

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
DEPARTAMENTO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS  
CURSO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO CIVIL

Bianca Santos Vieira

**ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO DE GERAÇÃO DE NOVAS VENDAS A  
PARTIR DA SATISFAÇÃO DE CLIENTES EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA  
B2B**

Florianópolis

2021

Bianca Santos Vieira

**ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO DE GERAÇÃO DE NOVAS VENDAS A  
PARTIR DA SATISFAÇÃO DE CLIENTES EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA  
B2B**

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em  
Engenharia de Produção Civil do Centro Tecnológico  
da Universidade Federal de Santa Catarina como  
requisito para a obtenção do título de Bacharel em  
Engenharia de Produção Civil  
Orientador: Prof. Dr Edson Pacheco Paladini

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Vieira, Bianca

ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO DE GERAÇÃO DE NOVAS VENDAS A PARTIR DA SATISFAÇÃO DE CLIENTES EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA B2B / Bianca Vieira ; orientador, Edson Pacheco Paladini , 2021.

70 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Graduação em Engenharia de Produção Civil, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Engenharia de Produção Civil. 2. Satisfação do Consumidor. 3. Marketing Boca a Boca. 4. Programa de Indicação. I. , Edson Pacheco Paladini. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Engenharia de Produção Civil. III. Título.

Bianca Santos Vieira

**ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO DE GERAÇÃO DE NOVAS  
VENDAS A PARTIR DA SATISFAÇÃO DE CLIENTES EM UMA  
EMPRESA DE TECNOLOGIA B2B**

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Bacharel e aprovado em sua forma final pelo Curso de Engenharia de Produção Civil

Florianópolis, 16 de setembro de 2021.

---

Prof. Dr. Mônica Maria Mendes Luna  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Dr. Edson Pacheco Paladini  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Doutorando Marcio Henrique Fronteli  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Olga Regina Cardoso  
Avaliadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado aos meus pais, que sempre prezam por  
minha educação e bem estar acima de tudo.

## AGRADECIMENTOS

Inúmeras foram as noites nas quais minha mãe sentava ao lado da cama no quarto onde dormiam eu e meus irmãos e nos colocava a rezar. O seguinte trecho da oração me vem à mente enquanto escrevo este agradecimento: “Sempre me rege, me guarde, me governe, me ilumine, amém”. Todos os dias eu rezava aquele mesmo trecho agradecida, porque todos os dias eu me sentia atendida. Naquele quarto, antes de dormir, eu estava com as pessoas que me guiam, guardam, governam e iluminam até hoje. Obrigada a minha mãe Léia, ao meu pai Eduardo, aos meus irmãos Diego e Bruno, às minhas irmãs de coração Dani e Samira, por essa presença forte durante toda a minha vida, que me tornou quem eu sou hoje. Em especial aos meus pais que colocaram minhas prioridades à frente das deles, não medindo esforços para me permitir realizar todos os meus sonhos.

Agradeço também a todos os meus amigos, que na distância física da minha família, se tornaram uma. Agradeço às meninas do arroz que me tornaram mais universitária, aos amigos do trabalho que me ensinaram muito além de como ser uma profissional, às 4 amigas que me lembram a força de onde venho e despertam o melhor de mim, e em especial à Amanda que diariamente se fez presente nas longas noites de escrita para me dar força e me motivar a concluir este trabalho.

Por fim, ao meu orientador, por acreditar na proposta do trabalho desde o início e flexibilizar-se às minhas limitações de prazos para que eu entregasse o trabalho.

## RESUMO

No contexto de uma empresa de Tecnologia Modelo B2B de vendas longas - vendas que exigem inúmeras etapas para fechamento pela complexidade da solução - aproveitar a base de clientes para gerar novos clientes por meio de indicações dos mesmos é uma oportunidade de melhorar os resultados da empresa, visto que os clientes têm conhecimento do produto e das necessidades que o produto atende, bem como tendem a conhecer pessoas semelhantes. O comportamento de indicação, chamado na literatura de boca a boca, pode acontecer naturalmente ou estimulado por recompensas em programas de indicação. Sendo assim, este trabalho tem o objetivo de estruturar um modelo de geração de vendas novas a partir da satisfação da base de clientes existentes em uma empresa de Tecnologia B2B. Dois caminhos de pesquisa foram seguidos para alcançar este objetivo. O primeiro investiu na análise e proposição de melhorias da satisfação e do marketing boca a boca. Já o segundo caminho priorizou um programa de indicação para estimular a indicação de clientes por meio de recompensas. Implementou-se um modelo teste e analisou-se os resultados. Toda a pesquisa buscou compreender a relação da satisfação com os resultados do trabalho, a fim de entender e otimizar o modelo de geração de vendas. O método de pesquisa foi o de pesquisa-ação, utilizando análises quantitativas e qualitativas. Como resultado obteve-se a estrutura de um modelo para geração de vendas a partir da satisfação dos clientes. Percebeu-se que o *Net Promoter Score* (NPS) não é o único fator que influencia o marketing boca a boca e também que a rede de contatos do cliente é um fator que influencia esse resultado. Além disso, constatou-se que existe uma relação entre valores altos do NPS e a quantidade e a qualidade do cliente indicado em programas de indicação. Propõe-se, ao longo do trabalho, melhorias com o objetivo de aumentar os resultados da geração de vendas a partir da base de clientes. Após as conclusões, o estudo lista algumas sugestões de trabalhos futuros.

**Palavras-chave:** Satisfação do Consumidor, Marketing Boca a boca, Programa de Indicação

## ABSTRACT

In the context of a business-to-business (B2B) technology company that has long sales cycles - that is, complex sales that involve several stages until their confirmation - utilizing the customer base's word of mouth so as to attract new customers is one way to improve company results, seeing as customers know the product, the needs it addresses, and other people who might find it useful. Word of mouth can happen naturally or be stimulated by rewards from reference programs. This paper aims to schematize a sales lead generation model sourced from a B2B technology company's satisfied customers. Two research paths were followed in order to achieve the intended results: the first consisted of the analysis of and improvements to word of mouth and customer satisfaction; the second prioritized the use of a reference program so as to stimulate customer referral through rewards. A test model was implemented and the results were analyzed. The research sought to understand the relationship between satisfaction and results so as to understand and optimize sales lead generation. Our chosen process was action research through both quantitative and qualitative analyses. As a result, we structured a sales lead generation model that draws from customer satisfaction. We ascertained that the Net Promoter Score (NPS) is not the only factor that can be accounted for in word of mouth. Additionally, there is a direct correlation between high NPS values and the quantity and quality of clients that stem from the reference program. We suggest improvements that aim to increase customer base-sourced sales lead generation results. After the conclusions, we make suggestions for future research.

**Keywords:** : Customer Satisfaction, Word of Mouth Marketing, Referral Programs



## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 - Enquadramento Metodológico.....                      | 38 |
| Figura 2 – Comunicação na Página do Programa de Indicação ..... | 52 |
| Figura 3 – Processo de Indicação .....                          | 54 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 - Público alvo de cada módulo do produto ..... | 41 |
| Quadro 2 – Premiações Sugeridas por Perfil.....         | 49 |
| Quadro 3 – 5W2H .....                                   | 56 |
| Quadro 4 – 5W2H Adaptado do Processo de Indicação ..... | 57 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 - Satisfação dos Usuários por módulo .....   | 42 |
| Tabela 2 – Número de usuários por nível de satisfação .....   | 44 |
| Tabela 3 - Percepção dos canais comerciais sobre frequência de indicações .....                     | 45 |
| Tabela 4 – Fator de Oportunidade de Indicação em Detratores e Neutros.....                          | 47 |
| Tabela 5 – Classificação das Melhorias Sugeridas no NPS .....                                       | 48 |
| Tabela 6 – Quantidade de detratores por tipo de funcionalidade .....                                | 48 |
| Tabela 7 – Taxa de Conversão do Clientes Captados no Programa de Indicação.....                     | 60 |
| Tabela 8 – Comparação entre Taxas de Conversão de Inbound Marketing e Programa de Indicação.....    | 60 |
| Tabela 9 – Probabilidade de Indicação por Nível de Satisfação .....                                 | 61 |
| Tabela 10 – Taxa de Conversão Impactos x Indicados .....  | 61 |
| Tabela 11 – Taxa de Conversão dos Indicados na Etapa de “Analisar a Qualificação do Indicado” ..... | 62 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BAB - Boca a boca

WOM - *Word-of-Mouth*

NPS - *Net Promoter Score*

CAC - Custo de Aquisição de Clientes

CR - Custo da recompensa

CO - Custo da Oportunidade

CP: - Custo de

COM - Custo de Operação de Marketing para viabilizar o Programa

CLV - *Customer Lifetime Value*

NFe - Nota Fiscal Eletrônica

## SUMÁRIO

|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>15</b> |
| 1.1          | CONTEXTUALIZAÇÃO .....   | 15        |
| 1.2          | JUSTIFICATIVA .....  | 16        |
| 1.3          | OBJETIVOS .....  | 17        |
| <b>1.3.1</b> | <b>Objetivo Geral.....</b>                                     | <b>18</b> |
| <b>1.3.2</b> | <b>Objetivos Específicos .....</b>                             | <b>18</b> |
| 1.4          | DELIMITAÇÃO.....   | 18        |
| 1.5          | ESTRUTURA DO TRABALHO .....                                    | 18        |
| <b>2</b>     | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>                              | <b>20</b> |
| 2.1          | SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR.....                                  | 20        |
| 2.2          | <i>NET PROMOTER SCORE</i> .....                                | 22        |
| 2.3          | CUSTO DE AQUISIÇÃO DE CLIENTES (CAC).....                      | 24        |
| 2.4          | <i>LIFETIME VALUE (LTV)</i> .....                              | 24        |
| 2.5          | MARKETING BOCA A BOCA .....                                    | 25        |
| 2.6          | RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO E MARKETING BOCA A BOCA .....         | 26        |
| 2.7          | PROGRAMA DE INDICAÇÃO .....                                    | 27        |
| <b>2.7.1</b> | <b>Vantagens e Desvantagens do Programa de Indicação .....</b> | <b>28</b> |
| <b>2.7.2</b> | <b>Importância do Programa de Indicação.....</b>               | <b>29</b> |
| <b>2.7.3</b> | <b>O Processo de Criação de um Programa.....</b>               | <b>30</b> |
| 2.7.3.1      | <i>Identificação do público alvo</i> .....                     | 31        |
| 2.7.3.2      | <i>Estratégia de comunicação do programa indicação</i> .....   | 32        |
| 2.7.3.3      | <i>Determinando as recompensas</i> .....                       | 33        |
| 2.7.3.4      | <i>Determinando das regras para recompensa</i> .....           | 34        |
| 2.8          | MARKETING DIGITAL E <i>INBOUND MARKETING</i> .....             | 34        |

|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| <b>3</b>     | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>                                    | <b>37</b> |
| 3.1          | ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....   | 37        |
| 3.2          | ETAPAS DA PESQUISA .....   | 38        |
| <b>4</b>     | <b>MODELO PROPOSTO .....</b>   | <b>40</b> |
| 4.1          | CONTEXTO DA EMPRESA .....  | 40        |
| 4.2          | ANÁLISE DO <i>MARKETING</i> BOCA A BOCA.....                               | 42        |
| 4.3          | PROPOSTA DO PROGRAMA DE INDICAÇÃO.....                                     | 49        |
| <b>4.3.1</b> | <b>Definição das Recompensas .....</b>                                     | <b>49</b> |
| <b>4.3.2</b> | <b>Definição da Estratégia de Comunicação .....</b>                        | <b>51</b> |
| <b>4.3.3</b> | <b>Implantação Experimental do Modelo .....</b>                            | <b>52</b> |
| 4.3.3.1      | <i>Definição do processo .....</i>   | 52        |
|              | <i>Fonte: Elaborado pela Autora (2021).....</i>                            | 58        |
| 4.3.3.2      | <i>Delimitação .....</i>   | 59        |
| 4.3.3.3      | <i>Análise dos resultados .....</i>  | 59        |
| 4.3.3.4      | <i>Recomendação de indicadores para acompanhamento do desempenho .....</i> | 62        |
| <b>5</b>     | <b>CONCLUSÕES.....</b>   | <b>64</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo descreve o contexto do trabalho, seguido pela justificativa da sua existência e a apresentação do objetivo geral e dos específicos do mesmo. Na sequência, são apresentadas a delimitação da pesquisa e, por fim, descreve-se a estrutura do trabalho, ou seja, como está apresentada a pesquisa em tópicos.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O marketing boca a boca parte da premissa de que a mensagem dirigida sem intermediário, de forma direta, por ser mais íntima e pessoal (LIMA, 2008), causa um impacto mais positivo na percepção do cliente acerca de algum produto, serviço ou marca com relação a mensagens recebidas de campanhas de marketing. O Marketing boca a boca constitui uma prática muito importante na divulgação e fortalecimento de uma marca em qualquer segmento já que esse tipo de marketing associa, sem intermediários, o que os clientes pensam sobre as organizações.

Complementando Lima (2008), Schmitt et al.,(2011) afirma que clientes indicados têm maior probabilidade de terem um perfil que as empresas procuram do que aqueles que são impactados por métodos tradicionais devido a três motivos: conhecimento do poder aquisitivo de seus contatos, conhecimento do produto, e afinidade. O conhecimento do poder aquisitivo faz com que o cliente indique quem tem condições de pagar pelo produto ou serviço. Conhecimento do produto faz com que o cliente traga novos clientes com perfis ideais para uso do produto ou serviço. E a afinidade contribui com o resultado porque as pessoas tendem a se relacionar com seus semelhantes, por isso clientes tendem a se relacionar com potenciais clientes.

Além disso, diversos autores como Gonçalves et al. (2005), Machado et al. (2005), Oliver (1980), Swan e Oliver (1989) e Mittal, Kumar e Tiros (1999) indicaram a satisfação do consumidor como antecedente ao comportamento boca a boca, assim como constataram em suas obras a relação positiva entre eles. Ou seja, há a constatação de que satisfação relacionada a um produto ou serviço está relacionada positivamente ao comportamento de indicação de novos clientes.

Ainda, estima-se que exista uma lacuna entre aqueles clientes satisfeitos que declaram intenção de indicar e aqueles que realmente indicam um novo cliente pelo fato de o cliente não ser lembrado de fazer uma indicação (KUMAR, PETERSON, & LEONE, 2007). Ou seja, além de os clientes terem o potencial de indicar bons clientes conforme trouxe Schimitt et al, 2011 em sua obra, existe uma oportunidade de geração de vendas que não é explorada, evidenciada pela lacuna descoberta na obra de Kumar, Peterson, & Leone, 2007.

Neste contexto se insere o Programa de Indicação, uma iniciativa que tem como objetivo incentivar clientes de uma determinada empresa a convidarem amigos, família ou conhecidos para se tornarem novos clientes desta mesma empresa dando recompensas aos envolvidos. (KUMAR, PETERSON, & LEONE, 2010).

Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo propor e implementar um modelo de geração de vendas a partir da base de clientes em uma empresa de Tecnologia estabelecida no mercado.

Propõe-se alcançar o objetivo por dois caminhos. Em um primeiro momento, e como um dos objetivos específicos do trabalho, analisar como a satisfação impacta no marketing boca a boca.

