

## PROGRAMAS DE FIDELIDADE: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM EMPRESAS PORTUGUESAS

### RESUMO

A cada dia os clientes têm mais cartões de fidelidade nas carteiras e parecem se sentir menos fidelizados às marcas. Tendo isso em vista, este artigo procura analisar características relevantes para a elaboração e gestão deste tipo de iniciativa. Procura-se responder a questão: “Como elaborar um programa de fidelidade de clientes?”. Após a revisão da literatura foram conduzidos oito estudos de casos em empresas de diferentes setores em Portugal. Além de argumentos encontrados na literatura, os resultados apontam a necessidade de considerar a natureza dinâmica deste tipo de programa e a questão da sustentabilidade destas iniciativas. Constatou-se ainda que os programas de fidelidade necessitam estar alinhados com a estratégia de marketing das empresas, ou seja, os programas devem ser dinâmicos e permitir mudanças e alterações constantes, consoante as necessidades das empresas, devendo adaptar-se às estratégias comerciais e às campanhas promocionais que vão sendo utilizadas pelas marcas.

**Palavras-chave:** Programas de Fidelidade, Marketing de Relacionamento, *Customer Relationship Management*, Estudo de Casos Múltiplos.

## LOYALTY PROGRAMS: A STUDY OF MULTIPLE CASES IN PORTUGUESE

### ABSTRACT

Every day customers have more loyalty cards in their wallets yet they seem to feel less loyal to brands. Keeping this in view, this paper seeks to analyze characteristics relevant to the preparation and management of this type of initiative. This study seeks to answer the following question: "How should a customer loyalty program be designed?" After the literature review, eight case studies in companies of different sectors in Portugal were conducted. Besides the arguments found in the literature, the results indicate the need to consider the dynamic nature of this type of program and the issue of sustainability of these initiatives. It was also found that loyalty programs need to be aligned with the marketing strategy of the company, in other words, this type of program must be dynamic and allow constant changes and innovations, depending on the needs of the businesses, and it must adapt itself to business strategies and promotional campaigns that are being used by brands.

**Keywords:** Loyalty Programs, Relationship Marketing, Customer Relationship Management, Multiple Case Study.

Vanessa Leal Mendes<sup>1</sup>  
Cristiane Drebes Pedron<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Mestranda em Marketing no Instituto Superior de Economia e Gestão - ISEG(Portugal)  
E-mail: [vanessaclmendes@gmail.com](mailto:vanessaclmendes@gmail.com) (Brasil)

<sup>2</sup> Doutora em Gestão pelo Instituto Superior de Economia e Gestão - ISEG (Portugal). Professora da Universidade Nove de Julho – UNINOVE  
E-mail: [cdpedron@uninove.br](mailto:cdpedron@uninove.br) (Brasil)

## 1 INTRODUÇÃO

O tema “programas de fidelidade” emerge em um contexto na qual as empresas buscam conseguir vantagem competitiva por meio de um relacionamento mais próximo com os seus clientes. Estas empresas apostam no paradigma do Marketing de Relacionamento, uma vez que adotar a estratégia de diferenciação por produtos, muitas vezes, não traz sucesso uma vez que estes podem ser copiados em um curto espaço de tempo (Bose & Rao, 2011).

Para colocar em prática os valores e conceitos do paradigma relacional, as empresas adotam iniciativas de *Customer Relationship Management* (CRM). Para Parvatiyar e Sheth (2001), CRM é “uma estratégia e um processo de aquisição, retenção e de parceria com clientes selecionados, com o objetivo de criar valor para a empresa e para os clientes. Envolve a integração do marketing, das vendas, do atendimento ao cliente, bem como das funções da cadeia de abastecimento da empresa, de modo a atingir uma maior eficiência e eficácia na entrega de valor aos clientes” (p. 5). Para Pedron e Saccol (2009), as iniciativas de CRM contam com uma dimensão filosófica, ou seja, os valores que guiam os relacionamentos da empresa com qualquer tipo de *stakeholder*, uma dimensão estratégica, que se refere aos planos de ação, e uma dimensão tecnológica, isto é, o suporte das tecnologias de informação para colocar esta estratégia em prática.

Apesar da retenção e da fidelização de clientes ter sido, desde sempre, uma preocupação para a maioria das empresas, é no início da década de oitenta que este conceito ganha maior ênfase, a avaliar pelo desenvolvimento de programas de “passageiro frequente” oferecidos por algumas companhias aéreas (De Boer & Gudmundsson, 2012). Por meio deste tipo de programas as empresas visam reter a sua base de clientes, maximizando os lucros e as vendas (Duffy, 2005). 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 programa mudar o comportamento dos consumidores e se promovem realmente lealdade nos clientes.

Hoje é muito comum os consumidores participarem de diferentes programas de fidelidade ao mesmo tempo (Duffy, 2005). Dowling e Uncles (1997) argumentam que devido à sua abundância e semelhanças, este tipo de programa pode ter pouco ou nenhum impacto sobre o comportamento do consumidor. Muitas críticas têm sido feitas, sendo provavelmente a mais incisiva embasada no fato de a lealdade total a uma marca não existir (Dowling &

Uncles, 1997). O termo mais adequado para esta realidade é “lealdade polígama”. Segundo Dowling e Uncles (1997) “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 que compra muitas marcas diferentes” (p. 74). Para os autores Dick e Basu (1994) a fidelização baseia-se em aspectos cognitivos, afetivos e conotativos. O Modelo Comportamental e Atitudinal de Fidelização desenvolvido por estes autores sugere que a fidelização não é um conceito dicotômico, em que se classifica a fidelização em fidelização (verdadeira) ou não fidelização, mas que existem também duas posições intermediárias que são a fidelização latente (caracterizada por um padrão de compra repetida baixo e uma atitude favorável elevada) e a fidelização espúria (caracterizada por um padrão de compra repetida elevado e uma atitude favorável baixa). A existência e utilização de cartões de fidelidade também levantam dúvidas entre os académicos. Para autores como Sharp e Sharp (1997), o cartão de fidelidade tornou-se um instrumento importante para aumentar a fidelidade e retenção de clientes. Contudo, segundo estes autores, alguns estudos constataram que a eficácia dos cartões de fidelidade e das suas ferramentas são escassos. Para Noordhoff et al. (2004), continua sem resposta como é que a utilização de cartões de fidelidade tem impacto na lealdade e eventual retenção de clientes. Segundo Jang e Mattila (2005), este problema só será ultrapassado quando as empresas conhecerem que tipos de recompensas são mais desejados pelos seus clientes, pois só assim poderão desenvolver programas de sucesso.

Tendo esta problemática em consideração, o presente artigo visa analisar as características relevantes de um programa de fidelidade de clientes, procurando responder à questão: Como elaborar um programa de fidelidade de clientes?

Sendo assim, procurou-se encontrar na literatura (Agudo et al., 2012; Bose & Rao, 2011; Dorotic et al., 2012; Dowling & Uncles, 1997; Meyer-Waarden, 2008; Sharp & Sharp 1997; entre outros) as características de um programa de fidelidade e em múltiplos estudos de caso, em empresas portuguesas, evidências empíricas que demonstrassem tais características, e eventualmente outras, com exemplos práticos.

Este artigo está organizado em cinco partes. Logo após esta introdução é apresentada a revisão de literatura, onde são abordados os assuntos mais relevantes associados à temática dos programas de fidelidade. A terceira parte discute a metodologia utilizada para elaborar esta pesquisa, sendo que na quarta parte são descritos e analisados os casos. Por fim, são apresentadas as principais conclusões, sugestões para estudos futuros e limitações.

