



**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
LISBON**

**MESTRADO EM
MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA A ELABORAÇÃO DE
UM PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES**

VANESSA CÉLIA LEAL MENDES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA CRISTIANE DREBES PEDRON

SETEMBRO – 2013



Agradecimentos

Este Trabalho Final de Mestrado representa para mim o auge da minha vida académica e de todo o esforço, dedicação e sacrifícios, passados ao longo destes quase seis anos. Como tal, penso que faz todo o sentido agradecer a todos que, de uma maneira ou de outra, me ajudaram a alcançar os meus objetivos, nomeadamente ao nível da finalização e entrega deste trabalho.

Em primeiro lugar quero agradecer aos meus pais por todos os sacrifícios feitos e apoio incondicional com que sempre me premiaram ao longo da vida. Obrigado também por me motivarem e me darem todas as condições possíveis para que conseguisse trabalhar afincadamente neste trabalho. Sem o vosso apoio e motivação seria impossível.

Obrigado David pela paciência que sempre tiveste, bem como pela tua disponibilidade total para me ajudares a conseguir ter um trabalho superior. Obrigado por me teres sempre feito acreditar que era possível.

Quero agradecer especialmente à minha Professora/Orientadora/Amiga, Cristiane Drebes Pedron, por estar presente desde o início, e por me desafiar constantemente com novos desafios e ideias para me ajudar a superar todos os obstáculos possíveis. Sem a sua ajuda, motivação, simpatia e acompanhamento constante, o meu trabalho final não seria o que é hoje.

O meu muito obrigado a todos os entrevistados e em especial, a Daniel Knopfholz, Carla Goulão e Virginie Joaquim, pela disponibilidade e interesse que demonstraram para com o meu trabalho.

Por fim quero agradecer a todos os amigos e amigas que sempre acreditaram em mim e na conclusão deste Trabalho Final de Mestrado. São essenciais.

“Sabedoria é saber o que fazer, virtude é fazê-lo.”

David Starr Jordan



Resumo

“Programa de fidelização de clientes” é um tópico bastante comum atualmente. Parece quase obrigatório que todas as empresas desenvolvam um programa deste tipo, para que consigam reter os seus clientes através da oferta de recompensas aliciantes. Isto poderá potencializar um aumento nas vendas e nos lucros das empresas. Porém, os programas de fidelização não estão isentos de críticas e dúvidas. A lealdade a 100% não existe e, não é por fazerem parte de um programa de fidelização que os clientes vão começar a comprar mais e com maior frequência nas empresas – é necessário haver sensação de satisfação, bem como sentimento de valorização. No entanto, existem ainda muitas empresas que não aderiram aos programas de fidelização de clientes, ou que apesar de os terem desenvolvido e implementado, não o fizeram de forma eficiente e eficaz. Isto pode colocá-las em desvantagem perante a concorrência, podendo mesmo levar à deserção de clientes. Tendo isto em vista, o presente Trabalho Final de Mestrado procura responder à questão: “Como elaborar um programa de fidelização de clientes?”, sendo o principal objetivo elaborar uma proposta de metodologia para a elaboração de um programa de fidelização. Para a realização desta investigação recorreu-se ao método do estudo de caso múltiplo, com uma abordagem qualitativa de recolha de dados. Estes estudos de caso ocorreram em duas empresas internacionais do setor do retalho de produtos de cosmética e perfumaria, que atuam no mercado português. Este trabalho contribuiu com a proposta de etapas para a elaboração de um programa de fidelização, auxiliando assim as empresas que desejam implementar um programa desta índole ou que desejam aprimorar os seus programas existentes.

Palavras-Chave: Programas de Fidelização de Clientes, *Customer Relationship Management*, Setor da Cosmética.



Abstract

“Customer loyalty program” is nowadays a fairly common topic. It seems almost mandatory that all companies develop such a program in order to retain their customers by offering attractive rewards that motivate customers to repeat their purchases until they reach these rewards. This may enhance an increase in sales and profits of the companies. However, loyalty programs are not free of criticism and doubt. There’s no such thing as 100% loyalty, and the fact that customers participate in loyalty programs doesn’t mean more frequent purchases - there must be a sense of satisfaction and a sense of appreciation by customers. However, there are still many companies that do not adhere to customer loyalty programs or that, although they have developed one, they did not develop and implemented it efficiently and effectively. This can put them at a disadvantage in the competition and may even lead to customer defection. Keeping this in mind, this Master’s Degree Final Assignment seeks to answer the question: "How to design a customer loyalty program?", through the development of a proposed methodology for the elaboration of a loyalty program. To carry out this investigation it was used the multiple case study method, with a qualitative approach to data collection. These case studies occurred in two international companies from the retail sector of cosmetics and perfumery, operating in the Portuguese market. This work has contributes with proposed steps for the development of a loyalty program, thus helping companies who want to implement a program of this nature, or who wish to improve their existing programs.

Keywords: Customer Loyalty Programs, Customer Relationship Management, Cosmetic Sector.



Acrónimos

B2B - *Business-to-Business*

CEO - *Chief Executive Officer*

CL - Colaboradora

CRM - *Customer Relationship Management*

DCRM - Diretora de CRM

DG - Diretor Geral

DL - Diretora de Loja

DM - Diretora de Marketing

GL - Gerente de Loja

NFC - *Near Field Communication*

RL - Responsável de Loja

SMS - *Short Message Service*

VIP - *Very Important Person*



Índice

1. Introdução	7
2. Revisão de Literatura	8
2.1. Introdução aos Programas de Fidelização de Clientes	8
2.2. Características dos Programas de Fidelização de Clientes	10
2.3. Objetivos e Benefícios dos Programas de Fidelização de Clientes	13
2.4. Dúvidas sobre os Programas de Fidelização de Clientes	14
2.5. Programas de Fidelização e o CRM	15
2.6. Mapa Conceitual das Características de um Programa de Fidelização	15
3. Metodologia	17
3.1. Utilização de Estudos de Caso	17
3.2. Desenho da Investigação e Formas de Recolha de Dados	17
3.3. Análise dos Resultados	19
4. Apresentação dos Casos	20
4.1. Apresentação das Empresas	20
4.1.1. A Empresa “Sephora”	20
4.1.2. A Empresa “O Boticário”	21
4.2. As Empresas e o Programa de Fidelização de Clientes	21
4.2.1. A Empresa “Sephora” e o Programa de Fidelização de Clientes	21
4.2.2. A Empresa “O Boticário” e o Programa de Fidelização de Clientes	27
5. Proposta de Metodologia para a Elaboração de um Programa de Fidelização de Clientes	32
6. Conclusões	39



6.1. Resultados e Contribuições para a Teoria e para a Gestão	39
6.2. Limitações do Trabalho e Sugestões para Estudos Futuros	41
Referências Bibliográficas	42
Anexos.....	48
Anexo A - Quadro com as propriedades de um programa de fidelização de clientes referidas por Ho et al. (2009).....	48
Anexo B - Desenho da Investigação.....	49
Anexo C - Protocolo de recolha de dados	49
Anexo D - Imagem da codificação do material recolhido através do <i>software</i> MAXQDA®	
55	
Anexo E - Guião das entrevistas utilizadas como dados secundários	56

Índice de Quadros

Quadro 1 - Características-chave dos programas de fidelização de clientes.....	16
Quadro 2 - Métodos de recolha de dados utilizados e procedimentos	19
Quadro 3 - Benefícios que um programa de fidelização da empresa poderia trazer aos clientes	30
Quadro 4 - Meios de comunicação mais adequados para um programa de fidelização.....	30
Quadro 5 - Formas possíveis de valorizar os clientes através de um programa de fidelização	31
Quadro 6 - Tipos de comunicações possíveis num programa de fidelização.....	38



1. Introdução

Atualmente no mundo organizacional, as empresas já não conseguem obter vantagem competitiva apenas com diferenciação de produtos, uma vez que se trata de uma estratégia facilmente copiável a curto prazo (Bose & Rao, 2011). É cada vez mais um desafio para as empresas ter clientes leais e fidelizados às suas marcas, uma vez que existem muitas ofertas alternativas disponíveis (Bose & Rao, 2011). Foi com esta premissa em mente que foram criados, no início da década de oitenta, os “programas de passageiro frequente” de algumas companhias aéreas - que viriam mais tarde a tornar-se os atuais programas de fidelização de clientes (De Boer & Gudmundsson, 2012).

Muitos estudos (Bolton et al., 2000; Ferguson & Hlavinka, 2006; Ho et al., 2009; Hoffman & Lowitt, 2008; Jang & Mattila, 2005) focam-se no desenvolvimento de estratégias para melhorar a retenção de clientes, e em como maximizar os resultados e a competitividade das empresas. Já outros (Agudo et al., 2012; Daryanto et al., 2010; Dorotic et al., 2012; Gómez et al., 2006; Omar et al., 2011) investigam a possibilidade deste tipo de programas conseguir ou não mudar o comportamento dos consumidores e se promovem realmente a lealdade nos clientes.

Tendo isto em consideração, o presente trabalho diferencia-se dos restantes já que visa propor uma metodologia para a elaboração de um programa de fidelização de clientes, que possa ser aplicada às organizações tendo em conta a sua realidade organizacional e o seu ambiente externo, uma vez que um programa de fidelização bem desenvolvido poderá facilitar a satisfação da base de clientes de uma empresa, e assim possibilitar uma melhor retenção de clientes. Com base neste propósito, apresenta-se a seguinte questão de investigação: “Como elaborar um programa de fidelização de clientes?”.

Para responder a esta questão foram definidos os seguintes objetivos: **Objetivo geral** - propor uma metodologia para a elaboração de um programa de fidelização. **Objetivos específicos** – (1) identificar quais são as características-chave de um programa de fidelização e (2) validar a metodologia proposta em duas empresas (uma empresa que não tem programa de



fidelização mas que pretende adotar e uma empresa que já tem programa de fidelização implementado).

Este TFM divide-se em seis capítulos. Após esta introdução, o segundo capítulo apresenta uma revisão sobre a literatura relevante para o estudo dos programas de fidelização de clientes. O terceiro capítulo expõe a metodologia de investigação escolhida. A análise dos casos e a proposta de metodologia elaborada são apresentadas no quarto e quinto capítulo, respetivamente. Por fim, no último capítulo são descritas as principais conclusões, contribuições para a teoria e para a gestão, limitações do trabalho e recomendações para estudos futuros.

2. Revisão de Literatura

A revisão de literatura está organizada em seis partes. Em primeiro lugar, faz-se uma breve introdução ao conceito de programas de fidelização de clientes. A segunda parte apresenta as características usuais deste tipo de iniciativas, seguindo-se uma breve apresentação dos objetivos e dos benefícios dos programas de fidelização. O quarto ponto mostra as dúvidas existentes sobre este tipo de iniciativas, sendo que a quinta parte mostra, essencialmente, a ligação entre os programas de fidelização de clientes e o *Customer Relationship Management* (CRM). Por último, é apresentado o mapa concetual das características de um programa de fidelização elaborado a partir da revisão de literatura realizada.

2.1. Introdução aos Programas de Fidelização de Clientes

São cada vez mais as empresas que se preocupam em desenvolver relacionamentos duradouros com os seus clientes, sendo este um tópico bastante abordado na literatura de marketing e com muito interesse para vários investigadores (Grönroos, 1994; Kumar et al., 2013; Magnusen et al., 2012; Morgan & Hunt, 1994; Murdy & Pike, 2012). Segundo Lee & Cunningham (2001), o contexto europeu dos últimos anos mudou o foco estratégico das empresas, fazendo com que estas se passassem a concentrar, sobretudo, na retenção dos



clientes já existentes. Na medida em que, segundo Zineldin (2006), é mais lucrativo reter os clientes existentes, do que tentar atrair novos, faz sentido para as empresas desenvolverem uma orientação para relacionamentos de longo prazo com a sua base de clientes (Izquierdo et al., 2005). No setor do retalho são cada vez mais as empresas que se encontram a mudar de estratégia, passando a adotar uma perspetiva relacional para a realização de negócios, uma vez que manter relacionamentos próximos com a base de clientes é a chave para fazer crescer o negócio (Hoffman & Lowitt, 2008). Para manter relacionamentos duradouros com os clientes e obter a sua retenção, não basta alterar a perspetiva estratégica, é preciso que as empresas adotem (e adaptem às suas realidades organizacionais e contextuais) ferramentas de Marketing Relacional, como programas de fidelização de clientes (Meyer-Waarden, 2008).

Os programas de fidelização parecem ter vindo a ganhar importância para as empresas nos últimos anos, a avaliar pela sua crescente popularidade (Lacey & Sneath, 2006). Tal facto tem atraído a atenção do mundo académico, e este tópico tornou-se comum na literatura de marketing (ex.: Bose & Rao, 2011; Dorotic et al., 2012; Dowling & Uncles, 1997; Jang & Mattila, 2005; Meyer-Waarden, 2008; Omar et al., 2011). Porém, dois temas têm predominado na literatura sobre este assunto:

- De que forma os programas de fidelização contribuem para que as empresas obtenham um bom desempenho financeiro e de mercado (ex.: Meyer-Waarden, 2007; Wirtz et al., 2007);
- Qual é a capacidade deste tipo de programas no que concerne à fidelização de clientes (ex.: Dorotic et al., 2012; Gómez et al., 2006; Kumar et al., 2013).

Não existe uma designação única para os programas de fidelização, mas sim uma grande diversidade de definições (Dorotic et al., 2012) bastante semelhantes entre si que variam consoante os autores. Contudo, é de salientar que todas as definições sobre programas de fidelização encontradas enfatizam a necessidade de premiar os clientes pelo seu comportamento de compra repetido, bem como de reter e fidelizar a base de clientes atual (ex.: Banasiewicz, 2005; Bose & Rao, 2011; Gómez et al., 2006; Noordhoff et al., 2004;



O'Malley, 1998; Sharp & Sharp, 1997; Uncles et al., 2003). Segundo Bose & Rao (2011), os programas de fidelização de clientes são iniciativas de marketing que permitem aos clientes acumular recompensas gratuitas pelas suas compras repetidas na marca. Estes autores afirmam que este tipo de programas não recompensa uma compra singular, já que o seu objetivo principal é fidelizar e reter clientes a longo prazo. Já para Banasiewicz (2005) e Gómez et al. (2006), os programas de fidelização são estratégias de marketing que se baseiam na oferta de incentivos (monetários ou outros) com o intuito de manter leais os clientes existentes.

2.2. Características dos Programas de Fidelização de Clientes

Nos programas de fidelização é muito importante que as empresas façam a segmentação das suas bases de clientes, na medida em que isto vai permitir identificar quais são os grupos de clientes que constituem a base da empresa, bem como que características definem cada um desses grupos (Allaway et al., 2006; Meyer-Waarden, 2007, 2008). Permite ainda analisar corretamente a sensibilidade dos consumidores quanto às ações de retenção desenvolvidas, sendo possível avaliar os consumidores quanto ao seu valor potencial (Meyer-Waarden, 2008).

Segundo a literatura analisada, a maioria dos programas de fidelização desenvolvidos possui uma estrutura de fidelização por níveis, em que as recompensas e os benefícios oferecidos são diferentes consoante o nível em que os clientes se encontram (Gable et al., 2008; Ho et al., 2009; Kumar & Shah, 2004). As recompensas que um programa de fidelização pode oferecer aos seus clientes podem ser, por exemplo, produtos gratuitos, promoções e descontos especiais para membros, convites para eventos, ou até bónus especiais em parceiros da empresa (Gómez et al., 2006).

