



THE MARKETING SCHOOL

MESTRADO EM GESTÃO DE MARKETING

ESTÁGIO PROFISSIONAL

**PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO: CASO REVENDEDORES
DOUROAZUL**

AUTOR(A): Carla Sofia da Costa Caiado

ORIENTADOR(A): Daniel Sá

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO, JULHO, 2015

AGRADECIMENTOS

Os meus sinceros agradecimentos:

Ao meu orientador de tese Doutor Daniel Sá, por se mostrar disponível em ajudar-me e esclarecer-me ao longo desta etapa.

Ao meu coordenador de estágio na DouroAzul, Bruno Ribeiro pelo apoio e disponibilidade que demonstrou durante a elaboração da tese.

À minha família pelo apoio e, em especial aos meus pais e irmã pela ajuda, dedicação, carinho, incentivo e acima de tudo bons conselhos. Sempre juntos em todas as minhas jornadas.

Ao meu namorado pela ajuda ao ler e reler este trabalho e pelo amor e paciência que demonstrou comigo quando achava que não ia conseguir.

À minha amiga Alberta Carvalho por me aturar e ouvir sempre que havia problemas com a tese e por me ajudar e esclarecer quando tinha dúvidas.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização deste trabalho.

“A maior recompensa pelo nosso trabalho não é o que nos pagam por ele, mas aquilo em que ele nos transforma.”

John Ruskin

RESUMO

Atualmente as empresas deparam-se com grandes transformações, impulsionadas pelo rápido desenvolvimento tecnológico, o que desencadeia uma forte concorrência. É cada vez mais frequente as empresas apostarem no marketing relacional e conseqüentemente, em programas de fidelização, com o intuito de promover a relação com os seus clientes e, dessa forma fidelizá-los.

O presente estudo tem como foco a empresa DouroAzul, conhecida pelos seus serviços turísticos de excelência e por operar em conjunto com revendedores, para venda dos seus serviços. Neste sentido, os objetivos do trabalho passam por compreender o valor e importância do marketing relacional e dos seus programas de fidelização, perceber o atual grau de satisfação dos revendedores e, principalmente, elaborar ações que permitirão uma relação de maior proximidade entre os revendedores. Com base nestes objetivos e após revisão da literatura, é possível identificar o programa que melhor se adequa à empresa em questão: Recompensa baseada em tratamentos preferenciais defendido por Lara e Casado (2002). Este programa pressupõem a oferta de vantagens e recompensas utilizando as próprias marcas existentes na empresa.

Desta forma, é conseguida vantagem face à concorrência e um maior posicionamento da empresa no mercado.

Palavras - Chave: Marketing Relacional, Fidelização, Programas de Fidelização, DouroAzul, Revendedores.

ABSTRACT

Nowadays, many companies have to face big transformations, generated by the quick technological development, which originates into strong competition. It's getting more frequent for businesses to invest in relationship marketing and consequentially, into loyalty programs, with the objective of promoting a good relationship with their clients, therefore creating a loyal connection.

The current study has DouroAzul as a focal point, known by its excellent touristic services and by operating together with resellers, in order to sell their services. The objectives of this work are to understand the value and importance of relationship marketing and their loyalty programs get the idea of the actual state of satisfaction of the resellers and, mainly, elaborate actions that will allow a better connection amongst the resellers. Based on these objectives and after a literal revision, it is possible to identify which program best fits the company: Rewards based on preferred treatments argued by Lara and Casado (2002). This program has a set of advantages and rewards to offer using their own company's brands.

This way, an advantage towards the competition and a better position of the company in the market can be achieved.

Key-Words: Relationship Marketing, Loyalty, Loyalty Programs, DouroAzul, Resellers.

ÍNDICE GERAL

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	8
1.1. Apresentação e Justificação do Tema.....	8
1.2. Objetivos da Investigação	9
1.3. Metodologia.....	9
1.4. Estrutura da Tese	10
CAPÍTULO II- REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1. Marketing Relacional.....	12
2.2. Fidelização de Clientes.....	15
2.3. Programas de Fidelização	18
2.3.1. Objetivos dos Programas de Fidelização.....	20
2.3.2. Vantagens e Benefícios dos Programas de Fidelização	21
2.3.3. Pré-Requisitos para a Implementação de um Programa de Fidelização	23
2.3.4. Tipos de Programas de Fidelização	25
CAPÍTULO III - METODOLOGIA.....	31
3.1. Técnicas de Recolha de Dados.....	31
3.2. Programa de Fidelização Adequado.....	32
CAPÍTULO IV- DIAGNÓSTICO DA EMPRESA	33
4.1. Análise Interna	33
4.1.1. Apresentação da DouroAzul.....	33
4.1.1.1. Marcos Históricos.....	35
4.1.1.2. Missão, Visão e Valores.....	35
4.1.1.3. Marcas/Serviços	36

4.1.1.4. Comunicação Utilizada	41
4.1.2. Revendedores.....	43
4.1.2.1. Resumo dos questionários	44
4.2. Análise Externa	46
4.2.1. Análise PESTAL.....	46
4.2.2. Análise Concorrencial.....	49
4.2.3. Tendências do Turismo	52
4.2.3.1. Turismo em Portugal	52
4.2.3.2. Turismo no Norte de Portugal	53
4.3. Análise SWOT	56
CAPÍTULO V- PLANO DE FIDELIZAÇÃO.....	57
5.1. Proposta de Ações	57
5.1.1. Ação 1: <i>Gamification</i>	58
5.1.2. Ação 2: <i>Cross – Selling</i>	61
5.1.3. Ação 3: Encontro Anual de Revendedores	63
CAPÍTULO VI- CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
6.1. Conclusões Finais	65
6.2. Contributos da Tese.....	67
6.3. Limitações.....	67
6.4. Estudos Futuros	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXOS.....	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Estrutura da Tese	10
Figura 2- Escala de Fidelização	16
Figura 3- Esquema Representativo dos Benefícios dos Programas de Fidelização.	22
Figura 4 – Esquema de Marcas do Grupo DouroAzul.....	34
Figura 5 - Frota da DouroAzul.....	37
Figura 6 - Autocarro BlueBus	38
Figura 7 - Barcos Rabelo, Blueboats.....	39
Figura 8 - Helicópteros DouroAzul	39
Figura 9 - Museu Interativo e Parque Temático World Of Discoveries	40
Figura 10 - Mapa com a localização dos revendedores por marcas	43
Figura 11 - Concorrência da BlueBus	50
Figura 12 - Concorrência da BlueBoats	51
Figura 13 - Procura Turística-Evolução 2007/2013.....	54

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Síntese dos tipos de programas de fidelização segundo vários autores.....	29
Tabela 2- Principais Recursos do Norte de Portugal.....	55
Tabela 3 - Análise SWOT da empresa	56

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Chegada de Turistas Internacionais	52
Gráfico 2 - Receitas do Turismo Internacional.....	53

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação e Justificação do Tema

Nos anos 90, o marketing relacional tornou-se um tema de grande relevo e importância para os académicos e profissionais (Buttle, 1996). Atualmente, vive-se uma época de grande competição e de “consumidores cada vez mais exigentes”, por isso, o “marketing relacional tem atraído a atenção tanto de investigadores como de gestores” (Brito, 2011, p.16). Para Hunt et al. (2006, p.73), o marketing relacional visa “atrair, desenvolver e manter relações com os clientes”. Neste sentido, torna-se imperativo satisfazê-los através dos processos de fidelização, de modo a criar relações contínuas e duradouras (Kotler, 2000). Marques (2012) afirma ainda que a satisfação é essencial ao processo de fidelizar dos clientes, através das recompensas e bónus que os programas de fidelização proporcionam. Desta forma, surgem os programas de fidelização que permitem transmitir as vantagens oferecidas pela empresa a longo prazo (Nascimento, 1996).

O presente estudo recai sobre a empresa DouroAzul, mais especificamente os revendedores, uma vez que não é possível desenvolver a fidelização com os consumidores finais. Estes são considerados *one shot costumers*, ou seja, são consumidores que utilizam os produtos apenas uma vez. Desta forma, o contacto com os consumidores finais é feito através dos revendedores, que estão presentes em quiosques, hotéis, lojas, entre outros, sendo estes que representam os produtos disponibilizados pela empresa. Dada a grande importância destes e após a verificação de alguns aspetos internos da empresa, bem como na sequência de uma “operação de cliente mistério”, foi possível perceber que existem algumas falhas na forma como a informação é transmitida aos revendedores e a falta de incentivos ao seu trabalho, como forma de os manter motivados e satisfeitos. Tendo em conta a importância da fidelização nos dias de hoje, torna-se fulcral manter os revendedores fidelizados à marca, pois são eles que dão a cara pelos serviços da empresa e os promovem juntos dos clientes finais.

1.2. Objetivos da Investigação

A investigação implícita nesta tese implica a elaboração de objetivos, sendo que o principal é a implementação de um Programa de Fidelização relativamente aos revendedores da empresa em estudo, neste caso a DouroAzul. Os objetivos secundários passam por (1) perceber o valor e a importância da fidelização e dos seus programas, (2) perceber o processo de fidelização que a DouroAzul tem atualmente com os seus revendedores e (3) sugerir ações para uma fidelização mais eficaz junto dos mesmos.

1.3. Metodologia

Tendo em conta os objetivos atrás referidos e a tipologia deste trabalho, inserido na empresa DouroAzul, foram usadas várias técnicas de recolha de dados. Para enriquecer este estudo foram usadas fontes primárias e secundárias. Desta forma, para a obtenção dos dados primários contribuíram as visitas a alguns dos revendedores e posteriormente, os inquéritos realizados como forma de caracterizar os revendedores, de analisar a satisfação destes face à atual fidelização e perceber até que ponto é importante uma boa relação com a empresa. Os dados secundários partiram de toda a investigação aplicada ao tema e de informações internas disponibilizadas pela empresa.

A DouroAzul, sendo uma empresa com mais de 20 anos de atividade, é já uma referência no turismo de Portugal, tendo vindo a crescer exponencialmente nos últimos anos. O seu portfólio de produtos/serviços contempla atividades terrestres, aquáticas e aéreas, dando assim, um vasto leque de escolhas aos turistas. Apesar disso, o trabalho em questão apenas se foca na BlueBus, BlueBoats e World of Discoveries. A venda destes produtos é feita através dos revendedores que a empresa detém, sendo que estes estão espalhados por vários locais do Grande Porto, com fácil acesso aos seus potenciais clientes. É neste sentido fulcral desenvolver ações a longo

prazo, capazes de manter os revendedores satisfeitos e conseqüentemente fidelizados aos serviços da DouroAzul.

Uma vez observadas as informações internas da empresa e com base na revisão da literatura efetuada, procede-se à escolha do programa de fidelização mais adequado ao caso DouroAzul e, posteriormente, à elaboração de ações ligadas ao marketing relacional.

1.4. Estrutura da Tese

A tese apresentada é composta por seis capítulos.

Figura 1- Estrutura da Tese



Fonte- Elaboração Própria

No primeiro capítulo é apresentada a introdução do trabalho onde é explicado o tema e justificação do mesmo, bem como os seus objetivos inerentes. É também feita uma pequena abordagem à metodologia utilizada na investigação. O segundo capítulo refere-se à revisão da literatura do tema em questão, abordando primeiramente o marketing relacional como tema global e aglutinador. De seguida é abordada a fidelização de clientes como processo integrante e fundamental do marketing relacional. Dentro do processo de fidelização, surgem os programas de

fidelização que visam pôr em prática as relações das empresas com os clientes, de modo a mantê-los fidelizados e motivados. É neste subtema que é dado maior destaque, tendo em conta que a investigação proposta visa implementar um programa de fidelização adequado aos revendedores da DouroAzul. No terceiro é abordada a metodologia utilizada ao longo do trabalho, bem como o programa de fidelização adequado aos revendedores. No quarto capítulo é feito um diagnóstico interno à empresa como forma de apresentar e caracterizar os seus revendedores e um diagnóstico externo que visa dar a conhecer as envolventes da empresa através de uma análise PESTAL¹, da concorrência e do setor do turismo. O quinto capítulo foca-se no plano de fidelização propriamente dito com propostas de ações que se propõem a melhorar a relação da empresa com os seus revendedores e, dessa forma conseguir mais vantagens para os seus serviços. Por fim, o último capítulo destina-se às considerações finais, aos contributos que a tese acarreta tanto para a DouroAzul como para os revendedores e as limitações e estudos futuros.

¹ Sigla utilizada no marketing que representa as variáveis externas a uma empresa: Política, Economia, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal.

CAPÍTULO II- REVISÃO DA LITERATURA

Ao longo da revisão da literatura apresentada, são abordados temas essenciais do marketing relacional e da necessidade de aumentar a qualidade dos relacionamentos com os clientes, através de programas de fidelização. No mundo empresarial cada vez mais competitivo é preciso satisfazer os clientes, de forma a fidelizá-los e assim, garantir a sobrevivência e o sucesso das empresas (Reis, 2013).

2.1. Marketing Relacional

“O marketing relacional não é um conceito surgido do nada, representa a evolução lógica dos princípios e técnicas de marketing para satisfazer os requerimentos dos atuais mercados” (Lara & Casado, 2002, p. 23). Assim sendo, este conceito é tão antigo quanto a existência de trocas comerciais e de negócios. Com o passar dos tempos, as mudanças que ocorrem são inúmeras, havendo cada vez mais a necessidade das empresas em estabelecerem boas relações com os clientes, a longo prazo (Grönroos, 2004).

Autores como Peppers e Rogers (2005) e Kotler (2000) consideram que a atenção não deve estar focada apenas em atrair novos clientes, mas em manter os já existentes, uma vez que é importante que estes se mantenham a longo prazo na empresa. Além disso, Lindon et al. (2009) considera os clientes cada vez mais informados e exigentes nas escolhas que fazem, sendo por isso fundamental satisfazer as suas necessidades.

Torna-se imperativo perceber o conceito de MR² de várias perspectivas e citando Bogmann (2000, p. 23), este “é essencial ao desenvolvimento da liderança no mercado, à rápida aceitação de novos produtos e serviços e à consecução da fidelidade do consumidor”. Por sua vez, Gummesson (2002, p. 3) afirma que “o

² Sigla representativa de Marketing Relacional

marketing relacional é o marketing baseado na interação inserido em redes de relacionamentos”.

