



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROJETO

**CRM E ESTRATÉGIAS DE FIDELIZAÇÃO: O CASO DA TELEPIZZA
PORTUGAL"**

DIOGO MIGUEL CASTRO DÁ MESQUITA

OUTUBRO - 2024



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROJETO

**CRM E ESTRATÉGIAS DE FIDELIZAÇÃO: O CASO DA TELEPIZZA
PORTUGAL**

DIOGO MIGUEL CASTRO DÁ MESQUITA

ORIENTAÇÃO:

SANDRA CRISTINA SEMIÃO CARVALHO MIRANDA DE OLIVEIRA

CO-ORIENTAÇÃO:

RUI MANUEL ROSADO GONÇALVES

OUTUBRO - 2024

*À minha Avó, São. A minha
definição de amor. Se sempre
estiveste certa e realmente
existe um paraíso no céu,
ninguém o merece mais que tu.*

LISTA DE ABREVIATURAS

AI – Artificial Intelligence

AR – Augmented Reality

BDA – Big Data Analytics

CLV – Customer Lifetime Value.

CRM – Customer Relationship Management.

LV – Lifetime Value

QSR – Quick-service restaurant

RFM – Recency, Frequency and Monetary

ROI – Return on Investment

TFM – Trabalho Final de Mestrado.

RESUMO

A Telepizza, uma das empresas mais históricas de pizza em Portugal, compete na indústria de *quick-service restaurant* contra empresas mais modernas e globais. O aumento da concorrência e o surgimento de plataformas agregadoras de serviços de *delivery*, como a Uber Eats e a Glovo, fizeram com que a Telepizza deixasse de ser quase monopolista e enfrentasse a concorrência de “1.100 restaurantes de pizza” com um só clique. Entre a redução da frequência de compra dos melhores clientes, atraso na modernização da marca e vendas que se ressentem por esta envolvente externa, este trabalho propõe-se reintroduzir e reformular o programa de fidelização da Telepizza com o intuito de a ajudar a cumprir os seus objetivos de fidelização e, derradeiramente, melhorar o desempenho da empresa portuguesa no competitivo mercado de *quick-service*. As iniciativas propostas têm o objetivo de solucionar algumas falhas que o *loyalty* da Telepizza enfrentou no passado, enquanto acomoda os desejos dos decisores do marketing da Telepizza e aproveita o seu know-how da indústria para desenhar um plano estratégico de fidelização que se propõe a impactar o mercado de restauração organizada português.

Os dados primários recolhidos tiveram como base entrevistas em profundidade efetuadas a quadros dirigentes da Telepizza Portugal.

Palavras-Chave: CRM, fidelização, retenção, estratégia, frequência, turnover, QSR

ABSTRACT

Telepizza, one of the most historic pizza companies in Portugal, is competing in the quick-service restaurant industry against global companies that are also modern companies. Increased competition and the emergence of platforms that aggregate delivery services, such as Uber Eats and Glovo, mean that Telepizza is no longer a near-monopolist and faces competition from more than a thousand pizza restaurants at the click of a button. Between a reduction in the frequency of purchases by the best customers, a delay in modernizing the brand and sales that are affected by this external environment, this work proposes to reintroduce and reformulate Telepizza's loyalty program to help it meet its loyalty objectives and, ultimately, improve the Portuguese company's performance in the competitive quick-service market. The proposed initiatives aim to address some shortcomings that Telepizza's loyalty has faced in the past, while accommodating the wishes of Telepizza's marketing decision-makers and leveraging their industry know-how to design a strategic loyalty plan that is set to impact the Portuguese QSR market.

The primary data collected was based on in-depth interviews with senior managers at Telepizza Portugal.

Key-Words: CRM, loyalty, retention, strategy, frequency, turnover, QSR

Índice

ERRATUM	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
LISTA DE ABREVIATURAS	I
RESUMO	II
ABSTRACT	III
AGRADECIMENTOS	7
1. INTRODUÇÃO	8
2. REVISÃO DA LITERATURA	9
2.1. DEFINIÇÃO DE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	9
2.2. A EVOLUÇÃO DO CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	10
2.3. MODELOS DE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	11
2.4. ESTRATÉGIAS PARA O SUCESSO DO CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	12
2.4.1. <i>Database Marketing</i>	12
2.4.2. <i>Marketing de Relação</i>	13
2.4.3. <i>Transformação Digital e Social Customer Relationship Management</i>	15
2.5. PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO	16
2.5.1. <i>Quadro de Referência</i>	19
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	22
4. PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO DA TELEPIZZA PARA O ANO CIVIL DE 2025	25
4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO	25
4.2. A TELEPIZZA PORTUGAL.....	26
4.3. OBJETIVOS DE FIDELIZAÇÃO	27
4.4. SELEÇÃO DOS MEMBROS PARA O PROGRAMA	28
4.5. POSICIONAMENTO DO PROGRAMA.....	29
4.6. DESENHO DO PROGRAMA	30
4.7. DEFINIÇÃO DOS BENEFÍCIOS E RECOMPENSAS DO PROGRAMA	30
4.8. DEFINIÇÃO DOS ELEMENTOS DE COMUNICAÇÃO COM OS MEMBROS	31
4.9. CONCLUSÕES.....	32
4.10. PROPOSTAS PARA AÇÕES FUTURAS	32
REFERÊNCIAS	38
ANEXOS	41
Anexo A - Modelo de CRM de Winer (2001).....	41
Anexo B - Modelo de satisfação com CRM de Winer (2001).	41
Anexo C - CRM Continuum, de Payne e Frow (2005).....	41
Anexo D - Modelo Concetual de CRM de Nyadzayo e Khajehzadeh (2016).	42

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Maquete de dados de cliente opcionais para segmentação futura	33
Figura 2 – Maquete Caixa Telepizza a promover o programa de fidelização	34
Figura 3 – Maquete Cartão Membro Telepizza na Apple Wallet	35
Figura 4 – Exemplo de Integração do programa de fidelização da Telepizza na plataforma Glovo	36
Figura 5 – Maquete da página de redenção de merchandising de parceiros	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro de Referências.....	19
Tabela 2 - Guião de Entrevista aos Decisores da Telepizza Portugal	23

AGRADECIMENTOS

A todo o corpo docente do ISEG, e em particular à Professora Sandra Miranda Oliveira, orientadora deste TFM: obrigado não só pelo seu auxílio, mas também por ter acreditado que desta vez seria a vez em que esta etapa académica se encerraria. Foram palavras que me tornaram mais crente de que seria possível cruzar a meta. Agradeço também ao co-orientador, Doutor Rui Gonçalves, por ter contribuído com o seu expertise prático nos momentos em que este trabalho precisava de insights especializados.

À minha família.

Pai, não sei se acaba por aqui o percurso académico, mas cumpriste (e superaste) aquilo que há muitos anos prometeste: enquanto houve estrada para andar, nunca me deixaste caminhar sozinho. És o protagonista de todos estes anos de educação por todo o apoio que sempre me deste. Muito obrigado.

Mãe, quando me perco, é a ti que recorro. Sempre que o caminho não é claro, é a nossa casa que tenho de voltar para perceber para onde ir. Não há conversas como as que a nossa varanda nos deu. Ou o carro. Ou a mesa de jantar. É contigo que reflito o passado e penso o presente. Obrigado.

Mano. Ainda por cima, Professor e investigador. Obrigado por toda a tua ajuda, sabedoria, partilha e apoio em todas as etapas (por vezes tão difíceis) deste processo. Foi a ti quem eu liguei quando surgiam dúvidas, frustrações, desabafos. Se a família se escolhesse, escolhia-te a ti de qualquer das maneiras. Obrigado.

À minha avó, Wanda. A voz da razão sem a qual este trabalho, provavelmente, hoje não estaria na sua fase de conclusão. Não deverão ser precisas mais oportunidades, avó! Obrigado por me chamar à razão.

À minha namorada, Sara. Tudo o que abdiquei, tudo o que tiveste de compensar. Foste a única pessoa que me deixou sem palavras. Os teus conselhos tornaram-me mais completo, porque me mostraram que não é nada meu deixar coisas a meio. Obrigado pelo apoio, carinho e por me recordares de quem eu sou, quando tudo parece muito difícil.

Por último, aos grandes amigos que fiz neste percurso do ISEG: Miguel, sem o qual nunca teria terminado esta etapa. As noites em claro, os projetos que levámos a cabo e o sucesso que fomos obtendo naquilo que começou por ser uma boa equipa e acabou a ser uma amizade irreplicável.

Catarina, Faustino, Mariana, Bruna e Ana: pelas memórias, pelo apoio, pelas gargalhadas e por tudo o que ainda vamos certamente passar juntos. Sem vocês, teria sido tudo muito mais difícil. Obrigado!

Parece que à terceira foi de vez.

1. Introdução

A chegada das plataformas agregadoras de serviços de restauração, a evolução tecnológica e o término de um programa de fidelização ditaram que a histórica marca de entrega ao domicílio, Telepizza Portugal, esteja a passar por um momento de adaptação a uma nova envolvente externa. A recorrência de compra dos seus clientes tem vindo a diminuir, os seus melhores clientes fazem compras de maneira mais esporádica e existe a necessidade de maximizar a rentabilidade dos clientes Telepizza. Daí surge, então, a necessidade de estudar o planeamento que a marca ibérica, há mais de 30 anos em Portugal, está a ter da sua relação com o cliente, quais as iniciativas que tem levado a cabo para o reter, como pode recuperar alguma recorrência de compra dos seus melhores segmentos enquanto tenta ter uma oferta atrativa para continuar a atrair novos clientes, numa marca que é conhecida por 91% dos portugueses.

A revisão da literatura, capítulo imediatamente seguinte a esta introdução, procura compreender o que a academia tem a dizer sobre a maximização da rentabilidade dos clientes, no planeamento de Customer Relationship Management (CRM), a evolução do conceito e respetiva caracterização ao longo das últimas décadas e os modelos que se aplicam nesta disciplina. Com uma visão-geral acerca da importância da sistematização dos dados de cliente, o quão crucial é trabalhar o marketing de relação com os clientes de uma organização e o quanto o exercício do CRM tem evoluído desde a chegada das redes sociais, este capítulo explora o conceito, planeamento, definição, *targeting*, posicionamento, desenho e comunicação de programas de fidelização.

Recorrendo à abordagem qualitativa, este trabalho procura junto dos decisores do marketing da Telepizza Portugal recolher os seus *insights* para planear iniciativas estratégicas que farão o programa de fidelização da mesma ser bem-sucedido nos seus objetivos: aumentar a rentabilidade dos clientes, aumentar o turnover e mitigar os problemas atuais com a retenção de clientes.