## 2 PROGRAMAS DE FIDELIDADE

É cada vez maior o número de empresas que se preocupa em desenvolver relacionamentos com os seus clientes, sendo este um tópico bastante abordado na literatura de marketing (Grönroos, 1994; Magnusen et al., 2012; Murdy & Pike, 2012). Muitas destas empresas estão inseridas no paradigma do Marketing de Relacionamento (Hoffman & Lowitt, 2008), que visa estabelecer, desenvolver, e manter trocas relacionais de sucesso (Morgan & Hunt, 1994). Porém, Hoffman e Lowitt (2008) destacam que os clientes procuram uma variedade de produtos e marcas e estão cada vez mais informados sobre promoções e preços.

Para manter relacionamentos duradouros com os clientes e obter a sua retenção, não basta alterar a perspectiva estratégica, é preciso que as empresas adotem (e adaptem às suas realidades organizacionais e contextuais) ferramentas de Marketing de Relacionamento, como programas de fidelidade de clientes (Meyer-Waarden, 2008).

Os programas de fidelidade partem da premissa que é necessário premiar os clientes pelo seu comportamento de compra repetido, bem como reter e fidelizar a base de clientes atual (Dorotic et al., 2012). Segundo Bose e Rao (2011), os programas de fidelidade 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 programa não recompensa uma compra singular, já que o seu principal objetivo é fidelizar e reter clientes a longo prazo. Já para Gómez et al. (2006) e Banasiewicz (2005), os programas de fidelidade são estratégias de marketing que se baseiam na oferta de incentivos (monetários e/ou outros) com o intuito de manter leais os clientes existentes.

Nos programas de fidelidade é importante segmentar a base de clientes, na medida em que se permite a identificação dos grupos de clientes com maior importância, bem como características que definem cada um desses grupos (Allaway et al., 2006). Permite ainda avaliar a sensibilidade dos consumidores quanto às ações de retenção desenvolvidas, sendo possível analisar os consumidores quanto ao seu valor potencial (Meyer-Waarden, 2008). Esta segmentação é necessária nas iniciativas de CRM, na qual as empresas focam esforços nos segmentos de clientes mais lucrativos e promissores, e não apenas na angariação de novos clientes (Zineldin, 2006).

Uma grande parte dos programas de fidelidade desenvolvidos possui uma estrutura de fidelidade por níveis (exemplo: clientes “top”, “muito bons” e “bons”), em que as recompensas e os benefícios oferecidos diferem consoante o nível em que determinado cliente se

encontra (Gable et al., 2008). As recompensas que um programa de fidelidade pode oferecer vão desde ofertas de produtos grátis a reduções nos preços dos produtos e/ou serviços, promoções especiais para membros, convites para eventos, ou até bônus especiais em empresas parceiras (Gómez et al., 2006).

Para que um programa de fidelidade seja eficiente e eficaz é importante que as empresas possuam informações de qualidade sobre a sua base de clientes. Por meio dos dados recolhidos sobre os clientes será possível realizar uma segmentação, reforçando assim a capacidade das empresas em construir relacionamentos com os clientes (Mauri, 2003). Ao conseguirem avaliar e identificar quais são os seus clientes mais valiosos, as empresas vão conseguir modificar as suas ofertas de produtos/serviços de modo a os satisfazerem (Gable et al., 2008).

Normalmente, os cartões de fidelidade atendem três propósitos: (i) executam uma função de identificação, (ii) têm uma função de memória, que efetua a ligação dos dados dos clientes (ex. dados demográficos) à base de dados da empresa, (iii) são usados para recompensar (Noordhoff et al., 2004). Os cartões de fidelidade permitem às empresas armazenar e catalogar todo o tipo de dados acerca dos seus clientes e das suas compras (ex. dia e hora da compra, produtos comprados, frequência de visitas à loja, montante gasto, entre outros), sendo possível, com a análise desses dados, traçar os perfis dos clientes e desenhar os seus históricos de compras (Allaway et al., 2006). Para os clientes, os cartões de fidelidade oferecem vários tipos de benefícios: poupanças imediatas, produtos gratuitos para membros, pontos em cartão que podem ser acumulados e trocados por outros bônus, 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 fidelidade, as empresas precisam ter atenção em alguns aspectos (Banasiewicz, 2005; Dowling & Uncles, 1997): i) definir o objetivo final do programa de fidelidade; ii) ter em conta que o programa de fidelidade precisa maximizar a proposta de valor total de um produto/serviço; iii) calcular o orçamento total necessário para o desenvolvimento e implementação do programa, para que não incorram em custos desnecessários, que possam inclusive prejudicar a empresa; iv) especificar inicialmente a estratégia de seleção de clientes; v) criar e desenvolver um sistema de recompensas que vá ao encontro das necessidades e desejos dos seus clientes.

Segundo Ho et al. (2009), um programa de fidelidade eficaz precisa contemplar as seguintes propriedades:

| PROPRIEDADE  | DETALHAMENTO   |
|--|--|
| O programa deve ser simples em todos os sentidos   | O programa deve ser simples tanto no que toca ao processo de adesão, à entrega das recompensas e à operacionalidade do programa, com o objetivo de facilitar a sua percepção e utilização por parte dos clientes (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 que suportar mais custos do que aqueles pensados inicialmente de modo a conseguir ampliar a participação de clientes (Wirtz et al., 2007).   |
| O programa deve conter recompensas atrativas para os clientes  | As recompensas devem ser atrativas de forma a tornarem-se memoráveis e interessantes para os principais segmentos de clientes, com o objetivo de maximizar as suas emoções positivas (Edvardsson, 2005).   |
| Os itens de recompensa devem ser especiais e algo que os clientes não planejam comprar               | Esta estrutura de recompensas é mais suscetível de potencializar um maior número de compras por parte de clientes leais, bem como ainda induzir à venda cruzada ( <i>cross-selling</i> ) (Nunes & Drèze, 2006).  |
| As recompensas do programa de fidelidade devem estar estruturadas por níveis                         | Se o sistema de recompensas do programa de fidelidade estiver por níveis, tal vai permitir que os clientes mais valiosos da empresa, ou seja, aqueles que mais gastam com a empresa, se sintam especiais e “superiores”, incentivando ainda os outros clientes a aumentarem os seus gastos com o objetivo de subir de nível no programa de fidelidade (Ho et al., 2009).   |
| Os pontos do programa de fidelidade devem expirar de acordo com um prazo predeterminado              | 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 certas recompensas. Isto aplica-se sobretudo para os clientes que se encontram no limiar do próximo nível de fidelidade (Dowling & Uncles, 1997).  |
| O programa tem de desenvolver uma ligação emocional com a base de clientes                           | Ho et al. (2009) sugerem que anualmente devem ser oferecidos presentes especiais aos melhores clientes, acompanhados por uma nota de <i>Obrigado</i> assinada por alguém da chefia da empresa. Algo de tão memorável irá com certeza agradar aos clientes, e permanecer na sua memória por algum tempo. Isto pode desencadear emoções positivas, aumentando assim o nível de lealdade dos clientes (Edvardsson, 2005) e ainda desencadear um <i>word-of-mouth</i> positivo (Lovelock & Wirtz, 2008). |

**Quadro 1:** Propriedades de um programa de fidelidade

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas propriedades referidas por Ho et al. (2009).