Na visão de Grönroos (2000, pág. 26), o objetivo do marketing relacional é “identificar e estabelecer, manter e intensificar, e quando necessário cessar, relações com clientes (e outras partes), de modo a que os objetivos de todas as partes envolvidas, relativos a variáveis económicas e outras, sejam atingidos. Isto é conseguido através de trocas mútuas e do cumprimento de promessas.” Estas relações com os clientes, devido à sua importância e, apesar do passar dos anos, continuam baseadas na ideia de que precisam de uma atenção contínua e de longo prazo (Kotler, 1998).

Para Madruga (2004, p. 20), “Marketing relacional é atrair, realçar e intensificar o relacionamento com clientes finais, clientes intermediários, fornecedores, parceiros e entidades governamentais e não governamentais, através de uma visão de longo prazo na qual há benefícios mútuos.” Lara e Casado (2002, p. 19), entendem por MR “as diferentes ações e iniciativas desenvolvidas por uma empresa para os seus diferentes públicos (consumidores, clientes, distribuidores, acionistas, empregados e outros) ou para um determinado grupo ou segmento dos mesmos, dirigida a conseguir a satisfação no tempo, mediante a oferta de serviços e produtos ajustados às suas necessidades e expectativas.”

Há autores que consideram que para se definir de forma correta o marketing relacional é necessário perceber os seus objetivos e dimensões. Neste sentido, Bogmann (2000, p. 24), considera essencial:

- A procura de novos produtos para criar novo valor para os clientes e partilhar esse valor entre o produtor e consumidor;
- Reconhecer o papel que os clientes individuais têm, tendo em conta o valor que desejam. Desta forma, o cliente ajuda a empresa a fornecer os benefícios que ele valoriza, ou seja, o valor é criado com os clientes e não por eles;
- Na estratégia de marketing utilizada pela empresa, deve-se planear e alinhar os seus processos de negociação, as suas políticas de comunicação, a sua

tecnologia e os seus trabalhadores, de forma a manter o valor que o cliente individual deseja;

- O esforço colaborativo entre comprador e vendedor, em tempo real;
- Reconhecer o valor dos clientes pelo seu período de vida de consumo, e não como clientes ou organizações individuais que devem ser abordados a cada ocasião de compra. Procurar unir progressivamente a empresa aos clientes;
- Procurar construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e os seus principais participantes.

Dois anos depois, Grönroos citado por Lara e Casado (2002, p. 12), considera 6 dimensões que dominam o marketing relacional:

- Foco no consumidor a longo prazo;
- Fazer e manter promessas aos consumidores;
- Envolver toda a organização nas atividades de marketing;
- Implementar interatividade nos processos de marketing;
- Incrementar uma cultura de serviço aos consumidores;
- Usar informação dos consumidores.

Uma outra perspetiva é vista pela Associação Portuguesa de Agências de Publicidade (APAP) citada por Lindon et al. (2009, p. 636) ao definir que o MR é “toda a forma de publicidade que visa estabelecer e manter relações entre a marca e o consumidor com base em ações personalizadas, interativas e mensuráveis, criando uma base de conhecimento em constante evolução para a construção da marca”.

Em suma, o “conhecimento do consumidor, a adequação da oferta, o valor percebido e a duração e intensidade das relações constituem as bases sobre as quais reside o marketing relacional” (Lara & Casado, 2002, p. 197). Assim, torna-se

importante perceber de que forma essas relações podem ser feitas numa empresa, uma vez que a fidelização segundo os mesmo autores, é o “reflexo do cliente”.

2.2. Fidelização de Clientes

Quando falamos de marketing relacional, a palavra-chave são os clientes e por isso, Kotler (2000 p. 43) afirma que é necessário “compreender as necessidades e os desejos dos clientes”, mesmo que isso nem sempre seja uma tarefa fácil. O autor acrescenta ainda que não basta apenas satisfazê-los, é “necessário encantá-los”, não esquecendo que o valor dado aos clientes deve ser de forma contínua e a longo prazo.

Assim, uma empresa deve envolver os clientes e para isso é importante ter em conta a escala de fidelização proposta por Murray e Neil Raphael citado por Bogmann (2000, p. 90). Esta escala aponta para 5 tipologias de clientes:

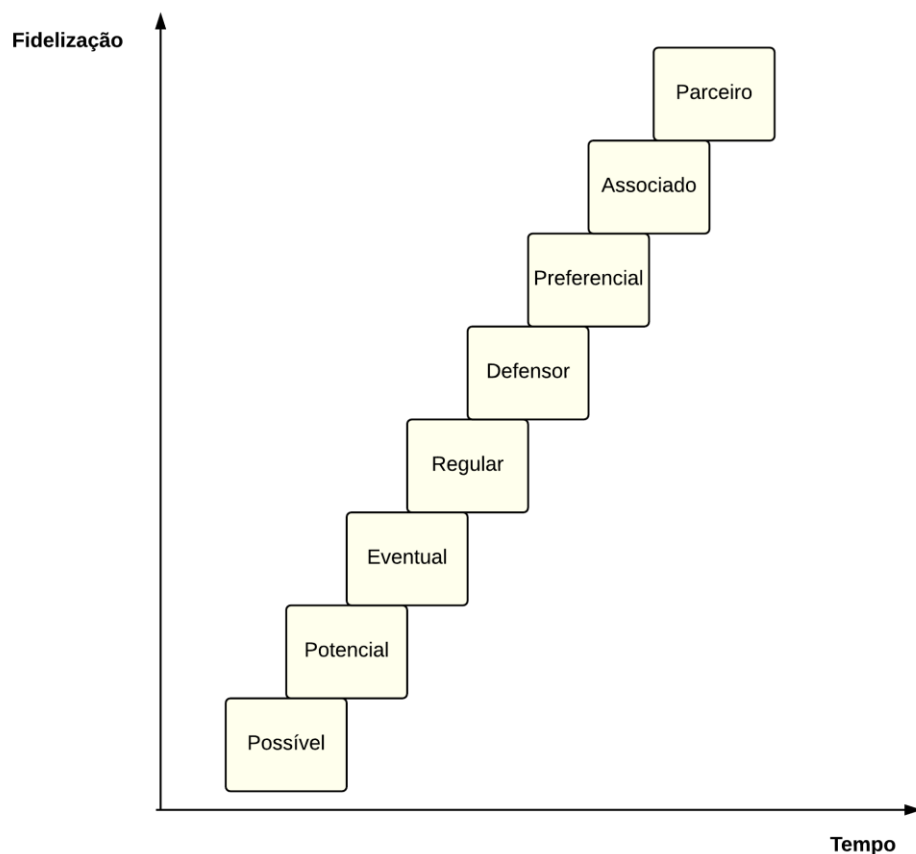
- Possíveis clientes (Prospects): Refere-se a pessoas que podem vir a interessar-se por comprar o produto da empresa;
- Clientes Potenciais (Shoppers): São pessoas com grande potencial de compra, que podem vir a fechar negócio com frequência;
- Clientes eventuais: Pessoas que fazem compras ou fecham negócios com pouca frequência;
- Clientes Regulares: Adquirem produtos ou serviços da empresa com regularidade;
- Defensores: Elogiam a qualidade dos produtos e serviços da empresa.

No entanto, Griffin citado por Kotler (2000), acrescenta mais três tipos de clientes que considera serem fundamentais ao desenvolvimento dos mesmos:

- Clientes Preferenciais: A empresa trata este tipo de clientes de forma diferenciadora através de reconhecimento;

- Associados: Os clientes estão associados a programas da empresa com benefícios;
- Parceiros: Trabalham em conjunto com os membros da empresa.

Figura 2- Escala de Fidelização



Fonte- Elaboração Própria adaptado de Bogmann (2000) e Kotler(2000)

Sem clientes não há fidelização, por isso, torna-se fundamental perceber o seu conceito. A fidelização é um termo muito usado, tendo por isso, várias definições (Egan, 2004). Segundo Aurélio Ferreira, citado por Bogmann (2000, p. 21), “fiel é aquele que é digno de fé; cumpre aquilo a que se propõe, sendo leal, honrado, íntegro,

seguro, certo, firme, constante, perseverante, verdadeiro, amigo.” Perante isto, segundo Dick e Basu citado por Egan (2004), a sua importância é tão grande que a fidelização de clientes tem vindo a crescer ao longo do século 21, trazendo assim uma maior vantagem competitiva, essencial ao funcionamento de uma empresa.

Neste sentido, Kotler (2000, p. 68) afirma que os clientes são cada vez mais exigentes e difíceis de agradar, pelo que se torna imprescindível satisfazer as suas necessidades e assim, mantê-los fidelizados à marca. Citando Bogmann (2000 p. 84), "para conseguir a fidelidade dos clientes a empresa pode trabalhar basicamente em dois sentidos: ter uma marca forte que crie lealdade dos consumidores e envolver os clientes pelos serviços que oferece”.

A fidelização de clientes pode ser entendida de duas perspetivas que segundo Javalgi and Moberg citado por Egan (2004, p. 40), são a sua essência. Para estes autores, a primeira perspetiva é em termos comportamentais quando tem como base o número de compras efetuadas de forma consistente e repetida, e a segunda perspetiva é em termos de atitude quando inclui as preferências dos consumidores e a disposição dos mesmos relativamente à marca. Neste sentido, de acordo com Storbacka citado por Egan (2004, p. 40) é possível definir a fidelização como uma resposta comportamental expressa ao longo dos tempos, através da tomada de decisão por parte dos clientes.

Na visão de Kotler (2005), este considera um conjunto de benefícios em consequência da fidelização de clientes e da satisfação dos mesmos:

- Cliente menos sensível ao preço e por isso, tolera o aumento de preços e está disposto a pagar mais, tendo em conta os benefícios que recebe;
- Cliente dá menos atenção aos produtos concorrentes, ficando imune a estes;
- Compra repetida à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa os existentes, evitando assim os produtos da concorrência;
- Trabalhadores mais satisfeitos e a querer permanecer mais tempo na empresa, resultante da satisfação dos clientes;

- Redução dos custos de transação, pois os clientes compram com mais frequência os produtos da empresa. Assim, não é necessário investir tanto em novos clientes;
- Redução dos custos com devoluções, reclamações, etc. Basta à empresa fornecer produtos e serviços que vão de encontro às expectativas dos clientes, satisfazendo-os da melhor forma possível;
- Transmite informações da empresa e dos produtos a potenciais clientes, criando assim o chamado marketing boca-a-boca;
- Tendo em conta o ponto anterior que pode servir como publicidade positiva, é possível baixar os preços, de modo a conseguir atrair novos clientes.

Todos estes pontos revelam a importância da fidelização de clientes para uma empresa, uma vez que estas, se desejam criar proximidade com o cliente e estabelecer estratégias de fidelização, têm necessidade de conhecer e entender os fatores que deixam os clientes satisfeitos (Espinoza & Larán, 2004, p. 120). Uma empresa que consiga criar e manter relações duradouras com os clientes, alcança o sucesso (Brown, 2001, p. 55).

2.3. Programas de Fidelização

No marketing relacional, os programas de fidelização surgem como uma ferramenta de auxílio no processo de fidelização de clientes que permitem transmitir as vantagens oferecidas pela empresa (Nascimento, 1996).

Segundo o estudo *Customer Loyalty Programs- Concept, Types, Goals and Benefits*, Khan (2014, p. 77) considera os programas como sendo uma tática adotada por muitas empresas para estabelecer a fidelização de clientes. Na visão de Liu (2007), estes programas são executados por profissionais do marketing que permite

aos consumidores serem recompensados, como incentivo a fazerem compras repetidas e consistentes com uma empresa.

Já Nascimento citado por Bogmann (2000, p. 88), define estes programas como “uma filosofia empresarial voltada para o cliente”, sendo utilizados para reforçar a crença do consumidor, de que determinada empresa oferece melhores produtos e serviços que a concorrência”.

Butscher (2002) define os programas de fidelização como a construção de relacionamentos, com o intuito de manter os clientes fiéis a longo prazo, fazendo com que optem como primeira escolha, por determinado produto ou serviço da empresa que detém o programa.

Rao e Bose (2011), consideram que os programas de fidelização motivam e incentivam os clientes a fazer as próximas compras, a partir de uma única empresa ou marca. Isto é possível graças às recompensas e bônus que são dados aos clientes para os manter fiéis.

Estes programas devem ser elaborados com base nas compras efetuadas e no lucro que os produtos e serviços trazem para a empresa (Nunes & Drèze, 2006). Estes devem estabelecer um relacionamento contínuo e de longo prazo, como forma de manter os clientes fidelizados e satisfeitos por mais tempo (Bretzke, 2000). Neste sentido, não basta basearem-se apenas em descontos, tendo como base a quantidade ou o patrocínio, pois dessa forma, os esforços de fidelização serão de curto prazo (Nunes & Drèze, 2006).

Para que os programas de fidelização tenham sucesso, é necessário estabelecer relações com o cliente, de maneira a “oferecer-lhe um amplo conjunto de ofertas adequadas, entendê-lo como indivíduo, fazer com que se sinta diferente e tratá-lo como amigo” (Lara & Casado, 2002, p. 200). Desta forma, consideram haver um conjunto de fatores chave que determinam o sucesso de um programa de fidelização:

- Inovação (criatividade e tecnologia);
- Notoriedade do programa;

- Participação ativa de titulares;
- Nível de penetração do programa face à totalidade dos clientes;
- Influência na tomada de decisão de compra;
- Valor percebido pela participação;
- Ajuste do nível de compra e/ou recompensa.

Deste modo, é importante que cada organização defina as próprias medidas do seu programa, tendo em conta os objetivos que pretende alcançar.

2.3.1. Objetivos dos Programas de Fidelização

Os programas de fidelização, ao longo dos anos, apresentam objetivos diferentes (Nuno & Drèze, 2006), sendo que o principal é compreender e reter os clientes, de modo a aumentar as vantagens para as empresas. Uncles et al. (2003), consideram mais importante reter os clientes valiosos, dando-lhes assim um serviço mais personalizado e diferenciador. Deste modo, espera-se que estes aumentem o lucro da empresa ao tornarem-se leais e fiéis à marca, mas também a encorajar novos clientes através de referências positivas ou do marketing boca-a-boca, sobre os produtos e serviços prestados pela mesma (Bolton, Kannan, & Bramlett, 2000).

Para Henderson et al. (2011) estes programas incluem iniciativas com o objetivo de influenciarem os comportamentos e atitudes dos clientes face à empresa, através de cartões de recompensas, prémios e serviços e produtos diferenciadores.

Já Liu (2007) considera que é fundamental criar valor para o cliente, para que estes tenham uma perceção positiva dos produtos e serviços que a empresa oferece.