Para que um programa de fidelização de clientes seja eficiente e eficaz é essencial que as empresas possuam informações de qualidade sobre a sua base de clientes (Gable et al., 2008). Através destas informações será possível realizar uma segmentação e seleção de clientes muito precisa, reforçando assim a capacidade das empresas em construir relacionamentos com os seus clientes (Mauri, 2003). Ao conseguirem identificar e avaliar



quais são os seus clientes mais valiosos, as empresas vão conseguir modificar as suas ofertas de produtos/serviços de modo a agradar e a satisfazer melhor estes clientes (Gable et al., 2008), uma vez que são estes que compram regularmente na empresa e que apresentam a maior probabilidade de vir a efetuar compras futuramente (Verhoef & Donkers, 2001). De maneira a comportar e analisar estas informações, é necessário que as empresas façam investimentos em ferramentas de base de dados e de análise de dados, nomeadamente em *softwares* de CRM (Gable et al., 2008).

Normalmente, os cartões de fidelização servem três propósitos: (i) executam uma função de identificação; (ii) têm uma função de memória, que faz a ligação dos dados dos clientes (ex.: dados demográficos) à base de dados da empresa; (iii) são utilizados para recompensar (Noordhoff et al., 2004). Os cartões de fidelização são muito úteis para as empresas, uma vez que permitem armazenar e catalogar todo o tipo de dados acerca dos seus clientes e das suas compras numa base de dados, sendo possível, através de análises, traçar os perfis destes clientes e desenhar os seus históricos de compras (Allaway et al., 2006). Para os clientes os cartões de fidelização podem oferecer benefícios como: poupanças imediatas e ofertas gratuitas especiais para membros, pontos em cartão que podem ser acumulados e trocados por outras recompensas, bem como a possibilidade de elegibilidade para concursos e recompensas de grande valor (Allaway et al., 2006).

Antes de desenvolver e implementar um programa de fidelização, as empresas devem ter em atenção alguns aspetos: (i) definir o objetivo final do programa de fidelização (Banasiewicz, 2005); (ii) ter em conta que o programa de fidelização deve ser desenvolvido de forma a maximizar a proposta de valor total de um produto/serviço (Dowling & Uncles, 1997); (iii) calcular o orçamento total necessário para o desenvolvimento e implementação do programa, de modo a não incorrerem em custos desnecessários (Dowling & Uncles, 1997); (iv) especificar e clarificar inicialmente a estratégia de seleção de clientes (Banasiewicz, 2005); (v) criar e desenvolver um sistema de recompensas que vá ao encontro das necessidades e desejos dos seus clientes (Dowling & Uncles, 1997).

Para que um programa de fidelização de clientes seja bem-sucedido, este “deve ser



construído em torno de elementos objetivos e projeções suportadas” (Banasiewicz, 2005, p.333). Porém, são muito poucas ou mesmo nenhuma, as empresas que têm as informações necessárias sobre os seus clientes, aquando do início do desenvolvimento das suas iniciativas de fidelização (Banasiewicz, 2005). Assim, estas devem assumir como tarefa inicial a identificação e ordenação por prioridade das tarefas analíticas mais críticas (Banasiewicz, 2005).

Segundo Ho et al. (2009), um programa de fidelização eficaz deve possuir algumas propriedades (*vide* Anexo A). Resumidamente, segundo estes autores, um programa de fidelização deve ter as seguintes propriedades: (i) deve ser simples em todos os aspetos; (ii) deve conter recompensas especiais apenas para os clientes verdadeiramente leais à empresa; (iii) deve conter recompensas muito atrativas para os clientes; (iv) os itens de recompensa devem ser algo que os clientes não planeiam comprar; (v) as recompensas do programa de fidelização devem estar estruturadas por níveis; (vi) os pontos do programa de fidelização devem expirar de acordo com uma data predeterminada; (vii) o programa tem de desenvolver uma ligação emocional com a base de clientes.

Os programas de fidelização de clientes podem transformar-se em ferramentas estratégicas de sucesso permitindo às empresas gerir a heterogeneidade da sua base de clientes (Meyer-Waarden, 2007). A grande vantagem competitiva por detrás da sua utilização reside no conhecimento adquirido acerca das necessidades e padrões de consumo dos clientes (Allaway et al., 2006). Com o auxílio de um programa de fidelização de clientes, que oferece um sistema de recompensas adequado, por níveis, e que permite recolher os dados certos sobre as necessidades e desejos dos clientes, as empresas serão capazes de identificar, segmentar e seleccionar os seus clientes, bem como conhecer quem são os seus clientes mais valiosos, permitindo-lhes melhorar e personalizar o foco dos seus recursos de marketing (Meyer-Waarden, 2007).



2.3. Objetivos e Benefícios dos Programas de Fidelização de Clientes

Quando as empresas desenvolvem e implementam um programa de fidelização, esperam com isto alcançar um ou vários objetivos e obter determinados benefícios (Dowling & Uncles, 1997). Alguns dos objetivos mais citados na literatura revista são:

- Proteger a base de clientes existente e assim manter/aumentar os níveis de vendas, margens e lucros (Ho et al., 2009; Jang & Mattila, 2005);
- Aumentar o número de clientes leais à empresa, bem como a sua frequência de compras e ainda, maximizar as despesas por visita (Ho et al., 2009);
- Premiar os clientes pelo seu comportamento de compra repetido (Bose & Rao, 2011; O'Malley, 1998), bem como ainda, incentivar e manter a sua lealdade para com a empresa oferecendo-lhes várias recompensas (O'Malley, 1998);
- “Selecionar, identificar e segmentar clientes frequentes que são altamente sensíveis a promoções específicas ou a certas categorias de produtos, permitindo assim, fornecer uma alocação eficiente e eficaz de recursos” (Meyer-Waarden, 2008, p.106).

Para além de tentarem alcançar determinados objetivos, com a implementação de um programa de fidelização as empresas esperam obter vários tipos de benefícios, nomeadamente:

- Benefícios financeiros - na medida em que servir clientes leais acarreta menos custos e estes gastam mais com a empresa (Dowling & Uncles, 1997);
- Benefícios estratégicos - clientes leais são menos sensíveis à questão do preço (Dowling & Uncles, 1997) e não estão tão atentos aos esforços de marketing da concorrência (Bolton et al., 2000);
- Benefícios de reconhecimento - clientes leais e satisfeitos transmitem recomendações positivas (*positive word-of-mouth*) a terceiros, que podem eventualmente tornar-se clientes da empresa no futuro (Dowling & Uncles, 1997).



2.4. Dúvidas sobre os Programas de Fidelização de Clientes

Apesar dos programas de fidelização serem eficazes e bem-sucedidos em certos aspetos, nomeadamente no que diz respeito às decisões de repetição de compra por parte da maioria dos clientes (Bose & Rao, 2011), estes programas não apresentam resultados positivos em todos os critérios. Para autores como Dowling & Uncles (1997), existem algumas dúvidas sobre a sua eficácia, na medida em que na maioria dos casos, tudo o que um programa de fidelização vai fazer é gastar mais dinheiro para oferecer mais benefícios aos clientes. Outra dúvida sobre a sua eficácia prende-se com o facto de a lealdade a 100% não existir pois, segundo Dowling & Uncles (1997), não existem clientes totalmente leais ou fidelizados a marcas ou a empresas. Até podem ser leais à marca no que concerne a uma determinada categoria de produtos mas, consoante as suas necessidades e desejos, podem começar a comprar noutra loja concorrente outro tipo de produtos (Dowling & Uncles, 1997). O termo mais adequado para esta realidade é *lealdade polígama*¹, e isto pode acontecer por diversas razões, sendo as mais prováveis, a procura por variedade, o gosto/preferência de comprar várias marcas em vez de apenas uma, e/ou a oferta de uma melhor proposta de valor por parte da concorrência (Dowling & Uncles, 1997).

A existência e utilização de cartões de fidelização são outras temáticas que levantam dúvidas entre os académicos. Para autores como Sharp & Sharp (1997), o cartão de fidelização tornou-se num instrumento importante para aumentar a fidelização e retenção de clientes. Contudo, segundo estes mesmos autores, alguns estudos constataram que a eficácia destes cartões e das suas ferramentas são escassos e mostram resultados mistos. Para Noordhoff et al. (2004), continua sem resposta como é que a utilização de cartões de fidelização tem impacto na lealdade e eventual retenção de clientes.

Os clientes procuram variedade de produtos e marcas e estão cada vez mais informados sobre promoções e preços (Hoffman & Lowitt, 2008). Isto, aliado à concorrência crescente sentida no setor, faz com que exista uma elevada possibilidade de deserção de

¹ Segundo Dowling & Uncles (1997, p.74) “*lealdade polígama* é o termo que melhor descreve o comportamento do consumidor atual que troca de marca (uma mudança consciente de uma marca para outra) ou compra em muitas marcas diferentes”.



clientes, apesar, contudo, da prevalência generalizada dos programas de fidelização (Hoffman & Lowitt, 2008). Segundo Jang & Mattila (2005), tal só será ultrapassado quando as empresas tiverem conhecimento dos tipos de recompensas mais desejados pelos seus clientes. Só assim poderão ajustar e desenvolver programas de fidelização de clientes de sucesso (Jang & Mattila, 2005).

2.5. Programas de Fidelização e o CRM

O *Customer Relationship Management* (CRM) pode ser definido (entre muitas outras definições) como uma abordagem de gestão que envolve “o processo de aquisição, retenção e desenvolvimento de relações de parcerias com uma seleção restrita de clientes, com o objetivo de criar valor para a empresa e para os clientes” (Parvatiyar & Sheth, 2001, p.5).

Para Dowling & Uncles (1997), os produtos e serviços fornecem benefícios funcionais, económicos, psicológicos e/ou soluções para os compradores, sendo que estas são as principais fontes de valor para o cliente. Contudo, segundo a perspetiva de Zineldin (2006), o valor total para o cliente pode incluir vários tipos de valor, nomeadamente: (i) o valor funcional do produto; (ii) o valor do serviço; (iii) o valor emocional; (iv) o valor social; (v) o valor condicional - fatores conjunturais ou circunstanciais ou situações sociais específicas; (vi) valor epistémico - capacidade do produto ou serviço surpreender, despertar a curiosidade, maximizar motivações.

Para que um programa de fidelização de clientes seja bem-sucedido atualmente, considerando, contudo, as condições concorrenciais que prevalecem no mercado, é necessário, segundo Dowling & Uncles (1997), que se apresente a proposição de valor da marca aos olhos dos clientes (benefícios adquiridos vs. preço gasto).

2.6. Mapa Conceitual das Características de um Programa de Fidelização

Tendo em conta os argumentos teóricos apresentados ao longo da revisão de literatura, definiu-se uma estrutura de características-chave de um programa de fidelização. Estas características podem enquadrar-se dentro das dimensões de CRM - *Tecnologia, Estratégia e Filosofia*, propostas por Pedron & Saccol (2009) e encontram-se descritas no quadro 1.

Quadro 1 - Características-chave dos programas de fidelização de clientes

Dimensão	Características	Descrição	Autor(es)
Filosofia	Orientação para o cliente	Desenvolver e implementar um programa de fidelização com o objetivo de reter os clientes existentes, tem provado ser uma estratégia menos dispendiosa do que desenvolver programas e ações para adquirir novos clientes. O argumento-chave é que é mais dispendioso adquirir um novo cliente, do que manter um já existente. Deste modo, faz sentido que as empresas desenvolvam uma orientação para relacionamentos de longo prazo com a sua base de clientes, que gerem valor para ambas as partes (clientes e empresas).	Duffy (2005); Izquierdo et al. (2005); Loyalty Builders (2003); Zineldin (2006)
	Melhorias e inovações contínuas	O mundo encontra-se em permanente mudança e evolução. O mesmo deve acontecer com as empresas e com as suas estratégias de retenção de clientes. Os programas de fidelização têm evoluído e encontram-se em constante mudança desde a sua origem, englobando novas ideias, recompensas, táticas e aplicações. No futuro, isto vai acontecer a um ritmo cada vez mais acelerado. Só através destas inovações e melhorias é que as organizações serão capazes de desenvolver ferramentas de fidelização de clientes de sucesso.	Ferguson & Hlavinka (2006)
Estratégia	Regulamento	As empresas devem concentrar-se em determinados aspetos críticos essenciais ao desenvolvimento de ferramentas de lealdade, tais como a elaboração de um regulamento e especificações escritas sobre o programa de fidelização de clientes.	Banasiewicz (2005)
	Dados sobre os clientes	Os dados recolhidos sobre os clientes permitem às empresas personalizar as suas estratégias e incentivos (ex. promoções e comunicações altamente específicas, personalizadas em termos de marketing mix e de discriminação de preços). Deste modo vão conseguir apelar aos diferentes segmentos existentes e, restaurar ou potencializar o seu patronato.	Lacey & Sneath (2006); Meyer-Waarden (2007, 2008)
	Campanhas de comunicação	Os programas de fidelização devem ter campanhas de comunicação associadas, fazendo uso de uma comunicação personalizada de acordo com os vários segmentos de clientes existentes.	Lacey & Sneath (2006); Meyer-Waarden (2008); Thomas & Sullivan (2005)
	Segmentação e seleção de clientes	Quando as empresas desenvolvem e implementam um programa de fidelização, é essencial que realizem a segmentação da sua base de clientes. Muitos programas de fidelização falham devido a uma segmentação e seleção de clientes imprecisa. A segmentação permite às empresas conhecer a fundo os seus clientes, bem como ainda, avaliar corretamente a sua sensibilidade quanto às ações de fidelização desenvolvidas. Uma boa segmentação permite avaliar o valor potencial dos clientes e identificar quais são os clientes mais valiosos para a empresa.	Allaway et al. (2006); Meyer-Waarden (2007, 2008)
	Cartão de fidelização	Os cartões de fidelização permitem às empresas recolher e armazenar vários tipos de dados acerca dos clientes e dos seus comportamentos de compra. Quanto aos benefícios para os clientes, a utilização de cartões oferece poupanças imediatas, ofertas especiais para membros, vales de desconto, pontos em cartão que acumulados podem ser trocados por outras recompensas, possibilidade de elegibilidade para concursos e recompensas mais valiosas, entre outros.	Allaway et al. (2006)
		Um programa de fidelização deve estar estruturado por níveis de fidelização, oferecendo recompensas e benefícios diferenciados de acordo com o nível de fidelização e segmento em que se encontram os clientes.	Gable et al. (2008); Ho et al. (2009); Kumar & Shah (2004)
	Objetivos do programa de fidelização	Definir os objetivos finais deve ser o primeiro passo a tomar aquando da construção e desenvolvimento de um programa de fidelização.	Banasiewicz (2005); Zineldin (2006)
Benefícios para os clientes e para a empresa	Ao adotar um programa de fidelização, as empresas podem obter benefícios como: (i) recomendações positivas por parte dos seus clientes; (ii) redução nos custos - uma vez que é menos dispendioso servir um cliente existente do que um novo; (iii) aumento dos lucros da empresa; (iv) indução ou aumento das vendas cruzadas (<i>cross-selling</i>).	Anderson et al. (1994); Dowling & Uncles (1997); Hallowell (1996)	
	Os programas de fidelização podem oferecer vários tipos de benefícios aos seus clientes, como por exemplo: produtos/amostras grátis, descontos especiais para membros, poupanças monetárias instantâneas, facilidades de crédito, um sentimento de "pertença" e de ligação à empresa, informação extra em primeira mão, tratamento personalizado, descontos e vantagens em parceiros da empresa, <i>upgrade</i> de serviços quando possível, entre outros.	Banasiewicz (2005); Gómez et al. (2006); Pearson (2006); Roehm et al. (2002)	
Tecnologia	Base de dados e <i>software</i> de CRM	A existência de uma base de dados de clientes permite às empresas guardar e catalogar automaticamente os dados que recolhem dos clientes quando, por exemplo, estes efetuam uma compra, ou aderem ao programa de fidelização. Através da análise aos dados dos clientes, será possível conhecer os seus perfis, bem como o seu comportamento e histórico de compras, possibilitando a personalização das ofertas e comunicações, de acordo com as necessidades e desejos de cada cliente/segmento.	Allaway et al. (2006); Nguyen & Mutum (2012)

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura analisada.



