

# **PROGRAMAS DE FIDELIDADE DE CLIENTES: UMA ANÁLISE DO CASO DA EMPRESA “O BOTICÁRIO” NO BRASIL E EM PORTUGAL**

**ELIANA CUNICO**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
elianac\_2@hotmail.com

**VANESSA MENDES**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
vanessaclmendes@gmail.com

**CRISTIANE DREBES PEDRON**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
cdpedron@gmail.com

## **1 INTRODUÇÃO**

É cada vez maior o número de empresas preocupadas em desenvolver relacionamentos com os seus clientes, tema este muito estudado na literatura de marketing e com relevante interesse para vários pesquisadores (GRÖNROOS, 1994; KUMAR et al., 2013; MAGNUSEN et al., 2012; MORGAN & HUNT, 1994; MURDY & PIKE, 2012). No setor do varejo há cada vez mais empresas alterando o modelo de estratégia transacional para uma perspectiva relacional, uma vez que manter bons relacionamentos com os clientes é a chave para o crescimento dos negócios (HOFFMAN & LOWITT, 2008). Para manter relacionamentos duradouros com os clientes e obter a sua retenção, não basta alterar a perspectiva estratégica, é preciso que as empresas adotem ferramentas de Marketing de Relacionamento, como programas de fidelidade de clientes (MEYER-WAARDEN, 2008).

Interligado a esta temática surge o conceito de *Customer Relationship Management* (CRM), ou seja, gestão do relacionamento com o cliente. O CRM é definido por Chen e Popovich (2003) como uma combinação de pessoas, processos e tecnologia, aliados na busca por entender os clientes de uma empresa e, aborda a gestão de relacionamento, concentrando-se na retenção e desenvolvimento de relacionamento com os clientes. O CRM surge como uma filosofia denominada a partir do conceito de Marketing Relacionamento, verificando um certo distanciamento do conceito de adquirir novos clientes e, passando a buscar formas de garantir a retenção dos clientes já existentes (AGUDO et al., 2012; STEFANOUE et al., 2003).

Frente a esses objetivos, procura-se definir programas de fidelidade de clientes, customizados para cada tipo de segmento. Birgelen et al. (1997) reconhecem que os benefícios de um relacionamento de fidelidade entre a organização e o cliente são numerosos e que os clientes fiéis são menos sensíveis a alteração de preços praticados pela empresa.

Tendo isto em conta, este artigo busca analisar as características de um programa de fidelidade de uma empresa brasileira. Esta empresa, “O Boticário”, possui um programa de fidelidade já consolidado no Brasil e sua filial em Portugal pretende iniciar brevemente uma iniciativa neste sentido. Procura-se desta forma responder a seguinte questão de pesquisa: Como elaborar um programa de fidelidade?

Seguindo as etapas propostas por Mendes (2013) foi possível analisar o programa de fidelidade da empresa “O Boticário” no Brasil e tecer sugestões para um possível programa de fidelidade da empresa em Portugal. O artigo está estruturado em cinco seções. Após esta introdução apresenta-se a revisão de literatura sobre CRM e programas de fidelidade. A seção 3 aborda as questões metodológicas seguidas para elaboração da pesquisa, sendo que a seção seguinte apresenta o estudo de caso e respetiva análise. Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais, limitações e sugestões para estudos futuros.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

A seção 2 apresenta conceitos sobre CRM e, em especial, sobre programas de fidelidade e suas principais características.

### **2.1 CRM e o impacto em relações duradouras**

A visão de que os clientes estão mais atentos e de que os concorrentes surgem de lugares não tradicionais é evidente, aumentando assim as opções de escolha e gerando um leque de alternativas para os clientes (HOFFMAN e LOWITT, 2008; BOSE e RAO, 2011). Segundo Lee e Cunningham (2001), são muitas as empresas que estão mudando o seu paradigma estratégico, abandonando a sua estratégia transacional e passando a concentrar-se na retenção dos clientes já existentes. Uma vez que, segundo Zineldin (2006), é mais lucrativo reter os clientes existentes, do que tentar atrair novos, faz sentido para as empresas desenvolverem uma orientação para relacionamentos de longo prazo com a sua base de clientes (IZQUIERDO et al., 2005). Esse tipo de relacionamento, segundo Berry (1995), só é

construído entre clientes e varejistas, se o este último oferecer benefícios financeiros, como por exemplo incentivos de preços, benefícios sociais, quando o cliente é reconhecido e tratado de forma especial e fazendo parte de uma relação vantajosa em relação a tempo e dinheiro.

Porém, o conceito de marketing de relacionamento não é novo, este teve origem no marketing de serviços, concentrando a ênfase na qualidade e no aumento dos benefícios, tanto para a empresa como para os clientes (BERRY, 1995). Percebe-se que as organizações têm procurado recompensar a lealdade dos clientes mais valiosos, através, por exemplo, da modificação das suas ofertas de produtos e serviços (GABLE et al., 2008). O sentimento de lealdade traduz-se no compromisso do cliente para fazer negócios com uma organização em particular e, que os faz repetir as compras de bens e serviços, tornando-se clientes mais fiéis (ZINELDIN, 2006; BOSE e RAO, 2011).

Nguyen e Mutum (2012) mostram o CRM como um “conceito renovado” em relação ao marketing de relacionamento, afirmando que o uso intencional de conhecimentos e tecnologias, ajuda as empresas a gerar ofertas personalizadas, a fim de melhorar e manter relações de qualidade. Para Russel e Sneath (2006), as bases de dados de CRM podem ser utilizadas para determinar o valor de cada cliente, definir o mercado e reconhecer estratégias de intervenção. Nguyen e Mutum (2012) sugerem que a base de dados do CRM deve facilitar as interações entre empresas e os clientes, pois torna possível ao vendedor rastrear e armazenar informações de clientes, a fim de personalizar as ofertas de acordo com as necessidades e os seus desejos individuais. Dorotic et al. (2012) argumentam que devido ao desenvolvimento tecnológico as empresas podem conduzir seus programas de fidelidade.

Pedron e Saccol (2009) afirmam que os pilares do CRM, que possibilitam o marketing customizado, estão baseados em estratégia e tecnologia, ambos pertencentes a uma filosofia, a qual deve ser expandida para a empresa que decide implantá-lo. Para formalizar esse conceito, as organizações buscam: personalizar a experiência de compra, melhor prever os padrões de compra, atrair clientes com ofertas e serviços especiais e construir relacionamentos mutuamente benéficos a longo prazo (CHEN e POPOVICH, 2003).

Diante dos benefícios citados na literatura sobre a retenção de clientes como sendo uma perspectiva mais rentável do que apenas utilizar estratégias de obtenção de novos clientes, Meyer-Waarden (2008) posicionam os programas de fidelidade a ferramenta que as empresas precisam adotar para conseguir reter os seus clientes.

