

Fidelização de Clientes - Fomentar Relações Comerciais Duradouras

Melissa Ferreira Elias da Costa

Dissertação de mestrado em Comunicação Estratégica

Abril, 2019

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Comunicação Estratégica, realizada sob a orientação da Professora Doutora Ivone Ferreira.

Agradecimentos

Agradeço à Professora Doutora Ivone Ferreira pela sua orientação neste trabalho e pela constante motivação e disponibilidade durante todo o processo.

Resumo

Este trabalho assenta numa reflexão relativa ao processo de fidelização entre empresas e consumidores. As empresas têm como objectivo fomentar relações duradouras com os seus consumidores, em detrimento de relações comerciais descartáveis/facilmente substituíveis. Esse processo exige que as empresas estudem e compreendam o seu tipo de consumidor e que acompanhem as constantes mutações do mercado.

Esta dissertação procura apurar quais as estratégias que uma organização, pública ou privada, poderá utilizar para fidelizar o maior número de consumidores e ainda como poderão as organizações/empresas ganhar vantagem competitiva, estando esta assente na criação de vínculo emocional entre empresas e consumidores.

O marketing relacional e o CRM são duas noções exploradas neste âmbito uma vez que se apresentam como ferramentas imprescindíveis para estudar e gerir as relações entre os consumidores e empresas.

No âmbito da presente dissertação apresentam-se os diferentes perfis dos consumidores do século XXI onde é desenvolvido o conceito de *prosumers* que explica o tipo de consumidor que caracteriza a era actual, pois desempenham um papel cada vez mais activo na co-produção, co-criação e resolução de problemas e explanada a essência do e-consumidor, ou seja, o comportamento dos consumidores na versão digital, uma vez que a tecnologia veio alterar as relações entre produtor e consumidor

Utilizo o exemplo da companhia de aviação TAP Air Portugal, para ilustrar todo o processo explanado durante a dissertação apresentando a metodologia empregue pela empresa para fidelizar e manter os seus clientes e passageiros a longo prazo

Palavras-chave: Fidelização, Marketing Relacional, CRM, Consumidores, Prosumers

Abstract

This thesis is a reflection about the process of customer loyalty between companies and consumers. Companies aim to foster lasting relationships with their consumers, instead of disposable / easily replaceable relationships. This process requires companies to study and understand their type of consumer to keep up with the constant changes in the market.

This dissertation seeks to determine the strategies that a public or private organization can use to retain the largest number of consumers and also how organizations can gain a competitive advantage, based on the creation of an emotional link between companies and consumers.

Relational marketing and CRM are two subjects explored in this context since they present themselves as essential tools for studying and managing relations between consumers and companies.

In this report are presented different profiles of the consumers of the XXI century where the concept of prosumers is developed, since it encompasses the type of consumer that characterizes the present era. They play an increasingly active role in the co-production, co-creation and resolution of problems. The essence of e-consumer is also explained, once the technology has changed the relations between producer and consumer.

I use the example of the airline company TAP Air Portugal, to illustrate the whole process explained during the dissertation presenting the methodology employed by the company to retain and maintain its customers and passengers in the long term.

Key words: Loyalty, Relational Marketing, CRM, Consumers, Prosumers

Índice

Agradecimentos	1
Resumo	2
Abstract	3
Introdução	5
Capítulo I. As empresas no contexto do marketing 3.0	8
1.1 Marketing Relacional – A sua importância na gestão de clientes	8
1.1.1 Marketing relacional e as suas três abordagens	9
1.2 Envolvimento do cliente com a marca no contexto do marketing 3.0	14
1.3 Amor pela marca e envolvimento do cliente no contexto do marketing 3.0	15
1.4 Marketing relacional? – como fundamentar resultados	17
Capítulo II. CRM (customer relationship management) / Fidelização de clientes	20
2.1 CRM – Customer Relationship Management	23
2.1.1 Mudanças nas estratégias corporativas	24
2.2 Métodos de compreensão e fidelização do cliente	25
2.2.2 Processo de compreensão do cliente – Cinco etapas	28
2.2.3 Em que condições poderão os consumidores iniciar relações fortes e significativas com as organizações/empresas?.....	31
2.2.4 Principais comunicadores da identidade da empresa.....	33
Capítulo III. Fidelização digital: Tipos de consumidores do século XXI	37
3.1 Fidelização digital – factores operativos	39
3.2 E-consumidor: qualidade, confiança e lealdade	44
3.3 Política de protecção de dados: novas políticas de segurança online	53
3.4 Prosumers / Cliente trabalhador	54
Capítulo IV. TAP Air Portugal – Metodologia de fidelização de clientes	59
4.1 Programa de fidelização de passageiros: TAP Miles&Go	62
4.2 Especificações do programa Miles&Go	63
4.3 TAP e a fidelização tradicional e digital	64
4.4 Clientes/Passageiros Prosumers?	67
Considerações finais	70
Referências Bibliográficas	76

Introdução

As mudanças estruturais que o mercado enfrenta, obrigam a que as empresas adotem uma abordagem do tipo relacional com os seus consumidores/clientes. Os objectivos primordiais das empresas deixaram de estar relacionados apenas com as transacções comerciais, mas demonstram agora, uma preocupação em fomentar relações lucrativas e duradouras em detrimento de relações descartáveis. As empresas actuais objectivam relações comerciais de longa duração.

A realidade apresentada possibilitou que a presente tese, tenha como base a seguinte pergunta de partida:

Como é que as empresas conseguem fidelizar os seus clientes criando uma relação comercial duradoura?

Importa sobretudo estudar quais as estratégias que as companhias áreas utilizam, apresentando como estudo de caso a TAP, para fidelizar e ganhar a confiança dos clientes, também em ambientes digitais, uma vez que é uma área de extrema importância para qualquer empresa hoje em dia.

O tema apresentado despertou o meu interesse, pois o seu estudo é bastante pertinente actualmente. Torna-se imprescindível que as empresas conheçam e acompanhem as constantes mutações do mercado para fazer face à concorrência agressiva a que o mercado as expõe. É neste prisma que se torna importante conhecer e valorizar o consumidor, na medida em que, a personalização dos produtos/serviços, actualmente, se sobrepõe à produção em massa.

Os artigos revistos, utilizados para a elaboração da presente tese irão revelar que as ofertas disponibilizadas pelas empresas se adaptam cada vez mais a esta realidade constatada por Kotler em Marketing 3.0 de que o consumidor é cada vez mais valorizado e há uma preocupação crescente com a personalização dos produtos e serviços oferecidos.

A oferta de produtos e serviços aumentou exponencialmente nos últimos anos e as empresas deverão conhecer as necessidades e preferências dos seus consumidores.

Após a revisão de literatura correspondente à minha pergunta de partida, pareceu-me pertinente elaborar duas questões que poderiam guiar o teor de informação apresentado na presente dissertação:

Primeira questão: Quais as estratégias que uma organização, pública ou privada, pode utilizar por forma a fidelizar o maior número de consumidores?

Segunda questão: Podem as organizações/empresas ganhar vantagem competitiva, criando um vínculo emocional com o cliente/consumidor?

Por forma a respeitar o enquadramento proposto, o primeiro capítulo é dedicado à importância do marketing relacional e reflecte-se ainda sobre as abordagens que uma empresa poderá adoptar para fidelizar os seus clientes.

As relações que se estabelecem entre os consumidores e as marcas/empresas abrangem várias dimensões. Essas relações tornaram-se especialmente importantes na era do

marketing 3.0, que sugere que os clientes escolham as marcas que satisfazem as suas necessidades mais profundas.

Para explicar o objectivo do marketing relacional irei apresentar três entendimentos distintos deste tipo de marketing: a teoria unificadora da lógica dominante do serviço; o paradigma do marketing e, em terceiro lugar, o pensamento pós-modernista.

No primeiro capítulo irei ainda explorar dois conceitos-chave que se encontram na área de trabalho do marketing relacional e que se coadunam com a questão principal da minha tese: o amor pela marca e o envolvimento do cliente. Dois conceitos que entendo serem de importância fulcral para o tema aqui debatido.

Devido à relevância conferida aos vínculos afectivos e emocionais que se geram entre marcas e consumidores, as empresas devem considerá-los, por forma a construir e gerir marcas sustentáveis ao longo do tempo, capazes de captar a fidelização dos seus consumidores. É neste contexto que se torna interessante dar uma especial atenção às emoções na área do marketing, o amor pela marca e o envolvimento do consumidor são duas noções que ligam o marketing às emoções. (Gómez-Suárez et al., 2016).

O segundo capítulo apresenta alguns métodos que poderão ser utilizados pelas empresas para compreenderem o seu tipo de cliente.

A noção de CRM é exaltada neste campo pois apresenta-se como uma ferramenta de gestão das relações das empresas com o seu cliente.

Actualmente, as empresas também investem nas ligações com os clientes já existentes, com o objectivo de aumentar a fidelidade do cliente a longo prazo. Assim, recorrem à implementação de princípios de marketing relacional, baseados numa tecnologia de gestão de relacionamento com o cliente, o CRM.

Irei ainda abordar teorias de identidade social e organizacional, apoiando-me em autores como C.B. Bhattacharya e Sankar Sen, que propõem que os fortes laços entre os consumidores e as organizações resultam muitas vezes da identificação do próprio consumidor com a companhia em questão, uma vez que o ajudam de certa forma a satisfazer as suas necessidades pessoais.

No terceiro capítulo apresentam-se os diferentes perfis dos consumidores do século XXI, que caracterizam o mercado de consumo actual.

É incontestável o facto de que a tecnologia veio alterar as relações entre produtor e consumidor e por forma a traçar um perfil do consumidor actual, terá de ser obrigatoriamente incluída a versão digital.

Como será possível fidelizar os e-consumidores não havendo qualquer contacto físico ou criação de qualquer tipo de relação física entre consumidor/vendedor? Quais poderão ser as estratégias utilizadas pelas lojas online para atrair e manter clientes no mundo competitivo que é a Internet?

As mudanças no comportamento do consumidor ocorrem como resultado do uso e disponibilidade crescentes de tecnologias digitais. Há um aumento de consumidores interconectados e experientes em tecnologia que estão a encontrar maneiras novas e diferentes de consumir e usar a tecnologia para seu benefício, todo este cenário muda as expectativas que os consumidores têm relativamente ao desempenho das empresas.

Além dos e-consumidores irá ser referido e explanado o conceito de prosumer que explica o tipo de consumidor que caracteriza a era actual, pois desempenham um papel cada vez mais activo na co-produção, co-criação e resolução de problemas.

No âmbito da presente dissertação torna-se fulcral demonstrar e ilustrar todo o processo de fidelização de clientes utilizando um caso real e específico. Para o efeito decidi destacar a empresa de aviação TAP Air Portugal procurando escrutinar e apresentar a metodologia empregue pela empresa para fidelizar e manter os seus clientes e passageiros a longo prazo.

Capítulo I. As empresas no contexto do marketing 3.0

Início a presente tese, dedicando um capítulo ao marketing, mais precisamente ao marketing relacional. Irei explorar qual a melhor abordagem que uma empresa pode adotar para fidelizar os seus clientes por um maior período de tempo em detrimento de uma relação descartável entre empresa/cliente.

As relações que se estabelecem entre os consumidores e as marcas/empresas abrangem várias dimensões. Essas relações tornaram-se especialmente importantes na era do marketing 3.0, que sugere que os clientes escolham as marcas que satisfazem as suas necessidades mais profundas.

Existem três entendimentos distintos deste tipo de marketing: primeiro, considerando-o como uma estratégia de marketing dentro da teoria unificadora da lógica dominante do serviço; em segundo lugar, como o novo entendimento ou paradigma do marketing e em terceiro lugar posicionando-o no pensamento pós-modernista. Estas três abordagens na sua totalidade deverão articular a estrutura da teoria do marketing relacional.

1.1 Marketing Relacional – A sua importância na gestão de clientes

A forma como o mercado de consumo funciona exige e explica a necessidade da existência de uma teoria de marketing. O conceito de troca torna-se fulcral para a óptima funcionalidade do mercado e essencial para a teoria do marketing.

Existem dois conceitos principais que baseiam e definem o conceito de troca e a compreensão dos mecanismos do mercado. O primeiro considera que os mercados podem ser compreendidos através do comportamento económico dos seus actores, assim, as transacções subjacentes são consideradas como trocas discretas independentes e temporais. As pessoas envolvidas nessas transacções não retêm qualquer informação de outras trocas similares (Hedaa e Ritter, 2005). Em oposição a esta consideração, a segunda corrente afirma que as trocas resultam da história individual dos actores no mercado e da sua relação comercial ou de mercado. Nesta segunda interpretação, a importância que o aspecto relacional das trocas ganha, é considerado como sendo o novo paradigma na compreensão do marketing (Sheth e Parvatiyar, 1995).

Estas mudanças estruturais impuseram às empresas uma abordagem do tipo mais relacional com os seus clientes. Assim, os seus esforços deixaram de ser orientados apenas para obter transacções discretas e espontâneas, mas também, para criar relações de longa duração e que gerassem lucro. A partir deste prisma criaram-se as condições necessárias e favoráveis ao aparecimento de uma nova teoria, o marketing relacional.

1.1.1 Marketing relacional e as suas três abordagens

A teoria do marketing relacional mudou a compreensão do marketing na sua totalidade. A teoria por si só não poderá ainda ser considerada como uma teoria final, aglutinadora de toda a generalidade do marketing. O marketing possui um quadro teórico através do qual pode ser explicado.

No que concerne à evolução do marketing, segundo os autores, Iacob Cătoiu e Mihai Țichindelean, há três paradigmas a considerar: o paradigma funcionalista, o paradigma gestão-marketing e o paradigma da troca, que devido ao seu aspecto relacional, como já referido acima, evoluiu para o paradigma actual - o paradigma de redes (Achrol and Kotler, 2012).

Se o marketing relacional é a nova compreensão do marketing ou se representa apenas uma parte de um cenário maior, tal só poderá ser revelado pela realidade objectiva da estrutura paradigmática actual. Talvez a complexidade dos fenómenos de marketing e a novidade das teorias de marketing sejam tantas que convém estudar toda a sua estrutura paradigmática por forma a construir a sua ciência (Achrol e Kotler, 2012).

As recentes tentativas que almejam construir uma teoria geral do marketing resultaram numa teoria da competição baseada nos recursos (Hunt, 2002) e na lógica dominante do serviço (Vargo e Lusch, 2004). A lógica dominante do serviço é aqui considerada como um possível assistente teórico na explicação dos vários fenómenos do marketing. (Madhavaram e Hunt, 2008 e Ballatyne e Varey, 2008).

A lógica dominante do serviço (SDL) tem foco em recursos intangíveis, co-criação de valor e relacionamentos. A ideia é que haja maior interactividade entre a empresa e o cliente e que as experiências resultantes desse encontro resultem nessa co-criação de valor.

Explicando a teoria da lógica dominante do serviço, segundo Vargo e Lusch, o marketing deve ser orientado para os serviços e deve visar os seguintes objectivos:

1. Identificar e desenvolver as competências identificadas como sendo essenciais para que uma entidade económica atinga potenciais vantagens competitivas;
2. Identificar outras entidades (clientes potenciais) que poderão beneficiar dessas competências;
3. Cultivar relacionamentos que envolvam o cliente e desenvolver propostas atractivas competitivas e personalizadas que atendam as necessidades específicas do mesmo;
4. Avaliar o feedback do mercado analisando o desempenho financeiro das trocas para estudar como melhorar a oferta da empresa aos seus clientes e consequentemente melhorar o desempenho da empresa.

No centro da lógica dominante do serviço estão os recursos da empresa que podem ser classificados em duas categorias principais: recursos de operandos que são os recursos através dos quais um acto ou operação é executado (a quantidade em que a operação deve ser feita) e recursos operativos (recursos que actuam noutros recursos; comportamento

inicialmente espontâneo, que não responde a um estímulo anterior, mas cujas consequências podem reforçar ou inibir a recorrência desse comportamento).

O marketing deve então concentrar-se em duas categorias principais: recursos de operandos (recursos nos quais um acto ou operação é executado) e recursos operantes (recursos que actuam noutros recursos). Sendo assim, na lógica dominante do serviço, o marketing deve concentrar-se nos recursos operantes da empresa que poderão tornar-se em possíveis fontes de vantagem competitiva (Madhavaram e Hunt, 2008). Juntamente com os recursos organizacionais e informativos, os recursos relacionais (por exemplo, os relacionamentos com a concorrência, fornecedores e clientes) são considerados os recursos operacionais que formam o core da vantagem competitiva de uma empresa e revelam ainda o desempenho da mesma (Lusch e Vargo, 2006).

O marketing relacional é considerado uma das quatro teorias normativas relativas às estratégias de marketing, juntamente com: orientação para o mercado, valor da marca e segmentação de mercado (Hunt e Madhavaram, 2006). Se o marketing é entendido através da lógica dominante do serviço, então o marketing relacional representa um nível estratégico de marketing que orienta a empresa para a identificação, desenvolvimento e manutenção de um portfólio de relacionamentos (Madhavaram e Hunt, 2008). Através de uma gestão efectiva do relacionamento, a estratégia do marketing relacional pode ser fonte de uma vantagem competitiva para a empresa. Uma boa gestão desse portfólio de relacionamentos implica o desenvolvimento da capacidade de mercado da própria empresa. Essa capacidade é um recurso operante destinado a construir e manter as relações de uma empresa com os seus clientes, através dos seguintes factores (Dia, 1999):

1. Orientação relacional da empresa, incluindo os valores e normas da empresa;
2. Um profundo conhecimento dos seus clientes e o uso deste know-how para benefício da empresa;
3. Integração dos processos internos da empresa e alinhamento do ambiente externo com os processos correspondentes dos clientes da empresa.

Em suma segundo esta primeira alternativa, relativa ao desenvolvimento da teoria do marketing relacional, pode-se afirmar que é considerada como um processo estratégico para as empresas que abraçam a visão geral do mercado. O objectivo da estratégia do marketing relacional é iniciar, desenvolver e manter um portfólio de relacionamentos lucrativos para a empresa.

A segunda alternativa de desenvolvimento do marketing relacional baseia-se na afirmação de que o marketing relacional é o novo paradigma do marketing no geral.

Esta perspectiva não é aceite unanimemente (a lógica dominante do serviço é exemplo disso), mas, como Harker e Egan (2007) afirmaram: o marketing relacional não é passageiro, irá subsistir seja como lógica dominante ou não.

A A.M.A. (American Marketing Association) define o conceito de marketing como uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes gerindo o relacionamento com os mesmos, por forma a beneficiar a organização e os seus stakeholders.

Gronroos 1990, considera que o marketing relacional se preocupa com a criação, a manutenção e o aprimoramento de relacionamentos com os clientes e outras partes

interessadas por forma a obter lucro e para que os objectivos de todas as partes envolvidas sejam atingidos.

A A.M.A considerada o marketing como uma função organizacional, que coexiste com outras funções organizacionais. Uma função organizacional é limitada a um departamento, que neste caso é o departamento de marketing. Tal limitação do conceito de marketing pode ser útil para as empresas que operam nos mercados massificados, contudo torna-se bastante redutora, pois se falarmos de marketing numa lógica dominante de serviço ou rede, esse tipo de restrição das actividades de marketing dentro de um departamento restringe tanto a compreensão do conceito de marketing como a sua própria aplicação.

Todas as estruturas de uma empresa contribuem para a proposta de valor dessa mesma empresa, uma pesquisa específica encetada pelo marketing relacional pode visar configurações que medem a influência dos processos, dos recursos pessoais e dos sistemas da empresa criando alguma eficiência nos relacionamentos com os clientes.

A perspectiva relacional considera o cliente como o elemento activo que percebe a proposição de valor da empresa através dos seus próprios processos geradores de valor (Payne e Frow, 2005). O objectivo da empresa é participar, juntamente com o cliente, na criação de valor. Assim, a comunicação com os clientes torna-se essencial.

Segundo alguns estudos, a implementação de tecnologias comunicacionais no marketing relacional podem identificar dois aspectos importantes (Henning-Thurau e Hansen, 2000). Um primeiro aspecto tem como alvo a estrutura e as possibilidades de configuração e gestão de bases de dados que contêm informações sobre os clientes da empresa. A precisão da informação depende da fonte de informação (funcionários e / ou clientes) e da confiança que a fonte específica manifesta relativamente à empresa. Assim, a confiança do cliente na empresa é um factor essencial da comunicação entre cliente e empresa. Um segundo aspecto está relacionado com as novas tecnologias de informação e com os novos media e a forma como estes influenciam a comunicação da empresa com os seus clientes (Henning-Thurau e Hansen, 2000).

A gestão das relações dos clientes com a empresa, com o objectivo de beneficiar a organização e os seus stakeholders representa outra área de investigação do marketing relacional.

Distinguindo os dois tipos de abordagem, a primeira perspectiva considera que toda a entidade que manifeste interesse na actividade da empresa deve fazer parte dos relacionamentos que essa empresa administra (Gronroos, 1990; Shani e Chalasani, 1991; Ravald e Gronroos, 1996; Gummesson, 1999, 2002).

A segunda perspectiva declara que apenas os clientes de uma empresa devem estar sujeitos à relação que essa empresa possa desenvolver (Kotler e Armstrong, 2004; Henning et al, 2003; Rust, 2000; Parvatiyar e Sheth, 2001).

Ambas as perspectivas apresentadas defendem que uma empresa deve gerir as relações com os seus clientes/partes interessadas de maneira lucrativa.

Este campo pode ser desenvolvido através de pesquisas que visem não só o objectivo das relações que uma empresa inicia, mas saber quais as motivações e os desejos do cliente

que o levam a encetar um relacionamento com a empresa. Assim, estudar as motivações e desejos dos clientes, para que se tornem parceiros activos e avaliar o seu impacto na qualidade e estabilidade do relacionamento, poderá identificar os benefícios que um cliente espera da relação com a empresa (Henning-Thurau e Hansen, 2000).

Abordando agora o marketing relacional no cenário pós-modernista irei introduzir as perspectivas explanadas pelos autores R. Schrol e P. Kotler no artigo “Fronteiras do paradigma mercadológico no terceiro milénio” (2012).

O desenvolvimento do marketing é influenciado por três factores: (1) experiência do consumidor, (2) redes de marketing (3) desenvolvimento sustentável.

A experiência do consumidor representa o principal factor pelo qual a necessidade inicial de consumo é satisfeita (Achrol e Kotler, 2012). Assim, a satisfação sentida é a consequência de um complexo de experiências filtradas pelos cinco sentidos humanos: audição, visão, olfacto, tacto e paladar (Cătoiú e Teodorescu, 2004). Os dois princípios da sensação e as teorias sobre atitude, percepção, aprendizagem e outras variáveis endógenas do consumidor são o principal tema da teoria e pesquisa do comportamento do consumidor que tem ascendentes na psicologia cognitiva (Cătoiú e Teodorescu, 2004). De acordo com estas teorias, o comportamento do consumidor é um modelo do tipo caixa-preta onde os elementos (factores económicos, situacionais e o próprio marketing) são recebidos pelos sensores perceptivos (os cinco sentidos) e os produtos ganham a forma de um comportamento de compra visível. O que acontece entre as fases de recepção sensorial e o comportamento de compra resultante só pode ser deduzido, não pode ser medido.

Conhecer os insights das experiências do consumidor pode servir como referência para entender o processo de co-criação de valor para o cliente. Para a empresa, seria uma mais-valia porque levaria a uma optimização da proposição de valor e dos serviços que auxiliam essa co-criação.

Abordando agora a questão das redes de marketing, estas são baseadas mais em processos relacionais do que em autoridades hierárquicas ou poder (Achrol, 1997).

A proximidade da produção-consumo e o surgimento de redes de distribuição de produção-consumo são relevantes para todos os componentes de uma proposição de valor: produtos, serviços e ideias. Serviços e ideias são bastante importantes para o marketing relacional devido às suas características próprias para a co-criação de valor (Achrol e Kotler, 2012).

Referindo agora o terceiro aspecto, o marketing sustentável está vinculado à capacidade de mercado e à capacidade de recursos (Achrol e Kotler, 2012). Ambos os indicadores descrevem como o consumo actual da sociedade afectará directamente o meio ambiente e indirectamente o consumo futuro da sociedade. Altos níveis de capacidade de mercado (saturação do mercado) e a tendência crescente do esgotamento de recursos não renováveis impõem certamente uma abordagem ecológica relativamente ao marketing. Independentemente do modelo de negócio adoptado, o marketing sustentável é iniciado no início do ciclo de vida do produto e termina com o descarte dos efeitos negativos resultantes da venda e do consumo (Achrol e Kotler, 2012).

Ao descrever as perspectivas do marketing relacional, as características do modernismo e das escolas de pensamento pós-modernistas não devem ser omitidas. As fases

da evolução do marketing, incluindo o marketing relacional, absorvem traços do pensamento moderno (Pop, 2006).

As condições impostas pelo pós-modernismo diferem das do modernismo, na medida em que celebram o cepticismo, a ironia, a anarquia, o estilo, o paradoxo e o espetáculo e, acima de tudo, é hostil no que concerne à generalização (Brown, 1992). Ao analisar as características dos dois pensamentos gerais, pode-se afirmar que o modernismo é caracterizado por virtudes científicas de objectividade, rigor, precisão, lógica e razão; enquanto o pós-modernismo é construído em torno dos atributos artísticos da intuição, criatividade, espontaneidade, emoção e envolvimento (Brown, 1992).