No final do presente trabalho, encontram-se sugestões que têm o objetivo de ajudar a Telepizza Portugal a atingir os seus objetivos em 2025.

2. Revisão da Literatura

Definição de Customer Relationship Management

Customer Relationship Management (CRM) é uma estratégia cujo objetivo visa desenvolver relações com os clientes para criar valor para a empresa (Payne & Frow, 2005). Ascarza et al. (2017) relacionam o conceito de CRM com o conceito de *customer centricity*, uma abordagem que sublinha a importância de reconhecer a diversidade dos vários tipos de clientes de uma empresa. Estes autores referem que os esforços de marketing de uma empresa devem ir no sentido de segmentar de maneira adequada os clientes com o intuito de maximizar o retorno financeiro que a personalização de estratégias de marketing aos diferentes grupos de clientes pode gerar. As estratégias de marketing que se apoiam no CRM têm como objetivo gerir as interações com os clientes através de um mix de canais através dos quais os clientes são abordados, e não gerir apenas um ou poucos canais, como por exemplo, envio de catálogos periodicamente por email (Rust & Verhoef, 2005).

Contudo, segundo Winer (2001), o CRM não vive somente da sua componente empresarial e estratégica, uma vez que recorre à tecnologia para “organizar, automatizar e sincronizar as vendas, o marketing, o apoio ao cliente e o serviço técnico” (p. 89). Ainda sobre esta vertente mais técnica, Wilson et al. (2002) definem CRM como “processos e tecnologias que apoiam o planeamento, execução e monitorização de interações coordenadas entre a empresa, clientes e distribuidores em todos os canais” (p. 198). Os mesmos autores afirmam que uma boa gestão da relação com o cliente gera um grande impacto na rentabilidade graças a pequenos aumentos na retenção de clientes.

Payne e Frow (2005) procuraram reconciliar estas duas visões, dando espaço para que a definição conceptual de CRM possa adotar várias formas; ou seja, diferentes necessidades levantam diferentes argumentos e definições: uma definição estreita e tática sugere que CRM é a implementação de uma tecnologia específica para um projeto. Contudo, uma caracterização mais ampla e estratégica definirá CRM como uma experiência holística, capaz de criar valor como forma de gerir a relação com o cliente. Para os autores, as definições e modelos de CRM não deverão ser encarados como um circuito fechado, mas sim interpretados como um contínuo (ver Anexo A).

Segundo a Salesforce (2024), uma das maiores multinacionais de softwares e aplicações de CRM, o objectivo principal do CRM é “melhorar as relações com os clientes para fazer os negócios crescer. Para Greenberg (2010), o CRM é a segunda parte mais importante de qualquer negócio, logo após a que considera mais indispensável: a segurança.

Uma maneira de atingir vantagem competitiva é através da diferenciação feita com o que o negócio oferece de autêntico e valioso ao cliente e que a concorrência tem dificuldade em replicar (Bombaij & Dekimpe, 2019). Uma estratégia de CRM bem desenhada, definida e implementada dará às empresas que a implementarem mais dados e ferramentas para trabalharem e melhorarem o mapeamento de toda a jornada do consumidor, tendo como derradeiro objetivo tornar a *customer experience* (CX) cada vez melhor (Hilton et al. 2020). Ledro et al. (2022) também referem a importância dos dados recolhidos nos vários pontos de contacto com o cliente, e referem-se aos mesmos como tão valiosos que poderão gerar até novas ideias, novos produtos, novos serviços e, derradeiramente, conquistar vantagem competitiva.

A evolução do Customer Relationship Management

Levitt (1960) afirma que para uma empresa se manter competitiva não deve estar focada em vender produtos, mas sim em satisfazer necessidades. O conceito é relevante porque começa a desvendar a importância de criar valor para o consumidor, ao invés de focar somente na vertente comercial e lucrativa do marketing (Boulding et al., 2005). Para isso, é importante que se comece a criar uma relação entre a empresa e os seus clientes (Berry, 1983). Boulding et al. (2005) corroboram a ideia, afirmando que a relação que se estabelece com o cliente, bem como a sua antiguidade, são relevantes para a área do CRM porque “uma experiência passada tem influência sobre as expectativas futuras de um cliente” (p. 156). Kumar et al. (2013) concluem que existe uma causalidade positiva entre um cliente satisfeito e um cliente leal, mas que a satisfação não é o único fator a ter em conta. Por exemplo, “alterações de preço, valor percebido, confiança, compromisso, durabilidade da relação [entre empresa e consumidor], programa de fidelização e nível de envolvimento do consumidor” (p. 258) são fatores muito relevantes para obter um consumidor leal a determinada marca.

Rigby et al. (2002) apontam quatro vulnerabilidades do CRM, bem como quatro soluções para as contornar: a primeira é que deve existir uma estratégia de cliente pensada antes de implementar uma estratégia de CRM – e alertam para que se resista à tentação de aumentar desesperadamente o gasto médio dos clientes de valor mais baixo. A segunda é o *mindset* da

empresa, sugerindo que um negócio deve estar focado em saber ouvir os desejos do cliente e de satisfazer as suas necessidades. Tal importância dão ao tema que 87% dos profissionais de marketing atribuíram a falta de “mudanças adequadas da gestão” como principal obstáculo à implementação de uma estratégia de gestão de relação com o cliente. A terceira vulnerabilidade é a ideia de que “quanto mais tecnologia, melhor”, e a literatura sugere que é mais importante fazer um levantamento das necessidades da empresa antes de comprar *software*. Por último, ter em consideração que os melhores clientes poderão ter qualquer coisa a ensinar acerca de onde os investimentos devem ser alocados.

Na década passada, assistimos a um aprofundar da importância de avaliar o *Customer Lifetime Value* (CLV), definido por Zhang et al. (2015) como o “valor líquido atribuído à relação com um cliente” e, como complemento, também a definição de que “reflete a rentabilidade futura de um cliente”. Fader et al. (2005) corroboram a afirmação e caracterização de CLV, referindo que CLV é “simplesmente o valor presente do futuro *cash-flow* associado a um cliente específico” (p. 415).

Não obstante toda a evolução que a relação com o cliente tenha sofrido ao longo dos últimos 50 anos, é importante “aprender com os erros”. Quem o sugere são Rigby et al. (2002), ilustrando exemplos de empresas em diferentes indústrias cuja estratégia falhou por “não pesquisar acerca das necessidades dos clientes”.

Há muitos benefícios que podem advir da compreensão das rotinas dos consumidores (Dew et. al, 2024). Aliás, neste que é o mais recente artigo contemplado na revisão de literatura, os autores estão a debruçar-se sobre um novo modelo preditivo da relação com o consumidor baseada na interpretação e previsão das suas rotinas, sugerindo que um cliente é mais valioso se comprar de forma rotineira a uma marca.

A Estrutura da Customer Relationship Management

Winer (2001) desenhou um modelo (ver Anexo A) de CRM com sete etapas, para ajudar os gestores a compreenderem os componentes e fases envolvidas no planeamento e execução de uma estratégia de CRM. A primeira etapa é a criação de uma base de dados com as informações dos clientes da empresa, e o autor refere a importância de agregar os seguintes dados: transações, contactos de cliente, informação descritiva (para propósitos de segmentação e outras análises) e reação a estímulos de marketing. Segue-se a análise destes mesmos dados, e o fruto dessa análise permitirá escolher quais os clientes certos a impactar em determinado

momento – dependendo, por exemplo, da diferente análise feita ao *lifetime customer value* (LCV), ou “rentabilidade atual e futura de cada cliente para a empresa” (p. 94). Segundo Winer (2001), a escolha destes clientes, e terceira etapa do modelo de CRM, é importante para perceber como maximizar a rentabilidade. “A regra dos 80/20 costuma aplicar-se em muitos casos: a maior parte dos lucros das empresas reside numa pequena percentagem dos seus clientes” (p. 96). O autor esclarece ainda a relevância de perceber a rentabilidade dos clientes para os poder impactar adequadamente com estímulos de marketing. A quarta etapa, “targetizar os clientes” explora mais as nuances de “marketing 1-para-1”, e como a tecnologia é uma oportunidade para individualizar as comunicações com os clientes. Neste modelo, o marketing relacional é, por si só, uma etapa. Winer (2001) apresenta um segundo modelo só para a satisfação dos clientes (ver Anexo B) de CRM, nos quais destaca a importância de cinco fatores: programas de fidelização/frequência, apoio ao cliente, personalização, programas de benefícios e construção de comunidade. Todos estes fatores têm como objetivo comum aumentar a satisfação do cliente. O sexto destaque é a privacidade, e todos os desafios que daí advêm, tais como a confiança, utilização da informação para fins de marketing, etc. Por último, as métricas de CRM: medir o sucesso das iniciativas de marketing e atualizá-las se assim for necessário.

Estratégias para o Sucesso do Customer Relationship Management

2.1.1. Database Marketing

Segundo Winer (2001) (ver anexo C), a estratégia de CRM deverá começar pela construção de uma base de dados de cliente. Por isso, aprez investigar a importância de bases de dados no marketing. Para Blattberg et al. (2008, p. 3), *database marketing* significa utilizar “bases de dados de clientes para melhorar a produtividade do marketing através da aquisição, retenção e desenvolvimento do relacionamento com os clientes”.

Para Lewington et al. (1996), bases de dados robustas e das quais se conseguem obter *insights* assertivos permitem aos negócios alcançar vantagem competitiva em cenários em que existem cada vez mais concorrentes e em mercados cada vez mais fragmentados, ou seja, com cada vez mais concorrentes. De acordo com estes autores, a principal vantagem competitiva consequente de uma estratégia baseada em *database marketing* é que a sua utilização permite

segmentar os utilizadores em grupos homogéneos. Através de semelhanças demográficas e semelhanças de estilos de vida, é possível que os negócios antevejam a probabilidade de determinados segmentos de clientes comprarem (Rhee & McIntyre, 2008).

Segundo Blattberg et al. (2008), o *database* marketing surge como resposta natural ao marketing mais tradicional e convencional, porque traz três grandes mais-valias: em primeiro lugar, resolve o problema de falta de ajuste à segmentação adequada que se verifica por vezes, por exemplo, em publicitar uma marca através da televisão; em segundo, facilita a “atribuição de méritos” e a deteção de falhas no *database* marketing devido à maior facilidade de realizar ajustes à estratégia, e; por último, por uma questão de rentabilidade, porque facilita obtenção do ROI numa estratégia de marketing segmentada.