## **2.2 Programas de Fidelidade**

Atualmente as empresas já não conseguem obter vantagem competitiva apenas com diferenciação de produtos, uma vez que se trata de uma estratégia facilmente copiável (BOSE & RAO, 2011). Foi com esta preocupação que no início da década de 1980, os programas de passageiro frequente de algumas companhias aéreas nasceram, mais tarde tornando-se os programas de fidelidade (DE BOER & GUDMUNDSSON, 2012). A fidelidade é sustentada atualmente, mediante a criação de relações preferenciais, as quais são baseadas em valor (ZINELDIN, 2006). Na perspectiva de Zineldin (2006), o valor total para o cliente pode incluir vários tipos, como: (i) o valor funcional do produto, (ii) o valor do serviço, (iii) o valor emocional, (iv) o valor social, (v) o valor condicional - fatores conjunturais ou circunstanciais ou situações sociais específicas, e o (vi) valor epistêmico - capacidade do produto ou serviço surpreender, despertar a curiosidade e maximizar motivações.

Existem muitos objetivos ligados aos programas de fidelidade (DOWLING & UNCLES, 1997). Contudo, um dos objetivos mais citados dos programas é estabelecer um maior nível de retenção de clientes em segmentos rentáveis, proporcionando maior satisfação e valor para um seletivo grupo de consumidores fiéis, mostrando a eles algum valor percebido (BOLTON et al., 2000). Dorotic et al. (2012) citam que os programas de fidelidade, em geral, são eficazes para aumentar os comportamentos de compra do consumidor a longo prazo,

respeitando as diferenças entre os segmentos de consumidores e mercados. É nesse ambiente o sucesso de um programa de fidelidade está, em grande parte, associado à capacidade de transparecer valor percebido das recompensas oferecidas aos clientes (MEYER-WAARDEN & BENAVENT, 2006).

Nesse sentido, diz-se que a lealdade "ocorre quando as crenças e atitudes favoráveis para a marca se manifestam no comportamento de compra repetida" (KELLER, 1993, p. 8). Os indicadores comportamentais demonstram que há diferenças de compras entre os membros do programa e os que não participam. Dentre os fatores medidos, a intensidade de compra (em termos de total e média de *tickets* de compras), o compartilhamento das compras, a frequência de compra e o intervalo entre uma compra e outra, mostraram-se maiores entre os membros do programa, no estudo realizado por Meyer-Waarden (2008).

Bolton et al. (2000) constatam que os programas de fidelidade estão cada vez mais em evidência, já que estão presentes em uma variedade de empresas. Tanto os consumidores como os varejistas enfrentam vantagens e desvantagens. Para os varejistas, as barreiras são divididas em dois subgrupos: o primeiro inclui as preocupações sobre a eficácia do programa, não sendo possível impedir que os clientes participem de muitos programas ao mesmo tempo; a segunda barreira é em relação ao retorno sobre os investimentos, sendo que é questionado o valor financeiro real e até que ponto ele cria lealdade sustentada (NOORDHOFF et al., 2004). Entretanto, Sharp e Sharp (1997) entendem de forma diferente o valor financeiro de um programa de fidelidade, pelo fato de que a lealdade aumenta a certeza de fluxos de caixa futuros, diminuindo o risco de perder clientes.

Outro aspecto referenciado na literatura é a poligamia para com programas de fidelidade de um mesmo segmento. Dowling e Uncles (1997) revelam que em 1993, a participação média dos consumidores em programas de fidelidade na Europa era de 3,1 per capita, sendo que, já nessa altura, os números estavam em ascensão. Dessa forma, os programas de fidelidade são avaliados de forma crítica, pois demonstram falta de adesão fiel dos membros das marcas, variando entre as empresas, de acordo com o melhor benefício de cada compra. Duffy (2005) complementa a respeito da manutenção de clientes fiéis que, se esses programas não entregarem valor substancial para o cliente, a empresa corre o risco de perder também clientes já participantes e fiéis.

Em um estudo com outro foco, Strauss et al. (2005) analisaram os impactos negativos de programas de fidelidade, relacionando a percepção do cliente quanto a inacessibilidade, inutilidade, barreira de qualificação e os custos de resgate de recompensas, com a teoria da frustração e sentimento de discriminação. Além da variedade de opções de produtos e serviços, atualmente o consumidor se depara com opções de programas de fidelidade, os quais não exigem fidelidade, ou seja, ele pode ser membro de mais de um programa referente ao mesmo segmento simultaneamente.

Estudos de caso como o realizado na Malásia, por Omar et al. (2011), afirmam ser vital para as firmas garantirem que os clientes tenham realmente elos de fidelidade com elas, e isso só será possível se as empresas encontrarem meios de torná-los fiéis às suas lojas. Dessa forma, o relacionamento num programa de fidelidade deve considerar primordialmente, que o atendimento seja direcionado por forma a sugerir e demonstrar aos clientes que eles obterão vantagens aos retornarem a comprar nas lojas retornando em outras oportunidades.

Diante da perspectiva multifacetada da vulnerabilidade na migração do consumidor, surge também outra visão para os programas de fidelidade - a cooperação que demonstra a importância que a opinião do cliente exerce sobre as atitudes da empresa. Tal estratégia de cooperação estimula o relacionamento com os clientes com base na qualidade, diálogo, inovação e aprendizagem, sendo considerada uma estratégia sustentável, que cria a longo prazo vantagem competitiva para as empresas (GRONROOS, 1995; NGUYEN e MUTUM,

2012). Esse paradigma parece ser crescente e se expande para outros aspectos de relacionamento, e não apenas para os tradicionais de pontuar ou conceder recompensas.

Hallowell (1996) entende que tanto o gerenciamento de serviços, como as literaturas de marketing, sugerem em seus embasamentos, haver ligação entre satisfação do cliente, fidelidade e, conseqüentemente, lucratividade. Omar et al. (2009) afirmam que é necessária uma atenção cuidadosa aos detalhes de qualidade de serviço dos programas, considerando como importante as perspectivas de recompensa, a política do programa, o pessoal de serviço, o atendimento de balcão, a comunicação e o serviço personalizado.

Em relação aos cartões de fidelidade, Sharp e Sharp (1997) os consideram uma ferramenta dominante nos programas de fidelidade de muitos varejistas. Noordhoff et al. (2004) argumentam que do ponto de vista do varejista, o cartão de fidelidade é a principal interface entre o banco de dados com as informações e o cliente e, do ponto de vista do cliente, o cartão é um instrumento que gera benefícios adicionais. Dessa forma, o cartão de fidelidade é um símbolo físico utilizado para demonstrar a tangibilidade do relacionamento.

Mauri (2003) desenvolveu um estudo quantitativo em um supermercado italiano para avaliar variáveis a respeito da utilização do cartão de fidelidade pelos consumidores. Como principais conclusões destaca que um percentual elevado de consumidores, que utilizaram o cartão de fidelidade no período de acompanhamento da pesquisa, não eram de fato consumidores fiéis. Este mesmo autor constatou ainda que: (i) o maior incentivo para os clientes utilizarem os cartões, e assim gerar lealdade, são as promoções; (ii) pode ser mais eficaz vincular recompensas pela frequência de compras e não pelo valor dos *tickets* de compras dos consumidores; (iii) a utilização de um programa de fidelidade utilizando banco de dados via cartões precisa de uma gestão de marketing dedicada, para explorar seus benefícios, a fim de que seja possível traçar perfis pelo uso do cartão de fidelidade.