Podemos afirmar que o carácter pós-modernista representa um desafio para o entendimento moderno do marketing centrado na previsão e na generalização.

P. Kotler considera o marketing 3.0 como a nova compreensão do marketing. Assim, é considerado como uma forma sofisticada de orientação do cliente, dominada pelas demandas do cliente em direcção a abordagens de marketing mais culturais, espirituais e colaborantes por parte da empresa (Kotler, 2010). A procura de experiências individuais, que possam ser sentidas, após o consumo de uma oferta criada através dos seus processos de co-criação são sinais claros de pós-modernismo. As formas pelas quais as empresas reagem a essa realidade determinarão, no final, o sucesso da aplicação do conceito de marketing.

Baseando-se no seu conceito fundamental – as relações com os clientes - o marketing relacional pode ser a maneira de entender o conceito de marketing no cenário pós-moderno.

Em suma, o objetivo do presente artigo é oferecer algumas perspectivas de desenvolvimento no que concerne à teoria do marketing relacional. O marketing relacional é considerado por alguns autores como um novo paradigma do marketing (Hedaa e Ritter 2005). De acordo com esse paradigma, os esforços das empresas não são orientados para a obtenção de transacções discretas e espontâneas, mas sim para criar relacionamentos lucrativos e de longo prazo com os seus clientes, que é o que se pretende escrutinar na presente tese.

A literatura de marketing e do marketing relacional, em particular, contém diferentes entendimentos e associações relativas a este tipo de marketing.

Uma primeira perspectiva em relação ao desenvolvimento do marketing relacional está relacionada com uma teoria de marketing mais geral - a lógica dominante do serviço (Vargo e Lusch, 2004).

O marketing relacional é então considerado uma estratégia de marketing com o objectivo de identificar, desenvolver e manter um portfólio de relacionamentos (Madhavaram e Hunt, 2008). Assim, pode-se afirmar que a lógica dominante do serviço equivale à generalidade do conceito de marketing, enquanto o marketing relacional representa uma parte dele.

Uma segunda perspectiva de desenvolvimento do marketing relacional pressupõe que este seja a nova compreensão do marketing. De importância central para o marketing relacional é o portfólio de relacionamentos que uma empresa gere. Como já referido há duas abordagens emergentes na literatura de marketing relacional sobre as partes envolvidas nos

relacionamentos da empresa: uma abordagem focada (considera que toda entidade que manifesta interesse na actividade da empresa deve fazer parte do relacionamento que uma empresa administra (Gronroos, 1990) e uma abordagem difusa, que afirma que apenas o cliente deve estar sujeito às questões do relacionamento com a empresa (Kotler e Armstrong, 1994).

Conclusivamente, a teoria do marketing relacional contida no trabalho de Kotler (2010, 2012), cria de certa forma, um padrão comum no que diz respeito às relações da empresa. Segundo ele, o marketing actual é caracterizado por: experiências de consumo, redes de marketing e marketing sustentável.

1.2 Envolvimento do cliente com a marca no contexto do marketing 3.0

Pareceu-me pertinente neste âmbito explorar dois conceitos para desenvolver o tema do marketing relacional e que se coadunam com a questão principal da minha tese.

O artigo “Consumer-Brand Relationships under the Marketing 3.0 Paradigm: A Literature Review”, fornece dois conceitos-chave no que concerne à importância do marketing relacional: o amor pela marca e o envolvimento do cliente. Dois conceitos que entendo serem de importância fulcral para o tema aqui debatido.

No entender dos autores ambas as concepções concentram-se em diferentes estágios das relações estabelecidas entre o consumidor e a marca abrangendo diferentes perspectivas sobre um mesmo processo. Enquanto o amor pela marca provém de um campo mais ligado à psicologia, o envolvimento com a mesma deriva da aplicação de técnicas de marketing (por exemplo, a perspectiva lógica do serviço -dominante). Os autores alertam ainda para o facto de que ambos os termos se aplicam a diferentes perspectivas empíricas: o amor pela marca está geralmente ligado à indústria de bens de consumo de movimento rápido e o segundo conceito-chave, o envolvimento do cliente está mais ligado aos serviços.

A sociedade actual, especialmente desde o início do século XXI, está em constante mudança, devido principalmente à crescente difusão das tecnologias de informação e comunicação (TICs).

As referidas mudanças acarretam muitas modificações no comportamento dos consumidores e nas relações que estes estabelecem com as empresas devido às novas oportunidades/possibilidades que as TICs oferecem.

Em meados da primeira década do século XXI o conceito de marketing 3.0 - conhecido como a “era dos valores” surgiu por forma a acompanhar esta nova era da informação. É um tipo de marketing que tenta enfrentar e responder aos desafios actuais, derivados das questões impostas pela globalização (Kotler et al., 2010), entre outras.

Neste âmbito, importa exaltar o estudo das relações entre o consumidor e a marca. Segundo os autores o aparecimento deste tipo de marketing explica o actual interesse crescente no estudo das relações entre consumidor/marca. O marketing 3.0 defende a necessidade de olhar para os clientes, não como meros consumidores, mas como seres humanos complexos e multidimensionais. Sob esse paradigma, o papel das marcas como identificadores de produtos e empresas foi ultrapassado. Actualmente as empresas devem

procurar posicionar as suas marcas em vez de se dedicarem a questões sociais, económicas e ambientais como forma de envolvimento com a sociedade (Jiménez-Zarco et al., 2014).

1.3 Amor pela marca e envolvimento do cliente no contexto do marketing 3.0

Segundo Kotler, nesta nova era orientada por valores, as pessoas exigem ser tratadas não apenas como simples consumidores, mas como seres humanos inteiros com mentes, corações e espíritos (Kotler et al., 2010). O Marketing 3.0 faz com que as empresas se comportem como agentes activos, com o objectivo de se posicionarem como empresas, cujas marcas obtêm respeito e admiração (Jiménez-Zarco et al., 2014).

Este paradigma veio revelar várias implicações no que concerne à gestão das marcas. Numa primeira instância para as empresas posicionarem uma marca deverão estudar a maneira de a diferenciar para posteriormente a vincularem a um produto ou serviço. Deveriam conectar a marca a um conjunto particular de benefícios, portadores de potenciais vantagens emocionais para o consumidor. Por outro lado, espera-se que as marcas reconhecidas como éticas induzam respostas emocionais positivas nos seus consumidores e que também invoquem um nível mais forte de influência da marca entre elas (Glomb et al., 2011; Martínez-Cañas et al., 2016).

Tendo em conta que foi conferida uma relevância de importância maior aos vínculos afectivos e emocionais gerados entre marcas e consumidores, as empresas devem considerá-los por forma a construir e gerir marcas sustentáveis ao longo do tempo e para conseguirem a fidelização desejada por parte dos seus consumidores. É neste contexto que se torna interessante dar uma especial atenção às emoções na área do marketing, o amor pela marca e o envolvimento do consumidor são duas noções que ligam o marketing às emoções. (Gómez-Suárez et al., 2016).

Os primeiros estudos empíricos que realizaram as relações intensas entre o consumidor e a marca começaram com Shimp e Madden (1988) e actualmente, Roberts (2006) desenvolveu esta temática. Para este autor, as “marcas de amor” são marcas posicionadas não apenas na mente, mas também no coração dos consumidores, causando intriga, excitação, apreciação e desejo entre eles (Pawle e Cooper, 2006). Posteriormente, o professor Aaron Ahuvia e os seus co-autores realizaram vários trabalhos de pesquisa (Ahuvia, 1993; Carroll e Ahuvia, 2006; Batra et al., 2012; Ahuvia et al., 2014) para conceituar a noção de amor pela marca e analisá-la empiricamente.

Definindo o conceito de “amor pela marca” no presente contexto, pode-se afirmar que representa uma experiência íntima dos clientes - em termos emocionais positivos - com a marca em questão. Outros autores definem este conceito como, “um produto, serviço ou entidade que inspira lealdade além da razão” (Pawle e Cooper, 2006), ou ainda, “o grau de apego emocional que um consumidor satisfeito tem por uma marca particular”(Carroll e Ahuvia, 2006) ou, “ uma combinação de vários elementos de ordem superior incluindo múltiplas cognições, emoções e comportamentos, que os consumidores organizam num protótipo mental”(Batra et al., 2012).

Relativamente à questão do envolvimento do consumidor com a marca, Kahn (1990) foi dos primeiros autores a desenvolver essa questão. Actualmente, várias organizações consideram positivamente o envolvimento do consumidor e sabem que precisam de focar a sua estratégia no atendimento ao cliente.

Em termos gerais, o envolvimento do cliente é focado nas interações entre a empresa e os clientes e é uma das principais prioridades de pesquisa do Marketing Science Institute (MSI). De acordo com Hollebeek (2011), não há um consenso no que concerne à definição dos conceitos baseados neste tipo de envolvimento. Há duas definições que importam referir neste âmbito : o envolvimento do consumidor é “um conceito multidimensional que engloba as dimensões cognitiva, emocional e / ou comportamental e que desempenha um papel central no processo de troca relacional” (Brodie et al., 2011), e / ou “o envolvimento do cliente entende-se como o nível das interações e ligações do cliente (ou potencial cliente) com as ofertas ou actividades da marca ou empresa, muitas vezes envolvendo outras pessoas nas redes sociais criadas em torno da marca / oferta / actividade ”(Vivek et al., 2014).

Albert et al. (2008) e Batra et al. (2012) desenvolveram escalas que possibilitam “medir” o nível de amor pela marca, o que permitiria identificar marcas e categorias de produtos que poderiam beneficiar de uma relação entre consumidor e marca. Para medir o envolvimento do cliente com a marca, a chamada CBE (ConsumerBrandEngagement), Hollebeek et al. (2014) e Vivek et al. (2014) desenvolveram escalas por forma a validar a CBE em diferentes configurações.

Os autores do presente artigo afirmam que embora as duas noções aqui desenvolvidas e tidas como conceitos-chave contenham elementos naturalmente comuns e tenham sido parcialmente investigadas sustentando a ideia de que haveria uma certa ligação entre as duas, ao explorar as teorias que lhes são adjacentes os autores chegaram à conclusão de que ambas se iniciam a partir de paradigmas diferentes.

Na óptica dos autores este panorama explica-se devido à interpretação fragmentada, que estaria dependente da pesquisa em que os estudiosos do tema se apoiariam.

Por forma a explicar estas afirmações, os autores defendem que o envolvimento do cliente foi estudado e desenvolvido a partir de várias teorias de marketing, mais propriamente através da vertente do marketing relacional(Morgan e Hunt, 1994), ou da perspectiva lógica de serviço-dominante (Vargo e Lusch, 2004, Vargo e Lusch, 2008); enquanto o amor pela marca já entra no domínio da psicologia, como a teoria triângular do amor inter-pessoal (Sternberg, 1986).

De um modo geral, o amor pela marca foi analisado sendo aplicado a marcas de consumo no sector de bens de consumo rápido, enquanto o envolvimento do cliente tem sido usado principalmente no sector de serviços. No entanto, existem estudos que tentaram superar essa limitação. Por forma a preencher essa lacuna de pesquisa, Long-Tolbert e Gammoh (2012), desenvolveram um modelo para aplicar o amor pela marca no caso de bens intangíveis como os serviços neste caso.

Conclusivamente o artigo sustenta que na literatura relativa às relações entre os consumidores e as marcas, existem dois conceitos que determinam uma ligação muito intensa entre eles; ou seja, o amor pela marca e o envolvimento do consumidor. Os autores decidiram delimitar os dois conceitos uma vez que apesar de terem pontos em comum o seu *background* apoia-se em teorias de diferentes áreas.

O contributo do marketing 3.0, foi decisivo para este estudo pois impulsionou a linha de pesquisa que trata do estudo das relações entre os consumidores e as marcas. Os consumidores já não consideram as marcas apenas como meros identificadores de produtos, serviços ou empresas, vão mais além, apoiando as suas escolhas de marca nas possíveis associações e benefícios emocionais que essa marca específica poderá fornecer. Então, uma demarcação conceitual dos termos amor pela marca e envolvimento do consumidor foi estabelecida e tornou-se claro como estes termos derivam de disciplinas diferentes e têm sido frequentemente aplicados a diferentes situações empíricas.

Os autores alertam que entre as tendências futuras, devem ser especialmente consideradas as oportunidades oferecidas por uma gestão eficiente de *big data* e pelo advento do marketing 4.0, pois são as que provavelmente terão maior impacto.

O marketing 4.0 é o marketing que parte da *big data* (Jiménez-Zarco et al., 2017) e direcciona as empresas para se adaptarem à natureza mutável dos clientes no seio da economia digital (Kotler et al., 2017).

O Marketing 4.0 requer: em primeiro lugar, um profundo conhecimento sobre a evolução do marketing, especialmente sobre o marketing 3.0 e em segundo lugar, uma análise de como a tecnologia - não apenas a Internet e os media sociais - pode ser usada para projectar estratégias de marketing relacional.

1.4 Marketing relacional? – como fundamentar resultados

Um dos principais objectivos do marketing relacional é a identificação dos factores-chave que influenciam os resultados apresentados por uma determinada empresa e uma melhor compreensão das relações causais entre esses impulsionadores e os resultados. Na literatura de marketing, várias abordagens diferentes têm sido usadas para identificar essas variáveis e aprender sobre o seu impacto nos resultados relacionais. A maioria das abordagens existentes concentra-se numa única variável de previsão (por exemplo, a satisfação do cliente) e investiga a sua ligação com os resultados relacionais, em vez de desenvolver modelos e teorias multi-variadas que combinem diversos factores.

No entanto, o presente artigo apresenta alguns modelos conceituais que podem explicar o sucesso (ou fracasso) das relações entre os provedores de serviços e os seus clientes. Duas das abordagens conceituais mais promissoras na óptica dos autores são: (a) a abordagem dos benefícios relacionais (Bendapudi e Berry, 1997; Gwinner, Gremler e Bitner, 1998; Reynolds e Beatty, 1999a) e (b) a abordagem da qualidade relacional (Crosby, 1991; Crosby, Evans e Cowles, 1990; Dorsch, Swanson e Kelley, 1998; Smith, 1998).

A abordagem dos benefícios relacionais argumenta que existem categorias de benefícios para os clientes orientados para o desenvolvimento de um relacionamento, cujo cumprimento pode prever o desenvolvimento futuro das relações existentes.

A abordagem da qualidade relacional baseia-se no pressuposto de que a lealdade do cliente é amplamente determinada por um número limitado de construções que reflectem “o grau de adequação de um relacionamento” (Hennig-Thurau e Klee 1997) da perspectiva do

cliente. Assim, embora a qualidade do relacionamento se concentre na natureza do relacionamento e os benefícios relacionais se concentrem na recepção de benefícios orientados para a utilidade, ambos os conceitos vêm o cumprimento das necessidades do cliente como central para o sucesso do relacionamento.

Especificamente, o artigo propõe um modelo em que a satisfação e o compromisso são concebidos como mediadores da relação entre os três benefícios relacionais (confiança, tratamento social e especial) e as duas variáveis resultantes, como a lealdade do cliente e a comunicação boca-a-boca.

Todas as actividades do marketing relacional são avaliadas com base no lucro geral da empresa. No entanto, como o lucro de uma empresa é influenciado por uma série de variáveis independentes das actividades do marketing relacional, parece apropriado conceituar esses resultados investigando, mais concretamente os seus possíveis antecedentes. Dois conceitos são referidos na literatura de marketing como os principais resultados do marketing relacional: a fidelidade do cliente e a comunicação boca a boca (positiva) do cliente.

A lealdade é um objectivo primordial do marketing relacional e às vezes, até equivale ao próprio conceito de marketing relacional (Sheth, 1996). A ligação entre lealdade e lucro tem sido o foco dos estudos teóricos e empíricos (Oliver, 1999; Payne e Rickard, 1997; Reichheld e Sasser, 1990). Estes autores defendem que a lealdade do cliente influencia positivamente o lucro de uma empresa, através de efeitos de redução de custos e aumento de receitas por cliente (Berry, 1995). Defende-se que a retenção de clientes fiéis é menos dispendiosa do que ganhar novos e que as despesas com o atendimento ao cliente diminuem durante as fases posteriores do ciclo de vida do relacionamento devido à crescente experiência dos clientes.

A comunicação boca a boca positiva, define-se como toda comunicação informal entre um cliente e outros, no que concerne a avaliações de bens ou serviços, inclui “relatar experiências agradáveis, vívidas ou novas; recomendações para outros; e até mesmo exibição ostensiva” (Anderson 1998).

Em grande parte porque a comunicação pessoal é vista como uma fonte mais confiável do que a informação não pessoal (Gremler e Brown 1994; Zeithaml e Bitner 1996), a comunicação boca a boca é uma força poderosa para influenciar futuras decisões de compra, particularmente quando o serviço prestado é de alto risco para o cliente (Sheth, Mittal e Newman, 1999).

Embora a lealdade do cliente aumente a atractividade económica dos clientes existentes, a comunicação boca-a-boca positiva ajuda a atrair novos clientes como parceiros relacionais. Atrair novos clientes tem sido interpretada como parte do conceito do marketing relacional por muitos autores (Berry, 1983; Glynn e Lehtinen, 1995; Grönroos, 1990; Morgan e Hunt, 1994). Tanto a retenção de clientes como a atracção são críticas, pois o sucesso económico a longo prazo não pode ser atingido pelo foco exclusivo na retenção de clientes actuais, em detrimento da atracção de novos clientes.

Vários factores situacionais (movimento, ciclo de vida familiar) e psicológicos levam os clientes a deixar relacionamentos com prestadores de serviços (McAlister e Pessemier, 1982). Por essas razões, a comunicação boca-a-boca pode ser vista como um importante resultado do marketing relacional que visa substituir clientes perdidos.

Embora uma infinidade de teorias seja discutida no contexto do marketing relacional, a grande maioria da literatura concentra-se apenas em alguns deles. Entre as variáveis mais comuns estão a satisfação do cliente, a qualidade do serviço, o compromisso e a confiança.

A satisfação do cliente é entendida como a reacção emocional ou sentimento do cliente relativamente à diferença percebida entre a avaliação do desempenho e às suas expectativas (Oliver, 1980; Rust, Zahorik e Keiningham, 1996; Yi, 1990). Vários estudos fornecem evidências da influência significativa da satisfação na lealdade e na comunicação boca a boca.

O conceito de qualidade do serviço é descrito como a avaliação do cliente quanto ao desempenho do prestador de serviços, com base nas suas experiências e impressões anteriores. (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988; Rust e Oliver, 1994).

O compromisso pode ser descrito como a orientação a longo prazo de um cliente relativamente a uma relação comercial que se baseia em vínculos emocionais (Geyskens et al. 1996; Moorman, Zaltman e Deshpandé 1992) e na convicção do cliente de que permanecer no relacionamento produzirá maiores benefícios (Geyskens et al. 1996; Söllner 1994).

Finalmente, existe confiança se um cliente acredita que um prestador de serviços seja confiável e tenha um alto grau de integridade (Moorman, Zaltman e Deshpandé, 1992; Morgan e Hunt, 1994). A confiança é vista por vários autores como um ingrediente necessário para relacionamentos de longo prazo (Bendapudi e Berry, 1997; Doney e Cannon, 1997; Ganesan, 1994), no entanto, a influência directa da confiança na lealdade tem sido questionada por alguns estudos empíricos (Grayson e Ambler, 1999).

Os estudos mencionados pelos autores do presente artigo, na sua óptica tornam-se restritos na medida em que geralmente consideram apenas uma única variável operativa no que concerne à lealdade do cliente e ao tipo de comunicação boca-a-boca. No entanto, os resultados apresentados são provavelmente o resultado da interacção entre uma pluralidade de variáveis, o que sugere que neste campo exista a necessidade de uma abordagem mais holística (ou seja, multivariada

Capítulo II. CRM (customer relationship management) / Fidelização de clientes

O segundo capítulo da presente tese irá apresentar alguns métodos que poderão ser utilizados pelas empresas para compreenderem o seu tipo de cliente e conseqüentemente iniciar estratégias de fidelização a longo prazo com o objectivo de fazer face à crescente competitividade no mercado de consumo.

Actualmente, muitas empresas optam estrategicamente tanto pela recruta de novos clientes como no restabelecimento das suas ligações com os clientes já existentes, com o objectivo de aumentar a fidelidade do cliente a longo prazo. Algumas empresas recorrem à implementação de princípios de marketing relacional, baseados numa tecnologia de gestão de relacionamento com o cliente a que os autores Injazz J. Chen e Karen Popovich apelidam de CRM.

Algumas organizações consideram o CRM como uma ferramenta especificamente projectada para as comunicações de um para um (Peppers e Rogers, 1999) e de responsabilidade exclusiva das vendas/serviços, call centers ou departamentos de marketing. Os autores defendem que o CRM não pode ser explicado como uma simples aplicação tecnológica direccionada para o marketing, vendas e serviços, mas sim, quando implementado com sucesso, torna-se numa estratégia de gestão de processos de negócios, de carácter multifuncional, orientada para o cliente e integrada à tecnologia que maximiza os relacionamentos e abrange toda a organização (Goldenberg, 2000).

Neste âmbito o CRM (customer relationship management) torna-se numa ferramenta indispensável, capaz de abranger todos os pontos estratégicos fulcrais de uma empresa ajudando a gerir os seus clientes e as suas necessidades por forma a colocar a empresa sempre um passo à frente e auxiliá-la a enfrentar o exigente mercado de consumo.

Uma estratégia de negócios assente no CRM engloba o marketing, as operações, as vendas, o atendimento ao cliente, os recursos humanos e as finanças, assim como a tecnologia da informação e a Internet, maximizando assim o lucro obtido das interacções com os clientes.

Falando na perspectiva dos clientes, o CRM oferece personalização, simplicidade e conveniência para concluir transacções, independentemente do canal usado para essa mesma interacção (Gulati e Garino, 2000).

Gerir as relações com os clientes de forma eficaz e eficiente aumenta a satisfação dos mesmos e conseqüentemente as taxas de retenção (Reichheld, 1996; Jackson, 1994; Levine, 1993).

Quando aplicado, o software de CRM ajuda as organizações a explorar a lealdade e o lucro do cliente avaliando parâmetros como compras repetidas, dinheiro gasto e a longevidade da relação da empresa com os consumidores. Os sistemas operacionais de CRM ajudam a responder a questões como “Quais os produtos ou serviços que são importantes para os clientes? Como devemos comunicar com os clientes? Quais as cores preferidas daquele cliente específico ou qual é o seu tamanho?”

Falando na perspectiva do cliente, independentemente do canal ou método usado para entrar em contacto com a empresa, seja a internet, *call centers*, representantes de vendas ou revendedores, os clientes recebem o mesmo serviço consistente e eficiente (Creighton, 2000).

Embora seja prudente considerar a utilização de uma estratégia empresarial que se guie por processos de CRM, é necessária uma análise cuidadosa no que concerne à sua aplicação. Hackney (2000) adverte que, embora os fornecedores de software de CRM possam atrair as organizações com promessas de aplicações totalmente poderosas, não há uma solução que garanta sucesso a 100%. Os riscos possíveis, como falha do projecto, retorno inadequado do investimento, revisões não planeadas do orçamento do projecto, clientes insatisfeitos, perda de confiança nos funcionários, devem ser bem pensados (Schweigert, 2000).

Segundo os autores, os projectos de CRM que estagnaram ou não obtiveram qualquer sucesso são geralmente empresas que não têm uma compreensão completa do que as iniciativas de CRM envolvem.

Assim, poderei afirmar que numa primeira fase é necessário entender a evolução do CRM por forma a facilitar a compreensão da sua implementação. Existem componentes críticos subjacentes que podem permitir (ou impedir) a implementação bem-sucedida de iniciativas de CRM.¹

A extracção constante de conhecimento sobre os clientes reduz a necessidade de ferramentas de pesquisa de marketing tradicionais, como pesquisas com clientes e grupos de foco. Assim, é possível identificar e relatar por produto ou serviço, região geográfica, canal de distribuição, grupo de clientes e cliente individual (Story, 1998). As informações estão disponíveis para todos os pontos de contacto do cliente na organização.

A tecnologia de armazenamento de dados torna o CRM possível porque consolida, correlaciona e transforma os dados do cliente em inteligência do cliente, levando a um melhor entendimento do comportamento do mesmo. Existem muitos tipos de dados gerados a partir de operações internas que podem fazer contribuições significativas no que concerne à compreensão do comportamento do cliente e que podem melhorar o seu padrão de compra:

¹ A gestão da relação com o cliente tornou-se mais prática devido aos avanços na tecnologia de software corporativo. O que torna pertinente referir ferramentas como o software SFA, ou a tecnologia de armazém de dados (data warehouses), sistemas de planeamento de recursos empresariais (ERP) e a Internet que são infra-estruturas centrais para os sistemas operativos de CRM. O software SFA (ferramenta de automação da força das vendas) é um tipo de programa que automatiza tarefas de negócios, como o controlo do inventário, processamento de vendas, rastreio das interações dos clientes bem como a análise de previsão de vendas. O objectivo do SFA é permitir que a força das vendas se concentre mais na venda em si e não tanto nas questões administrativas. Uma *data warehouse* é uma ferramenta de gestão de tecnologia da informação que fornece acesso instantâneo às informações, colectando “ilhas de dados do cliente” em toda a organização. Este sistema combina todos os bancos de dados e sistemas operacionais, como recursos humanos, sistemas de processamento de vendas e transacções, finanças, compras e sistemas de marketing. Especificamente, os data warehouses extraem, limpam, transformam e fazem a gestão de grandes volumes de dados de múltiplos sistemas heterogéneos, criando um registo histórico de todas as interações com os clientes (Eckerson e Watson, 2000).

informações relacionadas com a facturação e contas, interacções de atendimento ao cliente, pedidos pendentes, envio de produtos, devoluções de produtos, histórico de sinistros e custos operacionais internos. Um breve resumo dos benefícios organizacionais provenientes da utilização de uma data warehouse é:

- acesso preciso e rápido a informações para facilitar as respostas às perguntas dos clientes;
- qualidade de dados e filtragem para eliminar dados pouco significativos e duplicados;
- extrair, manipular e detalhar dados rapidamente para análise do lucro;
- criar perfil de clientes;
- ferramentas avançadas de consolidação de dados e análise de dados para resumos de alto nível, bem como relatórios detalhados.