Além disso, analisa-se como a satisfação impacta no resultado de programas de indicação com recompensas, propondo e aplicando um formato piloto, e analisando os resultados de um programa de indicação para a empresa em estudo. Por fim, o trabalho tem o objetivo de propor melhorias para aumentar continuamente os resultados de geração de vendas a partir da satisfação dos clientes do programa de indicação proposto.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Muitos especialistas garantem que o marketing boca a boca (BAB) é uma das melhores maneiras de realizar vendas e conversões. O marketing BAB induz as pessoas a comprarem mediante a influência de pessoas conhecidas ou famosas. E considerando que as pessoas confiam umas nas outras, os círculos se repetem e vão aumentando, atraindo “familiares, amigos, influenciadores digitais ou grandes estrelas. (KUMAR, PETERSON, & LEONE, 2010). Um relatório da Nielsen de 2013 mostrou que 84% dos consumidores depositam grande confiança na opinião de amigos e familiares na hora de consumir produtos e serviços,



demonstrando que o círculo de relacionamento é mais poderoso do que qualquer outro anúncio (PALMER; BLY, 2017).

Além de trabalhar com o fator confiança, o marketing boca a boca tem um direcionamento preciso, pois as pessoas que dão referência têm credibilidade com quem está recebendo. As pessoas, na sua maioria, acreditam em familiares e amigos e este fato permite dar credibilidade às mensagens espalhadas, dando até mais eficiência do que outros canais utilizados para as estratégias do Marketing. (KUMAR, PETERSON, & LEONE, 2010).

Embora os profissionais de marketing tenham usado programas de indicação para encorajar o comportamento de BAB positivo por um longo tempo, e acadêmicos recomendam seu uso - por exemplo Biyalogorsky et al. (2001) e Misner (1995), há uma falta de pesquisas sobre a eficácia de tais programas.

Dado o contexto de que o marketing boca a boca e programas de indicação são estratégias nas quais os clientes existentes geram novas vendas para a organização, o presente trabalho tem o objetivo de responder o seguinte problema de pesquisa: “Como criar um modelo de geração de vendas a partir da base de clientes existentes?”.

Assim, o trabalho propõe e testa um modelo de geração de vendas a partir base de clientes existentes, comprovando a eficácia e importância do marketing BAB e programas de indicação para os resultados da organização em estudo. Além de evidenciar a importância da estratégia de BAB e programas de indicação, também auxilia outras organizações a adotar a estratégia a partir do detalhamento do modelo proposto bem como seus resultados analisados, e melhorias sugeridas.

Ainda contribui para literatura reforçando a relação da satisfação com os resultados em vendas de origem do Marketing Boca a Boca, e refutando referências evidenciando a relação entre satisfação positiva e o resultado de programas de indicação da empresa em estudo.

### 1.3 OBJETIVOS

A seguir são descritos o objetivo geral seguido dos objetivos específicos da pesquisa.

### 1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em estruturar um modelo de geração de vendas a partir da base de clientes em uma empresa estabelecida no mercado do setor de tecnologia.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, o trabalho deve atingir os seguintes objetivos específicos:

- Analisar como a satisfação dos clientes gera efeitos multiplicadores;
- Avaliar como a satisfação dos consumidores pode impactar em um programa de indicação;
- Estruturar e aplicar o programa de indicação;
- Analisar os resultados do programa de indicação;
- Desenvolver um processo de melhoria contínua para o aumento os efeitos multiplicadores em ambos os processos (satisfação do consumidor e indicações).

## 1.4 DELIMITAÇÃO

Julga-se necessário citar que o presente trabalho representa uma situação específica de implantação do processo de indicação em uma empresa de tecnologia, e não se almeja padronizar o processo para outras empresas. Isso significa que se criou um modelo para atender as necessidades específicas da empresa em estudo. De todo modo, trata-se de uma empresa representativa do setor em que atua.

Além disso, a pesquisa limita-se em estruturar um modelo que atenda as expectativas da gestão da empresa objeto de estudo e em implementar um teste piloto de um programa de indicação, não chegando a implementação do modelo na empresa toda.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho possui cinco capítulos. O primeiro define o seu escopo de trabalho evidenciando o contexto, justificativa, objetivos e suas delimitações. Na sequência, o capítulo

dois colabora com o entendimento deste trabalho, apresentando uma revisão da bibliografia que dará o suporte teórico para entendimento da pesquisa.

A partir disso, o capítulo três descreve os procedimentos metodológicos adotados neste estudo. No quarto analisa-se o marketing boca a boca da empresa e o nível de satisfação do cliente da empresa em estudo, bem como propõe-se um modelo para estimular a geração de vendas. Ainda no capítulo 4, estrutura-se o processo para implementação de um piloto do modelo proposto e analisa-se os resultados a fim de propor melhorias e compreender a relação entre satisfação e o comportamento de indicação.

Por fim, o capítulo 5 conclui o trabalho, evidenciando os resultados e objetivos atingidos, assim como sugere temas para trabalhos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são elucidados conceitos importantes para a compreensão do presente trabalho. De forma geral, define-se conceito de satisfação do consumidor, NPS, indicadores LTV e CAC, marketing boca a boca, programa de indicação e a forma como eles se relacionam.

### 2.1 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

Satisfação do consumidor tem sido um tema frequente nas últimas décadas. (BROOKES, 2014). O tema tem sido abordado, de forma geral, em dois diferentes contextos: como antecedente de determinados comportamentos do consumidor (por exemplo, lealdade à marca) e como resultado de variáveis, normalmente controladas pelas empresas (como sortimento, atendimento, ambiente de loja, qualidade do produto/serviço, etc.).

Durante o processo de compra, entre a decisão da compra e até de fato o consumidor efetuar a compra, o consumidor desenvolve um conjunto de expectativas que, subsequentemente, irão influenciar a satisfação pós-compra experimentada (OLIVER, 1980).

Sendo assim, antes de iniciar a discussão a respeito da satisfação, cabe discutir sobre expectativas e como elas são formadas. Segundo Woodruff, Cadotte e Jenkins (1983), as expectativas podem ser definidas como predições utilizadas pelos consumidores com o intuito de antecipar possíveis resultados com a aquisição de um produto ou serviço específico. Já Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993) delimitam o conceito de expectativas como padrões mentais de comparação utilizados pelos consumidores para avaliar os resultados obtidos a partir de suas decisões de compra.

Por sua vez, Diehl e Poyner (2010) definem as expectativas como um nível de desempenho ou benefícios esperado pelos consumidores quando um produto ou serviço é adquirido.

Neste sentido, a satisfação pode ser considerada como o resultado do processo de avaliação após a compra, por meio do qual o consumidor compara as expectativas criadas anteriormente e os benefícios reais obtidos. Entretanto, é importante ressaltar que a satisfação ou prazer experimentado depois da compra também influencia as expectativas futuras desenvolvidas pelo consumidor, pois consumidores insatisfeitos tendem a reduzir suas expectativas nas próximas compras, enquanto indivíduos bastante satisfeitos tendem a elevar

suas expectativas. Comportamento este que vai influenciar no nível de satisfação em compras futuras. (LICATA; CHAKRABORTY; KRISHNAN, 2008). Assim, evidencia-se a relação circular entre satisfação e expectativas e as consequentes mudanças de expectativas a partir de cada experiência de compra vivenciada pelo consumidor (YI; LA, 2004; BOULDING et al., 1993).

As contribuições de Oliver (1980) também afirmam que as expectativas criadas por um consumidor são moldadas pelas experiências anteriores com o mesmo produto ou similares. Além disso, Oliver (1980) destaca que as expectativas dos consumidores também são moldadas pela comunicação feita pelo fabricante do produto e pelas referências que são transmitidas no momento da compra por vendedores e outros intermediários.

Ainda segundo Oliver (1977), como resultado da avaliação de um produto ou serviço baseada nas expectativas desenvolvidas antes da compra, os consumidores sentem a sensação de satisfação ou insatisfação. A sensação é resultado de um processo de desconfirmação, um processo cognitivo, por meio do qual o indivíduo compara o desempenho do produto constatado após a compra com o desempenho esperado - traduzidos pelas expectativas desenvolvidas).

Assim, quando o desempenho percebido pelo consumidor supera o esperado, há uma desconfirmação positiva ou confirmação, e, portanto, sente-se satisfeito. Enquanto quando as expectativas não são superadas, há uma desconfirmação negativa, e o consumidor sente-se insatisfeito (OLIVER, 1977).

Mais tarde, Oliver e Burke(1999) elucidaram ainda mais o conceito de satisfação, definindo que a satisfação ou insatisfação após o consumo seria resultado de uma avaliação complexa que leva em consideração tanto o desempenho absoluto de determinados atributos do produto/serviço quando a diferença entre a expectativa e o desempenho apresentado por outros atributos. De acordo com Oliver e Burke (1999), para atributos mais subjetivos, a avaliação tende a ocorrer segundo as expectativas, já para atributos mais objetivos e tangíveis, a avaliação ocorre sob uma perspectiva orientada ao desempenho absoluto alcançado pelo produto.

Assim, constata-se que os consumidores avaliam os aspectos do produto tendo como base de referências suas expectativas, enquanto outros aspectos são avaliados com base somente no desempenho percebido depois do consumo, desconsiderando-se as expectativas. Por isso, é importante ressaltar que tanto o desempenho do produto quanto às expectativas previamente criadas são igualmente importante para a formação da satisfação do consumidor, a depender do grau de objetividade do atributo avaliado (OLIVER; BURKE, 1999).

## 2.2 NET PROMOTER SCORE

Não existe uma padronização nas medidas de satisfação, já que existem inúmeros métodos de medição, cabendo ao pesquisador a escolha que melhor se ajuste ao estudo que se deseja desenvolver (CRONIN JR.; TAYLOR, 1994; OLIVER, 1997). Mas tem-se prezado pelo uso de escalas simples para essa mensuração em termos de quantidade de pontos e em termos de itens a serem analisados. (CRONIN JR.; TAYLOR, 1994; GEYSKENS et al., 1999).

Devlin, Dong e Brown (1993) defendem a escala de 5 pontos como melhor método para medir expectativas e de 4 pontos para medir os requerimentos dos clientes, outros autores defendem escalas com 7 pontos para itens gerais, sendo este o modelo de Likert com categorias que variam de “concordo plenamente” a “discordo plenamente” (OLIVER, 1997). Ainda, existem os estudiosos que defendem escalas com 10 pontos (WITTINK; BAYER, 1994).

As métricas de satisfação podem ser medidas a partir da satisfação global, satisfação média, intenção recompra, intenção de indicar (COSSA, 2017). Este último está relacionado ao NPS (REICHHELD, 2003) que será abordado neste tópico.

O NPS é um indicador criado por Frederick Reichheld, diretor da Bain & Company, nos Estados Unidos no final de 2003, com o objetivo de ajudar as empresas a compreenderem o nível de satisfação, lealdade e indicação dos seus clientes. O autor publicou um artigo a respeito do indicador na Harvard Business Review denominado *‘The One Number You Need to Grow’*. Três anos depois o autor publicou o livro *‘A Pergunta definitiva’*, o qual apresentava o NPS de forma mais detalhada que anteriormente.

O objetivo do indicador, segundo Reichheld (2003), é mensurar a satisfação e fidelização dos clientes em relação a alguma empresa a partir de uma única pergunta. Além disso, o método propõe que a lealdade dos relacionamentos entre consumidores e empresas seja quantificada. A única pergunta sugerida por Reichheld e Markey (2011) é: “Em uma escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você recomendar a empresa X a um amigo ou colega?”.

Com as respostas dessa pergunta, o NPS agrupa os clientes em três grupos de nível de satisfação, sendo eles: promotores, neutros e detratores. Os valores para definir o grupo de classificação dos consumidores são “clientes promotores respondem entre 9 e 10, clientes que respondem entre 7 e 8 são neutros e detratores respondem entre 0 e 6”. O índice final de NPS é

calculado subtraindo os detratores dos promotores. Ou seja, se a empresa tem 60% de promotores e 10% de detratores, o NPS final é 50. (REICHHELD, 2003).

As características que definem cada categoria são: Detratores (nota menor que 6): grupo insatisfeito, decepcionado, e criticam a organização para amigos e colegas.

Neutro (nota 7 ou 8): são clientes provavelmente satisfeitos, não leais, quando recomendam com ressalvas e sem entusiasmo e a meta da organização deve ser melhorar os produtos e serviços a fim de torná-los promotores.

Promotores (nota 9 ou 10): geralmente compram mais de uma vez, são leais à empresa, uma consequência citada por Oliver, Rust e Varki (1997) de quando há satisfação do consumidor, e recomendam a amigos e colegas com entusiasmo, sendo importante para as empresas mantê-los como promotores.

Em resumo, com relação a satisfação, o *Net Promoter Score* propõe que os promotores são consumidores leais e entusiastas que recomendam a marca; neutros são consumidores satisfeitos, mais vulneráveis à concorrência; e detratores são consumidores insatisfeitos, que tendem a buscar outro fornecedor. É necessária portanto muita atenção para os consumidores insatisfeitos, porque estes podem afetar a marca e o seu crescimento por meio da publicidade negativa (OLIVER; RUST e VARKI 1997).

Entende-se o NPS como um indicador porque o cliente compromete sua reputação ao recomendar algum produto, então tendem a assumir o comportamento apenas quando forem fortemente leais e satisfeitos. Reichheld e Markey (2011) ressalta que cada grupo de cliente apresenta um padrão de comportamento diferente e um conjunto de atitudes que requer um conjunto específico de medidas da empresa.

Após a classificação em um dos três grupos, é preciso entender o que levou o cliente a apontar aquela nota, para isso o método tem uma pergunta qualitativa ao final, que geralmente se resume a “o que motivou sua resposta?” (REICHHELD; MARKEY, 2011). A pergunta permite ao gestor saber o motivador da postura do cliente nas palavras dos próprios consumidores (REICHHELD; MARKEY, 2011).

### 2.3 CUSTO DE AQUISIÇÃO DE CLIENTES (CAC)

A operação de marketing e vendas influencia diretamente o Custo de Aquisição do Cliente (CAC) que, para muitos especialistas, representa um dos indicadores mais decisivos para a sobrevivência ou mortalidade de um negócio. O CAC é a soma de todos os custos e investimentos - usualmente associados aos departamentos de marketing e vendas - para adquirir um cliente dentro de um período determinado. Na exemplificação matemática, o CAC é igual à soma dos investimentos dividido pelo número de novos clientes, como mostra a seguinte fórmula (HAUSMANN, 2002):

$$CAC = \frac{\text{Soma de Investimentos para adquirir clientes}}{\text{Número de clientes adquiridos}}$$

### 2.4 LIFETIME VALUE (LTV)

O Valor do Ciclo de Vida, conhecido como *lifetime value* (LTV), é o valor presente da soma de toda a receita que um cliente gera para a empresa durante o período de relacionamento com a mesma (KUMAR, SHAH & VENKATESAN, 2006).