Capizzi e Ferguson (2005) alertam para um sintoma que demonstra fadiga dos programas de fidelidades, os quais há décadas vinham crescendo e se espalharam ao redor do mundo empresarial em diversos segmentos e, com o passar do tempo passam a ter sua real eficácia questionada. Apesar de alguns autores tratarem os programas de fidelidade como uma ferramenta de marketing eficaz, a posição atual destes programas está em uma encruzilhada, em que alguns setores da indústria de marketing começaram a questionar se tais programas são realmente capazes de angariar apoio e lealdade dos seus clientes (OMAR et al., 2009).

Sobre as características dos programas de fidelidade em serviços, Omar et al. (2009) afirmam que, em geral, eles concedem benefícios aos clientes. Tendo em vista a problemática apresentada, Mendes (2013) apresenta uma proposta de metodologia para a elaboração de um programa de fidelidade contendo 13 etapas com as principais características dos programas de fidelidade apresentados pela literatura. O Quadro 1 apresenta essa metodologia.

**Quadro 1 - Metodologia para a elaboração de um programa de fidelidade de clientes**

<b>Etapa</b>	<b>Descrição</b>
<b>1) Analisar a realidade organizacional e examinar os processos de negócio</b>	Esta etapa ajuda as empresas a decidir se um programa desta natureza está ou não alinhado com os objetivos da organização e é uma boa estratégia a adotar no mercado em que está inserido. Outro aspecto a analisar deve ser a estratégia corporativa. É muito importante ter ou adotar uma orientação estratégica para o cliente, ou seja, estar inserida no paradigma do Marketing de Relacionamento, no qual o foco das ações organizacionais são os clientes.
<b>2) Desenvolver um banco de dados de clientes e utilizar um software de CRM</b>	Uma base de dados permite às empresas registrar, analisar e aceder às informações sobre os seus clientes (Allaway et al., 2006). Se esta base de dados for formulada para ser única e centralizada, pode permitir a qualquer colaborador, em qualquer estabelecimento da empresa, aceder às informações sobre os clientes de que necessita. Ao armazenarem vários tipos de dados, as bases de dados permitem às empresas realizar vários tipos de análises sobre os clientes (Allaway et al., 2006).
<b>3) Obter apoio e ajuda de toda a organização</b>	Um programa de fidelidade poderá ser mais bem sucedido se houver conhecimento e apoio por parte de toda a organização. É muito importante que as empresas realizem ações de formação sobre o programa de fidelidade e sobre o software de CRM adotado. Estas práticas valorizam os colaboradores, podendo maximizar as suas motivações para com o programa de fidelidade.
<b>4) Definir os objetivos do programa de</b>	Segundo Banasiewicz (2005), as empresas não devem começar a desenvolver um programa de fidelização sem definirem pelo menos um objetivo a que se propõem alcançar através deste. Note-se contudo, que os objetivos poderão ser maximizados se estiverem articulados de acordo com cada

<b>fidelidade</b>	realidade empresarial - indo ao encontro das suas estratégias e necessidades organizacionais.
<b>5) Definir o orçamento para o programa de fidelidade</b>	Ao definir o orçamento para o programa de fidelização, as empresas conseguem ter uma noção da sustentabilidade das ações que pretendem desenvolver. Segundo Dowling & Uncles (1997), as empresas devem definir sempre o orçamento total para o programa de fidelização, de modo a não incorrerem em custos demasiado elevados ou imprevistos.
<b>6) Desenvolver o regulamento geral do programa</b>	Ressalve-se que não existe um número certo de tópicos a englobar num regulamento para um programa de fidelização - tudo depende da realidade e do negócio de cada empresa. Assim, a existência de um regulamento, tal como foi indicado por Banasiewicz (2005), é algo em que as empresas se devem concentrar.
<b>7) Determinar os dados dos clientes recolher e sua finalidade</b>	Uma empresa que pretenda criar um programa de fidelização deve ponderar, pelo menos, solicitar os dados pessoais mais básicos, como por exemplo, nome e contato telefônico. Contudo, dependendo da natureza do negócio, podem ser solicitados outros dados mais específicos. A finalidade dos dados, normalmente é a realização de análises. Segundo Lacey & Sneath (2006) as empresas utilizam os dados para realizar análises e segmentar, comunicar e direcionar a oferta, consoante os vários tipos de clientes existentes.
<b>8) Segmentar o banco de dados de clientes e identificar os clientes mais valiosos</b>	Ao realizarem a segmentação dos seus clientes, tal possibilita que as empresas possam avaliar melhor a sensibilidade dos consumidores quanto às ações de retenção desenvolvidas, bem como ainda identificar quais são os clientes/segmentos mais valiosos (Meyer-Waarden, 2008). Uma boa segmentação vai permitir às empresas comunicar de forma personalizada, direcionando melhor a oferta. Para realizar a segmentação das suas bases de clientes, as empresas elegem um ou vários critérios, dependendo da natureza dos seus negócios e do setor de atividade em que atuam.
<b>9) Definir os benefícios que serão oferecidos aos clientes</b>	A forma mais provável das empresas conseguirem recompensar os seus clientes, que compram repetidamente na marca e que fazem parte do programa de fidelização, poderá ser através, tal como foi referido por Ho et al. (2009), da atribuição de benefícios especiais, exclusivos para estes clientes. Os benefícios que os programas de fidelização podem oferecer, dependem do orçamento que as empresas estipularam para o programa e do seu tipo de negócio.
<b>10) Adotar o uso de cartão de fidelidade</b>	O cartão de fidelização é algo físico, palpável, que, segundo Allaway et al. (2006), permite aos clientes obterem vários benefícios. Depende da base/sistema que a empresa está a utilizar ou pensa utilizar no seu programa. Se for uma base de pontos acumulado em cartão, esta poderá ser a prática mais favorável. Mas se a base for outra, e o cartão tiver uma função meramente identificadora, a sua existência pode ser posta em causa. Consoante a realidade da empresa (interna e externa) e os seus objetivos, pode fazer sentido adotar uma estrutura de fidelização por níveis, com vários cartões.
<b>11) Definir as campanhas de comunicação e os meios a usar no programa</b>	As empresas podem desenvolver regularmente várias campanhas de comunicação dedicadas aos membros do programa de fidelidade, dando a conhecer novos produtos e/ou serviços, uma nova loja, promoções e ofertas, bem como para oferecer vales de desconto ou ainda convidar para um evento a realizar. Note-se que, segundo Meyer-Waarden (2008) e Thomas & Sullivan (2005), uma comunicação personalizada/segmentada tem cada vez mais impacto atualmente, na medida em que os consumidores estão cada vez mais seletivos nas suas escolhas e compram normalmente consoante as suas necessidades e gostos pessoais. Podem utilizar email, SMS, correio e até telefone.
<b>12) Flexibilizar o programa para possibilitar inovações contínuas</b>	Ao tornarem os seus programas de fidelidade flexíveis e adaptáveis, as empresas permitem que estes englobem melhorias e inovações ao longo do tempo, para que não se tornem deste modo ferramentas de fidelidade obsoletas, bem como para que consigam singrar no mercado altamente competitivo que se vive atualmente (Ferguson & Hlavinka, 2006). O programa pode ser mais bem sucedido se for dinâmico e se estiver alinhado com a estratégia corporativa da empresa.
<b>13) Tornar o programa de fidelidade num “clube” especial para os clientes</b>	De modo a cativar e a desenvolver relacionamentos duradouros com a base de clientes existentes da empresa, e em especial com os clientes mais valiosos, as organizações podem tentar fazer do programa um “clube” especial no qual os clientes se sintam importantes, que gostem de fazer parte, que lhes confira um sentimento de identidade e de “pertença” à empresa (Ho et al., 2009). Esta valorização pode acontecer através de upgrades no tratamento/serviço, de um tratamento personalizado e acompanhado, de um reconhecimento especial, através da partilha de experiências entre clientes e entre clientes e empresa, entre outros (Ho et al., 2009).