As organizações podem usar os recursos analíticos de CRM para prever e responder às principais questões comerciais sobre inteligência do cliente e compartilhar os resultados entre os canais. Embora o ERP não seja parte integrante fundamental do CRM, a implementação desse processo de CRM só será benéfica se as infra-estruturas subjacentes, como as data warehouses e / ou ERP, existirem (Solomon, 2000). Empresas com um sistema ERP integrado, precisam perceber em que ponto se encontram no processo de implementação e necessitam também de avaliar onde outras tecnologias, como data warehouses se encaixam antes de passar para a próxima fase que é a aplicação do sistema operativo de CRM (Saunders, 1999).

O crescimento explosivo da Internet também trouxe um novo significado para a construção de relacionamentos com os clientes. O maior acesso dos clientes à organização, como pedidos on-line e operações contínuas, preparou o terreno para um paradigma mutável no atendimento ao cliente. Os clientes esperam que as organizações antecipem as suas necessidades e forneçam serviços consistentes que estejam níveis acima das suas expectativas. Em troca, os clientes são leais à organização por períodos mais longos. Por exemplo, o site da American Airlines constrói visualizações personalizadas de clientes em tempo real, permitindo que dois milhões de passageiros frequentes tenham uma experiência única cada vez que acederem ao site (Peppers e Rogers, 1999). Antes da Internet, não havia uma maneira económica de dizer a milhões de clientes que se encaixam num determinado perfil sobre uma tarifa especial imediatamente disponível. Com a capacidade interactiva da Internet, a American Airlines pode fazer exactamente isso sem precisar informar os seus clientes sobre cada tarifa especial. Como parte do CRM, a American Airlines oferece aos clientes leais tarifas promocionais e descontos especiais para empresas parceiras com base nas preferências individuais dos clientes.

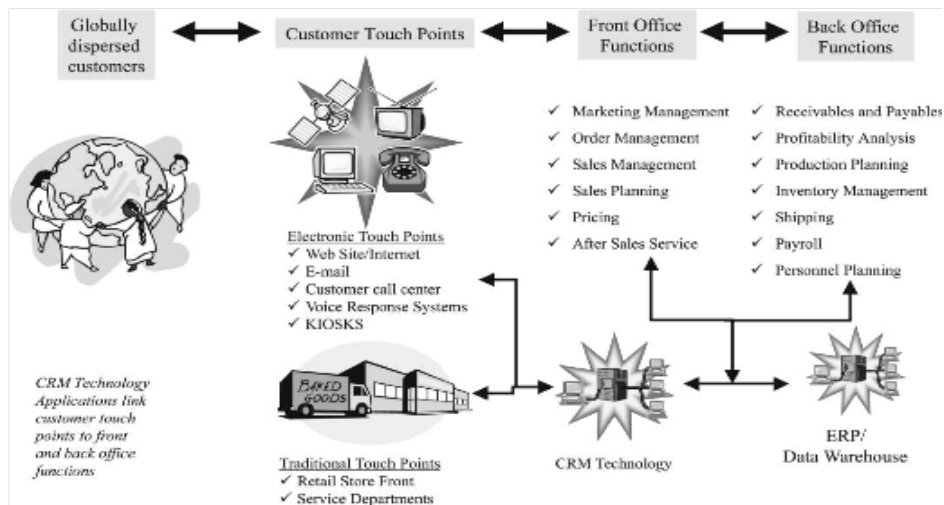


Figura 1- Software de CRM apoiado em ERP e Data Warehouses (Understanding customer relationship management (CRM)- People, process and technology pp-674)

2.1 CRM – Customer Relationship Management

O CRM é um aplicativo mais complexo e sofisticado que extrai dados de clientes retirados de todos os possíveis pontos de contacto com os mesmos, criando assim uma visão única e abrangente de um cliente, descobrindo os perfis dos principais clientes e fazendo uma previsão dos seus padrões de compra. A tecnologia que rastreia e analisa o comportamento dos clientes permite que as empresas identifiquem facilmente os melhores clientes por forma a recompensá-los e ajuda-as a concentrarem os seus esforços de marketing naqueles que demonstram comprar com frequência. Uma melhor compreensão do perfil dos seus clientes permite que as empresas respondam e comuniquem de maneira mais eficaz por forma a melhorar significativamente as taxas de retenção.

As empresas, ao investirem em softwares de CRM podem desenvolver as suas relações com os seus clientes personalizando a sua experiência de compra, prevendo os seus padrões de compra on-line, atrair clientes com ofertas ou serviços especiais, avaliar a vantagem económica de cada cliente e criar relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos. Os exemplos a seguir destacam alguns dos benefícios provenientes desta ferramenta.

A cadeia de hotéis Ritz-Carlton, regista as preferências dos seus hóspedes através de conversas com os clientes durante a sua estadia e utiliza-as para adaptar os serviços que os clientes recebem na sua próxima visita em qualquer outro Ritz-Carlton no mundo (Injazz J. Chen, and Karen Popovich, "Understanding customer relationship management "(CRM pp.676).

Solicitações de itens como almofadas especiais e toalhas adicionais são gravadas para uso futuro, para que os produtos e serviços personalizados possam ser adicionados para clientes fiéis.

A indústria de serviços não é a única indústria a utilizar pessoas, processos e tecnologia para gerir os relacionamentos com os seus clientes. A Dell Computer Corporation exemplifica o sucesso do CRM combinando TI (tecnologias de informação) com operações de front e back office. Todos os computadores que a Dell fabrica já estão vendidos. A partir da internet, os clientes da Dell podem configurar o seu próprio sistema, podendo escolher milhares de combinações de hardware e software, utilizando um sistema de pedidos de fácil utilização que fornece prontamente as datas de entrega.

Utilizando o exemplo da empresa Dell Computer Corporation, é pertinente afirmar que a tecnologia da informação (TI) tem sido reconhecida há muito tempo como um facilitador para redesenhar radicalmente os processos de negócios, a fim de alcançar melhorias dramáticas no desempenho organizacional (Davenport e Short, 1990; Porter, 1987). A TI auxilia na reformulação de um processo de negócios, facilitando mudanças nas práticas de trabalho e estabelecendo métodos inovadores para vincular uma empresa a clientes, fornecedores e partes internas interessadas (Hammer e Champy, 1993).

Os software de CRM aproveita ao máximo as inovações tecnológicas com a capacidade de colectar e analisar dados sobre padrões de clientes, interpretar o comportamento do cliente, desenvolver modelos preditivos, responder com comunicações personalizadas oportunas e eficazes e fornecer o valor de produtos e serviços a clientes individuais. Usando a tecnologia para otimizar as interações com os clientes, as empresas podem criar uma visão de 360 graus dos seus clientes utilizando interações passadas para otimizar as interações futuras (Eckerson e Watson, 2000).

Os sistemas de CRM acumulam, armazenam, mantêm e distribuem o conhecimento do cliente por toda a organização. A gestão eficaz da informação tem um papel crucial a desempenhar no CRM. As informações são críticas para a adaptação de produtos, inovação de serviços, visualizações consolidadas de clientes e cálculo do valor da vida útil do cliente (Peppard, 2000).

2.1.1 Mudanças nas estratégias corporativas

Num passado recente, empresas com instalações eficientes e maiores recursos puderam satisfazer as necessidades dos clientes com produtos padronizados, obtendo vantagens através de ganhos de produtividade e menores custos. O marketing de massa e a produção em massa seriam bem-sucedidos desde que os clientes estivessem satisfeitos com os produtos. À medida que mais empresas entravam no mercado, as técnicas de marketing de massa, em que o objectivo era vender o que se produzia, começaram a perder eficácia.

O marketing de segmentação mudou o foco das empresas que agora têm de ajustar os produtos e os esforços de marketing para atender os requisitos do cliente. Mudar as necessidades e preferências do cliente exige que as empresas definam segmentos cada vez menores.

Na óptica dos autores, Injazz J. Chen e Karen Popovich torna-se óbvio que reter clientes é mais lucrativo do que construir novos relacionamentos. Consequentemente, o

marketing relacional foi desenvolvido com base no que os clientes variam relativamente às suas necessidades, preferências, comportamento de compra e sensibilidade ao preço. Portanto, ao entender o que motiva os clientes, as empresas podem adaptar melhor as suas ofertas para maximizar o valor geral da sua carteira de clientes.

A gestão da relação com o cliente é um modelo de negócios centralizado no cliente em que toda a empresa deve ser construída em torno do cliente. Se falarmos numa abordagem focada no produto, o objectivo é encontrar clientes para os produtos usando esforços de marketing de massa. Numa abordagem centrada no cliente, o objectivo é desenvolver produtos e serviços para atender às necessidades do cliente.

Os objectivos de um modelo centrado no cliente são: aumentar a receita, promover a lealdade do cliente, reduzir o custo de vendas e serviços e melhorar as operações.

Optimizar o relacionamento com os clientes requer um entendimento completo de todos os clientes e depois organizar processos de negócios para tratar os clientes individualmente com base nas suas necessidades e nos seus valores (Renner, 2000).

Conclusivamente, o que poderemos retirar desta perspectiva de CRM é que a miopia organizacional deve ser substituída por um foco no cliente, para que os departamentos colaborem entre si em vez de competirem uns com os outros.

Os clientes estão actualmente mais capacitados e a internet dota-os de um conhecimento cada vez maior. O CRM tenta concentrar-se primeiro no cliente, especificamente num cliente de cada vez, para construir um relacionamento mutuamente benéfico e duradouro.

Conseguir “conhecer” cada cliente através de uma estratégia de negócios centrada no cliente ajuda a organização a oferecer (e vender) de forma pró-activa e consistente mais produtos e serviços para maior retenção e fidelização do cliente. Peppers e Rogers (1999) referem-se a essa questão como a maximização da “quota vitalícia do cliente”.

Como uma grande percentagem de interações com clientes ocorrerá na internet e não com os funcionários (Bultema, 2000), a tecnologia deve adaptar-se ao mercado mutável e imprevisível. Organizações que implementem softwares de CRM e e-business terão os maiores ganhos (Lange, 1999).

O CRM é visto como um “ecossistema de parceria virtual” com uma complexa rede de parceiros que operam como um todo interconectado, abrangendo mercados e indústrias inteiras (Creighton, 2000; Siebel, 2001).

2.2 Métodos de compreensão e fidelização do cliente

A presente tese questiona qual a melhor estratégia para uma empresa conseguir fidelizar o maior número de clientes a longo prazo, por forma a responder a essa questão, recorri aos autores Leonard D. Goodstein e Howard E. Butz, Jr. que desenvolveram um artigo que se traduz na seguinte questão: O que fará um cliente escolher um produto em detrimento

de outro? Segundo os autores, as empresas podem ganhar uma vantagem competitiva, concentrando-se na criação de um vínculo emocional real com o cliente.

Quanto mais um produto ou serviço é valorizado, mais especializado esse produto se torna para o consumidor/cliente, contudo, como podem as empresas avaliar quais os produtos e serviços merecedores dessa valorização e que irão certamente garantir os lucros pretendidos?

O conceito “cliente” entende-se como emergente, na medida em que aparece como a primeira tentativa de entender profundamente a noção de “valor definido pelo próprio consumidor” e, de como se pode utilizar este conceito por forma a obterem uma vantagem estratégica no mercado.

Como se pode definir neste âmbito a noção de Customer Value? Segundo os autores, traduz-se essencialmente no vínculo emocional estabelecido entre o consumidor e o produtor, após o consumidor ter usufruído de um produto ou serviço do mesmo e tenha assim acrescentado um certo valor a esse mesmo produto ou serviço.

Esse vínculo emocional irá levar a que o consumidor compre repetidamente ou melhor ainda exclusivamente a esse mesmo fornecedor e que naturalmente o recomende à sua esfera de relações próximas.

O conceito de cliente entende-se então como emergente, uma vez que é a primeira tentativa de entender a noção de cliente como um valor adicionado e de como usar este conceito para vantagem estratégica.

Ao referirem customer value, os autores referem-se ao vínculo emocional estabelecido entre um cliente e um fornecedor após o cliente ter usado um produto ou serviço produzido por esse fornecedor e descobrir que o produto detém um valor agregado. Esse vínculo emocional leva o cliente a comprar repetidamente ou, melhor ainda, exclusivamente daquele fornecedor, a recomendar esse fornecedor a amigos e familiares e a rejeitar a concorrência.

Esta é uma definição mais precisa do que a de Richard Cross e Janet Smith, autores de Customer bonding: Pathway to customer loyalty paperback, que definem o vínculo como “o processo de construir relacionamentos com os clientes que suportam os rigores do mercado fragmentado e comercializado de hoje”. Na óptica dos autores estabelecer esse vínculo exige que os bens ou serviços fornecidos pela organização atendam ou excedam regularmente as expectativas do cliente. Customer value explica-se quando os clientes acreditam que os bens e serviços que uma organização fornece produzem mais benefícios para os mesmos do que os custos envolvidos, especialmente quando comparados com a concorrência.

O valor líquido do cliente é um conceito que pode ser facilmente definido. O seu valor é sempre intuitivamente calculado pelo cliente, com base nos valores e crenças desse cliente, ou seja, é o valor que os clientes acrescentam a um determinado produto.

A MBNA reconheceu que a retenção de clientes através de uma ligação emocional com os mesmos resulta num aumento da participação de mercado, custos mais baixos e maior lucratividade. No entanto, esta retenção de clientes, exige a criação de sistemas de negócios que criem essa ligação. Por exemplo, o MBNA foca-se em “cartões de afinidade”, com dois grupos de clientes utilizadores do cartão de crédito. Um grupo é recrutado por meio de grupos profissionais e associações de ex-alunos, nos quais a organização recebeu uma pequena percentagem da receita para seu usufruto. O segundo grupo é recrutado por

empresas como a General Motors ou a American Air Lines, onde o cliente recebe descontos em mercadorias, milhas de passageiro frequente ou outros benefícios tangíveis. Esses grupos de afinidade homogêneos permitem que o MBNA forneça um pacote personalizado de serviços para cada grupo, o que, por sua vez, aumenta a capacidade da MBNA de atender às necessidades especiais (especificidades) dos clientes.

Falando mais especificamente de customer bonding- vínculo das empresas com o cliente- referido pelos autores Leonard D. Goodstein e Howard E. Butz Jr., este vínculo está relacionado com o comportamento real, ou seja, o que se discute é o comportamento observável do cliente. A noção de customer bonding, não se retrata através do que os clientes dizem sobre o fornecedor de serviços/produto, mas sim, sobre o que eles fazem e como se comportam nas relações com o fornecedor. Clientes que estejam altamente fidelizados comprarão repetidamente ao fornecedor a que estão vinculados, irão recomendar esse fornecedor a outros e defendem com veemência a sua escolha perante outros. É o elo emocional subjacente que leva a tal postura e que está no cerne do vínculo com o cliente.

Como poderá uma organização desenvolver esse vínculo/ligação? Como observado anteriormente, todas as organizações devem ser verdadeiras e totalmente focadas no cliente (como acontece com o MBNA). Embora muitas organizações incluam o foco no cliente como parte da sua missão, os autores acreditam que apenas um nicho de organizações realmente põe em prática essa missão. O desenvolvimento do vínculo com o cliente exige que a organização atenda ou supere regularmente as expectativas dos clientes, especialmente em relação à concorrência.

Os autores deixam claro que a ligação com o cliente não é fácil de ser estabelecida ou mesmo mantida, requer uma estratégia focada. As empresas de sucesso parecem mais do que dispostas a elaborar estratégias exclusivas para obter a vinculação dos clientes. Esse vínculo proporciona uma vantagem estratégica significativa para o fornecedor, garantindo a repetição das vendas e tornando esse cliente virtualmente impermeável à concorrência.

O desenvolvimento de programas de passageiro frequente na indústria da aviação é um exemplo de uma estratégia para vincular clientes e obter alguma diferenciação relativamente à concorrência. A American Airlines foi pioneira nesses programas, mas quase todas as transportadoras aéreas seguiram rapidamente o exemplo. Os programas actuais são voltados para empresários que voam com frequência. O status especial conferido a esses passageiros não oferece apenas milhas, mas permite que façam upgrade para primeira classe mediante o pagamento de uma quantia mínima. Quando um passageiro alcança esse status especial, ocorre o vínculo com o cliente, bastante prezado pelas companhias aéreas, uma vez que todos os seus esforços em termos de ofertas de serviços e consequentemente o conforto de passageiros os tem como primeira preocupação.

Outro exemplo que pode ser apresentado neste âmbito é o caso da Cathay Pacific Airways. A companhia determinou que muitos passageiros estavam a evitar Hong Kong por causa dos longos atrasos na imigração. Em vez de assumir essa questão como um problema não solucionável, a equipa responsável pela gestão da Cathay perguntou ao governo de Hong Kong como evitar esses atrasos na imigração. Depois de longas negociações, a companhia aérea concordou em ajudar anualmente o governo por forma a contratar mais inspectores de imigração.

Os autores deixaram claro que é necessário conhecer e entender o cliente por forma a conquistá-lo e fidelizá-lo.

2.2.2 Processo de compreensão do cliente – Cinco etapas

Foram definidas cinco etapas principais no processo de compreensão do cliente:

- (1) identificação do cliente;
- (2) planeamento da colecção de dados;
- (3) colecção de dados;
- (4) cálculo de dados;
- (5) implementação

A abordagem utilizada pelos autores difere da abordagem típica de pesquisa de mercado que serviu de base para o estudo dos actuais consumidores e das suas necessidades.

Etapa 1- Identificação do Cliente

O ponto de partida é identificar o cliente, incluindo todos aqueles que afectam a “decisão de compra”, ou seja, todos aqueles que possamos definir como “cliente”. A maior parte das empresas foca-se imediatamente nos seus principais clientes. Segundo os autores, neste processo são negligenciadas pessoas estrategicamente importantes no processo de tomada de decisão.

Hoje, as decisões tomadas unilateralmente são bastante raras. Todos nós devemos reconhecer que qualquer pessoa que possa exercer influência positiva ou negativa na decisão de compra deve ser incluída como cliente. À medida que o processo de compreensão do cliente evolui é importante estar atento a essas influências e estudá-las sistematicamente.

A lista de clientes deve ser colocada por ordem de prioridade tendo como base o grau de influência que cada um tem na “decisão de compra”. As necessidades de cada cliente devem ser identificadas.

Etapa 2 – Planeamento da colecção de dados

Conduzir um processo de compreensão do cliente é demorado e tem custos. Na óptica dos autores ao questionar os clientes relativamente aos serviços prestados é provável que estejamos a aumentar as expectativas dos mesmos relativamente ao serviço prestado. Quando questionados, os clientes geralmente expressam algumas das suas necessidades e esperam uma resposta positiva por parte da organização/empresa.

A organização deve comprometer-se a usar os resultados dessa análise no desenvolvimento do plano estratégico da organização. Pedir ao cliente que preencha um questionário de satisfação para a sua posterior análise é um exemplo de uma ferramenta que se pode utilizar por forma a iniciar uma relação de sucesso e duradoura.

Uma questão que frequentemente surge no planeamento de visitas a clientes é a que nível esta visita deve ser conduzida. Os autores deram o exemplo da empresa DuPont que se reorganizou por forma a aproximar-se do cliente. Como parte desse processo, a DuPont enviou os operários que trabalham com os fios de nylon para visitarem as fábricas onde este é transformado em fatos de banho e soutiens, para conversarem com os trabalhadores sobre os problemas de qualidade que enfrentam ao usarem o nylon DuPont.

Para iniciar o processo de planeamento é necessário analisar os dados recolhidos sobre o cliente, para se concentrarem na compreensão dos seus principais valores. É necessário entender como o cliente usa o produto (preferencialmente por observação directa) e determinar como se pode aumentar o seu valor.

Etapa 3 - Colecta dos Dados

Normalmente, há muitas pessoas envolvidas no processo de tomada de decisão de comprar e usar produtos ou serviços. Para entender completamente como aumentar o valor para o cliente, é essencial incluir cada uma como uma fonte de dados.

Uma questão que deve ser abordada é quais os clientes a incluir numa análise. Obviamente que os actuais clientes fidelizados fornecerão informações importantes. Contudo também têm o estatuto de clientes aqueles que foram perdidos ao longo dos anos por alguma razão. Esses ex-clientes podem fornecer dados adicionais que oferecem várias perspectivas diferentes. Também são importantes os clientes da concorrência, aqueles que afirmam implicitamente que não acreditam que a organização possa atender às suas necessidades. Falar com esses clientes é importante, especialmente porque a opinião deles é muitas vezes descartada. "Eles só se preocupam com preço" ou "Eles realmente não estão interessados em qualidade" são comentários frequentes, mas, ao ouvir as suas opiniões, é possível perceber muitas vezes como é que as empresas não atendem às necessidades de certos elementos do mercado.

A lista de verificação de colecta de dados serve para orientar a colecta de dados e é apenas um guia para manter a discussão focada nas necessidades fundamentais do cliente.

Qual o objectivo directo da tentativa de percepção desses dados? Simplesmente saber a que expectativas deve o produto corresponder do ponto de vista do cliente. Quais os atributos do produto que fornecem o maior valor líquido para o cliente? As respostas são multifacetadas. Elas devem incluir não apenas características específicas do desempenho, como também fiabilidade, facilidade de uso e aspectos como preço, entrega e serviço.

Ao serem questionados os clientes tendem a dar respostas socialmente aceitáveis. As empresas devem entender que obter dados úteis do cliente requer uma interpretação do que é obtido. Os autores dão como exemplo uma empresa que fabrica equipamentos automáticos para observação do tempo. Este equipamento recolhe automaticamente e continuamente dados meteorológicos, como temperatura, ponto de orvalho, velocidade do vento, etc. Os pilotos podem ter acesso a essas informações através do rádio por forma a planearem o seu trajeto e aterragem. Esses pilotos são os clientes finais da empresa, embora não sejam os compradores (a administração aeroportuária toma a decisão de compra), logo as necessidades do cliente final são difíceis de obter. É somente quando são questionados directamente sobre as suas preferências que as suas necessidades emergem. O que os pilotos querem é uma única

exibição visual que informa se é seguro pousar no aeroporto em questão, ou se deve ser tentado outro aeroporto para a aterragem. Uma vez que o fabricante compreende essas necessidades, pode-se concentrar claramente no aprimoramento do produto o que levará, eventualmente, a que a empresa aumente as oportunidades de manter e aumentar a sua participação no mercado.

Etapa 4 – Cálculo dos dados

Nada é tão crítico para o sucesso organizacional quanto aumentar o valor líquido que fornecemos ao cliente. Assim, medir os aumentos do valor líquido do cliente fornece um forte indicador de sucesso da vitalidade da organização. A escolha de um fornecedor depende do quão bem se fornece o valor actual do cliente; pode ser medido por participação no mercado, vendas, pedidos de serviços e etc. O vínculo refere-se à profundidade do relacionamento com o cliente e ao comportamento de selecção de futuros clientes.

É útil pensar em cinco níveis de ligação:

1. Preferencial: "Vamos experimentar este produto desta vez".
2. Favoritismo: "Se são todos iguais, podem ser esta empresa a receber o pedido".
3. Compromisso: "Esta empresa é o nosso fornecedor".
4. Referencial: "Todos os produtos devem ser comprados a esta empresa"
5. Exclusivo: "Não comprarei este produto a empresas da concorrência"

Podemos observar estes níveis de vínculo como representantes de níveis crescentes de confiança. É claramente preferível quando uma empresa se encontra no quinto nível de ligação, contudo isso é tipicamente impossível. O importante, no entanto, é primeiramente descobrir o nível actual de vínculo e, em seguida, desenvolver estratégias para aumentá-lo ou, no mínimo, manter o nível actual.

Normalmente é necessário usar recursos externos para avaliar o nível de vinculação do cliente. Os clientes raramente fornecerão dados precisos sobre o seu nível de ligação aos seus fornecedores. Alguns indicadores de ligação, como referências ou ordens repetidas (uma medida de compromisso), podem ser facilmente percebidos, mas também podem revelar um quadro incompleto do nível de ligação.

Etapa 5 - Implementação

Uma vez que o processo de compreensão do cliente esteja terminado, a equipa de planeamento estratégico da organização em causa necessita ser convocada para receber, digerir e aplicar os resultados dessa análise. Sem essa etapa de implementação, não há razão para iniciar o processo de compreensão do cliente. Uma razão pela qual essa implementação pode muitas vezes falhar é que o processo de compreensão do cliente revela verdades que a organização não pode ou não enfrentará, logo entender o valor do cliente é igualmente importante para ajudar as organizações a evitar erros estratégicos.