De acordo com Nancarrow et al. (1997, p. 630), a ideia do marketing direto baseado em informação organizada de clientes começou a ser mais atrativa por existir “menos desperdício do que em campanhas de marketing massificadas”, sendo, simultaneamente, entusiasmante a possibilidade de “personalizar mensagens e a forma como chegam ao indivíduo”. Esta ideia é corroborada na literatura de Coviello et al. (2003), quando refletem acerca da indispensabilidade da utilização de tecnologia de dados que facilitem a criação de relações personalizadas. Aliás, Wilson et al. (2002) acreditam mesmo que os prestadores de serviços e comerciantes de produtos acreditam ser crucial ter ao dispor ferramentas de análise das suas bases de dados de consumidor que cumpram dois objetivos: em primeiro lugar, dotar os negócios de informação que ajude a personalizar o cliente; em segundo lugar, “ajudar a perceber o CLV, a probabilidade de converter em ações de cross-selling e por aí fora” (Wilson et al., 2002, p.194).

2.1.2. Marketing de Relação

O marketing de relação foi inicialmente concetualizado por Berry (1983) que o caracteriza como “atrair, manter e melhorar relações com o cliente”. Complementarmente, apraz identificar alguma literatura que sugere dois grandes pilares que motivam a atração, manutenção e melhoria da relação com o cliente: confiança e compromisso, conforme se lê nas autorias de Palmatier et al. (2009), ou Gabarino e Johnson, (1999).

A importância da manutenção dos clientes atuais surge também na literatura de Grönroos (1991), que reflete acerca da elevada probabilidade de que manter uma base de clientes estável seja muito mais rentável. Isto acontece devido às oportunidades que surgem com a recorrência

de compra, ou aumento da frequência da mesma, bem como o delinear de uma estratégia de compras cruzada, ou cross-selling. Destaca também a importância de “proteger a base de clientes atual” num contexto em que cada vez existem mais *players* concorrentes nas mais distintas indústrias.

Sheth e Parvatlyar (1995) teorizam que o axioma fundamental do marketing de relação é a facilidade que esta mesma relação auferir aos consumidores, principalmente pela redução de escolhas e apreciação da concorrência. Nesta linha de pensamento, os mesmos autores tutelam uma grande importância à relação que os intervenientes de qualquer indústria constroem com os seus clientes em todos os momentos, porque esta redução de hipóteses (e consequente facilidade de escolha) faz com que os consumidores não tenham “oportunidade de escolher outro comerciante, produto ou prestador de serviço que também satisfizesse as suas necessidades”.

Alvarez et al. (2021) sugerem que a visão do CRM pode, por vezes, ser algo binária na apreciação dos clientes, porque tendem a “clusterizá-los” como rentável/não rentável, leal/infiel, promotor/detrator ou satisfeito/insatisfeito. A sua literatura acaba por sugerir um olhar mais cuidado à relação que os negócios procuram manter com os seus clientes: que se reinterpretarem comportamentos, para que a decisão dos momentos de aproximação aos mesmos seja o mais adequado possível.

Por outro lado, Garbarino e Johnson (1999) consideram que o vínculo que um negócio tem com os seus clientes será transacional ou relacional, esclarecendo também que só poderá existir uma relação com o cliente se o mesmo assim o entender. MacInnis e Folkes (2016) investigaram os subdomínios através dos quais as marcas se tentam humanizar através de antropomorfismo para criar mais facilmente uma relação empática com os seus clientes – por exemplo, através da adoção de uma personalidade semelhante à de um ser humano. Contudo, o sucesso desta abordagem é facilitado “pela capacidade que o indivíduo tem para se relacionar com outras pessoas e saber analisar o seu comportamento” (MacInnes & Folkes, 2016). Wolter et al. (2022, p. 1052) afirmam que “a investigação tem ignorado um dos maiores grupos de consumidores leais às empresas (...), aqueles que não estabelecem qualquer tipo de ligação emocional, nem tencionam ter uma relação próxima com os negócios a que são leais”.

2.1.3. Transformação Digital e Social Customer Relationship Management

Segundo Wang et al. (2018), cultivar, manter e cuidar da relação que a empresa tem com o consumidor não deve ser ofício que aconteça somente em determinados canais ou pontos de contacto, e cabe aos decisores da estratégia de relação com o cliente garantir que o consumidor tem uma experiência consistente, coerente e fácil de alterar entre o físico e o digital. A principal mais-valia de proporcionar uma “experiência omnicanal” aos clientes resultará em “consumidores com mais valor e mais propensos para serem leais a uma marca” (p. 7).

Chatterjee et al. (2022) afirmam que “a transformação digital é essencial para atingir vantagem competitiva” (p. 46). Argumentam que são várias as novas tecnologias que impactam o dia-a-dia das empresas, e enumeram “AI, blockchain, redes sociais” como algumas das que mudaram drasticamente o *modus operandi* das empresas (p. 46). Os autores indicam ainda que este ambiente de rápida transformação na era do digital tem implicações no que a CRM diz respeito, até pela importância exponencial que as empresas atribuem aos dados dos seus clientes. Em consonância com a restante literatura, Yang e Hu (2024) também mencionam as tecnologias digitais emergentes, entre as quais listam “big data analytics (BDA), a AI, computação em cloud, blockchain, internet of things, metaverso e AR” como novas oportunidades para as empresas interagirem de forma autêntica com os seus consumidores (p. 407). Mas onde?

São vários os autores que associam os termos “social” e “CRM”. Malki et al. (2023) são bastante sucintos a apresentar a sua definição do termo, expondo a ideia de que Social CRM não mais é do que praticar o CRM tradicional através das redes sociais. Redes sociais essas que, de acordo com Aral et al. (2013) mudaram para sempre o relacionamento entre empresas e consumidores. Segundo Greenberg (2010), as redes sociais abriram um novo e eficiente canal de comunicação para que as empresas comuniquem com os seus consumidores, e onde outros consumidores podem partilhar como decorrem as suas experiências com determinado serviço, produto, marca ou empresa. Também Nadeem (2012) afirma que um bom relacionamento com o consumidor através das redes sociais empurra-o não só para mais e maiores consumos, como também o torna mais leal.

Recentemente, o adverso contexto da pandemia de COVID-19 forçou as empresas, das maiores multinacionais às mais pequenas e locais, a recorrer às redes sociais e colocar em prática diferentes estratégias de Social CRM com o intuito de solidificar a relação empresa-consumidor (Chatterjee et al., 2023). Os mesmos autores adicionam também ao debate a

expressão CRM 2.0, que definem como “estratégias automatizadas de Social CRM”, através das quais as empresas personalizam as experiências dos clientes, e se começam a servir de ferramentas de AI para tratar e analisar grandes volumes de dados de cliente. Malki et al. (2023), as empresas pretendem rentabilizar ao máximo os consumidores no seu ciclo de vida, tornando-os em consumidores leais às suas marcas. Estas experiências são personalizáveis graças aos *insights* que a ferramenta deverá ir aprendendo com o decorrer do tempo após a sua implementação, e pode traduzir-se em resultados como serviços de *chatbot*, alteração da disposição dos conteúdos que o website apresenta consoante diferentes perfis de cliente e publicidade programática (Ledro et al., 2022).

Programas de Fidelização

Os programas de fidelização são desenhados para “manter e melhorar a lealdade” e “tornaram-se parte indispensável dos programas de marketing de muitas empresas” (Kopalle et al., 2012). Para Chaudhuri et al. (2019), os programas de fidelização são estratégias de marketing que procuram melhorar a relação com os clientes através da disponibilização de benefícios extraordinários por repetição de compras. Os programas de fidelização enquanto iniciativas de marketing são considerados uma das melhores estratégias para as empresas conseguirem encontrar e reter alguns dos seus clientes mais rentáveis (Banasiewicz, 2005). Já Liu (2007) caracteriza programas de fidelização como parte crucial da relação que os clientes têm com os negócios, e delinea os objetivos destes esquemas de forma coerente com o propósito basilar do CRM, já suprarreferido: aumentar a frequência com que os clientes compram ofertas de valor às empresas. O autor sugere ainda que, no caso de uma correta configuração destes programas, os programas de fidelização podem ainda ajudar as empresas a conseguir informações mais detalhadas sobre os clientes, para desenvolver e trabalhar em ainda mais estratégias de CRM que visem maximizar a rentabilidade de cada segmento de clientes.

Para tornar as ofertas dos programas de fidelização mais atrativas para os clientes, as empresas podem estabelecer parcerias com outras empresas – e estes programas são habitualmente chamados de *partnership loyalty programs* (Dorotic et al., 2021). Segundo os resultados da investigação de Lewis (2004), um bom programa de fidelização é eficaz a aumentar a frequência de compra e a taxa de recompra dos clientes de determinado negócio. Para além disso, este estudo reivindica que a utilização de promoções de curto-prazo nestes programas afetam positivamente clientes a longo-prazo das empresas que empregam esta tática. Esta deliberação é corroborada pela investigação de Khan et al. (2009), quando afirmam que o

comportamento dos clientes pode ser influenciado devido ao programa de fidelização num hiato temporal superior a uma só compra. Há ainda mais autores, como Bombaij e Dekimpe (2019), que consideram que programas de fidelização criam uma tendência dos clientes comprarem produtos de maneira mais frequente. Os mesmos autores referem ainda que empresas maiores tendem a ser mais bem-sucedidas quando implementam um programa de fidelização.

De acordo com Khan et al. (2009), poderá ser frutífero não deixar as ofertas de um programa de fidelização estáticas, uma vez que ao longo da sua investigação, a empresa em estudo não terá adicionado uma promoção com tempo-limite, facto que os autores lamentam por acreditarem que “era provável que evocasse reações diferentes do que as obtidas”. No caso, abaixo do expectável.

Contudo, como pode uma empresa medir o sucesso de um programa de fidelização? Segundo Belli et al. (2020), um comportamento de um cliente mais leal traduz-se essencialmente em quatro métricas: volume de compras (quantidade comprada, valor gasto), frequência de compras (número de vezes que compra), retenção (cliente que utiliza repetidamente o programa de fidelização) e desempenho do negócio, somente atingido caso um programa de fidelização consiga trazer frequentemente os três resultados anteriores.

É importante desenhar adequadamente o programa de fidelização, uma vez que a estratégia adequada poderá permitir às empresas que o implementem utilizar “informações que facilitarão estratégias de marketing e CRM mais segmentadas”, facto que, melhorará a capacidade dos negócios de se relacionarem com os seus clientes (Chaudhuri et al., 2019). Liu (2007) menciona os benefícios da acumulação de pontos para troca posterior por uma vasta variedade de *merchandise* e experiências, o que levará os consumidores a consumir mais e, conseqüentemente, aumentar as vendas da empresa.

Os tipos de programa de fidelização dividem-se, essencialmente, em duas tipologias: os programas de recompensa por frequência de compra, em que o cliente é recompensado por X pontos ao fazer consumo de valor Y e, ao final de determinado número de vezes que faz compras e dos pontos que acumula, obtém acesso a recompensas exclusivas; a outra mecânica funciona por patamares, sob a forma de “compra X, coleciona Y pontos e qualifica-te para determinado patamar” (Breugelmans et al., 2015).