Fonte: Adaptado de Mendes (2013)

### 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 deste 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 de caso é mais eficaz nas fases iniciais da pesquisa de novos fenômenos e, sua principal vantagem é realizar a triangulação de dados, aumentando a confiabilidade da informação, é ainda, uma ferramenta útil na obtenção de uma maior compreensão do contexto estudado (EISENHARDT, 1989). Este estudo de caso é de natureza descritiva e exploratória, na medida em que descreve a realidade de programas de fidelidade e visa obter uma nova compreensão acerca deste fenômeno em particular. A empresa escolhida foi “O Boticário”, uma empresa do setor de cosmética, com sede no Brasil e filiais em oito países.

Os dados foram coletados entre março e junho de 2013, sendo que uma das pesquisadoras realizou o levantamento no Brasil e, a outra em Portugal. No Brasil, a

pesquisadora entrou em contato com O Boticário, obtendo retorno prontamente sobre a possibilidade de estudar seu programa de fidelidade. A empresa disse que disponibiliza várias informações em dois websites. Entretanto, não houve possibilidade de agendar entrevistas com os responsáveis diretamente pela condução e elaboração do programa de fidelidade, devido a política da empresa no Brasil. Também foram coletados dados por meio de documentos secundários como mídias enviadas em campanhas do programa de fidelidade. Ainda no Brasil, houve a entrevista com uma gerente de uma franqueada do grupo “O Boticário”, confirmando se na prática o programa é conduzido conforme seu regulamento.

Em Portugal, a pesquisadora realizou quatro entrevistas envolvendo o diretor internacional de negócios da marca, a diretora de marketing em Portugal, uma gerente e uma colaboradora de uma loja. As entrevistas buscaram conhecer detalhes em profundidade sobre a marca “O Boticário” em Portugal, além da predisposição da empresa para a adoção de um programa de fidelidade (conhecer que características e que etapas da metodologia de Mendes (2013), uma vez que em Portugal a empresa não possui programa de fidelidade. As entrevistas foram gravadas sendo depois transcritas na íntegra. Estas realizaram-se no local de trabalho de cada um dos entrevistados e tiveram a duração média de 50 minutos seguindo um roteiro de entrevista pré-definido. Com o intuito de realizar a triangulação dos dados foi realizada observação direta em todos os momentos em que a pesquisadora esteve na organização, incluindo o atendimento ao cliente. Também foi analisado o *website* do “O Boticário” Portugal. Após a coleta dos dados, estes foram codificados e analisados com o *software* de análise qualitativa de dados MAXQDA®.

#### **4 ESTUDO DE CASO – O BOTICÁRIO**

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

Atualmente é a maior rede de franquia do mundo do setor cosmético e de perfumaria, com mais de 900 franqueados e cerca 3260 lojas da marca em 2011. Além do Brasil, marca presença noutros 8 países, com cerca de 77 lojas próprias e 600 pontos de venda. O volume de negócios total da empresa em 2011 atingiu, aproximadamente, 2.1 milhões de euros, tendo crescido cerca de 19% em relação a 2010. A rede de franquia de “O Boticário” vende mais de 100 milhões de produtos anualmente e está presente em categorias como perfumaria, cuidados de rosto, cuidados de corpo, maquiagem, linha masculina e infantil, entre outros.

A história dos programas de relacionamento com o cliente do “O Boticário” Brasil teve início com a criação do clube Garota Thaty, em dezembro de 1993 - nome da deo-colônia voltada para os adolescentes, que é um dos carros-chefes da marca. Para atingir outros públicos foram criados outros dois clubes de relacionamento: (i) Amiga Ma Chérie, em 1998, e (ii) Amigos do Boti, em 2000 (para crianças de três a sete anos). Os três clubes somam mais de 250 mil clientes cadastrados, aos quais são enviados três vezes ao ano materiais elaborados especialmente de acordo com o perfil de cada clube. Para os demais públicos, o programa de fidelidade institucional recompensa os consumidores cadastrados por suas compras repetidas, desde o ano de 1999. Este programa estrutura-se em uma base de pontos com cartão fidelidade em que (um Real equivale a um ponto) e sempre que os clientes atingirem 100 pontos podem trocá-los por descontos (30 pontos equivale a um Real de desconto). Os pontos

acumulados podem ser trocados por descontos de até 20% em novas compras nas lojas da rede “O Boticário” Brasil.

A empresa “O Boticário” Portugal encontra-se no mercado português há 27 anos e desde então vem sofrendo algumas alterações e mudanças estratégicas. Atualmente, segundo o Diretor de Negócios Internacionais (DNI) da marca em Portugal e a Gerente de Loja (GL) entrevistada, os objetivos do “O Boticário” em Portugal prendem-se com o tornar o “Mundo mais belo, mais cheio de vida e energia”, ou seja, “transformar o Mundo à nossa volta”. Para o DNI, o “Boticário” Portugal deve fazer com que os seus clientes se sintam especiais, bonitos por fora e por dentro, e que com esta energia e disposição, que adquirem com a marca e com os seus produtos, contagiem o Mundo à sua volta. Já para a Diretora de Marketing (DM) os objetivos atuais passam por aumentar a frequência de visita à loja, aumentar a taxa de utilização da marca (tornar a marca mais conhecida da população portuguesa), obter um ganho de vendas e criar um programa de fidelidade.

Quanto ao fato da empresa ainda não possuir um programa de fidelidade, a DM justifica dizendo que em 2009 a empresa sofreu um processo de reestruturação total para perceber se tinha ou não espaço no mercado português, servindo ainda para alterar por completo toda a sua dinâmica de negócio. Como tal, só agora, passados cerca de quatro anos, é que a empresa se sente preparada para iniciar um programa de fidelidade. Contudo, para o DNI, o fato de um programa de fidelidade ainda não ter sido desenvolvido deve-se muito ao fato de não haver no mercado, e mais especificamente no setor da cosmética e perfumaria, iniciativas de fidelidade que sejam consideradas bem sucedidas pela empresa “O Boticário” Portugal. Para o DNI, a dúvida central da empresa sobre os programas de fidelidade apresenta-se em “Como gerar um Programa de fidelização que seja reconhecido pelo cliente como um programa que valha a pena e que nos dê a nós empresa resultados?”. Segundo ele, “Eu acredito que os consumidores usam muito pouco os programas de fidelidade e só usam realmente aqueles que agregam valor (...) quando os consumidores não veem valor físico, financeiro ou emocional, eu acho que o programa de fidelidade morre. no programa de fidelidade perfeito o cliente ao comprar ganha, a empresa também ganha e depois alguém terceiro ganha. Ele teria de fazer um bem social, só não sei qual exatamente. (...) Se o programa tiver esta capacidade, acho que teremos um programa perfeito”. Porém, e apesar das dúvidas expressas pelo DNI, tanto ele como a DM, consideram que os programas de fidelidade são adequados para empresas do setor.