3. Metodologia

O terceiro capítulo apresenta a metodologia de investigação escolhida, bem como as fontes de informação utilizadas e o procedimento de investigação seguido.

3.1. Utilização de Estudos de Caso

Dadas as características e objetivos do presente estudo, optou-se por uma investigação de natureza qualitativa, que usa como método o estudo de caso (Yin, 2003). A escolha do estudo de caso baseia-se na necessidade de responder às questões do tipo “como” e “porquê”, no reduzido controlo sobre os acontecimentos e também porque o trabalho retrata um fenómeno recente (Yin, 2003). A principal vantagem deste método é a capacidade de realizar a triangulação de dados, utilizando diferentes técnicas de recolha de dados num único estudo. Isto assegura a comparação da informação recolhida bem como a sua fiabilidade (Eisenhardt, 1989).

O estudo aqui presente é de natureza descritiva e exploratória, na medida em que pretende descrever e obter uma nova compreensão acerca de um fenómeno particular (Yin, 2003). Uma vez que um dos objetivos específicos passa por validar o modelo encontrado junto de duas empresas, foi necessário recorrer a um estudo de caso múltiplo. Segundo Yin (2003), os resultados obtidos com um estudo de caso múltiplo podem ser mais robustos e comparáveis entre si do que se for utilizado apenas um estudo de caso.

3.2. Desenho da Investigação e Formas de Recolha de Dados²

A revisão da literatura sobre o tema foi o primeiro passo a ser tomado nesta investigação, de forma a identificar que temas têm sido abordados sobre os programas de fidelização. Permitiu ainda identificar as práticas e as características que são mais vezes citadas no desenvolvimento e implementação de programas desta natureza. É importante destacar que a revisão da literatura foi constante, ininterrupta ao longo de toda a investigação.

Após uma revisão inicial sobre o tema em questão, a segunda etapa consistiu na análise de dados secundários. Estes dados foram recolhidos no âmbito da unidade curricular

² Para esclarecimentos adicionais sobre o desenho da investigação, *vide* o Anexo B.



de *Customer Relationship Management*, do Mestrado de Marketing, no ano de 2012. Os dados analisados resultaram de oito entrevistas realizadas a oito empresas dos mais variados setores de actividade - setor dos transportes aéreos, setor da hotelaria e restauração, setor do retalho de móveis e decoração, setor da prestação de serviços de assistência pessoal, setor do retalho de acessórios de moda, setor do retalho de produtos de cosmética e perfumaria, e setor nacional de edição e venda de livros. Estes foram fundamentais para suportar a componente teórica da dissertação e assim inferir, com base na análise dos contextos organizacionais reais, as características e as práticas utilizadas, atualmente, nos programas de fidelização em Portugal. Para realizar esta análise foi necessário a utilização de um *software* especializado na análise de dados qualitativos (o *software* MAXQDA®). É ainda importante referir que as entrevistas analisadas como material secundário tiveram a duração média de 50 minutos, tendo sido realizadas no local de trabalho dos entrevistados. Seguiram todas o mesmo guião semiestruturado (*vide* Anexo E), foram gravadas com o auxílio de um gravador e transcritas na íntegra.

Após a conclusão destas duas etapas, chegou-se a uma primeira versão da proposta de metodologia para a elaboração de um programa de fidelização. Esta proposta foi então analisada à luz da realidade de duas empresas, a fim de se verificar a sua adequabilidade e aplicabilidade real e de sofrer eventuais alterações/melhorias. Nesta fase, recorreu-se a um estudo de caso múltiplo em duas organizações: uma que já tinha um programa de fidelização implementado e outra que ainda não tinha programa de fidelização, mas que pretendia adotar. Foram então escolhidas duas grandes empresas internacionais, que atuam no setor do retalho de produtos de cosmética e perfumaria. Este foi o setor selecionado, uma vez que as empresas que nele atuam enfrentam desde sempre uma grande concorrência, nomeadamente ao nível dos produtos vendidos (produtos pouco diferenciados entre si). As empresas “Sephora” e “O Boticário” foram as duas empresas escolhidas, na medida em que são dois dos principais *players* a nível nacional no setor considerado. A escolha da empresa “O Boticário” deveu-se, sobretudo, à inexistência de um programa de fidelização de clientes na empresa, em Portugal.



Quanto à empresa “Sephora”, esta foi escolhida uma vez que, tanto a nível internacional, como nacional, apresenta um programa de fidelização de clientes bastante desenvolvido.

Para que fosse possível recolher os dados necessários à análise da proposta de metodologia elaborada foi preciso, primeiramente, construir um protocolo de recolha de dados. Seguindo as indicações de Yin (2003), este inclui os instrumentos utilizados, bem como as regras e os procedimentos seguidos durante a investigação (*vide* Anexo C). Ainda dentro da terceira etapa da investigação, procedeu-se à fase de recolha de dados. No presente trabalho foram utilizados diferentes métodos de recolha de dados de modo a permitir a triangulação dos mesmos. O quadro 2 apresenta os métodos utilizados bem como os procedimentos adotados em cada método.

Quadro 2 - Métodos de recolha de dados utilizados e procedimentos

Métodos de recolha de dados utilizados	Procedimentos adotados
Entrevistas	Foram realizadas oito entrevistas. Na empresa “O Boticário” as entrevistas abertas semiestruturadas foram realizadas ao Diretor Geral e à Diretora de Marketing, bem como a uma Gerente de loja e a uma outra Colaboradora. No caso da empresa “Sephora” realizou-se uma entrevista à Diretora de CRM, responsável pelo programa de fidelização da empresa em Portugal, a uma Diretora de loja, a uma Responsável de Loja e a uma outra Colaboradora. As entrevistas semiestruturadas foram gravadas com o auxílio de um gravador, sendo depois transcritas na íntegra. Estas realizaram-se no local de trabalho de cada um dos entrevistados. Tiveram a duração média de 50 minutos e seguiram o guião de entrevista pré-definido. As entrevistas foram realizadas entre os meses de maio e junho de 2013.
Observação direta	A observação direta realizou-se em todos os momentos em que o investigador esteve nas organizações. Foram observadas situações de trabalho interno da empresa, como o atendimento ao cliente e, no caso da empresa “Sephora”, a adesão ao programa de fidelização e respetiva explicação dos seus benefícios aos clientes. Foram ainda analisados os <i>websites</i> das duas empresas.
Análise de documentos	Os documentos analisados pertencem à empresa “Sephora” uma vez que já tem programa de fidelização. Foram ainda analisadas informações que constam no <i>website</i> da empresa, bem como documentos referentes ao seu programa de fidelização (ex.: cada um dos tipos de comunicação destinados aos clientes do programa, regulamento geral do programa, ficha de adesão, lista de benefícios, entre outros).

3.3. Análise dos Resultados

Após a recolha dos dados, estes foram codificados e analisados com recurso ao *software* de análise qualitativa de dados MAXQDA® (*vide* imagem da codificação no Anexo D). Ao analisar os dados recolhidos sobre a empresa “O Boticário”, e tendo em conta a sua realidade organizacional e de mercado, foi possível validar a aplicabilidade da proposta de metodologia desenvolvida num contexto organizacional real. Já através da análise do programa de fidelização da “Sephora” foi possível tecer comparações entre a metodologia desenvolvida e um programa de fidelização real e operacional. A análise dos casos possibilitou identificar as etapas chave da proposta de metodologia criada e ainda verificar a



aplicabilidade prática da mesma.

No final alcançou-se uma metodologia que contempla o seguinte conjunto de etapas: 1) *Analisar a realidade organizacional e examinar os processos de negócio*; 2) *Desenvolver/preparar uma base de dados de clientes e definir o software de CRM mais adequado a usar*; 3) *Obter apoio e ajuda de toda a organização*; 4) *Definir os objetivos do programa de fidelização*; 5) *Definir o orçamento para o programa de fidelização*; 6) *Desenvolver um regulamento geral e especificações para o programa de fidelização*; 7) *Determinar que dados sobre os clientes devem ser recolhidos e qual será a sua finalidade para o programa*; 8) *Segmentar a base de clientes e identificar os clientes mais valiosos*; 9) *Definir os benefícios que serão oferecidos aos clientes*; 10) *Adotar o uso de cartão de fidelização*; 11) *Definir as campanhas de comunicação e os meios a utilizar no programa*; 12) *Flexibilizar o programa de fidelização de forma a possibilitar melhorias/ inovações contínuas*; 13) *Tornar o programa de fidelização num “clube” especial para os clientes.*

4. Apresentação dos Casos

Este capítulo apresenta cada uma das empresas estudadas e a análise de ambos os casos à luz das etapas da metodologia proposta.

4.1. Apresentação das Empresas

4.1.1. A Empresa “Sephora”

A história da empresa “Sephora” começou em França no ano de 1969, quando o empresário Dominique Mandonnaud decidiu abrir uma pequena perfumaria. Decidido a expandir o seu negócio, Dominique adquiriu em 1993, 38 lojas da “Sephora” - uma rede especializada em perfumes do Grupo *Boots*. Porém, foi só em 1997, com a aquisição da rede “Sephora” pelo Grupo LVMH, que a marca foi potencializada e entrou numa espiral de crescimento. Em 1998 a marca inaugurou a sua primeira loja em Portugal.

A “Sephora” oferece um leque muito diversificado de produtos de beleza. O seu portfólio engloba desde produtos de maquilhagem, tratamento e perfumaria, a acessórios, produtos de corpo e banho, bem como a sua marca própria, “Sephora Collection”.

Possui atualmente mais de 1.500 lojas espalhadas por 28 países, comercializando mais de 200 marcas, e oferecendo no total cerca de 14.000 produtos diferentes. O seu volume de negócios estimado é de cerca de 2,7 mil milhões de Euros. Atualmente a empresa encontra-se



em expansão, sobretudo nas economias emergentes. Uma das últimas grandes aberturas foi em 2012 no Brasil.

4.1.2. A Empresa “O Boticário”

“O Boticário” foi o nome adotado por Miguel Krigsner para a sua farmácia de manipulação, que abriu em março de 1977 na cidade de Curitiba, no Brasil. A ideia para esta farmácia surgiu quando Krigsner se apercebeu que a manipulação artesanal de fármacos começava a ser redescoberta, dando ao paciente uma opção de tratamento personalizado. Com um atendimento personalizado, e já com alguns produtos no seu portfólio, em 1979 abre a primeira loja da marca “O Boticário” no aeroporto de Curitiba e esta torna-se rapidamente conhecida em todo o País. Foi então que Krigsner viu uma oportunidade de negócio e decidiu tornar a marca num *franchising*. Porém, só em setembro de 1986 é que “O Boticário” abriu a sua primeira loja em Portugal e fora do Brasil.

Atualmente, “O Boticário” é a maior rede de *franchising* do Mundo do setor do retalho de produtos de cosmética e de perfumaria, com mais de 900 franchisados e cerca 3260 lojas da marca em 2011. Além do Brasil, marca presença em outros oito países, com cerca de 77 lojas próprias e 600 pontos de venda. O volume de negócios total da empresa em 2011 atingiu, aproximadamente, 2,1 mil milhões de Euros, tendo crescido cerca de 19% em relação a 2010. A rede de *franchising* de “O Boticário” vende mais de 100 milhões de produtos anualmente e está presente em categorias como perfumaria, cuidados de rosto e corpo, maquilhagem, produtos de linha masculina e infantil, entre outros.

4.2. As Empresas e o Programa de Fidelização de Clientes

4.2.1. A Empresa “Sephora” e o Programa de Fidelização de Clientes

A principal razão que levou a empresa a adotar um programa de fidelização em Portugal, segundo a Diretora de CRM (DCRM), foi o facto de ser política do Grupo LVMH que haja programa de fidelização em todos os países onde a empresa se encontra. A base de funcionamento do programa é a acumulação de pontos em cartão (um Euro equivale a um ponto em cartão), existindo depois dois tipos de cartão de fidelização – Cartão *White* e Cartão



Black. Os dois grandes benefícios que o programa tem trazido à empresa têm sido, sobretudo, um aumento do *word-of-mouth* positivo por parte dos clientes [DCRM, Diretora de Loja (DL), Responsável de Loja (RL), Colaboradora (CL)], bem como um aumento do nível de fidelização e de retenção da base de clientes (DCRM, DL, RL e CL).

- **Analisar a realidade organizacional e examinar os processos de negócio**

Segundo a DCRM, não foi realizado nenhum estudo antes de ser implementado o programa de fidelização em Portugal. A DCRM afirmou que: *“Nós lançámos o programa de fidelização sem saber o que este poderia fazer ou alcançar na altura. (...) Quando lançámos o programa em Portugal, em 2007, já havia cerca de 15 lojas, ou seja, já era rentável para a empresa ter um programa de fidelização pois com este número de lojas a empresa já conseguia ter uma base de dados robusta com a qual compensava fazer CRM”*.

- **Desenvolver/preparar uma base de dados de clientes e definir o software de CRM mais adequado a usar**

As entrevistadas confirmaram que a base de dados da empresa em Portugal é única e centralizada, sendo possível aceder aos dados dos clientes mediante a apresentação do cartão de fidelização ou do número de telemóvel dos mesmos (DCRM, DL, RL e CL). Contudo, a base de dados portuguesa não engloba dados de clientes de outros países – é única para Portugal (DCRM, DL, RL, CL). O principal propósito da base de dados para a empresa, segundo as entrevistadas, é a realização de vários tipos de análises. Segundo a DCRM, a empresa utiliza um *software* de CRM de modo a poder trabalhar os dados obtidos e fazer todas as análises de que necessita.

- **Obter apoio e ajuda de toda a organização**

Para a “Sephora” o apoio, o envolvimento e a ajuda de toda a organização, é a chave para o sucesso do seu programa de fidelização. Segundo a DCRM, *“Uma sede não funciona sozinha, uma equipa também não funciona sozinha, é sempre necessário o apoio e envolvimento de todos”*. Para colmatar esta constatação, a DCRM referiu que anualmente é realizada uma reunião onde se informa e envolve toda a organização no programa de fidelização, apresentando ainda os novos lançamentos e desafios inerentes ao mesmo.



- **Definir os objetivos do programa de fidelização**

Quando a empresa lançou o programa de fidelização em Portugal, segundo a DCRM, tinha vários objetivos. Porém, os quatro objetivos principais do programa, segundo todas as entrevistadas são: (i) fidelizar o maior número de clientes; (ii) reconhecer o tipo de cliente em função do seu comportamento de compra; (iii) recompensar a fidelização dos clientes; (iv) angariar novos clientes para o programa. A DCRM afirmou que estes objetivos são aqueles que, no seu entender e no entender da empresa, melhor se adequam à realidade e negócio da empresa.