Os programas devem ter diferentes patamares/níveis? As doutrinas divergem. Por um lado, o comportamento de repetição de compra é psicologicamente incentivado porque mais compras equivalerá a mais benefícios (Kopalle et al., 2012). Para além disso, ser de um patamar

mais elevado (por exemplo, ser promovido de cliente bronze para cliente prata) é um benefício apreciado pelos clientes que o atingem (Chaudhuri et al., 2019) Contudo, parecem também existir efeitos negativos associados aos mesmos. Kivetz e Simonson (2003) referem que o interesse pode descer significativamente por se considerar que as vantagens ficam mais difíceis de serem obtidas. Chang (2020) refere ainda que um programa cuja mecânica assente em diferentes patamares (e.g. bronze, prata, ouro), os riscos de despromover um cliente poderão ser muito elevados, sendo comum “o tiro sair pela culatra”, segundo o autor.



2.1.4. Quadro de Referência

O objetivo do presente Trabalho de Projeto é desenvolver ideias para um Plano de Fidelização para a Telepizza Portugal. Com base na Revisão da Literatura supra exposta, propõe-se o seguinte Quadro de Referência, com diferentes fases de um Programa de Fidelização.

Tabela 1 - Quadro de Referências

Fase do Programa de Fidelização	Descrição da Fase	Autores de Referência
Definição dos Objetivos	Melhorar a retenção, aumentar a frequência de compra, tornar os clientes mais leais, melhorar o desempenho do negócio.	<p>“Programas de fidelização, desenhados para manter e aumentar a lealdade, tornaram-se na estratégia de marketing vanguardista de muitas empresas.” (Kopalle et al., 2012, p. 216);</p> <p>“Programas de fidelização são investimentos de marketing concebidos para fomentar um comportamento leal junto dos melhores clientes de um negócio e, derradeiramente, melhorar a performance do mesmo.” (Chaudhuri et al., 2019, p. 640).</p>



Seleção dos Membros para o Programa	Escolha dos clientes mais rentáveis para serem canalizados para o programa de fidelização.	“O mass marketing <i>one size fits all</i> está lentamente a desaparecer para dar lugar a estratégias <i>data-driven</i> , segmentadas e com promoções diferenciadas. (...) Os programas de fidelização enquanto iniciativas de marketing são considerados uma das melhores estratégias para as empresas conseguirem encontrar e reter alguns dos seus clientes mais rentáveis” (Banasiewicz, 2005, p. 332).
Posicionamento do Programa	Os pontos que diferenciam um programa dos programas da concorrência.	“(...) a efetividade de programas de fidelização de grandes empresas é tendencialmente mais notável em empresas maiores (...)” (Bombaij & Dekimpe, 2019, p. 472); “A essência de uma boa estratégia de diferenciação é ser autêntico de maneira que seja, em simultâneo, valorizado pelo consumidor e difícil de replicar pela concorrência.” (Bombaij & Dekimpe, 2019, p. 478).
Desenhar o Programa	Definição do tipo de programa de fidelização, do tipo de esquema de fidelização e desenhar os elementos do programa de fidelização.	“Para melhorar a atratividade, os programas de fidelização procuram parcerias com outras empresas (...). Um programa de fidelização que apresenta várias empresas parceiras é geralmente denominado de <i>partnership loyalty program</i> ” (Dorotic et al., 2021, p. 159); “Há dois tipos predominantes de programas de fidelização: programas de prémios por frequência, que funcionam com a mecânica “compra X, coleciona Y pontos, obtém uma recompensa” e programas por patamares, que funcionam com a mecânica “compra X, coleciona Y pontos e qualifica-te para determinado patamar” (Breugelmans et al., 2015, p. 131).



<p>Definir Benefícios e Recompensas</p>	<p>Concetualização do tipo de benefícios e/ou recompensas considerados para estimular o consumidor a adotar determinado comportamento.</p>	<p>“Os programas de fidelização providenciam aos clientes um sistema de recompensas para estimular comportamentos dos mesmos.” (Belli et al., 2021, p. 149);</p> <p>“Os programas de fidelização podem dar aos clientes dois tipos de recompensas: económicas (tangível) e psicológicas (intangível). As recompensas económicas podem ser cupões, descontos, poupanças (...), as recompensas psicológicas não providenciam diretamente valor monetário. Ao invés, benefícios emocionais como tratamento preferencial e serviços exclusivos para membros (Belli et al., 2021, pp. 152-154).</p>
<p>Definir Elementos de Comunicação com os Membros</p>		<p>“A empresa dominante gere o programa de fidelização e a comunicação do mesmo, publicitando para os seus clientes as vantagens que obtêm quer do seu produto e as vantagens extra através dos produtos de parceiros.” (Breugelmans et al., 2015, p. 133);</p> <p>“As empresas podem também alavancar os seus programas de fidelização através das redes sociais e outras iniciativas de marketing para aumentar o envolvimento omnicanal dos clientes e aumentar o valor da comunicação personalizada.” (Breugelmans et al., 2015, p. 140).</p>

3. Metodologia de Investigação

A metodologia escolhida para a investigação foi a abordagem qualitativa, corroborada pela realização de entrevistas semiestruturadas em profundidade. Esta foi a metodologia escolhida porque permite estabelecer um diálogo entre o investigador e os entrevistados para que se explorem pontos de interesse, clarifiquem significados e, derradeiramente, recolher dados válidos e fiáveis que sejam relevantes para fazer um levantamento das necessidades que a Telepizza Portugal necessita, bem como encontrar o caminho para algumas sugestões e soluções (Saunders et al., 2019). Segundo Saunders et al. (2019), as entrevistas semiestruturadas oferecem a possibilidade de abordar “uma lista de temas” que o investigador considere pertinente para a sua pesquisa.

As informações foram recolhidas com o contributo da Direção Geral e da Direção de Marketing da Telepizza Portugal. A entrevista 1 foi realizada no dia 25 de setembro de 2024 na sede da Telepizza Portugal, em Almada, a Joana Tudela, que desempenha há 13 meses a função de E-Commerce Manager e é a chefia funcional do responsável pelo CRM na empresa. A entrevista 2 foi realizada no dia 26 de setembro de 2024 na sede da Telepizza Portugal, em Almada, a Ana Diogo, Diretora-Geral da Telepizza, estabilizada há cerca mais de 10 anos no cargo, que contribui com depoimentos que ajudam a estudar do passado da marca, a avaliação global que faz do presente e, claro, a sua visão para o futuro. A entrevista 3 foi realizada também no dia 26 de setembro de 2024 na sede da Telepizza Portugal, em Almada, a Bernardo Cortez, Diretor de Marketing há 18 meses da histórica marca de pizza.

Todas as entrevistas semiestruturadas foram previamente preparadas através da elaboração de um guião para as mesmas (ver Tabela 2). O objetivo da elaboração deste guião era procurar as necessidades que se antecipavam no desenho de um Plano de CRM da Telepizza. As perguntas inicialmente planeadas acabam por ser dinâmicas – ou seja, podem ou não ser efetuadas, consoante o rumo da conversa (Saunders et al., 2019). As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Para consulta mais detalhada das respostas dos entrevistados, a transcrição de cada uma das entrevistas está nos anexos E, F e G.



Tabela 2 - Guião de Entrevista aos Decisores da Telepizza Portugal

Fase do Programa de Fidelização	Questão
Objetivos de Fidelização	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quem é a Telepizza? De onde vem, onde está e para onde vai? 2. Como têm sido os últimos anos? Desde o COVID, por exemplo. 3. Como avalia o desempenho atual da Telepizza em termos de retenção de clientes? 4. Quais acha que são os principais desafios que enfrentamos na retenção de clientes? 5. Na sua opinião, o que contribuiu mais para a diminuição da frequência de compra dos nossos clientes? 6. Presume-se: esta diminuição de frequência está a ter um impacto nas vendas? 7. Há algum fator específico que acredita que esteja a ter um impacto maior? 8. Quais acha que são as nossas principais forças e fraquezas no mercado atual?
Seleção dos Membros para o Programa	<ol style="list-style-type: none"> 9. Há algum tipo de cliente específico que a Telepizza gostaria de segmentar com a criação, desenvolvimento e comunicação do novo programa de fidelização? 10. É um programa para quem? 11. Como é que os clientes da Telepizza são segmentados atualmente? 12. Quais são os clientes mais leais? E quais os clientes que têm mais potencial? 13. Qual o potencial que o programa de fidelização poderá trazer à Telepizza no que toca a conhecer melhor os seus clientes? 14. A Telepizza pretende segmentar clientes premium para o seu programa de fidelização ou trazer o máximo de clientes possível para o programa de fidelização para os tornar mais premium?



Desenho do Programa	<p>15. A Telepizza teve um programa de fidelização no passado. O programa correu como desejado?</p> <p>16. Com as aprendizagens dessa experiência passada, quais são, para si, as mecânicas que devem estar associadas a um novo programa de fidelização?</p> <p>17. Como é que a Telepizza lidou com o final do último programa de fidelização?</p>
Definição dos Benefícios e Recompensas do Programa	<p>18. Imagina um programa de fidelização cujos benefícios sejam somente produtos Telepizza ou produtos/experiências de parceiros?</p> <p>19. Que tipo de benefícios acredita que seriam mais eficazes para incentivar os clientes a fazer compras de maneira mais frequente?</p>
Definição dos Elementos de Comunicação com os Membros	<p>20. Quais as estratégias mais eficazes para garantir que os clientes da Telepizza conhecem um novo programa de fidelização?</p> <p>21. Quais os canais de comunicação que a Telepizza planeia utilizar para anunciar a chegada do novo plano de comunicação?</p>
Geral	<p>22. Quais as métricas que ajudam a definir o sucesso de um programa de fidelização da Telepizza?</p>

4. Programa de Fidelização da Telepizza para o Ano Civil 2025

Sumário Executivo

A chegada de *players* mais modernos e com campanhas de comunicação globais, com resultados de conversão e performance comprovados, a normalização dos pedidos de comida ao domicílio devido à proliferação das plataformas de *delivery* (e.g., Uber Eats) e a transição para a era da modernização digital são três fatores que deixaram a histórica Telepizza com um problema: alguns dos seus melhores clientes fazem cada vez menos encomendas, o que gera uma quebra de desempenho nas vendas e, conseqüentemente, de turnover.