A análise do caso está construída tendo em vista os 13 passos proposto por Mendes (2013) para a elaboração de um programa de fidelidade, tendo em consideração o programa de fidelidade da marca “O Boticário” no Brasil e as evidências sobre a empresa em Portugal.

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

O programa de fidelidade do “O Boticário” Brasil já atua no mercado desde 1999 e demonstra ser, pelo número sempre crescente de clientes cadastrados (mais de 10.7 milhões de clientes atualmente), um programa de sucesso. Apesar do DNI do “O Boticário” Portugal ter afirmado que um possível programa de fidelidade neste país nunca estaria vinculado ao programa do Brasil, uma vez que, segundo ele, “no Brasil existe outro tipo de relacionamento, outro tipo de mercado, e a dinâmica é totalmente diferente da de Portugal”, poderia fazer sentido analisar a realidade e o funcionamento do programa de fidelidade brasileiro de modo a obter sugestões, ideias e até mesmo algumas práticas que pudessem ser adaptáveis ao mercado português. Considera-se então importante analisar não só o potencial do programa, como a realidade do programa de fidelidade da empresa no Brasil (devido ao histórico de sucesso da marca no Brasil, bem como o fato da empresa ter um departamento totalmente focado ao programa e, principalmente, devido ao tempo em que o programa já está consolidado no mercado).

### **2) Desenvolver um banco de dados de clientes e utilizar um *software* de CRM**

O banco de dados do programa no Brasil é unificado e centralizado para todas as lojas do país. Porém, as vendedoras não têm acesso ao histórico dos clientes. Apenas conseguem acessar os dados mais básicos dos clientes (essa integração ocorre apenas na parte estratégica e de direção do programa de fidelidade), sempre através da apresentação do cartão fidelidade ou do nome seguido do telefone. A principal utilidade do banco de dados para o “O Boticário” Brasil, que reforça o que foi constatado por Allaway et al., (2006), é a capacitação que confere à equipe que trabalha em sede no programa, para a realização de análises, para segmentar os clientes e para comunicar com eles. O programa da empresa no Brasil utiliza, para a realização de análises e facilitação da obtenção de informações relevantes, um *software* de CRM. No que concerne ao “O Boticário” Portugal este também possui um banco de dados único e centralizado para todo o país. Segundo a vendedora (VL), a Gerente de loja (GL) e a DM, este banco de dados permite a qualquer vendedora de qualquer loja, mediante o nome e o contato e/ou a apresentação de um vale de desconto, acessar ao registo dos clientes. A VL e a GL afirmam ainda que, mediante estes dados, fornecidos e autorizados pelos clientes, conseguem aceder ao histórico dos clientes (ex. produtos anteriormente comprados, loja onde estes foram comprados e em que data). Porém, o DNI garante que na loja, as vendedoras só podem acessar o registo dos clientes e não ao seu histórico de compras, sendo que este último apenas está disponível para análises feitas na empresa. O principal propósito deste banco de dados é conhecer o comportamento de compra dos clientes, comunicar com os clientes e fazer análises aos dados. Para o DNI, bem como para a DM, a base de dados permite realizar análises e conhecer assim quem são os clientes da empresa, bem como ainda conhecer as vendas diárias (ex. qual a categoria mais vendida no total e em loja, etc.) e o crescimento da empresa. Contudo, em Portugal, a empresa “O Boticário” não possui *software* de CRM, realizando as suas análises através do Microsoft Excel®.

### **3) Obter apoio e ajuda de toda a organização**

Como foi apresentado na metodologia de Mendes (2013), um programa de fidelidade poderá ser mais bem-sucedido se houver conhecimento e apoio por parte de toda a empresa, e com a análise deste caso, isso não foi exceção. Uma vez que o programa de fidelidade no Brasil é uma iniciativa tão complexa e antiga, possuindo ainda uma estrutura de pessoal dedicado exclusivamente para a sua condução, poderá fazer sentido afirmar que o programa tem o apoio, a ajuda e o interesse de toda a empresa. Para a empresa “O Boticário” Portugal é muito importante o envolvimento de toda a organização em processos estratégicos. Para o DNI, um programa de fidelidade é algo muito sério e importante e só faz sentido encetar e desenvolver uma iniciativa desta natureza se toda a empresa estiver envolvida: “num programa de fidelidade toda a empresa teria de estar a par e envolvida na sua metodologia, processos e benefícios”. Segundo o DNI no Natal, que é uma das épocas mais fortes do ano para a empresa, a equipe do escritório sai para as lojas para vender como um vendedor de primeira linha. Tanto para o DNI como para a DM se um programa de fidelidade for adoptado é obrigatório que as vendedoras de primeira linha tenham formação específica sobre este. Atualmente as vendedoras recebem ações de formação constantes de modo a facilitarem o mais possível a experiencia de compra dos clientes. Segundo estes dois entrevistados, a formação vem do Brasil e em Portugal esta é adaptada conforme a realidade do mercado nacional. Segundo a DM, “Nós «pegamos» no programa de formação do Brasil, vemos o que tem aderência à realidade Portuguesa, fazemos um *fit* e adaptamos à nossa realidade”.

### **4) Definir os objetivos do programa de fidelidade**

A definição de objetivos para um programa de fidelidade mostrou-se muito importante para a empresa “O Boticário” no geral, pois sem objetivos definidos será muito difícil que o programa venha a ser bem sucedido. No Brasil, o programa de fidelidade tem por objetivo premiar os clientes pela repetição de compras na empresa, promover o retorno à loja para novas compras, fidelizar o maior número de clientes, conhecer os hábitos de compra da base

de clientes, ajudar a segmentar os clientes, e ajudar a direcionar os esforços de marketing. Já para “O Boticário” Portugal os objetivos de um programa de fidelidade são de grande utilidade porque, segundo o DNI, “Eu nunca vou começar um programa de fidelidade sem saber onde eu quero chegar com ele” - o que reforça a afirmação de Banasiewicz (2005). Foram muitos os possíveis objetivos para um programa de fidelidade citados pelos entrevistados, porém, os mais nomeados foram: (i) Aumentar a frequência de visitas às lojas, (ii) Recompensar os clientes pelo seu comportamento de compra repetido, (iii) Conhecer/reconhecer os clientes e os seus hábitos de compra; (iv) Fidelizar clientes, (v) Manter o nível de afectividade à marca, (vi) Fazer com que os clientes comecem a comprar novas categorias dentro da marca, bem como facilitar o *cross-selling*. Para o DNI e para a DM os objetivos de um futuro programa de fidelização deverão estar ligados aos objetivos organizacionais estratégicos da empresa para o mercado português, sendo assim pouco provável que os objetivos desta futura iniciativa sejam semelhantes aos do programa brasileiro.