- **Definir o orçamento para o programa de fidelização**

Quando começa a preparar o próximo plano de CRM, a DCRM já sabe antecipadamente que campanhas e ações vão ter que englobar este plano, o que facilita de certo modo, todo o planeamento e orçamentação. Segundo a DCRM, “*O nosso orçamento de CRM tem sempre esta componente comercial e tem depois outros custos com tecnologias de informação. Este está alavancado com as ações que sabemos que vamos ter de fazer durante o ano*”.

- **Desenvolver um regulamento geral e especificações para o programa de fidelização**

Todas as entrevistadas concordaram que a existência de um regulamento para um programa de fidelização serve, entre outras coisas, para salvaguardar empresa/clientes e para dar transparência aos processos e regras a seguir. Aliás, a DCRM afirmou que a existência de um regulamento para este tipo de iniciativas é algo obrigatório a nível jurídico. Para a RL e para a DL, o regulamento é algo que deve estar sempre acessível e disponível, quer nos balcões das lojas, quer no *website* da empresa (o que se conseguiu comprovar por análise de documentos e por observação direta). Ao analisar o regulamento do programa de fidelização foi possível constatar que este engloba oito tópicos que vão desde disposições gerais sobre o programa, a direitos da empresa/clientes, terminando com a legislação aplicável. No entender da “Sephora” (constatado através dos documentos analisados) e da DCRM estes são os tópicos que mais se adequam ao programa e à realidade da empresa.



- **Determinar que dados sobre os clientes devem ser recolhidos e qual será a sua finalidade para o programa**

Segundo as entrevistadas e através da análise de documentos, foi possível constatar que os dados solicitados no programa são dados de carácter pessoal. Foi consensual entre as entrevistadas que o propósito principal dos dados recolhidos é a realização de análises, e em especial ao comportamento de compra dos clientes em todas as suas vertentes. Para além disso, os dados são ainda utilizados para realizar a segmentação da base de clientes (DCRM, DL, RL, CL), bem como para comunicar com os clientes de forma personalizada e direccionar a oferta consoante os vários perfis existentes (DCRM, DL, RL, CL).

- **Segmentar a base de clientes e identificar os clientes mais valiosos**

Segundo a DCRM, *“O programa de fidelização da Sephora consiste, sobretudo, na segmentação dos seus clientes e na acumulação de pontos em cartão de cliente.”* Um exemplo disso é que a empresa possui nove segmentos de clientes na sua base de dados. Todas as entrevistadas estavam a par dos critérios de segmentação utilizados, concordando que estes são o valor médio de compra e a frequência de compra. Para a DCRM a segmentação permite comunicar e direccionar melhor a oferta, de acordo com os vários tipos de clientes existentes. Para além disto, a RL, a DL e a CL apontaram ainda que a segmentação as ajuda a conhecer os vários tipos de clientes que têm em loja, e assim identificar os segmentos/clientes mais valiosos de modo a poderem personalizar o seu atendimento.

- **Definir os benefícios que serão oferecidos aos clientes**

Os benefícios oferecidos aos clientes no programa de fidelização foram consensuais entre as entrevistadas e nos documentos analisados, a saber: (i) informações e novidades em primeira mão; (ii) atendimento personalizado; (iii) convites para os diversos eventos existentes em loja; (iv) ofertas gratuitas no aniversário; (v) convites e ofertas das próprias marcas para os seus melhores clientes; (vi) descontos exclusivos (ex.: em produtos “Sephora Collection”, nas vendas privadas, através dos vales de 10% de desconto emitidos sempre que o cliente acumula 150 pontos em cartão, bem como descontos extra nos produtos em saldos, entre outros). Note-se que todas as ofertas, campanhas e descontos têm um período de



validade de modo a incentivar os clientes a visitar as lojas e a usufruir destes benefícios. Além dos benefícios gerais, existem também benefícios diferenciados, de acordo com o segmento e com as marcas habitualmente compradas.

- **Adotar o uso de cartão de fidelização**

O programa de fidelização da “Sephora” possui atualmente dois cartões de fidelização – o cartão *White* e o cartão *Black*. Uma vez que o programa funciona à base da acumulação de pontos em cartão, a sua existência é importante para o bom funcionamento do programa. Segundo as entrevistadas, a cada cliente que adere ao programa de fidelização, é oferecido o cartão *White*. Este cartão permite aos clientes obterem benefícios básicos, enquanto que o cartão *Black* beneficia os seus utilizadores com mais descontos, ofertas e informações, do que o cartão *White*. Quanto à questão sobre se os clientes valorizam ou não os cartões, a DCRM e a DL afirmaram que os clientes gostam e valorizam muitos os cartões. Já a RL e a CL disseram que a valorização do cartão depende muito do tipo de cliente. Para a empresa, os cartões ajudam a recolher os dados dos clientes, auxiliando assim a “Sephora” a efetuar as análises de que necessita (DCRM, RL e CL).

- **Definir as campanhas de comunicação e os meios a utilizar no programa**

Todas as entrevistadas concordaram que a comunicação realizada na empresa é personalizada, sobretudo consoante o segmento e as marcas compradas habitualmente. Um exemplo disso, segundo a DL, a RL e a CL, são as *Mini Magazines* (revistas onde a “Sephora” comunica as novas tendências do setor) que são enviadas apenas para os clientes “VIP” do cartão *Black*. As comunicações para clientes cartão *White* pautam-se por: mensagens escritas promocionais (através de SMS) e *emails* a oferecer a duplicação de pontos num determinado período, bem como a apresentar as novidades em loja. Estes clientes recebem ainda, tal como os clientes cartão *Black*, as campanhas de aniversário. Contudo, para estes clientes esta é enviada por *email*. Através da análise de documentos, da observação direta e do testemunho das entrevistadas, foi possível constatar que as campanhas de comunicação para os clientes cartão *Black* englobam: (i) campanhas promocionais nas datas mais fortes do setor; (ii) convites para vendas privadas - desconto de 20% num determinado



período de tempo; (iii) comunicação das próprias marcas; (iv) campanhas de aniversário – oferta de um produto, de um serviço e da duplicação dos pontos; (v) convites para eventos em loja; (vi) e as *Mini Magazines*. Todas as entrevistadas concordaram que os clientes valorizam bastante as campanhas de aniversário. Apesar de receberem regularmente SMS e *emails*, os clientes cartão *Black* recebem grande parte da comunicação por correio (DCRM, DL e CL). Por vezes, são ainda efetuadas chamadas telefónicas para os clientes “VIP” de modo a comunicar-lhes eventos e promoções exclusivos em primeira mão (DL e RL).

- **Flexibilizar o programa de fidelização de forma a possibilitar melhorias/ inovações contínuas**

Para a “Sephora”, o programa de fidelização deve ser sinónimo de inovação e de dinamismo. Tem de ser flexível de modo a conseguir acarretar mudanças, melhorias e inovações, sempre que necessário (DCRM, DL, RL e CL). Segundo a DCRM, “*Um programa de fidelização tem sempre que inovar, sempre!*”. A próxima grande inovação no programa, que comprova a necessidade de dinamizar sempre esta iniciativa, segundo a DCRM, a DL e a RL, será o lançamento de mais um cartão de fidelização – o cartão *Gold*. Isto demonstra a impossibilidade de permanecer sempre com os mesmos cartões. A DCRM afirmou que este cartão vai permitir beneficiar e recompensar ainda mais e de forma muito especial, totalmente personalizada, os clientes mais valiosos da “Sephora” – o segmento “VIP”.

- **Tornar o programa de fidelização num “clube” especial para os clientes**

Para as entrevistadas o programa de fidelização da “Sephora” é mesmo isso – um “clube” especial que, segundo a DCRM, “*fornece algo especial aos nossos clientes, sejam elas informações, convites, ofertas e/ou descontos*”. Os clientes que pertencem ao programa recebem frequentemente comunicações privilegiadas, bem como informações, descontos e ofertas exclusivas, que de outra forma não receberiam. A “Sephora” tenta ainda fornecer um sentimento de valorização aos seus clientes através de: (i) um atendimento cuidado e personalizado – tratando os clientes pelo nome sempre que possível (DCRM, DL, RL e CL); (ii) informações, convites, descontos e ofertas exclusivas para membros (DCRM, DL, RL e CL); (iii) um reconhecimento especial nos aniversários (DCRM, DL, RL e CL); (iv) cartões



de fidelização – que fornecem várias vantagens e se tornam o elo de ligação entre a empresa e os seus clientes (DCRM, DL e RL).

4.2.2. A Empresa “O Boticário” e o Programa de Fidelização de Clientes

Segundo a Diretora de Marketing (DM), o facto da empresa ainda não ter programa de fidelização deve-se, sobretudo, ao processo de reestruturação total que a empresa sofreu em 2009. Desta forma, a DM afirma que era impossível avançar logo para uma iniciativa desta natureza. Porém, tanto ela como o Diretor Geral (DG) consideram que os programas de fidelização são adequados para empresas do setor da cosmética e de perfumaria, e que o desenvolvimento de uma iniciativa deste tipo está para breve na empresa.

- **Analisar a realidade organizacional e examinar os processos de negócio**

Tanto para o DG como para a DM faz todo o sentido analisar a realidade organizacional e examinar os processos de negócio, antes de desenvolver e implementar um programa de fidelização de clientes. Segundo o DG “...para saber se o programa vale a pena”. Para o mesmo seria necessário “realizar uma análise de potencial”, ou seja, estudar o mercado em todas as suas vertentes (ex.: consumidor, concorrência, práticas de mercado, etc.). Logo, todo este trabalho analítico é essencial para a empresa.

- **Desenvolver/preparar uma base de dados de clientes e definir o *software* de CRM mais adequado a usar**

Segundo os entrevistados, a empresa “O Boticário” possui uma base de dados de clientes única e centralizada para todo o País. A Colaboradora (CL) e a Gerente de Loja (GL) afirmaram que, mediante a apresentação do nome e do contacto telefónico, conseguem aceder ao histórico dos clientes. Segundo o DG e a DM, a principal função da base de dados é a realização de vários tipos de análises, nomeadamente para conhecer as vendas diárias e o crescimento da empresa. Para a DM, a GL e o DG, a base de dados serve ainda para contactar/comunicar com os clientes. Atualmente não é utilizado nenhum *software* de CRM para realizar a análise dos dados, porém, segundo o DG, é uma ferramenta que poderá vir a ser adquirida no futuro.



- **Obter apoio e ajuda de toda a organização**

Para “O Boticário” é essencial o envolvimento de toda a organização em processos estratégicos. Segundo o DG, num programa de fidelização isto não seria de todo diferente: *“Para mim qualquer coisa que vise o relacionamento com o cliente tem que ter o envolvimento total da empresa. Isso em qualquer área, e principalmente no que diz respeito à fidelização de clientes.”*

- **Definir os objetivos do programa de fidelização**

Para os entrevistados, todos os programas de fidelização devem ter objetivos intrínsecos. Aliás, o DG afirmou que *“eu nunca vou começar um programa de fidelização sem saber onde eu quero chegar com ele.”* Os objetivos mais citados pelos entrevistados foram: (i) recompensar os clientes pelo seu comportamento de compra repetido (DM, GL e CL); (ii) fidelizar clientes (DG e CL); (iii) aumentar a frequência de visitas à loja (DM e CL).

- **Definir o orçamento para o programa de fidelização**

Atualmente o orçamento de marketing é feito de acordo com o calendário de ações, sendo que este se encontra alavancado por datas comemorativas, pois segundo a DM, são estas datas (ex.: Natal, Dia da Mãe, etc.) que trazem mais lucros e retorno à empresa. O valor final tem ainda em consideração o tipo de ações que a empresa quer fazer, por exemplo, se quer ou não entrar na “guerra de campanhas” com a concorrência (DG). Segundo o DG e a DM, o orçamento para o programa de fidelização poderia basear-se nos mesmos princípios.

- **Desenvolver um regulamento geral e especificações para o programa de fidelização**

Todos os entrevistados concordaram que a existência de um regulamento neste tipo de iniciativas dá transparência e permite que os clientes fiquem esclarecidos sobre as regras e procedimentos do programa, salvaguardando a empresa de possíveis mal entendidos. Quando questionados sobre os tópicos que poderiam englobar o regulamento de um programa de fidelização da empresa, os entrevistados apontaram várias possibilidades, como por exemplo: (i) regras de adesão (DG, DM, CL e GL); (ii) funcionamento do programa e política interna da empresa (DG, CL e DM); (iii) explicação das necessidades de informação e do tratamento



dos dados obtidos (GL, CL e DM). Quanto à questão sobre qual a técnica mais adequada para um programa de fidelização da empresa, os entrevistados não mostraram propriamente um consenso. A DM afirmou que primeiro teria de conhecer os perfis e os comportamentos de compra dos clientes ao detalhe. Só depois seria possível decidir.

- **Determinar que dados sobre os clientes devem ser recolhidos e qual será a sua finalidade para o programa**

Os dados dos clientes são de grande utilidade para a empresa, sendo que o seu principal propósito, segundo os entrevistados, é a realização de análises (ex.: aos hábitos de compra dos clientes, análises de desempenho, análises às vendas diárias, entre outras). Outros propósitos citados foram: (i) para comunicar com os clientes e direcionar a oferta; (ii) para registar os clientes na base de dados; (iii) para ajudar na segmentação de clientes. Num futuro programa de fidelização a CL pensa que talvez fosse útil, sobretudo para a realização de eventos e para as campanhas de comunicação, tornar obrigatórios os dados que são hoje facultativos: *email*, data de nascimento e localidade. Porém, para o DG solicitar mais dados ou tornar alguns dos facultativos obrigatórios, é algo que teria de ser ponderado.

- **Segmentar a base de clientes e identificar os clientes mais valiosos**

Segundo a DM, atualmente a empresa realiza apenas ações de segmentação pontuais. Apesar da entrevistada referir que a segmentação é algo bastante importante numa empresa, “O Boticário” ainda explora muito pouco esta prática. Contudo, segundo a DM e o DG, isto é algo que será afincadamente trabalhado no futuro, com a ajuda de um programa de fidelização. A segmentação feita pela empresa segue o critério do comportamento de compra e tem como objetivo principal comunicar com os clientes (DG, DM). Para a DM, para além da segmentação por comportamento de compra, num futuro programa poderia fazer sentido segmentar por idade e género. Já para o DG, bastaria continuar a segmentar por comportamento de compra.

- **Definir os benefícios que serão oferecidos aos clientes**

Quando questionados sobre que benefícios poderia trazer um programa de fidelização aos seus clientes, os entrevistados deram as seguintes respostas (*vide* quadro 3):



Quadro 3 - Benefícios que um programa de fidelização da empresa poderia trazer aos clientes

Benefícios citados/ Entrevistados	DG	DM	GL	CL
Descontos, promoções e/ou ofertas especiais para os membros	X	X	X	X
Informações e novidades em primeira mão		X	X	X
Convites para eventos exclusivos	X	X	X	X

- **Adotar o uso de cartão de fidelização**

De todos os entrevistados, apenas a GL se mostrou receptiva à ideia de adotar um cartão de fidelização. Para os restantes entrevistados o cartão não se adequa à realidade da empresa, e neste momento a sua existência não faria sentido. Para o DG um cartão de fidelização só poderia ser útil se permitisse que os clientes tivessem acesso a recompensas personalizadas, e que estes fizessem algo com o cartão que não conseguiriam fazer sem ele. Quanto à adoção de vários níveis de fidelização, a CL e a GL acham que tal prática não se adequa à realidade da empresa. Já o DG partilha da opinião de que se deve beneficiar e premiar mais os clientes mais fiéis à marca, e que para isso pode ajudar a existência de vários níveis de fidelização que poderiam estar, eventualmente, associados a vários cartões de fidelização.