Compreender o cliente, no entanto, não é suficiente. O sucesso requer acções baseadas nessa compreensão e muitas vezes essas acções envolvem mudanças nos processos básicos de gestão, mudanças essas que muitas vezes são difíceis de serem consideradas pela

administração. Tendo como exemplo a National Car Rental Systems, esta empresa teve de mudar o seu processo classificativo relativamente ao desempenho dos seus trabalhadores, neste caso específico, prestadores de serviços através do telefone. Em vez de classificar os agentes no tempo gasto em cada chamada, eles começaram a ser avaliados sobre o número de reservas efectivas. Essas reservas, permitiram à National Car a oportunidade de fornecer valor ao cliente e, assim, ter sucesso no mercado.

A análise da compreensão do cliente pode fornecer à organização uma visão única dos seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, tudo do ponto de vista do cliente.

Segundo os autores deste artigo, construir valor para o cliente passa por estabelecer um elo emocional entre o cliente e o fornecedor, elo esse que assenta na gestão e satisfação das expectativas do cliente e na construção de confiança. O processo de compreensão do cliente é, portanto, uma maneira de examinar a natureza e a extensão da confiança estabelecida entre as duas partes. Um alto nível de confiança entre o cliente e o fornecedor é exercido pelo cliente e pelo fornecedor como um elo emocional.

Existem dois tipos de informação que o processo deve produzir. Primeiro, quais são as necessidades actuais do cliente e como a empresa as está a cumprir ou não. Segundo, quais são as necessidades emergentes do cliente e como a empresa se pode posicionar para as atender.

Manter e solidificar esses valores actuais dos clientes e desenvolver táticas para atender as necessidades emergentes imprevistas fornece a base para o desenvolvimento ou a modificação do plano estratégico da empresa.

2.2.3 Em que condições poderão os consumidores iniciar relações fortes e significativas com as organizações/empresas?

Ao abordar a perspectiva de C.B. Bhattacharya e Sankar Sen, os autores tentam definir a razão pela qual e em que condições é que os consumidores iniciam relações fortes e significativas com certas companhias, tornando-se numa espécie de troféus das companhias e dos seus produtos.

Apoiando-se em teorias de identidade social e organizacional os autores propõem que os fortes laços entres os consumidores e as organizações resultam muitas vezes da identificação do próprio consumidor com a companhia em questão, uma vez que o ajudam de certa forma a satisfazer as suas necessidades pessoais.

A equidade dos clientes e a gestão da relação com os mesmos (CRM) podem ser vistos como os mantras do marketing na sociedade actual. Há cada vez mais companhias empenhadas em construir uma relação de longo prazo com os seus consumidores.

Companhias como a Harley Davidson, The Body Shop, Southwestairlines, ao estreitarem as suas relações directamente com seus clientes perceberam o retorno positivo da relação empresa - cliente. Clientes leais que promovem a companhia e os seus produtos.

A afirmação central, promovida no artigo estudado, defende que as relações mais fortes entre clientes - empresas se explica pelo facto dos clientes se identificarem com as empresas, na medida em que estas satisfazem necessidades de primeira instância.

Esta relação “*consumer-company*” é activa, selectiva e voluntária da parte dos consumidores e faz com que se envolvam positivamente ou negativamente com a empresa conforme o seu comportamento com os mesmos.

Estas afirmações assentam na Teoria de Identidade Social (Brewer 1991, Tajfel e Turner 1985), que sustenta a importância das organizações na formação da identidade pessoal. A teoria em si defende que as pessoas vão além da sua identidade pessoal para desenvolver uma identidade social por forma a inserirem-se em várias categorias sociais como equipas desportivas, etnicidade, género, etc.

Ashforth e Mael (1989) foram os primeiros a analisar objectivamente o papel das organizações na identificação da identidade social das pessoas, utilizando a Teoria de Identidade Social, conceptualizaram o sentimento de pertença das pessoas relativamente a uma organização, ou seja, conceptualizaram a relação que se forma entre pessoa - empresa. Os autores argumentam que uma “identificação organizacional” ocorre quando as crenças de uma pessoa relativamente a essa organização se tornam auto-referenciais ou auto-definidoras (Pratt,1998)

Os autores do artigo aqui referenciado defendem que a auto-categorização em categorias organizacionalmente definidas é tida como fundamental para o processo de construção de identidade e ocorre através da comparação das características definidoras dos consumidores, com aquelas que definem a categoria em si (Ashforth, Mael 1989).

Pesquisas mais actuais relativamente à identificação organizacional, sugerem que em linha com a Teoria de Identidade Social, as pessoas procuram as organizações com o objectivo de se identificarem, mesmo quando não são considerados membros formais dessa mesma organização.

Os autores deste artigo defendem que actualmente, nesta era do consumismo e de uma influência corporativa sem precedentes, algumas companhias oferecem e representam identidades sociais importantes para os consumidores e que os ajudam a satisfazer as suas necessidades pessoais. Sendo assim essas companhias constituem-se como alvos válidos de identificação entre consumidores relevantes, apesar destes não serem membros formais dessa organização.

Torna-se necessário esclarecer que a noção de identificação entre as duas variáveis consumidor - empresa, é conceptualmente distinta da identificação do consumidor com as marcas da empresa em si. Considerando que as marcas são muitas vezes emblemáticas dos produtos que produzem (ex Marlboro), a identidade das marcas é muitas vezes distinta da marca da empresa (ex: Philip Morris).

Sendo assim o que constitui então a identidade de uma Companhia? O conhecimento dos consumidores, no que concerne à estrutura da empresa, a sua imagem corporativa, reputação corporativa, ou ainda, num conceito mais vasto as suas associações corporativas (Brown, Dacin 1997). Estas são as características percebidas pelos consumidores relativamente às características da empresa e incluindo também as suas próprias reacções relativamente à empresa, como emoções, avaliações, e sentimentos relacionadas com a empresa (Dowling 1986). Contudo estas associações não são a base constitutiva da

identificação do consumidor com a organização, estudos sugerem que a identificação das pessoas com uma certa organização se baseia na percepção que têm das suas características centrais e definidoras.

Esta identidade é polida pela missão, estrutura, processos, identidades individuais da própria empresa e que são características e traços centrais dessa mesma organização, que a tornam diferente de outras organizações. (Albert e Whetten 1985).

Os autores propõem que os consumidores identificam-se com o subconjunto de associações da companhia, que por sua vez constituem a sua identidade.

Esta identidade reflecte os valores centrais da companhia, incorporados nos seus princípios operativos, missões organizacionais e liderança (Whetten and Godfrey 1998) e ainda características demográficas como tamanho, idade, posição de mercado, país de origem, localização geográfica e o perfil protótipo da sua liderança e/ou empregados. (Pelled, Cummings, Kizilos 2000).

2.2.4 Principais comunicadores da identidade da empresa

Uma companhia é capaz de controlar o retrato da sua identidade através da sua própria comunicação corporativa, mas usualmente exerce pouco controlo na forma como a sua identidade é disseminada/comunicada nos media. Similarmente uma companhia poderá ter controlo nos seus empregados relativamente à forma como estes disseminam a comunicação da identidade da própria empresa, no entanto já é mais complicado fazê-lo com aqueles que não fazem parte da sua cadeia de valores como os *shareolders* ou mesmo os clientes. Em suma há muitos indicadores da identidade da empresa que podem variar conforme são extensíveis ou não ao controlo da empresa.

Falando mais especificamente da identificação consumidor - empresa os autores (C.B. Bhattacharya e Sankar Sen) sugerem que os consumidores poderão sentir-se atraídos por uma empresa que demonstre uma identidade que satisfaça pelo menos uma das suas três necessidades básicas pessoais: auto-continuidade, particularidade pessoal, auto-afirmação.

A atractividade da identidade de uma organização irá depender provavelmente no quão é similar às identidades dos próprios consumidores (similaridade de identidades).

Os autores levantam ainda a questão de que o elo de ligação entre a percepção dos consumidores relativamente à identidade de uma companhia e as suas reacções à mesma dependem do quão profundo é o seu conhecimento da mesma e da confiança que nutrem por ela.

Existe ainda um segundo tipo de relação assente no elo de ligação entre a atractividade da identidade e a identificação consumidor - empresa, os consumidores poderão identificar-se com uma identidade atractiva apenas quando a sua relação com a empresa os incorpora nos meandros organizacionais da mesma. Estas interacções arrastam os consumidores para a rede de operações da companhia e aumentam a saliência da identidade

da companhia nas suas mentes, aumentando assim a probabilidade do consumidor de se identificar com a empresa.

Obviamente que há inúmeros benefícios quando ocorre uma identificação consumidor - empresa como: lealdade para com a companhia, promoção da companhia, recrutamento de mais clientes, resiliência a absorver informações negativas quanto à empresa e outra que poderá ser prejudicial maior reivindicação por parte dos consumidores relativamente à empresa.

O autor propõe então uma questão central relativamente à sua perspectiva: Que benefícios poderá uma empresa ter quando os consumidores se identificam com a mesma?

Esta identificação faz com que as pessoas se tornem psicologicamente ligadas e se preocupem mais com a organização, o que as motiva a comprometerem-se com a conquista dos seus objectivos, despendem mais do seu tempo pessoal e interagem com os membros da organização.

O consumo em si é a primeira relação entre a companhia e o consumidor, a variável da identificação garante um compromisso que será expresso através de uma preferência sustentável e de longa duração com os produtos da empresa em detrimento dos produtos dos seus concorrentes, ou seja, a lealdade para com a empresa é uma consequência - chave da identificação consumidor/empresa.

Quando os consumidores se identificam com a companhia, a sua “*company- borne social*” torna-se mais importante para eles (Boldero and Francis 2000). Tendo em conta que adquiriram uma importância no seio da empresa, as suas reclamações são mais legítimas e urgentes (Mitchell, Agle e Wood 1997), e é provável que insistam na reclamação mais activamente e consistentemente.

Na óptica dos autores as companhias devem dedicar recursos significantes para a gestão da vertente de identificação dos consumidores com a companhia. Os mesmos admitem que esta acção será mais fácil em companhias com nichos de mercado relativamente homogéneos, ou mesmo companhias que tenham como alvos subgrupos específicos de consumidores por forma a desenvolverem essa identificação.

De todas as maneiras as companhias devem pôr em curso estratégias para encetar relações com os consumidores que sejam sustentáveis, e significativas, que incluam os seus consumidores na organização fazendo-os sentir que fazem parte da mesma.

É legítimo afirmar que na sociedade actual, a simples participação das empresas no mercado de consumo, não se traduz necessariamente numa rentabilidade garantida e é por essa principal razão que as empresas devem fazer um estudo dos seus consumidores e desenvolver estratégias de fidelização. A economia de hoje tornou os consumidores mais conscientes dando primazia aos bens de primeira necessidade, por essa razão Jill Griffin no seu livro *Customer Loyalty*, explica como é que as empresas/empreendedores podem criar um crescimento estável do seu negócio, apoiando-se na obtenção e fidelização dos seus clientes.

Jill Griffin, tal como os outros autores já referidos, defende uma filosofia de retenção de clientes com base na construção de um relacionamento que atende as necessidades dos mesmos, superando assim as suas expectativas. O seu conceito é exequível tanto para pequenos negócios, como para empresas de larga escala.

Uma empresa que esteja interessada em construir uma base de clientes sólida e leal, irá certamente ter uma abordagem diferente da de uma empresa interessada em conseguir apenas uma quota parte do mercado. Estando o foco na fidelização, este exige que a empresa enfatize o valor dos seus produtos ou serviços e mostre que está interessada em construir um relacionamento com o cliente. A empresa reconhece que o seu negócio é construir uma base de clientes estável, em vez de realizar uma única venda. Esta mudança de atitude poderá ser subtil, mas é necessário fomentar lealdade entre os clientes e compreender a importância de uma base de clientes que seja estável e fiável.

Cada vez que um cliente efectua uma compra inicia um ciclo, e é imprescindível a compreensão deste ciclo para uma empresa que esteja interessada em apostar nos seus clientes:

Passo um: O potencial consumidor reconhece a existência da empresa, mas não tem qualquer vínculo emocional com a mesma. Neste ponto, a propaganda de publicidade ou marketing de outra empresa pode roubar o cliente antes do mesmo efectuar uma compra.

Passo dois: Na compra inicial a empresa pode impressionar o cliente positivamente ou negativamente com o produto ou serviço prestado, com a facilidade da transacção da compra e até mesmo com o tempo de carregamento da página do site da empresa ou facilidade de navegação. Uma vez que esta primeira compra é feita, a empresa tem a oportunidade de iniciar a fidelização desse mesmo cliente.

Passo três: Avaliação pós-compra - O cliente avalia conscientemente ou subconscientemente a transacção, contudo a satisfação por si só não proporciona à empresa uma vantagem estratégica.

Passo quatro: O consumidor volta a efectuar uma compra. A motivação vem de uma atitude favorável em relação ao produto ou serviço comparando com as potenciais alternativas. A decisão de voltar a efectuar uma compra é muitas vezes o próximo passo natural quando um cliente sente um forte vínculo emocional com o produto. Outra maneira de motivar o cliente a voltar a comprar é estabelecer a ideia na mente do cliente de que mudar para a concorrência irá custar-lhe tempo e dinheiro.

Passo cinco: O cliente deve repetir a compra criando um ciclo. O cliente verdadeiramente leal rejeita a concorrência e comprará da mesma empresa sempre que um item for necessário. Este é o tipo de cliente que uma empresa deve estimar e servir.

Os consumidores vão criando um sentimento de pertença com a empresa faseadamente, e como tal é importante perceber cada estágio de crescimento. Ao reconhecer cada etapa e atender a essas necessidades específicas, a empresa tem uma maior oportunidade de converter um consumidor num cliente fidelizado.

Para muitas empresas concluir uma venda seria o fim do processo e nenhum tempo ou dinheiro teria sido despendido para criar um relacionamento especial com os melhores clientes da empresa. A maioria das empresas que não estejam interessadas em criar relacionamentos de longo prazo com os seus clientes - vendendo bens ou serviços - não conseguem entender, muito menos calcular e registar, o valor de vida de um cliente uma vez que estão mais concentradas em fazer uma venda em vez de investirem mais em marketing com o intuito de criar um relacionamento rentável a longo prazo com o consumidor.

Uma lista actualizada dos clientes actuais, na óptica de Jill Griffin é a lista mais valiosa que a empresa pode possuir, porque poderá ser usada para ajudar a motivar os clientes actuais a comprar com mais frequência e a gastar mais quando compram. Um banco de dados de clientes torna a empresa pró-activa na gestão dos seus clientes e é neste preciso ponto que as técnicas de CRM são tão importantes no processo evolutivo de uma empresa.

Segundo a autora, parece que o marketing das empresas acredita que a aquisição de novos clientes é mais gratificante e emocionante do que manter os clientes actuais (programa de retenção) ou aumentar o volume de negócios entre os clientes actuais. Geralmente encontrar novos clientes envolve publicidade atraente, novas técnicas de vendas e abordagens de marketing inovadoras, mas na verdade, é possível criar métodos criativos e inovadores para manter os clientes existentes felizes - e os retornos financeiros geralmente são muito maiores para a retenção de clientes do que para a aquisição.

Tendo em conta a constante evolução da sociedade em que vivemos o sistema de fidelização empregue pelas empresas deve estar em conformidade com a mudança. A empresa deve continuar a modificar, actualizar e alterar o seu sistema para responder às demandas do mercado e do cliente.

Capítulo III. Fidelização digital: Tipos de consumidores do século XXI

As mudanças no comportamento do consumidor ocorrem como resultado do uso e disponibilidade crescentes de tecnologias digitais. Segundo os autores Everlin Piccinini, Robert W. Gregory e Lutz M. Kolbe as informações sobre produtos e serviços tornaram-se cada vez mais acessíveis aos consumidores através das tecnologias, o que aumenta a qualidade/quantidade de informação à qual o consumidor tem acesso.

Os consumidores estão bem informados sobre os produtos ou serviços disponíveis no mercado, com preços e atributos precisos, o que influencia a sua disposição e altera as suas decisões de compra. É neste seguimento que é preciso compreender o aumento do tipo de consumidor consciente e a sua consequente mudança de comportamento. Torna-se importante que as organizações procedam a uma revisão dos seus concorrentes por forma a rever a sua estratégia corporativa. À medida que os consumidores se tornam mais informados, eles desenvolvem uma certa competência digital. Embora esta tendência beneficie os consumidores, ameaça os intermediários. Como consequência, ocorre uma “democratização do conteúdo”.

Com o aumento da densidade digital, os consumidores têm mais acesso à informação através de canais digitais, são mais informados sobre diferentes produtos e serviços e estão a tornar-se cada vez mais capazes de resolver problemas com produtos ou serviços online sem a ajuda de intermediários, sendo ainda capazes de criar e propagar conteúdos por si.

Os autores (Everlin Piccinini, Robert W. Gregory, Lutz M. Kolbe) afirmam ter descoberto que há um aumento de consumidores interconectados e experientes em tecnologia que estão a encontrar maneiras novas e diferentes de consumir e usar a tecnologia para seu benefício.

As tecnologias digitais têm facilitado as interações entre os consumidores, no que concerne à procura de informações relativamente à qualidade dos produtos e na troca de opiniões entre os consumidores (por exemplo, partilha de informações sobre produtos em redes sociais, avaliações on-line e blogues) que se tornou cada vez mais importante e influente.

Finalmente, a interação entre consumidor e produtor também mudou devido aos avanços nas tecnologias. Os consumidores expressam uma necessidade crescente de interagir com as empresas vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana. Eles querem a flexibilidade de realizar negócios fora do horário normal do expediente, por exemplo, em casa à noite poderão querer fazer uma transação, fazer pedidos online ou localizar uma encomenda online. Além disso e como já destacado nos capítulos anteriores, as tecnologias fornecem às organizações uma grande quantidade de informações sobre os seus clientes, como locais frequentados pelo cliente, comportamentos e interação social.

Embora essas informações forneçam às empresas a capacidade de oferecer serviços altamente personalizados aos seus clientes, elas exigem inúmeras mudanças nas organizações, principalmente em relação às políticas de privacidade e aumentam as preocupações dos consumidores relativamente à privacidade dos dados pessoais.

Resumindo, a inter-conectividade digital está a possibilitar novos meios de interação entre (1) consumidores e tecnologias (ou seja, muda a forma como os consumidores usam ou até desenvolvem novas tecnologias digitais), (2) consumidores e consumidores (troca mais

dinâmica de informações sobre produtos e serviços) e (3) consumidores e produtores (há uma necessidade crescente de obter respostas sobre produtos e serviços a qualquer hora, em qualquer lugar).

As organizações podem e devem concentrar-se na exploração do potencial da personalização individual para atender às necessidades dos seus consumidores.

Além disso, como os consumidores podem descobrir praticamente tudo o que desejam sobre qualquer produto do seu interesse, as empresas tentaram criar o maior número possível de ofertas no mercado. Essa hiper-diferenciação de produtos também permitiu que as organizações se concentrassem em nichos de mercado dirigidos a consumidores específicos que conseqüentemente se tornam leais a essas mesmas organizações.

As empresas estão concentradas em melhorar a experiência digital do consumidor para “fortalecer o vínculo entre o cliente e a empresa” (Rishika, R., Kumar, A., Janakiraman, R., Bezawada, 2013).

Ao interagirem com os clientes virtualmente, as organizações são capazes de perceber e responder prontamente às mudanças nas necessidades do próprio consumidor. Esta realidade torna-se imperativa para a sobrevivência das organizações na era digital (Huang, P., Pan, S.L., Zuo, M, 2012).

Os autores desenvolveram uma estrutura teórica que tenta demonstrar a maneira como as tecnologias digitais estão a alterar a relação entre produtor - consumidor. A estrutura teórica demonstra que as mudanças no comportamento do consumidor ocorrem devido a um aumento da densidade digital (isto é, através da disponibilidade de informação, informação do consumidor, competência digital e democratização do conteúdo). Conseqüentemente, a densidade digital leva a mudanças na maneira como os consumidores interagem com a tecnologia, outros consumidores e produtores.

Reconhecendo que os consumidores são mais capacitados através das tecnologias digitais, os produtores estão a tornar-se mais centrados no consumidor e a alterar a maneira como procedem à troca de valores como por exemplo, co-produzindo produtos digitais e serviços. Os autores afirmam ainda que segundo o estudo que efectuaram, no processo de co-produção, os produtores constroem interacções mais envolventes com os seus consumidores o que poderá revelar-se em críticas positivas relativamente aos produtos experimentados pelos consumidores ou criar um boca-a-boca positivo relativamente a determinados produtores.

O esquema que se segue demonstra graficamente as mudanças na relação entre produtores-consumidores, derivadas sobretudo da transformação digital.

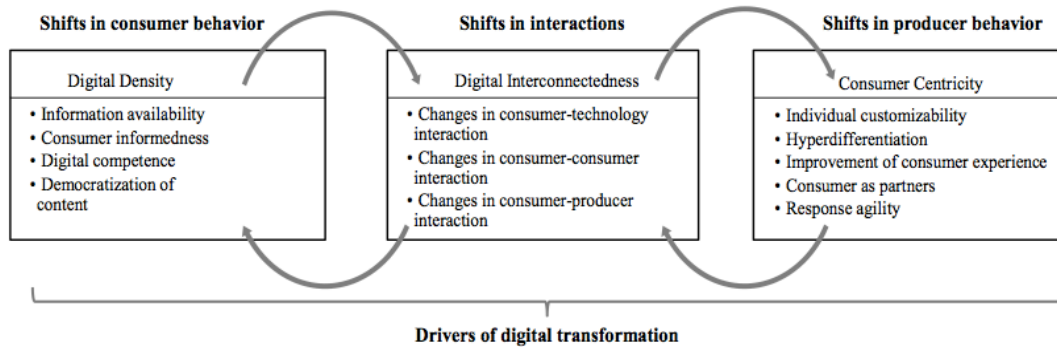


Figura 2- Mudanças na relação entre produtor-consumidor (Changes in the Producer–Consumer Relationship – Towards Digital Transformation pp-12)

Em suma, o artigo apresentado demonstra que as mudanças na relação produtor-consumidor estão a ocorrer como resultado do uso crescente e fácil acesso às tecnologias digitais.

Há três factores operativos considerados essenciais nas mudanças observadas na relação produtor-consumidor: a densidade digital, a inter-conectividade digital e a centralização no consumidor.

Os consumidores desenvolveram uma expectativa maior em relação à qualidade da informação, agilidade de resposta e meios de interacção com as organizações. A relação produtor-consumidor torna-se gradualmente mais centrada no consumidor. As organizações respondem e acompanham as mudanças (digitais) no comportamento do consumidor, concentrando-se em produtos e serviços hiper-diferenciados, tentando corresponder às necessidades específicas dos seus clientes.

3.1 Fidelização digital – factores operativos

A internet tem a capacidade de reunir rapidamente informações bastante completas proporcionando aos clientes um novo conjunto de ferramentas que os ajudam nas suas tomadas de decisão. O cliente tem sempre acesso às últimas informações e preços relativamente ao produto e este pode ser encontrado em vários sites. Nesta perspectiva a questão de retenção do cliente torna-se mais complexa uma vez que não é tão controlável comparativamente à forma de comércio tradicional. O e-consumidor é mais informado e uma vez que as lojas online não poderão utilizar o factor da ligação emocional como uma mais-valia terão de utilizar outras ferramentas para conseguir a fidelização pretendida.

O objectivo do artigo revisto, por forma a compreender a questão da fidelização online, é explorar da perspectiva dos clientes o que os atrai para um site específico e quais as características de um site que faz com que esses clientes voltem. O artigo apresenta uma perspectiva, desenvolvida por David J. Reibstein, de que a internet permitirá que os clientes se tornem mais eficientes no seu processo de compra. Essa eficiência resulta principalmente devido ao custo da informação ser muito baixo, bem como o tempo necessário para adquirir essas mesmas informações (Bakos, 1997).

O resultado desta realidade, é que os consumidores ganham a capacidade de se tornarem plenamente informados sobre as suas opções (Bakos, 1997; Brynjolfsson e Smith, 1999).

Assim, serão capazes de tomar decisões mais ponderadas com menos esforço, um exemplo disso é a quantidade limitada de informações facultadas ao consumidor quando a compra é efectuada pelo método tradicional. O espaço disponível para o envio da mensagem é muito mais limitado do que se for usada uma plataforma digital. No ambiente digital, essas restrições são muito menos severas, uma vez que a informação não é limitada pelo espaço físico (Alba et al. 1997; Johnson, Lohse e Mandel 1997).

O autor enumera alguns factores que explicam o crescimento dos e-consumidores:

O primeiro explica-se pelo facto de que os clientes, munidos de informações completas relativamente aos preços cobrados pelos diferentes sites/fornecedores, especialmente para o mesmo produto, poderão tomar a decisão mais económica.

O processo de busca de informações online tornou-se ainda mais rápido, devido à automatização do processo de busca, sendo assim os consumidores podem encontrar todos (ou a maioria) dos sites que vendem um produto específico e listar os preços do produto nos vários sites.

Brynjolfsson e Smith (1999) descobriram que os preços online são oito a quinze por cento mais baixos do que os preços dos mesmos produtos vendidos nas lojas tradicionais. Isso deve-se aos custos directos do fornecimento do produto, que são mais baixos, ou seja, o facto de não ser necessário alugar um espaço físico, existir a possibilidade de stocks mais baixos e centralizados, entre outros factores, contribuem para que os custos directos do fornecimento do produto sejam mais baixos.