### **5) Definir o orçamento para o programa de fidelidade**

Para qualquer iniciativa estratégica e de marketing, normalmente é definido um orçamento. Para um programa de fidelidade isso não deverá ser exceção. Não foram obtidas evidências e dados suficientes que permitam afirmar que a iniciativa de fidelidade do “O Boticário” Brasil tenha um orçamento. Segundo a DM, nestes dois últimos anos em que a empresa já se encontra numa espiral ascendente, já começa então a fazer investimentos em marketing. Percebe-se nas falas dos entrevistados a preocupação que a empresa tem com a definição de um orçamento para as suas diversas iniciativas, bem como a necessidade desta etapa em um programa de fidelidade, de forma a não incorrerem em custos excessivos.

### **6) Desenvolver um regulamento geral para o programa de fidelidade**

O programa de fidelidade do “O Boticário” Brasil encontra-se embasado por um regulamento bastante complexo, composto por 11 tópicos e diversas alíneas, o que demonstra a importância desta ferramenta para os programas de fidelidade. Este regulamento encontra-se no *website* institucional da empresa, estando assim disponível a todos os interessados, e apresenta de forma clara e transparente todos os seus tópicos: 1) Cadastro e Informações Gerais sobre o Programa; 2) Pontuação do Programa; 3) Distribuição e acúmulo de pontos; 4) Brindes oferecidos; 5) Troca de pontos por Brindes e/ou Descontos; 6) Entregas de Brindes; 7) Devolução de pontos; 8) Defeito de fabricação; 9) Validade dos pontos; 10) Cancelamento do Programa; 11) Regulamento piloto do Programa de fidelidade.

Para os entrevistados do “O Boticário” Portugal a existência de um regulamento geral e suas especificações para um possível programa de fidelidade é fundamental. Todos os entrevistados concordaram que a existência de um regulamento neste tipo de iniciativas dá transparência e permite que os clientes fiquem esclarecidos sobre as regras e procedimentos do programa, preservando a empresa de possíveis mal entendidos. Para o DNI um regulamento tem de ter algumas características: “tem de ser simples, pouco complexo com poucas regras (porque as pessoas normalmente sentem-se enganadas com regulamento muito grandes com muitas regras), com linguagem transparente - tem que expor claramente o que é que o cliente ganha ao aderir ao programa, expor claramente quais são as condições de adesão, não pode ter asteriscos, etc. Tem de ser direto, dizer quais são os benefícios, quais são as regras e quais são os processos dentro do programa. Tem de evitar que as pessoas tenham dores de cabeça com isso”.

No que concerne à adesão dos clientes conclui-se, através da análise do regulamento do programa de fidelidade brasileiro, no qual é necessário realizar uma compra (sem qualquer valor definido) para poder aderir ao mesmo. Porém, em Portugal, os entrevistados quando confrontados com esta questão responderam em unanimidade que, num futuro programa de fidelidade, não seria necessário realizar qualquer compra para poder aderir ao programa da

empresa. Para a VL seria uma forma de já ter os clientes registados na empresa e assim comunicar-lhes promoções e descontos que podem levar a futuras compras.

Quanto à questão sobre qual a técnica mais adequada para um programa de fidelidade do “O Boticário” Portugal, os entrevistados não mostraram propriamente um consenso. Para o DNI faria sentido descontos e promoções imediatas em cartão, mas que o cartão fosse algo especial e único, como o que acontece no Brasil. Já para a VL seria mais pertinente a existência de uma técnica que oferecesse aos clientes ofertas, descontos e promoções imediatas, sem cartão. A GL afirma que a técnica de pontos acumulados em cartão (em que sempre que o cliente atingisse um grande número de pontos poderia obter determinado desconto ou recompensa) seria a mais adequada para a empresa. Seria benéfico realizar uma análise das técnicas utilizadas nos programas de fidelidade e até um possível *benchmarking* às iniciativas dos concorrentes em Portugal.

#### **6) Determinar que dados que devem ser recolhidos e qual sua finalidade**

“O Boticário” Brasil possui um vasto leque de dados sobre os seus clientes membros do programa de fidelidade. Neste conjunto de dados são realizadas várias análises (ex. análises para avaliar a lealdade dos clientes à marca, conhecer os hábitos de compra dos clientes para atribuir segmentos) e para comunicar aos clientes as novas promoções, campanhas e lançamentos, direcionando ainda a oferta de acordo com o segmento a que eles pertençam.

“O Boticário” Portugal possui alguns dados sobre os seus clientes (nome completo e contato telefônico). A equipe hoje considera que não pode tornar obrigatório o preenchimento de muitos dados, porém neste sector seria fundamental a data de nascimento, uma vez que “a idade é muito interessante (...) faz muita diferença o target”.

#### **7) Segmentar a base de clientes e identificar os clientes mais valiosos**

O “O Boticário” Brasil realiza a segmentação da sua base de dados de clientes. Uma vez que o contato com os clientes, para promover campanhas promocionais e novos lançamentos, é direcionado de acordo com o perfil de cada cliente. É possível verificar que ocorra na empresa uma certa identificação dos segmentos e clientes mais valiosos, uma vez que ao segmentar de acordo com o volume de pontos acumulados é possível perceber quem são os clientes que mais gastam. A segmentação da base de clientes em Portugal é ainda uma prática recente. Segundo a DM, atualmente a empresa realiza ações de segmentação pontuais. Um exemplo, segundo a DM, a VL e a GL, foi a realização de uma ação de comunicação para um segmento muito específico, o segmento *anti-ageing* (clientes com mais de 35 anos). Para os clientes que englobam este segmento e/ou que já usassem produtos desta linha, foi comunicado o novo lançamento da linha em exclusivo.

#### **8) Definir os benefícios que serão oferecidos aos clientes**

O programa do “O Boticário” Brasil pretende beneficiar os seus clientes cadastrados com vantagens e descontos exclusivos em suas compras, suportando o que foi referido por Ho et al., (2009), por forma a promover o retorno às lojas para novas compras. Através da análise do regulamento da empresa e da entrevista com a gerente, foi possível identificar os benefícios do programa de fidelidade para os clientes: (i) acúmulo de pontos e troca por descontos; (ii) novidades em primeira mão; (iii) convites para eventos; (iv) promoções exclusivas direcionadas de acordo com cada perfil; (v) no aniversário dos membros o envio de um cartão de felicitação; Note-se ainda que no regulamento do programa de fidelidade se encontra explícito que o cliente deverá conter um saldo mínimo de 100 pontos acumulados em seu cartão fidelidade para ter direito a troca de pontos por descontos nas compras de produtos Boticário, e que os descontos não excederão 20% do valor do produto desejado.

Quando questionados sobre que benefícios poderia trazer um programa de fidelidade aos seus clientes, os entrevistados deram respostas muito variadas: (i) descontos, promoções e/ou ofertas especiais para os membros, (ii) informações em primeira mão, (iii) convites para

eventos como demonstrações e lançamento de produtos, (iv) comunicação personalizada de acordo com as necessidades e preferências dos clientes e nos seus aniversários, (v) recompensas personalizadas de acordo com o segmento de clientes. O DNI diz ainda que faria todo o sentido fornecer aos clientes, membros de um programa de fidelização da empresa, desconto imediato sobre a fatura de compra. Para ele os programas de fidelidade não deviam basear-se tanto em questões de preços de produtos. “Acho que deveria melhorar a experiência de compra dos clientes. (...) Eu não gosto de programas de fidelização que só se baseiam em preços, porque isto faz com que os clientes só compreem neste sentido.”