- **Definir as campanhas de comunicação e os meios a utilizar no programa**

Para os entrevistados a comunicação num programa de fidelização é fundamental, sendo que a comunicação segmentada/personalizada, de acordo com as necessidades e preferências dos clientes, é cada vez mais importante para a empresa. Segundo o DG, apesar de ser prática recente, atualmente a empresa já consegue enviar SMS e *emails* personalizados, de acordo com o segmento em que os clientes se inserem. No quadro 4 encontram-se os meios de comunicação que, segundo os entrevistados, melhor se adequariam a um programa de fidelização da empresa.

Quadro 4 - Meios de comunicação mais adequados para um programa de fidelização

Meios de Comunicação/Entrevistados	DG	DM	GL	CL
Mensagens escritas (SMS) - para comunicar promoções, ofertas e descontos a decorrer em loja	X	X	X	X
Balcão das lojas - onde poderia haver folhetos e cartazes a promover o programa	X	X	X	
Correio eletrónico (<i>email</i>) - para o envio personalizado de <i>newsletters</i> e/ou convites	X	X	X	X
Correio - para enviar, por exemplo, felicitações de aniversário associadas a ofertas e descontos	X	X	X	
Redes sociais e <i>website</i> da empresa	X	X		



No que toca a possíveis campanhas de comunicação para um futuro programa de fidelização, as mais indicadas pelos entrevistados foram: (i) campanhas promocionais; (ii) campanhas de aniversário; (iii) campanhas de lançamento de novos produtos; (iv) comunicação de eventos em loja (ex.: demonstrações de maquilhagem ou *workshops* em loja).

- **Flexibilizar o programa de fidelização de forma a possibilitar melhorias/ inovações contínuas**

Para “O Boticário” um programa de fidelização tem de permitir inovações e mudanças constantes. Segundo os entrevistados, tudo deve inovar para conseguir manter-se atual e não correr o risco de ser ultrapassado, e isso aplica-se também aos programas de fidelização. Quanto a inovações e projetos que um futuro programa pudesse adotar, algumas das respostas foram: (i) tecnologias *Near Field Communication* (NFC) (DG); (ii) adoção de um cartão de fidelização e de novas tecnologias de atendimento ao cliente (GL); (iii) uma nova aplicação para *Smartphones*, que permitisse aos clientes aceder à sua área de cliente (CL).

- **Tornar o programa de fidelização num “clube” especial para os clientes**

Segundo o DG e a DM, a palavra “clube” faz lembrar algo restrito e exclusivo, e a marca não se identifica com estes conceitos. Para o DG o ideal seria que “*qualquer cliente, que assim o desejasse, pudesse aderir ao programa*”. É ponto assente através das constatações dos entrevistados, que a política interna da empresa e da marca tem como objetivo satisfazer os seus clientes. Para a DM a importância de satisfazer os clientes é algo inerente à organização: “*está no ADN da marca (...) para nós os clientes são o centro de tudo*”. Algumas das formas possíveis de valorizar os clientes, através de um programa de fidelização, segundo os entrevistados, encontram-se expostas no quadro 5.

Quadro 5 - Formas possíveis de valorizar os clientes através de um programa de fidelização

Formas de valorizar os clientes/Entrevistados	DG	DM	GL	CL
Transmissão de um sentimento de “pertença” à marca e de um tratamento personalizado	X	X	X	X
Informações, descontos, promoções e ofertas especiais e exclusivas para membros	X	X	X	X
Através de um reconhecimento especial nos aniversários dos membros		X	X	X



5. Proposta de Metodologia para a Elaboração de um Programa de Fidelização de Clientes

A proposta de metodologia para a elaboração de um programa de fidelização de clientes encontra-se dividida em dois tipos de etapas: etapas estruturais e etapas focadas no programa. As etapas estruturais são etapas gerais, ligadas à organização como um todo. Logo, estas etapas aparecem inicialmente na metodologia de modo a “preparar” as organizações para a adoção de um programa de fidelização de clientes. As etapas focadas no programa são etapas mais específicas, que visam ser um conjunto de diretrizes, sugestões e exemplos, para ajudar os gestores de marketing a desenvolver uma ferramenta de fidelização eficiente e eficaz tendo em conta as suas necessidades organizacionais e de mercado.

Etapas estruturais

1) Analisar a realidade organizacional e examinar os processos de negócio

Analisar a realidade empresarial e o mercado é algo importante para as empresas que pensam desenvolver e implementar um programa de fidelização. Isto pode ajudá-las a decidir se um programa desta natureza está ou não alinhado com os objetivos da organização e se é uma boa estratégia a adotar, tendo em conta o mercado em que estão inseridas.

Esta é uma etapa ambígua, ou seja, a análise aos estudos de caso evidencia duas perspetivas distintas. Segundo a empresa “O Boticário” este passo faz todo o sentido, porém, para a “Sephora”, o programa foi implementado em Portugal porque a política do Grupo assim o exigia – não houve um estudo neste País. O que se concluí é que esta etapa é muito importante e altamente recomendável para as empresas. Contudo, se por algum motivo não for realizada, não significa que a sua falta prejudique gravemente as empresas e os seus programas.

2) Desenvolver/preparar uma base de dados de clientes e definir o *software* de CRM mais adequado a usar

O desenvolvimento e existência de uma base de dados de clientes é algo considerado como essencial, a avaliar pela análise dos dois estudos de caso. Segundo Allaway et al. (2006), só através de uma base de dados é que será possível registar os clientes e assim



estudar os seus perfis e comportamentos de compra, por forma a direcionar o melhor possível a oferta, bem como para desenvolver estratégias de comunicação eficazes para cada tipo de cliente. Ambas as empresas possuem uma base de dados de clientes, mais complexa no caso da “Sephora” uma vez que tem um programa de fidelização, que lhes permite registar os clientes, aceder aos seus dados em loja e realizar vários tipos de análises.

O *software* de CRM pode ser uma peça chave no cruzamento de dados e na realização de análises mais avançadas. Contudo, não é algo estritamente necessário para as empresas que possuem base de dados de clientes. “O Boticário” por exemplo, apesar de ter base de dados não tem *software* de CRM. Porém, também não consegue realizar análises mais complexas aos dados e gerir todo o tipo de interações com os seus clientes. Logo, a adoção de um *software* de CRM é bastante recomendável para as empresas que pretendem fazer análises mais detalhadas aos seus dados, o que vai ao encontro do que foi afirmado por Gable et al. (2008).

3) Obter apoio e ajuda de toda a organização

Um programa de fidelização poderá ser mais bem-sucedido se houver conhecimento e apoio por parte de toda a organização - desde o CEO até aos colaboradores de primeira linha. Ao captar a atenção da gestão de topo para o programa, tal poderá facilitar a obtenção de orçamentos satisfatórios, bem como o apoio e aprovação necessários para realizar determinadas ações e medidas estratégicas. Foi possível comprovar através da análise dos estudos de caso que, as duas organizações na sua totalidade se encontram informadas e apoiam todos os desenvolvimentos estratégicos ocorridos ou para ocorrer. Exemplo disso na “Sephora” é a realização anual de uma reunião para toda a empresa, onde são apresentados os resultados do programa, bem como os próximos lançamentos e desafios do mesmo.

Etapas focadas no programa

4) Definir os objetivos do programa de fidelização

Esta é talvez uma das etapas mais importantes da metodologia desenvolvida, na medida em que, segundo Banasiewicz (2005), as empresas não devem começar a desenvolver um programa de fidelização sem definirem pelo menos um objetivo a que se propõem



alcançar através deste. As duas empresas estudadas consideraram a definição de objetivos como algo muito importante, e sempre de acordo com as necessidades e estratégias globais da empresa. A “Sephora” tem cerca de quatro objetivos para o seu programa de fidelização e considera-os fundamentais para o bom desempenho do mesmo. Já para “O Boticário” os objetivos são de grande utilidade porque, segundo o Diretor Geral, *“nunca vou começar um programa de fidelização sem saber onde eu quero chegar com ele”*. Esta constatação vem reiterar a afirmação de Dowling & Uncles (1997) que diz que quando as empresas desenvolvem e implementam um programa de fidelização, esperam com isto alcançar um ou vários objetivos.

5) Definir o orçamento para o programa de fidelização

Ao definir o orçamento para o programa de fidelização as empresas conseguem ter uma noção da sustentabilidade financeira das ações que pretendem desenvolver. O orçamento é uma etapa muito importante na metodologia. Segundo Dowling & Uncles (1997), as empresas devem definir sempre o orçamento total necessário para o desenvolvimento e implementação do seu programa de fidelização, de modo a não incorrerem em custos demasiado elevados ou imprevistos. A “Sephora” trabalha no seu orçamento com um ano de antecedência e tem em consideração as ações que sabe que terão de ser obrigatoriamente realizadas.

6) Desenvolver um regulamento geral e especificações para o programa de fidelização

Como se comprovou através da análise ao caso “Sephora”, a existência de um regulamento para um programa de fidelização é algo obrigatório a nível jurídico, sendo deste modo essencial a sua presença nesta metodologia. Em ambos os estudos de casos foi possível constatar a importância de um regulamento, e em especial para iniciativas como os programa de fidelização. Se compararmos os tópicos do regulamento do programa da “Sephora” com os tópicos considerados como importantes num regulamento pelo “O Boticário”, podemos concluir que as duas empresas concordam quanto há existência de tópicos sobre: o funcionamento do programa, os direitos dos clientes e da empresa, bem como a explicação



das necessidades de informação e do tratamento/proteção de dados. Ressalve-se que não existe um número certo de tópicos a englobar num regulamento para um programa de fidelização - tudo depende da realidade e do negócio de cada empresa. Tanto para a “Sephora” como para “O Boticário”, o regulamento é uma forma de conferir transparência à empresa e de clarificar as intenções e processos da mesma e do seu programa, à base de clientes. Assim, a existência de um regulamento, tal como foi indicado por Banasiewicz (2005), é algo em que as empresas se devem concentrar.

7) Determinar que dados sobre os clientes devem ser recolhidos e qual será a sua finalidade para o programa

Esta etapa é muito importante para a metodologia criada, uma vez que sem os dados necessários é impossível avançar para etapas posteriores, como por exemplo, a segmentação da base de clientes e a definição de campanhas e meios de comunicação. Uma empresa que pretende criar um programa de fidelização deve ponderar, pelo menos, solicitar os dados pessoais mais básicos, como por exemplo, nome e contacto telefónico. Contudo, dependendo da natureza do negócio, podem ser solicitados outros dados mais específicos. A finalidade dos dados normalmente é a realização de análises. Porém, cada empresa pode especificar este ou outros propósitos de acordo com o que achar mais adequado. Conforme o que foi referido por Lacey & Sneath (2006) e Meyer-Waarden (2007, 2008), as empresas estudadas utilizam os dados obtidos para realizar vários tipos de análises (ex.: produtos mais comprados, frequência de visita, quantias despendidas), sendo que as informações obtidas servem depois para segmentar, comunicar e direccionar a oferta consoante os vários tipos de clientes existentes.

8) Segmentar a base de clientes e identificar os clientes mais valiosos

Esta é outra etapa essencial à metodologia proposta, pois só através da segmentação de clientes é que as empresas conseguem conhecer bem os vários tipos de clientes que têm em base e assim, definir de modo eficiente e eficaz, as campanhas de comunicação e as estratégias de oferta que o programa de fidelização deve conter. As empresas estudadas comprovaram a importância desta etapa, considerando-a como muito relevante e extremamente benéfica para as suas organizações. A grande vantagem que esta técnica



confere às organizações, segundo as mesmas, é a capacidade de comunicar e direcionar melhor a oferta de acordo com os vários tipos de clientes existentes. Outra vantagem da segmentação, segundo Meyer-Waarden (2008), é a identificação dos clientes/segmentos mais valiosos, de forma a conseguir entregar-lhes uma maior proposta de valor – que segundo Dowling & Uncles (1997) é o que se pretende com um programa de fidelização. Esta constatação foi confirmada através da análise do programa da “Sephora”, onde foi possível concluir que a empresa reúne os seus melhores clientes no segmento “VIP” de forma a fornecer-lhes benefícios e campanhas de comunicação exclusivas, com o intuito de reter e fidelizar estes clientes que são altamente rentáveis. Quanto à escolha dos critérios de segmentação, as empresas que pretendem adotar um programa de fidelização, tal como aconteceu com as empresas estudadas, devem ter em consideração as suas necessidades reais, bem como os objetivos que delinearam para o programa em si.

9) Definir os benefícios que serão oferecidos aos clientes

A forma mais provável das empresas conseguirem recompensar os seus clientes que compram repetidamente na marca e que fazem parte do programa de fidelização, poderá ser através, tal como foi referido por Ho et al. (2009), da atribuição de benefícios especiais e exclusivos para estes clientes. Os benefícios que os programas de fidelização podem oferecer dependem do orçamento que as empresas estipularam para o programa e do seu tipo de negócio. Indo ao encontro do que foi dito por Banasiewicz (2005) e Gómez et al. (2006), a empresa “Sephora” oferece no seu programa diversos benefícios, tais como: produtos gratuitos, descontos especiais para membros, informações únicas em primeira mão, atendimento personalizado, convites para eventos, entre outros. Note-se que um sistema de parcerias poderá ser muito interessante e benéfico, tanto para as empresas como para os seus clientes. O Diretor Geral do “O Boticário” pondera adotar este tipo de sistema aquando do desenvolvimento do futuro programa de fidelização da empresa em Portugal. Outro aspeto a considerar num programa de fidelização e nas suas ofertas para os clientes é a data de validade das campanhas. Através da análise do programa da “Sephora” constatou-se que todas as iniciativas dentro do programa têm uma data de validade, o que vai ao encontro do que foi



referido por Ho et al. (2009). Isto deve ser algo a considerar para as empresas que pretendam desenvolver um programa de fidelização.

10) Adotar o uso de cartão de fidelização

O cartão de fidelização é algo físico/palpável que, segundo Allaway et al. (2006), permite aos clientes obterem vários benefícios. Porém, a existência desta etapa na metodologia é bastante discutível. Através da análise dos casos foi possível observar que a adoção de um cartão de fidelização depende muito da predisposição das empresas para a existência do mesmo. Depende também da base/sistema que a empresa está a utilizar ou pensa utilizar no seu programa. Se for um sistema de pontos acumulado em cartão, esta poderá ser a prática mais favorável. Mas se o sistema for outro e o cartão tiver uma função meramente identificadora, a sua existência pode ser posta em causa. A existência de um cartão também pode ser bastante benéfica para as empresas, uma vez que os cartões ajudam a recolher os dados dos clientes, possibilitando assim a realização de análises (Allaway et al., 2006) - o que se constatou através da análise do caso “Sephora”. Aqui também se pode ponderar a predisposição dos clientes para o cartão, mas será sempre um julgamento difícil, pois dependerá muito das opções e preferências individuais dos clientes.