No estudo elaborado por Khan (2014), este cita dois autores, Ivanauskiene e Auruskevicien (2009) que consideram que estes programas foram criados por vários motivos, entre os quais aumentar a fidelidade à marca, reduzir a sensibilidade aos preços por parte dos consumidores, reforçar o marketing boca-a-boca essencial à

imagem que a empresa pretende projetar e aumentar o número de produtos comprados.

Na perspectiva de Uncles et al. (2003), há dois objetivos inerentes aos programas de fidelização. O primeiro é o aumento das vendas e da gama de produtos oferecidos pela empresa e o segundo objetivo é a criação de uma relação mais próxima entre os atuais clientes e a marca. Assim, a empresa consegue gerar lucro de forma significativa (Uncles et al., 2003).

As empresas estabelecem programas de fidelização, partindo do princípio de que estes têm um efeito positivo e as vantagens adequadas, a longo prazo, sobre o comportamento do cliente.

2.3.2. Vantagens e Benefícios dos Programas de Fidelização

Nos programas de fidelização é fulcral perceber as vantagens da sua utilização, uma vez que se este for executado corretamente, oferece benefícios bastante significativos para a empresa, como produtos diferenciadores, conhecimento do cliente e a sua retenção (Khan, 2014, p. 80).

Para Lara e Casado (2002, p.200), um programa de fidelização bem estruturado, é uma mais valia no processo de “compilar e atualizar as informações importantes sobre o cliente”. Assim, é possível “em tempo real, dispor de informação sobre o que está a ocorrer com um cliente”.

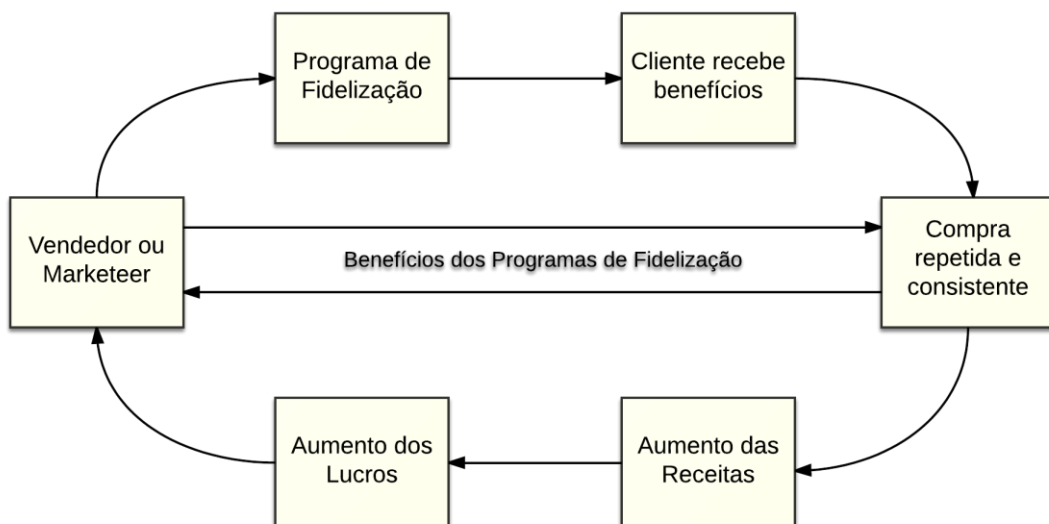
As vantagens de um programa de fidelização são inúmeras. Neste sentido, Hart et al. citado por Egan (2004, p. 44) consideram haver um conjunto de vantagens associadas à criação destes programas:

- Construção de relações a longo prazo com os clientes, recompensando-os pela sua fidelidade à marca;
- Lucros elevados através do uso prolongado do produto e do cross-selling;
- Recolha de dados dos clientes, armazenando-os numa base de dados interna e desenvolvimento dessa informação;

- Torna as marcas menos comuns, ou seja diferenciam-nas;
- Defende a posição da marca no mercado face aos concorrentes;
- Antecipa a atividade competitiva.

Para Yi e Jeon (2003), os programas de fidelização servem como meio para criar fidelidade com os clientes e retê-los à marca, de modo a que se tornem mais rentáveis. Ainda segundo os mesmos autores, permite também a oferta de recompensas aos clientes, tendo em conta o número de compras efetuadas e a frequência com que adquirem os produtos ou serviços da marca. Através da análise do esquema a seguir apresentado, é possível constatar os efeitos que os programas de fidelização exercem, bem como o circuito executado

Figura 3- Esquema Representativo dos Benefícios dos Programas de Fidelização.



Fonte- Elaboração própria adaptado de Khan (2014)

Nunes e Drèze (2006) afirmam que a implementação de um programa de fidelização incentiva os clientes a comprar com mais frequência e a manter-se fiel, uma vez que estes programas são uma fonte bastante importante para perceber e avaliar o cliente. Assim, é possível a empresa ajustar os seus produtos e escolhê-los de forma mais criteriosa e também melhorar a sua comunicação em função destes.

Na visão de Zineldin (2006), estes programas criam relações com os clientes mais valiosos, ou seja que trazem maior valor para a empresa, conseguindo assim um vasto leque de benefícios para os dois lados.

Para Wijaya (2005), há dois tipos de benefícios, intitulados de “Hard benefits” e os “soft benefits”. Os primeiros são benefícios financeiros que dizem respeito aos descontos e bônus dados aos clientes, sendo a empresa reconhecida por eles. No entanto, a concorrência consegue facilmente imitar estes benefícios. Os “soft benefits” são menos copiados, uma vez que se traduzem em ofertas e tratamentos especiais, no serviço de valor agregado e no reconhecimento e recompensas que o cliente procura. Gyulavári citado por Khan (2014, p. 81) acrescenta ainda que os programas de fidelização podem ser distinguidos como diretos ou indiretos. Os benefícios indiretos não têm conexão entre o cliente e o produto/serviço, contrariamente aos benefícios diretos que esperam que haja uma relação do cliente com os mesmos.

As diferentes perspectivas dos autores demonstram as potencialidades de um programa de fidelização, bem como os benefícios e as vantagens que lhes são inerentes. Perante isto, as empresas sentem necessidade de criar programas de fidelização para que consigam atingir o sucesso.

2.3.3. Pré-Requisitos para a Implementação de um Programa de Fidelização

Para que um programa de fidelização obtenha o sucesso desejado, é necessário análises e estudos aprofundados, pois “cada empresa terá necessidades diferentes, devendo obedecer a normas e procedimentos já existentes” (Bogmann, 2000, p. 91). Nesta perspectiva, o autor distingue quatro pré-requisitos básicos,

afirmando que (1) os programas de fidelização devem ter o apoio da cúpula, ou seja os diretores devem dar diretrizes essenciais ao sucesso do programa, (2) as estratégias de marketing devem estar focadas no consumidor, ou seja, devem adaptar os produtos e serviços de acordo com as expectativas dos mesmos, (3) o programa deve ser percebido como vantagem competitiva, pois num mercado onde cada vez há mais concorrência, é fundamental diferenciar-se e, neste sentido, criar ações que fidelizem o consumidor. Por último, 4) a responsabilidade pelo programa deve ser centralizada, ou seja, é fulcral haver uma gerência por detrás de toda a implementação do programa de fidelização, como forma de assegurar a sua boa gestão.

Ainda na obra de Bogmann (2000, p. 95), o autor cita Rocha e Veloso para identificar os pré-requisitos necessários a um programa de fidelização adequado e eficaz:

- Determinar o orçamento e a equipa de implementação;
- Analisar o ambiente envolvente e as bases do programa;
- Definir conceito e características que o envolvem;
- Calcular o valor para a pontuação;
- Escolher prémios e bónus adequados para serem aprovados pela equipa;
- Desenvolver a estrutura de suporte ao programa;
- Preparar os sistemas que permitam armazenar as informações dos clientes;
- Desenvolver mecanismos que permitam fazer avaliações de forma correta;
- Ter bons materiais de comunicação;
- Treinar e dar maior conhecimento à equipa envolvida no programa;
- Fazer os ajustes finais para garantir que o programa é bem feito.

Cumpridas estas etapas/pré-requisitos, é possível afirmar que o programa de fidelização está pronto a ser implementado por uma empresa e assim, garantir que este é feito de forma correta e com sucesso.

2.3.4. Tipos de Programas de Fidelização

“Muitas podem ser as classificações a realizar sobre os programas de fidelização. Acreditamos que a sua efetividade se baseia no tipo de proposta e resultados ou valores diferenciadores que detêm” (Lara & Casado, 2002, p. 215). Neste sentido, vários autores ao longo dos anos têm vindo a defender o que acreditam ser os tipos de programas de fidelização mais adequados.

Na perspetiva de Rapp e Collins citado por Bogmann (2000, p. 95 - 104)), há 6 modelos de programas de fidelização que as empresas devem adotar para manter os clientes fiéis.

- **Modelo de Recompensas:** Pretende-se recompensar os clientes através de incentivos, bónus e prémios, como forma de manter uma boa relação com eles e estimular a repetição da compra. Neste modelo, os autores consideram como exemplo os cartões de fidelidade usados em várias empresas;
- **Modelo Educacional:** Procura manter as relações com os clientes, fornecendo informações e complementando a base de dados;
- **Modelo Contratual:** Dispõe do nome da empresa e da base de dados dos consumidores, como forma de oferecer um produto ou serviço. Neste modelo, é comum os clientes pagarem uma taxa para usufruir de alguns benefícios como eventos exclusivos, preços mais baixos em certos produtos e acesso diferenciador/exclusivo a algumas informações;
- **Modelo de Afinidade:** Unem grupos de consumidores com elevado envolvimento nos produtos e partilham dos interesses comuns relativos a esses produtos. Os autores consideram como exemplo, o clube de motoqueiros do Harley Davidson;

- Modelo do Serviço de Valor Agregado: Aproveitam os produtos que representam valor para os clientes e agregam serviços. Exemplo disso são os hotéis ao disponibilizarem transportes adicionais aos seus hóspedes;
- Modelo de Alianças ou Complementar: São criadas alianças entre uma ou mais empresas como forma de completarem a sua oferta de produtos e serviços. Consideram como exemplo, a área do turismo, nomeadamente das companhias aéreas e os hotéis.

Tendo em conta os modelos de programas de fidelização existentes, Kotler (1999, p. 198), destinge quatro programas de fidelização que considera eficazes para as empresas:

- Programa de Marketing de Frequência: Os clientes são recompensados pelo facto de comprarem com frequência e em grandes quantidades. O autor considera como exemplo as companhias aéreas e os hotéis ao presentear os melhores clientes com upgrades aos seus serviços;
- Programa de Marketing de Clube: Criam comunidades de membros através da oferta de prémios especiais;
- Programa para Clientes VIP: São seleccionados os clientes mais valiosos para a empresa, apesar de todos serem importantes, de forma a diferenciar a relação com eles;
- Programa de Reconhecimento de Clientes: São escolhidos os melhores clientes para os reconhecer com alguma cerimónia/evento especial.

Os tipos de programas de fidelização têm muitas classificações e o seu sucesso depende, em grande parte, da proposta e resultados diferenciadores que pretendem atingir (Lara & Casado, 2002, p. 215- 216). Assim sendo, classificam os programas como:

- Programa de Recompensa baseado em Pontos: Consiste em acumular pontos em função de “determinados esforços de compra, contratação, visita ou participação”. Os autores acreditam que cada vez mais se oferece a possibilidade de completar o valor do prémio com dinheiro, a partir de um determinado nível de pontos. Exemplo disso são os pontos acumulados nos cartões das bombas de gasolina;
- Recompensa baseada em Cupões de Desconto: Este programa baseia-se em atribuir vales de desconto com reduções de preço, dentro do próprio estabelecimento, como forma de potenciar futuras compras. Como exemplo há os cupões do continente;
- Recompensa baseada em Tratamentos Preferenciais: Baseiam-se no conceito daquilo que se conhece como clubes, uma vez que “oferecem a possibilidade de conseguir vantagens adicionais na própria empresa ou estabelecimentos aderentes ao programa”. Os autores consideram que esta diferenciação é importante para a empresa e proporcionando-lhes assim, um tratamento e reconhecimento especial.

Ainda seguindo a abordagem dos mesmos autores (2002, p. 217-220), é possível verificar que vão mais longe na classificação dada aos programas de fidelização. Assim, afirmam que dependendo do “número de empresas que participam e ao grau de implicação das mesmas”, os programas podem ainda agrupar-se como:

- Multi-Patrocinadores ou Multi-Marca ou Mono-Patrocinador e Mono-Marca: Aparecem como forma de oferecer aos clientes a possibilidade de receberem pontos, através de acordo entre diferentes companhias ou empresas líderes em diversos sectores. A vantagem é o facto de ambos os programas “incorporarem outro grupo importante de empresas ou parceiros dentro do programa, que representam em exclusivo um determinado sector”;
- Mono-patrocinador ou de marca própria: Procuram desenvolver um programa que represente a empresa perante o cliente. A diferença deste

programa, em relação ao anterior, é o facto de este ser gerido pela própria empresa, sem ter outros parceiros associados. Assim, espera-se que os clientes usufruam de novas compras nos próprios estabelecimentos. Os autores dão alguns exemplos como o Club Cortefiel e o Club Carrefour;

- Setoriais ou Mono-Patrocinadores com Associados: Por vezes, as empresas têm dificuldade em “oferecer um valor verdadeiramente diferencial para o consumidor” e não conseguem manter o programa conforme idealizado inicialmente. Neste sentido, surge a possibilidade das empresas optarem por programas mistos, aliando as vantagens dos multi-patrocinadores mas sem perder a identificação com a própria marca.

Já numa perspetiva mais recente Jain e Singhal (2012, p. 165 - 166), afirmam a existência de cinco programas de fidelização:

- Programa de Recompensa: Atribuição de pontos pelas compras efetuadas, sendo que estes podem ser trocados por prémios. Este programa é usado “quando uma empresa quer captar novos consumidores e diferenciar a marca dos concorrentes”;
- Programa de Desconto: Quando um cliente atinge um determinado número de compras, é atribuído um cupão de desconto para usar numa próxima vez. A vantagem prende-se com o facto de, se a empresa possuir uma “ampla gama de produtos, então este programa de recompensa pode ser usado para motivar novas compras incrementais”;
- Programa de Valorização: Para aumentar as vendas e as compras frequentes, oferece-se descontos, não em dinheiro. Assim, os clientes sentem-se valorizados pela empresa. O autor considera como exemplo as companhias aéreas e os hotéis;
- Programa de Parceria: Recompensar os clientes pelas suas compras acumuladas e assim, oferecer produtos e serviços existentes com parceiros, dando desta forma mais vantagens;

- Programa de Afinidade: “Um programa de afinidade oferece comunicações especiais; benefícios e bônus com valor acrescentado e reconhecimento como um cliente valioso”.