Para o cálculo do LTV, são utilizadas unidades monetárias como o preço que um cliente individual ou grupo de clientes paga pelos produtos adquiridos ao longo de um período de relacionamento com a empresa. A equação simplificada, desconsiderando taxas de juros e custo de capital, é montada com a multiplicação de três variáveis, (1) o preço médio pago pelo cliente (tíquete médio), (2) o número de transações realizadas pelo mesmo cliente em um ano e (3) a média de anos que o cliente se relacionada com a empresa, conforme a seguir:

$$LTV = \text{Ticket Médio} \times \text{Média de transações por cliente em um ano} \\ \times \text{Média de anos de relacionamento com a empresa}$$

A janela de tempo de relacionamento pode variar de acordo com a estratégia do negócio, com o tipo de produto ou serviço oferecido, pode ser por período mensal, semestral, ou até em ciclos de alguns anos.



## 2.5 MARKETING BOCA A BOCA

O marketing boca a boca (*Word-of-Mouth* na literatura internacional, e BAB na literatura nacional), tem tido atenção da Psicologia Social, dada a importância das comunicações interpessoais nas escolhas dos indivíduos em inúmeros contextos, incluindo o de consumo (KATZ & LAZARFELD, 2017). Nos estudos da disciplina de comportamento do consumidor, o efeito da comunicação interpessoal também é relevante, principalmente quando o cliente está na etapa de buscar informações e também quando adquire um bem de alto valor (ENGEL, BLACKWELL, MINIARD, 1995).

Na compra de serviço o consumidor tende a se basear ainda mais nas indicações de outras pessoas, pelo fato de que os serviços são intangíveis, e assim, o consumidor antes de efetuar a compra utiliza as referências de pessoas próximas. (MURRAY, 1991; ZEITHAML, BERRY, & PARASURAMAN, 1993).

Em segundo lugar, a pesquisa sobre comunicação interpessoal e influência tem mostrado de forma consistente que as fontes pessoais desempenham um papel influente na hora da escolha de um produto (por exemplo, Katona e Mueller, 1954; Kiel e Layton, 1981; Price e Feick, 1984). Em particular os líderes de opinião são considerados mais influentes, e gerando, portanto, mais Marketing boca a boca do que os formadores de opinião (ENGEL et al., 1990; ROGERSS, 1995). Esse contexto levou os profissionais de marketing a direcionarem os líderes de opinião para gerar indicações em programas de indicação.

Pesquisas anteriores também mostraram que a força do vínculo entre as pessoas afeta diretamente os fluxos de informações. Ou seja, indivíduos que têm um relacionamento forte tendem a interagir com mais frequência e trocar mais informações, se comparados aos com relacionamento fraco (REIGEN E KERNAN, 1986). Assim, parece que os consumidores geram mais BAB para relações de vínculo fortes do que fracas.

Nesse sentido, as comunicações boca a boca são definidas como comunicações informais de consumidor para consumidor sobre a posse, uso ou características de produtos ou serviços e seus vendedores e fornecedores (WESTBROOK, 1987).

Apesar da importância das comunicações interpessoais no marketing, poucos são os estudos que consideram BAB como constructo central e analisam o que antecede este comportamento (MAZZAROL, SWEENEY E SOUTAR, 2007).

A satisfação, porém, tem sido pauta de diversas obras na literatura de marketing como antecedente principal do BAB (MITTAL, KUMAR, & TSIROS, 1999; OLIVER, 1980, SWAN & OLIVER, 1989). A lealdade também foi proposta como antecedente do BAB (DICK & BASU, 1994) e diversos estudos correlacionam lealdade e boca a boca, mas nem todos convergem sobre ordem de influência (antecedente-consequente) entre os dois constructos.

## 2.6 RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO E MARKETING BOCA A BOCA

A satisfação é um dos conceitos mais pesquisados em marketing e uma suposição comum da literatura é que consumidor satisfeito incorre em comportamentos favoráveis como repetição da compra, boca a boca positivo, e mais tolerância com relação a problemas relacionados ao produto (BEARDEN & TEEL, 1983; OLIVER, 1980; RANAWEERA & PRABHU, 2003; RICHINS, 1983). Segundo Anderson (1998) Consumidores com níveis de satisfação extremos positivos são os mais propensos a fazerem comunicação boca a boca, pois da situação de maior satisfação sentem um efeito de encantamento, e na menor satisfação, de arrependimento, sensações que estão em concordância com os autores Oliver (1997) e Steriner, Schlemer e Pádua (2004).

Outros estudos sugerem que a ligação entre satisfação boca a boca e satisfação não só existe quando é significativamente positiva, justamente porque o senso do consumidor de satisfação gera uma intenção comportamental positiva, ou seja, o boca a boca. Em um estudo prático, de uma amostra 373 entrevistados na indústria Varejista, Gonçalves et al. (2007) confirmaram a hipótese de que há uma relação positiva entre satisfação e comunicação boca a boca. Em um segundo estudo prático com 811 doadores para organizações sem fins lucrativos, Machado et al. (2005) também confirmaram uma relação positiva significativa da satisfação sobre o BAB.

Na literatura internacional, Oliver (1980), Swan e Oliver (1989) e Mittal, Kumar e Tsiros (1999), indicam a satisfação como um antecedente principal da comunicação BAB. Ainda, Matos e Rossi (2008) encontraram 89 estudos que investigaram essa relação. Tais estudos foram meta analisados, e produziram um efeito significativo entre satisfação e boca a boca.

Também, em uma segunda revisão meta analítica feita por Matos (2011), constatou-se um efeito positivo da satisfação e da lealdade sobre o BAB. Esses resultados apoiam o papel

relevante da satisfação e da lealdade na propensão do consumidor de emitir recomendações (positivas ou negativas) sobre um fornecedor, em concordância com a literatura.

## 2.7 PROGRAMA DE INDICAÇÃO

Primeiramente, é importante ressaltar que *Referral Program*, como é encontrado o termo na literatura internacional, foi traduzido neste trabalho como Programa de Indicação, e que pouco se encontra na literatura brasileira sobre o tema.

Os programas de indicação, são iniciativas boca a boca, que atraem os clientes existentes para atrair amigos, familiares, e contatos de negócios para se tornarem novos clientes (KUMAR, PETERSEN, & LEONE, 2010). Ao contrário do puro marketing boca a boca, que são iniciados pelo cliente, os programas de referência são estimulados pelo marketing. Os profissionais de marketing geralmente preferem usar programas de indicação em relação à pura boca a boca devido à capacidade de usar incentivos para estimular o processo e ter maior controle sobre a estratégia.

Ser um cliente satisfeito com uma atitude positiva em relação a um produto pode não fazer alguém recomendá-lo a outros ou fornecer BAB positivo (CHUNG, 2009; HOLMES E LET, 1977; SWAN E OLIVER, 1989). Isso porque os consumidores satisfeitos precisam sentir-se motivados a fazer o marketing BAB. Tanto Dichter (1966) quanto Arndt (1967) desenvolveram uma lista de motivadores para explicar por que as pessoas se engajam em WOM. Basicamente, as pessoas precisam compartilhar sua experiência de compra para aliviar a tensão de que experiência positiva ou negativa produzida, para se reassegurar diante dos outros, para obter o apoio de outros que compartilham suas opiniões, para ganhar atenção, para mostrar conhecimento, para desenvolver e melhorar relacionamentos, para compartilhar os benefícios das coisas desfrutadas, ou por fim, porque são estimulados. Pode-se ver que os consumidores esperam um retorno ao praticar o boca a boca, mesmo que indiretamente

As pessoas que são recompensadas por um comportamento são mais propensas a se envolver naquele comportamento novamente (GUPTA E SHAW, 1998). Um incentivo monetário (recompensa) pode ser usado como um reforço para moldar o comportamento (GUPTA E SHAW, 1998). Em outras palavras, os incentivos podem funcionar como um fator motivador, e as pessoas podem se envolver em mais comportamentos BAB quando incitadas.

Esta motivação pode aumentar à medida que o incentivo aumenta. Alguns programas oferecem incentivos apenas se novos os clientes realmente se inscrevem em um serviço, outros oferecem incentivos para simplesmente encaminhamento de mensagens de *e-mail* (BAB em um contexto da Internet), para fornecer detalhes de contato de membros da família potencialmente interessados, amigos ou conhecidos (por exemplo, seu *e-mail* ou números de telefone), ou por atuar como um local de referência ou domicílio.

Obviamente, o nível de envolvimento ou atividade necessárias para obter os incentivos difere, mas em todos os casos, o provedor de BAB precisa ser motivado para exercer o nível de esforço necessário. Embora os profissionais de marketing tenham usado programas de incentivo para encorajar o BAB positivo por um longo tempo, e acadêmicos recomendam seus usos (por exemplo, Griffer, 1995; Misner, 1995), há uma falta de pesquisas sobre a eficácia de tais programas.

Existem algumas obras, porém, que trazem histórias de sucesso do programa clássica história de sucesso do envolve Dropbox, uma empresa de sincronização e armazenamento de compartilhamento de arquivos que expandiu sua base de clientes de cem mil para 4 milhões de usuários em um período de 15 meses. O Dropbox usou um sistema simples de recompensa por indicação, dando aumentos de 500 MB no armazenamento para o referenciador e a referida quando esta se inscreve para qualquer nível de serviço (BARROT, BECKER, & MEYNER, 2013).

Além disso, programas de indicação são utilizados por um grande número e uma grande variedade de empresas. Tem, por exemplo sido usados pela American Express, Marriott, DirecTV, Time Warner, Netflix, AT&T Wireless, AAA, Virgin Mobile, Verizon Wireless, Omaha Bifes, Vonage, Scottrade e Fitness 24 horas. (BARROT, BECKER, & MEYNER, 2013).

### **2.7.1 Vantagens e Desvantagens do Programa de Indicação**

As principais vantagens dos programas de indicação em comparação com os programas de marketing tradicionais incluem maior credibilidade de recomendações advindas de amigos, famílias e conhecidos, em relação a anúncios de marketing pagos, acessando um público que os programas de marketing tradicionais podem não alcançar de forma eficaz. Além de geralmente existir uma melhor correspondência das necessidades dos clientes indicados a um

bem ou recomendação de serviço se comparado aos clientes atraídos pelo marketing tradicional. (BERMAM, 2016).

Outra vantagem é a indicada no estudo de Garnefeld, Eggert, Helm e Tax (2013), que mostrou que a participação em um programa de referência aumentou a lealdade atitudinal e comportamental do referenciador com a empresa, independentemente da recompensa. Este estudo apoiou a noção de que a participação em um programa de referência atua como um compromisso público em relação aos bens e serviços defendidos. Assim, os programas de indicação de clientes ajudam nos esforços de marketing de relacionamento com ambos os clientes e novos clientes (KUESTER & BENKESTEIN, 2014).

Possíveis desvantagens associadas a programas de referência estão amplamente relacionados ao fato de o cliente ser compensado como resultado de se tornar um cliente. O fato de um referenciador ser pago para recrutar qualquer cliente, faz com que os referenciadores possam trazer recomendações inadequadas (KUESTER & BENKESTEIN, 2014). Além disso, os programas de referência podem não ser tão eficazes quanto os programas tradicionais de boca a boca já que os potenciais clientes podem suspeitar da indicação, sabendo que as partes que indicam estão sendo compensadas (SCHMITT et al., 2011).

### **2.7.2 Importância do Programa de Indicação**

Com um estudo de Schmitt et al (2011) esta seção avalia a eficácia dos programas de referência em termos de critérios como custos de aquisição de clientes, longevidade de novos clientes, e impacto nas vendas e nos lucros. O primeiro estudo examinou o impacto de um programa de referência em um grande Banco alemão que adquiriu 5.181 clientes entre janeiro de 2006 e setembro de 2008. Como parte do programa de referência deste banco, cada cliente recebeu uma recompensa por trazer um novo cliente. O cliente referido precisava atender a requisitos mínimos (por exemplo, ativos, estadia mínima).

Schmitt et al. (2011) comparam o valor de clientes adquiridos pelo programa de referência do banco ao valor dos clientes adquiridos por meio de outros programas de marketing e descobriram que os clientes indicados tinham custos de aquisição mais baixos, ficavam mais tempo, e geram lucros maiores do que clientes não referenciados. Alguns resultados da pesquisa:

- Um cliente indicado é cerca de 25% mais valioso do que um cliente não referenciado. Tirando as diferenças nos custos de aquisição, a diferença no valor do cliente é de quase 35%.
- A probabilidade de um cliente permanecer cliente após 33 meses é 82,0% para clientes indicados versus 79,2% para clientes não referenciados.
- Os clientes indicados geraram 16% a mais em lucros.
- Depois de controlar fatores como idade e sexo, os pesquisadores descobriram que, em média, os clientes indicados tem cerca de 18% mais probabilidade do que outros de continuar sendo cliente do banco.

### **2.7.3 O Processo de Criação de um Programa**

O programa de indicação de uma empresa não deve ser conduzido exclusivamente dentro da esfera de seu departamento de vendas ou departamento de marketing, pois um programa eficaz atravessa várias áreas de marketing tradicionais, incluindo vendas, publicidade, promoção de vendas, relações públicas, mídia social e marketing de relacionamento. Outro erro comum para uma empresa envolve a criação de vários programas de indicação - como um programa de indicação do cliente, um grupo de construção de comunidade e um conselho consultivo do cliente - estratégias que deveriam ser devidamente integradas (AQUINO, 2012).

Uma outra armadilha ocorre quando uma empresa define uma equipe responsável pelo programa, e não atribui uma única pessoa para defender, supervisionar e ser responsável por essa importante atividade, o que prejudica o desempenho do programa. Para ajudar pequenas empresas ou empresas que não têm experiência em planejamento, implementação e controle programas de indicação podem terceirizar atividades de referência para empresas como Extole (que desenvolveu programas de marketing de referência para cerca de 300 marcas), Ambassador, NextBee e Shopify (BERMAN, 2016).

Esta seção detalha um processo composto por 4 etapas para a criação de um programa de indicação, conforme sugerido por BERMAN (2016).

### 2.7.3.1 Identificação do público alvo

Todos os programas de referência precisam identificar uma base de consumidores atuais que estão dispostos a fornecer depoimentos e entrar em contato com clientes em potencial. Um grupo lógico de referenciadores incluiria clientes atuais que estão satisfeitos com o serviço de uma empresa pela qualidade do produto, clientes de longo prazo e clientes com excelente reputação. Infelizmente, pouca pesquisa acadêmica ocorreu sobre a eficácia desses grupos de clientes em programas de indicação (KUMAR, PETERSON e LEONE, 2007).

Além disso, vários estudos descobriram lacunas significativas entre a disposição declarada dos clientes a indicar novos clientes e seu comportamento de indicação real. Um estudo examinou o comportamento de referência entre 9.900 clientes na Sprint, uma empresa de telecomunicações, e entre 6.700 clientes na Scottrade, uma empresa de serviços financeiros. Referentes superestimaram o número de pessoas que eles recomendariam em ambas as empresas (KUMAR, PETERSON e LEONE, 2007).

- Sprint: 81% dos clientes declararam intenção de recomendar, 30% realmente recomendaram;
- Scottrade: 68% dos clientes declararam intenção de recomendar, 33% realmente recomendaram.

Outro estudo com 14.160 clientes de uma grande empresa de serviços financeiros também encontrou uma grande lacuna entre disposição declarada dos clientes de indicar e seus comportamento referencial real. Enquanto 70% dos clientes afirmaram que pretendiam fazer indicações, apenas 44% realmente fizeram uma indicação. (KUMAR et. al, 2010).