Uma segunda razão apontada pelo autor apoia-se na competição de preços - mais competição exige mais foco no preço - o que também pode contribuir para a diferença de preços dos produtos.

Uma terceira potencial razão pode ser a remoção de factores como o monopólio físico, ou seja o *e-tailer* passa a ganhar pelo simples facto de se encontrar próximo do consumidor (no mundo digital), caso contrário o cliente teria de despende de um custo adicional de viagem e tempo para ir a outro ponto de venda. Este custo para o cliente não existe na mesma medida no mundo digital e, portanto, o monopólio local é diminuído.

Por último, o cliente provido de informações completas ("consumidor eficiente") é capaz de uma escolha informada. Como o mesmo produto é oferecido por diferentes vendedores online, a perspectiva é a de que os clientes irão seleccionar os fornecedores que apresentam os produtos com o menor custo. Todos estes motivos poderão ser explicativos dos reduzidos preços online, comparativamente com o comércio tradicional.

Contrastando com o que foi defendido acima, Lynch e Ariely (2000) defendem que o preço exercerá um peso relativo, no que concerne a compras online, uma vez que há a possibilidade de fornecer mais informações que não sejam só relativas ao preço. Ao contrário da importância que David J. Reibstein confere ao atributo preço na questão das compras online, a posição alternativa defende que com a quantidade de informação a que os consumidores têm acesso, podem gastar mais tempo a avaliar informações que não se baseiem somente no preço. Podem fazer selecções que proporcionem um nível mais alto de

satisfação pós-compra, aumentando assim os níveis de lealdade, que irão reflectir níveis mais baixos de sensibilidade ao preço.

Alba et al. (1997) defendem que a sensibilidade ao preço seria menor online comparativamente ao comércio tradicional, quando os atributos de qualidade são de maior importância e quando há maior diferenciação entre as opções, a sensibilidade ao preço torna-se menor. Quando os produtos são relativamente comparáveis, o preço obviamente, será um factor de distinção.

A pesquisa de David J. Reibstein aqui apresentada, valorizará sempre o papel do preço no que toca à escolha do produto e só posteriormente irá considerar os outros atributos.

O autor desenvolveu uma primeira proposição no que concerne às compras efectuadas online:

1. O preço é o atributo dominante, pelo qual um cliente será atraído por um e-tailer específico.

Nesta fase, poderemos questionar o que levará então um consumidor a repetir uma compra online?

O autor expõe o que se conhece sobre o processo de escolha do consumidor no ambiente digital, mas será que os factores que impulsionam a escolha inicial são os mesmos que influenciam as decisões de compras repetidas? Como se poderá criar a pretendida fidelização online?

Ariely e Carmon (2000) argumentam que uma parte crucial da experiência de compra ocorre no final do processo de compra quando alguns factores críticos influenciam a probabilidade do consumidor voltar a comprar. Este argumento sustenta que os vários passos do processo de compra podem desempenhar um papel mais importante relativamente à questão de fidelização de clientes do que o nível de informação fornecida ou a quantidade de produtos disponíveis para o consumidor.

Assim segundo Alba e Hutchinson (1987) tal como acontece no processo de compra tradicional, o comportamento do consumidor online torna-se rotineiro. Uma vez que o consumidor se habituou a fazer compras num local específico, o processo de decisão torna-se "habitual".

Relativamente ao processo de compra repetida, Dholakia e Baggozi (2001) sustentam que a decisão de visitar o mesmo site equipara-se à decisão de voltar a comprar a mesma marca.

Sendo assim o autor David J. Reibstein formula uma segunda proposição:

2. O preço será o atributo dominante que atrai os clientes a repetir a compra num determinado e-tailer

Neste âmbito o autor revela quais os atributos importantes para decidir onde comprar um produto e se repetir uma compra, ou seja o que leva mais propriamente à fidelização e retenção de clientes. Existem potenciais medidas indicativas do processo de retenção de

clientes como: satisfação do cliente, compra repetida, percentagem de compras numa determinada categoria e a "probabilidade de comprar novamente".

O autor examinou cada uma das medidas e analisou posteriormente como é que os resultados se relacionariam com a sua segunda proposição - o papel do preço no processo de retenção de clientes.

A satisfação dos clientes, indica se os clientes gostaram da experiência de acesso ao site e é provavelmente a melhor indicação da sua disposição em voltar ao site novamente para realizarem outra compra na categoria. É fácil determinar que, se os clientes estiverem muito insatisfeitos com a sua primeira experiência de compra é altamente improvável que voltem ao site para compras futuras.

Repetição é aqui referida como o número de vezes que um cliente compra num site em particular. Se o cliente faz compras noutros sites não tem o mesmo impacto para o vendedor uma vez que não captura de um cliente o seu volume total de compras.

Por forma a determinar quão bem o site está a reter todo o potencial volume de compra do cliente, os vendedores podem concentrar-se numa medida de recompensa de acções. Esta medida é o que o autor chama de percentagem de compras numa determinada categoria. Ela avalia a percentagem de compras de cada categoria, conseguida por cada marca. Este processo irá indicar quão bem a marca está a atender as necessidades do cliente ou, noutra perspectiva, a oportunidade ainda não conseguida.

Em suma, o objectivo do autor pautava-se por descobrir quais os atributos mais importantes no processo de escolha do consumidor, tanto nas decisões iniciais de compra dos consumidores quanto nas decisões de escolha repetida.

Segundo as análises postas em prática, este concluiu que os atributos que fazem com que um cliente seleccione um site em detrimento de outros depende da finalidade específica da compra e difere de acordo com o segmento de cliente. Os compradores online certamente não são homogéneos. Embora haja controvérsia sobre o papel que o preço desempenhará no processo de compra digital, os clientes em média comportam-se como se o preço fosse o factor mais importante no seu processo de decisão. Embora outros factores sejam fáceis de pesquisar e talvez diminuam o impacto potencial do preço, os clientes tendem a usar o preço como factor primordial nos seus parâmetros de pesquisa e de compra efectiva.

Os sites que usaram promoções ou preços baixos no geral podem ter tido sucesso ao atrair os clientes mais sensíveis ao preço, contudo o lado negativo é que os clientes sensíveis ao preço podem ser os menos leais. O simples facto de um site ter atraído clientes devido aos baixos preços não garante que esses clientes voltem. É necessário seguir com a entrega pontual dos bens e serviços e fornecer bons serviços de apoio ao cliente quando necessário. Os clientes que vêm pelos preços baixos têm a mesma probabilidade de ir para outro site que ofereça os mesmos preços baixos. Sites que atraíam clientes que procuram baixos preços e promoções estão a atrair um segmento de clientes muito volátil. Os *e-tailer* que optem por adoptar a tática da promoção frequentemente podem encontrar algumas dificuldades em manter o tipo de clientes voláteis que atraem, uma vez que estes estão sempre propensos a ser inebriados por outros vendedores/fornecedores. Torna-se difícil encontrar uma tática concreta para aplicar no que concerne ao espectro da fidelização digital, é uma área em constante mudança e os sites têm de a acompanhar.

O autor não consegue determinar se as elações que formulou para os compradores digitais se aplicam igualmente às lojas tradicionais, contudo a pesquisa apresentada no segundo capítulo, reitera que desenvolver uma relação com o consumidor passa por estabelecer um elo emocional entre o cliente e o fornecedor, elo esse que assenta na gestão e satisfação das expectativas do cliente e na construção de confiança. A empresa tem de estar à altura para suprir as necessidades actuais do cliente e conseguir antecipar as necessidades emergentes do cliente para se posicionar no mercado por forma a atender essas necessidades.

Referindo tanto a fidelização tradicional como a digital ambas têm em comum a necessidade de gerir e satisfazer as expectativas do cliente, contudo a questão do estabelecimento do elo emocional ganha um diferente prisma no mundo digital. No comércio tradicional esse elo emocional tem um carisma mais pessoal, envolvendo pessoas, locais, tipos de atendimento, enquanto no mundo digital esse elo criado parece estar ligado a questões relacionadas com a logística da compra online sendo avaliada através de factores que iremos avaliar de seguida como: a facilidade de uso, o design do site, a personalização, a capacidade de resposta rápida e a garantia.

Outra questão que as duas formas de fidelização demonstram ter em comum é que a empresa deve continuar a modificar, actualizar e alterar o seu sistema para responder às demandas do mercado e do cliente.

Na óptica da fidelização no comércio tradicional as companhias deverão também dedicar recursos significativos para a gestão da vertente de identificação dos consumidores com a companhia, tendo os autores admitido que essa acção seria mais fácil em companhias com nichos de mercado relativamente homogéneos, o que se torna ainda mais complicado de gerir no mundo digital. A partir dessa plataforma digital, consumidores de todos os tipos e feitios têm acesso à empresa em questão e a homogeneidade dos mesmos é difícil de conseguir, uma vez que todas as empresas estão à distância de um clique.

Outra questão importante a exaltar é o facto da confiança poder ser ainda mais importante num ambiente de comércio digital, uma vez que os clientes não lidam directamente com a empresa ou com a sua equipa (Papadopoulou et al., 2001; Urban et al., 2000), é essencialmente neste ponto que as duas formas de fidelização se distinguem. O consumidor, no mundo digital necessita de outras ferramentas para ganhar confiança que não a interacção humana (pessoas, locais, vendedores das lojas) o que se torna mais complicado no mundo digital porque ainda não é bem explícito o que poderá conferir essa confiança ao consumidor. A ausência de interacção interpessoal sugere que a confiança online é principalmente cognitiva, isto é, baseada nos julgamentos dos clientes no que diz respeito à confiança e às capacidades do *e-tailer* ou do canal de troca e não da confiança afectiva, isto é, fundado num vínculo entre indivíduos (McAllister, 1995).

As definições de lealdade do cliente para com uma organização, são passíveis de ser aplicadas igualmente a um ambiente digital como poderemos perceber de seguida. A lealdade do cliente foi definida como “um compromisso profundo de voltar a comprar um produto/serviço preferencial de forma consistente no futuro, adquirindo assim a mesma marca, apesar de influências situacionais e esforços de marketing com o potencial de causar uma mudança do comportamento” (Oliver, 1999). Esta definição geral poderá aplicar-se também à fidelização digital.

A seguinte definição também pode ser aplicada às duas formas de consumo (digital e tradicional): “Preferência e atitudes favoráveis presumem a satisfação do cliente, que geralmente é considerada um grande factor de lealdade (Anderson et al., 1994; Ellinger et al., 1999; Oliver, 1999), também em ambientes online (Cho et al., 2002; Gummerus et al., 2004).

Finalmente o que as duas formas de consumo têm em comum, segundo alguns autores (Dick e Basu, 1994; Garbarino e Johnson, 1999; Gremler e Brown, 1999), pode-se esperar que do boca a boca positivo resulte a confiança. No entanto, a falta de confiança nos produtos/serviços online não pode ser influenciada directamente pelos vendedores, como acontece no comércio tradicional, pois estes apenas podem dominar e influenciar a sua área de acção.

Apesar dos pontos em comum, quando os autores se referem às relações interpessoais no mundo digital, estes acreditam que não são propriamente descritivas da interacção entre os clientes e os vendedores (como acontece no comércio tradicional), por isso utilizam o termo "confiança no *e-tailer*" para descrever a confiança dos clientes em vendedores online específicos.

Apesar do paralelismo feito entre as duas formas de consumo/fidelização, de seguida irá ser debatida mais profundamente a questão do cliente online e como é que se torna possível ou não a sua fidelização a um *e-tailer* específico.

3.2 E-consumidor: qualidade, confiança e lealdade

As transacções online envolvem muitas incertezas para o cliente, a confiança é uma condição para a troca. Acredita-se que a confiança no meio digital- aqui chamada de “e-confiança” - aumenta a fidelidade do cliente online, contudo segundo os autores as confirmações empíricas são escassas. O presente estudo investiga empiricamente as funções de qualidade, satisfação e confiança num contexto de comércio digital.

Neste estudo, os autores Dina Ribbink, Allard C.R. Van Riel, Veronica Liljander e Sandra Streukens descobriram que a e- confiança afecta directamente a lealdade. A qualidade do e-serviço, ou seja, a confiança na organização, influencia a lealdade e a satisfação. Outras dimensões como a facilidade de uso, a capacidade de resposta e personalização influenciam a e-lealdade indirectamente.

A lealdade do cliente é considerada importante devido ao seu efeito positivo no lucro conseguido a longo prazo. De acordo com Reichheld e Scheffer (2000), os altos custos de aquisição de novos clientes podem levar a relacionamentos não rentáveis com os mesmos e podem estender-se até três anos. Como consequência, é crucial que as empresas digitais criem uma base de clientes fiéis, bem como façam um controlo da rentabilidade de cada segmento (Reinartz e Kumar, 2002).

No entanto, não há muitas empresas a apresentar grandes resultados no que concerne em criar e-lealdade por parte dos seus consumidores e pouco se sabe sobre os mecanismos utilizados para produzir essa fidelidade por parte dos e-clientes.

Referindo pesquisas relativas ao comércio tradicional, bem como a pesquisas emergentes relativamente aos e-serviços, segundo vários autores (Srinivasan et al., 2002; Van Riel et al., 2004; Wolfinbarger e Gilly, 2003), foram propostos antecedentes no que concerne

à lealdade do cliente. Entre eles, a satisfação figura com destaque e acredita-se que seja tributável através das avaliações do serviço pelos clientes e às percepções de qualidade que daí resultam. Além da satisfação, a confiança foi apresentada como uma pré-condição para o comportamento dos consumidores (Pavlou, 2003) e para o posterior desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com os mesmos (Doney e Cannon, 1997; Papadopoulou et al., 2001; Singh e Sirdeshmukh, 2000). A confiança geralmente diminui o risco percebido na utilização de um serviço (Garbarino e Johnson, 1999).

A confiança pode ser ainda mais importante num ambiente de consumo digital, uma vez que os clientes não lidam directamente com a empresa ou com a sua equipa (Papadopoulou et al., 2001; Urban et al., 2000).

Um estudo de Corbitt et al. (2003), sugere um forte e positivo efeito da confiança na lealdade relativamente às empresas online, contudo segundo os autores não apresentam fundamentos teóricos e confirmações empíricas relativamente a este facto (Anderson e Srinivasan, 2003; Grabner-Krauter e Kalusha, 2003).

O estudo aqui apresentado ², questiona como é que a confiança, qualidade e satisfação influenciam a fidelidade do cliente relativamente a um serviço digital.

Este tipo de serviço é definido como “a prestação de serviços através de redes digitais como a internet” e inclui “o produto, ambiente e prestação de serviços que compõem qualquer modelo de negócio, seja de um fabricante de bens ou de um puro serviço” (Rust e Kannan, 2002).

Os autores desenvolveram hipóteses relativamente às relações entre qualidade de serviço, satisfação, confiança e lealdade num contexto online, validando-as num estudo empírico.

A lealdade do cliente foi definida como “um compromisso profundo de voltar a comprar um produto/serviço preferencial de forma consistente no futuro, adquirindo assim a mesma marca, apesar de influências situacionais e esforços de marketing com o potencial de causar uma mudança do comportamento” (Oliver, 1999). Esta definição geral poderá aplicar-se também à fidelização digital. Outra definição mais breve e específica é fornecida por Anderson e Srinivasan (2003), que definem a e-lealdade como “a atitude favorável do cliente em relação a um negócio digital, resultando num comportamento de compra repetido”.

Preferência e atitudes favoráveis pressupõe, a satisfação do cliente, que geralmente é considerada um grande factor de lealdade (Anderson et al., 1994; Ellinger et al., 1999; Oliver, 1999), também em ambientes online (Cho et al., 2002; Gummerus et al., 2004). Como é difícil obter clientes fiéis na internet (Gommans et al., 2001), a satisfação com o *e-tailer* e com os seus serviços pode ser ainda mais importante online do que offline (Shankar et al., 2003; Van Riel et al., 2001).

² (Dina Ribbink, Allard C.R. van Riel, Veronica Liljander, Sandra Streukens, (2004), "Comfort your online customer: quality, trust and loyalty on the internet", *Managing Service Quality*, Vol. 14 Iss: 6 pp. 446 - 456
Link para o documento: <http://dx.doi.org/10.1108/09604520410569784>)

Todas estas definições levam os autores a formularem a hipótese 1:

A satisfação digital afecta directamente e positivamente a e-lealdade.

A confiança é proposta como outro importante antecedente da lealdade (Reichheld et al., 2000).

Uma definição comum de confiança é a de Moorman que a define como a vontade de confiar num parceiro de troca. O e-trust será, portanto, definido como o grau de confiança que os consumidores têm nas trocas on-line ou no canal de troca on-line.

Acredita-se que o consumo online apresenta inúmeros riscos para os clientes (Grabner-Krauter e Kalusha, 2003), logo a confiança parece ser especialmente importante para criar lealdade, quando o nível de risco é alto (Anderson e Srinivasan, 2003).

As compras online são consideradas arriscadas, pois os clientes não têm contacto directo com a empresa, ou seja, com o pessoal de vendas ou com a loja física (Reichheld e Schefter, 2000) e têm de entregar informações confidenciais, como o número de cartão de crédito, para concluir as transacções. A ausência de interacção interpessoal também sugere que a confiança online é principalmente cognitiva, isto é, baseada nos julgamentos dos clientes no que diz respeito à confiança e às capacidades do *e-tailer* ou do canal de troca e não da confiança afectiva, isto é, fundado num vínculo entre indivíduos (McAllister, 1995).

Deve ser reconhecido que existem tipos diferentes de confiança e essa distinção parte de três tipos: a disposição de uma pessoa, a propensão à confiança baseada no sistema e a confiança interpessoal (Grabner-Krauter e Kalusha, 2003). A confiança disposicional desempenha um papel particularmente importante no que concerne à interacção entre actores desconhecidos (Bigley e Pearce, 1998) e é, portanto, essencial, para o uso inicial de qualquer tipo de e-comércio (Grabner-Krauter e Kalusha, 2003).

Relativamente á confiança baseada no sistema, ou seja, confiança no e-sistema, está directamente relacionada com a confiança dos clientes na compra ou na pesquisa de informações sobre produtos/ serviços online.

Existem factores que demonstram uma relação positiva entre confiança e e-lealdade relativamente ao *e-tailer*, sendo elas: aumento de gastos (Gefen, 2000), intenções de compra (Pavlou, 2003) ou repetição da compra (Pan et al., 2002). A falta de confiança é frequentemente citada como motivo para os consumidores não efectuarem compras em lojas online (Lee e Turban, 2001).

Em analogia com as descobertas da pesquisa de lealdade tradicional, pode-se esperar que do boca a boca positivo (Dick e Basu, 1994; Garbarino e Johnson, 1999; Gremler e Brown, 1999) resulte a confiança. No entanto, a falta de confiança nos produtos/serviços online não pode ser influenciada directamente pelos *e-tailers*, estes apenas podem dominar e influenciar a sua área de acção quando os consumidores os procuram.

A confiança no *e-tailer* é a forma de confiança mais estudada nas trocas online, enquanto a confiança baseada no sistema tem sido amplamente negligenciada (Grabner-Krauter e Kalusha, 2003).

Espera-se que o *e-trust* afecte a disposição dos clientes para comprar online (Reichheld e Schefter, 2000), mas faltam evidências empíricas que sustentem estas afirmações.

Um estudo realizado por Kim e Prabhakar (2000) concluiu que o *e-trust* se desenvolveu positivamente e significativamente no que concerne ao *Internet Banking*, não demonstrando qualquer alteração na relação de confiança com o próprio banco. A partir destes elações, os autores formularam a segunda hipótese que traduz o efeito da confiança na fidelidade do cliente:

A e- confiança afecta directamente e positivamente a e- lealdade

A satisfação do cliente está intimamente relacionada com a confiança interpessoal (Geyskens et al., 1996) sendo considerada um antecedente da confiança (Garbarino e Johnson, 1999; Selnes, 1998). Um efeito positivo da satisfação na confiança pode ser esperado também no ambiente online, embora a pesquisa empírica neste domínio seja escassa.

Espera-se que as experiências satisfatórias dos clientes com um *e-tailer* específico aumentem a sua disposição para efectuar mais compras online recorrendo a esse mesmo *e-tailer* (lealdade), bem como a sua confiança no meio online como um todo, iniciando assim a dicotomia sistema/confiança. Os consumidores começam por confiar num site específico para comprar um produto específico e quando a satisfação ocorre começam a acreditar no sistema. Este enquadramento leva à terceira hipótese dos autores:

A e-satisfação afecta directamente e positivamente a e-confiança

Não se pode afirmar que há um consenso sobre a natureza exacta ou o número de dimensões de qualidade que os clientes consideram quando avaliam os serviços digitais (cf. Srinivasan et al., 2002; Wolfinbarger e Gilly, 2003; Yang et al., 2003; Zeithaml et al. , 2000, 2002), mas para o presente estudo foram escolhidas cinco dimensões pelas quais se pode avaliar a qualidade digital:

1. facilidade de uso;
2. design do site;
3. personalização;
4. capacidade de resposta rápida;
5. garantia.

Estas dimensões irão ser brevemente explanadas. A facilidade de uso é um elemento essencial para o consumidor que utiliza as tecnologias (Davis, 1989; Morris e Turner, 2001; Venkatesh, 2000; Venkatesh e Davis, 2000) e tem particular importância para novos usuários (Gefen e Straub, 2000). A facilidade de uso é um factor determinante da qualidade do serviço (Dabholkar, 1996) e é decisiva para a satisfação do cliente, uma vez que aumenta a eficiência do uso do serviço (Xue e Harker, 2002). Falando num contexto de *e-tailing*, quando se fala de facilidade de uso, esta inclui aspectos como funcionalidade, acessibilidade de informações, facilidade de ordenação e navegação (Reibstein, 2002).

Uma outra dimensão de qualidade directamente relacionada com a interface do usuário é o design do site (Wolfinbarger e Gilly, 2003; Zeithaml et al., 2000), ou o e-scape³ (Van Riel et al., 2004). Um benefício bastante importante que tem de estar presente nas

³ Facilidade de uso da interface online

tecnologias online é a personalização do site de acordo com as necessidades do usuário embora isso possa parecer uma tarefa desafiante, devido à falta de um toque humano (Rust e Kannan, 2002). Os vendedores online devem esforçar-se para personalizar os seus serviços de acordo com as necessidades individuais dos usuários (Srinivasan et al., 2002), com base em compras anteriores e outras informações fornecidas pelos clientes.

Como acontece num contexto de serviço tradicional, os clientes esperam feedback rápido sobre solicitações e também quando sugerem melhorias. Embora a capacidade de resposta em geral tenha uma influência positiva na satisfação digital, ela pode afectar negativamente as percepções de qualidade se os clientes sentirem que são bombardeados com os e-mails da empresa (Zeithaml et al., 2000).

A quinta dimensão de qualidade é a garantia, ou seja, a percepção de segurança e privacidade do cliente ao usar os serviços do *e-tailer*. Segurança e privacidade são uma preocupação séria para os clientes utilizadores dos serviços digitais (Rust e Kannan, 2002). A segurança diz respeito ao risco de terceiros obterem informações críticas sobre o cliente (por exemplo, acesso a dados de cartão de crédito ou conta bancária), enquanto a privacidade diz respeito à preocupação sobre o potencial uso indevido de informações pessoais por profissionais de marketing (Milne e Rohm, 2000). A privacidade existe quando os clientes podem restringir o uso de informações pessoais. No entanto, muitos clientes não estão cientes das informações a que os *e-tailer* têm acesso ou de onde procurar as opções de inclusão ou desactivação. É improvável que os clientes que usam a internet estejam familiarizados com os regulamentos que se aplicam a cada site e, portanto, tenham que confiar na integridade do *e-tailer*.

Embora as políticas de privacidade dos *e-tailers* sejam classificadas como pouco significativas em relação a outros elementos, quando violadas são de extrema importância (Reibstein, 2002).

Como o foco do presente estudo não está nos efeitos relativos das diferentes dimensões da qualidade digital, nenhuma hipótese específica foi formulada. Logo os autores esperam que as cinco dimensões tenham impacto na satisfação dos clientes com o *e-tailer*:

- E-qualidade influencia directamente e positivamente a e-satisfação.

Por fim, espera-se que os elementos de qualidade do serviço digital afectem directamente a confiança electrónica (Gronroos et al., 2000), porque representam pistas de confiança que transmitem a fiabilidade do site e do sistema aos seus clientes (Corritore et al., 2003).

Corritore et al. (2003) consideram como objectos de confiança, a arquitectura de navegação e os elementos de design do site e defendem que estes têm um efeito directo na confiança.

Portanto, em analogia com os argumentos usados para sustentar a relação entre satisfação e e-confiança, esperamos que a confiança dos clientes nas trocas online seja afectada positivamente pela qualidade das suas experiências:

- E-qualidade influencia directamente e positivamente a confiança electrónica.

Conclusivamente, o objectivo do estudo demonstrado⁴, para efeitos da presente tese, foi a utilização das avaliações dos clientes no que concerne à e -confiança no serviço digital como o vector explicativo da fidelização de clientes no comércio online.

Mais especificamente, os autores tentaram demonstrar que a e-confiança se constrói e é passível de ser avaliada analisando vectores como a e-qualidade e a e-lealdade.

Como esperado, a satisfação digital - amplamente explicada pela variação na qualidade do serviço digital - influencia positivamente e directamente a e-lealdade (hipótese 1).

O e-trust também afecta directamente a lealdade (hipótese 2), mas muito menos do que a satisfação, o que pode implicar que a confiança não é o maior contribuinte para a lealdade no que concerne ao ambiente online (Finn e Kayandé, 1997).