De seguida, é apresentado um quadro que ilustra de forma esquematizada os programas de fidelização na perspetiva de vários autores, ao longo dos anos.

Tabela 1- Síntese dos tipos de programas de fidelização segundo vários autores

Tipos de programas de fidelização segundo vários autores	
Rapp e Collins (1994)	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa • Educacional • Contratual • Afinidade • Serviço de Valor Agregado • Alianças ou complementar
Kotler (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing de Frequência • Marketing de Clube • Clientes VIP • Reconhecimento de Clientes
Lara e Casado (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa baseada em Pontos • Recompensa baseada em descontos • Tratamento preferencial • Multi-Patrocinadores ou Multi-Marca ou Mono-Patrocinador e Mono-Marca • Mono-patrocinador ou de marca própria • Setoriais ou Mono-Patrocinadores com Associados

Jain e Singhal (2012)	<ul style="list-style-type: none">• Recompensa• Desconto• Valorização• Parceria• Afinidade
--------------------------	--

Fonte- Elaboração Própria adaptado de Khan (2014)

Em suma, é possível verificar que os autores, ao longo dos anos e apesar de proporem programas de fidelização um pouco distintos, têm o mesmo objetivo e a mesma finalidade. Assim, é de extrema importância manter um cliente fiel à marca através de pequenas ações que os satisfaçam, como prêmios, recompensas, promoções, serviço personalizado, entre outros... (Brito & Lencastre, 2000).

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

O presente capítulo do trabalho visa dar suporte ao estudo apresentado, fundamentando e enriquecendo assim, a parte teórica, através de explicações e conclusões.

3.1. Técnicas de Recolha de Dados

Existem vários instrumentos/técnicas inerentes ao trabalho em questão, sendo que este será suportada por dados primários e dados secundários. Segundo Andrade (2003), as fontes primárias têm como base os documentos originais, ou seja, que não foram utilizados em nenhum estudo. Acrescenta ainda que este tipo de dados é recolhido pela primeira vez para resolução de um problema. Neste sentido e, para obtenção dos dados primários foram realizadas visitas aos revendedores para os conhecer e ter contacto com eles e posteriormente, obtenção de questionários, por forma a identificar o grau de satisfação face à relação que detêm com a empresa e que vantagens gostariam de adquirir com esta parceria. Estas ações aqui identificadas foram realizadas entre os meses de Abril e Maio.

Os dados secundários encontram-se disponíveis em documentos, como por exemplo em livros e publicações. Estas fontes possibilitam um conhecimento mais profundo sobre o tema e a resolução de problemas já conhecidos (Lakatos & Marconi, 2003). Para este efeito, contribuíram os dados internos disponibilizados pela empresa e todo o trabalho de pesquisa efetuado para a revisão da literatura. Por dados internos da empresa entende-se toda a informação utilizada na elaboração do trabalho. Para tal, contribuiu o site da DouroAzul com dados importantes sobre a história da empresa e os seus serviços, mas também o *Relatório e Contas Consolidadas* de 2013. Estas fontes permitiram ter maior conhecimento para a elaboração de todo o diagnóstico.

3.2. Programa de Fidelização Adequado

Considerando como base todos os dados primários e secundários utilizados, é possível definir o programa de fidelização que melhor se adequa à DouroAzul, mais concretamente aos revendedores responsáveis pela venda dos seus produtos. Neste sentido, o programa que melhor se enquadra é o de recompensa baseada em tratamentos preferenciais, defendido por Lara e Casado (2002). Neste tipo de programa, pressupõem-se a oferta de vantagens e recompensas utilizando as próprias marcas existentes na empresa. O principal objetivo é proporcionar aos clientes uma relação de maior proximidade com a empresa e conferindo-lhes mais reconhecimento. Tendo em conta a panóplia de produtos/serviços disponibilizados, é possível que os revendedores usufruam de diversas recompensas, desde terrestres com viagens em autocarro aberto, passando pelo rio numa viagem em barco rabelo e terminando com a vista aérea dos helicópteros. É possível ainda conhecer a epopeia dos descobrimentos, com acesso privilegiado ao “World of Discoveries-Museu interativo e parque temático”. Dispõem ainda da possibilidade de usufruir de vantagens junto dos parceiros, como é o caso das caves de vinho do Porto, chocolates Arcádia, entre outros.

Este programa é importante, uma vez que proporciona aos revendedores, tratamento especial e reconhecimento, como forma de os fazer sentir parte integrante da equipa DouroAzul.

CAPÍTULO IV- DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

4.1. Análise Interna

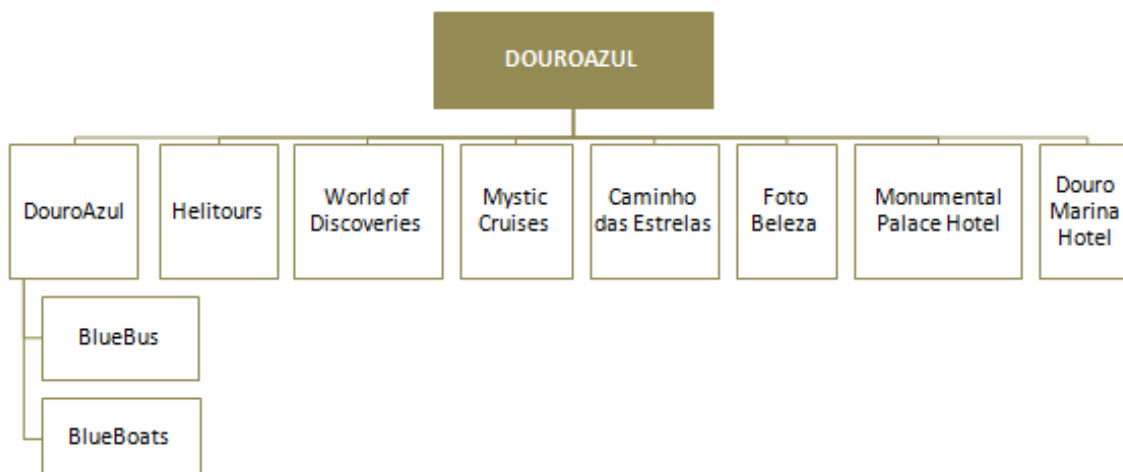
Para um melhor entendimento da base em que assenta este estudo, é importante conhecer alguns aspetos fundamentais da empresa, sendo por isso efetuado um diagnóstico interno da mesma.

4.1.1. Apresentação da DouroAzul

A DouroAzul é uma empresa que data de 1993, intitulada inicialmente como Ferreira & Rayford, Lda, que tinha como objetivo a promoção de cruzeiros no rio Douro. Uns anos mais tarde, em 1996, foi adquirida a empresa DouroAzul- Sociedade Marítimo-Turística, Lda. Atualmente o grupo é propriedade da Holding Mystic Invest.

A empresa conta com mais de 20 anos de atividade e é cada vez mais uma referência no turismo do Norte de Portugal. O seu crescimento exponencial nos últimos anos deve-se à ambição de crescer e de se afirmar pela qualidade do serviço, aproveitando o que a região do Porto e Douro oferecem de melhor. O resultado desse crescimento é visível, uma vez que a empresa conta já com um vasto leque de marcas que estão ao dispor dos clientes. De salientar que os hotéis ainda não se encontram em funcionamento.

Figura 4 – Esquema de Marcas do Grupo DouroAzul



Fonte – Elaboração Própria com base em Informações da Empresa

Estando a empresa em constante preocupação com os clientes e na procura incessante em manter-se na vanguarda das tendências do mercado, é possível afirmar que “o sucesso da DouroAzul assenta numa fórmula simples: nunca defraudar as expectativas do cliente e surpreende-os positivamente sempre que possível de acordo como o nosso lema: Great value for Money” (Relatório e Contas Consolidadas, 2013).

Neste sentido, é importante destacarem-se no mercado internacional, tendo em conta que atualmente, 98% da faturação da empresa tem origem internacional, com clientes de diversas partes do mundo. Este tipo de clientes é caracterizado maioritariamente por vir ao Porto e Douro uma vez e usufruir apenas uma vez dos produtos/serviços disponibilizados pela DouroAzul. Desta forma, é fundamental mantê-los satisfeitos e acima de tudo proporcionar-lhes uma experiência única. Esta tarefa é possível graças ao trabalho que é feito através dos vários revendedores que fazem parte do portfólio da empresa.

4.1.1.1. Marcos Históricos

- 1993 - Criação da empresa Ferreira & Rayford, Lda.;
- 1996 - Criação da marca **DouroAzul** para operar no segmento dos cruzeiros fluviais no Douro;
- 1997 - Aquisição do **Hotel Solar da Rede** em Mesão Frio;
- 2000 - Criação da **Helitours**, destinada a prestar serviços de helicóptero no Porto e Douro;
- 2002 - Aquisição do **Vintage House Hotel**, no Pinhão, que, em 2006, viria a ser alienado. Ainda neste ano dá-se o início do **Espólio Fotográfico Português**;
- 2006 - Início do serviço **Douro Prestige** no qual a empresa procurava oferecer programas construídos de acordo com os sonhos dos clientes;
- 2007 - Criação da **Caminho das Estrelas** destinada ao turismo espacial;
- 2009 - Lançamento do **Porto VIP Passport** que oferecia aos seus portadores a possibilidade de usufruírem de experiências na cidade, recebendo tratamento VIP nas entidades parceiras;
- 2011 - Criação da marca **Mystic Cruises** com vista a proporcionar viagens em cruzeiros fluviais a nível internacional;
- 2012 - Início da **BlueBus** destinada ao *sightseeing* em autocarros turísticos na cidade do Porto. No mesmo ano é inaugurado o **Tourist & Business Center**, em Miragaia;
- 2013 - Início da **BlueBoats** com serviços de *sightseeing* em barcos rabelo, no rio Douro;
- 2014 - Inauguração do **Museu Interativo e Parque Temático World of Discoveries**. É também neste ano que é adquirido o cacilheiro **Trafaria Praia** que começa a operar a sul de Portugal, no rio Tejo.

4.1.1.2. Missão, Visão e Valores

A empresa preocupa-se em transmitir uma boa missão e visão, bem como os valores em que assentam os seus serviços diariamente. É importante referir que estes representam o grupo e não uma área de negócio em específico.

Neste sentido, a sua **missão** passa por “disponibilizar meios em terra, água e ar capazes de exceder as expectativas do cliente na descoberta do património.” Relativamente à **visão**, querem “reforçar a liderança dos cruzeiros fluviais em Portugal e, em particular, no rio Douro. Por fim, os **valores** que assentam em todas as suas atividades são: “Orientação para o cliente, honestidade, espírito de equipa, profissionalismo, rigor e disciplina”.

Estes fatores que representam a empresa, denotam grande preocupação em satisfazer os clientes e em oferecer-lhes um vasto conjunto de atividades, como forma de tornar a passagem dos turistas uma experiência inesquecível.

4.1.1.3. Marcas/Serviços

Para melhor entender todo o trabalho que a DouroAzul executa para satisfazer os clientes, é relevante conhecer os seus serviços/marcas, de uma forma mais detalhada.

O grupo DouroAzul como já foi referido anteriormente, dispõem de um conjunto de serviços capazes de atender às mais variadas necessidades dos clientes.

Como tal, e começando pela principal marca DouroAzul, temos o segmento dos navio hotel, destinado a um público sénior e com o intuito de prestar um serviço de luxo e de excelência, para mostrar aos turistas o melhor do rio Douro. Assim, conta-se já com uma frota de 10 navios-hotel (Alto Douro, Douro Cruiser, Invicta, Douro Queen, Douro Spirit, Spirit of Chartwell, Queen Isabel, AmaVida, Viking Torgil e Viking Hemming), 2 iates de luxo (Enigma e Winds of fortune) e um cacilheiro (Trafaria Praia). A complementar todo este serviço, a marca tem à disposição 24 autocarros para transportar os clientes de forma mais confortável.

Figura 5 - Frota da DouroAzul

Douro Spirit



Spirit of Chartwell



Queen Isabel



AmaVida



Viking Hemming



Viking Torgil



Iate Enigma



Cacilheiro Trafaria Praia



Fonte: Arquivo de Imagens DouroAzul

No âmbito dos *sightseeing*, a marca BlueBus, criada em 2012, dispõem de 10 autocarros turísticos, sendo que apenas 6 estão em funcionamento por assegurarem a totalidade do serviço prestado aos clientes. O passeio leva os turistas a conhecerem as histórias e as maravilhas da cidade do Porto, Vila Nova de Gaia e Matosinhos. Uma característica apreciada é a opção de hop on/hop off o que permite que os clientes, com um bilhete, possam entrar e sair ao longo do dia. A marca tem ainda uma rede de parceiros significativa, como as Caves do Vinho do Porto (Burmester e Cálem), o Estádio e Museu do Futebol Clube do Porto e mais recentemente uma Escola de Surf (Flower Power).

Figura 6 - Autocarro BlueBus



Fonte: Arquivo de Imagens DouroAzul

A marca BlueBoats, criada em 2013, destina-se a proporcionar aos clientes uma experiência por meio aquático com viagens fluviais pelo Rio Douro. A frota disponível conta com 3 barcos rabelos, a Catarina do Douro, a Carlota do Douro e o Cenários do Douro que apenas está disponível para ocasiões especiais. Tal como a BlueBus, a BlueBoats disponibiliza um serviço de hop on/hop off com duração aproximada de 50 minutos e com a mesma rede de parcerias.

Figura 7 - Barcos Rabelo, Blueboats

Barco Rabelo Carlota do Douro



Barco Rabelo Catarina do Douro



Barco Rabelo Cenários do Douro



Fonte: Arquivo de Imagens DouroAzul

A Helitours data de 2000 e permite conhecer a cidade de uma outra perspectiva. Conta com 2 helicópteros, o Robinson 44 e o Bell Long Ranger III, com capacidades distintas.