Nas palavras dos seus decisores, a Telepizza serve um produto com qualidade, com conveniência e com um expertise que mais nenhum *players* no mercado consegue replicar. Segundo os últimos números, é uma marca conhecida por 91% dos portugueses e ainda é líder do mercado de entrega ao domicílio, e tem mais de 150 lojas em todo o país. São números que tornam a Telepizza numa empresa que, em 2024, ainda serve muitos clientes e não apenas os mais urbanos, os mais antigos ou os mais fidelizados. E num cenário de concorrência cada vez mais feroz, existe uma oportunidade de começar a diferenciar os pedidos que acontecem através dos seus próprios canais em detrimento dos que acontecem através dos agregadores ou, pior, na concorrência – com a implementação de uma estratégia de CRM baseada num programa de fidelização. Um programa que dê aos clientes da Telepizza um motivo para fazer pedidos Telepizza, oferecendo mais do que apenas o produto, mas também permitir acumular pontos que, a posteriori, poderão ser trocados por produtos alimentares... e não só. Entre merchandising próprio da Telepizza (à semelhança do que outras marcas, noutras indústrias já fizeram), merchandising de parceiros de outras indústrias (e.g. clubes de futebol), bilhetes para concertos ou festivais de verão e outras experiências, o presente plano tem o objetivo propor medidas que façam com que um cliente Telepizza nunca mais faça uma compra na marca sem acumular pontos. Quer a compra seja feita online, por telefone, em loja ou nos agregadores, o esquema de acumulação de pontos deverá estar pensado para que, eventualmente, o consumidor fique em contacto com a existência do programa – e a simplicidade do mesmo levá-lo-á a perceber, facilmente, que cada vez que encomendar Telepizza estará mais perto de obter uma recompensa na forma de oferta de valor.

A Telepizza Portugal

Há mais de 30 anos em Portugal, a Telepizza é uma das empresas fundadoras da indústria de quick-service restaurant (QSR) em Portugal. (“A Telepizza é provavelmente uma das empresas mais históricas de pizza em Portugal. (...) a marca já está há 33 anos em Portugal (...)”, E3). A chegada da marca de pizzas ao mercado nacional revolucionou o conceito de restauração em Portugal pela modernidade do seu *modus operandi* e comodidade com que se apresentava ao consumidor. Também por isso, foi desde a sua chegada coroada como *top of mind* da indústria em que concorre. (“Um conceito moderno, jovem e que cresceu rapidamente, principalmente no segmento de *delivery* (...) a Telepizza foi, desde quase que entrou, líder do mercado.”, E2). A herança da Telepizza acaba por ser a principal força da marca: a história e a sua notoriedade. (“91% das pessoas em Portugal conhecem a Telepizza. Isto significa que temos um conhecimento universal no mercado português”, E3; “Temos muitas pessoas que cresceram connosco, que já comiam Telepizza com os pais, e agora comem Telepizza com os filhos.”, E2).

Apesar de ainda estar no topo do pódio, em desempenho e na mente do consumidor, nos últimos anos a Telepizza ficou aquém dos concorrentes diretos no que toca à modernização da marca. (“O ponto de melhoria (...) é que temos de modernizar a marca, em todos os canais e a todos os níveis. Tanto em loja, como no nosso site.”, E2; “A Telepizza é muito ligada ao telefone, à venda pelo telefone. Está no nome. Esta transição para o mundo digital, para as novas tecnologias (...) foi uma das coisas que a Telepizza demorou a fazer.”, E1). As marcas que são concorrentes diretas [Domino’s e Papa Johns no caso] e entram no mercado também vieram acrescentar um grau de dificuldade à empresa, que durante muito tempo foi quase monopolista no mercado. (“houve outros players no mercado que entraram mais fracos, mas que conseguiram posicionar-se em segmentos [os clientes mais jovens, no caso] que têm impacto nas vendas”, E1; “Somos uma marca com 33 anos, muito local, que concorre com marcas globais que vão entrando todos os anos e estão a ser muito irreverentes.”, E3).

Para além disso, o mercado de QSR sofreu, nos últimos anos, algumas mutações que afetaram não só a empresa, mas também toda a indústria. Por exemplo, a pandemia de COVID-19 acelerou a chegada de outros players a um mercado onde, outrora, a Telepizza era absoluta e indiscutível líder. (“Dou um exemplo com uma coisa que é muito nossa: uma pizza. (...) o mercado de *delivery*, visto literalmente como uma pizza de tamanho médio. Antes do COVID, a Telepizza era responsável por 75% das fatias dessa pizza média. Partias a pizza, e 75% das fatias eram responsabilidade nossa. O COVID transformou isso tudo (...) o mercado agora corresponde a uma pizza familiar, ou *king size* (...) cresceu muito. É verdade que a pizza aumentou de

tamanho. Mas quantos estamos sentados à mesa? O mercado multiplicou-se.”, E2; “A forma como o consumidor cada vez mais valoriza esta conveniência, esta entrega em casa e o serviço em si, como ele é feito, acelerou de forma brusca nos últimos 4 anos (...), isto já estava previsto acontecer, mas especialmente para marcas mais históricas como nós, tem sido o maior desafio.”, E3). A envolvente tornou-se esta mesmo: a Telepizza era um *player* que estava praticamente sozinho no mercado e, de repente, encontra a concorrência de mais de mil outros players (“estava a fazer essa análise; na zona da minha casa, se eu for à Uber Eats e selecionar a categoria de Pizza. Ontem à tarde, apareciam 1100 opções diferentes. Só pizzas. Todo o tipo de pizzas. Todas para entrega ao domicílio”, E3).

Objetivos de Fidelização

A conjuntura, supra descrita, teve impacto no desempenho da empresa, particularmente no que diz respeito às suas vendas. Facto que acabou por originar um problema de turnover. (“As vendas ressentem-se dos diferentes movimentos do mercado e da nossa capacidade de responder rapidamente(...)”, E2; “É evidente que existiu um impacto nas vendas (...). Nós vemos nos nossos resultados de frequência: a frequência tem baixado.”, E3). O problema tem agravante, uma vez que a diminuição da frequência de compra se tem notado mais acerrimamente no segmento dos melhores clientes da Telepizza (“O que nos deixa mais preocupados é que a diminuição de compra que começámos a detetar se realizou nos segmentos dos nossos melhores clientes (...) que pagavam mais e compravam mais frequentemente., E1). Se os melhores clientes começam a comprar menos vezes, existe também um problema de retenção de clientes (“neste momento, estamos na média da indústria no que toca a retenção. Mas isso não é bom. Porque se não fomos o melhor, já fomos dos melhores da indústria., E3).

Na afirmação anterior, E3 menciona um dos problemas que começa a desvendar a necessidade do desenvolvimento de um programa de fidelização. O programa de fidelização é um meio para aumentar a frequência com que os clientes compram diretamente às marcas (Bombajj & Dekimpe, 2019). Este é um passo que os decisores da Telepizza estão preparados para tomar. (“Um programa de fidelização pode potenciar o consumo, potenciar o turnover e potenciar a fidelização.”, E2). Recorda-se Belli et al. (2020), quando reduzem o comportamento de clientes mais leais a quatro métricas: frequência de compra, retenção, valor gasto e, derradeiramente, contribuição para o sucesso do negócio. No cenário em que alguns dos

clientes mais leais estão a perder recorrência, é preciso uma ação que seja eficaz a aumentar a frequência de compra e a taxa de recompra dos clientes de determinado negócio (Lewis, 2004).

A concorrência da Telepizza e os seus Programas de Fidelização

Nesta secção, serão apenas considerados os dois *players* da indústria de QSR que têm programas de fidelização: a Domino's Pizza e o McDonald's.

A principal concorrente da Telepizza no *delivery*, a Domino's Pizza, tem um programa de fidelização chamado Domino's More. Os utilizadores podem estar registados no site da Domino's, mas não estar registados no programa de fidelização: é como um segundo registo que os utilizadores têm de fazer proativamente. A mecânica de funcionamento do programa é baseada na acumulação de 10 pontos em todos os pedidos que têm pelo menos uma pizza. Existe somente uma promoção: os utilizadores trocam 50 pontos por uma pizza gratuita. Para incentivar a inscrição dos seus clientes, a Domino's tem promoções específicas para fomentar a adesão dos seus clientes ao programa de fidelização, como por exemplo, todas as segundas-feiras.

O programa de fidelização do McDonald's chama-se MyM e tem uma mecânica de acumulação de pontos de atribuição de 1 ponto por cada 1€ gasto. Os clientes podem trocar os pontos que acumulam por vários produtos como McMenus, gelados, entradas, bebidas. É também através do programa MyM que os clientes conseguem por vezes utilizar uma fração dos seus pontos para obter produtos com desconto (por exemplo, um menu que custe habitualmente 10€ fica somente a 6€ se o cliente optar por redimir também X pontos). Para além disso, o MyM

Seleção dos Membros para o Programa

A ter de selecionar algum dos vários tipos de cliente da Telepizza para o programa de fidelização, quais seriam? Esta foi a pergunta em que os entrevistados menos estiveram de acordo uns com os outros. Por um lado, E2 destaca a importância dos clientes atuais e de lhes oferecer um valor diferenciado, em duas ocasiões da entrevista. “um programa de fidelização é uma maneira de estar perto do nosso cliente (...) e de tratar bem quem acredita em nós.”; “muitas vezes concentramo-nos em comunicar externamente (...) também é muito importante

comunicar no nosso contexto (...) assumimos que já conhecem o programa de fidelização, porque já são nossos clientes. Mas podem não conhecer.”

No limite, todos os clientes devem integrar o programa de fidelização, porque o objetivo passa também por mais ocasionais mais gastadores, e os mais leais ainda mais frequentes (“um cliente premium deverá estar sempre no programa. Será um cliente que vai comprar com mais frequência e, por sua vez, terá mais pontos. Naturalmente que nós queremos (...) aumentar essa frequência de compra. (...) queremos fazer com que os segmentos mais baixos (...) passem para segmentos mais altos.”, E1).

O programa de fidelização pode também ajudar a Telepizza a reunir cada vez mais informação sobre os seus clientes para, no futuro, tornar as comunicações ao cliente ainda mais personalizadas no momento de contacto *outbound* (“nós podemos (...) fazer comunicações que possam ser só para adeptos de futebol e do Futebol Clube do Porto, para adeptos do Sporting, para adeptos do Benfica. (...) Queremos também começar a comunicar aos clientes com base no seu ingrediente favorito”, E1; “Se tu és sportinguista e consomes durante os jogos do Sporting, gostavas, se calhar, de receber uma comunicação sobre isso”, E2).

Posicionamento do Programa

Sobre o posicionamento que o programa deve ter junto do consumidor, há dois grandes tópicos que parecem ser a base pretendida pelo negócio.