- **Ponderar a utilização de vários cartões de fidelização**

Consoante a realidade da empresa (interna e externa) e os seus objetivos, pode fazer sentido adotar uma estrutura de fidelização por níveis, com vários cartões de fidelização. Esta técnica, segundo Gable et al. (2008) e Ho et al. (2009), pode ajudar bastante a fidelizar os clientes mais importantes da empresa, na medida em que um cartão “superior” pode beneficiar os clientes mais valiosos com ofertas e recompensas de valor mais elevado, transmitindo-lhes uma sensação de valorização e de serem verdadeiramente especiais para a empresa.

11) Definir as campanhas de comunicação e os meios a utilizar no programa

Segundo Lacey & Sneath (2006), só através de campanhas de comunicação é que as empresas vão conseguir comunicar a sua oferta e as suas iniciativas à base de clientes. As campanhas de comunicação num programa de fidelização podem ser muito diversificadas,



dependendo sempre daquilo que os programas de fidelização e as empresas têm e podem oferecer aos seus clientes. Ressalve-se que através da análise dos casos foi possível constatar que a existência de uma campanha de aniversário num programa de fidelização é muito importante. Segundo Meyer-Waarden (2008) e Thomas & Sullivan (2005), uma comunicação personalizada/segmentada tem cada vez mais impacto atualmente, na medida em que os consumidores estão cada vez mais seletivos nas suas escolhas. Nas duas empresas estudadas, a comunicação personalizada foi referida como parte importante no processo de comunicação, o que vem validar as teorias destes autores. Através da análise realizada foi possível verificar que as empresas podem utilizar um ou vários meios de comunicação, para comunicar com os seus clientes. O quadro 6 mostra alguns exemplos dos tipos de comunicações mais utilizados nos programas de fidelização.

Quadro 6 - Tipos de comunicações possíveis num programa de fidelização

Tipo de comunicação	Exemplos
Correio eletrónico (<i>email</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Para o envio de <i>newsletters</i> promocionais e informativas, que divulgam o programa de fidelização e as suas vantagens, bem como para a divulgação de novos produtos, serviços e campanhas a decorrer.
Mensagens escritas (SMS)	<ul style="list-style-type: none"> • Para informar os clientes sobre as promoções, descontos e/ou campanhas a decorrer em loja; • Para comunicar com os clientes quando não há tempo para comunicar por correio.
Telefone	<ul style="list-style-type: none"> • Para comunicar com os clientes mais importantes e valiosos, personalizando por completo a comunicação.
<i>Websites</i> das empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Podem ser utilizados para comunicar ao público em geral os programas de fidelização (ex.: no que consiste, como aderir, vantagens, entre outros).
Correio	<ul style="list-style-type: none"> • Para o envio de catálogos e revistas com as gamas de produtos e marcas que mais se adequam ao perfil de cada cliente/segmento; • Para enviar convites para eventos especiais aos melhores clientes.

Fonte: Elaborado a partir dos dados recolhidos e analisados sobre as empresas estudadas.

12) Flexibilizar o programa de fidelização de forma a possibilitar melhorias/inoações contínuas

Os programas de fidelização dinâmicos e flexíveis, que permitem incorporar mudanças, novos projetos e melhorias ao longo do tempo, poderão ser possivelmente, os mais bem-sucedidos, uma vez que isto permite com que não se tornem ferramentas de fidelização obsoletas. Segundo Ferguson & Hlavinka (2006) os programas de fidelização têm evoluído e encontram-se em constante mudança desde a sua origem, englobando novas ideias, recompensas, táticas e aplicações. Exemplo disso tem sido o programa de fidelização da “Sephora”, uma vez que para esta empresa o seu programa tem de ser inovador e dinâmico, de forma a ultrapassar a concorrência e a cativar cada vez mais os seus clientes. Fazendo jus a



esta afirmação, será o lançamento, ainda este ano, do seu novo cartão de fidelização - o cartão *Gold*. Já “O Boticário”, apesar de não ter ainda programa de fidelização, considera que o seu futuro programa tem de ser flexível de forma a permitir melhorias e inovações constantemente, pois só assim, segundo o Diretor Geral, vai conseguir agradar aos seus clientes ao longo do tempo.

13) Tornar o programa de fidelização num “clube” especial para os clientes

Segundo Ho et al. (2009), um programa de fidelização poderá ser mais bem-sucedido e acarinhado pelos clientes, se lhes permitir obter benefícios e recompensas especiais, que de outra forma não seria possível (como acontece, por exemplo, no programa da “Sephora”). Através de um reconhecimento e tratamento especial, os clientes membros do programa podem desenvolver sentimentos de afeto pela empresa, bem como a sensação de ser parte integrante da mesma. Isto pode traduzir-se em relacionamentos mais fortes e duradouros. As empresas podem valorizar os clientes membros do programa de diversas formas (como foi possível comprovar através da análise dos casos), sendo que tudo depende do que as empresas têm e podem oferecer, como por exemplo, um reconhecimento especial nos aniversários, informações em primeira mão, um tratamento personalizado, entre outros.

6. Conclusões

O objetivo deste capítulo é apresentar as principais conclusões deste trabalho de investigação, o seu contributo para a teoria e para a gestão, bem como as suas limitações, e sugestões para estudos futuros.

6.1. Resultados e Contribuições para a Teoria e para a Gestão

Através da literatura analisada foi possível identificar quais as características que normalmente se encontram num programa de fidelização. Após esta identificação inicial foram analisados dados secundários que permitiram confirmar a importância das características identificadas, bem como a identificação de outras que possivelmente fariam sentido num programa desta natureza. Com a realização destas análises foi possível inferir as características-chave de um programa de fidelização, com o objetivo de elaborar uma



metodologia. Seguidamente foram definidas 13 etapas, com base nas características encontradas. Ao validar a metodologia desenvolvida com recurso a duas empresas (uma com programa de fidelização e a outra sem programa mas que pretendia adotar), o grande objetivo centrou-se em perceber quais as etapas mais importantes para as empresas quando pretendem desenvolver ou mesmo melhorar um programa de fidelização, bem como ainda a aplicabilidade e adequabilidade das etapas desenvolvidas e da consequente metodologia, em contextos organizacionais reais. No final foi possível propor uma metodologia com 13 etapas, adaptáveis consoante as necessidades das empresas, que visa ajudá-las a desenvolver um programa de fidelização de clientes, respondendo deste modo à questão de investigação “Como elaborar um programa de fidelização de clientes?”.

Através da análise de ambos os estudos de caso, conseguimos perceber que todas as etapas são bastante importantes e que fazem sentido para a metodologia desenvolvida. Contudo, há etapas que são mais importantes do que outras, nomeadamente: 2) *Desenvolver/preparar uma base de dados de clientes e definir o software de CRM mais adequado a usar*; 4) *Definir os objetivos do programa de fidelização*; 8) *Segmentar a base de clientes e identificar os clientes mais valiosos*. Pode dizer-se que estas são etapas fundamentais (chave) para as empresas que pretendem desenvolver um programa de fidelização. Por exemplo, sem a etapa 2 será muito difícil recolher os dados necessários sobre os clientes e avançar, por exemplo, para a etapa 8 (segmentação). Já sem a etapa 8 tornar-se-á difícil avançar para outras etapas, como por exemplo, a definição de benefícios (etapa 9) e de campanhas e meios de comunicação (etapa 11). Pode constatar-se assim a sua relevância para esta metodologia.

Tanto quanto se sabe, este trabalho contribui para a teoria com informação que ainda não tinha sido esquematizada através de uma metodologia ou mesmo abordada na literatura a que se teve acesso. Outro contributo deste trabalho prende-se com as etapas: 1) *Analisar a realidade organizacional e examinar os processos de negócio*; 3) *Obter apoio e ajuda de toda a organização*; 13) *Tornar o programa de fidelização num “clube” especial para os clientes*. Estas etapas, tanto quanto se conhece, acrescentam valor à teoria, no que concerne ao desenvolvimento e implementação de um programa de fidelização, na medida em a sua



importância e necessidade para este tipo de iniciativas, foi abordada mediante a realização deste trabalho.

A nível de contributo para a gestão, a metodologia proposta visa guiar e ajudar os gestores de marketing, através de um conjunto de diretrizes adaptáveis às suas necessidades organizacionais e de mercado, de modo a que estes consigam desenvolver uma ferramenta de fidelização eficiente e eficaz. Outro contributo é a potencialidade de, segundo o Diretor Geral, este estudo vir a servir de base ao desenvolvimento e implementação do futuro programa de fidelização da empresa “O Boticário” em Portugal.

6.2. Limitações do Trabalho e Sugestões para Estudos Futuros

Uma limitação deste estudo foi abranger apenas um setor de atividade. Poderiam ter sido estudados mais setores de atividade, como por exemplo, o setor das telecomunicações e o setor do retalho alimentar, que possuem boas iniciativas no que toca a programas de fidelização de clientes. Não ter conseguido entrevistar a Diretora Geral e a Diretora de Marketing da empresa “Sephora” foi também uma grande limitação, porém a disponibilidade das mesmas era nula o que impossibilitou por completo as entrevistas. Por fim, apesar da maioria dos documentos solicitados à empresa “Sephora” para a análise do seu programa de fidelização ter sido facultada, não foi possível obter relatórios que apresentem os resultados do programa de fidelização e o nível de satisfação dos clientes para com o mesmo, devido à confidencialidade destes documentos.

Como sugestão de estudos futuros, sugere-se explorar a temática dos programas de fidelização na vertente da relação entre organizações, ou seja, *Business-to-Business* (B2B). Na medida em que a maioria das empresas com modelos de negócio B2B não apresenta um programa de fidelização de clientes formal, poderá ser relevante perceber como estas empresas fidelizam os seus clientes e o porquê de não adotarem programas de fidelização. Outra sugestão poderá ser trabalhar os programas de fidelização na ótica dos clientes, já que os programas de fidelização são criados para os clientes. Mais sugestões para estudos futuros poderão ser o estudo desta metodologia em outros setores de atividade, ou então aprofundar esta metodologia com novas etapas ou até mesmo melhorar as etapas já existentes.



Referências Bibliográficas

- Agudo, J.C., Crespo, A.H. & Del Bosque, I.R. (2012). Adherence to customer loyalty programmes and changes in buyer behavior. *The Service Industries Journal* 32 (8), 1323-1341.
- Allaway, A., Gooner, R., Berkowitz, D. & Davis, L. (2006). Deriving and exploring behavior segments within a retail loyalty card program. *European Journal of Marketing* 40 (11), 1317-1339.
- Anderson, E.W., Fornell, C. & Lehmann, D. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing* 58 (2), 53-66.
- Banasiewicz, A. (2005). Loyalty program planning and analytics. *Journal of Consumer Marketing* 22 (6), 332-339.
- Bolton, R., Kannan, P. & Bramlett, M. (2000). Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. *Journal of Academy of Marketing Science* 28 (1), 95-108.
- Bose, R. & Rao, V. (2011). Perceived Benefits of Customer Loyalty Programs: Validating the Scale in the Indian Context. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society* 6 (4), 543-560.
- 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.
- De Boer, E.R. & Gudmundsson, S.V. (2012). 30 years of frequent flyer programs. *Journal of Air Transport Management* 24, 18-24.



- Dorotic, M., Bijmolt, T.H.A. & Verhoef, P.C. (2012). Loyalty Programmes: Current Knowledge and Research Directions. *International Journal of Management Reviews* 14 (3), 217-237.
- Dowling, G.R. & Uncles, M. (1997). Do customer loyalty programs really work?. *Sloan Management Review* 38 (4), 71-82.
- Duffy, D.L. (2005). The evolution of customer loyalty strategy. *Journal of Consumer Marketing* 22 (5), 284-286.
- Edvardsson, B. (2005). Service quality: beyond cognitive assessment. *Managing Service Quality* 15 (2), 127-31.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14 (4), 532-550.
- Ferguson, R. & Hlavinka, K. (2006). Loyalty trends 2006: three evolutionary trends to transform your loyalty strategy. *Journal of Consumer Marketing* 23 (5), 292-299.
- Gable, M., Fiorito, S.S. & Topol, M.T. (2008). An empirical analysis of the components of retailer customer loyalty programs. *International Journal of Retail & Distribution Management* 36 (1), 32-49.
- Gómez, B., Arranz, A. & Cillán, J. (2006). The role of loyalty programs in behavioral and affective loyalty. *Journal of Consumer Marketing* 23 (7), 387-396.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in Marketing. *Management Decision* 32 (2), 4-20.
- Hallowell, R. (1996). The relationship of customer satisfaction, customer loyalty and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industries Management* 7 (4), 27-42.



Ho, R., Huang, L., Huang, S., Lee, T., Rosten, A. & Tang, C. (2009). An approach to develop effective customer loyalty programs: The VIP program at T&T Supermarkets Inc. *Managing Service Quality* 19 (6), 702-720.

Hoffman, J.L. & Lowitt, E.M. (2008). A better way to design loyalty programs. *Strategy & Leadership* 36 (4), 44-47.

Izquierdo, C.C., Cillán, J. G. & Gutiérrez, S.S.M. (2005). The impact of customer relationship marketing on the firm performance: a Spanish case. *Journal of Services Marketing* 19 (4), 234-244.

Jang, D. & Mattila, A. (2005). An examination of restaurant loyalty programs: what kinds of rewards do customers prefer?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 17 (5), 402-408.

Kumar, V. & Shah, D. (2004). Building & Sustaining Profitable Customer Loyalty for the 21st Century. *Journal of Retailing* 80 (4), 317-330.

Kumar, V., Sharma, A., Shah, R. & Rajan, B. (2013). Establishing Profitable Customer Loyalty for Multinational Companies in the Emerging Economies: A Conceptual Framework. *Journal of International Marketing* 21 (1), 57-80.

Lacey, R. & Sneath, J. (2006). Customer loyalty programs: are they fair to consumers?. *Journal of Consumer Marketing* 23 (7), 458-464.

Lee, M. & Cunningham, L.F. (2001). A cost/benefit approach to understanding service loyalty. *Journal of Services Marketing* 15 (2), 113-30.

Lovelock, C. & Wirtz, J. (2008). *Service Marketing*, 5ª Ed. Burr Ridge: Irwin Publishers.

Loyalty Builders (2003). *Quantifying customer loyalty* [Em linha].

Disponível em: <http://www.LoyaltyBuilders.com/> [Acesso em: 2012/12/27].



- Magnusen, M., Kim, J.W. & Kim, Y.K. (2012). A relationship marketing catalyst: the salience of reciprocity to sport organization–sport consumer relationships. *European Sport Management Quarterly* 12 (5), 501-524.
- Mauri, C. (2003). Card loyalty: a new emerging issue in grocery retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services* 10 (1), 13-25.
- Meyer-Waarden, L. (2007). The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet. *Journal of Retailing* 83 (2), 223-236.
- Meyer-Waarden, L. (2008). The influence of loyalty programme membership on customer purchase behavior. *European Journal of Marketing* 42 (1), 87-114.
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58 (3), 20-38.
- Murdy, S. & Pike, S. (2012). Perceptions of visitor relationship marketing opportunities by destination marketers: An importance-performance analysis. *Tourism Management* 33 (5), 1281-1285.
- Nguyen, B. & Mutum, D. (2012). A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures. *Business Process Management Journal* 18 (3), 400-419.
- Noordhoff, C., Pauwels, P. & Odekerken-Schröder, G. (2004). The effect of customer card programs: A comparative study in Singapore and The Netherlands. *International Journal of Service Industry Management* 15 (4), 351- 364.
- Nunes, J. & Drèze, X. (2006). Your loyalty program is betraying you. *Harvard Business Review* 84 (3), 124-131.
- O'Malley, L. (1998). Can loyalty schemes really build loyalty?. *Marketing Intelligence & Planning* 16 (1), 47-55.



