineldin M. (2006). “The Royalty of loyalty: CRM, quality and retention”. *Journal of Consumer Marketing*, 23/7 (2006), p.430-437.