Os programas de fidelidade 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 trás da sua utilização reside no conhecimento adquirido acerca das necessidades e padrões de consumo dos clientes (Allaway et al., 2006).

Por meio da análise de artigos sobre programas de fidelidade, marketing de relacionamento e *Customer Relationship Management*, foi possível definir uma estrutura de características-chave de um programa de fidelidade. Estas características podem ser enquadradas dentro das dimensões tecnologia, estratégia e filosofia, propostas por Pedron e Saccol (2009), como é apresentado no Quadro 2.

| DIMENSÃO          | CARACTERÍSTICA                                      | DESCRIÇÃO/AUTOR  |
|-------------------|---|--|
| <b>Tecnologia</b> | <b>Banco de Dados e Software de CRM</b>             | É necessário que as empresas façam investimentos em ferramentas de armazenamento e de análise de dados, que envolvem sistemas de CRM (Gable et al., 2008).   |
| <b>Estratégia</b> | <b>Objetivos do Programa de Fidelidade</b>          | São alguns dos objetivos destes programas (Ho et al., 2009; Jang & Mattila, 2005): (i) proteger a base de clientes existente e assim manter/aumentar os níveis de vendas, margens e lucros da empresa; (ii) aumentar o número de clientes leais à empresa, bem como a sua frequência de compras, e ainda, maximizar as despesas dos clientes para com a empresa.   |
|                   | <b>Benefícios para os clientes e para a empresa</b> | Para Gable et al. (2008), as recompensas e benefícios fornecidos devem ser diferenciados consoante o nível de fidelidade em que se encontram os seus clientes. As recompensas geralmente são ofertas de produtos ou descontos e promoções especiais para os membros (Gómez et al., 2006). Quanto às empresas, estas esperam obter vários tipos de benefícios, sejam eles financeiros, estratégicos ou de reconhecimento (Dowling & Uncles, 1997).  |
|                   | <b>Cartão de fidelidade</b>                         | Os cartões de fidelidade possibilitam aos clientes obter vários benefícios, como por exemplo, ofertas grátis, pontos em cartão que podem ser acumulados e trocados por outros bônus/recompensas, bem como a possibilidade de elegibilidade para concursos e recompensas de grande valor (Allaway et al., 2006). Para as empresas, os cartões de fidelidade permitem-lhes armazenar todo o tipo de informações acerca dos seus clientes e das suas compras, sendo-lhes possível traçar os perfis dos seus clientes e construir os seus históricos de compra (Allaway et al., 2006).         |
|                   | <b>Dados sobre os clientes</b>                      | Com os dados obtidos sobre os clientes será possível identificar quais são os clientes mais valiosos, bem como ser capaz de modificar as ofertas de produtos/serviços de modo a agradar e a satisfazer a base de clientes (Gable et al., 2008).  |
|                   | <b>Campanhas de comunicação</b>                     | 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).   |
|                   | <b>Regulamento</b>                                  | As empresas devem concentrar-se em determinados aspectos críticos essenciais ao desenvolvimento de ferramentas de lealdade, tais como a elaboração de um regulamento e especificações escritas sobre o programa de fidelização (Banasiewicz, 2005).  |
|                   | <b>Segmentação e seleção de clientes</b>            | As empresas serão capazes de identificar, segmentar e selecionar os seus clientes, bem como os seus clientes mais valiosos, o que vai permitir melhorar e personalizar o foco dos recursos de marketing da empresa (Meyer-Waarden, 2007).  |
| <b>Filosofia</b>  | <b>Orientação para o cliente</b>                    | Como se constatou na literatura analisada, ao desenvolver uma iniciativa de fidelidade as empresas devem concentrar os seus esforços de marketing e direcionar os seus recursos para os seus segmentos de clientes existentes (Zineldin, 2006). 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 “cliente-empresa” (Izquierdo et al., 2005).   |
|                   | <b>Melhorias e inovações contínuas</b>              | A revitalização do mercado só poderá ocorrer se as empresas se empenharem no desenvolvimento de novas e melhoradas estratégias, táticas e tecnologias, apoiadas pela criatividade, inovação e um programa de fidelidade bem desenvolvido (Capizzi & Ferguson, 2005). Os programas de fidelidade encontram-se em constante mudança desde a sua origem, englobando novas ideias, recompensas, táticas e aplicações. Só através destas inovações e melhorias é que as organizações serão capazes de desenvolver ferramentas de fidelidade de clientes de sucesso (Ferguson & Hlavinka, 2006). |

**Quadro 2:** Características dos programas de fidelidade de clientes

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota-se que existem mais características enquadradas na dimensão estratégia. Isso apenas corrobora o fato dos programas de fidelidade, que fazem parte das iniciativas de CRM, serem uma estratégia da organização, que necessita de tecnologia, e principalmente de valores norteadores, que compõem a dimensão filosofia.

### 3 METODOLOGIA

Dadas as características do estudo, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa, e pelo método estudo de caso (Yin, 2003). A escolha do método baseia-se na necessidade de responder às questões do tipo “como” e “por que”, e no fato deste método ser usado quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os acontecimentos (Yin, 2003).

O estudo aqui presente é de natureza descritiva e exploratória (Webb, 1992), na medida em que descreve a realidade de programas de fidelidade e visa obter uma nova compreensão acerca deste fenômeno em particular. Recorreu-se a múltiplos estudos de caso a fim de conhecer a realidade de diferentes empresas, em diferentes setores, com o intuito de obter uma visão ampla acerca das características dos programas de fidelidade, para dar origem a estudos futuros. Foram realizados oito estudos de casos, ao longo do segundo semestre de 2012, em empresas portuguesas e multinacionais, pertencentes a diferentes setores de atividade, que atuam em Portugal.

Um dos pontos fortes do método estudo de caso é a triangulação de dados, utilizando diferentes técnicas de coleta de dados (ex. documentos das

empresas e entrevistas) (Yin, 2003). Isto assegura a comparação da informação coletada bem como a sua confiabilidade. Nesta pesquisa a coleta de dados se deu por meio de entrevistas e dados secundários. As entrevistas foram realizadas a duas pessoas de cada uma das empresas (responsável pelo programa de fidelidade da empresa, geralmente o diretor de marketing da empresa, e um colaborador que interage diretamente com o cliente). As entrevistas tiveram duração média de 50 minutos e foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados. Estas entrevistas seguiram um roteiro semi-estruturado, foram gravadas e, posteriormente transcritas. Os dados secundários analisados foram retirados dos *websites* das empresas, tendo sido ainda fornecidos aos pesquisadores documentos promocionais do programa de fidelidade em cada uma das lojas e respectivas organizações visitadas (ex. regulamento, ficha de adesão, lista de benefícios, entre outros).