Omar, N.A., Alam, S.S., Aziz, N.A. & Nazri, M.A. (2011). Retail Loyalty Programs in Malaysia: The Relationship of Equity, Value, Satisfaction, Trust, and Loyalty among Cardholders. *Journal of Business Economics and Management* 12 (2), 332-352.

Parvatiyar, A. & Sheth, J.N. (2001). Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research* 3 (2), 1-34.

Pearson, B. (2006). Life is not a shopping cart: three keys to building brands and improving customer loyalty. *Journal of Consumer Marketing* 23 (7), 385-386.

Pedron, C.D. & Saccol, A.Z. (2009). What lies behind the concept of customer relationship management? Discussing the essence of CRM through a phenomenological approach. *BAR, Brazilian Administration Review* 6 (1), 34-49.

Roehm, M., Pullins, E. & Roehm, H. (2002). Designing loyalty-building programs for packaged goods brands. *Journal of Marketing Research* 39 (2), 202-213.

Sharp, B. & Sharp, A. (1997). Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns. *International Journal of Research in Marketing* 14 (5), 473-486.

Thomas, J.S. & Sullivan, U.Y. (2005). Managing marketing communications with multichannel customers. *Journal of Marketing* 69 (4), 239-251.

Uncles, M., Dowling, G.R. & Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing* 20 (4), 294-316.

Verhoef, P.C. & Donkers, B. (2001). Predicting customer potential value: an application in the insurance industry. *Decision Support Systems* 32 (2), 189-199.

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 (4), 327-334.



Yin, R. (2003). *Case study research: design and methods*, 3^a Ed. California: Sage publications.

Zineldin, M. (2006). The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. *Journal of Consumer Marketing* 23 (7), 430-437.

Anexos

Anexo A - Quadro com as propriedades de um programa de fidelização de clientes referidas por Ho et al. (2009)

Quadro A-I - Propriedades de um programa de fidelização de clientes

Propriedades	Justificação
O programa deve ser simples em todos os aspetos	O programa deve ser simples no que toca ao processo de adesão, à entrega das recompensas e à operacionalidade do programa (Ho et al., 2009).
O programa deve conter recompensas especiais apenas para os clientes verdadeiramente leais à empresa	Se tal não acontecer, o programa não será eficaz e a empresa terá de suportar mais custos do que aqueles previstos inicialmente, de modo a conseguir aumentar a participação de clientes (Wirtz et al., 2007).
O programa deve conter recompensas muito atrativas para os clientes	As recompensas devem ser atrativas de forma a tornarem-se interessantes e memoráveis para os principais segmentos de clientes, com o objetivo de maximizar as suas emoções positivas (Edvardsson, 2005).
Os itens de recompensa devem ser algo que os clientes não planeiam comprar	Esta estrutura de recompensas é mais suscetível de potenciar um maior número de compras por parte dos clientes leais, bem como ainda, induzir à venda cruzada (<i>cross-selling</i>) (Nunes & Drèze, 2006).
As recompensas do programa de fidelização devem estar estruturadas por níveis	Se o sistema de recompensas do programa de fidelização estiver estruturado por níveis, tal vai permitir que os clientes mais valiosos da empresa, ou seja, aqueles que gastam mais com a empresa, se sintam especiais e “superiores”, incentivando ainda os outros clientes a aumentarem as suas despesas com o objetivo de subir de nível no programa de fidelização (Ho et al., 2009).
Os pontos do programa de fidelização devem expirar de acordo com uma data predeterminada	Ao predeterminar uma data de validade para os pontos acumulados, isto pode causar uma sensação de “urgência” em certos clientes para que acumulem pontos rapidamente e assim não percam determinadas recompensas (Dowling & Uncles, 1997). Isto aplica-se, sobretudo, aos clientes que se encontram no limiar do próximo nível de fidelização (Dowling & Uncles, 1997).
O programa tem de desenvolver uma ligação emocional com a base de clientes	Ho et al. (2009) sugerem que anualmente, as empresas devem oferecer presentes muito especiais aos seus melhores clientes, acompanhados por uma nota de agradecimento assinada por alguém da direção, como por exemplo, o CEO da empresa. Algo de tão memorável irá com certeza agradar aos clientes, e permanecer nas suas memórias por algum tempo. Isto pode desencadear emoções positivas, aumentando assim o nível de lealdade dos clientes (Edvardsson, 2005) e ainda despoletar um <i>word-of-mouth</i> positivo (Lovelock & Wirtz, 2008).

Fonte: Elaborado pela autora com base nas propriedades de um programa de fidelização referidas por Ho et al. (2009).

Anexo B - Desenho da Investigação

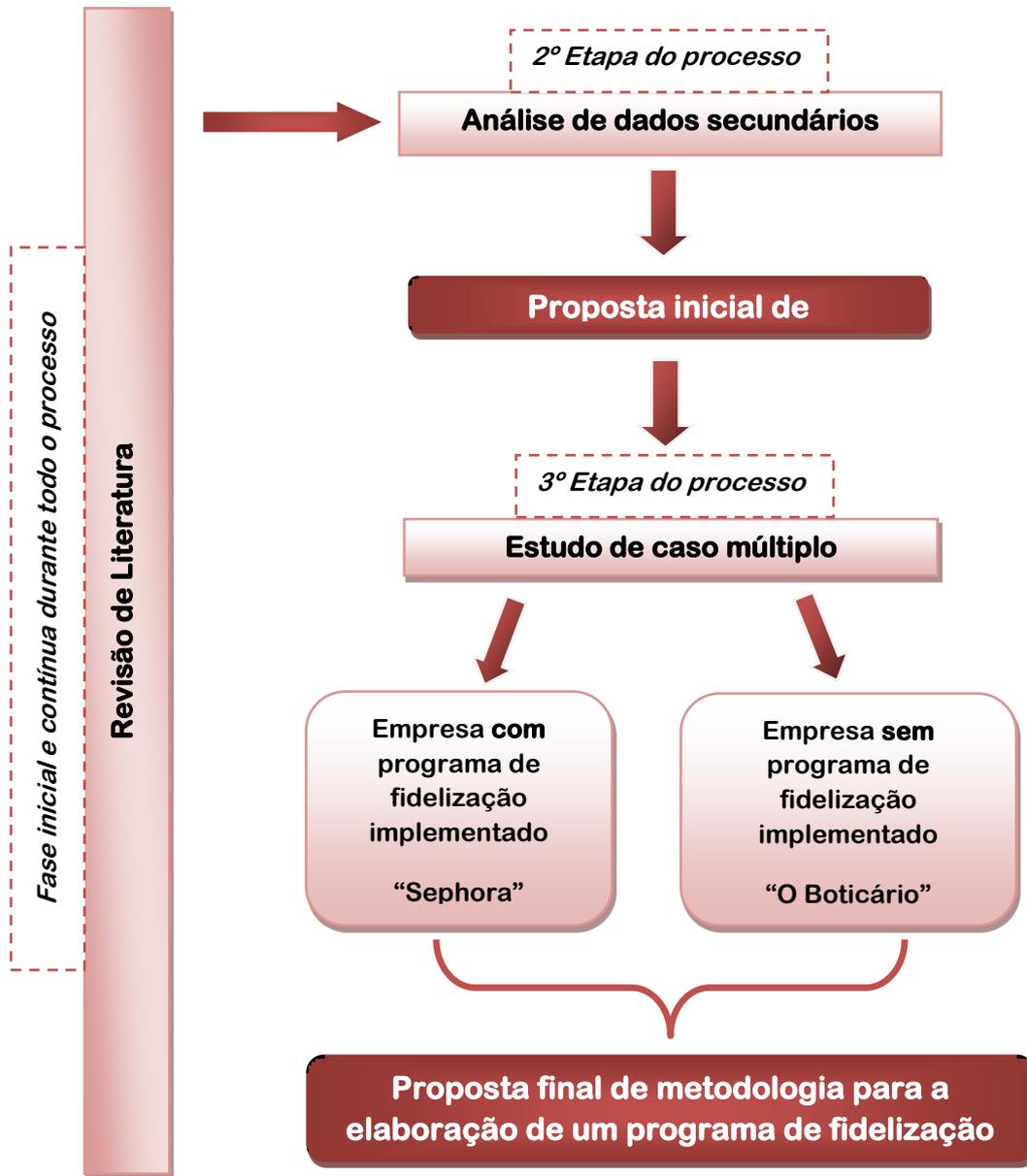


Figura B-1 – Desenho da Investigação

Anexo C - Protocolo de recolha de dados

Este documento apresenta o protocolo de recolha de dados da investigação que tem como principal objetivo propor uma metodologia para a elaboração de um programa de fidelização. Serão realizados dois estudos de casos, nas empresas “O Boticário” e “Sephora”.



O protocolo está organizado da seguinte forma: (i) primeiro são descritos os procedimentos a utilizar nas entrevistas, (ii) seguindo-se a apresentação dos guiões de entrevista para ambas as empresas que serão objeto de estudo, (iii) por fim destaca-se os possíveis documentos a serem recolhidos, bem como a observação direta que poderá ser realizada.

1) Procedimentos a serem utilizados nas entrevistas

Entrevistas abertas semiestruturadas: serão realizadas, preferencialmente, entrevistas ao Diretor Geral e ao Diretor de Marketing, bem como a um Gerente e a um outro Colaborador de uma das lojas, de cada uma das empresas escolhidas. No caso da empresa que já possui programa de fidelização - empresa “Sephora” - realizar-se-á ainda uma entrevista com o Diretor de CRM. Serão entrevistadas no mínimo quatro pessoas de cada empresa.

Para a realização destas entrevistas vão ser utilizados os seguintes procedimentos:

- As entrevistas serão marcadas consoante a disponibilidade dos possíveis entrevistados e, no momento da marcação, ser-lhes-ão apresentados os objetivos da investigação e a razão da escolha da empresa em questão, bem como a duração média prevista da entrevista;
- No sentido de realizar uma entrevista aberta semiestruturada com o Gerente da loja e com outro Colaborador, o investigador irá abordar uma loja de cada uma das organizações escolhidas;
 - Aquando da abordagem em loja, o investigador solicitará a permissão para realizar essas entrevistas, informando os entrevistados sobre os objetivos da investigação e a razão da escolha da empresa em questão, bem como a duração estimada de cada entrevista.
- No momento das entrevistas será solicitada permissão para gravar as mesmas, e caso os entrevistados não permitam, serão tiradas notas ao longo das entrevistas;
- Para a realização das entrevistas, o investigador terá um guião semiestruturado de questões a serem realizadas em cada uma das entrevistas e nesta oportunidade serão já solicitados documentos da competência da pessoa entrevistada;



- As entrevistas serão transcritas para posterior análise;
- Havendo a necessidade, o investigador voltará a entrevistar a mesma pessoa, caso não tenha esgotado o assunto ou algum tópico que não tenha ficado totalmente esclarecido.

2) Guião das entrevistas

2.1. Guião para as entrevistas a realizar na empresa “O Boticário”

Questões para a empresa “O Boticário”	Diretores	Colaboradores
1- Quais são os vossos objetivos gerais para a marca “O Boticário”?	X	X
2- Existe alguma iniciativa de CRM a decorrer na empresa? Quem é o responsável por essa iniciativa? No que consiste?	X	
3- Os colaboradores, por vezes, abordam os clientes com o intuito de fazer uma ficha de cliente. Quais são os dados solicitados aos clientes? Com que finalidade são usados estes dados?	X	X
4- Quais são os benefícios que os clientes obtêm por fazer a ficha de cliente?	X	X
5- E a empresa? Que benefícios obtêm da recolha destes dados?	X	X
6- Existe alguma relação/influência entre o projeto de CRM do "O Boticário" Brasil e alguma iniciativa neste sentido em Portugal?	X	X
7- Em Portugal, qual é o principal propósito da base de dados de clientes? A base de dados é única e centralizada para todas as lojas em Portugal?		
8- A empresa utiliza algum <i>software</i> de CRM para o armazenamento dos dados obtidos sobre os seus clientes? Este permite realizar a análise dos dados e gerar <i>outputs</i> /relatórios? Quais são as suas principais utilidades para a empresa?	X	X
9- Como é pensado anualmente o orçamento para o departamento de marketing? Que considerações são feitas antes de se decidir o montante final?	X	
10- No Brasil sei que a empresa tem um programa de fidelização de clientes. A empresa considera implementar esta prática futuramente em Portugal?	X	
11- Na sua opinião, os programas de fidelização de clientes são adequados para empresas do vosso setor? Pode vir a trazer alguma vantagem competitiva ou diferenciação?	X	X
12- O cartão de fidelização utilizado pelo programa de fidelização da empresa no Brasil, pode ser utilizado noutros países, nomeadamente em Portugal, para a acumulação de pontos e/ou obtenção de recompensas?	X	
13- No que diz respeito ao desenvolvimento de práticas que visam criar e manter relacionamentos com os clientes, a empresa “O Boticário” Portugal segue algum tipo de diretrizes internacionais da marca, ou estas práticas são pensadas de acordo com cada País e com a sua realidade em particular?	X	X
14- Quando um programa de fidelização é adotado numa empresa, qual é a sua opinião quanto ao facto de toda a organização (desde o CEO até aos colaboradores de primeira linha) estar envolvida no processo? Haveria a preocupação de dar, por exemplo, ações de formação regulares aos colaboradores sobre o programa de fidelização?	X	
Vamos considerar agora a hipótese do desenvolvimento e implementação de um programa de fidelização na empresa		
15- Caso a empresa considerasse a adoção de um programa de fidelização, na sua opinião, quais deveriam ser os objetivos desse programa?	X	X
16- Na sua opinião, a adoção de um programa de fidelização poderia trazer benefícios para a empresa e para os seus clientes?	X	X
17- Para a empresa “O Boticário” Portugal, que técnica seria a mais adequada caso fosse adotado um programa de fidelização: técnica de pontos acumulados em cartão ou ofertas, promoções imediatas, ou outra?	X	X