O primeiro, é ter uma mecânica simples e que a sua simplicidade esteja perfeitamente esclarecida na mente do consumidor (“Para mim, começaria mesmo por ser mais simples. O cliente faz uma compra, o cliente sabe quantos pontos acumula. Após acumular tantos pontos, o cliente faz a troca, pelo que quiser, com base no número de pontos acumulados. Tudo bem, é simples.”, E1). O segundo, é ter um programa que permita aos clientes acumular pontos, independentemente do canal onde o pedido é efetuado (“queremos e vamos ser a primeira marca de QSR de Portugal a ter um programa omnicanal”, E1).

Estes são os pontos que tornarão a experiência diferenciadora, onde se acredita que está um fator crítico de sucesso (“mais que no décimo pedido tens uma pizza de borla, é aquilo que nós podemos fazer de diferenciador que a concorrência não tenha e que dê aqui ao consumidor um benefício extra e uma experiência melhor para nos conseguirmos diferenciar”, E3).

Desenho do Programa

A intenção dos decisores da Telepizza passa por não fechar o seu programa de redenção de pontos meramente a produtos alimentares Telepizza (“O objetivo passar por ter algo mais agregado, quase como um catálogo de pontos (...) Nós queremos dar ao cliente (...) uma oferta para todos os gostos. Queres comida, tens comida. Queres experiências, tens experiências. Queres merchandising de outras marcas, não concorrentes, tens merchandising de outras marcas., (E1). Liu (2007) também referiu a importância de incorporar merchandising e experiências em programas de fidelização, como E1 menciona. A intenção da Telepizza será implementar um partnership loyalty programa, supramencionado por Dorotic et al. (2021) – uma parceria que visa aumentar a variedade de ofertas ao estabelecer parcerias com outras empresas. Cabe à Telepizza ir ao mercado para procurar estes acordos com empresas parceiras (“é perceber que funcionalidades extra é que nós conseguimos dar que a concorrência não tenha e facilita também a vida ao consumidor”, E3).

Ao contrário do que acontece em alguns programas de fidelização, a intenção do negócio não passa por ter um programa desenhado por patamares, mas sim de nível único. Até porque a experiência passada já tinha demonstrado que é uma estratégia que não funciona (“um programa com vários patamares, com uma forma de acumular pontos difícil de explicar ao consumidor e lutávamos contra concorrências que eram mecânicas que em 2 segundos se percebia, fáceis de comunicar”., E3). Os clientes Telepizza não estavam esclarecidos acerca da mecânica do último programa, e esta distinção por patamares não ajudou (“Depois tinha, para mim, outra agravante, por ser um programa por patamares. Patamares esses que o próprio cliente não percebia. Em prata está a promoção que eu queria mesmo ter, mas porque é que ainda sou bronze? Isso poderia causar alguma insatisfação”, E1). Em Chang (2020), a literatura corrobora a afirmação de E1, referindo até que os clientes podem sentir-se até frustrados quando descem de patamar num programa de fidelização, e que o mesmo acontecimento poderá ter um desfecho negativo em relação ao cliente.

Definição dos Benefícios e Recompensas do Programa

O intuito da Telepizza é que os benefícios e recompensas do programa de fidelização sejam transversais a todos os clientes, independentemente dos seus gostos (“estamos a trabalhar para termos uma oferta que vá (...) a todos os tipos de gostos, ou à maioria dos gostos que os nossos clientes têm. (...) queremos que os clientes vão ao programa de fidelização da Telepizza e troquem os seus pontos por coisas que os satisfaçam.”, E1). Também E2 menciona a

importância de conseguir atribuir aos clientes outras recompensas que não somente produtos alimentares (“Apetece-te utilizar os teus pontos, e apetece-te comprar pizza. Se é isso que te apetece hoje, aqui tens. Mas até gostarias de utilizar este crédito para uma outra experiência, então também podés”, E2).

Há ofertas que também só podem existir para o consumidor porque o mesmo se encontra registado no programa de fidelização (“É importante o consumidor sentir que há funcionalidades, há produtos, há serviços da marca que só estão disponíveis porque ele está no loyalty”, E3). É nos benefícios que pensa em oferecer através do seu programa de fidelização que a Telepizza vê a chave para conseguir aumentar o número de clientes: (“Quanto maior for o catálogo da oferta que nós disponibilizamos, mais certezas eu tenho de que mais clientes nós vamos conseguir ter na Telepizza”, E1).

Que tipo de funcionalidades ou produtos? (“Merchandising e experiências.”, E1; “É aí que temos oportunidade de deixar de vender apenas pizzas, ou complementos, ou bebidas, e podemos passar a ter outras ofertas em loyalty. (...) Explorar o mundo da música, explorar o mundo do futebol. Explorar esses territórios e ver como o consumidor reage a cada um deles.”, E3).

Definição dos Elementos de Comunicação com os Membros

A Telepizza já teve um programa de fidelização no passado. Os motivos apresentados para a descontinuação do programa são vários. Ponto em que todos os entrevistados estiveram de acordo e em consonância foi, por exemplo, a complexidade do mesmo (“Com o programa antigo tivemos um problema principal, que era a falta de simplicidade do mesmo”, E3; “era um programa de fidelização difícil de entender. (...) Não posso ter um programa de fidelização em que o cliente precise de tirar um mestrado para o entender. Tem de ser uma coisa simples, óbvia e tem de ser atrativa.”, E2; “Eu sou cliente da Telepizza. Frequente, e há muitos anos. Eu não conhecia o programa.”, E1). Para além da sua complexidade, outro dos problemas mencionados pelos contributos dos entrevistados foi a falta de comunicação que existiu do mesmo. Um erro a não repetir, ficou evidente (“falta de comunicação foi uma das coisas que surgiu como defeito no programa anterior”, E1).

A comunicação do novo programa deve, portanto, ser encarada como uma grande prioridade do mesmo alicerçada ao mesmo. Por exemplo, explicando e relembrando, com recorrência, a mecânica e benefício dos mesmos (“garantir que cada vez que eu vendo uma

pizza, exista alguma informação que ligue o consumidor ao loyalty. Agora que compraste esta pizza, ganhaste X pontos. E se não ganhaste, podias ter ganho.”, E3; “Simples, intuitivo, tem que ser comunicado. (...) não gosto que assumamos que o cliente já entendeu o que é que nós queremos dizer. (...) a mensagem tem de ser clara, direta, tem de ser gritada.”, E2). Para além das estratégias habitualmente aplicadas, adicionar ao mix comunicação canais que são muito específicos do negócio, e associados ao produto (“Estar presente não só nos canais digitais na empresam, mas também nos canais offline. E não estou só a falar de televisão, mupis, spots de rádio. Estar nas caixas de pizza, nos cupões Telepizza. Estar em todo o lado.”, E1).

Conclusões

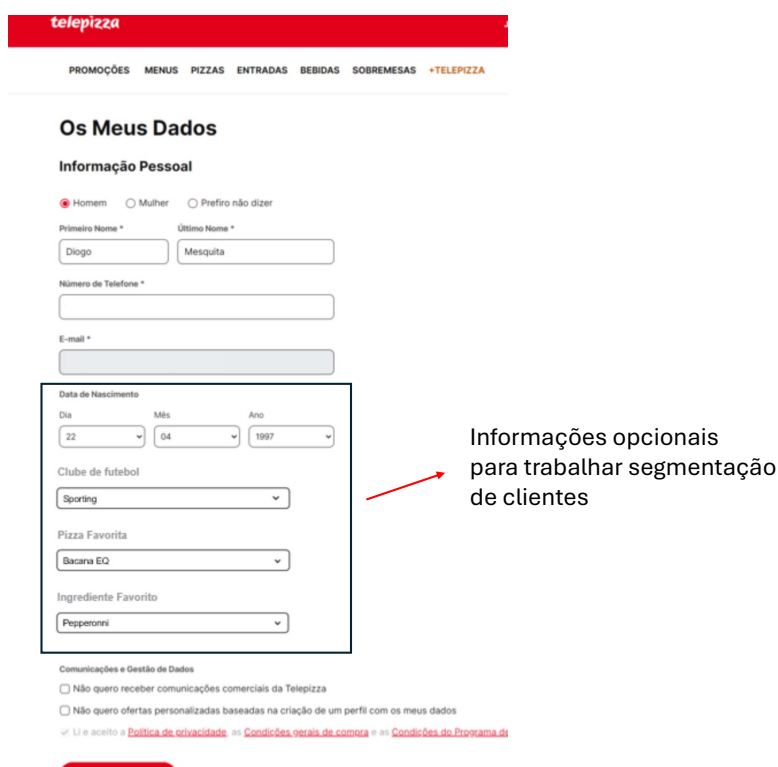
O sucesso deste programa de fidelização e das estratégias que o mesmo adota dependerá dos seus resultados: só é bem-sucedido o programa que produzir resultados satisfatórios no que concerne ao aumento da lealdade dos clientes, aumento do seu volume de compras e períodos cada vez menos entre cada uma das suas compras - ou seja, aumento de frequência (Belli et al., 2020).

Os entrevistados definiram também o que será, para si, o sucesso do programa de fidelização. Segundo E1, “a métrica será a aquisição, o número semanal de aquisição de clientes loyalty, o número de redensões”. Para E2, “temos de medir a conversão, porque isso é que define também a adequação do programa e a satisfação do cliente com o mesmo (...) quantos é que realmente utilizam os pontos.” Já E3, refere que o sucesso do programa será medido pela “percentagem dos nossos clientes que fazem parte deste programa (...) dentro desses, qual é a percentagem que depois efetivamente utiliza e redime ofertas (...) o último, e tão ou mais importante do que os outros é qual é a frequência que nós temos de visitas e o valor que é gasto por visita desses consumidores que têm o loyalty e destes que não têm”.

Propostas para Ações Futuras

Conforme E3 afirmou, a Telepizza é penalizada na falta de personalização que efetua nas suas comunicações ao cliente por ter um problema com os seus dados de cliente “com mais de 30 anos de existência”. Uma vez que o “o mercado caminha para (...) qualificar ao máximo e segmentar ao máximo as ocasiões diferentes e os estímulos que cada consumidor recebe” (E3), está claramente apontado o objetivo de melhorar a qualidade dos dados, que será vital para rentabilizar ao máximo os clientes da Telepizza. Adota-se, portanto, uma perspetiva “*bottom-*

up” no que toca à informação dos seus clientes do programa de fidelização: atrair o máximo possível, reunir sobre eles informação e, a posteriori, começar a segmentar-se cada vez mais as comunicações. Informação altamente qualificada será aquela que o próprio consumidor der acerca de si, pelo que se propõe que a Telepizza dê a hipótese aos seus clientes para preencherem algumas informações na página relativa aos seus dados no site – e que esta seja informação que a Telepizza sabe que vai querer utilizar para segmentar no futuro, tais como adeptos de futebol e festivaleiros (E1). Fazer aos clientes quatro perguntas, conforme consultável na maquete da Figura 1, permitirá uma personalização dos clientes pela sua pizza favorita, ingrediente favorito, data de aniversário, género musical preferido e clube de futebol preferido.