*Após a coleta de dados, estes foram codificados e analisados. Foi realizada uma análise do conteúdo (Bardin, 2009), utilizando como auxílio o software de análise qualitativa de dados MAXQDA®. Após a conclusão destas duas etapas, chegou-se a um conjunto de características relevantes, além de práticas utilizadas nestes programas.*

### 4 ESTUDOS DE CASO

O Quadro 3 apresenta as empresas estudadas. Para proteger a identidade destas, foram ocultados os seus nomes e atribuídas letras do alfabeto como forma de identificação.

| EMPRESA          | APRESENTAÇÃO   |
|------------------|--|
| <b>Empresa A</b> | Empresa portuguesa que atua no setor dos transportes aéreos. É a empresa nacional de referência neste setor, e atualmente conta com uma frota de 55 aviões e viaja para cerca de 74 destinos em 34 países. Em 2005 passou a integrar a <i>Star Alliance</i> (a maior associação de companhias de aviação), disponibilizando assim aos seus clientes um vasto leque de destinos possíveis.                        |
| <b>Empresa B</b> | Empresa internacional que pertence ao setor do turismo. A empresa em questão constitui uma rede de alojamentos direcionada para o segmento jovem, com localizações privilegiadas em todo o território nacional e internacional. O seu principal objetivo é promover ações de mobilidade juvenil, na sua vertente social. Existem 57 locais de alojamento em Portugal.  |
| <b>Empresa C</b> | A empresa C é uma empresa internacional do setor do varejo de móveis e decoração, com sucesso no mercado português. Conta atualmente com 3 lojas em território português e nos últimos anos tornou-se em uma marca de varejo mundial com cerca de 127.000 colaboradores em 41 países. O principal diferencial da empresa é o fato de os seus produtos serem criados para serem montados pelos próprios clientes. |

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>Empresa D</b> | A empresa D pertence ao setor português de edição e venda de livros, sendo a maior e a mais antiga do país, com uma superfície comercial que ultrapassa já os 8.000 m <sup>2</sup> distribuídos por Portugal continental e ilhas, com cerca de 60 livrarias. Assumindo a vocação de difusor cultural, aposta na criação e desenvolvimento de ações de dinamização, com o objetivo de transformar todas as livrarias em espaços de encontro e de cultura.                           |
| <b>Empresa E</b> | Empresa portuguesa pertencente ao setor do turismo. Detém cerca de 85 unidades hoteleiras de quatro e cinco estrelas e cerca de 9.000 quartos. Em 2010 a marca foi reconhecida como uma das mais valiosas de Portugal pelo <i>Brand Valuation Fórum</i> .  |
| <b>Empresa F</b> | Empresa nacional que tem por atividade a prestação de serviços de assistência pessoal. O seu <i>core business</i> centra-se no segmento automóvel, com destaque para a assistência aos automobilistas. Esta assistência é prestada em diversas áreas: em viagem, jurídica, ao lar e médica. A empresa envolve-se ainda em inúmeras campanhas e atividades, como competições e passeios automobilísticos.   |
| <b>Empresa G</b> | A empresa G é uma empresa internacional que pertence ao setor do varejo de acessórios de moda. Conta com um portfólio de produtos muito variado (bolsas, carteiras, colares, pulseiras, anéis, chapéus, lenços, entre outros). Uma das razões para o sucesso da empresa é o fato de ter a sua própria equipe de <i>design</i> que idealiza e produz a maioria dos produtos, facilitando a diferenciação tal como a redução de custos, o que se traduz em uma vantagem competitiva. |
| <b>Empresa H</b> | Empresa internacional que atua no varejo de produtos cosméticos e perfumaria. Foi criada no final da década de 60 em Paris, e conta atualmente com mais de 1200 lojas espalhadas por 22 países. Em 1998 abriu as suas primeiras lojas em Portugal. Oferece uma grande variedade de produtos de beleza, incluindo maquiagem, produtos de tratamento, perfumaria, cuidados com os cabelos, acessórios, produtos de corpo e banho e a sua marca própria.                              |

**Quadro 3:** Apresentação das empresas estudadas

Fonte: Elaborado pelos autores

A seguir é apresentada a discussão dos dados coletados, seguindo a estrutura apresentada no Quadro 2.

#### 4.1 Dimensão Tecnologia

##### 4.1.1. Banco de Dados e *Software* de CRM

Tendo em conta a análise realizada nas oito empresas, todas apontaram como essencial ao seu programa de fidelidade de clientes a existência de um banco de dados único e centralizado. Só assim será possível registrar, acessar e analisar os dados fornecidos pelos clientes. Os entrevistados argumentam que este banco de dados deve ser acessível a qualquer colaborador e em qualquer estabelecimento da empresa.

Além de acessar os dados dos clientes, seis das oito empresas analisadas (empresas A, B, D, F, G e H) ressaltaram que é fundamental realizar vários tipos de análises sobre os clientes (ex. traçar perfis de clientes de acordo com histórico de consumo, analisar a frequência de visitas à loja, quais os gostos e necessidades dos clientes, entre outros). Outra questão importante, é a capacidade de atualizar constantemente os dados dos clientes (empresas A, D, F, G, H).

As ferramentas analíticas disponíveis nos *softwares* de CRM permitem às empresas realizar a

segmentação dos seus clientes, possibilitando uma comunicação e direção das ofertas de acordo com as necessidades e perfis dos diferentes segmentos (empresas A, B, E, H). Alguns dos *softwares* de CRM mais citados pelas empresas analisadas foram: *Software SAS*, *Microsoft Dynamics* e *Software Siebel/Oracle*.

#### 4.2 Dimensão Estratégia

##### 4.2.1. Objetivos do Programa de Fidelidade

Ao desenvolver e implementar um programa de fidelidade, todas as empresas analisadas tinham em vista alcançar objetivos: (i) fidelizar e reter os clientes existentes (empresas B, C, D, F, G, H); (ii) premiar os clientes pelo seu comportamento de compra repetido (empresas B, D, G, H); (iii) apostar na construção e desenvolvimento de relacionamentos duradouros com os seus clientes (empresas A, B, C, G, H); (iv) conhecer e reconhecer os seus clientes em função do seu comportamento de compra (empresas A, B, E, F, H); (v) proporcionar um tratamento especial e personalizado aos membros do programa de fidelidade (empresas A, B, D, F); (vi) aumentar as vendas e lucros da empresa, bem como o tráfego em loja e a frequência de visitas (empresas B, D, G, H); (vii) satisfazer os clientes e fazê-los sentir-se valorizados e especiais (empresas B, C, D, G, H).

#### 4.2.2. Benefícios para os Clientes e para a Empresa

Todas as empresas analisadas confirmaram que os seus programas de fidelidade possuem uma estrutura de recompensas e de benefícios para os seus clientes membros. No geral, os benefícios oferecidos pelas empresas estudadas são: (i) descontos e vantagens em parceiros da empresa (empresas A, B, C, D, F); (ii) atendimento/tratamento personalizado de acordo com as necessidades e preferências dos seus clientes (empresas A, E, F e H); (iii) sentimento de identificação e de “fazer parte” da empresa (empresas B, D, E, F e H); (iv) informações privilegiadas e em primeira mão para os membros do programa (empresas C, D e G); (v) possibilidade de participar em eventos e campanhas exclusivas promovidas pela empresa (empresas D e H).

Quanto às recompensas que costumam fornecer aos seus clientes, as empresas indicaram: (i) ofertas gratuitas de produtos e/ou serviços, por exemplo, nos aniversários dos membros e/ou em datas especiais como o Natal (empresas A, B, C, E, G e H); (ii) descontos e promoções exclusivas para os membros do programa (empresas A, B, C, D, E, G e H); (iii) pontos em cartão que acumulados podem dar origem a vários tipos de recompensas como, ofertas gratuitas e/ou descontos, ou ainda reservas exclusivas (empresas A, B, D, E e H).

Quanto aos benefícios que as empresas estudadas obtêm com os programas de fidelidade: (i) um aumento no nível de fidelidade e retenção dos seus clientes (empresas C, E e H); (ii) acesso privilegiado às informações dos clientes - o que lhes permite realizar uma melhor segmentação, comunicação, direcionando a oferta de modo eficiente e eficaz (empresas C e F).