Dois estudos identificaram grupos de consumidores como referências excelentes. Primeiro, um estudo de Walsh e Elsner (2012) usou o termo 'Especialistas de mercado' para representar referências excelentes. Os especialistas em mercado oferecem muitos tipos de informações de mercado a terceiros em uma base informal. Os pesquisadores descobriram que os especialistas em mercado indicam mais clientes do que os não especialistas e são capazes de atingir uma taxa de conversão consideravelmente mais alta. Além disso, o valor médio de compra de clientes adquiridos por meio indicações de especialistas de mercado é maior do que os clientes adquiridos através de indicações de não especialistas.

Um segundo estudo - conduzido por Garnefeld, Eggert, Helm, e Tax (2013) - identificou as características de referência associadas à atração e retenção de novos clientes. Esses pesquisadores descobriram que clientes mais antigos eram mais capazes de atrair novos clientes com base na credibilidade associada a sua experiência. No entanto, os clientes de menor duração foram considerados melhores em reter os clientes.

### 2.7.3.2 *Estratégia de comunicação do programa indicação*

O sucesso do programa de indicação do Dropbox não só se deve à sua simplicidade e facilidade de uso quanto à simplicidade e clareza da comunicação do funcionamento do programa. Ao contrário de outros programas, a página inicial do Dropbox é formatada em um layout simples com poucas opções de usuário, levando a atenção do usuário ao que interessa e a inscrição no processo requer poucas etapas. Para compartilhar uma referência com amigos e familiares, o usuário só precisa copiar um *link*. E, como um incentivo para encorajar referenciadores a postar informações no Twitter ou Facebook, o Dropbox oferece a cada publicação um aumento de 125 MB na capacidade de armazenamento (KUMAR et. al, 2010).

A Internet é um canal popular para marketing de referência. Ela fornece vários meios para os consumidores compartilharem suas opiniões, experiências e preferências de produto, incluindo no próprio site da empresa e nas redes sociais como Facebook, Twitter, LinkedIn e Google+. Mas Extole, uma empresa de consultoria de marketing de referência, indica as empresas considerarem veicular programas de indicações não só *online* mas também em outros meios, para que vá além das redes digitais, e aproveite relações fortes e interações face a face existentes entre a empresa e os clientes. (SCHMITT et al., 2011).

Ainda, Extole (2015) descobriu que o e-mail é o canal mais popular para comunicar os programas de indicação. Os compartilhamentos de *e-mail* também têm as maiores taxas de conversão - relação entre indicação efetuada e pessoas impactadas pela comunicação - de todos os canais de marketing digital. Folica, uma empresa de marketing de produtos para os cabelos, formou uma equipe com Extole para desenvolver um programa de referência. O programa ofereceu aos defensores da Folica um crédito de U\$ 10 para cada compra futura e para amigo/membros da família um crédito de U\$ 10 para a primeira compra. Este programa de referência foi promovido pela Folica via *e-mail* para seus 850.000 assinantes. O programa também foi promovido no Facebook e por meio de um *link* de "enviar para um amigo" situado



no topo de cada página de produto em [www.folica.com](http://www.folica.com). Nos primeiros 30 dias, o encaminhamento programa obteve uma taxa de abertura de 93% em *e-mails* comunicados com amigos e uma taxa de conversão de 16% (SCHMITT et al., 2011).

Ainda, sobre a comunicação do programa de indicação, as partes indicadoras podem receber mensagens pré-programadas para transmitir aos seus amigos e membros da família. Os clientes também podem receber *links* personalizados contendo informações para serem compartilhadas com suas redes de contatos. Ainda, os programas podem fornecer um link com um código de referência exclusivo, e as partes indicadas receberão crédito toda vez que um amigo ou membro da família faz uma compra através do *link* (WALSH e ELSNER 2012).

### 2.7.3.3 *Determinando as recompensas*

Recompensas podem ser dadas na forma de *vouchers*, pontos resgatáveis, produtos gratuitos, pontos de fidelidade, presentes, cartões, doações de caridade, milhas. Recompensas em espécie como produtos gratuitos e evolução de produto são obviamente menos onerosos para a empresa de referência do que dinheiro, doações de caridade e cartões-presente. Os prêmios de referência devem ser vistos como valiosos, relevantes (ou seja, relacionados à categoria de produto) e atingível; mais rápido, com certeza as recompensas são melhores do que recompensas lentas e incertas (WALSH e ELSNER, 2012)

As empresas precisam testar diferentes opções de recompensa e valores para determinar qual combinação de recompensas funcionam melhor. Uma Empresa de *streaming* de vídeo, Roku, experimentou várias recompensas, incluindo dinheiro, cartões-presente e contribuições de caridade. Mas acabou escolhendo um mês grátis de Netflix como um incentivo quando descobriu em pesquisa que 80% dos seus clientes também eram assinantes entusiasmados da Netflix. Como resultado dessa estratégia, as referências de Roku dobraram em relação aos níveis anteriores e as vendas de produtos aumentaram cinco vezes (SCHMITT et al., 2011).

As empresas também podem usar incentivos dinâmicos em que as recompensas variam de acordo com o sucesso do programa ou objetivos da empresa. Os incentivos podem ser maiores para desenvolver entusiasmo pelo programa ou para aumentar as referências em períodos de vendas baixas, por exemplo. Também, os Incentivos poderiam ser reduzidos quando as metas de vendas são atingidas. Por exemplo, O PayPal suspendeu as recompensas ao consumidor depois de atingir uma quantidade alta de compradores, mas manteve o programa

para os comerciantes. Posteriormente, suspendeu a recompensa do comerciante por atingir os objetivos de vendas (WALSH e ELSNER, 2012).

Em contraste, um estudo de Ryu e Feick (2007) descobriu que, embora oferecer uma recompensa, aumenta a probabilidade de uma indicação, não houve diferença no efeito entre recompensas menores e maiores no resultado do programa. Este estudo também descobriu que o impacto dos programas de recompensa foi muito maior para uma marca mais fraca do que para uma marca mais forte. Como resultado desta descoberta, Ryu e Feick sugeriram recompensar o recomendador para marcas fracas e recompensar tanto o recomendador quanto o cliente indicado por marcas fortes.

#### 2.7.3.4 *Determinando das regras para recompensa*

As condições do programa detalham claramente as circunstâncias em que as partes referidas têm o direito de receber recompensas. Por exemplo, as condições podem ser baseadas em clientes que se inscrevem no serviço, continuam a usar um serviço por um determinado período de tempo (fidelidade), ou quando fazem compras mínimas.

As Condições também precisam determinar se as recompensas são transferíveis, quando o cliente referido é premiado após a indicação, se o cliente referenciador precisa ser um cliente atual no momento em que faz a indicação, se o referenciador pode estar inadimplente, e se o referenciador pode indicar mais de uma vez. Em alguns programas de indicação, a recompensa por indicação é dada independentemente de quanto tempo um novo cliente referido permanece com a empresa. Isso pode criar um abuso potencial em situações em que o remetente e o remetido podem conspirar para dividir um presente.

## 2.8 **MARKETING DIGITAL E *INBOUND MARKETING***

A internet se tornou um instrumento fundamental no ambiente organizacional, tanto para uso comercial quanto para o lazer, e, diante disso, o crescimento e a busca por sua utilização são significativos. Para Segura (2009), o marketing digital surgiu como um conjunto de ações para viabilizar de forma mais segmentada os meios de comunicação utilizados pelas organizações no ambiente online. Por meio da tecnologia, novas possibilidades para divulgar produtos e serviços surgiram, gerando capacidade para os empreendimentos

conseguirem atrair mais consumidores, bem como crescer sua rede de relacionamento.

De acordo com Kotler (2017) este tipo de marketing tem uma capacidade maior de segmentação e uma comunicação distinta, tornando-se mais econômico em relação ao marketing convencional.

É importante entender que o marketing digital se diferencia do marketing convencional, pois ele usa a internet como uma ferramenta para desenvolver relacionamentos com os clientes, de um jeito diferenciado e, ao mesmo tempo, individual de acordo com os desejos e necessidades de cada consumidor. Os consumidores têm a opção de buscar exatamente o que desejam, assim, conseguem de forma rápida executar e finalizar uma compra de acordo com sua vontade, com isso, a rapidez de uma comunicação entre a empresa e o possível cliente pode se transformar em um fator de alto valor para o sucesso.

O avanço do marketing é afetado pelo avanço da tecnologia e o *Inbound Marketing* é uma estratégia que se encontra implementada na era do marketing 4.0. Kotler (2017) faz a comparação entre a história fictícia do filme 20121 com as mudanças que o mundo atual experiência, numa tentativa de sublinhar a importância dos consumidores conectados. É esta conexão que permite criar estratégias personalizadas para segmentos específicos de potenciais clientes, a principal estratégia e vantagem do *Inbound Marketing*.

Num mundo de constante transformação digital, as pessoas desejam contato próximo e personalizado com as marcas ou empresas. Chaffey e Smith (2013) distinguem 19 canais de atração de potenciais clientes. Cada um deles funcionou em startups de diferentes tipos, em situações e fases diferentes. Desde estratégias como o SEO – *Search Engine Optimization* -, que é o processo de garantir que o conteúdo da organização aparece em resultados de pesquisa chave, até ao *e-mail* marketing, uma das melhores formas de converter potenciais clientes, retendo e monitorando os existentes. O marketing tem, então, de lidar com um mercado em constante movimento e com um novo consumidor que está a emergir. Estes novos consumidores são móveis e é isso que os distingue dos outros mercados e os torna mais atrativos. Vivendo numa sociedade digital, estes novos consumidores podem tomar decisões de compra instantaneamente, uma vez que estão “altamente conectados”. Kotler (2017) evidencia o poder da conectividade móvel no acesso ao “saber da multidão”, ou opiniões sociais, que resulta em melhores decisões de compra por parte do consumidor, que está cada vez mais consciente das comunicações de marketing das marcas. Chaffey e Smith (2013) dividem a internet em três categorias: *paid media* – um método que permite às marcas promover o conteúdo através de

publicações patrocinadas nos canais de atração – *owned media* – o conteúdo pelo qual a marca tem o total controle, ou seja, o conteúdo do *website*, do *blog* ou das contas de redes sociais – e *earned media* – que se refere à exposição da marca através do *word-of-mouth*, seja com recurso a estratégias de SEO, a experiência do cliente ou conteúdo útil que a marca distribui, este conceito refere-se ao reconhecimento que a marca recebe como resultado.

O digital oferece, então, ao consumidor o poder de iniciar a comunicação e reúne ferramentas de atração, desde *websites*, *search engines*, *blogs* ou aplicações (Dionísio et al., 2009). Este poder de controle inerente ao consumidor impulsiona novas abordagens por parte das marcas, que enfrentam a obrigação de responder às necessidades de um público cada vez mais exigente. Assim, no campo do marketing desenvolveram-se novas estratégias de abordagem, nomeadamente o *Inbound Marketing*. No seguimento desta perspectiva, Opreana e Vinerean (2015) incluem o email marketing, o marketing viral, o marketing de conteúdos e o marketing de redes sociais no conceito de *Inbound Marketing*.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresenta-se a classificação da pesquisa de acordo com área organização segundo ABEPRO, abordagem, natureza, propósito e procedimento técnico. Após isso, detalha-se o contexto da empresa em estudo e no terceiro tópico os passos seguidos para realizar o trabalho.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

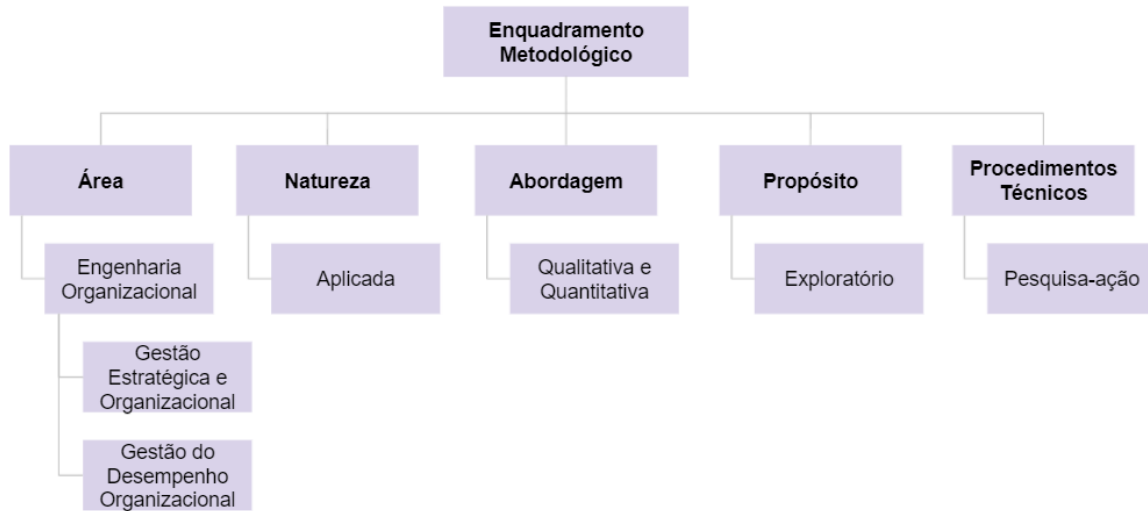
O presente trabalho se enquadra dentro da área Engenharia Organizacional, na subárea de Gestão Estratégica e Organizacional, de acordo com a classificação da Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO).

A pesquisa pode ser classificada sob diferentes pontos de vista. Do ponto de vista da forma de abordagem, é tanto quantitativa quanto qualitativa, visto que faz análises traduzindo números em informações, quanto também analisa dados indutivamente GIL (2008). Já quanto a natureza, é classificada como aplicada porque objetiva gerar conhecimento para aplicações práticas da empresa objeto de estudo do trabalho (SILVA; MENEZES, 2001). Já quanto ao propósito, a pesquisa é exploratória, porque objetiva familiarizar um problema, envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas com experiência prática (GIL, 2008).

Do ponto de vista de procedimento técnico, a pesquisa se caracteriza como uma pesquisa-ação, visto que envolve coleta de informações, análises críticas em relação ao projeto e implementação de soluções para o problema apresentado. Uma pesquisa pode ser definida como o levantamento de um conjunto de ações que visam solucionar um problema através de procedimentos racionais e sistemáticos. Esse procedimento é utilizado quando se tem um problema, mas não se tem informações suficientes que permitam sua solução (SILVA; MENEZES, 2001). Classifica-se a um trabalho como uma pesquisa-ação portanto quando ele é realizado em conjunto com ações ou resoluções de um problema coletivo, envolvendo os pesquisadores e outros participantes de modo cooperativo, e em que o pesquisador participa ativamente em sua concepção (GIL, 1991).

A Figura 1 representa um resumo da caracterização da pesquisa:

Figura 1 - Enquadramento Metodológico



Fonte: Elaborada pela autora (2021)

### 3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Visando cumprir com o objetivo de aumentar a geração de vendas a partir da base de clientes, o trabalho percorre dois caminhos distintos para chegar no mesmo objetivo. O primeiro buscando compreender e otimizar o processo natural de indicação (marketing boca a boca), a partir do aumento da satisfação do cliente. O segundo, criando um processo que estimule a indicação a partir de recompensas aos clientes referenciadores.