A maquete apresenta o formulário "Os Meus Dados" da Telepizza. O formulário está dividido em "Informação Pessoal" e "Informações opcionais para trabalhar segmentação de clientes".

Informação Pessoal:

- Género: Homem, Mulher, Prefiro não dizer
- Nome: Primeiro Nome * (Diogo), Último Nome * (Mesquita)
- Número de Telefone *
- E-mail *

Informações opcionais para trabalhar segmentação de clientes:

- Data de Nascimento: Dia (22), Mês (04), Ano (1997)
- Clube de futebol: Sporting
- Pizza Favorita: Bacaria EQ
- Ingrediente Favorito: Pepperoni

Comunicações e Gestão de Dados:

- Não quero receber comunicações comerciais da Telepizza
- Não quero ofertas personalizadas baseadas na criação de um perfil com os meus dados
- Li e aceito a [Política de privacidade](#), [Condições gerais de compra](#) e [Condições do Programa de Fidelização](#)

Figura 1 – Maquete de dados de cliente opcionais para segmentação futura

Para começar a conhecer melhor os clientes é preciso, primeiro, dar a conhecer a existência do novo programa de fidelização. Dar recompensas aos clientes tem um efeito psicologicamente positivo junto do mesmo, uma vez que se sente mais especial, valorizado e personificado quando o mesmo acontece (Liu, 2007). Uma vez que a Telepizza tinha um programa de fidelização que descontinuou, e foi uma situação que gerou reclamações de alguns

clientes (E1), uma das recomendações para resolução do problema será atribuir aos clientes que não gastaram todos os seus pontos no programa anterior alguns pontos de boas-vindas ao novo programa de fidelização. Depois de o fazer, enviar uma comunicação outbound (por newsletter e SMS) a informar da existência do novo programa, e que devido ao seu histórico com a marca, foi atribuído um bónus de X pontos. Isto acaba por ter um efeito positivo também na comunicação ao mercado de que existe um novo plano e de como o mesmo funciona.

Outra estratégia que deverá funcionar na ótica da divulgação da comunicação do programa de fidelização será alterar o visual das caixas de pizza, objeto indissociável da atividade: todos os clientes que encomendam pizza para casa, veem as caixas de pizza. Logo, incluir o logótipo e hiperligações que não só mencionem a existência do plano, mas também expliquem a simplicidade do mesmo será uma excelente maneira de começar a canalizar os melhores clientes para o plano (ver Figura 2).



Figura 2 – Maquete Caixa Telepizza a promover o programa de fidelização

Ter um programa em que os clientes consigam acumular pontos, independentemente do canal onde realizem o seu pedido é, indubitavelmente, uma ambição da Telepizza para o seu novo programa de fidelização. É o pedido, inúmeras vezes mencionado como “omnicanalidade”,

nas entrevistas realizadas aos decisores da Telepizza. Por isso, o programa tem de sair do digital para o mundo físico. Sugere-se, por isso, que para além de permitir que os clientes acumulem pontos em todas as suas compras online, o consigam fazer nos outros três canais de venda relevantes para a marca: telefone, em loja e nos agregadores (Uber Eats e Glovo). Em primeiro lugar, os pedidos por telefone. Um dos dados que a Telepizza guarda de todos os clientes que fazem pedidos através do número de telefone é precisamente o número de telefone. Por isso, todos os pedidos que são efetuados através do telefone devem cruzar com o sistema para tentar atribuir pontos aos clientes que tenham conta registada no website e, conseqüentemente, no programa de fidelização da Telepizza. Em segundo lugar, os pedidos em loja. A única possibilidade exequível e tecnológica para o fazer será através de uma tecnologia de QR code. Contudo, esta sugestão traz outra mais-valia: o QR code deverá ser adicionável à Apple Wallet ou à Google Wallet para que sempre que um cliente utilize a sua carteira digital, seja recordado da marca – subliminarmente, o cliente irá lembrar-se mais vezes da Telepizza (ver Figura 3).



Figura 3 – Maquete Cartão Membro Telepizza na Apple Wallet

Ficou nítido que, no mercado atual, é impossível ignorar a preponderância que as plataformas agregadoras de *delivery* têm – e o quanto isso impactou o negócio. A chegada da

Uber Eats e da Glovo aconteceu e é um facto que dificilmente estará para mudar. A proposta para a Telepizza é que, aquando da criação e estabilização do novo programa de fidelização, negocie com estes parceiros de negócio na área do *delivery* com o intuito de que qualquer cliente que efetue um pedido via Uber Eats / Glovo consiga disponibilizar os seus dados à plataforma para que esta, à posteriori, partilhe os mesmos com a Telepizza. Caso os clientes estejam registados no programa de fidelização, os pontos do pedido que efetuou serão, então, atribuídos à sua conta na Telepizza (Figura 4). O intuito da ideia passa por, eventualmente, tirar o cliente da plataforma agregadora quando pedir produtos Telepizza, até porque a empresa irá sempre “priorizar o canal próprio” com ofertas mais atrativas (E3).

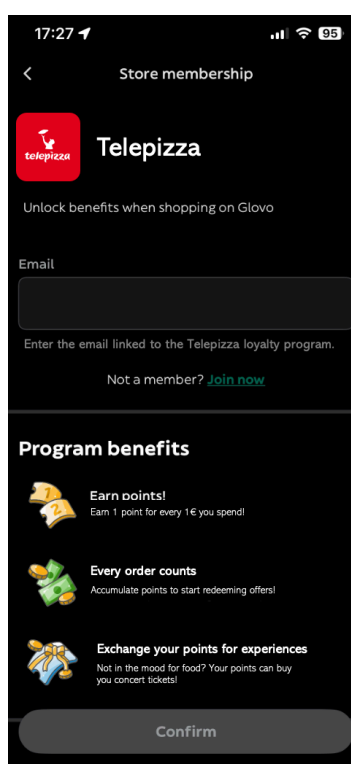


Figura 4 – Exemplo de Integração do programa de fidelização da Telepizza na plataforma Glovo

No sentido de reunir esforços para conseguir satisfazer vários dos pontos de melhoria identificados pelos decisores da Telepizza Portugal, o programa de fidelização parece ter de seguir um caminho de *company-led partnership* para que consiga oferecer aos seus clientes produtos e experiências que não estejam meramente cingidos ao alimentar. Dois dos segmentos-interesse identificados foram o futebol e a música, e são duas indústrias que estas propostas para ações futuras não podem ignorar. Em primeiro lugar, propõe-se que a Telepizza

comece a estabelecer parcerias com clubes de futebol para trazer um catálogo de merchandising do mesmo para os seus canais de programa de fidelização, permitindo, assim, que os clientes comecem a dar preferência ao canal próprio em detrimento dos restantes possíveis, bem como os canais dos concorrentes (ver Figura 5). Já parceira e a operar em festivais de verão, os clientes associam a Telepizza ligada a “momentos felizes que passam nos festivais”. Existindo um acesso a convites para estes festivais de verão, a sugestão passa por incluir estes bilhetes disponíveis para rebate de pontos no programa de fidelização, comportamento que incentivará os festivaleiros a pedirem mais vezes Telepizza, com o intuito de irem gratuitamente ao momento de lazer, aguardado todo o ano.



Figura 5 – Maquete da página de redenção de merchandising de parceiros

Referências

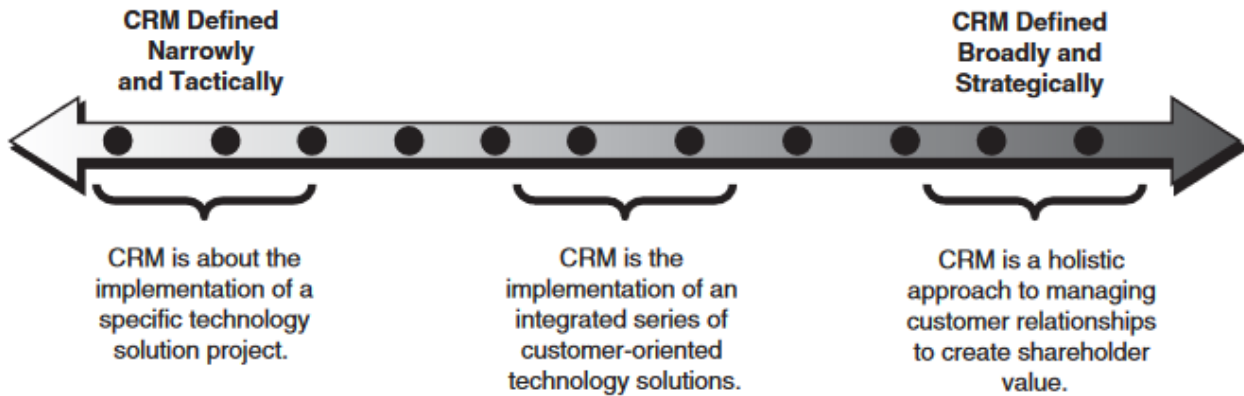
- Aral, S., Dellarocas, C., & Godes, D. (2013). Introduction to the Special Issue—Social Media and Business Transformation: A Framework for Research. *Information Systems Research*, 24(1), 3–13.
- Ascarza, E., Ebbes, P., Netzer, O., & Danielson, M. (2017). Beyond the Target Customer: Social Effects of Customer Relationship Management Campaigns. *Journal of Marketing Research*, 54, 347–363.
- Banasiewicz, A. (2005). Loyalty program planning and analytics. *Journal of Consumer Marketing*, 22(6), 332–339.
- Belli, A., O'Rourke, A.-M., Carrillat, F. A., Pupovac, L., Melnyk, V., & Napolova, E. (2020). 40 years of loyalty programs: How effective are they? Generalizations from a meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 147-173.
- Berry, L. L. (1983). Emerging perspectives on services marketing. *American Marketing Association*, 25-80.
- Blattberg, R. C., Kim, B.-D., & Neslin, S. A. (2008). Database Marketing: Analyzing and Managing Customers. *Springer*. (pp. 3-46).
- Bombaij, N. J. F., & Dekimpe, M. G. (2019). When do loyalty programs work? The moderating role of design, retailer-strategy, and country characteristics. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 471–484.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. J. (2005). A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go. *Journal of Marketing*, 69, 155–166.
- Breugelmans, E., Bijmolt, T. H. A., Zhang, J., Basso, L. J., Dorotic, M., Kopalle, P., Minnema, A., Mijnlief, W. J., & Wunderlich, N. V. (2015). Advancing research on loyalty programs: A future research agenda. *Marketing Letters*, 26(2), 127–139.
- Chang, W. (2020). Different status reevaluation period and communication styles for top-tier and bottom-tier customers in multi-tier loyalty programs. *European Journal of Marketing*, 54(11), 2779–2803.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2023). International relationship management during social distancing: The role of AI-integrated social CRM by MNEs during the Covid-19 pandemic. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 51(11), 1263-1294.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Jabeen, F. (2022). Digital transformation of organization using AI-CRM: From microfoundational perspective with leadership support. *Journal of Business Research*, 153, 46–58.
- Chaudhuri, M., Voorhees, C. M., & Beck, J. M. (2019). The effects of loyalty program introduction and design on short- and long-term sales and gross profits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(4), 640–658.
- Coviello, N. E., Brodie, R. J., Brookes, R. W., & Palmer, R. A. (2003). Assessing the Role of e-Marketing in Contemporary Marketing Practice. *Journal of Marketing Management*, 19, 857-881.