#### 4.2.3. Cartão de fidelidade

De todos os casos analisados, apenas a empresa G não possui cartão de fidelidade. Para ela, o desenvolvimento de um cartão de fidelidade não se adequa à sua realidade, sendo que os pontos ganhos pelos clientes membros do programa no momento das suas compras são acumulados e registrados no banco de dados. Para as empresas A, B, D, E e H os seus clientes valorizam a posse e a utilização do cartão de fidelidade. A empresa A possui evidências, como uma elevada taxa de retenção, de que os seus clientes valorizam os cartões de fidelidade e os benefícios que estes lhes oferecem. São essencialmente os membros dos níveis de fidelidade mais elevados que valorizam os benefícios oferecidos (empresa A). Para a empresa B, a valorização acontece, sobretudo, porque o cartão de fidelidade permite aos clientes usufruir de descontos e benefícios fornecidos por vários parceiros. Já a empresa D diz que os seus clientes valorizam bastante os benefícios que o cartão de fidelidade concede, pois conseguem controlar de perto os seus pontos.

Segundo as empresas B, D e H, o cartão de fidelidade confere aos clientes um sentimento de “fazer parte” da empresa, ou seja, estes sentem-se especiais, valorizados e que fazem parte desta. Os clientes ao utilizarem os seus cartões de fidelidade podem obter vantagens como: (i) tratamento privilegiado - através de um atendimento personalizado à medida das suas necessidades e preferências (empresas A, E e H); (ii) acesso à área de cliente - onde podem, por exemplo, consultar e gerir a sua conta pessoal (empresas A, B, E e F); (iii) descontos em serviços, produtos e em pedidos especiais - sempre que chegarem a um determinado patamar de pontos ou adquirirem determinados produtos/serviços (empresas B, D, E e H); (iv) descontos, ofertas e outros benefícios em parceiros da empresa (empresas B e C).

As empresas A, E, F e H apresentam uma estrutura de recompensas por níveis de fidelidade. Tanto a empresa A como a empresa E possuem três cartões de fidelidade associados aos seus programas, de acordo com o nível de fidelidade em que se encontram os seus segmentos de clientes (um cartão base e dois de nível superior). Os benefícios oferecidos por estas empresas aos seus clientes estão diretamente ligados aos benefícios oferecidos por cada um dos seus cartões. O que determina a passagem para um nível superior é a quantidade de milhas ou pontos acumulados em cartão, o que se traduz no montante gasto com as empresas. A empresa H apresenta atualmente dois cartões de fidelidade (cartão “Base” e cartão “Superior”), sendo que a curto prazo lançará outro cartão, um Cartão “Premium”, destinado exclusivamente ao seu segmento de clientes mais valioso. O seu principal objetivo para este novo cartão será o de recompensar de forma única e privilegiada os seus melhores clientes (segmento *VIP*). Para as empresas que apresentam programas de fidelidade com vários níveis de recompensas (empresas A, E, F e H), os benefícios oferecidos pelo programa diferem consoante o nível de fidelidade onde os seus clientes se encontram. Quanto maior o nível de fidelidade, maiores e melhores serão os benefícios oferecidos pelo programa de fidelidade.

#### 4.2.4. Dados sobre os clientes

Normalmente, os dados solicitados aos clientes são dados de carácter pessoal (empresas A, B, C, D, E, F, G e H). A maioria das empresas estudadas (A, B, C, D, E, G, H) utiliza os dados obtidos para realizar a segmentação da sua base de clientes, sendo que, para as empresas A e H, os dados sobre os clientes servem também para personalizar e otimizar o atendimento/serviço aos membros do programa de fidelidade.

Através dos dados dos clientes as empresas são capazes de realizar as mais diversas análises, elaborando relatórios e *dashboards* (empresas A e H) que servem de auxílio à tomada de decisão



organizacional. As empresas analisadas não são exceção. Porém, as análises realizadas aos dados diferem consoante as necessidades, interesses e realidades organizacionais das empresas. Para as empresas A, C, D, E, F e H os dados obtidos servem para reconhecer/identificar os clientes frequentes, bem como para analisar as atividades dos mesmos (ex. comportamento de compra, regularidade de visitas às lojas, entre outros). Outras análises realizadas pelas empresas prendem-se essencialmente com a determinação do valor dos clientes, ou seja, identificar quais são os clientes mais valiosos para a empresa (empresas A e C) e a determinação da taxa de aquisição de clientes (empresas E e H).

#### 4.2.5. Campanhas de comunicação

As empresas, por meio dos dados recolhidos e analisados sobre os seus clientes, têm como objetivo comunicar com estes sobre produtos e serviços que vão ao encontro das suas necessidades e preferências.

Deste modo, todas as empresas analisadas afirmaram que é fundamental ao bom desempenho do seu programa de fidelidade de clientes, a existência de uma comunicação segmentada e personalizada de acordo com as características de cada segmento/perfil de clientes. A maioria das empresas estudadas (empresas A, C, D, E, G e H) revelou que desenvolve regularmente várias campanhas de comunicação, sempre associadas a promoções, descontos e/ou ofertas, dedicadas aos membros do programa de fidelidade, principalmente em datas especiais como o Natal, aniversários dos membros, dia dos namorados, e de acordo com a existência de eventos especiais a decorrer em loja, como o lançamento de novos produtos. Atualmente as empresas têm ao seu dispor vários meios de comunicação (ex. *email*, *SMS*, correio, redes sociais, *website* e telefone). Como cada um tem seu custo associado, muitas empresas preferem se comunicar por *SMS* e/ou *email* por serem meios de comunicação que apresentam custos relativamente baixos. Por exemplo, a empresa H utiliza *email* e *SMS* para comunicar com os novos clientes, e correio para comunicar com os seus melhores clientes (já que este último – correio – apresenta custos maiores). O *email* é um suporte de comunicação que tem cada vez mais adeptos. As empresas A, B, C, D, E e H utilizam o *email* para o envio de *newsletters* promocionais, divulgando o programa de fidelidade e as suas vantagens, bem como novos produtos, serviços e campanhas a decorrer. Estas *newsletters* são ainda personalizadas de acordo com o tipo/perfil/segmento de clientes com que se pretende comunicar.

O *email* também é uma ferramenta muito útil para a realização de inquéritos. A empresa C utiliza o *email* para fazer inquéritos aos seus clientes acerca dos produtos comprados até à data e para obter sugestões de melhoria. As mensagens por telefone móvel (*SMS*) são usadas essencialmente para informar os clientes sobre as promoções, descontos e/ou

campanhas a decorrer em loja (empresas A, C, D, G e H). A empresa D utiliza ainda *SMS* para comunicar aos clientes os pontos que possuem em cartão, e a empresa H usa este suporte para comunicar com os clientes quando as vendas não estão satisfatórias. Para esta empresa os *SMS* servem fundamentalmente para lembrar os clientes da existência de determinada campanha. O correio é utilizado normalmente para o envio de catálogos e revistas, com as gamas de produtos e marcas que mais se adequam ao perfil de cada cliente/segmento (empresas C, F e H). A empresa H utiliza ainda este suporte para enviar convites para eventos especiais, como *soirées VIP*, aos seus melhores clientes.