O presente trabalho é dividido em 5 macro etapas. São elas: (1) análise do impacto da satisfação no comportamento do marketing boca a boca e a proposição de melhorias para o aumento dos resultados de indicação, (2) criação de uma proposta de um programa de indicação, (3) implementação de um piloto do programa de indicação, (4) análise dos resultados do programa de indicação, e (5) proposição de melhorias para o programa de indicação.

Na análise do impacto da satisfação no marketing boca a boca, buscou-se compreender se o perfil de cliente satisfeito é também aquele que indica novos clientes. Como na empresa em estudo mensura-se a satisfação a partir do indicador NPS, esse foi o indicador utilizado para mensurar a satisfação e relacionar-se com os resultados de marketing boca a boca. Ainda, na

empresa em estudo não existem dados que registrem as vendas de origem de indicação, portanto fez-se uma pesquisa com os canais comerciais terceirizados, para analisar os resultados de indicação a partir da experiência prática deles. Isso porque são os canais comerciais que efetuam as vendas e nesse momento tem conhecimento sobre a origem das mesmas. A pesquisa foi aplicada com um diretor de cada canal comercial, totalizando 23 respostas.

Nessa etapa, realizou-se uma análise da satisfação por perfil de clientes. Os perfis foram determinados de acordo com a parte do produto que utiliza, ou seja, de acordo com o nível de satisfação por módulo do produto.

A partir da análise da satisfação, propôs-se melhorias com o objetivo de aumentar os resultados do marketing boca a boca e portanto o resultado de vendas a partir da base de clientes existentes.

Em um segundo caminho, propôs-se um programa de indicação de clientes estimulado por recompensas. Para desenhar o programa de indicação, as seguintes etapas foram seguidas: definição da recompensa; definição das regras do programa; definição da comunicação do programa; implantação experimental do programa de indicação; análise dos resultados e proposição de melhorias.

## 4 MODELO PROPOSTO

Neste capítulo descreve-se o modelo de geração de vendas a partir da base de clientes, iniciando com a contextualização da empresa no momento atual, seguida pelas análises do marketing boca a boca da empresa, seguida de uma proposta de programa de indicação para estimular a indicação.

### 4.1 CONTEXTO DA EMPRESA

A empresa na qual será realizado o presente trabalho é uma das maiores empresas do polo de tecnologia da cidade Florianópolis, com mais de 4000 funcionários no grupo. Uma das suas unidades de negócio, como é segmentada internamente e onde será realizado o trabalho, desenvolve Software para Construtoras, Incorporadoras, Loteadoras e Pequenas empreiteiras.

Desenvolvidas nessa unidade, atualmente existem duas soluções: uma para pequenas empresas de até cinco funcionários, outra destinada às empresas com mais de seis funcionários. A segunda solução, que é o *Core Business* da empresa, será o foco do trabalho.

Essa solução definida como foco do trabalho é dividida em cinco módulos, cada qual com o objetivo de atender uma parte da empresa dos clientes, são eles: Financeiro/administrativo, Suprimentos, Engenharia, Contabilidade e Fiscal e Comercial.

Importante ressaltar, portanto, que os usuários do sistema têm diferentes perfis, a depender de qual módulo utiliza. O cliente pode ser, por exemplo, o Engenheiro que utiliza o módulo de Engenharia nas obras, e também o Contador que utiliza o módulo de Contabilidade. O Quadro 1 abaixo elucida os módulos do sistema e os respectivos públicos-alvo.



Quadro 1 - Público alvo de cada módulo do produto

| <b>Módulo</b>             | <b>Público Alvo</b>   |
|---------------------------|---|
| Engenharia                | Engenheiros   |
| Financeiro/Administrativo | Analista e Assistente Financeiro,<br>Gestor Diretores/Sócio-Proprietários |
| Contábil/Fiscal           | Contador, Analista Financeiro, Gestor,<br>Sócio Proprietário              |
| Suprimentos               | Assistente e Analista de Compras,<br>Gestores de Compras                  |
| Comercial                 | Analistas, Assistentes, Gestores  |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

As vendas da empresa são geradas, em sua maioria, por estratégias de marketing digital que atraem o potencial cliente seguidas de ações que mantêm um relacionamento até que ele se interesse na solução e peça uma demonstração do produto.

Esse potencial cliente que pede uma demonstração é encaminhado automaticamente para uma equipe que faz uma seleção por telefone para avaliar se o potencial cliente tem o perfil mínimo para seguir o processo comercial.

O processo de vendas, da demonstração ao fechamento do contrato, é realizado na maior parte das vezes por empresas terceirizadas, chamadas de canais comerciais. Essas estão distribuídas por todos os estados para efetuar a venda e a implantação da solução nos clientes das suas respectivas regiões. Também são estas empresas terceirizadas que prestam o serviço de consultoria para implantação do produto.

Depois de se tornar um cliente, o relacionamento com o cliente dentro da empresa é de responsabilidade das equipes de *Customer Success*, que garantem o sucesso do uso do produto, do suporte que atende os clientes com dificuldades no produto, e do marketing no que se diz respeito a geração de novas vendas para base, como *Upgrades* no produto, ou aumento no escopo de contrato.

Atualmente, é de conhecimento da gestão da empresa, que além das vendas de origem

de digital, existem aquelas originadas de indicações de atuais clientes de forma espontânea. Ou seja, sem que haja incentivo do marketing para que isso aconteça, o marketing boca a boca.

#### 4.2 ANÁLISE DO *MARKETING* BOCA A BOCA

Com intuito de compreender o comportamento de indicação de clientes que ocorre naturalmente, neste tópico analisou-se a satisfação do consumidor e sua relação com os resultados de marketing boca a boca da operação no estado atual da empresa.

A satisfação do cliente na empresa em estudo é medida por pesquisas semestrais de NPS e por este motivo, o NPS foi o indicador utilizado para realizar as análises de satisfação dos clientes. Importante ressaltar que o desenvolvimento e a aplicação da pesquisa de NPS não faz parte do escopo do trabalho, ou seja, apenas os relatórios da pesquisa foram utilizados.

Analisando os dados de NPS por módulo, é possível constatar uma diferença no nível de satisfação dos clientes de acordo com o módulo do sistema que mais utiliza. Abaixo na Tabela 1 pode-se perceber o nível de satisfação por módulo, ou seja, o quanto usuários promotores, neutros e detratores representam do total de usuários por módulo.

Tabela 1 - Satisfação dos Usuários por módulo

| <b>Módulos</b>            | <b>Promotor</b> | <b>Neutro</b> | <b>Detrator</b> |
|---------------------------|-----------------|---------------|-----------------|
| Comercial                 | 42,86%          | 28,57%        | 28,57%          |
| Contabilidade/Fiscal      | 57,14%          | 25,00%        | 14,29%          |
| Engenharia                | 55,14%          | 29,79%        | 15,07%          |
| Financeiro/Administrativo | 50,00%          | 29,36%        | 15,60%          |
| Suprimentos               | 52,48%          | 34,04%        | 13,48%          |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Um dos motivos mencionados pela gestão em entrevista para apresentação desse resultado, que justifica os altos valores de detratores, é o fato de, por ser um produto sofisticado, que atende uma variedade de públicos e problemas específicos, a gestão do mesmo se torna complexa. Por exemplo, o produto atende desde o engenheiro na obra (muitas vezes é utilizado por mestres de obras) até o contador do escritório terceirizado que atende a construtora.

Esse também é o motivo pelo qual a organização optou por buscar soluções no mercado para integrar ao sistema, complementando as funcionalidades principais existentes. Um fator relatado pela gestão responsável pelas decisões estratégicas da organização, que comprova esse comportamento é a pulverização do mercado de soluções tecnológicas existentes neste setor. Existe uma grande variedade de soluções especializadas e específicas, com as quais a empresa em estudo está integrando o produto para melhorar o desempenho do mesmo.

Primeiramente, é importante ressaltar que existem clientes promotores em todos os módulos, ou seja, clientes que se dizem, por meio da pesquisa NPS, dispostos a indicar o produto. Isso quer dizer que se apenas o fator NPS for analisado, sem considerar outras características que podem influenciar o comportamento do marketing boca-a-boca, todos os perfis de usuários têm potencial de indicar novos clientes.

Fica evidente, ainda, que em todos os módulos existe um potencial de melhoria no nível de satisfação, e novamente, se apenas o indicador NPS for considerado como fator que explica o comportamento de indicação, transformar os clientes detratores e neutros em promotores aumentaria os resultados de marketing BAB em todos os perfis de clientes.

Analisando, por fim, o número absoluto de usuários em cada nível de satisfação por módulo, de um total de aproximadamente sessenta e dois mil usuários do sistema, pode-se induzir, se novamente apenas o NPS for considerado como único fator que influencia o BAB, que os módulos com mais números de promotores, são também aqueles que mais indicam o produto na prática, conforme se observa na tabela 2.

Tabela 2 – Número de usuários por nível de satisfação

| <b>Módulos</b>            | <b>Promotor</b> | <b>Neutro</b> | <b>Detrator</b> |
|---------------------------|-----------------|---------------|-----------------|
| Comercial                 | 3167            | 1860          | 988             |
| Contabilidade/Fiscal      | 1339            | 893           | 893             |
| Engenharia                | 4721            | 3062          | 1213            |
| Financeiro/Administrativo | 12422           | 6711          | 3395            |
| Suprimentos               | 12646           | 5533          | 3163            |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

De acordo com o que foi trazido sobre a influência da satisfação nas referências bibliográficas analisadas, fica comprovado que a satisfação influencia e antecede o marketing boca a boca. Mas é importante analisar na prática, se de fato, este é o único fator que deve ser considerado. Por isso, neste trabalho, levanta-se a seguinte hipótese para ser comprovada:

H1: Existem fatores além da satisfação que interferem no comportamento de BAB.

Na prática, conforme citado anteriormente, é sabido pela gestão da empresa que o número de novos clientes indicados por clientes existentes é relevante para operação, e que estes, em sua maioria, chegam até o canal comercial diretamente, relatando o fato de terem sido indicados. Não existe na operação atual da empresa, registros desses dados, portanto, não existe como analisar, senão pela percepção dos canais comerciais, qual o comportamento do BAB.

Portanto, por meio de uma pesquisa com todos os canais comerciais terceirizados, buscou-se compreender o perfil de usuário que indica novos clientes. A pergunta respondida na pesquisa foi: “Com que frequência usuários de cada módulo do sistema indicam a solução?”

Os resultados estão na Tabela 3.

Tabela 3 - Percepção dos canais comerciais sobre frequência de indicações

| <b>Módulo</b>             | <b>Nunca</b> | <b>Poucas vezes</b> | <b>Muitas vezes</b> |
|---------------------------|--------------|---------------------|---------------------|
| Comercial                 | 23,1%        | 46,2%               | 30,8%               |
| Contábil/Fiscal           | 38,5%        | 30,8%               | 30,8%               |
| Engenharia                | 7,7%         | 46,2%               | 46,2%               |
| Financeiro/Administrativo | 7,7%         | 38,5%               | 53,8%               |
| Suprimentos               | 15,4%        | 61,5%               | 23,1%               |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Analisando primeiramente o módulo de suprimentos, que é o módulo com maior número de usuários promotores, constata-se informações que comprovam a H1. Apesar deste ser o módulo com maiores números de promotores, este não é o módulo observado como origem das indicações com mais frequência pelos canais.

Outro comportamento que indica que a hipótese é verdadeira, é o de que indicações com origem do módulo contábil, o módulo com menor volume de promotores, são observados com “Muitas vezes” com mais frequência do que o módulo de Suprimentos, o módulo com o número com quase dez vezes mais promotores do que o primeiro.

Ainda na tentativa de compreender os fatores que influenciam o comportamento de indicação além da satisfação, levanta-se outra hipótese com base no observado na obra de Walsh e Elsner (2012), que afirma que “Especialistas de Mercado” tendem a serem bons referenciadores devido ao relacionamento e influência sobre outros profissionais da área.

A seguinte hipótese é formulada:

H2: a rede de relacionamento do usuário influencia no comportamento do BAB.

Para comprovar a Hipótese, fez-se uma entrevista com os 6 perfis de usuários do produto, e levantou-se as seguintes características de cada perfil a partir do relato dos clientes entrevistados. A pergunta realizada foi: “De que forma a sua posição profissional influencia no comportamento de indicação de uma solução como a x?”

1. Usuário Engenharia - os engenheiros tendem a trabalhar em diferentes Construtoras ao longo da carreira, e muitas vezes inclusive, trabalham em mais

de uma ao mesmo tempo. Por isso, quando gostam da solução, levam a indicação para todas as empresas que trabalham ou prestam serviço;

2. Usuário Financeiro: trata-se de um perfil comum no mercado da Construção, que atua prestando consultoria e auditoria. O fato de não só trabalhar em uma Construtora, como prestar serviço para várias outras, faz com que tenha espaço para indicar a solução;
3. Sócios-proprietários: a indústria da construção tem entidades de classe fortes de tanto construtoras quanto de incorporadoras, e executivos desse setor têm uma estreita relação uns com os outros, facilitando a indicação de soluções no setor;
4. Contadores: contadores terceirizados têm contato com diversas construtoras, e costumam indicar a solução para os seus clientes;
5. Usuário de suprimentos: não foi relatado por esse entrevistado um fator que pudesse contribuir para o comportamento de indicação;
6. Gestor Comercial: não foi relatado por esse entrevistado um fator que pudesse contribuir para o comportamento de indicação.

Importante notar que o perfil dos referenciadores levantados nas entrevistas convergem com a percepção dos canais comerciais. Ou seja, os perfis evidenciados nas entrevistas como referenciadores, são frequentemente percebidos como referenciadores pelos canais comerciais (Tabela 3) conforme o resultado da pesquisa realizada com os clientes.

Analisando o perfil número 1 de Engenharia, o comportamento como profissional que tem uma influência sobre a escolha da solução converge com os dados levantados sobre a satisfação e percepção dos canais anteriormente. Sendo o terceiro perfil em número total de promotores (Tabela 2), também é o terceiro mais observado na frequência “Muitas vezes” como referenciadores pelos canais comerciais (Tabela 3).

Assim como perfil número 2, do módulo financeiro, a influência relatada pelo entrevistado sobre a escolha da solução converge com os dados levantados sobre a satisfação e percepção dos canais anteriores sobre o módulo financeiro, um dos que mais trazem indicações na prática.

O perfil 3 foi analisado separadamente, por ser um perfil que transita em mais de uma área, utilizando mais de um módulo do sistema (Quadro 1). Quando analisado como usuário do módulo financeiro, assim como o perfil dois, contribui para compreensão dos números de

indicações observados pelos canais comerciais de origem desse módulo. Quando analisado como usuário do módulo contabilidade, juntamente com o perfil número 4, são fatores indicativos de que a H2 está correta. Isto porque o volume absoluto de usuários satisfeitos do módulo contabilidade é o mais baixo dentre todos, porém é observado como referenciador muitas vezes pelos canais de vendas, em uma frequência maior que o módulo de suprimentos, com o volume de promotores quase dez vezes maior.

Os relatos dos perfis 5 e 6, também são indicativos de que a H2 está correta, visto que são perfis, que apesar do número alto de promotores, estão entre os mais baixos observados como referenciadores pelos canais.