18-	Até que ponto faria sentido, na sua opinião, a adoção de um cartão de fidelização de clientes? Que benefícios poderiam os cartões de fidelização conferir à empresa? Ou considera que outra prática seja melhor para um programa de fidelização?	X	X
19-	Até que ponto, na sua opinião, a existência de um regulamento geral sobre o programa de fidelização é realmente relevante para o cliente e para a empresa? Que componentes pensa que seriam indispensáveis na elaboração desse regulamento?	X	X
20-	Considerando a hipótese da adoção de um programa desta natureza pela empresa, na sua opinião, quais seriam os critérios de adesão ao programa (seria necessário realizar pelo menos uma compra para poder aderir)? Os clientes que compram só pela Internet poderiam aderir também ao programa? Que dados poderiam ser solicitados, que não são solicitados ou obrigatórios hoje, para aderir ao programa?	X	X
21-	A empresa “O Boticário” Portugal realiza a segmentação da sua base de clientes? Se fosse adotado um programa de fidelização pela empresa, este poderia ser utilizado para realizar a segmentação da base de clientes? Que critérios de segmentação poderiam, por exemplo, ser adotados?	X	
22-	Na sua opinião, que benefícios e recompensas poderiam ser oferecidos aos clientes membros do programa? Estas recompensas seriam diferenciadas consoante os diferentes segmentos de clientes e/ou o nível de fidelização em que se encontrassem os clientes, ou seriam as mesmas para toda a base de clientes?	X	X
23-	Até que ponto a existência de uma comunicação segmentada faria sentido neste suposto programa de fidelização? Que tipos de campanhas de comunicação poderiam ser realizados para os membros do programa? As campanhas de comunicação estariam associadas a algum tipo de prática? (ex.: promoções, descontos ou ofertas)	X	X
24-	Que tipos de comunicação poderiam ser utilizados para comunicar no programa (ex.: SMS, email, etc.)?	X	X
25-	Na sua opinião, faria sentido a existência de algum tipo de práticas/preocupação em enviar algum tipo de comunicação com benefícios/promoções nos aniversários dos membros do programa de fidelização?	X	X
26-	Se a empresa adotasse um programa de fidelização, faria sentido a existência de vários níveis de fidelização de clientes? Estes níveis poderiam estar associados a diferentes cartões de fidelização, cada um com benefícios e recompensas distintas? Quais seriam os benefícios e inconvenientes desta prática?	X	X
27-	Como seria possível promover a <i>cross-selling</i> através do programa de fidelização? (Dar um exemplo de acordo com a realidade da empresa).	X	X
28-	Que tipo de campanha poderia ser construída tendo em conta a recolha dos dados pessoais dos clientes do “O Boticário” Portugal?	X	
29-	De que forma as informações obtidas com o programa de fidelização seriam úteis à estratégia da empresa (ex.: tomada de decisão, posicionamento, etc.)? Que tipos de análises poderiam ser realizados?	X	
30-	Qual é a sua opinião quanto a um programa de fidelização poder ser um clube especial com informações, benefícios e recompensas especiais para os seus membros? Acha que os clientes poderiam sentir-se valorizados e “superiores” aos restantes clientes? Como poderia ser a reação dos clientes ao participarem num programa de fidelização da empresa? (ex.: sentirem-se valorizados, adquirirem um sentimento de “pertença” à empresa, etc.)	X	X
31-	Quando o programa está bem estabelecido e já tem o seu lugar na empresa e no mercado, ou seja, traz o lucro esperado e cumpre bem os objetivos com que foi criado, faz sentido deixá-lo como está ou dinamizá-lo e fazer alterações, projetos ou mudanças ao longo do tempo, mesmo que não se saiba o que isso poderá acarretar para a empresa?	X	X
32-	Na sua opinião, um hipotético programa de fidelização da empresa, poderia adotar o uso de tecnologias de <i>Near Field Communication</i> (em que os clientes podem pagar as suas compras utilizando apenas o telemóvel) ou desenvolver um novo tipo de atendimento e reconhecimento de clientes? Que inovações/projetos poderiam ser adotados para um possível programa de fidelização, tendo em conta o vosso setor e a vossa realidade organizacional?	X	X



33- Antes de um programa desta natureza ser desenvolvido e implementado na empresa, “O Boticário” realizaria algum tipo de análises ao mercado e à própria empresa? De que tipo poderiam ser estas análises, por exemplo? E para que serviriam?	X	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	--

2.2. Guião para as entrevistas a realizar na empresa “Sephora”

Questões para a empresa “Sephora”	Diretores	Colaboradores
1- Quando começou o programa de fidelização na empresa? Foi uma iniciativa de quem?	X	
2- Antes de ter sido desenvolvido e implementado o programa de fidelização, realizou-se algum tipo de estudo sobre a empresa e o mercado? Quais foram as principais razões que determinaram a adoção do programa de fidelização de clientes em Portugal?	X	
3- Quais são os objetivos do programa de fidelização? Houve alguma mudança de objetivos desde que o programa foi implementado?	X	X
4- Como é pensado anualmente o orçamento para o programa de fidelização? Que considerações são feitas antes de se decidir o montante final?	X	
5- No que concerne à sustentabilidade financeira das ações do programa de fidelização, algumas “boas ideias” são, ou já foram, vetadas devido à falta de orçamento/alto custo?	X	
6- Na sua opinião, quais são os principais benefícios do programa para a empresa?	X	X
7- Quais são os benefícios e recompensas que o programa oferece atualmente aos clientes?	X	X
8- Na sua opinião, que outros benefícios poderiam ser oferecidos pelo programa, que fossem valorizados pelos clientes?	X	X
9- A “Sephora” Portugal tem a sua própria base de dados de clientes ou esta faz parte da base de dados de clientes Mundial da empresa? Que tipos de análises são efetuados aos dados dos clientes?	X	X
10- Todas as lojas têm acesso à mesma base de dados ou esta é diferente consoante a loja? Se realizar compras numa loja “Sephora” no estrangeiro, os colaboradores dessa loja terão acesso aos meus dados?	X	X
11- Que tipo de informações sobre o programa de fidelização podem servir de auxílio à tomada de decisão? (ex.: taxa de aquisição de clientes).	X	
12- Foi adotado algum <i>software</i> de CRM na empresa que seja utilizado pelo programa de fidelização? Que tipo de análises realiza?	X	X
13- Considera a existência do regulamento do programa de fidelização, fundamental para o bom funcionamento do programa em si? Na sua opinião, acha que é uma forma de vos salvaguardar enquanto empresa e de demonstrar transparência aos clientes?	X	X
14- Aquando da adesão ao programa de fidelização, quais são os dados solicitados aos clientes? Qual é a finalidade dos dados obtidos sobre os clientes?	X	X
15- A “Sephora” realiza a segmentação da sua base de clientes? Quais foram os principais motivos que levaram à adoção desta prática? Quais são os critérios de segmentação utilizados no programa de fidelização?	X	X
16- No que concerne aos segmentos de clientes mais valiosos, de que forma atua a “Sephora” para reter e fidelizar estes clientes?	X	X
17- Como é realizada a comunicação dentro do programa? A comunicação é adaptada conforme os segmentos com que a empresa pretende comunicar? Que tipos de campanhas são realizados para os membros do programa de fidelização?	X	X
18- Que tipos de comunicação são utilizados para comunicar com os membros do programa? (Dar exemplos)	X	X
19- Existe alguma prática/preocupação em enviar algum tipo de comunicação com benefícios/promoções nos aniversários dos membros do programa de fidelização? Na sua opinião, acha que é uma iniciativa que os clientes gostam e valorizam? Porquê?	X	X
20- O programa de fidelização é algo fundamental para a empresa? (ex.: é uma prioridade estratégica? Ou é algo para se ir desenvolvendo?)	X	



21- Qual é o maior desafio associado ao programa de fidelização neste momento?	X	X
22- A empresa “Sephora” possui atualmente dois cartões de fidelização. Quais são os critérios de passagem para o cartão “superior”? (ex.: montante gasto, aumento no consumo, etc.).	X	X
23- Os cartões de fidelização da “Sephora” emitidos em Portugal podem ser utilizados noutros países, como por exemplo em França, para a acumulação de pontos e obtenção de recompensas? O mesmo acontece para todos os cartões da empresa “Sephora” no Mundo? De que forma se processa esta acumulação de pontos e/ou obtenção de recompensas no estrangeiro?	X	X
24- Existe diferenciação das recompensas oferecidas aos clientes membros do programa? Se sim, qual ou quais são os critério(s) dessa diferenciação?	X	X
25- Considera que atualmente os clientes valorizam o facto de participar num programa deste tipo ou para eles é apenas mais um programa, com mais um cartão que traz alguns descontos e ocupa espaço na carteira?	X	X
26- Na sua opinião, acha que os clientes valorizam os cartões de fidelização e os benefícios que estes lhes oferecem? Quais são os maiores benefícios que os cartões de fidelização conferem à empresa?	X	X
27- Como é possível promover o <i>cross-selling</i> através do programa de fidelização? (Dar um exemplo de acordo com a realidade da empresa)	X	X
28- Na sua opinião, acha que o programa de fidelização da “Sephora” pretende ser um clube especial que fornece informações, benefícios e recompensas especiais aos seus membros? De que forma acha que os clientes se sentem valorizados pela empresa e “superiores” aos restantes clientes, ao participarem no programa?	X	X
29- Desde que o programa de fidelização foi adotado na empresa, existe alguma forma de perceber a mudança dos clientes em relação à mesma? Quando fazem parte do programa, os clientes começam a visitar e a consumir mais nas lojas?	X	X
30- No que diz respeito ao desenvolvimento de práticas que visam criar e manter relacionamentos com os clientes, a empresa “Sephora” Portugal segue algum tipo de diretrizes internacionais da marca ou estas práticas são pensadas de acordo com cada País e com a sua realidade em particular?	X	X
31- Considera que um programa de fidelização é algo que uma vez bem construído pode manter-se estável (com as mesmas práticas) ou é algo que precisa de modificações constantes (bem como atenção do grupo de gestores da empresa)?	X	X
32- Considera que o apoio e a ajuda de toda a organização no desenvolvimento e manutenção de um programa de fidelização é a chave para o sucesso desta iniciativa? Os colaboradores recebem formação sobre o programa de fidelização regularmente?	X	X
33- Quais são os próximos passos/etapas para o programa de fidelização da “Sephora”? Que melhorias, inovações e projetos se encontram em curso para o programa?	X	X

3) Documentos a recolher e observação direta

Análise de documentos: os documentos a recolher e a analisar serão da empresa que já tem programa de fidelização, ou seja, vão pertencer à empresa “Sephora”. Para a análise dos documentos serão utilizados os seguintes procedimentos:

- No final de cada entrevista será solicitado a cada pessoa responsável, uma lista de documentos necessários para realizar as análises essenciais ao Trabalho Final de Mestrado;
- Serão feitas cópias dos documentos e estes serão armazenados para posterior análise.

Documentos a serem analisados sobre o programa de fidelização:

- Relatórios que apresentem os resultados do programa de fidelização (ex.: número de cartões emitidos até à data; número de pessoas com formação no programa de fidelização atual; percentagem de clientes que passaram do cartão “base” para o cartão “superior”);
- Relatório da satisfação dos clientes;
- Instruções de adesão ao programa de fidelização;
- Regulamento/termos de uso do programa de fidelização;
- Visão, missão, objetivos da empresa e do programa de fidelização;
- Materiais de divulgação do programa de fidelização;
- *Newsletters* enviadas aos clientes ou outra iniciativa de comunicação do programa de fidelização.

Observação direta: a observação direta dar-se-á em todos os momentos em que o investigador estiver na organização, inclusive durante as entrevistas. Serão observadas situações de trabalho interno da empresa, como o atendimento ao cliente e, no caso da empresa “Sephora”, a adesão ao programa de fidelização e respetiva explicação dos seus benefícios aos clientes. Para esta empresa serão ainda observados todos os procedimentos efetuados, relacionados com o programa de fidelização de clientes. Serão analisados os *websites* das duas empresas.

Anexo D - Imagem da codificação do material recolhido através do *software* MAXQDA®

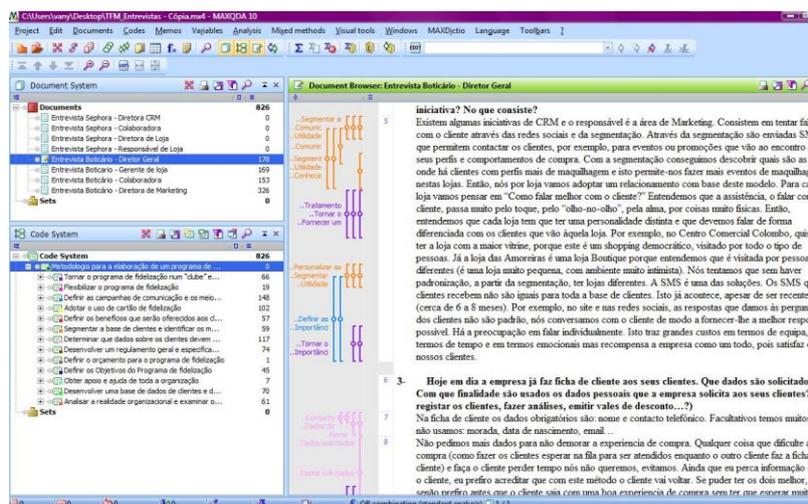


Figura D-1 - Codificação do material recolhido através do *software* MAXQDA®



Anexo E - Guião das entrevistas utilizadas como dados secundários

Guião das entrevistas utilizadas como dados secundários
1- Quando começou o programa de fidelização na empresa? Foi uma iniciativa de quem?
2- No que consiste o programa de fidelização? (Pontos, segmentação, etc.)
3- Com que objetivos iniciais foi criado o programa de fidelização?
4- Quais são os dados solicitados ao cliente no momento de adesão ao programa de fidelização? Esta informação é utilizada com que fim?
5- Quais são os benefícios atuais oferecidos pelo programa? Na sua opinião que benefícios poderiam ser oferecidos pelo programa (que fossem valorizados pelos clientes)?
6- Quem trabalha diretamente no programa de fidelização?
7- A empresa conta com uma base de dados de clientes única ou cada loja tem a sua?
8- Que tipo de comunicações, campanhas ou ações de marketing são direcionados para os membros do programa?
9- Existe algum tipo de práticas/preocupação em enviar algum tipo de comunicação com benefícios/promoções nos aniversários dos membros do programa de fidelização? Na sua opinião, como é que um cliente iria perceber esta iniciativa?
10- Qual é a relevância do programa de fidelização para a empresa? (ex.: é uma prioridade estratégica? É algo para se ir desenvolvendo?)
11- Qual é o maior desafio associado a um programa de fidelização?
12- Na sua opinião, o facto de o cliente ter o “cartão” da empresa, dá-lhe um sentimento de “pertença”/sentimento de ser especial para a empresa?
13- Na sua perspectiva, até que ponto o cliente valoriza os benefícios oferecidos pelo cartão de fidelização?
14- Até que ponto, na sua perspectiva, o desenvolvimento de um relacionamento individualizado (<i>one-to-one</i>) é rentável para a empresa?
15- Como é possível promover o <i>cross-selling</i> e o <i>up-selling</i> através do programa de fidelização? (Dar um exemplo de acordo com a realidade da empresa)
16- Atualmente, a informação obtida sobre os clientes (através do programa de fidelização) é utilizada para direcionar a oferta ou segmentar clientes? (por exemplo: por idades).
17- Que tipo de informação sobre o programa de fidelização se tem hoje em dia, que sirva de auxílio à tomada de decisão? (por exemplo: taxa de aquisição de clientes).
18- Verifica-se um aumento do consumo quando se passa do cartão “base” para um cartão “superior”?
19- Até que ponto um <i>up-grade</i> no tratamento dos clientes membros de um programa de fidelização faria aumentar a lealdade destes clientes?
20- Desde que o programa de fidelização foi adotado na empresa, existe alguma forma de perceber a mudança dos clientes em relação à empresa?
21- Existe uma iniciativa de CRM – gestão de relacionamento com o cliente, na empresa? De que forma esta iniciativa está vinculada com o programa de fidelização?
22- Foi adotado algum <i>software</i> de CRM? Este <i>software</i> é utilizado pelo programa de fidelização?
23- O que se espera do programa de fidelização, como deve evoluir?

Este Trabalho Final de Mestrado foi escrito ao abrigo do novo Acordo Ortográfico.