As redes sociais são o suporte de comunicação mais em voga atualmente. Normalmente, as empresas as utilizam para se promoverem e para comunicar com o público em geral (empresas A, B, C, D, E, F, G e H). Os *websites*, tal como as redes sociais, servem essencialmente para dar a conhecer a empresa e as suas atividades e/ou produtos. Das empresas analisadas neste estudo, só as empresas A, B, D e H é que utilizam os seus *websites* para comunicar ao público os seus programas de fidelidade (ex. no que consiste, como aderir, vantagens, entre outros). Os seus *websites* têm ainda uma área de cliente em que os membros do programa de fidelidade podem aceder à sua conta e consultar os pontos disponíveis, os benefícios a que têm direito, as recompensas que podem alcançar com determinado número de pontos, o histórico de compras, entre outros.

#### 4.2.6. Regulamento/Especificações

Quando as empresas decidem desenvolver e implementar um programa de fidelidade, este deve basear-se em objetivos finais concretos e estar assente em regras e especificações claras (ex. regulamento e/ou termos de uso). Tanto no que concerne à adesão ao programa (ex. Onde aderir?; Como aderir?; Que dados são necessários para aderir ao programa?; Quais são as vantagens de pertencer ao programa?, entre outros), como para o desenvolvimento de uma estrutura de recompensas viável e relevante tanto para a empresa, como para os seus clientes (ex. Que recompensas podem ser fornecidas aos clientes?; Quais são os tipos de recompensas associados a cada nível de fidelidade, e o que é necessário adquirir ou fazer para obter essas recompensas?; Como se processa o levantamento das recompensas?; entre outros), é necessário criar um ou vários documentos escritos, bem explícitos, onde se explicam estes e muitos outros assuntos relacionados com o programa de fidelidade. O funcionamento do programa, e no que este se baseia (ex. pontos, descontos, etc.), devem ser claros tanto para os colaboradores como para os clientes, de modo a evitar problemas e mal-entendidos com o programa de fidelidade. Um regulamento explícito, visível para o público em geral, vai gerar um

sentimento de confiança por parte dos clientes.

De todas as empresas analisadas, apenas a empresa G não tem o regulamento/termos de uso sobre o programa de fidelidade no seu *website*. Uma vez que o seu *website* serve apenas para promover a empresa em si, tal fato não levanta mais questões. Porém, as empresas A e E vão mais longe e possuem, além do seu *website* oficial onde promovem o programa de fidelidade, um *website* extra totalmente dedicado ao programa de fidelidade. Neste, apresentam as várias vantagens de pertencer ao programa, possibilitam a adesão através do meio online, e apresentam ainda os termos de uso com o objetivo de elucidar por completo os seus clientes.

Normalmente, a adesão ao programa de fidelidade pode se dar de duas formas: via Internet ou em uma loja/balcão da empresa. Todas as empresas analisadas referiram que a adesão ao seu programa de fidelidade pode ser realizada em loja mediante o preenchimento de um formulário de cliente onde se solicitam os dados pessoais mais comuns, como por exemplo, nome, número de celular e *email*. As empresas A, B, C, D, E, F e H referiram ainda que é possível realizar a adesão ao programa de fidelidade através do *website* da empresa.

Os programas de fidelidade mais conhecidos talvez sejam os baseados na acumulação de pontos em cartão, como é o caso das empresas B, D, E e H. Contudo, existem diversos formatos de programas, sendo as ofertas e os descontos imediatos a segunda base mais conhecida. Na empresa B, para cada um euro gasto equivale a um ponto em cartão. Quanto à empresa D, cada um euro gasto equivale a 10 pontos em cartão, e quando o cliente atinge os 1500 pontos recebe um vale de 10% de desconto imediato válido por 3 meses. Como a empresa E apresenta três cartões de fidelidade diferentes, a obtenção e acumulação de pontos em cartão será diferente consoante o nível em que se encontram os seus clientes. Para os clientes que possuem o cartão base, cada um euro gasto equivale a 10 pontos em cartão. Já para os clientes de nível intermédio, cada um euro gasto equivale a 12 pontos, enquanto que os clientes “*Premium*” ganham 15 pontos por cada euro gasto. Outras especificações desta empresa, é que para passar para o nível intermédio é necessário fazer mais de 2000€ de consumo ou 10 estadias no período de um ano, e para se passar para o nível “*Premium*” é necessário fazer mais de 5000€ de consumo ou 30 estadias no período de um ano. A empresa H considera cada um euro gasto como um ponto em cartão, e sempre que os seus clientes atingirem o patamar dos 150 pontos em cartão, ou 4 dias seguidos de compras, recebem um vale de 10% de desconto válido por 6 meses. Outra ressalva é que para a empresa H as promoções não são acumuláveis. A empresa A possui um programa de fidelidade com uma base semelhante à da empresa E, só que em vez de serem pontos acumulados em cartão são milhas. Quando o cliente acumula 3000 milhas recebe o “Cartão Intermédio” e quando atinge as 7000

milhas a empresa recompensa-o com o “Cartão Superior/*Premium*”. As milhas são atribuídas consoante a distância entre o ponto de origem e o local de destino, e quanto maior for a distância entre os dois, mais milhas serão atribuídas. Esta regra também se aplica ao produto escolhido (classe econômica ou classe executiva). Os programas de fidelidade das empresas C e G baseiam-se em ofertas, promoções e descontos imediatos para os membros, sendo que no caso exclusivo da empresa G, também se considera a acumulação de pontos.

#### 4.2.7. Segmentação e seleção de clientes

Todas as empresas analisadas efetuam a segmentação das suas bases de clientes. Estas reconhecem a existência de vários perfis de clientes, com necessidades, preferências e hábitos diferentes entre si, sendo deste modo fundamental segmentar as suas bases de clientes, agrupando os clientes existentes em vários segmentos de acordo com as semelhanças encontradas através dos critérios de segmentação adotados. Uma boa segmentação vai permitir personalizar a comunicação e direcionar a oferta, de acordo com as preferências e perfis de cada um dos segmentos. Desta forma será mais fácil agradar aos clientes, e assim aumentar a possibilidade de obter a sua satisfação. Para realizar a segmentação dos seus clientes, as empresas elegem um ou vários critérios, dependendo da natureza dos seus negócios e do setor de atividade em que atuam. Ao analisar estas oito empresas, muito diferentes entre si, encontraram-se vários critérios de segmentação: idade (empresas B e E), atividade profissional (empresa B), milhas acumuladas (empresa A), frequência de compras (empresas D e H), montante gasto na empresa (empresas D e H), nacionalidade (empresa E), histórico de compras (empresas G e H), produtos comprados (empresa H), tipo de quota escolhida (empresa F), locais onde já ficou hospedado (empresa E), tipo de habitação e existência ou não de segunda habitação (empresa C) e modalidade (individual ou grupo) (empresa B).

### 4.3 Dimensão Filosofia

#### 4.3.1. Orientação para o cliente

Pode-se constatar que todas as empresas estudadas referiram como fundamental, para o seu programa de fidelidade e para a sua estratégia organizacional, a valorização e retenção dos clientes existentes. Em termos de valorização, é objetivo das empresas estudadas que os seus clientes se sintam valorizados e especiais, que adquiram um sentimento de “fazer parte” da empresa, e que não se sintam “apenas mais um”. Já no que toca à retenção e fidelidade dos clientes, as empresas estudadas referem que é urgente e muito importante, devido à forte concorrência existente no mercado, fidelizar e manter

a base de clientes existente – este é o seu principal objetivo com o desenvolvimento e implementação de um programa de fidelidade. Na perspectiva destas empresas será sempre mais económico manter os clientes atuais do que desenvolver estratégias para cativar novos clientes. Porém, nenhuma das empresas diz que descuida da obtenção de clientes – não é um objetivo do programa de fidelidade, mas sim um bónus, algo que vem por acréscimo. Cabe salientar que para a empresa H, a partir do momento em que se tem um programa de fidelidade implementado, já não se quer perder os clientes que aderiram ao programa, sendo o seu principal objetivo reduzir o número de membros inativos (que não efetuam compras na empresa há mais de um ano).