Considerando os perfis analisados, e os números de clientes promotores e detratores, é possível estruturar uma priorização de melhorias no produto, sendo o objetivo apenas o aumento do marketing BAB. Como forma de comparar o potencial de indicação que está sendo desperdiçado pelos clientes neutros e detratores por módulo, calculou-se um fator de comparação, que é a frequência de indicação “muitas vezes” de cada módulo (Tabela 3) multiplicada pelo volume total de detratores e neutros deste mesmo módulo (Tabela 2). Os fatores representam um desperdício de oportunidade de acordo com os números de satisfação por módulo e a experiência prática dos canais comerciais.

Tabela 4 – Fator de Oportunidade de Indicação em Detratores e Neutros

| <b>Módulos</b>            | <b>Fator</b> | <b>Relativo</b> |
|---------------------------|--------------|-----------------|
| Comercial                 | 877,184      | 8,09%           |
| Contabilidade/Fiscal      | 550,088      | 5,07%           |
| Engenharia                | 1975,05      | 18,21%          |
| Financeiro/Administrativo | 5437,028     | 50,12%          |
| Suprimentos               | 2008,776     | 18,52%          |

Fonte: Elaborada pela autora (2021)

A partir dos fatores, e sua contribuição relativa, é possível perceber que o módulo Financeiro/Administrativo em comparação aos outros, tem a maior oportunidade de geração de BAB se houver um investimento da organização na satisfação dos usuários do módulo.

Na tentativa de aumentar a satisfação dos clientes e conseqüentemente o marketing boca a boca, buscou-se compreender melhor os motivos do resultado da pesquisa de NPS. Classificou-se, as melhorias sugeridas pelos clientes nas perguntas abertas da pesquisa de NPS

em três grupos e a representatividade de cada um dos grupos pode ser observada na Tabela 5:

Tabela 5 – Classificação das Melhorias Sugeridas no NPS

| <b>Tipo de Melhoria</b>                             | <b>Números de detratores</b> |
|---|------------------------------|
| Melhorias de produto                                | 81%                          |
| Melhoras no nível de serviço interno                | 11%                          |
| Melhoras no nível de serviço externo de consultoria | 8%                           |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A partir dos números apresentados na tabela 5 sugere-se melhorias no produto como as que podem trazer maior retorno no aumento da satisfação e conseqüentemente nos resultados de marketing boca a boca, dada a relação comprovada nas referências bibliográficas citadas anteriormente.

Ainda, fez-se uma subclassificação, dentro da categoria “Melhorias de Produto”, dividindo o grupo em dois. O primeiro inclui sugestões que envolvem melhorias das funcionalidades já existentes, o segundo refere-se às sugestões que significam desenvolvimento de novas funcionalidades. Na Tabela 6 é possível perceber que a maioria das sugestões dos detratores envolvem melhorias nas funcionalidades já existentes.

Tabela 6 – Quantidade de detratores por tipo de funcionalidade

| <b>Tipo de Funcionalidade</b>            | <b>Números de detratores</b> |
|--|------------------------------|
| Melhorias nas funcionalidades existentes | 89%                          |
| Falta de funcionalidades                 | 11%                          |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Sugere-se, pelos números trazidos na Tabela 6 que se desenvolvam melhorias nas funcionalidades já existentes, com o objetivo de diminuir o número de detratores em 79% em pesquisas seguintes. Um exemplo de melhoria de funcionalidade já existente é a melhoria no formato de emissão de um relatório dentro do módulo financeiro de um módulo. O relatório hoje é emitido em formato de planilha e a exposição dos dados dificulta análises comumente



feita por analistas financeiros. Outro exemplo é o campo de busca de insumos no módulo de suprimentos, que alguns passos necessários tornam o processo moroso.

### 4.3 PROPOSTA DO PROGRAMA DE INDICAÇÃO

Considerando as duas hipóteses avaliadas no item anterior, bem como a satisfação do consumidor, desenhou-se uma proposta de Programa de Indicação com o objetivo de estimular o comportamento de indicação por meio de recompensas aos clientes.

#### 4.3.1 Definição das Recompensas

Utilizando a confirmação das Hipóteses H1 e H2 como direcionadoras para definição das recompensas, ou seja considerando não apenas a satisfação como também o fator de relacionamento dos usuários, buscou-se atrair por meio das recompensas os perfis indicados pelos canais comerciais como aqueles com maiores números de indicações. Para isso, em entrevista com os usuários, fez-se a seguinte pergunta: “Qual recompensa te estimula indicar novos clientes para o produto?”. Para cada perfil escolhido uma recompensa foi indicada pelos entrevistados como recompensas, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Premiações Sugeridas por Perfil

| <b>Referenciadores</b>     | <b>Interesses em premiações</b>   |
|----------------------------|---|
| Engenheiros                | Sistema de estoque, Sistema de NFE  |
| Consultores<br>Financeiros | Sistema de Integração Contábil, Sistema de NFE                                  |
| Contadores                 | Sistema de Integração Contábil  |
| Sócio-proprietários        | Sistema de Obrigações Fiscais, Usuário Adicional Simultâneo, Sistema de Estoque |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Todas as recompensas citadas pelos clientes são funcionalidade do produto cobradas além do custo dos módulos. Cada sistema sugerido como premiação, apesar disso, está inserido em um módulo do produto.

Portanto, para a viabilidade da premiação, buscou-se uma premiação que diminuísse o CAC atual da empresa na estrutura de geração de vendas atual para justificar o uso da estratégia. O custo da recompensa (CR) para todas as citadas se resume em: mensalidade do produto como um custo de oportunidade (CO) perdido somado ao custo do produto do produto (CP) em si, e ao custo da operação de Marketing para viabilizar o programa de indicação (COM). O custo da operação de marketing é igual ao custo decorrente das atividades das pessoas dedicadas ao projeto.

$$CR = CO + CP + COM$$

As recompensas viáveis são aquelas que o CR é inferior ao CAC atual da empresa, ou seja, o custo atual da operação para atrair um cliente.

Para que  $CR < CAC$  definiu-se como regra do programa de indicação que a premiação será entregue com a condição de o indicado concluir a venda, ou seja, se tornar um cliente. Essa condição evita uma desvantagem de Programas de Indicação citada Kuerster & Benkenstein (2014), que é o fato de o referenciador ser pago para recrutar qualquer cliente, o que pode determinar que os referenciadores gerem recomendações inadequadas.

Também para cumprir a necessidade de o Custo de Recompensa ser menor que o CAC, limitou-se o benefício a um ano de mensalidade. Ou seja, o cliente referenciador que indicar um novo cliente recebe um ano de acesso ao sistema gratuito.

Os sistemas que cumprem os requisitos de  $CR < CAQ$  nestas condições, e, portanto, definidos como premiações, foram os seguintes:

- Sistema de Nfe Eletrônica: um sistema utilizado em diversos módulos para emitir nota Fiscal Eletrônica;
- Sistema de Integração Contábil: um sistema dentro do módulo Contabilidade;
- Usuário adicional simultâneo;
- Sistema de Obrigações Fiscais.

Ainda que nem todos os sistemas sugeridos pelos clientes referenciadores estejam dentro do critério, de alguma forma os sistemas englobam todos os perfis de clientes, uma vez que a nota fiscal eletrônica é utilizada por usuários dos módulos financeiro, contábil, administrativo, engenharia e suprimentos. Ainda, o usuário adicional é de interesse de todo

usuário com cargo de gestão, como coordenadores, gestores e diretores.

Estes sistemas são premiações porque no comportamento natural do consumidor, são considerados *Upgrades* de produto, contratados geralmente depois da primeira compra, para suprir uma necessidade do cliente percebida após a implantação da solução inicial.

#### **4.3.2 Definição da Estratégia de Comunicação**

Para definição da estratégia de comunicação levou-se em consideração quatro recomendações retiradas das referências bibliográficas citadas anteriormente. São elas:

1. O sucesso de um programa de indicação se deve à simplicidade e clareza para participação na comunicação (KUMAR et. al, 2010)
2. O programa de indicação deve se beneficiar das facilidades da internet para compartilhamento de opinião, mas outros canais de comunicação com os clientes também devem ser explorados (SCHMITT et al., 2011);
3. O canal de *e-mail* tem um bom desempenho nos programas de indicação (SCHMITT et al., 2011);
4. *Links* compartilháveis são alternativas que simplificam o processo de indicação (WALSH e ELSNER 2012).

Para efeito de comunicação, buscou-se uma linguagem simples e direta, conforme exemplo do *site* do programa de indicação mostrado na Figura 2.

Figura 2 – Comunicação na Página do Programa de Indicação



Fonte: Autora (2021)

Além da comunicação online, também foram treinadas equipes de pré-vendas, canais comerciais, *Customer Success* e suporte ao cliente para oferecer o programa de indicação e saber responder aos questionamentos dos clientes quando necessário. Essas equipes têm contato com o cliente diariamente e portanto são oportunidades de oferecer o programa de indicação.

Ainda o canal de e-mail foi utilizado como um dos principais meios de comunicação no convite ao cliente para participar do Programa de indicação. No tópico de implantação 4.3.3, estas etapas de comunicação com o cliente ficarão mais claras.

### 4.3.3 Implantação Experimental do Modelo

Neste tópico, será elucidado como foram desenvolvidas as etapas de implantação do processo, a definição do escopo de um teste de programa de indicação e análise dos resultados e proposição de melhorias para consolidar o modelo.

#### 4.3.3.1 Definição do processo

Definidas as recompensas e as diretrizes de comunicação, foi necessária a definição do

processo de indicação, isto é, como inserir no cenário atual da empresa o processo para o funcionamento do programa de indicação, conforme Figura 3.

Figura 3 – Processo de Indicação

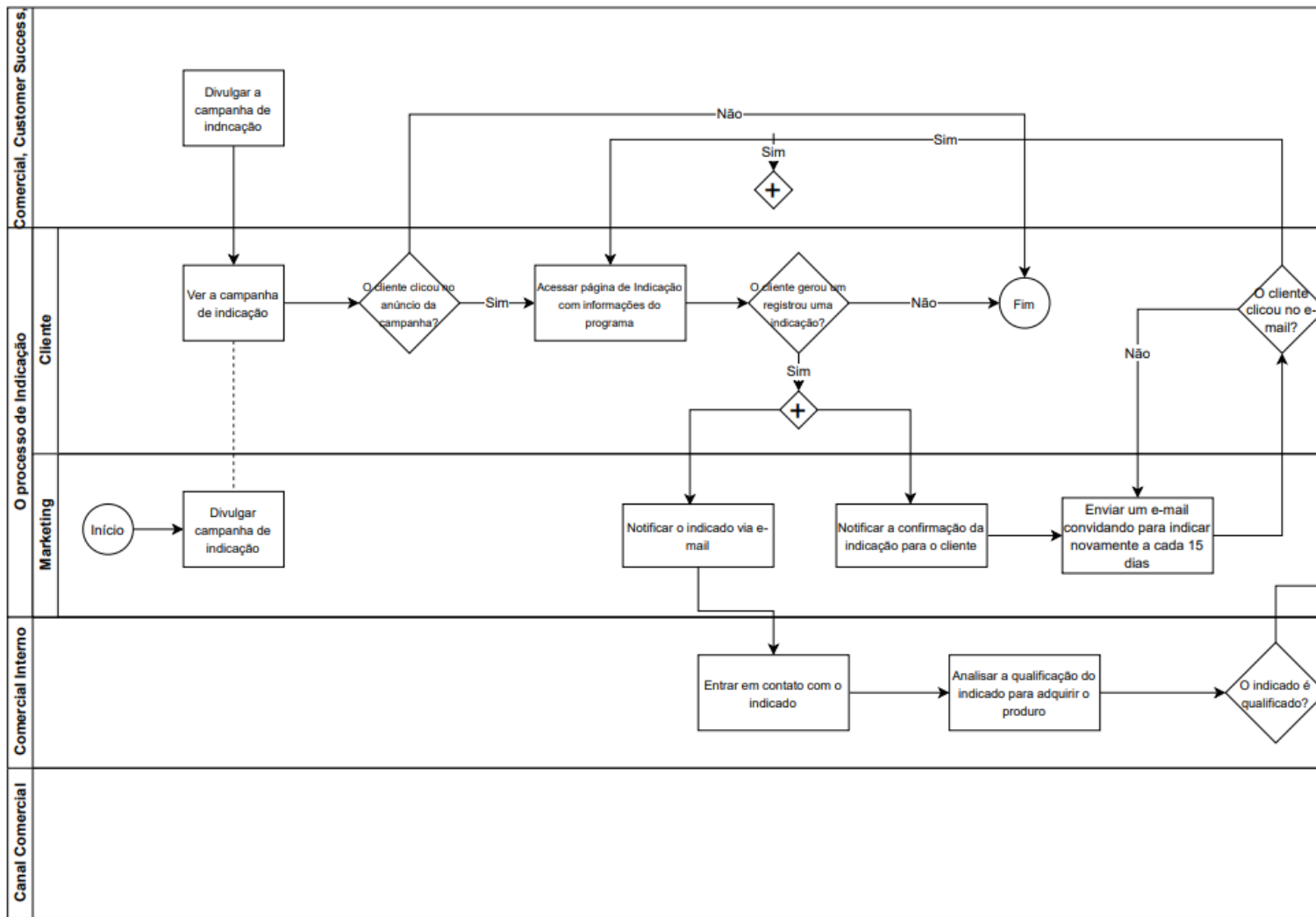
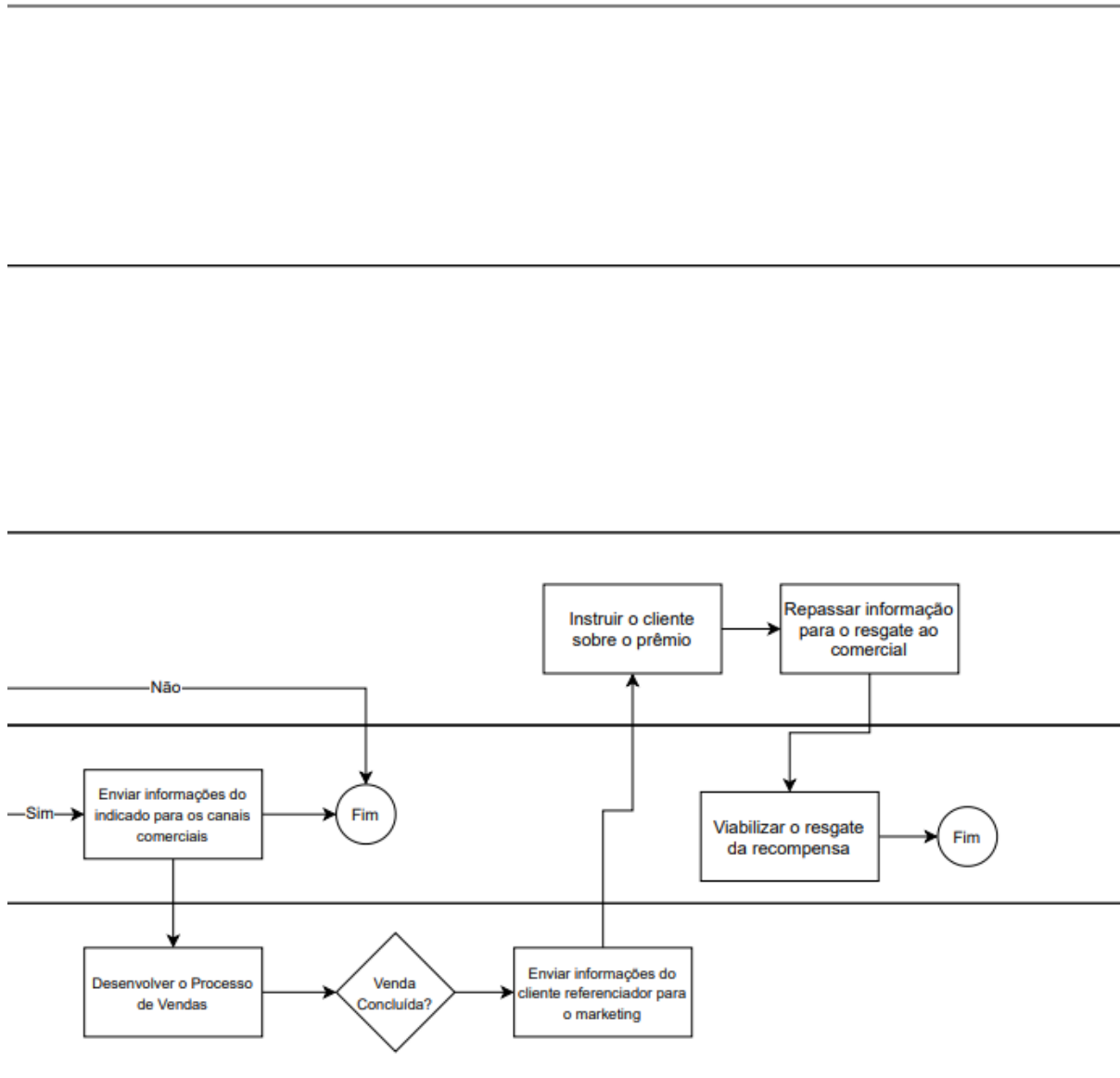