Figura 8 - Helicópteros DouroAzul

Helicóptero Robinson 44



Helicóptero Bell Long Ranger III



Fonte: Arquivo de Imagens DouroAzul

Da necessidade de expandir o leque de marcas da DouroAzul a um nível diferenciador, criou-se recentemente em 2014, o Museu Interativo e Parque Temático World of Discoveries. Os visitantes têm a oportunidade de usufruir de conteúdos e exposições em 20 áreas temáticas que representam a epopeia dos descobrimentos. Ao longo de toda esta viagem, são acompanhados e orientados por vários membros do staff vestidos a rigor e de acordo com a época retratada. Estando a bordo das pequenas embarcações disponíveis, é possível disfrutar de áudio-guias em 6 idiomas. Para complementar o serviço, encontra-se à disposição a loja Sphera Mundi com produtos relacionados com a temática inerente e, ainda, o restaurante Mundo dos Sabores com uma ementa bastante diversificada e representativa de vários países.

Figura 9 - Museu Interativo e Parque Temático World Of Discoveries

Entrada World of Discoveries



Restaurante Mundo de Sabores



World of Discoveries



Loja Sphera Mundi



Fonte: Arquivo de Imagens DouroAzul

Para além de todos os serviços apresentados, a DouroAzul conta ainda com outros segmentos que apesar de mais pequenos, são também muito importantes. Num segmento mais distinto e antigo, a empresa conta com a marca da Foto Beleza

que tem como único produto o Espólio Fotográfico Português que disponibiliza mais de 10.000 fotografias do Alto Douro, da paisagem da cidade do Porto e retratos de famílias do século XX. Este serviço destina-se a um público alvo distinto, uma vez que as fotografias estão à venda para decoração de espaços, exposições, criação de brochuras, entre outros.

A marca Caminho das Estrelas foi criada em 2007 e visa oferecer serviços de turismo espacial com venda de viagens ao espaço. O público-alvo, apesar de ser de luxo devido aos preços muito elevados, é mais novo que os dos navios-hotel dada a natureza da viagem.

Por fim, a DouroAzul tem estado a investir num segmento de hotéis como o Monumental Palace Hotel e o Douro Marina Hotel, dois projetos de luxo e que se pretende que tenham um serviço diferenciador e único.

4.1.1.4. Comunicação Utilizada

No mercado atual, é cada vez mais importante as empresas comunicarem de forma eficaz, pois assim conseguem diferenciar-se e marcar posição diante umas das outras. Neste sentido, a DouroAzul tem constante preocupação no que diz respeito à forma de comunicar as suas marcas/serviços, de modo a informar e a proporcionar a melhor experiência possível. Para isso, a empresa utiliza vários meios:

- **Publicidade nos Media**

As marcas/serviços da empresa, ao nível da comunicação nos media, utilizam publicidade pontual em jornais, revistas e rádio, mais concretamente na rádio TSF. O World of Discoveries tem ainda a publicidade em televisão, na TVI.

- **Publicidade no Ponto de Venda**

A publicidade feita através dos pontos de venda, é diferente para os vários serviços da empresa. Assim sendo, no caso dos navios-hotel não há pontos de venda, pelo que essa tarefa é feita através de comunicação impressa nos próprios navios, nos

menus, diários de bordo, cartas, entre outros. No caso dos *Sightseeing* a comunicação é feita através de vários pontos de venda, com os chamados, revendedores presentes em quiosques, lojas, locais ou hotéis. Esta consiste em placards com conteúdos informativos, posters, outdoors, entre outros. Dispõem ainda de flyers com informação do serviço que prestam e um mapa da cidade para facilitar a estadia do turista. O World of Discoveries dispõe de material de comunicação e flyers informativos no próprio museu e, atualmente está também presente em alguns pontos de venda.

- **Promoção**

A promoção dos serviços da empresa é feita de várias formas, sendo que no caso dos navios-hotel está direcionado para o trade marketing, com participações em feiras internacionais, como é exemplo o World Travel Market. No caso da BlueBus a promoção e diferenciação dos serviços é feita diretamente para satisfazer as necessidades dos consumidores. Assim, existem os programas combinados em parceria com outras entidades, como o BPorto, BDragon e BSurf.

- **Publicidade e Relações Públicas**

A empresa demonstra grande preocupação com a publicidade e relações públicas, uma vez que, no caso dos navios-hotel representam, entre outras coisas, as festas de inauguração de novos navios. A título de exemplo, em 2013, aquando a comemoração dos 20 anos da DouroAzul e a inauguração dos navios-hotel AmaVida e Queen Isabel, foram convidadas especiais, as atrizes Sharon Stone e Andie McDowell. É a maior ação de comunicação que a empresa já realizou. No caso dos *sightseeing*, tanto a BlueBus como a BlueBoats, patrocinam alguns eventos da cidade, com oferta de viagens nos autocarros turísticos e barcos rabelo. É prática comum a realização de press trips com jornalistas nacionais e internacionais e fan trips. A BlueBus faz ainda promoção à marca, ao celebrar ocasiões especiais, com a decoração dos autocarros com espírito natalício, de Halloween, entre outros. O World of Discoveries atua de forma diferente através da criação de eventos temáticos, realçando o que de melhor tem a história dos descobrimentos portugueses. Recentemente, associou-se ao Conselho de Embaixadores do museu, que inclui figuras ligadas à História, Ensino e

Cultura e que têm como finalidade a sua promoção e desenvolvimento. Aposta ainda na comunicação de imprensa ao convidar figuras ilustres a visitar o museu, trazendo, dessa forma, maior visibilidade em jornais e televisão.

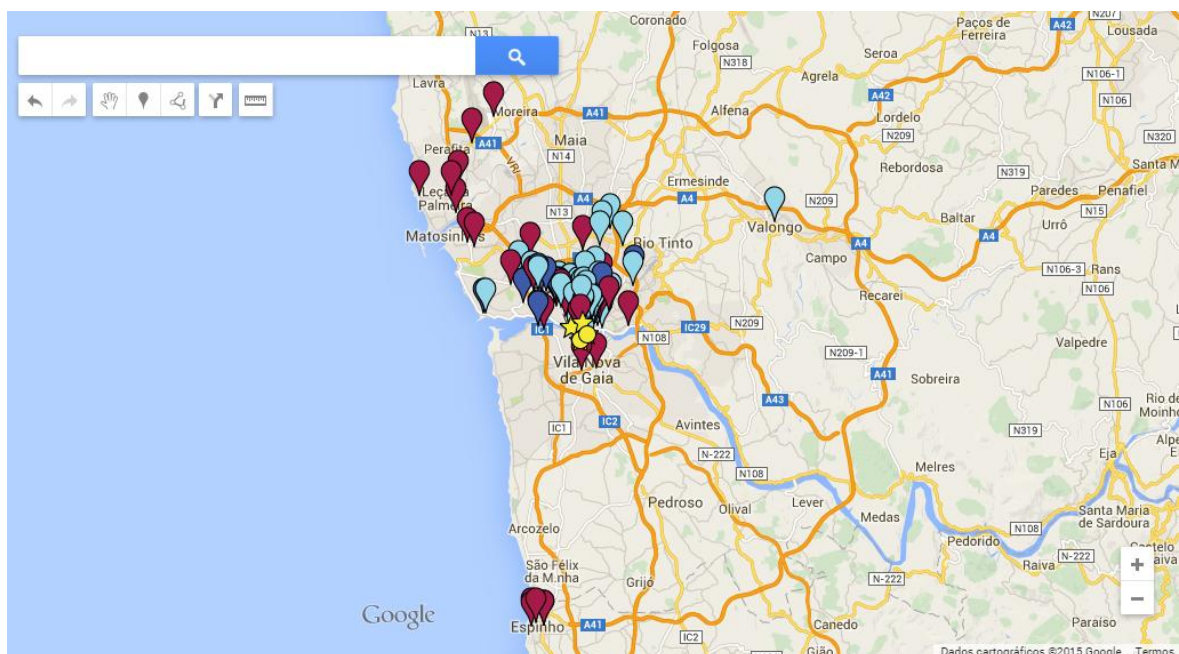
- **Marketing Digital**

A comunicação por meio online é feita, maioritariamente através do *Facebook* e de websites das diferentes marcas do grupo.

4.1.2. Revendedores

No universo da DouroAzul são cerca de 80 revendedores que se encontram espalhados por diversos pontos de venda, um pouco por toda a zona do Grande Porto, tendo maior destaque no centro da cidade. Os pontos de venda que detêm os serviços oferecidos pela empresa, estão situados em locais de fácil acesso aos turistas e que são muitas vezes frequentados por estes, como hotéis, lojas, postos de turismo, etc.

Figura 10 - Mapa com a localização dos revendedores por marcas



- Legenda:
-  BlueBus
 -  BlueBoats
 -  World Of Discoveries
 -  Locais próprios DouroAzul
 -  Cais BlueBus e BlueBoats

Fonte: Arquivo de Imagens DouroAzul

4.1.2.1. Caracterização dos Revendedores

A atividade que os revendedores têm para com a DouroAzul é de extrema importância, uma vez que são eles que dão a cara pela empresa e estão em contacto, na grande maioria dos casos, com os clientes finais. Na sequência disto, procedeu-se à elaboração de questionários a 40 revendedores, tendo como objetivos analisar o grau de satisfação que têm com a empresa e quais os benefícios que gostavam de ter por parte da DouroAzul. O contacto apenas foi possível com metade dos revendedores, devido à pouca disponibilidade por parte dos comerciais que tinham de se fazer acompanhar. Posto isto, através das respostas obtidas é possível aferir que os revendedores têm idades compreendidas entre os 25 e os 40 anos e são maioritariamente do sexo feminino. Estes dados demonstram que há preocupação em ter como representante uma pessoa jovem, pois vão de encontro às necessidades dos clientes de forma mais correta.

No que diz respeito ao serviço comercial é globalmente positivo, sendo que apenas colocam alguns entraves quanto à qualidade dos produtos oferecidos e ao nível de preços que são praticados, uma vez que consideram um pouco elevados face à concorrência. De referir ainda que os revendedores preocupam-se com o seu espaço e com a promoção dos produtos, pelo que a entrega de material de expositores deve ser feito de forma mais rápida.

Em referência à fidelização, os revendedores, na sua grande maioria estão satisfeitos com a atual parceria que têm com a DouroAzul, mas colocam reticências quanto ao grau de fidelização. Isto comprova que gostam da empresa e dos produtos,

bem como o serviço que é feito pelos comercias, responsáveis por assegurar uma boa relação entre os revendedores e a empresa. No entanto, sentem que é necessário investir, a longo prazo nestas relações, por forma a que as vantagens se sobreponham às da concorrência.

A escolha do produto aquando pedido do cliente, depende muito do número de dias de estadia e do que procuram num serviço. Ainda assim, alguns revendedores afirmam ter como primeira escolha os serviços da empresa por ter melhor preço, mas outros consideram a YellowBus por ser mais completo. Apesar de tudo isso, o mais importante é satisfazerem o cliente da melhor forma possível e evitar receber reclamações ou críticas.

A DouroAzul pode melhorar a relação fazendo ajustes aos itinerários que disponibilizam e no aumento do número de autocarros como forma de se diferenciar da concorrência. Um outro aspeto é continuarem a ser leais com os revendedores e não fazerem concorrência desleal, via internet, como faz a concorrência. De salientar que o World Of Discoveries deverá ter em atenção aos expositores que disponibiliza, pois estes não deverão mencionar o contacto direto do operador, para que não condicione a venda do produto no momento. Adquirir viagens e descontos em serviços da empresa, bem como dos seus parceiros, são algumas das vantagens que gostariam de ver realizadas.

É possível constatar que, apesar de satisfeitos com a relação de parceria que detêm, é necessário criar uma relação de fidelização com os revendedores, a longo prazo, para que estes representem bem as marcas da empresa e os considerem primeira escolha, aquando da presença dos possíveis clientes.

4.2. Análise Externa

4.2.1. Análise PESTAL

A análise PESTAL é uma ferramenta útil para entender toda a dinâmica da envolvente macro-económica. Neste sentido, a DouroAzul, enquadrada no setor do turismo, merece uma análise externa ao seu ambiente.

ENVOLVENTE POLÍTICA

Aspetos como a cada vez mais mediatização do terrorismo, das epidemias, de hostilidades políticas ou crises externas, levam a uma crescente desconfiança política a nível global (Deloitte, 2010).

Relativamente a Portugal, o risco político é considerado baixo face ao panorama mundial. Para isso contribuem fatores como estabilidade política, sistema judicial e corrupção, atos de violência, negócios e macroeconomia (Marsh, 2013)

Estes fatores constituintes da política, causam impacto no setor do turismo, como a redução da prospeção de viajar e o aumento do turismo interno.

ENVOLVENTE ECONÓMICA

Na envolvente económica importa ter em atenção diferentes fatores que influenciam a economia do país, sendo que em primeiro lugar, é importante analisar a economia global. Segundo dados do FMI³ (2014), no ano de 2013, a economia mundial continuou a apresentar um abrandamento no crescimento económico, com um PIB⁴ a evoluir menos de 0,2 p.p. em comparação a 2012. No entanto, de acordo com a Comissão Europeia (2015), prevê-se melhorias nos próximos anos. Aponta para uma taxa de crescimento do PIB de 3,6% neste ano e 4,0% em 2016, valores estes que vêm seguir a mesma taxa de crescimento registada entre 2013 e 2014. Esta melhoria na economia acarreta vantagens, como uma maior vontade em viajar,

³ Sigla representativa de Fundo Monetário Internacional

⁴ Sigla representativa de Produto Interno Bruto

aumento dos investimentos no setor do turismo e aparecimento de novos destinos turísticos.

Em segundo lugar é preciso ter em conta o custo dos transportes que irá continuar a aumentar significativamente. Em média, o custo dos transportes deverá aumentar 1,4% ao ano, entre 2010 e 2030, em grande parte devido ao aumento do custo do petróleo (UNWTO, 2011). Isto traz implicações, pois faz com que os custos das viagens sejam maiores e se torne preferível optar por destinos mais próximos e aumente o turismo interno.

Por último, importa referir a globalização dos negócios que tem sido crescente graças às chegadas de turistas internacionais por motivos diversos, como por exemplo, conferências, seminários, congressos, entre outros (Deloitte, 2010). Desta forma, surge a necessidade de criar infraestruturas capazes de responder eficazmente a estas necessidades e assim, aumentar os *short-breaks* e *city-breaks*.

ENVOLVENTE SÓCIO - DEMOGRÁFICA

O ambiente sócio-demográfico representa as populações e são de grande interesse por parte dos responsáveis de marketing, uma vez que, envolve os elementos mais importantes do mercado: as pessoas (Kotler, 2000, p.162).