A garantia influencia directamente a satisfação (hipótese 4), mas a segurança também impulsiona fortemente a confiança electrónica (hipótese 5). Outras dimensões de qualidade de serviço (e-scape, facilidade de uso, personalização e capacidade de resposta) não exerceram qualquer influência no e-confiança (hipótese 5), mas as dimensões da interface do usuário afectam fortemente a satisfação, enquanto as características como a capacidade de resposta rápida e a personalização têm um efeito considerado apenas ligeiro. Além disso, constata-se que a satisfação electrónica impulsiona a confiança electrónica (hipótese 3).

De um modo geral, os autores defendem que o e-trust é muito difícil de influenciar ou controlar directamente, pois resulta de várias interacções com vários provedores de serviços digitais. Num ambiente de e-tailing, no entanto, a garantia é uma dimensão da qualidade do serviço, que pode ser controlada directamente e exclusivamente pelo provedor de serviços em questão. A confiança pode ser efectivamente inspirada ao fornecer um site seguro e confiável. As empresas podem, portanto, aumentar a lealdade do cliente digital indirectamente, melhorando a dimensão de garantia do seu site e a sua reputação (por exemplo, através de um amplo controlo de qualidade) ou transferindo o brand equity⁵ construído offline. A satisfação, que contribui consideravelmente para a lealdade, pode ser aumentada substancialmente, fornecendo uma interface de usuário atraente e fácil de usar.

Ainda na linha de pensamento dos autores, a confiança ameniza diferentes tipos de risco percebido nas compras online, como o risco financeiro (perda de dinheiro), o risco funcional (risco de receber produtos incompletos ou danificados ou vírus no computador) e risco de tempo (atrasos longos na entrega e trocas difíceis de produtos). Contemplando outras categorias de produtos, estão associados novos tipos de risco como o risco físico no caso do consumidor encomendar medicamentos ou alimentos online. Segundo Corritore et al. (2003), o risco é pouco estudado na literatura online. A necessidade de confiança pressupõe riscos inerentes à tomada da acção e, portanto, os efeitos de diferentes tipos de risco na e-confiança

⁴ Dados recolhidos através de uma configuração de e-commerce (conceito aplicável a qualquer tipo de negócio ou transacção comercial que implique a transferência de informação através da Internet) e utilizados para validar o modelo desenvolvido.

⁵ Valor adicional que se atribui a algum produto ou serviço

precisam de mais investigação. Por forma a investigar melhor o papel do e-trust, os autores acreditam que para ter resultados mais abrangentes e consistentes relativamente à e-confiança, deveriam incluir no seu estudo os fornecedores de bens considerados mais arriscados e não apenas daqueles que fornecem bens que apresentam um baixo risco (CD's, livros, roupa, bens materiais no geral).

Utilizando a perspectiva de Hong-Youl Ha, a construção de confiança exige uma relação sistemática entre um consumidor e uma determinada marca digital. A confiança na marca não é construída sobre um ou dois componentes, mas é estabelecida pelas inter-relações entre componentes complexos. Investigando cuidadosamente essas variáveis na formulação de estratégias de marketing, os profissionais de marketing podem cultivar a lealdade à marca e obter uma vantagem competitiva formidável.

Um dos principais objectivos da construção de confiança na marca é conseguir uma vantagem competitiva sustentável e, assim, melhorar o desempenho dos negócios.

Muitos estudiosos do tema determinaram, num consenso geral, que a confiança na marca é estabelecida por meio de uma combinação de familiaridade, segurança, privacidade, publicidade boca a boca, publicidade e imagem de marca (Chow e Holden, 1997; Delgado-Ballester e Munuera-Alemán, 2001; Garbarino e Johnson, 1999; Hoffman et al., 1998; Wernerfelt, 1991), contudo estes estudos, não exploraram a construção de confiança relativamente a uma marca online.

No presente estudo, o autor definiu a confiança na marca como a disposição do consumidor de confiar na capacidade da marca para desempenhar a sua função declarada (Chaudhuri e Holbrook, 2001). Tanto Doney e Cannon (1997) quanto Moorman et al. (1992) também enfatizam que a noção de confiança só é relevante em situações de incerteza. O e-trust reduz a incerteza num ambiente no qual os consumidores se sentem vulneráveis, uma vez que sabem que podem confiar na marca de confiança (Chaudhuri e Holbrook, 2001).

Como já explanado, o desenvolvimento de uma relação de confiança com a marca por parte do consumidor online, está no centro dos planos de marketing das empresas, especialmente quando enfrentam mercados altamente competitivos, com imprevisibilidade crescente e diminuição da diferenciação dos produtos. (Fournier e Yao, 1997)

A confiança numa marca exige a gestão de alguns aspectos que vão além da satisfação do consumidor ou do desempenho funcional do produto e dos seus atributos (Aaker, 1996; Lasser et al., 1995).

Ambler (1997) avalia o valor da marca em função da relação existente entre o consumidor e a marca, sendo a confiança um dos ingredientes mais importantes nessa relação.

Em particular, a confiança é crucial porque influencia diversos factores essenciais às transacções online, incluindo segurança e privacidade. Sem confiança, o desenvolvimento do comércio online não poderá alcançar o seu potencial (Cheskin Research and Sapient, 1999).

Tractinsky et al. (1999) argumentaram que a confiança na marca é o core, ou seja o que sustenta a relação entre reputação e segurança. De acordo com Ha (2002), a reputação da marca afecta o nível de risco percebido e é esperado que a segurança diminua a percepção de risco (Mayer et al., 1995).

Krishnamurthy (2001) também descobriu que os consumidores que experimentam um sentimento de segurança positivo revelam melhorias nos níveis de familiaridade online.

Hoffman et al. (1998) mostraram que as principais preocupações dos consumidores quando efectuam compras online estão relacionadas com o controlo da privacidade e a confiança nas informações. Os autores também descobriram que os consumidores que não efectuam compras online e que não estão interessados em fazê-lo, não o fazem devido a questões de controlo sobre as informações pessoais. Além disso, os indivíduos têm também preocupações sérias e legítimas sobre a privacidade das informações que fornecem para favorecer directamente os vendedores (Hoffman et al., 1997; Phelps et al., 2000).

Mais recentemente, pesquisas mostraram que a construção de comunidades online está intimamente relacionada à e-confiança (McWilliam, 2000; Williams e Cothrel, 2000). É assumido que o WOM entre os membros satisfeitos de uma comunidade melhorará a confiança digital relativamente a um determinado site. Desta forma, a comunicação WOM positiva ajuda os consumidores a cultivar uma confiança favorável relativamente à marca no *e-commerce*.

Van Dolen e Ruyter (2002) descobriram que o diálogo gerado nos serviços online, surte um efeito positivo na satisfação do cliente, logo é possível supor que um site interactivo e envolvente poderá aumentar o número de acessos, resultando numa experiência online contínua (Janda et al., 2002; Novak et al., 2002)

O organograma inserido abaixo, ilustra os vários componentes que contribuem para a construção efectiva de uma *brand trust* levando posteriormente ao natural desenvolvimento de um compromisso com a marca.

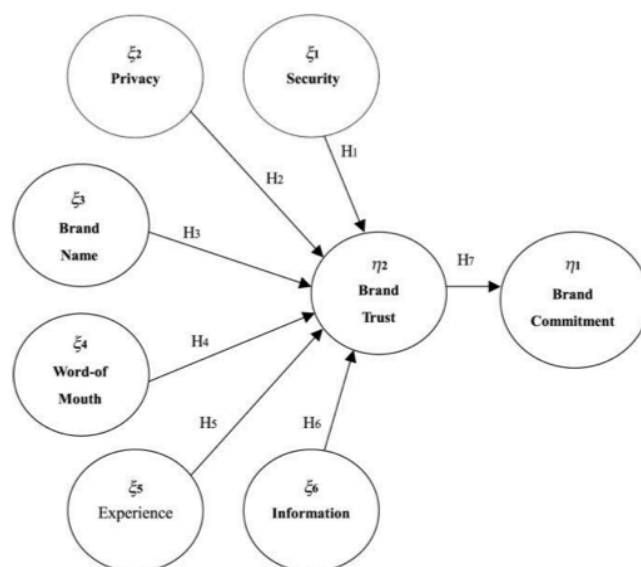


Figura 3- Factores que influenciam a *brand trust* online⁶

⁶ (Hong-Youl Ha, (2004) "Factors influencing consumer perceptions of brand trust online", Journal of Product & Brand Management, Vol. 13 Issue: 5, p.6)

Em suma o objectivo deste estudo seria examinar através de uma pesquisa empírica quais os factores que afectam as percepções do consumidor no que concerne à confiança relativamente a uma marca online. Esta pesquisa descobriu que a confiança é afectada por vários atributos relacionados com o site. No que concerne aos factores segurança e privacidade, o autor acha importante que tanto nas lojas tradicionais como nas lojas online, sejam abordados os problemas de segurança e privacidade. O público online espera que os sites protejam os seus dados pessoais, forneçam um pagamento seguro e mantenham a privacidade da comunicação on-line (Franzak et al., 2001).

Os e-consumidores além de quererem uma garantia de transmissão de dados pessoais segura, também desejam uma política de privacidade altamente visível que informe precisamente como a empresa usará os seus dados.

Segundo McWilliam (2000), o mundo online é uma boa aposta para os profissionais espalharem um cyberbuzz positivo, construindo assim uma marca forte e aumentando os relacionamentos sólidos com os clientes.

No ambiente virtual, os consumidores experimentam vários estados psicológicos uma vez que o meio cria um sentimento de presença que resulta numa aprendizagem ampliada, comportamentos alterados e uma percepção de controlo (Hoffman e Novak, 1996).

É legítimo afirmar que consumidores impressionados e experientes podem ajudar as empresas a gerar um WOM positivo, confiança na marca e por fim, fidelidade à marca.

Importa neste âmbito referir um artigo recente publicado por Andrew T. Stephen, pois o autor acredita que o conhecimento existente relativamente aos consumidores digitais tende a ser desproporcionalmente focado no WOM (boca a boca online), pois representa apenas uma parte da experiência do consumidor digital. As futuras pesquisas relativas a este tema poderiam e deveriam considerar uma gama mais ampla de fenómenos.

Segundo Andrew T. Stephen, devem ser considerados outros comportamentos dos consumidores, além daqueles relacionados a WOMs / avaliações on-line, como por exemplo a consideração da interacção complexa entre transmissor e receptor e os factores que antecedem o que origina a WOW online e as suas consequências.

Por forma a responder a uma das perguntas de partida da presente tese, e utilizando as directrizes apresentadas por Hong-Youl Ha, o seu estudo demonstra que o compromisso com a marca é significativamente afectado pela confiança na marca. Segundo Dwyer et al. (1987), o compromisso com a marca é um ingrediente essencial para relacionamentos de longo prazo bem-sucedidos. Assim, os resultados do estudo sugerem que os responsáveis pelo marketing devem identificar os clientes repetidos e os clientes novos e transformar os clientes existentes em clientes fiéis através de um relacionamento de longo prazo baseado num compromisso com a marca.

No entanto, nem todos os programas de construção de e-confiança podem garantir o sucesso da implementação da confiança na marca ou mesmo da confiança digital. A construção de um nível de confiança relativamente a uma marca online exige uma relação sistemática entre um consumidor e uma determinada marca online. Este estudo demonstra que a e-confiança é construída e estabelecida através de inter-relações de componentes complexos, ou seja, não é concebida através de um plano concreto com um objectivo directo, é necessário a junção de vários factores para que a e-confiança se estabeleça.

3.3 Política de protecção de dados: novas políticas de segurança online

Escrutinando o tema da nova política de protecção de dados, esta tornou-se necessária pelo facto de que sempre que os dados pessoais atravessarem fronteiras fora do território da UE, o risco de que o titular dos dados não possa exercer os seus direitos à protecção dos mesmos aumenta substancialmente.

Segundo Rafael Aranha (System Architect, IT Infrastructure & Cyber Security da Altran) a segurança no ciberespaço é um dos maiores desafios tecnológicos do século XXI devido à sua importância em todos os sectores da sociedade actual. Com as oportunidades que o ciberespaço apresenta vieram também ameaças transfronteiriças ao nível de ciberataques e cibercrime.

A União Europeia (UE) tendo noção do potencial impacto que tais ameaças apresentam tanto a nível económico como relativamente à privacidade, a 14 de Abril de 2016, o Parlamento Europeu aprovou uma nova regulamentação respeitante à protecção de dados, denominado Regulamento Geral de Protecção de Dados (RGPD), com aplicabilidade directa a partir de 25 de Maio de 2018.

Este novo regulamento vem uniformizar conceitos e políticas, estabelecendo uma única lei em toda a UE no que concerne à protecção de dados. Encontra-se também em fase final de revisão um novo regulamento denominado ePrivacy direccionado especificamente para as transacções e para o comércio electrónico estando fortemente ligado à RGPD. Vem reforçar a preocupação relativa à protecção dos Dados Pessoais.

Uma empresa deverá preparar-se para estar em conformidade com a RGPD. Assim, projectos em fase inicial ou já em execução deverão ser revistos levando em conta a nova regulamentação. “A obrigatoriedade de notificação à autoridade de controlo sobre eventuais violações de dados pessoais implica que as empresas tenham que ter políticas claras e procedimentos montados para que detectem e comuniquem atempadamente as ocorrências.”

As empresas deverão ter capacidade de fazer prova da sua responsabilidade relativa ao tratamento de dados pessoais que estão a seu cargo. O titular dos dados deverá ter acordado não só em ceder os seus dados como com as actividades de tratamento que serão executadas sobre eles. É da responsabilidade da empresa apresentar prova de consentimento por parte do titular dos dados.

“Salvo algumas excepções, os titulares de dados deverão ter direito a que os seus dados pessoais sejam apagados e deixem de ser objecto de tratamento se deixarem de ser necessários para a finalidade para a qual foram recolhidos ou tratados.”

As principais normas impostas pela RGPD poderão implicar alterações operacionais e processuais substanciais nas empresas que efectuam tratamento de dados pessoais de cidadãos da União Europeia.

Toda esta questão levanta algumas directrizes que importam escrutinar no âmbito da presente tese. Se por um lado, a conformidade com a RGPD poderá ser encarada pelas empresas como um custo acrescido, contrariamente poderá também ser encarada como uma oportunidade para implementar/reforçar uma metodologia e práticas de Segurança de Informação englobando naturalmente a Protecção dos Dados Pessoais.

Na minha óptica a questão principal que se levanta neste âmbito é: Será que esta nova protecção de dados (principalmente a ePrivacy que estará direccionada para as transacções e comércio electrónico) irá beneficiar ou prejudicar a possível fidelização dos consumidores com as empresas online? Poderá criar ainda mais barreiras no que concerne à tentativa das empresas de se aproximarem dos seus consumidores por forma a aliciá-los a criar uma relação de longa duração?

Seguindo a linha de pensamento dos autores apresentados, estes defendem que a confiança num site pode ser efectivamente inspirada ao fornecer um site seguro e confiável, logo as empresas poderão assim aumentar a lealdade do cliente electrónico indirectamente, melhorando a dimensão de garantia do seu site e a sua reputação. Falando especificamente da quinta dimensão de qualidade já referida acima (Dina Ribbink, Allard C.R. van Riel Veronica Liljander and Sandra Streukens) que é a garantia, esta pauta-se pela percepção de segurança e privacidade do cliente ao usar os serviços do *e-tailer*, logo segurança e privacidade são uma preocupação séria para os clientes utilizadores dos serviços electrónicos (Rust e Kannan, 2002).

Como já explanado, a segurança diz respeito ao risco de terceiros obterem informações críticas sobre o cliente (por exemplo, acesso a dados de cartão de crédito ou conta bancária), enquanto a privacidade diz respeito à preocupação sobre o potencial uso indevido de informações pessoais por profissionais de marketing (Milne e Rohm, 2000). A privacidade existe quando os clientes podem restringir o uso de informações pessoais. No entanto, muitos clientes não estão cientes das informações a que os *e-tailer* têm acesso ou de onde procurar as opções de inclusão ou desactivação.

É exactamente neste ponto que a nova regulamentação vai incidir. Os consumidores que dão uma extrema importância ao factor privacidade/segurança sentir-se-ão agora mais protegidos.

Esta nova regulamentação pode trazer um novo tipo de consumidor, para o qual a segurança dos seus dados tem uma extrema importância. Poderão agora ter um incentivo para aceder a lojas online e comprar produtos sem a preocupação extra da sua privacidade/segurança ser violada.

No entanto esta questão tem o reverso da medalha uma vez que as empresas online terão de ter um extra cuidado ao abordar os seus consumidores, por forma a não quebrarem nenhuma das novas leis impostas. Tal situação pode dificultar o estreitamento de laços entre empresa/consumidor.

3.4 Prosumers / Cliente trabalhador

Após um desenvolvimento teórico que explanou o conceito de e-consumidores na totalidade da sua essência, irei fazer uma breve referência a vários tipos de consumidores que poderão até, na minha óptica, serem considerados sub-tipos de e-consumidores, uma vez que a vertente digital está cada vez mais presente em todos os tipos de consumidores.

Os consumidores denominados de “*prosumers*”, desempenham um papel cada vez mais activo na co-produção, co-criação e resolução de problemas. Os consumidores desenvolveram uma maior expectativa relativamente à qualidade da informação, agilidade de resposta e meios de interacção com as organizações.

O termo *prosumption*, que agrega ambas as noções de produção e consumo, começou por ser referido por Alvin Toffler em 1980 e é o resultado das várias mudanças que fomentaram o desaparecimento da divisão clássica produtor-consumidor.

O artigo “Beyond prosumer capitalism: Retaining the original understanding of prosumption” por Davide Dusi refere o trabalho de George Ritzer que alterou o próprio conceito no que diz respeito às fronteiras entre produtor e consumidor. Esta nova versão introduz mudanças significativas e distancia-se do conceito original de *prosumption*.

A crescente atenção para a indefinição das fronteiras entre produção e consumo é o resultado de várias mudanças dramáticas que fomentaram o enfraquecimento da dicotomia produtor-consumidor. Uma dessas mudanças é a transformação do relacionamento clássico produtor-consumidor para um relacionamento mais flexível e menos definido - onde os produtores se esforçam por se colocar no lugar dos consumidores e os consumidores contribuem com o seu trabalho e intelecto para a produção de bens e serviços (Thrift, 2006). Outras mudanças incluem a crescente variedade de tecnologias à disposição dos consumidores e a possibilidade dos consumidores realizarem tarefas anteriormente praticadas pelos produtores.

Alguns estudos dedicados ao presente tema começaram a definir como "co-criação" as actividades nas quais os consumidores agem como co-criadores de valor em cooperação com as empresas (Prahalad e Ramaswamy, 2004). O conceito de "consumo artesanal" (Campbell, 2005) foi um conceito desenvolvido para descrever as actividades nas quais os produtos são projectados e fabricados pelo próprio consumidor. Da mesma forma, o termo "*Do it yourself*" (Watson e Shove, 2008) foi usado para indicar as práticas pelas quais os indivíduos são simultaneamente designers, constructores e avaliadores do que produzem e posteriormente consomem (Wolf e McQuitty, 2011).

Estes conceitos foram inicialmente aplicados à produção e ao consumo no mundo material e depois traduzidos para ambientes digitais que levaram ao surgimento de outros conceitos como "*Commons-based peer production*" que se entende como “produção cooperativa baseada em recursos comuns”, conceito desenvolvido por Benkler e Nissenbaum (2006). Este conceito aparece como um novo modelo de produção sócio-económico onde um aglomerado de pessoas trabalha cooperativamente (geralmente através da Internet). Importa também referir o conceito de "*produsage*" (Bruns, 2008), definido como uma cultura interactiva onde as organizações aceitam um envolvimento mais cooperativo por parte dos utilizadores da internet formando um projecto partilhado. Tal panorama transforma-os simultaneamente em consumidores e produtores, o que demonstra que a distinção entre produtores e consumidores começa gradualmente a enfraquecer. Em suma, o primeiro termo foi desenvolvido para descrever indivíduos que cooperam online para partilhar informações, conhecimento e bens culturais (Benkler e Nissenbaum, 2006). O segundo conceito concebe a produção de conteúdos online como uma forma híbrida de produção e uso simultâneos (Bruns, 2008).

Foi a partir de 2010 que o conceito de *prosumption* ganhou popularidade devido a um artigo de Ritzer e Jurgenson (2010) que propunha uma teorização sociológica de *prosumption* proclamando este tipo de segmento como uma nova formação socio-económica. Posteriormente, Ritzer começou a promover o conceito de *prosumption* nas ciências sociais,

particularmente dentro da sociologia do consumo como a forma mais intuitiva e apropriada para descrever a dissolução da dicotomia produção-consumo (Denegri-Knott e Zwick, 2012).

O trabalho de Ritzer sobre *prosumption* levou à reestruturação do conceito original desenvolvido por Toffler. Três dimensões podem ser identificadas como pilares importantes em ambos os conceitos desenvolvidos por Toffler e Ritzer: a relação produção-consumo; o papel atribuído ao desenvolvimento tecnológico; a relação entre *prosumption* e a economia.

Toffler (1981), define *prosumption* como "o princípio da produção para usufruto próprio, seja por indivíduos ou por grupos organizados" defendendo a sua coexistência com a produção e o consumo. Especificamente, considera tanto a produção como o consumo como "formas de produção".

Toffler mantém uma distinção entre produção e consumo e sustenta que os indivíduos são *prosumers* apenas enquanto realizam certas actividades (Toffler, 2006). Particularmente, o objectivo é o usufruto próprio, que é alcançado fazendo parte da produção que irá atender as necessidades de uma pessoa, substituindo assim o produtor tradicional (Toffler, 2006).

O conceito de *prosumption* na óptica de Toffler, engloba todas as actividades não remuneradas realizadas por um membro do agregado familiar para si ou para a sua família, tais como o trabalho doméstico, a actividade autónoma e o próprio provisionamento (Williams, 2005). Também envolve actividades não remuneradas que os indivíduos realizam para a sua comunidade, como o trabalho comunitário não remunerado e voluntariado. (Toffler, 2006; Williams, 2005). Toffler considera ainda as actividades que os consumidores realizam em vez dos produtores, como por exemplo, a utilização de tecnologias que possibilitam o self-service nos bancos, postos de gasolina e supermercados dando assim a possibilidade aos produtores de externalizarem a sua mão-de-obra (Toffler, 2006).

Discordando de Toffler, Ritzer desenvolve um conceito em que nenhuma actividade é deixada de fora dos limites do termo *prosumption*. (Ritzer, 2015).

Ritzer define o termo como um processo que "engloba produção e consumo" e caracteriza toda a actividade humana (Ritzer, 2014, 2015).

Ritzer sustenta que não há produção pura nem consumo puro, simplesmente *prosumption* (Ritzer, 2014). Assim, a produção envolve sempre consumo, como consumir envolve sempre produção de alguma forma tornando os indivíduos sempre *prosumers* (Ritzer, 2015). Ritzer vê a distinção entre produção e consumo como o resultado de uma tendência histórica que define os indivíduos como produtores - trabalhadores que produzem algo - ou consumidores - pessoas que consomem o que outra pessoa produz (Ritzer, 2014; Ritzer e Jurgenson, 2010).

Ritzer (2014) localiza cada actividade humana num "*continuum de prosumption*". Posicionar cada actividade humana num continuum obriga-nos a permanecer num nível muito abstracto de análise para conceber actividades muito diferentes como a *prosumption* (Zwick, 2015), logo, a noção reestruturada de *prosumption* e *continuum de prosumption* poderia obscurecer em vez de desmascarar as diferentes dinâmicas e provocar "um senso abrangente de homologia" (Zwick, 2015).

Relativamente a este "novo tipo de consumidor" o *prosumer*, a versão desenvolvida por Ritzer introduz mudanças significativas e distancia-se do conceito originalmente concebido. O significado de *prosumption* deixa de ser a "produção para uso", pois o

consumidor substitui o produtor uma vez que define as suas próprias necessidades, sendo um processo genérico que inclui produção e consumo e diz respeito a toda actividade humana.

Outro tipo de consumidor que podemos referir será o cliente trabalhador. São cada vez mais os sectores onde o *self-service* está a substituir o serviço tido como tradicional, os clientes actualmente não só se servem a si próprios como também servem outros clientes. A principal hipótese proposta assenta no facto de que está em desenvolvimento um novo aspecto da relação entre consumo e produção. Consequentemente, um novo tipo de consumidor está a emergir, o cliente que trabalha.

Estes clientes são caracterizados por três características: a) clientes que trabalham e criam valor de uso; b) as suas habilidades são activos económicos valiosos e c) são sistematicamente integrados nas estruturas corporativas, como se fossem funcionários. O resultado deste novo tipo de cliente, segundo os estudiosos do tema, passará por um escrutínio da esfera privada.

O facto de os clientes serem activos não é uma novidade. Os clientes sempre contribuíram de variadíssimas formas para o processo de prestação de serviços. Sempre tiveram que se informar sobre os produtos e serviços oferecidos, dirigirem-se ao ponto de venda, transportar os produtos, prepará-los em casa e descartar o acondicionamento e a embalagem dos mesmos. No entanto, o papel do cliente veio-se a alterar significativamente no último século. As empresas têm transferido cada vez mais as funções dos funcionários para os clientes.