Figura 4 – Processo de Indicação (continuação da página anterior)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Utilizou-se ainda, para detalhamento de cada parte do processo, uma adaptação da ferramenta 5W2H para pormenorizar cada etapa do processo. Para Freitas et al. (2013) esta ferramenta se resume em responder sete perguntas sobre uma ação a ser tomada com o objetivo de obter as informações que servirão de apoio ao planejamento de forma geral conforme o quadro 3:

Quadro 3 – 5W2H

|                  |               |   |
|------------------|---------------|---|
| <b>What?</b>     | O que         | Ação ou atividade que deve ser executada  |
| <b>Who?</b>      | Quem          | Definição de quem será (serão) o(s) responsável(eis) pela execução do que foi planejado             |
| <b>Where?</b>    | Onde          | Informação sobre onde cada um dos procedimentos será executado                                      |
| <b>When?</b>     | Quando        | Cronograma sobre quando ocorrerão os procedimentos  |
| <b>Why?</b>      | Por que?      | Justificativa dos motivos e objetivos daquilo estar sendo executado                                 |
| <b>How?</b>      | Como?         | Explicação sobre como serão executados os procedimentos para atingir os objetivos pré-estabelecidos |
| <b>How Much?</b> | Quanto custa? | Limitação de quanto custará cada procedimento e o custo total do que será feito                     |

Fonte: Adaptado NAKAGAWA (2014).

Utilizou-se uma versão adaptada do método respondendo apenas às perguntas: “What?”, “Who?” e “How?” para esclarecer cada etapa do processo necessário para o funcionamento do programa de indicação, conforme o quadro 3.



Quadro 4 – 5W2H Adaptado do Processo de Indicação

|  | <i>What</i>   | <i>Who</i>                  | <i>How</i>  |
|--|---|-----------------------------|---|
| <b>Ver a campanha de Indicação</b>       | Ser impactado pela campanha por algum canal de comunicação  | Clientes                    | Banners no produto<br>E-mail marketing<br>Banner na tela de login do sistema<br>Relacionamento com os canais comerciais   |
| <b>Acessar a página de Indicação</b>     | O Cliente acessa a página de indicação depois de ser impactado pela campanha  | Clientes                    | Clicando nos banners e produto<br>Clicando no e-mail marketing<br>Clicando na tela de login do sistema<br>Clicando no link do programa recebido diretamente pelos canais  |
| <b>Preencher Formulário de Indicação</b> | O Cliente preenche um formulário com os dados do indicado   | Clientes                    | Colocando as informações do indicado no formulário (nome, empresa, telefone, e-mail).   |
| <b>Divulgar a campanha de Indicação</b>  | As equipes devem oferecer e explicar o programa de indicação em algumas interações com os clientes pré-determinadas         | Customer Success, Comercial | Customer Success: nas reuniões de implantação com os clientes deve oferecer ao menos uma vez o programa de indicação. Quando percebida a necessidade de um cliente de alguma das recompensas de acordo com as dores identificadas nas interações, deve oferecer também.<br>Comercial: nas reuniões de fechamento de contrato, deve oferecer o programa de indicação como possibilidade de descontos na negociação do contrato |
| <b>Criar a campanha de Indicação</b>     | Criar as peças de comunicação, argumentos, momentos de ativação, páginas com informações do programa e espaço para registro | Marketing                   | Criar banners<br>Criar e-mails<br>Criar textos de comunicação<br>Enviar materiais para os canais  |
| <b>Divulgar a campanha de Indicação</b>  | Configurar a divulgação nos canais de produto e e-mail  | Marketing                   | Disparar e-mails<br>Configurar os banners   |

Quadro 5 – 5W2H Adaptado do Processo de Indicação (continuação da página anterior)

|  |   |                   |   |
|--|---|-------------------|---|
| <b>Notificar a confirmação da indicação para o cliente</b>       | Enviar um e-mail a cada vez que o cliente registra a indicação de um cliente na página                    | Marketing         | Com uma automação de e-mail para que assim que o cliente indicar ele receber automaticamente o e-mail   |
| <b>Notificar indicado por e-mail</b>                             | Enviar um e-mail para o contato indicado  | Marketing         | Com uma automação de e-mail para que assim que o cliente registrar uma indicação o indicado receber automaticamente o e-mail  |
| <b>Enviar um e-mail convidando para indicar a cada 15 dias</b>   | Enviar um e-mail para o cliente que já indicou oferecendo para indicar novamente                          | Marketing         | Com uma automação de e-mail para disparar o convite a cada 15 dias automaticamente  |
| <b>Instruir o cliente sobre a premiação</b>                      | Enviar um e-mail para o cliente informando que a venda foi concluída instruindo sobre o resgate do prêmio | Marketing         | Por meio de uma integração do software de vendas e de marketing que dispare um e-mail de forma automatizada para o cliente quando vendas com origem de indicação são realizadas |
| <b>Repassar Informação para o resgate do prêmio ao comercial</b> | Notificar o comercial que o cliente foi instruído e aguarda contato para resgatar o prêmio                | Marketing         | Por meio de uma integração entre software de vendas e de marketing, que notifica a equipe comercial quando o cliente estará aguardando a ligação sobre o resgate                |
| <b>Entrar em contato com o indicado</b>                          | Pré-vendedores recebem a informação do contato indicado e ligam   | Comercial Interno | Com uma automação que leve as informações do indicado para o software dos pré-vendedores e então esses entram em contato com o indicado   |
| <b>Analisar a qualificação do indicado</b>                       | Pré-vendedores verificam os pré-requisitos para o indicado se tornar um cliente                           | Comercial Interno | Fazendo perguntas para entender o perfil de empresa do indicado   |
| <b>Enviar informações para os canais comerciais</b>              | O indicado que tem os pré requisitos vai para o canal comercial fazer a demonstração do produto           | Comercial Interno | Por meio de uma configuração do software de vendas: processo automatizado   |

Quadro 6 – 5W2H Adaptado do Processo de Indicação (continuação da página anterior)

|  |  |                   |  |
|--|--|-------------------|--|
| <b>Viabilizar o resgate da recompensa</b>                                | O comercial deve seguir o processo contratual para entrega recompensa                                    | Comercial Interno | Notificado o canal deve começar o processo contratual para entrega da recompensa e entrar em contato com o cliente referenciador |
| <b>Desenvolvimento do Processo de Vendas</b>                             | Os canais comerciais desenvolvem o processo de venda do cliente indicado                                 | Canal Comercial   | Diagnosticando os problemas, apresentando proposta, negociando e fechando o contrato   |
| <b>Enviar informações sobre o cliente referenciador para o marketing</b> | Os canais comerciais devem notificar que a venda foi concluída para que a informação chegue no marketing | Canal Comercial   | Por meio de uma automatização criada no software de vendas com o software do marketing   |

Fonte: Elaborado pela Autora (2021)

#### 4.3.3.2 Delimitação

Com o objetivo de testar o resultado do programa de indicação proposto, definiu-se uma limitação geográfica para implantar o teste. Primeiramente porque essa é uma segmentação possível de se fazer nos canais de divulgação digitais - isso quer dizer que é possível comunicar apenas para uma região com as ferramentas da empresa. Mas também porque é necessário que todas as pessoas que têm relacionamento com o cliente estejam devidamente envolvidas no teste, e limitar a um canal comercial foi uma decisão da gestão para garantir que isso ocorra. E para isso também foi levado em consideração uma região cujo canal comercial estivesse disposto a se dedicar ao teste e se envolver nos treinamentos.

O piloto rodou por um mês seguindo o processo conforme indicado na Figura 3 impactando todos os usuários da região escolhida com a comunicação digital como também nas interações das equipes do comercial e *Customer Success* com os clientes.

#### 4.3.3.3 Análise dos resultados

Na análise de resultados determinou-se alguns indicadores para compreender o perfil de

cliente referenciador com dois principais objetivos: analisar o resultado do programa com relação a outras estratégias de marketing e melhorar os resultados do modelo piloto.

O modelo piloto resultou em 72 indicações (de 72 clientes diferentes) e destas 38 foram qualificadas pelo comercial, conforme indicado na Tabela 7.

Tabela 7 – Taxa de Conversão do Clientes Captados no Programa de Indicação

|                             | <b>Indicações</b> |
|-----------------------------|-------------------|
| Total                       | 72                |
| Qualificadas pelo comercial | 38                |
| Tx de Conversão             | 52,78%            |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Se comparado aos resultados dos contatos de origem de *Inbound Marketing* (processo de marketing atual da empresa), os originados pelo programa de indicação têm melhor desempenho em relação a taxa de conversão de contatos qualificados para receber atendimento comercial, conforme elucidado na Tabela 8.

Tabela 8 – Comparação entre Taxas de Conversão de Inbound Marketing e Programa de Indicação

|                                   | <b>Indicações</b> |
|-----------------------------------|-------------------|
| Total                             | 72                |
| Qualificadas                      | (38               |
| Tx de Conversão                   | 52,78%            |
| Tx de Conversão Inbound Marketing | 22%               |

Fonte: Elaborado pela Autora (2021)

Com a comparação da tabela 8 conclui-se que a qualidade dos contatos é maior quando ele é indicado pelo cliente. Ou seja, a probabilidade de um contato indicado por um cliente é maior do que quando atraído por *Inbound Marketing*. Essa conclusão corrobora com Bermam (2016), que afirma que os clientes indicados têm mais correspondência com o produto do que os clientes originados de outras estratégias de marketing, pelo fato de o cliente referenciador conhecer o produto e entender as necessidades que o produto atende.

Mas para análise mais profunda da qualidade do cliente indicado é necessário o acompanhamento dos resultados em vendas e posteriormente a qualidade desse cliente,

analisando, por exemplo, tempo de permanência com o produto, satisfação, uso, dentre outros. Essas recomendações estão no tópico 4.3.3.4 deste trabalho.

Analisando também a satisfação dos clientes referenciadores, constatou-se que existe uma relação entre o NPS e o comportamento de indicação no programa de indicação (Tabela 9). Ou seja, clientes promotores têm maior probabilidade de indicar a solução do que clientes detratores.

Tabela 9 – Probabilidade de Indicação por Nível de Satisfação

| <b>Clientes Referenciadores</b> |        |
|---------------------------------|--------|
| Total                           | 72     |
| Promotores                      | 83,33% |
| Neutros                         | 15,28% |
| Detratores                      | 1,39%  |

Fonte: Elaborado pela Autora (2021)

Essa constatação é relevante para o trabalho porque reforça a necessidade de investir na satisfação do consumidor para aumentar os resultados não só para o marketing BAB, como também em programas de indicação estimulados por recompensas. Ainda, de acordo com as referências bibliográficas citadas, como no caso de Kumar, Peterson e Leone (2007), a relação entre satisfação e o resultado de indicação não foi comprovada, fato que torna ainda mais relevante o resultado encontrado. Isto porque o resultado encontrado refuta a referência, demonstrando que o resultado de NPS, neste exemplo, tem relação com o perfil de cliente que participa de programas de indicação.

Tabela 10 – Taxa de Conversão Impactos x Indicados

|            | <b>Número de clientes</b> | <b>Referenciadores</b> | <b>Tx de Conversão</b> |
|------------|---------------------------|------------------------|------------------------|
| Total      | 2362                      |                        |                        |
| Promotores | 1251                      | 60                     | 4,80%                  |
| Neutros    | 600                       | 11                     | 1,83%                  |
| Detratores | 511                       | 1                      | 0,20%                  |

Fonte: Elaborada pela Autora (2021)

Analisando a quantidade (Tabela 10) de clientes promotores na região piloto em relação à quantidade de clientes que realmente indicaram, percebe-se uma lacuna. Ou seja, de todos os

clientes que se dizem promotores da região piloto, apenas 4,8% realmente indicaram, mesmo quando recompensados. Este resultado pode estar diretamente relacionado à capacidade do modelo de atrair os clientes a indicar. Nesse sentido, melhorias no programa de indicação com o objetivo de chamar mais atenção do público podem aumentar o resultado obtido no piloto.

Tabela 11 – Taxa de Conversão dos Indicados na Etapa de “Analisar a Qualificação do Indicado”

|  | Promotores | Neutros | Detratores |
|--|------------|---------|------------|
| <b>Total</b>                             | 60         | 11      | 1          |
| <b>Qualificadas</b>                      | 33         | 5       | 0          |
| <b>Tx de Conversão</b>                   | 55,00%     | 45,45%  | 0,00%      |
| <b>Tx de Conversão Inbound Marketing</b> | 22%        |         |            |

Fonte: Elaborado pelo Autor

Analisando as taxas de conversão do processo de indicação, percebeu-se que a maior perda no processo está na etapa em que o cliente entra na página de inscrição. Depois de entrar, 94% dos clientes desistem de indicar. Na tentativa de compreender ainda mais este comportamento, analisou-se o comportamento de navegação da página por meio de *software* que mapeia as interações do visitante, e percebe-se que o maior número de clientes chega até o formulário de indicação, e esta é a última etapa antes de deixarem a página em 85% dos casos.

Portanto, a partir desses dados sugere-se uma mudança no processo de registro da indicação. Conforme recomendado em referências citadas anteriormente, *links* compartilháveis são alternativas que simplificam o processo de indicação. Ou seja, sugere-se mudar o formulário para um *link* compartilhável, com o qual cliente tem apenas que clicar em um botão para gerar o *link* e compartilhar com o indicado, ao invés de preencher todas as informações da indicação.