Um factor de grande relevância prende-se com a redução da taxa de natalidade, o que origina o envelhecimento populacional. De acordo com dados disponíveis pelo INE, a população total da União Europeia aumentará a uma TCMA⁵ de 0,2% entre 2010 e 20130, enquanto que a população com mais de 65 anos aumentará a uma TCMA de 1,7%. Em 2010, a faixa etária com mais de 65 anos representou cerca de 17,4% da população da União Europeia. Em 2030, prevê-se que o valor aumente para 23,6% (Deloitte, 2010). Neste sentido, o impacto poderá ser positivo com o aumento do turismo de saúde e bem-estar, bem como o aumento da estadia e gasto médio.

⁵ Sigla representativa de Taxa de Crescimento Média Anual

ENVOLVENTE TECNOLÓGICA

O aparecimento de novas tecnologias desencadeia novas oportunidades e novos mercados, por isso é imprescindível ter em conta alguns aspetos que fazem parte do ambiente tecnológico. Segundo dados da Deloitte (2010), um fator de grande desenvolvimento tecnológico são os transportes, devido às suas cada vez maiores redes de ligações para várias partes do mundo. Nos transportes aéreos, o low-cost e a grande variedade de destinos disponíveis, é uma mais valia, traduzindo-se dessa forma, no aumento de viagens aéreas. A implementação de internet Wi-fi em vários meios de transportes são também uma vantagem, pois melhoram a experiência e comodidade dos clientes.

No setor das telecomunicações tem se gerado uma revolução com o aparecimento dos smartphones e das suas múltiplas aplicações turísticas que permitem organizar a informação relacionada com determinado local, identificando pontos de interesse e atividades.

As ferramentas digitais tornam-se importantes para as empresas e dessa forma, cresce a necessidade de afirmarem as suas marcas. Plataformas como o *Twitter*, *Facebook*, *Instagram*, *TripAdvisor* ou *Youtube* são meios de informação e partilha cada vez mais importantes na estratégia de comunicação das marcas (Deloitte, 2010). De acordo com a mesma fonte, as plataformas online das marcas e as agências de turismo têm revelado um acréscimo nas reservas pela internet e na planificação das viagens sem recorrer a agentes intermédios.

Todos estes fatores trazem vantagens para o turismo, nomeadamente o aumento do marketing boca-a-boca, maior quantidade de informação transmitida pelas marcas, aumento das reservas pela internet, entre outros.

ENVOLVENTE AMBIENTAL

O turismo, como fenómeno que desloca importantes massas humanas, deve ser correctamente equacionado, uma vez que as alterações climáticas globais interferem na escolha do destino turístico. Segundo a Deloitte (2010), as organizações

que mais desenvolverem estratégias de equilíbrio ambiental e à salvaguarda dos recursos naturais, serão os que mais frutos vão colher neste setor. Aliado a isto, existe uma maior preocupação e consciencialização por parte dos clientes, o que leva a muitas empresas a investir em produtos amigos do ambiente.

ENVOLVENTE LEGAL

O alargamento da União Europeia veio permitir uma maior liberdade e facilidade para as pessoas viajarem sem restrições. Assim, as vantagens traduzem-se num aumento do número de turistas a circular na União Europeia e maior investimento destes países. A existência de restrições legais à navegação em determinadas zonas, vem dificultar um pouco esta atividade, colocando, dessa forma, entraves ao crescimento do turismo náutico. Ainda, a reduzida capacidade ou sobrecarga de alguns portos, poderá comprometer o crescimento deste setor, por exemplo, no Norte de Portugal.

4.2.2. Análise Concorrencial

“Os rivais apresentam diversidades de estratégias e de “personalidades”. Têm ideias diferentes sobre como competir e, com frequência, chocam-se uns com os outros”

Michael Porter

É desta inevitabilidade que surge a necessidade de recorrer a estratégias, como forma de potenciar e diferenciar a empresa das restantes existentes no mercado. Apesar do vasto leque de serviços/marcas que a DouroAzul detém, o trabalho em questão aporta apenas os serviços de *sightseeing*, a BlueBus e BlueBoats e o museu interativo e parque temático World of Discoveries. É neste sentido importante referir que a análise concorrencial apenas se destina a esses mesmos serviços.

No que diz respeito à concorrência direta da Blue Bus, os *players* de mercado são a *City Sightseeing* com presença internacional nas principais cidades mundiais e goza de uma forte notoriedade e imagem de marca devido aos seus reconhecidos autocarros vermelhos. Conta com uma frota de 12 autocarros, todos em operação. Por sua vez, a Yellow Bus marca nacional com presença nas principais cidades portuguesas, incluindo as ilhas dos Açores e da Madeira. É caracterizada pela sua cor amarela e com uma frota de 8 autocarros, sendo que em média apenas 6 estão a operar.

Figura 11 - Concorrência da BlueBus



Fonte: Site Oficial das marcas

A quota de mercado que cada marca possui no mercado, estima-se que a BlueBus tenha cerca de 25%, a Yellow Bus 20% e a *City Sightseeing* com a maior percentagem, 55%.

No que diz respeito à concorrência indirecta, é visível a quantidade de serviços alternativos como são exemplo disso: o Elétrico antigo na cidade e com uma imagem histórica e os Tuk Tuk que proporcionam uma experiência mais individualizada e amiga do ambiente;

Relativamente à BlueBoats e, sendo esta recente no mercado de cruzeiros fluviais no rio Douro, atividade que já é bastante antiga e é motivo de atração para muitos turistas, vê a sua concorrência direta bem presente. Assim, os maiores concorrentes são, entre outros, a Rota do Douro, a BarcaDouro, a Douro Acima e a Tomaz do Douro. Todas estas pequenas embarcações, contrariamente às da BlueBoats de cor azul e amarela, são mais características da cidade e dos verdadeiros barcos rabelo.

Figura 12 - Concorrência da BlueBoats



Fonte: Site Oficial das marcas

Ainda que não existam dados concretos sobre o mercado, estima-se que a Quota de Mercado Relativa da BlueBoats (relativamente à Douro Acima) seja de cerca de 0,2%.

O World of Discoveries é um projeto inovador e diferenciador que, por esse mesmo motivo, não tem concorrência direta capaz de satisfazer os visitantes ao mesmo nível. O que se encontra mais próximo desta realidade será o SeaLife Porto.

Ao nível da concorrência indireta, são muitos os museus e monumentos presentes na cidade do Porto e Vila Nova de Gaia que, de alguma forma atraem turistas. Exemplos disso são o Museu de Serralves, a Casa da Música, a Torre do Clérigos e o Palácio da Bolsa.

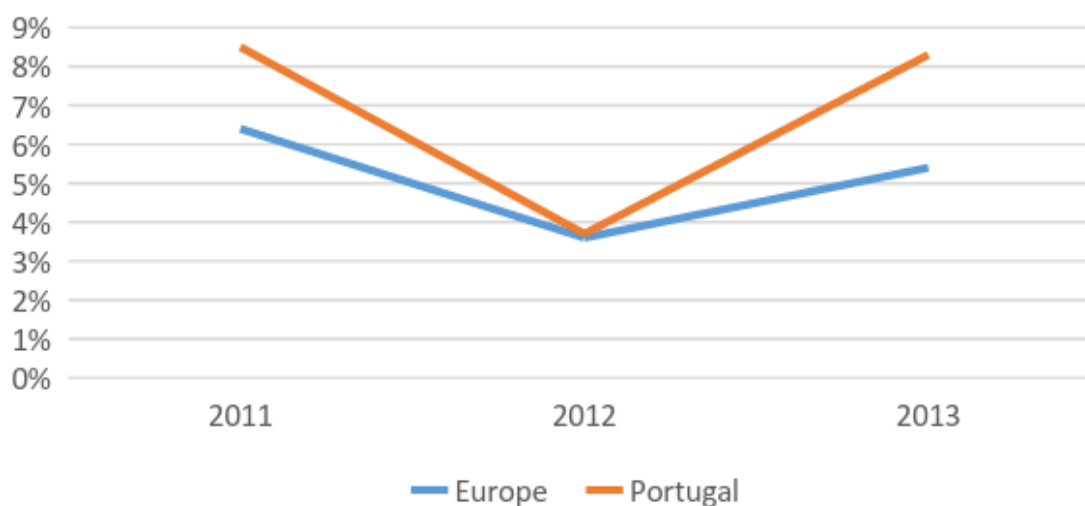
4.2.3. Tendências do Turismo

O sector do turismo é a base de todos os serviços/marcas da DouroAzul, sendo por isso fulcral entender alguns dados que lhe são inerentes, como forma de se perceber a importância que esta detém no mercado.

4.2.3.1. Turismo em Portugal

De acordo com a UNWTO (2014), o turismo em Portugal tem crescido significativamente e a prova disso é o aumento de 8,3% nas chegadas de turistas internacionais em 2013, contando com mais de 8.000 milhões de chegadas, o que corresponde a 1,5% do valor a nível europeu.

Gráfico 1 - Chegada de Turistas Internacionais

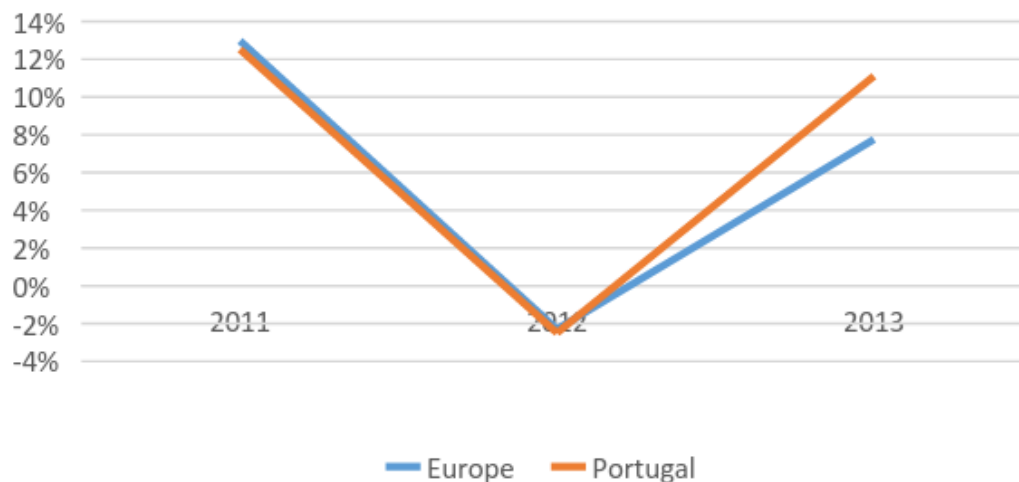


Fonte: Adaptado de UNWTO (2014)

Relativamente às receitas do turismo Internacional, Portugal registou um aumento de 11% em 2013, face ao período homólogo, contabilizando 10.802 mil

euros. Desta forma, as receitas do país corresponderam a 2,5% das receitas do turismo internacional na Europa.

Gráfico 2 - Receitas do Turismo Internacional

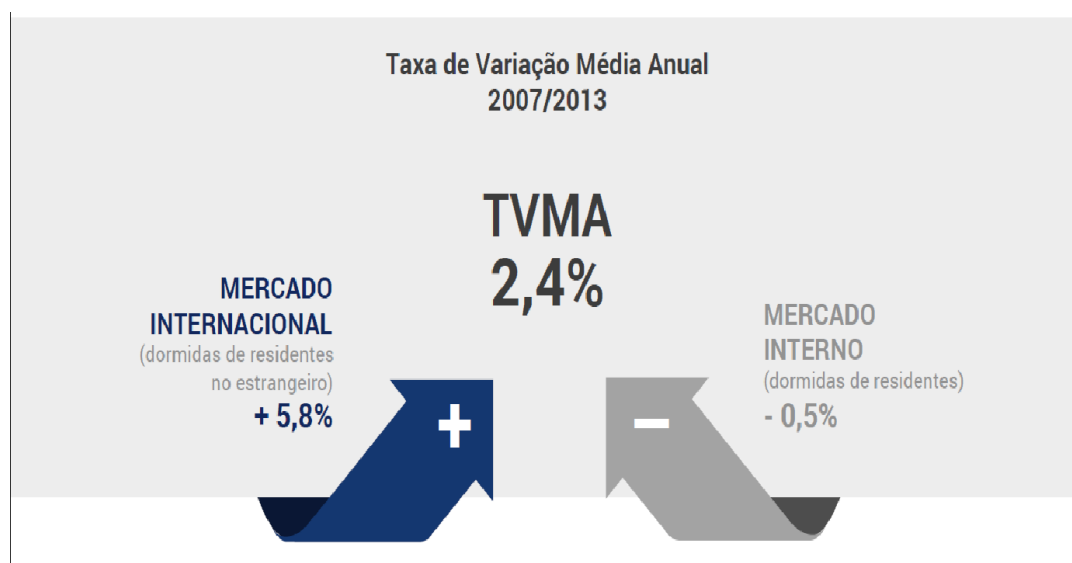


Fonte - Adaptado de UNWTO (2014)

4.2.3.2. Turismo no Norte de Portugal

O turismo no norte de Portugal tem sido alvo de um crescimento elevado ao longo dos últimos anos. De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística (2014), entre 2007 e 2013, verificou-se uma taxa de variação média anual de 2,4% de procura turística. No que respeita ao mercado internacional, no mesmo período, registou-se um crescimento de 5,8% de turistas que visitam o norte de Portugal. Por outro lado, o turismo interno diminuiu 0,5% em termos de dormidas.

Figura 13 - Procura Turística-Evolução 2007/2013



Fonte – Instituto Nacional de Estatística (2014)

Segundo dados do INE⁶ (2014), no ano de 2013, as dormidas nos estabelecimentos hoteleiros da região aumentaram 8,3% face a 2012 e o número de hóspedes também aumentou em 7,1%. Ainda em 2012, 48% das dormidas no norte de Portugal, deveram-se a estrangeiros. De acordo com a mesma fonte, a taxa de ocupação líquida no norte de Portugal aumentou 1,6% em 2013.

A notoriedade do turismo na região norte de Portugal e da preferência dos turistas pela região deve-se a um conjunto de recursos diversificados e diferenciados que pretendem criar oportunidades únicas.