As empresas analisadas consideram que a valorização dos clientes dar-se-á através de: (i) *upgrades* nos serviços e/ou tratamentos - uma vez que isto cria um efeito “surpresa”, muito agradado pelos clientes, fazendo com que estes se sintam especiais e valorizados pela empresa (empresas A, B, E e H); (ii) garantir que os clientes ficam satisfeitos, porque clientes satisfeitos apresentam uma grande probabilidade de voltar à empresa e de a longo prazo se tornarem leais (empresas B, C, D, F e H); (iii) um reconhecimento especial sobre quem são os seus clientes - quais as suas necessidades e o que estes procuram na marca, bem como ainda, por exemplo, um reconhecimento especial nos aniversários dos seus clientes (empresas C, F, G e H); (iv) um tratamento personalizado - tendo em consideração as necessidades e preferências de cada cliente ou de cada segmento de clientes (empresas F e G).

A retenção e fidelidade dos clientes existentes podem ser facilitadas se as empresas desenvolverem: (i) parcerias com outras empresas - possibilitando aos clientes usufruir de um leque alargado de ofertas e descontos, não se restringindo apenas à empresa em si (empresas A, B, C, D e F); (ii) um atendimento/tratamento de excelência - porque quanto mais personalizada for a relação entre as empresas e os seus clientes, mais envolvimento haverá por parte dos clientes para com a marca (empresas D, E, G e H); (iii) oferta de vantagens únicas - pois quantas mais vantagens, aliadas a um tratamento de excelência, os clientes obtiverem, mais leais estes podem-se tornar (empresas D e H); (iv) ofertas e comunicações personalizadas - de acordo com cada perfil em particular ou com o perfil de cada segmento de clientes (empresas D e H); (v) e possibilitarem um

Deste modo, o Quadro 4 apresenta uma síntese dos principais achados obtidos com a análise dos oito estudos de caso.

*word-of-mouth* positivo por parte dos seus clientes - o que só vai acontecer se estes se sentirem satisfeitos com a empresa e com os seus produtos e/ou serviços (empresas A, B, C, D e F); (vi) e adotarem novas tecnologias de informação – de modo a facilitar a comunicação entre clientes e empresas, bem como para comunicar rapidamente todas as novidades sobre os seus produtos (empresas F e H).

#### 4.3.2. Melhorias e inovações contínuas

Todas as empresas analisadas concordaram que um programa de fidelidade deve sofrer melhorias e inovações contínuas desde a sua implementação na empresa. Para a empresa F é fundamental o desenvolvimento de adaptações contínuas no programa de fidelidade, pois este é um projeto que não tem fim. Todos os dias surgem novas dúvidas e novos desafios, sendo que satisfazer os clientes é um processo bastante difícil, pois todos são diferentes à sua maneira, o que exige constantemente novas soluções. Já para a empresa G, o programa de fidelidade deve ser dinâmico, devendo ainda adaptar-se às estratégias comerciais e às campanhas que vão sendo utilizadas pela marca. No geral, todas as empresas analisadas defendem que os programas de fidelidade devem comportar adaptações contínuas ao longo do tempo. Seis das oito empresas analisadas (empresas A, B, C, D, E e H) constataram que os programas de fidelidade devem desenvolver mais funcionalidades, como por exemplo: (i) realizar mais e melhores iniciativas, com o objetivo de satisfazer os clientes e de aperfeiçoar o programa de fidelidade (empresas B e C); (ii) aprofundar e melhorar a segmentação de clientes, de modo a fazer ações de comunicação mais micro segmentadas (empresas D e H). As empresas E e H sugerem que os programas de fidelidade devem incorporar mais ofertas e benefícios, tendo em conta as preferências e necessidades dos clientes, bem como uma maior personalização da comunicação, considerando o perfil dos clientes da empresa. As empresas A, C, F e H defendem também que os programas de fidelidade devem desenvolver continuamente novos projectos, sendo que o projecto mais comumente citado foi o desenvolvimento de aplicações para *Smartphones* - que permitem aos clientes aceder à sua área pessoal e consultar os seus benefícios enquanto membros do programa (empresas A e F).

| DIMENSÃO          | CARACTERÍSTICA                                      | PRINCIPAIS ACHADOS  |
|-------------------|---|---|
| <b>Tecnologia</b> | <b>Banco de Dados e Software de CRM</b>             | Todas as empresas analisadas apontaram como essencial ao seu programa a existência de um banco de dados único e centralizado. Deste modo podem registrar, acessar e analisar os dados fornecidos pelos clientes. Para três das empresas estudadas as ferramentas analíticas disponíveis nos <i>softwares</i> de CRM lhes permitem realizar a segmentação dos seus clientes, possibilitando uma comunicação e direção das ofertas de acordo com as necessidades e perfis dos diferentes segmentos.   |
| <b>Estratégia</b> | <b>Objetivos do Programa de Fidelidade</b>          | Muitos objetivos foram indicados, porém, fidelizar e reter os clientes existentes, apostar na construção e desenvolvimento de relacionamentos duradouros com os seus clientes e conhecer e reconhecer os seus clientes em função do seu comportamento de compra, foram os objetivos mais citados nestes estudos de caso.  |
|                   | <b>Benefícios para os clientes e para a empresa</b> | Todas as empresas analisadas confirmaram que os seus programas de fidelidade possuem uma estrutura de recompensas e de benefícios para os seus clientes membros. Os benefícios mais referidos na análise foram: sentimento de identificação e de “fazer parte” da empresa, bem como atendimento/tratamento personalizado de acordo com as necessidades e preferências dos seus clientes. Um aumento no nível de fidelidade e retenção dos seus clientes, assim como um acesso privilegiado às informações dos clientes foram os principais benefícios que as empresas estudadas dizem obter com seus programas de fidelidade.   |
|                   | <b>Cartão de fidelidade</b>                         | Segundo três dos oito estudos de casos, o cartão de fidelidade confere aos clientes um sentimento de “fazer parte” da empresa, ou seja, estes sentem-se especiais e valorizados. Constatou-se ainda que as vantagens mais oferecidas pelos cartões são: (i) tratamento privilegiado - através de um atendimento personalizado; (ii) acesso à área de cliente; (iii) descontos em serviços, produtos e em pedidos especiais. Para as empresas que apresentam programas de fidelidade com vários níveis de recompensas, os benefícios oferecidos pelo programa diferem consoante o nível de fidelidade onde os seus clientes se encontram. Quanto maior o nível de fidelidade, maiores e melhores serão os benefícios oferecidos pelo programa de fidelidade. |
|                   | <b>Dados sobre os clientes</b>                      | Por meio da análise dos casos, constatou-se que usualmente os dados solicitados aos clientes por estas empresas são dados de caráter pessoal, e que a grande utilização destes dados serve para realizar a segmentação da sua base de clientes. Através desses dados as empresas são capazes de realizar várias análises, elaborando relatórios e <i>dashboards</i> que servem de auxílio à tomada de decisão. Outra funcionalidade dos dados é que estes permitem reconhecer/identificar os clientes frequentes.   |
|                   | <b>Campanhas de comunicação</b>                     | A maioria das empresas estudadas revelou que desenvolve regularmente várias campanhas de comunicação, sempre associadas a promoções, descontos e/ou ofertas, dedicadas aos membros do programa de fidelidade, principalmente em datas especiais e de acordo com a existência de eventos especiais a decorrer em loja. O <i>email</i> e as mensagens de <i>SMS</i> são os suportes de comunicação mais utilizados pelas empresas estudadas, pois têm um grande alcance populacional e baixo custo de utilização.   |
|                   | <b>Regulamento</b>                                  | Os programas de fidelidade devem guiar-se por meio de objetivos finais concretos e estar assente em regras e especificações claras. Um regulamento explícito, visível para o público em geral, vai gerar um sentimento de confiança por parte dos clientes. Os programas de fidelidade mais conhecidos talvez sejam os baseados na acumulação de pontos em cartão. Contudo, existem diversos formatos de programas, sendo as ofertas e os descontos imediatos a segunda base mais conhecida.  |