#### **9) Adotar o uso de cartão de fidelidade**

No “O Boticário” Brasil existe um cartão fidelidade que ajuda os clientes a obterem descontos através de pontos acumulados no cartão. Já no “O Boticário” Portugal a adoção dessa ferramenta num futuro programa de fidelidade teria de ser ponderada.

No caso do programa de fidelidade do “O Boticário” Brasil os pontos são acumulados em cartão (um Real igual a um ponto), utilizando para isso um cartão fidelidade (este cartão é exclusivo ao território brasileiro). A partir do momento em que os clientes ficam cadastrados no programa, este recebem na hora (nas lojas físicas) o seu cartão fidelidade. No programa do “O Boticário” Brasil, hoje já é possível acumular ou utilizar pontos apenas com o cadastro de pessoa física (CPF), sem a posse física do cartão na hora da compra, o que facilita de certa forma os clientes que não gostam de andar com cartões ou se esqueceram do mesmo. Este cartão é ainda algo de muito valor e cobiçado no Brasil, uma vez que é de um design de luxo, próprio e contém ainda um holograma. Ou seja, este cartão é objeto de desejo e encarado como um símbolo da nacionalidade brasileira. De todos os entrevistados no “O Boticário” Portugal, apenas a GL se mostrou receptiva à ideia de adotar um cartão de fidelidade. Para a maioria dos entrevistados o cartão não se adequa à realidade da empresa, sendo desnecessário. Acrescentam ainda que os cartões se tornaram uma moda, que é algo banal hoje em dia, e que são cada vez mais os clientes que ficam satisfeitos quando algum programa de fidelidade não possui cartão.

Entretanto, para o DNI um cartão de fidelidade faria sentido se fizesse com que os clientes tivessem acesso a recompensas personalizadas, permitindo ainda aos clientes fazerem algo com o cartão que não conseguiriam sem ele. Em sua opinião só faria sentido para a empresa se o cartão agregasse valor e fosse objeto de desejo em si. Para o DNI, o único benefício para a empresa, que vê na adoção de um cartão destes, seria se o cartão fizesse *cross-selling* com outras empresas. Ou seja, que permitisse parcerias. Quanto à adoção de vários níveis de fidelidade, a VL e a GL acham que tal prática não se adequa à realidade da empresa, pois poderia fazer com que alguns clientes se sentissem inferiores e assim levar ao seu descontentamento. Já o DNI partilha da opinião de que se deve beneficiar e premiar mais os clientes mais fiéis à marca, e que para isso pode ajudar a existência de vários níveis de fidelização.

#### **10) Definir as campanhas de comunicação e os meios a usar no programa**

Tanto no “O Boticário” Brasil como no “O Boticário” Portugal se conseguiu observar a importância da existência de campanhas de comunicação para os membros cadastrados de um programa de fidelidade.

Através dos documentos disponíveis analisados, foi possível aferir que no programa de fidelidade do “O Boticário” Brasil são enviados aos membros, campanhas de comunicação de promoções e descontos exclusivos, de lançamento de novos produtos, *newsletters* informativas (sobre as novidades e pontos existentes em cartão), convites para eventos em loja e outros eventos patrocinados pela marca, e ainda uma comunicação de feliz aniversário. Nota-se que esta comunicação, do que foi possível saber, é realizada sempre tendo em atenção o segmento de cada um dos clientes cadastrados. Os meios de comunicação utilizados para contactar os clientes cadastrados no programa são as SMS, os *emails* e o endereço postal.

Contudo, a empresa comunica ainda o programa de fidelidade e suas promoções, descontos, benefícios e novidades para o público geral através das redes sociais, nomeadamente no *Facebook*, de seu *website* e através de *outdoors* alusivos ao programa. Para os entrevistados do “O Boticário” Portugal, a comunicação num programa de fidelidade é fundamental. Segundo a DM, “...as pessoas estão um bocadinho mais contraídas nos seus hábitos de consumo, estando cada vez mais emergente a necessidade de tratar melhor aqueles que já são nossos clientes, ou seja, trabalha-los de forma mais setORIZADA, falar com eles mais individualmente”.

### **11) Flexibilizar o programa para possibilitar inovações contínuas**

Segundo os testemunhos dos entrevistados do “O Boticário” Portugal, conseguiu-se comprovar o que foi referido por Ferguson & Hlavinka (2006) acerca dos programas de fidelidade terem de ser dinâmicos e não estáticos. Para “O Boticário” Portugal um programa de fidelidade tem de permitir inovações e mudanças constantes. O DNI afirma que: “Nada pode ser definitivo porque senão morre sozinho. (...) Mesmo que o programa já proporcione o que queremos este deve sempre inovar e acarretar mudanças para se manter atual e não perder o interesse tanto para a empresa como para os clientes”. Para os entrevistados no caso do setor cosmético e de perfumaria, os consumidores gostam muito mais de sentir e tocar, ou seja, valorizam mais a parte sensorial. Quanto a projetos e inovações em concreto, foram referidos: (i) tecnologias *Near Field Communication*, bem como englobar no programa parcerias com outras empresas; (ii) utilizar os clientes mais fiéis do “O Boticário” Portugal como conselheiros da marca para os mais diversos assuntos; (iii) adoção de um cartão de fidelidade, bem como novos aplicativos e novas tecnologias de atendimento ao cliente; (iv) uma nova aplicação para *Smartphones*, que permitisse aos clientes aceder à sua área de cliente e consultar os benefícios que o programa de fidelidade lhes oferece, bem como mais eventos e mais benefícios (ex. descontos, ofertas e promoções) especiais.

### **12) Tornar o programa de fidelidade num “clube” especial para os clientes**

No “O Boticário” Brasil é notório que o seu programa se trata de um “clube” no verdadeiro sentido da palavra. Uma vez que o seu *target* se apresenta no segmento médio/alto da sociedade, o programa de fidelização apresenta benefícios, recompensas e até mesmo facilidades de pagamento. Um exemplo disso é o patamar mínimo exigido para trocar os pontos por desconto (mínimo de 100 pontos para poder se habilitar a trocar os pontos - um Real equivale a um ponto em cartão). Contudo, é um programa de livre acesso, ou seja qualquer cliente com qualquer valor de compra, pode se registar no programa se assim o desejar.

Segundo os entrevistados do “O Boticário” Portugal a palavra “clube” não faz qualquer sentido para a empresa, uma vez que lembra algo restrito e exclusivo. Para o DNI o ideal seria que “qualquer cliente, que assim o desejasse, pudesse aderir ao programa”. Para a DM a importância de satisfazer os clientes é algo inerente à organização: “está no DNA da marca, para nós os clientes são o centro de tudo”. Todos concordam que um possível programa da empresa deve fornecer um sentimento de valorização aos clientes membros. Algumas das formas de valorização possíveis nomeadas foram: (i) através da transmissão de um sentimento de “pertença” à marca - fazer com que os clientes sintam que fazem parte da marca e da empresa, que se identifiquem com ela e com os seus valores; (ii) tratamento personalizado de acordo com as necessidades dos clientes; (iii) através de informações, descontos, promoções e ofertas especiais e exclusivas para membros; (iv) através de um reconhecimento especial nos aniversários dos membros.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Foi possível observar que o programa de fidelidade do “O Boticário” no Brasil está muito bem estruturado e formalizado, sendo que as características encontradas na literatura,

em grande parte são contempladas pela estrutura praticada atualmente pela marca. Contudo, em Portugal, o programa está em fase de elaboração, porém tem valores de marketing de relacionamento muito fortes presentes nas falas dos gestores entrevistados e demais evidências coletadas.