⁶ Sigla representativa de Instituto Nacional de Estatística

Tabela 2- Principais Recursos do Norte de Portugal

Porto	Douro
<ul style="list-style-type: none"> • Centro histórico • Património histórico-cultural classificado • Caves do vinho do Porto • Barcos Rabelo • Cultura e conhecimento • Centro económico e Empresarial • Pólo de congressos, convenções e seminários • Animação • Foz do Douro e orla costeira 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto Douro Vinhateiro - Património Mundial • Rio Douro - Canal navegável • Vindimas e tradições associadas • Aldeias vinhateiras e quintas • Parques naturais e albufeiras • Gastronomia e vinhos do Porto e Douro • Património histórico-cultural • Parque arqueológico do Côa - Património mundial

Fonte – CCDR-N (2008)

4.3. Análise SWOT

A análise *SWOT*⁷ é uma ferramenta de gestão cada vez mais usada pelas empresas, como forma de caracterizar o seu ambiente interno e externo. Assim, segundo Silveira (2001, p.209), esta técnica é comum ser utilizada em planos estratégicos para avaliar a situação em que a empresa se encontra e o seu nível de competitividade face à concorrência. Segundo Kotler (2000, p.98), “a simples competência não constitui uma vantagem competitiva. A empresa de melhor desempenho será aquela que gerar o maior valor para o cliente e que sustentar esse valor ao longo do tempo.” Após a análise interna e externa da DouroAzul é possível compilar as suas características numa análise SWOT.

Tabela 3 - Análise SWOT da empresa

		INTERNO			
		FORÇAS		FRAQUEZAS	
		<ul style="list-style-type: none"> • Preço acessível; • Proximidade à cultura e património do Norte do país; • Serviço com grande número de idiomas; • Presença nas redes sociais, associadas à DouroAzul; • Uso de novas tecnologias. 		<ul style="list-style-type: none"> • Atividade recente no mercado; • Semelhanças com a concorrência; • Facilidade de imitação do produto; • Pouca quota de mercado. 	
POSITIVO		OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	NEGATIVO
		<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da procura para estes serviços; • Ótima relação qualidade/preço; • Apostar na presença online para diferenciar os produtos; • Reconhecimento do Porto a nível internacional; • Aproveitar o público sénior para aumentar as estadias; • Aproveitar o público sénior e apostar no turismo de saúde. 		<ul style="list-style-type: none"> • Fácil penetração no mercado (Novos players); • Elevado número de concorrentes; • Aumento da oferta turística do Porto e Douro; • Menor competitividade do Norte no turismo nacional; • Falta de infra-estruturas hoteleiras e portuárias no Porto. 	
		EXTERNO			

Fonte – Elaboração Própria com Base em Informações da Empresa

⁷ Sigla inglesa representativa de Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats.

CAPÍTULO V- PLANO DE FIDELIZAÇÃO

Este capítulo é o resultado de toda a investigação presente ao longo das páginas aqui escritas, com um conjunto de ações ligada à fidelização que visam trazer mais valias para a empresa.

5.1. Proposta de Ações

A revisão da literatura aqui implícita mostra a importância do marketing relacional, sendo os programas de fidelização cada vez mais utilizados pelas empresas para conseguirem maior competitividade junto dos concorrentes.

Atualmente a empresa não detém nenhum programa específico de fidelização, denotando desta forma falhas de comunicação e de motivação, como é perceptível através dos questionários que, apesar de estarem satisfeitos com a atual relação, não é suficiente e esperam mais. A prova disso é que apenas premeiam, esporadicamente, alguns revendedores, sendo exemplo disso a nomeação do melhor do ano com o prémio de uma viagem na Helitours. Ainda a título de exemplo, é comum a empresa assinalar datas festivas junto dos seus revendedores com oferta de produtos alusivos às mesmas: oferta de amêndoas na Páscoa ou de castanhas no São Martinho, são alguns dos exemplos. Embora estas iniciativas sejam importantes e devam continuar a prevalecer, pois são uma mais valia no processo de fidelização, é necessário definir algumas ações capazes de responder de forma adequada às necessidades dos revendedores, dando-lhes reconhecimento.

É ao longo das páginas que compõem este trabalho que se percebe a necessidade de complementar a fidelização dada aos revendedores, por forma a estimular a relação entre eles e a empresa. Neste sentido, este capítulo apresenta algumas ações, a longo prazo, que visam melhorar e fortalecer a relação da DouroAzul com os seus revendedores.

5.1.1. Ação 1: *Gamification*

De acordo com Júnior (2014), as relações humanas representam uma fase cada vez mais importante na sociedade em que se vive. É preciso acompanhar com a mesma velocidade as mudanças a que se está sujeito, pois quase tudo é gamificado, ou seja, a linguagem é dinâmica, rápida e divertida.

Neste seguimento, Pahari (2013) considera o *Gamification* como um meio para motivar pessoas através de dados. Na visão de Kenski (2011), especialista em marketing digital, considera que a estratégia de *Gamification* proporciona interação entre pessoas e empresas, tendo por base a oferta de incentivos e recompensas que estimulam o envolvimento do público com as marcas, de forma mais lúdica e divertida. Por meio de desafios e conseqüentemente das recompensas, procura-se direcionar o comportamento das pessoas e mantê-las envolvidas e fiéis à marca.

A DouroAzul lida diariamente com os revendedores dos seus produtos, por isso, torna-se fundamental mantê-los satisfeitos e fidelizados face aos produtos da concorrência. Assim, sugere-se a implementação de uma plataforma de *Gamification*, por forma a criar uma base de dados dos revendedores e recompensá-los pelo trabalho que executam para a empresa.

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

A plataforma de *Gamification* tem de ser adaptada ao caso DouroAzul, uma vez que os seus revendedores não podem competir uns contra os outros, pois isso poderia desencadear mau ambiente e complicações entre eles. Pretende-se que seja uma competição individual e sejam recompensados por participarem nos desafios. Para além disso, e com o preenchimento de dados biográficos, a empresa passa a deter mais informações sobre cada um deles e, dessa forma pode criar e seleccionar melhor os desafios a ser lançados. Assim, sugerem-se algumas das aplicações que podem ser utilizadas:

- Criação de um estatuto social: Consoante as prestações nos desafios, ser possível alcançar, por exemplo, o membro bronze, prata e ouro, sendo que ao alcançar um novo estatuto passa a ter mais vantagens em serviços DouroAzul e em descontos dos seus parceiros;
- Lançar desafios de venda dos produtos: por exemplo, possibilidade de venderem um determinado número de produtos da empresa e terem uma recompensa por conseguirem alcançar esse número;
- Desafios festivos: Para assinalar datas festivas na plataforma, realizar desafios, por exemplo com quebra-cabeças, para poderem ganhar mais pontos;
- Desafios de conhecimento: Realizar desafios que mostrem o quão informados estão os revendedores acerca dos produtos da empresa e assim também melhorarem a maneira como expõe os produtos para que a informação transmitida aos clientes seja o mais correta possível; Oferta de merchandising exclusivo.
- Realizar questionários online: Fazer avaliações periódicas de satisfação dos revendedores através da plataforma e, com isso receber pontos que contribuem para o estatuto social;
- Permitir através da plataforma que possam pedir produtos promocionais (flyers, bilhetes, etc...) que estejam em falta, de forma simples e rápida;
- Permitir ainda que possam fazer críticas e sugestões de melhoria face ao serviço que recebem por parte da DouroAzul. Também esta ação poderá ser traduzida em pontos;
- Felicitar os revendedores pelo seu aniversário de forma animada e original.

CALENDÁRIO

Deverá ser planeado e construído durante o ano de 2015 e, após a sua implementação deverá ser usado a tempo inteiro.

ORÇAMENTO

A criação de uma plataforma online tem os seus custos inerentes e depende de uma pessoa responsável por gerir e dinamizar todas as atividades. Algumas empresas como a “Makeadream” e a “Restart” fazem este trabalho e os preços variam de acordo com o que se pretende.

RESULTADO ESPERADO

Com esta ação pretende-se reforçar a relação dos revendedores com a DouroAzul, estimulando a interação e de maneira a que se sintam parte integrante da empresa. É também esperado vantagens face à concorrência, uma vez que, devido à inovação da ação, nenhuma delas apresenta um serviço destes.

5.1.2. Ação 2: *Cross – Selling*

Na visão de Cohn (2015), é comum parecer que há tantas estratégias de preço e de venda como existem indústrias de negócio. Muitas empresas dependem do *cross-selling* para corresponder aos seus clientes com produtos desejados, de forma a construir um negócio sustentável.

Segundo Hindle (2009), o *cross-selling* é como uma “noção de sinergia em que os compradores de um dos serviços de uma empresa, se tornem clientes de outra”. Mais concretamente, consiste na oferta, aos clientes, de produtos complementares aos que adquirem ou pretendem adquirir.

Sendo o grupo DouroAzul constituído, entre outros, pelos serviços *sightseeing* (BlueBus e BlueBoats) e museu (World of Discoveries), faz sentido que estes trabalhem em conjunto, em prol dos mesmos objetivos: aumentar as vendas e satisfazer os clientes. Por conseguinte, e tendo a empresa um vasto portfólio de serviços turísticos, encontra-se aqui uma oportunidade de alavancar e potenciar os diferentes serviços através da aposta em estratégias de *cross-selling* dos mesmos.

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Com esta ação pretende-se a união dos serviços de *sightseeing* (BlueBus e BlueBoats) e museu (World of Discoveries), junto dos revendedores. Por forma a potenciar os diferentes serviços que a empresa detém, seriam criados bilhetes combinados com estes serviços e assim, proporcionar uma experiência mais variada e mais económica aos clientes. A título de exemplo, sugerem-se alguns possíveis combinados:

- Disponibilizar bilhetes combinados de BlueBus + Museu, de maneira a proporcionar aos clientes a possibilidade de conhecer a cidade do Porto de autocarro e conhecer a história dos descobrimentos;

- Disponibilizar bilhetes combinados BlueBoats + Museu, aglomerando dessa forma, o conhecimento pela história dos descobrimentos, a uma viagem de barco pelas 6 pontes que tanto representam para a história do Porto.

CALENDÁRIO

A sua implementação deverá decorrer, ainda durante este verão e a sua utilização deve ser feita a tempo inteiro.

ORÇAMENTO

O orçamento despendido com esta ação é com a elaboração dos flyers promocionais a serem colocados em vários pontos da cidade do Porto, nomeadamente nos revendedores.

RESULTADO ESPERADO

Com esta ação espera-se conseguir vantagens para os serviços de *sightseeing* e do Museu da DouroAzul, no sentido em que a empresa, com estes produtos combinados passa a unir os seus serviços em prol dos mesmos fins, obtendo dessa forma mais lucro. Para os revendedores, estes passam a ter um leque maior de ofertas para apresentar aos clientes e assim, obter mais vantagens junto destes e mais lucro.

5.1.3. Ação 3: Encontro Anual de Revendedores

Como já referido anteriormente na revisão da literatura, o marketing relacional assume cada vez mais importância no mundo empresarial, sendo por isso, recorrente as empresas procurarem satisfazer os seus clientes.

O sucesso do marketing relacional depende da relação do cliente com a empresa, pois são a chave da estratégia da organização. Assim, é possível gerar valor a longo prazo e, satisfazer e antecipar as necessidades atuais e futuras dos mesmos (Grönroos 2004). É um projeto vantajoso para os dois lados.

Por conseguinte, a DouroAzul preocupa-se em manter um boa relação com os seus revendedores e, é nesse sentido que surge a necessidade de os integrar na empresa de forma distinta da concorrência. Para isso, sugere-se um encontro anual, proporcionando um momento agradável e de convívio entre revendedores e DouroAzul.

DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Realização de um encontro anual entre os revendedores e alguns membros da empresa responsáveis por esta ação, nomeadamente do departamento de *Sightseeing* e *World Of Discoveries*. Pretende-se assim um convívio num dos serviços da DouroAzul, como por exemplo, Navio-Hotel, Barco Rabelo e/ou os próprios escritórios da empresa, bem como locais dos parceiros. Posto isto, a ação serviria para abordar certos pontos como:

- Informação detalhada sobre os produtos da empresa;
- Estratégias de venda a realizar durante o ano;
- Possíveis metas a atingir pelos revendedores;
- Discussão entre todos os participantes acerca dos produtos DouroAzul;
- Ouvir críticas e comentários dos revendedores de forma a melhorar os serviços oferecidos;

- Eleição do melhor revendedor do ano e posterior oferta de prémio;
- Visualização de fotografias e vídeos dos revendedores com as comerciais da empresa ao longo do ano que antecede este evento.

Por se tratar de um convívio e de acolher da melhor forma aqueles que, são a cara dos produtos DouroAzul, sugere-se que seja inserido num almoço ou lanche e, desta forma, ser um evento agradável e útil.

CALENDÁRIO

A ação deverá ser levada a cabo uma vez por ano, em altura de época baixa, com o intuito de definir as estratégias para o ano todo, em especial a altura de época alta.

ORÇAMENTO

O orçamento não será muito dispendioso, uma vez que se realiza em espaços da DouroAzul ou dos seus parceiros, sendo apenas necessário disponibilização de bebidas e alimentação, de acordo com a ação pretendida.

RESULTADO ESPERADO

Espera-se conseguir maior afinidade junto dos revendedores, mas também maior coerência na comunicação transmitida e maior produtividade. Ao definir estratégias futuras e a informar devidamente sobre os produtos, todos os revendedores trabalharão com a mesma informação, impedindo, dessa forma falhas de comunicação de um Ponto de Venda para outro.

CAPÍTULO VI- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste último capítulo apresenta-se uma síntese de todo o trabalho aqui efetuado, com o intuito de facilitar a leitura e compreensão do mesmo. Este está organizado em quatro partes, sendo que a primeira se destina às principais conclusões retiradas do trabalho e à finalidade do mesmo. A segunda parte representa os contributos da tese não só para a DouroAzul, mas também para outras empresas. Por fim, a terceira e quarta parte é dedicada a limitações e a possíveis estudos futuros.

6.1. Conclusões Finais

Tendo em conta os objetivos inicialmente propostos é possível sintetizar o trabalho em três etapas fundamentais: A primeira com a identificação e fundamentação dos conceitos chave de marketing relacional, fidelização e os seus programas de fidelização, a segunda com um diagnóstico interno e externo da DouroAzul e numa terceira fase procedeu-se à parte mais importante do trabalho com a elaboração de algumas ações destinadas aos revendedores.