Na óptica dos autores, existiram pelo menos três forças motrizes diferentes que contribuíram para esse desenvolvimento. Um primeiro factor importante foi o objectivo de racionalizar ainda mais os processos (Ritzer, 2010). Um segundo factor foi o desenvolvimento de novas tecnologias de *self-service* (a mais importante foi sem dúvida a Internet, mas também as caixas electrónicas e as máquinas de venda automática (Rosenbloom, 2010). Um terceiro factor foi o desejo dos consumidores de obterem um maior controlo sobre os processos de consumo dos produtos e serviços.

Existem três características inerentes ao chamado “cliente trabalhador” e que são fundamentais para a formulação de uma definição viável (Voß & Rieder, 2005):

A primeira característica define-se pelo facto do cliente deixar de ser visto apenas como um comprador e utilizador de produtos e serviços. O seu trabalho é agora usado sistematicamente pelas empresas. Assim, as actividades privadas dos consumidores são integradas nos processos operacionais das empresas/organizações.

Uma segunda característica define os clientes como uma fonte explícita de valor agregado, ou seja, os indivíduos não só criam valor agregado ao desempenhar o seu papel como empregados no seu local de trabalho regular, mas também no seu papel como clientes.

A terceira característica prende-se pelo facto do cliente se tornar um "funcionário". Os clientes usam agora os recursos das empresas (por exemplo, máquinas de venda automática ou a Internet) e os elementos produtivos do consumo individual estão sujeitos a regras e restrições organizacionais. No entanto, estes tipos de clientes funcionários diferem dos indivíduos numa situação laboral remunerada, na medida em que o seu trabalho não é oficial, nem beneficia de nenhuma protecção legal ou lobby.

A noção convencional de consumidores surgiu com a industrialização e é caracterizada pelo acto de consumir (Voß & Rieder, 2005). Como discutido acima, as relações entre empresas e consumidores passaram recentemente por grandes mudanças. Os clientes deixaram de ser consumidores principalmente passivos de bens e serviços fornecidos pelas empresas. Participam cada vez mais activa e directamente nos processos de produção e prestação de serviços das empresas. Tal questão leva os autores deste artigo a interpretar esse desenvolvimento como o surgimento de um novo tipo de consumidor: o cliente que trabalha (Voß & Rieder, 2005).

O cliente trabalhador difere sistematicamente do *prosumer* (Toffler, 1980) e do “co-produtor” (Prahalad & Ramaswamy, 2000; Grün & Brunner, 2002), pois estes são envolvidos selectivamente pelas empresas. São envolvidos sistematicamente como “quase-empregados” (Nerding, 1994; Ritzer, 1983, 1996; Ritzer & Jurgenson, 2010). No entanto, embora o cliente trabalhador consiga, por vezes, uma redução de preço ou alguma forma de incentivo, é não remunerado.

Além disso, como Ritzer e Jurgenson (2010) argumentam, os consumidores digitais são mais difíceis de controlar do que os trabalhadores.

Ritzer e Jurgenson (2010) desenvolveram um conceito a que denominaram de “*digital protein*”. Eles defendem a ascensão de uma nova forma de capitalismo, na qual os clientes produzem valor excedente. Eles argumentam que a relação entre os *prosumers* digitais e as empresas difere sistematicamente da dos trabalhadores com as suas empresas. Um aspecto principal é que existe uma maior probabilidade de resistência dos *prosumers* do que dos trabalhadores convencionais. Esta situação ocorre porque as empresas dependem da disposição genuína dos *prosumers* digitais para fazer o trabalho não remunerado.

Com o conceito do “cliente trabalhador”, o objectivo seria mostrar que o desenvolvimento de um novo tipo de consumidor, o cliente trabalhador, é o resultado de estratégias corporativas (algumas possibilitadas pelo progresso técnico, especialmente a Internet). Este processo em si está associado a mudanças sociais e implica um escrutínio da vida privada, que tem as suas raízes no começo da era moderna. O trabalho invade agora profundamente o espectro da vida privada. No entanto, para o cliente que trabalha, esta mudança nem sempre é prejudicial e pode constituir uma nova oportunidade. Qual das duas últimas prevalece depende da natureza específica do trabalho do cliente.

Capítulo IV. TAP Air Portugal – Metodologia de fidelização de clientes

No âmbito da presente dissertação torna-se fulcral demonstrar e ilustrar todo o processo de fidelização de clientes utilizando um caso real e específico. Para o efeito decidi destacar a empresa de aviação TAP Air Portugal procurando escrutinar a metodologia empregue pela empresa para fidelizar e manter os seus clientes e passageiros a longo prazo.

Num âmbito mais específico, o objectivo primordial do presente capítulo é explanar em que consiste o programa de fidelização da companhia, identificar quais os principais benefícios do programa de fidelização e perceber qual o melhor meio de comunicação para a promoção do programa de fidelização.

Ao compreendermos os objectivos gerais de uma empresa, compreendemos qual a sua missão no ambiente em que se insere, tornando assim possível delinear qual o tipo de comunicação a utilizar para a divulgação do produto que oferece.

A missão da TAP Air Portugal é clara: “O transporte Aéreo da TAP tem por missão desenvolver actividade como companhia aérea internacional, constituindo-se como a melhor opção para quem usar os seus serviços de transporte de passageiros e carga, sendo uma entre as melhores empresas para se trabalhar, e conferindo aos seus investidores adequados níveis de rentabilidade”⁷

Os objectivos principais da companhia passam por uma gestão completa e rigorosa de recursos e equipamentos nas seguintes áreas: rentabilidade de operações; comunicação com os clientes; realização de campanhas; foco permanente no serviço a bordo e política de fidelização.

A questão da política de fidelização é o que interessa exaltar neste âmbito, uma vez que procuro apresentar quais as estratégias que a companhia adopta para criar uma relação comercial duradoura com os seus passageiros.

Uma das principais razões pelas quais decidi utilizar a companhia TAP Air Portugal para exemplificar um tipo de processo de fidelização, explica-se pelo facto de trabalhar como assistente de bordo na companhia, o que me permite uma observação directa no que concerne à opinião que os passageiros têm da companhia e o elo de ligação que criam com a mesma. Ao dialogar diariamente com os passageiros, neste caso de nacionalidade portuguesa, percebi que a companhia, para muitos representa a sua “CASA” fora de casa, têm com a companhia uma ligação comercial mas também muito afectiva, o que faz com que a escolham em detrimento de outras. Este panorama é o cenário perfeito para o desenvolvimento de um emotional branding, que na minha óptica está bastante presente no tipo de marketing praticado pela empresa. Um exemplo perfeito, é demonstrado na campanha encetada pela empresa denominada “de braços abertos...” onde o emotional branding é usado na sua plenitude. Esta campanha pretendeu reforçar a essência da companhia como uma marca com

⁷ Relatório anual de Contas 2014 acedido em

http://new.flytap.com/prjdir/flytap/mediaRep/editors/Contentimages/PDFs/Institucional/Relatorios/2014/2014/TAP_Relatorio_Anual_2014_PT.pdf página 45)

uma forte componente emocional no relacionamento com os seus passageiros. Este tipo de comunicação pretendeu criar e reforçar sentimentos de identificação e partilha entre Europa, África e América do Sul, países que partilham a língua, cultura e história.

O marketing deverá estar direccionado não apenas para o negócio mas também para o lado humano, sendo a TAP uma companhia de aviação, está destinada a transportar pessoas que viajam pelos mais variados motivos estando eles muita vezes ligados ao foro emocional (regresso a casa, encontro com as famílias, puro lazer). É ao explorar esse lado humano e emotivo que o marketing da TAP tenta fidelizar cada vez mais passageiros, conferindo cada vez mais valor à marca e ao serviço.

O marketing emocional é uma técnica em desenvolvimento com o objectivo de captar a atenção para a marca através das emoções. A marca deve ser pensada na sua dimensão funcional e emocional. Desta maneira, e trabalhando esta função emocional, a relação entre a marca e o cliente poderá ser gerida para que se torne numa relação emocional profundamente forte, o que cativa o cliente de uma maneira completamente nova. Desta maneira a aquisição de um produto da marca, com a qual o cliente se relaciona deixará de ser uma simples compra para se tornar uma experiência emocional.

Com o desenvolvimento de um marketing e *branding* assentes no domínio do emocional, a confiança e lealdade à marca não são criadas pelos marketeers, mas sim pelo consumidor. Quando esta relação se desenvolve ocorre a desejável fidelização à marca e é através desta estratégia que a TAP tenta conquistar e manter os seus consumidores/ passageiros.

Como já explanado em capítulos anteriores, a fidelização e a adesão resultam sempre de um fenómeno de identificação, representação e confiança na marca e produtos que são propostos.

Analisando o site da TAP e estando exposta à política da empresa diariamente posso claramente afirmar que a companhia utiliza uma abordagem centrada no cliente, onde o objectivo é desenvolver produtos e serviços que atendam as necessidades dos seus passageiros. Um exemplo claro é a afirmação de Tiago Phillimore, o responsável pelo mais recente programa de fidelização denominado de *Miles&Go*, que afirmou o seguinte: "ouvimos muitos clientes e o desenho do novo programa foi feito, em larga escala, devido ao *feedback* que obtivemos dos mesmos".

Abordando novamente a perspectiva de C.B. Bhattacharya e Sankar Sen, os autores propõem que os fortes laços entre os consumidores e as organizações resultam muitas vezes da identificação do próprio consumidor com a companhia em questão que os ajuda a satisfazer as suas necessidades pessoais. As relações mais fortes entre clientes /empresas explicam-se pelo facto dos clientes se identificarem com as empresas, na medida em que estas satisfazem necessidades de primeira instância e este é outro ponto onde a empresa de aviação se tenta destacar. Ao ouvir cada vez mais os seus clientes a empresa pretende que estes se identifiquem cada vez mais com a mesma e que vejam na companhia de aviação, a melhor forma para viajar.

Ashforth e Mael (1989) também analisaram o papel das organizações na identificação da identidade social das pessoas e utilizando a Teoria de Identidade Social, conceptualizaram o sentimento de pertença das pessoas relativamente a uma organização, ou seja conceptualizaram a relação que se forma entre pessoa - empresa.

Neste âmbito, penso que se poderá levantar uma questão: Sendo a Tap Air Portugal considerada uma companhia bandeira, será que o factor nacionalidade poderá operar como uma mais-valia, na medida em que os passageiros, maioritariamente de nacionalidade portuguesa, têm para com a companhia um sentimento de pertença?

Sendo eu trabalhadora da empresa e estando em contacto diário com vários tipos de passageiros posso certamente afirmar que este facto tem realmente algum peso quando escolhem a companhia para viajar. Voos provenientes da Suíça, Alemanha, França, com destino a Lisboa/Porto constituem muitas das rotas onde este factor é facilmente observável. Os passageiros escolhem voar com a Tap, uma vez que se identificam com a mesma e se sentem em “casa”, claro que haverá outros factores operativos, como horários e regularidade do voo, contudo este é certamente um dos factores a considerar.

Outra questão que podemos abordar está ligada à relação entre familiaridade e confiança, segundo Kania (2001), a familiaridade com uma empresa ou marca gera maior confiança, a menos que uma pessoa tenha uma percepção negativa dessa marca. Ao criar nos passageiros um sentimento de pertença e familiaridade a companhia consegue fomentar consequentemente um maior nível de confiança. O alto nível de familiaridade da marca baseado na experiência do consumidor pode influenciar fortemente a confiança (Smith e Wheeler, 2002).

Falando agora mais concretamente da questão emocional, segundo os autores, Leonard D. Goodstein e Howard E. Butz, Jr já referidos anteriormente, as empresas podem ganhar uma vantagem competitiva, concentrando-se na criação de um vínculo emocional real com o cliente e esta é claramente uma das estratégias da empresa. Falando mais especificamente de *customer bonding*- vínculo das empresas com o cliente- este vínculo está relacionado com o comportamento real, ou seja, o que se discute é o comportamento observável do cliente. A noção de *customer bonding*, não se retrata através do que os clientes dizem sobre o fornecedor de serviços/produto, mas sim, sobre o que eles fazem e como se comportam nas relações com o fornecedor. Clientes que estejam altamente fidelizados comprarão repetidamente ao fornecedor a que estão vinculados, irão recomendar esse fornecedor a outros e defendem com veemência a sua escolha perante outros. É o elo emocional subjacente que leva a tal postura e que está no cerne do vínculo com o cliente

Assim sendo, poderei certamente afirmar que a tentativa de criar um elo emocional com os seus clientes, profundamente enraizado, é uma das estratégias da companhia para apelar á fidelização dos seus clientes/passageiros.

Em suma, ao analisar o marketing elaborado pela companhia e sendo trabalhadora da companhia, a tentativa de uma ligação emocional com os seus passageiros é uma realidade presente no processo de fidelização de clientes. A companhia tenta desenvolver uma relação de familiaridade com os seus passageiros, tentando que estes se identifiquem com os seus valores e aquilo que representa. Sendo a TAP uma companheira-bandeira, representante de Portugal, os passageiros portugueses identificam-se com a mesma, sentindo que fazem parte da companhia, o que faz naturalmente que se desenvolva, ainda que numa larga escala, uma relação entre passageiro/ empresa.

4.1 Programa de fidelização de passageiros: TAP Miles&Go

Leonard D. Goodstein e Howard E. Butz, Jr, utilizaram o desenvolvimento de programas de passageiro frequente na indústria da aviação como um exemplo de uma estratégia para vincular clientes e obter alguma diferenciação relativamente à concorrência. Ao desenvolver vários programas de fidelização ao longo dos anos, cada um deles focados nas necessidades dos seus passageiros, a TAP pretende criar um *customer bonding* que faça com que os seus passageiros escolham sempre a companhia para realizar as suas deslocações.

A maior concorrência da TAP Air Portugal são as companhias aéreas low-cost. Sendo a TAP considerada a companhia de bandeira, para fazer face à sua concorrência é muito importante que invista e implemente um programa/metodologia de fidelização que possa actuar como um factor diferencial na óptica do cliente.

Falando mais especificamente dos programas de fidelização desenvolvidos pela companhia para a captação de cliente, terei obrigatoriamente de referir o mais recente o programa de fidelização *Miles&Go*, que substituiu, o já existente programa *Victoria* que vigorou por treze anos.

A principal razão pela qual a empresa aprimorou o seu antigo programa de fidelização, explica-se pelo facto da empresa estar actualmente a expandir-se internacionalmente e como tal necessita de um programa de fidelização que acompanhe e esteja alinhado com a expansão da companhia.

O programa de fidelização *Miles&Go* é a mais recente aposta da companhia, destinada aos seus clientes frequentes e foi lançada no dia 6 de Novembro de 2018. Este programa é um upgrade do já existente programa *Victoria* e promete, mais “vantagens exclusivas para o seu cliente”.

Tiago Phillimore é o responsável pelo programa e afirma que com a expansão das rotas operadas pela companhia, surge a necessidade de internacionalizar o programa. Modernizar o programa de fidelização já existente permite que a companhia se torne numa “marca mais facilmente reconhecida para entrar em mercados como os Estados Unidos, onde a companhia está em crescimento”.

Actualmente, o programa de fidelização de clientes tem 3,2 milhões utilizadores. Comparando com o programa *Victoria*, o *Miles&Go*, permitirá que os clientes que mantenham o estatuto *Gold*, as suas milhas já não poderão expirar como acontecia anteriormente.

Outra novidade, de acordo com a transportadora "é o facto de as milhas poderem agora ser compradas em dólares ou reais" e da loja das milhas passar "também a estar disponível nos mercados brasileiro e norte-americano.

O programa TAP *Miles&Go*, duplicou ainda o número de lugares nos aviões destinados à compra de viagens com milhas e as milhas podem ser utilizadas como moeda de troca para pagar taxas e tarifas e ainda podem funcionar como pagamento com as parcerias desenvolvidas em terra.

Num plano geral, o programa TAP *Miles&Go* é um programa ainda mais simples, com mais vantagens e cheio de novidades:

- milhas
- benefícios
- descontos
- ofertas personalizadas
- parceiros

4.2 Especificações do programa Miles&Go

O nível base do Programa TAP *Miles&Go* é designado TAP *Miles&Go*, , os níveis seguintes são TAP *Miles&Go Silver* e TAP *Miles&Go Gold*.

O Cliente TAP *Miles&Go*, para evoluir para cliente TAP *Miles&Go Silver*, deverá acumular 30.000 Milhas *Status* ou, contabilizar 25 voos/segmentos operados pela TAP, durante o período anual de contabilização de Milhas *Status*. Para ser elegível a Cliente TAP *Miles&Go Gold* deverá acumular 70.000 Milhas *Status* ou, em alternativa, contabilizar 50 voos/segmentos operados pela TAP, durante o período anual de contabilização de Milhas *Status*.

O período anual de acumulação de milhas, é período de tempo em que o cliente pode ficar habilitado a um nível mais elevado de estatuto ou voltar a requalificar-se para o seu estatuto actual.

A adesão ao TAP *Miles&Go Silver* e ao TAP *Miles&Go Gold* é automática logo que seja acumulado o número de milhas regulamentado.

Consoante o Estatuto alcançado, os Clientes TAP *Miles&Go* têm acesso a benefícios adicionais quando viajam na TAP Air Portugal. Como benefícios de voo entendemos o que está relacionado com a experiência de viagem, como:

- Reserva de lugar;
- Check-in prioritário;
- Embarque prioritário;
- Bagagem extra;
- Acesso ao Fast Track;
- Acesso ao lounge.

Em paralelo, A TAP lança o Clube *Miles&Go*, destinado a clientes menos frequentes. A adesão a este clube é feita através de um pagamento de uma anuidade que vai dos 100 aos 800 euros a qual pode ser paga de forma fraccionada. Esta modalidade permite acumular milhas de forma mais rápida e trocá-la por viagens.

Alexandre Costa, director criativo e partner da BrandCook. (empresa envolvida na renovação da identidade do programa de clientes frequentes) fez a seguinte afirmação: “Este

foi um projecto de identidade desenvolvido em parceria com a equipa de Marketing da TAP, onde estrategicamente se optou por substituir o nome da marca por uma designação mais imediata, mais auto-explicativa e mainstream, que até já era utilizada na comunicação do antigo programa Victoria. Acreditamos que esta inversão do discurso da marca, para uma atitude mais dinâmica e call-to-action, trará resultados imediatos na percepção e adesão dos clientes a este produto”.⁸

Através desta afirmação, podemos perceber que a companhia, actualmente está focada em tornar-se ainda mais disponível e auto-explicativa para os seus passageiros, esperando assim uma maior adesão ao novo programa de fidelização.

4.3 TAP e a fidelização tradicional e digital

Referindo novamente, o autor David J. Reibstein não será possível determinar se as relações que o autor formulou para os compradores on-line se aplicam igualmente fora do mundo digital. Contudo, como já afirmado no segundo capítulo, desenvolver uma relação com o consumidor passa por estabelecer um elo emocional entre o cliente e o vendedor, elo esse que assenta na gestão e satisfação das expectativas do cliente e na construção de confiança. A empresa tem de estar à altura para suprir as necessidades actuais do cliente e conseguir antecipar as necessidades emergentes do cliente por forma a atender essas necessidades.

O facto da empresa de aviação ter melhorado o programa de fidelização para que este esteja mais próximo dos seus clientes e que esteja mais explícito e acessível, parece-me uma forma de gerir as expectativas dos clientes e construir um elo de confiança entre empresa/cliente.

Referindo tanto a fidelização tradicional como a digital ambas têm em comum a necessidade de gerir e satisfazer as expectativas do cliente, contudo a questão do estabelecimento do elo emocional ganha um diferente prisma no mundo digital.

Na fidelização tradicional a criação de um elo emocional tem um carisma mais pessoal, envolvendo pessoas, locais, tipos de atendimento, enquanto no mundo digital esse elo parece estar ligado a questões relacionadas com a logística da compra online sendo avaliada através de factores que iremos avaliar de seguida como: a facilidade de uso, o design do site, a personalização, a capacidade de resposta rápida e a garantia.

No caso da TAP poderemos afirmar que as duas formas de consumo estão presentes. O consumidor poderá adquirir o seu bilhete online através do site da TAP que considero ser user friendly, sendo objectivo, intuitivo e de fácil acesso, mas existe também a forma tradicional que é a etapa onde a criação de um elo emocional fará mais sentido, pois é onde a empresa poderá fomentar a criação de uma ligação mais pessoal. Desde que o consumidor entra no aeroporto até chegar ao destino pretendido, é onde todo o contacto humano se desenvolve e é onde a companhia ganha a oportunidade de fazer com que os passageiros voltem a adquirir os seus bilhetes através da TAP ou não, consoante a experiência de atendimento a que foram expostos.

⁸ Acedido em <https://marketeer.pt/2018/11/08/programa-de-fidelizacao-da-tap- agora-e-milesgo/>

Os passageiros passam por várias etapas que envolvem trabalhadores diferentes, locais de atendimento diferentes e experiências de atendimento e de voo diferentes. É nesta fase que a empresa poderá marcar a diferença, oferecendo um bom apoio ao cliente, criando no mesmo a vontade de voltar a utilizar a companhia para se deslocar.

A fidelização digital estará mais ligada a factores relativos à logística da compra, o que torna difícil que a empresa se diferencie da concorrência uma vez que facilmente todas adoptarão o mesmo sistema.

Contudo ao aceder ao site da companhia de aviação, na área de clientes poderemos encontrar uma área destinada ao cliente TAP Digital, onde a companhia explica como gerir a conta de cliente online, respondendo a questões como: como posso criar uma conta de cliente TAP?; Como aceder à minha área de cliente?; Como posso completar o meu perfil de cliente TAP?; Posso associar a minha conta TAP a uma rede social?



Figura 4- Área destinada aos passageiros para acederem/criarem uma conta de cliente. Acedido em www.flytap.com

A preocupação em desenvolver uma área digital destinada aos clientes TAP, demonstra que a companhia acompanhou o crescimento explosivo da Internet, iniciando um novo tipo de relacionamentos com os seus clientes, o “relacionamento digital”. Apesar do elo emocional, como vários autores afirmam, não ser possível de desenvolver através do mundo digital, a TAP começa por desenvolver uma relação digital com os seus clientes, por forma a conseguir desenvolver uma rede que registre o tipo de clientes que acedem aos seus serviços e que facilita a compra e interação com os mesmos. Os clientes esperam que as organizações antecipem as suas necessidades e forneçam serviços consistentes que estejam níveis acima das suas expectativas, e esta área digital de clientes constitui uma boa ferramenta para o fazer.

Continuando na área digital desenvolvida pela companhia e como já demonstrado, a companhia preocupa-se com a opinião dos seus passageiros e como tal no site da companhia, poderemos encontrar também um espaço destinado ao feedback dos passageiros, onde lhes é questionado como poderão melhorar a experiência com a companhia e qual o propósito que levou os clientes a acederem ao site da companhia. Adicionalmente é ainda possível aceder a uma área denominada “Fale connosco”, onde os passageiros poderão enviar sugestões, elogios ou reclamações. Com as informações retiradas através destas duas áreas a empresa poderá melhorar cada vez mais a experiência dos clientes e estar à altura das suas expectativas.



The image shows a feedback form for TAP AIR PORTUGAL. At the top is the TAP logo and the text "AIR PORTUGAL". Below this is a question: "No geral como avalia o nosso website?". To the right of the question is a five-point rating scale with labels "muito fraco" and "excelente". The scale consists of five circles, with the first two containing "--" and the last two containing "++". Below the question is a red asterisk. The next section asks: "A sua opinião é muito importante para nós, como sugere que melhoremos a sua experiência connosco?". Below this is a text input field with the placeholder "por favor dê-nos o seu feedback...". Underneath the input field is the text "1000 caracteres disponíveis". Below that is a link: "Para questões com a sua reserva vá a [suporte](#) para assistência". The final section asks: "Qual a razão da sua visita ao flytap.com, hoje?". Below this is a dropdown menu with the placeholder "por favor escolha uma opção..." and a downward arrow.

Figura 5 – Área destinada aos passageiros para feedback.



Figura 6 – Área fale connosco.

4.4 Clientes/Passageiros Prosumers?

O termo “*prosumer*”, como já explanado anteriormente, significa que os consumidores desempenham um papel cada vez mais activo na co-produção, co-criação e resolução de problemas.

Factores como a crescente variedade de tecnologias à disposição dos consumidores e a possibilidade dos mesmos realizarem tarefas anteriormente praticadas pelos produtores, possibilitaram a evolução do termo prosumer.

Ao acedermos ao site da companhia, verificamos que o passageiro poderá aceder aos preços das viagens mais económicas, reservar o seu voo através da plataforma online, fazer a gestão da sua reserva, efectuar o check-in online, entre outras actividades como reservar hotel, alugar carro. Todas estas actividades, anteriormente estariam apenas reservadas a agências ou balcões de atendimento e com a disponibilização desta plataforma os clientes/passageiros passaram a estar incluídos no processo.

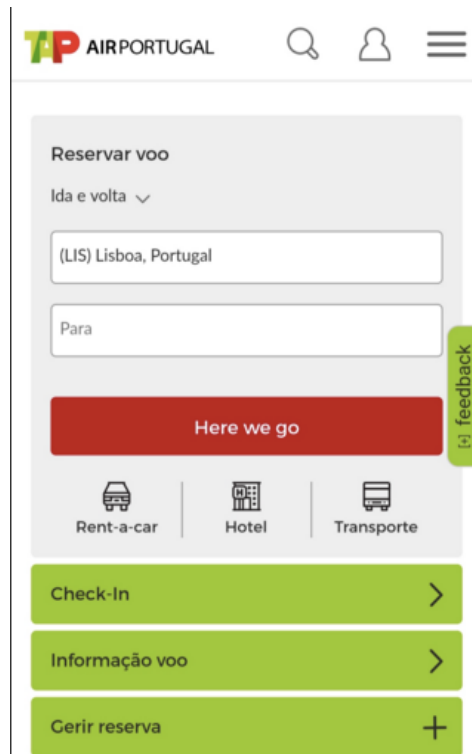


Figura 7– Área reservada à marcação de voos.