O posicionamento da marca no Brasil e em Portugal é diferente. Enquanto no Brasil, “O Boticário” é a grande marca de cosmética e perfumaria, em Portugal é uma marca que passa por um processo de reposicionamento, mas que inspira alegria, boa disposição, inovação (e muito associada a imagem do Brasil em Portugal). Ao longo do estudo de caso foi possível observar que muito do que a gestão do “O Boticário” Portugal prevê para um possível programa de fidelidade já é realizado no Brasil. Sendo assim, algumas práticas brasileiras podem ser estudadas e analisadas à luz da realidade portuguesa, de forma que a empresa em Portugal pudesse retirar ideias e sugestões ou, até mesmo, adaptar algumas destas práticas para a sua iniciativa. Assim, os programas passam a ter uma identidade organizacional, e quem sabe até uma possível integração em diferentes países do mundo.

É importante destacar que este artigo analisou a problemática dos programas de fidelidade tendo como objeto empírico o caso da marca “O Boticário”. O caso do programa de fidelidade tanto do Brasil como a realidade Portuguesa ajudaram a discutir importantes questões como objetivo de um programa, definição do *target*, estrutura tecnológica, definição de benefícios, entre outros. Espera-se que os argumentos teóricos apresentados bem como a discussão do caso possa servir de exemplo para que estes programas sejam analisados em outros contextos organizacionais.

Considera-se como limitações deste estudo, a falta de coleta de dados com a direção do programa de fidelidade no Brasil, a fim de comparar a visão estratégica brasileira com a portuguesa. Sugere-se para estudos futuros, que em um próximo momento após a implantação, que seja analisada a opinião de clientes brasileiros e portugueses, comparando a visão que eles têm sobre o programa de fidelidade da marca “O Boticário” e, se os objetivos da empresa estão alinhados com a expectativa de seus consumidores. Além disso, este estudo de caso poderá ser uma base metodológica para replicação em outras empresas.

## 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.
- BANASIEWICZ, A. (2005). Loyalty program planning and analytics. **Journal of Consumer Marketing**, 22 (6), 332-339.
- BERRY, L. L. (1995). Relationship Marketing of Services – Growing interest emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Volume 23, No. 4, pages 236-245 (1995).
- BIRGELEN, M.; WETZELS, M.; RUYTER, K. (1997). **Commitment in service relationships: an empirical test of its antecedents and consequences**, EMAC Conference Proceedings, University of Warwick, pp. 1255-71.
- 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.
- CHEN, I. J; POPOVICH, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology", **Business Process Management Journal**, Vol. 9 Iss: 5 pp. 672 – 688.
- DE BOER, E.R. & GUDMUNDSSON, S.V. (2012). 30 years of frequent flyer programs. *Journal of Air Transport Management* 24, 18-24.
- DOROTIC, M., BIJMOLT, T.H.A., & VERHOEF, P.C. (2012). Loyalty Programmes: Current Knowledge and Research Directions. **International Journal of Management Reviews**, 14 (3), 217-237.
- DOWLING, G.R.; UNCLES, M. (1997). Do customer loyalty programs really work? **Sloan Management Review**, 38 (4), 71-82.
- DUFFY, D. L. (2005). The evolution of customer loyalty strategy. **Journal of Consumer Marketing**, 22 (5), 284-286.
- 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.
- GRÖNROOS, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in Marketing. *Management Decision* 32 (2), 4-20.
- HALLOWELL, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study (1996). **International Journal of Service Industry Management**. Vol. 7 Iss: 4 pp. 27 – 42.
- HOFFMAN, J. L.; LOWITT, E. M. (2008). A better way to design loyalty programs. **Strategy & Leadership**, 36 (4), 44-47.
- 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.
- 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.
- KELLER, K. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, (1993). **JOURNAL OF MARKETING**, 57 (Jan-uary), 1-22.
- KUMAR, V., SHARMA, A., SHAH, R. & RAJAN, B. (2013). Establishing Profitable Customer Loyalty for Multinational Companies in the Emerging Economies: A Conceptual Framework. *Journal of International Marketing* 21 (1), 57-80.
- LACEY, R. & SNEATH, J. (2006). Customer loyalty programs: are they fair to consumers?. *Journal of Consumer Marketing* 23 (7), 458-464.
- LEE, M. & CUNNINGHAM, L.F. (2001). A cost/benefit approach to understanding service loyalty. *Journal of Services Marketing* 15 (2), 113-30.
- 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.
- MURDY, S. & PIKE, S. (2012). Perceptions of visitor relationship marketing opportunities by destination marketers: An importance-performance analysis. *Tourism Management* 33 (5), 1281-1285.

- MEYER-WAARDEN, L; BENAVENT C. (2006): "La Théorie de la Motivation Extrinsèque et Intrinsèque Appliquée a la Problématique des Gratifications de Programmes de Fidélisation", **Proceedings AMF French Marketing Academy**, Nantes, pp. 1-44.
- 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.
- MUNDO DAS MARCAS (2011). **O Boticário**. Disponível em: <http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/07/o-boticio-natural-do-brasil.html>. Acesso em 31 de Maio.2013.
- NGUYEN, B.; MUTUM D. S. (2012). "A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures", **Business Process Management Journal**, Vol. 18 Iss: 3 pp. 400 – 419.
- NOORDHOFF, C., PAUWELS, P., & ODEKERKEN-SCHRÖDER, G. (2004). The effect of customer card programs: A comparative study in Singapore and The Netherlands. **International Journal of Service Industry Management**, 15 (4), 351- 364.
- OMAR, N. A; AZRIN, M. SARAH, H. (2009) What customers really want: exploring service quality dimensions in a retail loyalty programme. **UNITAR E-JOURNAL** Vol. 5, No. 1, January 2009.
- 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.
- 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. **Brazilian Administration Review – BAR**. Curitiba, v. 6, n. 1, art. 3, p. 34-49, Jan/Mar.
- RUSSEL, L. SNEATH, J. (2006) Customer loyalty programs: are they fair to consumers? **Journal of Consumer Marketing** Vol. 23 Iss: 7 pp. 458 – 464.
- 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.
- STEFANOUC, C. J; SARMANIOTIS, C; STAFYLA, A (2003). CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research. **Business Process Management Journal**, Vol. 9 No. 5, 2003 pp. 617-634.
- STRAUSS, B; SCHMIDT, M; SCHOELER, A. (2005), Customer frustration in loyalty programs. **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 16, No. 3, pp. 229-252.
- THOMAS, J.S. & SULLIVAN, U.Y. (2005). Managing marketing communications with multichannel customers. *Journal of Marketing* 69 (4), 239-251.
- VERHOEF, P.C. & DONKERS, B. (2001). Predicting customer potential value: an application in the insurance industry. *Decision Support Systems* 32 (2), 189-199.
- 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.