- de Baynast, A., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, V. (2018). *Mercator: 25 anos - O marketing na era digital* (17ª edição). D. Quixote.
- Dew, R., Ascarza, E., Netzer, O., & Sicherman, N. (2024). Detecting Routines: Applications to Ridesharing Customer Relationship Management. *Journal of Marketing Research*, 61(2), 368-392
- Dorotic, M., Fok, D., Verhoef, P. C., & Bijmolt, T. H. A. (2021). Synergistic and cannibalization effects in a partnership loyalty program. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 156–179.
- Fader, P. S., Hardie, B. G. S., & Lee, K. L. (2005). RFM and CLV: Using Iso-Value Curves for Customer Base Analysis. *Journal of Marketing Research*, 42, 415–430.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
- Greenberg, P. (2010). *CRM at the speed of light, fourth edition: Social CRM 2.0 strategies, tools, and techniques for engaging your customers* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Grönroos, C. (1991). The Marketing Strategy Continuum: Towards a Marketing Concept for the 1990s. *Management Decision*, 29(1).
- Hilton, B., Hajhashemi, B., Henderson, C. M., & Palmatier, R. W. (2020). Customer success management: The next evolution in customer management practice? *Industrial Marketing Management*, 90, 360-369.
- Khan, R., Lewis, M., & Singh, V. (2009). Dynamic Customer Management and the Value of One-to-One Marketing. *Marketing Science*, 28(6), 1063-1079.
- Kopalle, P. K., Sun, Y., Neslin, S. A., Sun, B., & Swaminathan, V. (2012). The Joint Sales Impact of Frequency Reward and Customer Tier Components of Loyalty Programs. *Marketing Science*, 31(2), 216–235.
- Kumar, V., Dalla Pozza, I., & Ganesh, J. (2013). Revisiting the satisfaction–loyalty relationship: Empirical generalizations and directions for future research. *Journal of Retailing*, 89(3), 246-262.
- Ledro, C., Nosella, A., & Vinelli, A. (2022). Artificial intelligence in customer relationship management: Literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13), 48-63.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 38, 45–60
- Lewington, J., de Chernatony, L., & Brown, A. (1996). Harnessing the power of database marketing. *Journal of Marketing Management*, 12, 329-346.
- Liu, Y. (2007). The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty. *Journal of Marketing*, 71(4), 19-35.
- MacInnis, D. J., & Folkes, V. S. (2017). Humanizing brands: When brands seem to be like me, part of me, and in a relationship with me. *Journal of Consumer Psychology*, 27(3), 355–374.
- Malki, D., Bellahcene, M., Latreche, H., Terbeche, M., & Chroqui, R. (2023). How social CRM and customer satisfaction affect customer loyalty. *Spanish Journal of Marketing*, 4, 465-480.
- Nadeem, M. (2012). Social customer relationship management (SCRM): How connecting social analytics to business analytics enhances customer care and loyalty? *International Journal of Business and Social Science*, 3(21), 88-97.

- Nancarrow, C., Wright, L. T., & Page, J. (1997). A Study in International Marketing: The Development of a Consumer Database Marketing Capability. *Journal of Marketing Management*, 13, 625–636.
- Nyadzayo, M. W., & Khajehzadeh, S. (2016). The antecedents of customer loyalty: A moderated mediation model of customer relationship management quality and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 262–270.
- Palmatier, R. W., Jarvis, C. B., Bechhoff, J. R., & Kardes, F. R. (2009). The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 73, 1–18.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.
- Rhee, S., & McIntyre, S. (2008). Including the effects of prior and recent contact effort in a customer scoring model for database marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(4), 538–551.
- Rigby, D. K., Reichheld, F. F., & Scheffer, P. (2002). Avoid the Four Perils of CRM. *Harvard Business Review*, 80, 101–109.
- Ruan, B., Polman, E., & Tanner, R. J. (2024). The One-Away Effect: The Pursuit of Mere Completion. *Journal of Consumer Research*, 50(5), 945-961.
- Rust, R. T., & Verhoef, P. C. (2005). Optimizing the Marketing Interventions Mix in Intermediate-Term CRM. *Marketing Science*, 24(3), 477–489.
- Salesforce. (2024). What is CRM (Customer Relationship Management)? Salesforce. Consultado a 8 junho 2024, em: <https://www.salesforce.com/crm/what-is-crm/>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research methods for business students (8th ed.). Pearson.
- Sheth, J. N., & Parvatlyar, A. (1995). Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 255–271.
- Wang, Y. J., Capon, N., Wang, V. L., & Guo, C. (2018). Building industrial brand equity on resource advantage. *Industrial Marketing Management*, 72, 4-16.
- Wolter, J. S., Bock, D. E., Hopkins, C. D., & Giebelhausen, M. (2022). Not the relationship type? Loyalty propensity as a reason to maintain marketing relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50, 1052-1070
- Wilson, H., Daniel, E., & McDonald, M. (2002). Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems. *Journal of Marketing Management*, 18(1-2), 193–219.
- Winer, R. S. (2001). A framework for customer relationship management. *California Management Review*, 43(4), 89-105.
- Yang, Z., & Hu, D. (2024). Digital technology-empowered omnichannel integration: A review and research agenda. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 52(4), 407-424. Emerald Publishing Limited.
- Zhang, Y., Bradlow, E. T., & Small, D. S. (2015). Predicting Customer Value Using Clumpiness: From RFM to RFMC. *Marketing Science*, 34(2), 195–208.
- Zhang, J. Z., Watson, G. F., IV, Palmatier, R. W., & Dant, R. P. (2016). Dynamic Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 80(5), 53–90.

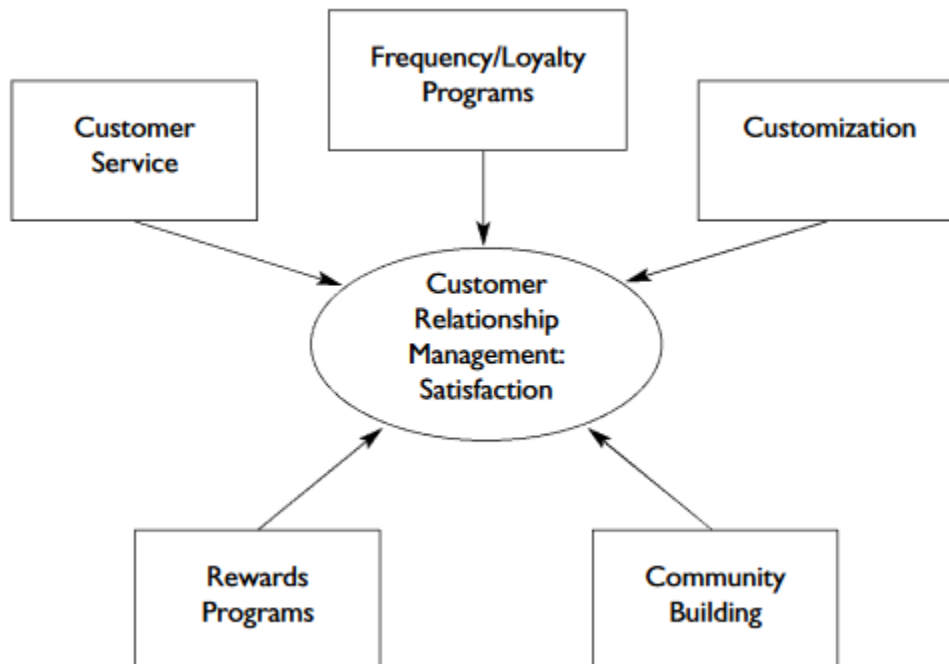
Anexos

Anexo A - CRM Continuum

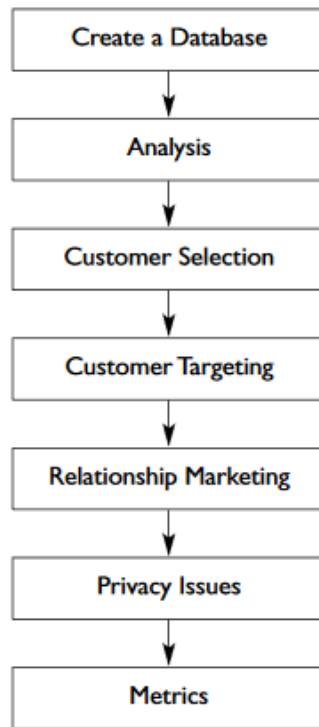


Fonte: Payne & Frow, 2005

Anexo B - Modelo de satisfação com CRM

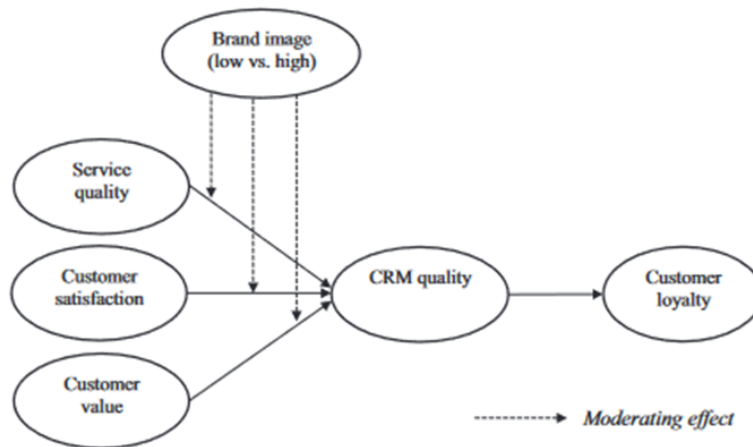


Anexo C - Modelo de CRM de Winer



Fonte: Winer (2001)

Anexo D - Modelo de Customer Loyalty de Nyadzayo e Khajehzadeh



Fonte: Nyadzayo & Khajehzadeh, 2005