|                  |  |  |
|------------------|--|--|
|                  | <b>Segmentação e seleção de clientes</b> | Todas as empresas estudadas reconhecem a existência de vários perfis de clientes, com necessidades, preferências e hábitos diferentes entre si, sendo deste modo importante segmentar as suas bases de clientes, os agrupando em vários segmentos de acordo com as semelhanças encontradas através dos critérios de segmentação adotados. Foi possível observar que as empresas elegem um ou vários critérios de segmentação, dependendo da natureza dos seus negócios e do setor de atividade em que atuam. Os mais indicados foram: idade, montante gasto na empresa e histórico de compras. |
| <b>Filosofia</b> | <b>Orientação para o cliente</b>         | É objetivo das empresas estudadas que os seus clientes se sintam valorizados e especiais, que adquiram um sentimento de “fazer parte” da empresa. Já no que toca à retenção e fidelidade dos clientes, as empresas estudadas referem que é urgente e muito importante, devido à forte concorrência existente no mercado. Porém, nenhuma das empresas diz que descuida da obtenção de clientes – não é um objetivo do programa de fidelidade, mas sim um bônus, algo que vem por acréscimo.   |
|                  | <b>Melhorias e inovações contínuas</b>   | Todas as empresas analisadas concordaram que um programa de fidelidade deve sofrer melhorias e inovações contínuas desde a sua implementação na empresa, uma vez que diariamente surgem novos desafios, sendo que satisfazer os clientes é um processo difícil, pois todos são diferentes, o que exige constantemente novas soluções.  |

Quadro 4: Principais resultados da análise aos dados coletados

Fonte: Elaborado pelos autores

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os programas de fidelidade de clientes são atualmente um tópico importante para a grande maioria dos ramos de atividade, e em especial naqueles que apresentam elevada concorrência, pois sem uma base de clientes leais, a empresa não consegue crescer nem maximizar os seus rendimentos. É assim um tema relevante tanto a nível empresarial como a nível académico pois encontra-se em constante evolução, onde novas práticas e ideias emergem.

Pode-se constatar que todas as dez características analisadas fazem sentido para as empresas objeto de estudo, sendo fundamentais ao bom desenvolvimento e funcionamento de um programa de fidelidade. Cabe salientar que uma vez que um dos principais objetivos das empresas, com a adoção de um programa de fidelidade, passa por premiar o comportamento de compra dos clientes, todos os programas de fidelidade analisados oferecem benefícios e recompensas de vários tipos aos seus clientes. Uma forma de diferenciação para algumas empresas que queiram se destacar pode ser, por exemplo, deixar que os seus clientes decidam as vantagens e os benefícios que pretendem obter ao aderirem ao programa da empresa.

Uma das características mais relevantes analisada neste estudo é a segmentação e seleção de clientes. Todas as empresas analisadas afirmaram que realizam a segmentação das suas bases de clientes por meio de um ou mais critérios (o que depende muito da natureza do seu negócio e da sua realidade organizacional). Só com segmentação as empresas poderão ser capazes de identificar as necessidades e

gostos em comum entre os clientes, e assim, tentar satisfazê-los da melhor forma possível (com a utilização de campanhas de comunicação e ofertas diferenciadas por cada tipo de segmento). A segmentação ajuda ainda a identificar os clientes mais valiosos e com maior potencial para as empresas, fazendo com que estas redobrem a sua atenção e invistam mais recursos (tempo, recursos monetários, ofertas especiais, campanhas exclusivas, entre outros) nestes segmentos, de maneira a fidelizá-los e a retê-los a longo prazo. Sendo assim, a segmentação e seleção de clientes parece ser essencial para as empresas nos dias de hoje de modo a poderem ter sucesso no mundo empresarial.

Outra questão a salientar, oriunda da análise dos casos, é que os programas de fidelidade precisam ser dinâmicos, e englobar constantemente novas ideias, práticas, tecnologias e projetos, devido ao mercado e aos clientes, que mudam constantemente e são cada vez mais exigentes. Constatou-se ainda que os programas de fidelidade das empresas precisam estar alinhados com a estratégia de marketing das mesmas, ou seja, os programas devem ser dinâmicos e permitir mudanças e alterações constantes consoante as necessidades das empresas, devendo ainda adaptar-se às estratégias comerciais e às campanhas promocionais e comerciais que vão sendo utilizadas pelas marcas.

Uma limitação deste estudo foi não cobrir todos os principais setores da economia que possuem programas de fidelidade, como por exemplo, o setor das telecomunicações e o setor do varejo alimentar, que possuem boas iniciativas neste tipo de programa. Outra limitação refere-se ao número de características

dos programas de fidelidade analisadas. Apesar de ter sido realizada uma revisão de literatura exaustiva sobre a temática, poderá haver ainda mais características relevantes para os programas de fidelidade que não foram abordadas.

Como sugestão de estudos futuros, sugere-se explorar o tema dos programas de fidelidade na vertente da relação entre organizações, ou seja, *Business-to-Business (B2B)*. Na medida em que a maioria das empresas que trabalha no setor *B2B* não apresenta um programa de fidelidade formal, poderá ser relevante perceber como elas tentam fidelizar os seus clientes e o porquê de não terem ainda iniciativas de fidelidade mais formais, como um programa de fidelidade. Outra sugestão poderá ser trabalhar os programas de fidelidade na ótica dos clientes, pois os programas de fidelidade são criados para eles. Ou seja, poderá ser de grande interesse analisar e compreender se os clientes realmente gostam e se sentem beneficiados ao participar em um programa de fidelidade.

## REFERÊNCIAS

- 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.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- 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.
- Capizzi, M.T., & Ferguson, R. (2005). Loyalty trends for the twenty-first century. *Journal of Consumer Marketing*, 22 (2), 72-80.
- 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.
- Dick, A.S., & Basu, K. (1994). "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), 99-113.
- 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.

- 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.
- Lacey, R., & Sneath, J.Z. (2006). Customer loyalty programs: are they fair to consumers?. *Journal of Consumer Marketing*, 23 (7), 458-464.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2008). *Service Marketing* (5th ed.). Burr Ridge: Irwin Publishers.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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). Marketing Communications with Multichannel Customers. *Journal of Marketing*, 69 (4), 239-251.
- Webb, J. (1992). *Understanding & Designing Marketing Research*. London: The Dryden Press.
- 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* (3th ed.). California: Sage publications.
- Zineldin, M. (2006). The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. *Journal of Consumer Marketing*, 23 (7), 430-437.