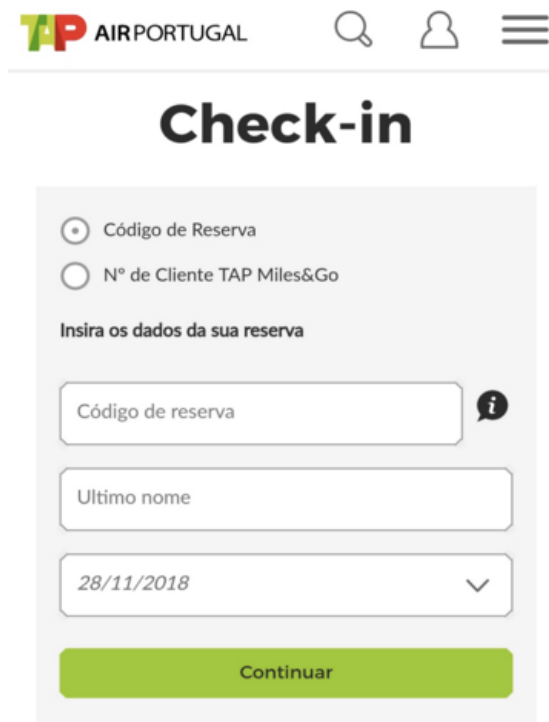


Figura 8 – Área reservada ao check-in. Acedido em www.flytap.com

Esta panorama, é um exemplo de que os consumidores desempenham um papel fulcral na co-produção, criação e resolução de problemas e como tal torna-se necessário que

as empresas dediquem um espaço para que estes possam dar o seu feedback e assim a empresa possa crescer e consequentemente fidelizar os seus clientes.

Os consumidores prosumers são uma realidade latente a qualquer transacção comercial no presente século logo é extremamente importante que todas as empresas se adaptem a esta realidade por forma a tirarem o melhor partido dos seus clientes, tanto para o conforto dos mesmos como para a empresa. É uma realidade que funciona no sucesso das duas vertentes, na vertente da companhia e na vertente do passageiro.

Considerações finais

Apresentando as considerações finais importa sobretudo responder à pergunta de partida que orientou toda a pesquisa efectuada:

Como é que as empresas/organizações conseguem fidelizar os seus clientes criando uma relação comercial duradoura?

O marketing relacional conferiu um novo objectivo a todo o panorama das relações comerciais: a importância de relacionamentos lucrativos e de longa duração em detrimento de relações comerciais descartáveis.

As empresas deixaram de estar focadas em transacções discretas e espontâneas, querendo agora relações duradouras e lucrativas.

Saber quais as ferramentas/estratégias que as empresas/organizações poderiam utilizar por forma a responderem ao exigente mercado de consumo seria o meu objectivo primordial.

Após alguma pesquisa concluí que o vínculo emocional criado entre empresa/consumidor poderia exercer bastante influência no tipo de relação comercial que se desenvolveria no futuro, o que levou a uma segunda questão:

Poderiam as organizações/empresas ganhar vantagem competitiva, criando um vínculo emocional com o cliente/consumidor?

As informações recolhidas para o efeito levaram-me a concluir que relativamente às relações entre os consumidores/ marcas, existem dois conceitos a desenvolver: o amor pela marca e o envolvimento do consumidor.

O contributo do marketing 3.0, foi decisivo para este estudo pois impulsionou a linha de pesquisa que trata do estudo das relações entre os consumidores e as marcas. Os consumidores já não olham para as marcas como meros identificadores de produtos, serviços ou empresas, vão mais além, apoiando as suas escolhas nas possíveis associações e benefícios emocionais que essa marca específica poderá fornecer.

Torna-se necessário que as empresas agarrem as oportunidades oferecidas por uma gestão eficiente de *big data* e pelo advento do marketing 4.0, como explanado no primeiro capítulo. Uma gestão eficiente de *big data*, irá ajudar as empresas a construir relacionamentos fortes utilizando o grande volume de dados que recebem através dos seus consumidores. Utilizando esta ferramenta as empresas poderão obter *insights* que levem a melhores decisões estratégicas.

Quanto ao marketing 4.0, irá ajudar e direccionar as empresas a adaptarem-se à natureza mutável dos clientes no seio da economia digital (Kotler et al., 2017), o que o torna numa ferramenta imprescindível no mercado de consumo actual.

Por forma a responder efectivamente à minha pergunta de partida, o conceito de CRM teria de ser obrigatoriamente abordado. Tal como Couldwell (1998) descreve, CRM é uma combinação de processos de negócios e tecnologia que busca entender o cliente de uma empresa a partir da perspectiva de quem é, o que faz e como é.

Empresas que tenham como objectivo a retenção e captação de clientes, não poderão ignorar os benefícios que uma boa gestão de CRM poderá trazer. Considera-se uma grande falha estratégica não incluir esta ferramenta nos planos de marketing de uma empresa. A implementação efectiva de um software de CRM, deverá dotar a empresa com a capacidade de compreender o mercado de clientes em que está inserida.

O que importava sobretudo focar na presente dissertação, seria como é que as empresas poderiam utilizar estas ferramentas para gerirem a sua relação com o cliente. Se falarmos numa abordagem focada no produto, o objectivo é encontrar clientes para os produtos usando esforços de marketing de massa. Numa abordagem centrada no cliente, o objectivo é desenvolver produtos e serviços para atender às necessidades do mesmo.

Os objectivos de um modelo centrado no cliente são: aumentar a receita, promover a lealdade do cliente, reduzir o custo de vendas e serviços e melhorar as operações.

Conclusivamente, a utilização desta ferramenta, denominada de CRM, irá evitar uma miopia organizacional direccionando a empresa e focar-se cada vez mais no cliente.

Segundo os artigos revistos o acto de construir valor para o cliente passa por estabelecer um elo emocional entre o cliente e o fornecedor, que demonstrei ser bastante importante para cativar os consumidores. Esse elo irá assentar na gestão e satisfação das expectativas do cliente e na construção de uma relação de confiança entre os intervenientes. Um alto nível de confiança entre o cliente e o fornecedor traduz-se no elo emocional que já referi.

O processo de compreensão do cliente fornece uma estrutura conceitual para converter dados brutos sobre transacções entre o cliente e o fornecedor numa estrutura que irá tornar os dados significativos e úteis. Existem dois tipos de informação que o processo deve produzir: quais as necessidades actuais do cliente e se a empresa as estará a cumprir ou não e ainda, quais as necessidades emergentes do cliente e como a empresa se pode posicionar para as atender.

Como já explanado no decorrer de toda a tese, as companhias devem dedicar recursos significantes em prol da identificação dos seus consumidores com a companhia. Esta premissa é o início da construção de toda uma relação comercial duradoura entre consumidores/empresas.

As empresas deverão utilizar estratégias que iniciem relações com os seus consumidores de carácter sustentável, significativo e que incluam os seus consumidores na organização fazendo-os sentir que fazem parte da mesma. No mercado de consumo actual, é importante que essas interacções não recaiam somente nos produtos oferecidos, uma vez que há o risco de uma instrumentalização.

A minha questão de partida não poderia naturalmente ignorar a questão do consumo através das plataformas digitais, pois é uma realidade bastante presente e crescente.

O objectivo seria então compreender quais os factores que atrairiam os consumidores a efectuar compras online e como seria possível fidelizar esses mesmos consumidores não havendo qualquer contacto físico ou criação de qualquer tipo de relação física entre consumidor/vendedor.

Neste seguimento é necessário compreender o aumento do tipo de consumidor consciente e a sua consequente mudança de comportamento. À medida que os consumidores se tornam mais informados irão naturalmente desenvolver uma certa competência digital.

Esta capacitação digital dos consumidores alterou a interacção entre consumidor e produtor. Os consumidores expressam uma necessidade crescente de interagir com as empresas vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana. As empresas que facilitem essa interacção não oferecendo barreiras, mas sim soluções, irão certamente destacar-se. A possibilidade de poderem efectuar compras online a qualquer hora do dia através de uma plataforma que facilite esse processo (permitindo a criação de uma conta de cliente, facilitando o processo de devolução, oferecendo sugestões de artigos que se encaixem no perfil do consumidor, disponibilizando um processo de pagamento facilitado) irá certamente ajudar a empresa a reter os seus clientes e a captar cada vez mais consumidores.

Resumindo, a inter-conectividade digital está a possibilitar novos meios de interacção entre (1) consumidores e tecnologias (ou seja, muda a forma como os consumidores usam ou até desenvolvem novas tecnologias digitais), (2) consumidores e consumidores (troca mais dinâmica de informações sobre produtos e serviços) e (3) consumidores e produtores.

Ao co-agir com os clientes ou interagindo com eles virtualmente, as organizações são capazes de perceber e responder prontamente às mudanças nas necessidades do próprio consumidor.

Há três factores operativos considerados essenciais nas mudanças observadas na relação produtor-consumidor: a densidade digital, a inter-conectividade digital e a centralização no consumidor.

Em suma os consumidores desenvolveram uma expectativa maior em relação à qualidade da informação, agilidade de resposta e meios de interacção com as organizações. A relação produtor-consumidor torna-se gradualmente mais centrada no consumidor.

As organizações respondem e acompanham as mudanças (digitais) no comportamento do consumidor, concentrando-se em produtos e serviços hiper-diferenciados, tentando corresponder às necessidades específicas dos seus clientes.

O objectivo do artigo revisto, por forma a compreender a questão da fidelização online, seria explorar da perspectiva dos clientes o que os poderia atrair para um site específico e quais as características de um site que faria com que esses clientes voltassem.

David J. Reibstein, defende que a internet permitirá que os clientes se tornem mais eficientes no seu processo de compra devido à facilidade de acesso a um mundo de informação. O autor enumerou alguns factores que explicam o crescimento dos e-consumidores e que resumidamente irei voltar a expor: o primeiro factor explica-se pelo processo de busca de informações online ser ainda mais rápido devido à automatização do processo de busca; uma segunda razão apoia-se na competição de preços online - mais competição exige mais foco no preço - o que também pode contribuir para a diferença de preços dos produtos; uma terceira potencial razão pode ser a remoção de factores como o monopólio físico; por último, o cliente provido de informações completas, é capaz de uma escolha mais informada.

Todos estes motivos poderão ser explicativos dos reduzidos preços online, comparativamente com os do comércio tradicional.

O objectivo do autor pautava-se por descobrir quais os atributos mais importantes no processo de escolha do consumidor, tanto nas decisões iniciais de compra dos consumidores quanto nas decisões de escolha repetida.

Segundo as análises postas em prática, este concluiu que os atributos que fazem com que um cliente seleccione um site em detrimento de outros depende da finalidade específica da compra e difere de acordo com o segmento de cliente.

Embora haja controvérsia sobre o papel que o preço desempenhará no processo de compra online, concluiu-se que os clientes em média se comportam como se o preço fosse o factor mais importante no seu processo de decisão. Embora outros factores sejam fáceis de pesquisar e talvez diminuam o impacto potencial do preço, os clientes tendem a usar o preço como factor primordial nos seus parâmetros de pesquisa e de compra efectiva.

Recapitulando, não é possível determinar se as elações formuladas para os compradores online se aplicam igualmente ás compras efectuadas da forma tradicional, contudo a pesquisa apresentada no segundo capítulo, reitera que desenvolver uma relação com o consumidor passa por estabelecer um elo emocional entre o cliente e o fornecedor, elo esse que assenta na gestão e satisfação das expectativas do cliente e na construção de confiança. A empresa tem de estar à altura para suprir as necessidades actuais do cliente e conseguir antecipar as necessidades emergentes do cliente para se posicionar no mercado por forma a atender essas necessidades. Estas elações poderão ser aplicadas a ambas as formas de consumo a única diferença é a questão do estabelecimento do elo emocional que ganha um diferente prisma no mundo digital. No comércio tradicional esse elo emocional tem um carisma mais pessoal, enquanto no mundo digital esse elo criado parece estar ligado a questões relacionadas com a logística da compra online sendo avaliada através de factores como: a facilidade de uso, o design do site, a personalização, a capacidade de resposta rápida e a garantia.

Outra questão importante a exaltar é o facto da confiança poder ser ainda mais importante num ambiente de comércio digital, uma vez que os clientes não lidam directamente com a empresa ou com a sua equipa (Papadopoulou et al., 2001; Urban et al., 2000), é essencialmente neste ponto que as duas formas de fidelização se distinguem. O consumidor, no mundo digital necessita de outras ferramentas para ganhar confiança que não a interacção humana (pessoas, locais, vendedores das lojas).

A ausência de interacção interpessoal sugere que a confiança online é principalmente cognitiva, isto é, baseada nos julgamentos dos clientes no que diz respeito à confiança e das capacidades do *e-tailer* ou do canal de troca e não de uma confiança afectiva, fundada num vínculo entre indivíduos (McAllister, 1995).

As definições de lealdade do cliente para com uma organização, são passíveis de ser aplicadas igualmente a um ambiente digital. A lealdade do cliente foi definida como “um compromisso profundo de voltar a comprar um produto/serviço preferencial de forma consistente no futuro, adquirindo assim a mesma marca, apesar de influências situacionais e esforços de marketing com o potencial de causar uma mudança do comportamento” (Oliver, 1999).

Apesar dos pontos em comum, quando os autores se referem às relações interpessoais no mundo digital, estes acreditam que não são propriamente descritivas da interação entre os clientes e os vendedores online (como acontece no comércio tradicional), por isso utilizam o termo "confiança no e-tailer" para descrever a confiança dos clientes em vendedores online específicos.

Considerando somente o cliente digital, as transacções envolvem muitas incertezas para o cliente, a confiança é uma condição para a troca. Acredita-se que a confiança no meio digital- aqui chamada de “e-confiança” - aumenta a fidelidade do cliente online, contudo as confirmações empíricas são escassas. O estudo revisto, investiga empiricamente as funções de qualidade, satisfação e confiança num contexto de comércio digital.

Neste estudo, os autores (Dina Ribbink, Allard C.R. Van Riel, Veronica Liljander e Sandra Streukens) descobriram que a e- confiança afecta directamente a lealdade. A qualidade do e-serviço, ou seja, a confiança na organização, influencia a lealdade e a satisfação. Outras dimensões como a facilidade de uso, a capacidade de resposta e personalização influenciam a e-lealdade indirectamente.

A lealdade do cliente é considerada importante devido ao seu efeito positivo no lucro conseguido a longo prazo.

Conclusivamente, o objectivo do estudo demonstrado, para efeitos da presente tese, foi a utilização das avaliações dos clientes no que concerne à e-confiança no serviço digital, como o vector explicativo da fidelização de clientes no comércio online.

Mais especificamente, os autores tentaram demonstrar que a e-confiança se constrói e é passível de ser avaliada analisando vectores como a e-qualidade e a e-lealdade.

De um modo geral, o que o estudo demonstrou foi que o *e-trust* é muito difícil de influenciar ou controlar directamente, pois resulta de várias interacções com vários provedores de serviços online. Num ambiente de *e-tailing*, no entanto, a garantia é uma dimensão da qualidade do serviço, que pode ser controlada directamente e exclusivamente pelo provedor de serviços em questão. A confiança pode ser efectivamente inspirada ao fornecer um site seguro e confiável.

As empresas podem, portanto, aumentar a lealdade do cliente digital indirectamente, melhorando a dimensão de garantia do seu site e a sua reputação (por exemplo, através de um amplo controlo de qualidade) ou transferindo o *brand equity* (valor adicional que se atribui a algum produto ou serviço) construído offline. A satisfação, que contribui consideravelmente para a lealdade, pode ser aumentada substancialmente, fornecendo uma interface de usuário atraente e fácil de usar.

Analisando ainda a perspectiva de Hong-Youl Ha, o autor argumentou ainda que a construção de confiança exige uma relação sistemática entre um consumidor e uma determinada marca digital. A confiança na marca não é construída sobre um ou dois componentes, mas é estabelecida pelas inter-relações entre componentes complexos. Investigando cuidadosamente essas variáveis na formulação de estratégias de marketing, os profissionais de marketing podem cultivar a lealdade à marca e obter uma vantagem competitiva formidável.

Finalmente, após apresentar as considerações finais referentes a toda a pesquisa efectuada, resta-me explicar a razão pela qual decidi que a companhia de aviação TAP Air Portugal, seria um bom estudo de caso.

Apresento três motivos explicativos: a companhia apresenta-se como um exemplo perfeito de uma companhia que tenta a criação de um elo emocional com os seus passageiros como estratégia de marketing; apresenta uma interface digital passível de ser utilizada como exemplo de uma empresa que aposta cada vez mais nos benefícios que o consumo digital pode trazer e por eu própria ser trabalhadora da empresa estando exposta diariamente à maneira como os passageiros reagem a todo o marketing a que são expostos e à opinião que os mesmos têm da empresa.

Referências bibliográficas

Achrol R.S. (1997) Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm, *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 25(1), pp. 56 – 71

Achrol R.S., Kotler Ph. (2012) Frontiers of the Marketing Paradigm in the Third Millennium, *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol.40, pp.35 – 52

Albert, N., Merunka, D., and Valette-Florence, P. (2008) When consumers love their brands: exploring the concept and its dimensions. *J. Bus. Res.* 61, pp. 1062– 1075

Anderson, Eugene W. (1998) “Customer Satisfaction and Word of Mouth,” *Journal of Service Research*, 1 (May), pp.5-17

Aranha, Rafael (2017, Setembro 12) Privacidade de Dados Pessoais: uma necessidade? Não, uma obrigação!, Obsevador

Disponível em: <https://observador.pt/opiniao/autor/rafaelaranha/>

Bendapudi, Neeli and Leonard L. Berry (1997). “Customers’ Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers,” *Journal of Retailing*, 73 (Spring), pp. 15-37

Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B., and Ilic, A. (2011). Customer engagement: conceptual domain, fundamental propositions & implications for research in service marketing. *J. Serv. Res.* 14, pp.252–271

Cătoiu, Iacob , Mihai Țichindelean (2012) RELATIONSHIP MARKETING – THEORETICAL CONSIDERATION, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*. Disponivek em: <http://oconomica.uab.ro/upload/lucrari/1420122/31.pdf>

Crosby, Lawrence A. (1991) “Building and Maintaining Quality in the Service Relationship,” in *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*, Stephen W. Brown and Evert Gummesson, eds. Lexington, MA: Lexington Books, pp.269-87

Dusi, Davide (2018) Beyond prosumer capitalism: Retaining the original understanding of prosumption. *Current Sociology*. 66. 663,Äi681. 10.1177/0011392117697459.

Glomb, T. M., Bhave, D. P., Miner, A. G., and Wall, M. (2011) Doing good, feeling good: examining the role of organizational citizenship behaviors in changing mood. *Pers. Psychol.* 64, 191–223

Gómez-Suárez, M., Alonso, L., and Campo, S. (2016) Exploring the link between brand love and engagement through a qualitative approach. *Int. J. Bus. Environ.* 8, pp. 367–384

Gómez-Suárez M, Martínez-Ruiz MP and Martínez-Caraballo N. (2017) Consumer-Brand Relationships under the Marketing 3.0 Paradigm: A Literature Review. *Front. Psychol.* 8:252. doi: 10.3389/fpsyg.2017.00252

Goodstein, Leonard D. , Butz, Jr. Howard E. (1996) “Measuring customer value: Gaining the strategic advantage” *Volume 24, Issue 3*, pp. 63-77

Gremler, Dwayne D. and Stephen W. Brown (1994). “Word-of-Mouth Communication and Customer Loyalty to Service Providers” in *AMA Summer Educators’*

Conference Proceedings: Enhancing Knowledge Development in Marketing, Vol. 5, R. Achrol and A. Mitchell, eds. Chicago: American Marketing Association, pp. 331-32

Griffin, Jill (2002) *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It*. Publisher: John Wiley & Sons Inc. ISBN13: 9780787963880. Disponível via B-On em: <https://www.bookdepository.com/Customer-Loyalty-Jill-Griffin/9780787963880>

Griffin, Jill and Lowestein W. Michael (2001) *Customer Winback: How To Recapture Lost Customers And Keep Them Loyal*. Publisher: John Wiley & Sons Inc. Isbn: 9780787946678. Disponível via B-on em: <https://www.wook.pt/livro/customer-winback-jill-griffin/376432>

Gronroos C. (1990) *The Marketing Strategy Continuum: Towards a Marketing Concept for the 1990s*, *Management Decision*, Vol. 29(1), pp. 7 – 13

Hall.Kotler, P. and Armstrong, G. (2004) *Principles of Marketing*. 10th Edition, Pearson-Prentice Hall, New Jersey

Harker M.J., Egan J. (2006) The Past, Present and Future of Relationship Marketing, *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, pp. 215 – 242

Hedaa L., Ritter T. (2005) Business Relationships on Different Waves: Paradigm Shift and Marketing Orientation Revisited, *Industrial Management Marketing*. Vol.34, pp. 714 – 721

Henning-Thurau et al. (2003) Knowledge-Enabled Customer relationship Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts, *Journal of Knowledge Management*. Vol. 7(5), pp. 107-123

Hong-Youl Ha (2004) "Factors influencing consumer perceptions of brand trust online", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 13 Issue: 5, pp.329-342, <https://doi.org/10.1108/10610420410554412>

Injazz J. Chen, and Karen Popovich (2003) "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology", *Business Process Management Journal*, Vol. 9 Issue: 5, pp.672-688, <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>

Jiménez-Zarco, A. I., Martínez-Ruiz, M. P., and Izquierdo-Yusta, A. (2014) "Personally engaged with retail clients: marketing 3.0 in response to new consumer profiles," in *Handbook of Research on Retailer-Consumer Relationship Development*, eds F. Musso and E. Druica (Hershey, PA: IGI Global), pp. 219–237

Kotler Ph. , Kartajaya H., Setiawan I. (2010.) *From Products to Customers to the Human Spirit, Marketing 3.0* , Wiley & Sons, ISBN: 978-0-470-59882-5

Long-Tolbert, S. J., and Gammoh, B. S. (2012) In good and bad times: the interpersonal nature of brand love in service relationships. *J. Serv. Mark.* 26, pp. 391–402

Lusch R.F., Vargo S.L. (2006b) *Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements*, *Marketing Theory*, Vol. 6(3), pp. 281 – 288

Madhavaram H., Hunt S.D. (2008) *The Service-Dominant Logic and a Hierarchy of Operant Resources: Developing Masterful Operant Resources and Implications for Marketing Strategy*, *Journal of The Academy of Marketing Science*. Vol.36, pp. 67-82

Morgan, Robert M. (2000) "Relationship Marketing and Marketing Strategy: The Evolution of Relationship Marketing Strategy within the Organization," in *Handbook of Relationship Marketing*, pp. 71-87.— and **Shelby D. Hunt.** (1994) "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58 (July), pp.20-38

Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry (1988) "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64 (Spring), pp.12- 40.

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

Payne, A.F.T., Frow, P. (2005) A Strategic Framework for Customer Relationship Management., *Journal of Marketing*. Vol. 69(3), pp. 85 – 93

Pawle, J., and Cooper, P. (2006) Measuring emotion. Lovemarks, the future beyond brands. *J. Advert. Res.* 46, pp.38–48

Payne, Adrian and John Rickard (1997) "Relationship Marketing, Customer Retention and Firm Profitability," working paper, Cranfield School of Management, Bedford, UK

Piccinini, Everlin, Robert W. Gregory ,Lutz M. Kolbe (2015) "Changes in the Producer–Consumer Relationship – Towards Digital Transformation", 12th International Conference on Wirtschaftsinformatik, March 4-6 2015, Osnabrück, Germany

Reibstein, David J.(2002) *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 30, No. 4, pp. 465-473

Ribbink, Dina, Allard C.R. van Riel, Veronica Liljander, Sandra Streukens, (2004) "Comfort your online customer: quality, trust and loyalty on the internet", *Managing Service Quality*, Vol. 14 Iss: 6 pp. 446 - 456

Rieder, Kerstin e G. Günter Voß (2010) "The Working Customer – an Emerging New Type of Consumer"– innsbruck university press, Innsbruck Journal Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity, Vol. 3 / No. 2, ISSN 1998-9970

Roberts, K. (2006), *Lovemarks: The Future Beyond Brands*. New York, NY: Power House Books.

Sheth, Jagdish N. (1996) "Relationship Marketing: Frameworks and Concepts," paper presented at the 1996 International Conference on Relationship Marketing: Development, Management and Governance of Relationships, March 29-31, Berlin, Germany

Sheth, J.N., Parvatiyar, A. (1995) The Evolution of Relationship Marketing, *International Business Review*. Vol.4, No.4, pp. 397 – 418.

Sternberg, R. J. (1986) A triangular theory of love. *Psychol. Rev.* 93, pp. 119–135

Thorsten Hennig-Thurau, Kevin P. Gwinner, Dwayne D. Gremler (2002) Understanding Relationship Marketing Outcomes, An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality, *Journal of Service Research*, Volume 4, No. 3, pp. 230-247