A primeira etapa é representada pela revisão da literatura, onde se pode retirar algumas conclusões de acordo com os autores analisados. O marketing relacional como tema central deste trabalho de investigação, tem como finalidade o desenvolvimento da liderança no mercado através das relações com os clientes. Estas relações devem ser monitorizadas e intensificadas com trocas mútuas entre os clientes e as empresas, bem como o cumprimento de promessas. De salientar que não basta angariar novos clientes, mais importante que isso, é necessário manter os já existentes de forma contínua, a longo prazo, procurando sempre satisfazer as suas necessidades. É neste ponto que surge a fidelização tendo como base as relações e a repetição de compra. Assim sendo, um cliente fiel é aquele que compra o mesmo produto repetidamente, é pouco sensível ao preço, não tem problemas em aumentar a frequência de compras e usa o marketing boca-a-boca para mostrar a sua satisfação

com o produto. Posteriormente, os programas de fidelização vêm ajudar e apoiar as empresas com a tarefa de fidelizar os clientes. Estes programas são caracterizados por motivarem e incentivarem os clientes a efetuarem determinadas ações e a permanecerem satisfeitos. As empresas ao implementarem acarretam benefícios e vantagens, como a consolidação e manutenção do cliente para com a marca, evitando, desta forma que passe para a concorrência e melhorar o canal de comunicação entre ambos, facilitando uma maior frequência de compras. Para os clientes os benefícios são também visíveis através do uso de descontos, acumulação de pontos e recompensas. Vários autores, ao longo dos anos têm discutido o uso destes programas e definindo dessa forma os seus próprios modelos.

A segunda etapa é pautada por uma análise completa à DouroAzul, quer a nível interno como externo. É uma empresa que data de 1993 e que desde então tem vindo a aumentar o seu portfólio de serviços, ganhando maior visibilidade e confiança dos clientes. Num período cada vez mais marcado pelo turismo, com crescimento no Norte de Portugal, é possível usufruir de serviços aéreos, terrestres e aquáticos com as melhores condições e em conformidade com os avanços da tecnologia. A DouroAzul trabalha em conjunto com revendedores para venda dos seus produtos de *sightseeing* e do Museu World Of Discoveries, sendo para isso necessário manter uma relação de proximidade e satisfação com eles. Atualmente apenas executam ações esporádicas em épocas festivas que, apesar de importantes, não chegam para a empresa se sobrepôr à concorrência.

A última etapa refere-se às ações propostas que se pretende que sejam implementadas pela DouroAzul como forma de melhorar a relação que detêm com os revendedores. Essas ações passam, em primeiro lugar, por uma plataforma de *Gamification*, adaptada aos revendedores e capaz de os motivar e incentivar a participar. É através dessa plataforma que se beneficia os revendedores, com acumulação de pontos e possibilidade de usufruir de ofertas e descontos em serviços da própria empresa ou dos seus parceiros. A segunda ação é o *cross-selling* de serviços da empresa, de modo a criar a oportunidade de os alavancar e potenciar. Por fim, a terceira ação serve para criar um convívio entre revendedores e empresa

através de um encontro anual. Dessa forma, pretende-se ouvir críticas e comentários dos revendedores para futuras melhorias, transmitir informações relevantes e, acima de tudo, criar maior proximidade.

6.2. Contributos da Tese

No que diz respeito à revisão da literatura, espera-se que este trabalho sirva para abrir um maior conhecimento às empresas sobre o conceito de marketing relacional e a sua importância. Espera-se também clarificar os benefícios dos programas de fidelização, bem como a sua utilização, tendo em conta que se vive num cenário cada vez mais marcado por rápidas transformações. Neste caso mais específico da DouroAzul, esta terá maior conhecimento teórico sobre o tema em questão e aguarda-se que seja colocado em prática.

Este trabalho vem trazer contributos tanto para a empresa como para os revendedores. A DouroAzul ao manter os seus revendedores fidelizados, consegue que estes estejam satisfeitos e motivados com a parceria que detêm. Assim, espera-se que os revendedores considerem os serviços DouroAzul como primeira escolha, aquando do processo de compra de um cliente. Com esta atitude a empresa consegue maiores vantagens face à concorrência e maior visibilidade dos seus serviços na cidade do Porto.

6.3. Limitações

No que diz respeito a limitações, verifica-se a existência de algumas que se podem traduzir em oportunidades de estudos futuros, para melhorar o trabalho de investigação efetuado. Estas limitações prendem-se com as visitas e os questionários efetuados, uma vez que apenas incidiram em 40 revendedores. Teria sido benéfico conhecer e estar em contacto com todos.

Uma outra limitação deve-se ao facto de o presente trabalho não avaliar a utilização das ações propostas a nível financeiro, por forma a traçar os resultados e validade do mesmo.

6.4. Estudos Futuros

Um possível estudo futuro poderá ter como base a perspetiva mais direta das empresas, ou seja, medir e avaliar a eficácia dos programas de fidelização, mais concretamente das ações aqui propostas. Esta avaliação seria feita através de resultados financeiros, fazendo uma comparação do antes e depois da sua implementação. Isto seria válido para a DouroAzul, mas também para outras empresas idênticas e onde se justifique a aplicação desta ferramenta.

Outro estudo futuro poderá estar relacionado com a breve expansão dos serviços da DouroAzul para o sul do país, mais concretamente Lisboa. Será importante realizar um estudo de mercado, por forma a seleccionar os melhores locais/revendedores para venda dos produtos. Posteriormente, avaliar se as ações aqui apresentadas são válidas também para os revendedores a operar na capital.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, M. M. (2003). *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico* (6^o ed.). São Paulo: Atlas.
- Babbie, E. (2001). *The practice of social research* (9^o ed.). Michigan: Wadsworth/Thomson Learning.
- Bartunek, J., & Seo, M. (2002). Qualitative Research Can Add New Meanings To Quantitative Research. *Journal of Organizational Behavior* , 23(2).
- Bogmann, I. (2000). *Marketing de Relacionamento: Estratégias de Fidelização e Suas Implicações Financeiras*. São Paulo: Nobel.
- Bolton, R., Kannan, P., & Bramlett, M. (2000). Implications Of Loyalty Program Membership And Service Experiences For Customer Retention And Value. *Journal of Academy of Marketing Science* , 28 (1), 95-108.
- Bretzke, M. (2000). *Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real*. São Paulo: Atlas.
- Brito, C. (2011). Marketing Relacional: Das Origens Às Actuais Escolas de Pensamento. *Revista Portuguesa de Marketing* , 26, 16-18.
- Brito, C., & Lencastre, P. (2000). *Os Horizontes do Marketing*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Brown, S. (2001). *CRM: Customer Relationship Management*. São Paulo: Makron Books.
- Butscher, S. (2002). *Customer Loyalty Programmes and Clubs* (2^o ed.). Londres: Gower Publishing.
- Buttler, F. (1996). *Relationship Marketing: Theory And Practice*. London: Sage Publications.
- Cohn, C. (2015). A Beginner's Guide To Upselling and Cross-Selling. *Forbes* .
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte . (2008). *Plano de Ação Para o Desenvolvimento Turístico do Norte de Portugal*. Litografia Coimbra.

- Deloitte. (2010). *Getting Ready For The Future? Present Decisions Future Impacts*. Lisboa: Deloitte.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2005). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Egan, J. (2004). *Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies In Marketing* (2^o ed.). England: Person Education.
- Espinoza, F., & Larán, J. (2004). Consumidores Satisfeitos, e Então? Analisando a Satisfação como Antecedente da Lealdade. *Revista de Administração Contemporânea*, 8 (2), 51-70.
- Gonçalves, H. (2005). *Manual de Metodologia da Pesquisa*. São Paulo: Avercamp.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A customer Relationship Management Approach* (2^o ed.). UK: John Wiley & Sons.
- Grönroos, C. (2004). The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99-113.
- Gummesson, E. (2002). *Total Relationship Marketing: Marketing Management, Relationship Strategy And CRM Approaches For The Network Economy* (2^o ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Henderson, C., Beck, J., & Palmatier, R. (2011). Review of the theoretical underpinnings of loyalty programs. *Journal of Consumer Psychology*, 21(3), 256-276.
- Hindle, T. (2009). The Economist Guide to Management Ideas and Gurus. *The Economist*.
- Hunt, S., Arnett, D., & Madhavaram, S. (2006). The Explanatory Foundations of Relationship Marketing Theory. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(2), 72-87.
- Instituto Nacional de Estatística. (2014). *Estatísticas do Turismo 2013*. Lisboa: Estatísticas Oficiais.

- Jain, R., & Singhal, S. (2012). A conceptual Model For Exploring Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior: With Special Reference to Indian Apparel Retailers. *International Journal of Research in Management & Technology*, 2(2), 164-173.
- Júnior, S. (2014). *Gamificação: Introdução e Conceitos Básicos*. Obtido em 26 de Maio de 2015, de Gamificando: www.gamificando.com.br
- Kenski, L. (2011). O que é "Gamification"? . *Revista Exame* .
- Khan, M. (2014). Customer Loyalty Programs- Concept, Types, Goals and Benefits. *International Journal of Information, Business and Management* , 6 (1), 74-89.
- Kotler, P. (2005). *Administração de Marketing* (10^o ed.). São Paulo: Pearson Education.
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: Análise, Planeamento, Implementação e Controle* (5^o ed.). São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management* (10^o ed.). Michigan: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1999). *Marketing para o Século XXI: Como Criar, dominar e Conquistar Mercados* (2^o ed.). São Paulo: Editora Futura.
- Lakatos, E., & Marconi, M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5^o ed.). São Paulo: Atlas.
- Lans, W., & Voordt, T. v. (2002). Descriptive Research. In *Ways to Study and Research Urban, Architectural and Technical Design* (pp. 53-60). Holanda: IOS Press.
- Lara, P., & Casado, J. (2002). *Marketing relacional: Un Nuevo Enfoque Para La Seducción y Fidelización Del Cliente*. Madrid: Pearson Educación.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2009). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing* (12^o ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Liu, Y. (2007). The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty. *Journal of Marketing* , 71, 19-35.

- Madruga, R. (2004). *Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM*. São Paulo: Atlas.
- Marques, A. (2012). *Marketing Relacional: Como Transformar a Fidelização de Clientes em Vantagem Competitiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Nascimento, J. A. (1996). Programa de Fidelização de Clientes. In Seminário Diretorial, Programas de Fidelização e Clubes de Clientes. *São Paulo: Apostila Diretorial* .
- Nascimento, J. A. (1996). Programas de Fidelização e Clubes de Clientes. In *Seminário Diretorial- Programa de Fidelização de Clientes* .
- Nunes, J., & Drèze, X. (2006). Your Loyalty Program is Betraying you. *Harvard Business Review* , 84(3), 124-131.
- Nunes, S. (2012). Estudo do Impacto do Programa de Fidelização TAP Victoria, na Perspetiva dos Clientes. *Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Leiria* .
- Paharia, R. (2013). *Loyalty 3.0: How to Revolutionize Customer and Employee Engagement with Big Data and Gamification*. USA: McGraw Hill Professional.
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research And Evaluation Methods*. Londres: Sage Publications.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2005). *Retorno Sobre Clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus.
- Rao, V. G., & Bose, S. (2011). Perceived Benefits of Customer Loyalty Programs: Validating the Scale in the Indian Context. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society* , 6(4), 543-560.
- Reis, J. L. (2013). *Personalização no Marketing: Sistemas e Tecnologias de Informação*. Famalicão: Edições Centro Atlântico.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Tese e Relatórios Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Uncles, M., Dowling, G., & Hammond, K. (2003). Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs. *Journal of Consumer Marketing* , 20(4), 294-316.

Wijaya, S. (2005). The Effect of Loyalty Programs on Customer Loyalty In The Hospitality Industry. *Jurnal Manajemen Perhotelan* , 1(1), 24-31.

World Tourism Organization. (2012). *Annual Report 2011*. Madrid: UNWTO.

Yi, Y., & Jeon, H. (2003). Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 31(3), 229-240.

Zineldin, M. (2006). The Royalty of Loyalty: CRM, Quality and Retention. *Journal of Consumer Marketing* , 23(7), 430-437.

ANEXOS

INQUÉRITO DE FIDELIZAÇÃO REVENDEDORES

*SERVIÇO DE QUE É REVENDEDOR: _____

*DISTÂNCIA DO PDV AO CENTRO DA CIDADE (ALIADOS) _____

*campo a ser preenchido pelo entrevistador

DADOS BIOGRÁFICOS

1. GÉNERO

- MASCULINO
 FEMININO

2. IDADE

- < 25
 25-40
 41-50
 51-60
 > 60

3. TIPOLOGIA PONTO DE VENDA

- HOTEL
 LOJA
 QUIOSQUE/TABACARIA
 AGÊNCIA
 OUTRO

4. FUNÇÃO DESEMPENHADA PELO RESPONDENTE NO PDV:

SERVIÇO COMERCIAL

4. CLASSIFIQUE NUMA ESCALA DE 1-5 OS SEGUINTE PARÂMETROS

	1	2	3	4	5
FREQÜÊNCIA DA VISITA COMERCIAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ATENÇÃO/ PROFISSIONALISMO DO COMERCIAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
QUALIDADE DA INFORMAÇÃO PRESTADA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
QUALIDADE DOS PRODUTOS OFERECIDOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NÍVEL DE PREÇOS PRATICADOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DISPONIBILIDADE DO MATERIAL NO PONTO DE VENDA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AValiação GLOBAL DO SERVIÇO COMERCIAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SERVIÇO LOGÍSTICO

5. CLASSIFIQUE NUMA ESCALA DE 1-5 OS SEGUINTE PARÂMETROS

	1	2	3	4	5
FREQÜÊNCIA DE ENTREGA DE MATERIAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CUMPRIMENTO DE PRAZOS DE ENTREGA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PRODUTOS SÃO ADEQUADOS AO ESPAÇO/NECESSIDADES DO REVENDEDOR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
QUALIDADE DE RESPOSTA A RUTURAS DE PRODUTO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AValiação GLOBAL DO SERVIÇO LOGÍSTICO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

FIDELIZAÇÃO

6. CLASSIFIQUE NUMA ESCALA DE 1-5 OS SEGUINTE PARÂMETROS

	1	2	3	4	5
REALÇA AS QUALIDADES DOS NOSSOS PRODUTOS FACE AOS DA CONCORRÊNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SATISFAÇÃO ATUAL COM PARCERIA DOUROAZUL / WORLD OF DISCOVERIES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
QUAL O SEU GRAU DE FIDELIZAÇÃO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. QUAL É A SUA PRIMEIRA ESCOLHA? PORQUÊ?

8. DE QUE FORMA A EMPRESA PODERÁ MELHORAR A RELAÇÃO COM OS REVENDEDORES?

9. QUE CONTRAPARTIDAS/MELHORIAS GOSTARIA DE OBTER ENQUANTO REVENDEDOR?

SUGESTÕES

10. TEM ALGUMA SUGESTÃO/COMENTÁRIO ADICIONAL QUE POSSA CONTRIBUIR PARA UMA MELHOR SATISFAÇÃO/ FIDELIZAÇÃO DOS REVENDEDORES?