Para analisar a satisfação do cliente com a compatibilidade do indicado com o produto, percebe-se que tanto os promotores quanto os neutros, foram capazes de indicar clientes compatíveis com a solução (Tabela 11). Porém os promotores têm probabilidade maior com relação a não promotores. Essa análise reafirma a importância de aumentar a satisfação dos clientes para melhorar o desempenho do modelo, neste caso, para aumentar a qualidade dos clientes indicados.

#### 4.3.3.4 Recomendação de indicadores para acompanhamento do desempenho

A primeira recomendação que se faz para consolidar o processo é analisar a qualidade dos clientes resultados do programa de indicação depois de vendas concluídas. Para tanto faz-se necessária a espera do tempo para conclusão das vendas, que pode levar de 3 meses a 1 ano dependendo da complexidade do produto.

A partir da venda, pode-se primeiramente comparar a taxa de conversão de contatos que viraram vendas com a taxa de conversão do processo atual de marketing, a fim de perceber se os indicados têm mais correspondência com o produto do que o público atraído pelo marketing tradicional.

Passado um período maior, é possível analisar ainda a qualidade do cliente indicado para a operação como um todo. Os dados oferecidos pelos indicadores LTV e o CAC são essenciais para a viabilização e monitoramento dos lucros da estratégia adotada pelo marketing. Um cliente ou um segmento de clientes são financeiramente lucrativos para uma organização quando o resultado da subtração do valor do LTV pelo valor do CAC equivalentes a um mesmo período, for um valor positivo. Se o CAC for maior que o LTV, o resultado financeiro do cliente será negativo, indicando um prejuízo gerado pelo cliente (REINARTZ e KUMAR, 2003). Se esse mesmo cenário se expandir para um grande número de clientes, o resultado em escala pode ameaçar a sustentabilidade financeira do negócio.

Após essas análises, pode-se verificar os resultados financeiros dos clientes que estão sendo atraídos pelo Programa de Indicação de fato. Mas além disso, na literatura encontram-se autores como Garenfeld, Eggert, Helm e Tax (2013) citados anteriormente, que afirmam que o impacto da indicação também gera um aumento na lealdade dos clientes referenciadores. Isto porque a participação do programa atua como compromisso público em relação aos bens e serviços defendidos. Então o programa tende a reforçar o relacionamento com o cliente referenciador. Um indicador que pode ser analisado no médio prazo para avaliar esse impacto é o próprio NPS. Comparando o NPS de clientes antes e depois de participarem do programa de indicação, pode-se perceber se realmente existe esse impacto positivo.

## 5 CONCLUSÕES

Este tópico traz as considerações finais do trabalho sobre o atingimento do objetivo, limitações e recomendações para futuras pesquisas.

A maioria das conclusões obtidas ao longo do desenvolvimento do estudo foram de ordem prática e, por isso, já estão listadas ao longo do capítulo anterior. Neste item, analisa-se o alcance dos objetivos do presente estudo, a validação das hipóteses formuladas e uma síntese das principais constatações.

Este trabalho foi realizado com o objetivo de estruturar um modelo de geração de vendas a partir da base de clientes em uma empresa estabelecida no mercado do setor de tecnologia. Para identificar o cumprimento desse objetivo principal foram definidos 5 objetivos específicos.

Primeiramente buscou-se analisar como a satisfação dos clientes gera efeitos multiplicadores. Constatou-se que a satisfação, apesar de ser um fator comprovado como antecedente do marketing boca a boca, não é o único fator que influencia no comportamento de indicação, validando duas hipóteses levantadas na pesquisa:

H1: Existem fatores além da satisfação que interferem no comportamento de BAB;

H2: a rede de relacionamento do usuário influencia no comportamento do BAB.

Como descrito no capítulo anterior, situações práticas encontradas no estudo tornaram ambas as hipóteses verdadeiras.

Além de como a satisfação influencia no marketing BAB, analisou-se a influência nos resultados do programa de indicação. Para tanto, primeiramente estruturou-se e aplicou-se um programa de indicação, cumprindo mais dois objetivos propostos. Após isso constatou-se a influência do nível de satisfação nos resultados de quantidade e qualidade dos programas de indicação, por meio de análises dos resultados do piloto implementado, cumprindo mais dois objetivos específicos da pesquisa.

Por fim, foram sugeridas melhorias para aumentar os resultados do marketing boca a boca e do programa de indicação, como também indicadores para serem acompanhados após o trabalho, cumprindo o último objetivo específico do trabalho.

Ainda que o trabalho tenha alcançado os objetivos, existem limitações que podem ser estudadas em trabalhos futuros.



Sugere-se primeiramente para trabalhos futuros que se estude o impacto de programas de indicação em horizontes maiores de tempo. O desempenho efetivo de vendas, visto que o produto tem um ciclo de vendas maior que o tempo dessa pesquisa e por isso análises nesse sentido não puderem ser feitas, seriam importantes para avaliar a qualidade efetiva das indicações geradas a partir dos resultados das vendas.

Ainda, sugere-se a análise dos indicadores LTV e CAC para avaliar a qualidade do cliente indicado e a sustentabilidade de programas de indicação para organização. Assim como a análise da fidelização do cliente referenciador após o ato de indicar.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, Eugene W. Customer satisfaction and word of mouth. **Journal of service research**, v. 1, n. 1, p. 5-17, 1998.
- AQUINO, Judith. Uncovering the Hidden Wealth of Your Customers. **CRM Magazine**, v. 16, n. 8, p. 14-14, 2012.
- ARNDT, Johan. Role of product-related conversations in the diffusion of a new product. **Journal of marketing Research**, v. 4, n. 3, p. 291-295, 1967.
- BARROT, Christian; BECKER, Jan U.; MEYNER, Jannik. Impact of service pricing on referral behaviour. **European Journal of Marketing**, 2013.
- BEARDEN, William O.; TEEL, Jesse E. Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports. **Journal of marketing Research**, v. 20, n. 1, p. 21-28, 1983.
- BERMAN, Barry. Referral marketing: Harnessing the power of your customers. **Business Horizons**, v. 59, n. 1, p. 19-28, 2016.
- BIYALOGORSKY, Eyal; GERSTNER, Eitan; LIBAI, Barak. Customer referral management: Optimal reward programs. **Marketing Science**, v. 20, n. 1, p. 82-95, 2001.
- BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. Consumer behavior 9th. **South-Western Thomas Learning. Mason, OH**, 2001.
- BOULDING, William et al. A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. **Journal of marketing research**, v. 30, n. 1, p. 7-27, 1993.
- BRIN, Burton N.; GRIFFIN, John R. Referrals by optometrists to ophthalmologists and other providers. **Journal of the American Optometric Association**, v. 66, n. 3, p. 154-159, 1995.
- BROOKES, Chris. Book Review: Consumer Satisfaction: Advancements in Theory, Modeling, and Empirical Findings. 2014.
- CADOTTE, Ernest R.; WOODRUFF, Robert B.; JENKINS, Roger L. Expectations and norms in models of consumer satisfaction. **Journal of marketing Research**, v. 24, n. 3, p. 305-314, 1987.
- CHAFFEY, Dave; SMITH, Paul Russell. **eMarketing eXcellence: Planning and optimizing your digital marketing**. Routledge, 2013.
- CHUNG, Cindy MY; TSAI, Qianyi. The effects of regulatory focus and tie strength on word-of-mouth behaviour. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, 2009.
- COSSA, Gabriel Chicale. **O net promoter score e as métricas tradicionais de satisfação e lealdade do cliente na previsão do desempenho financeiro**. 2017. Tese de Doutorado.

CRONIN JR, J. Joseph; TAYLOR, Steven A. SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. **Journal of marketing**, v. 58, n. 1, p. 125-131, 1994.

DE MATOS, Celso Augusto; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Word-of-mouth communications in marketing: a meta-analytic review of the antecedents and moderators. **Journal of the Academy of marketing science**, v. 36, n. 4, p. 578-596, 2008.

DE OLIVEIRA, Luciano José et al. Qualidade, Satisfação e Comprometimento: Um Estudo nas Relações BtoB na Indústria de Eletricidade. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 22, p. 80-103, 2008.

DEVLIN, Susan J.; DONG, H. K.; BROWN, Marbue. Selecting a scale for measuring quality. **Marketing research**, v. 5, n. 3, 1993.

DICHTER, Ernest. How word-of-mouth advertising works. **Harvard business review**, v. 44, p. 147-166, 1966.

DICK, Alan S.; BASU, Kunal. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. **Journal of the academy of marketing science**, v. 22, n. 2, p. 99-113, 1994.

DIEHL, Kristin; POYNOR, Cait. Great expectations?! Assortment size, expectations, and satisfaction. **Journal of Marketing Research**, v. 47, n. 2, p. 312-322, 2010.

DIONÍSIO, Pedro et al. b-mercator–Blended Marketing. **Publicações Dom Quixote**, 2009.  
ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. Customer behavior. **Hinsdale, IL: Dryden**, 1990.

DE FREITAS, Paulo Roberto Castro et al. Ferramentas gerenciais da qualidade: um modelo para solução de problemas organizacionais. **Disciplinarum Scientia| Sociais Aplicadas**, v. 9, n. 1, p. 43-57, 2013.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. Perilaku Konsumen Jilid 2. 1995.

GARNEFELD, Ina et al. Growing existing customers' revenue streams through customer referral programs. **Journal of Marketing**, v. 77, n. 4, p. 17-32, 2013.

GEYSKENS, Inge; STEENKAMP, Jan-Benedict EM; KUMAR, Nirmalya. A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. **Journal of marketing Research**, v. 36, n. 2, p. 223-238, 1999.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos; VERGARA, Sylvia Constant. Tipo de pesquisa. **Universidade Federal de Pelotas. Rio Grande do Sul**, 2015.

GONÇALVES FILHO, Cid; ELIAS, Cristiano Lourenço; LEITE, Ramon Silva. Antecedentes a lealdade de clientes: Um estudo empírico no varejo. **Revista de Negócios**, v. 11, n. 1, 2007.

GONÇALVES FILHO, Cid; ELIAS, Cristiano Lourenço; LEITE, Ramon Silva. Antecedentes da lealdade de clientes: Um estudo empírico no varejo. **Revista de Negócios**, v. 11, n. 1, 2007.

GRIFFEN, John Richard. **The politics of ownership and the transformation of corporate governance in Germany, 1973-1995**. 1997. Tese de Doutorado. Massachusetts Institute of Technology.

GUPTA, Nina; SHAW, Jason D. Let the evidence speak: financial incentives are effective!!. **Compensation & Benefits Review**, v. 30, n. 2, p. 26-32, 1998.

HAUSMAN, Jerry. Mobile telephone. **Handbook of telecommunications economics**, v. 1, p. 563-604, 2002.

HOLMES, John H.; LETT, John D. Product sampling and word of mouth. **Journal of Advertising Research**, 1977.

KATONA, G.; MUELLER, E. A Study of Purchase Decisions, LH Clark (ed.), Consumer Behavior, Vol. 1. 1954.

KATZ, Elihu; LAZARFELD, Paul F. **Personal influence: The part played by people in the flow of mass communications**. Routledge, 2017.

KIEL, Geoffrey C.; LAYTON, Roger A. Dimensions of consumer information seeking behavior. **Journal of marketing Research**, v. 18, n. 2, p. 233-239, 1981.

KOTLER, Philip. Philip Kotler: some of my adventures in marketing. **Journal of Historical Research in Marketing**, 2017.

KUESTER, Madlen; BENKENSTEIN, Martin. Turning dissatisfied into satisfied customers: How referral reward programs affect the referrer' s attitude and loyalty toward the recommended service provider. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 21, n. 6, p. 897-904, 2014.

KUMAR, Vikas; SHAH, Denish; VENKATESAN, Rajkumar. Managing retailer profitability—one customer at a time!. **Journal of retailing**, v. 82, n. 4, p. 277-294, 2006.

KUMAR, Viswanathan; PETERSEN, J. Andrew; LEONE, Robert P. How valuable is word of mouth?. **Harvard business review**, v. 85, n. 10, p. 139, 2007.

KUMAR, Vita; PETERSEN, J. Andrew; LEONE, Robert P. Driving profitability by encouraging customer referrals: Who, when, and how. **Journal of Marketing**, v. 74, n. 5, p. 1-17, 2010.

LICATA, Jane W.; CHAKRABORTY, Goutam; KRISHNAN, Balaji C. The consumer's expectation formation process over time. **Journal of Services Marketing**, 2008.

LIMA, Tathiane Oliveira de. O que as pessoas falam quando estão fazendo o marketing boca a boca. **Minhoca da Terra**, Macaé, abr. 2008.

MACHADO, Ednéia CA et al. Marketing de relacionamento, trocas sociais e identidade saliente: construção de um modelo no terceiro setor. **ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 29, 2005.

MARES, Justin; WEINBERG, Gabriel. **Traction: A Startup Guide to Getting Customers**. S Curve Publishing, 2014.

MARKEY, Rob; REICHHELD, Fred. Introducing the net promoter system. **Retrieved November**, v. 27, p. 2017, 2011.

MATOS, Celso Augusto de. Uma generalização empírica sobre comunicação boca a boca usando metanálise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, p. 877-896, 2011.

MAZZAROL, Tim; SWEENEY, Jillian C.; SOUTAR, Geoffrey N. Conceptualizing word-of-mouth activity, triggers and conditions: an exploratory study. **European Journal of Marketing**, 2007.

MISNER, Ivan. Boost your business with word-of-mouth marketing. **Agency Sales**, v. 25, p. 26-26, 1995.

MITTAL, Vikas; KUMAR, Pankaj; TSIROS, Michael. Attribute-level performance, satisfaction, and behavioral intentions over time: a consumption-system approach. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, p. 88-101, 1999.

MURRAY, Keith B. A test of services marketing theory: consumer information acquisition activities. **Journal of marketing**, v. 55, n. 1, p. 10-25, 1991.

NAKAGAWA, Marcelo. "5W2H–Plano de ação para empreendedores." São Paulo: Editora Globo. Movimento Empreenda 13, 2014.

OLIVER, Richard L. Effect of expectation and disconfirmation on postexposure product evaluations: An alternative interpretation. **Journal of applied psychology**, v. 62, n. 4, p. 480, 1977.

OLIVER, Richard L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of marketing research**, v. 17, n. 4, p. 460-469, 1980.

OLIVER, Richard L.; BURKE, Raymond R. Expectation processes in satisfaction formation: A field study. **Journal of Service Research**, v. 1, n. 3, p. 196-214, 1999.

OLIVER, Richard L.; RUST, Roland T.; VARKI, Sajeev. Customer delight: foundations, findings, and managerial insight. **Journal of retailing**, v. 73, n. 3, p. 311-336, 1997.

OLIVER, Richard L.; SWAN, John E. Equity and disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction. **Journal of consumer research**, v. 16, n. 3, p. 372-383, 1989.

OPREANA, Alin; VINEREAN, Simona. A new development in online marketing: Introducing digital inbound marketing. **Expert Journal of Marketing**, v. 3, n. 1, 2015.

PALMER, James; BLY, Robert W. **The Referral Marketing Handbook**. Center for Technical Communication, 2017.

PRICE, Linda L.; FEICK, Lawrence F. The role of interpersonal sources in external search: An informational perspective. **ACR North American Advances**, 1984.

RANAWEERA, Chatura; PRABHU, Jaideep. The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting. **International journal of service industry management**, 2003.

REICHHELD, Frederick F. The one number you need to grow. **Harvard business review**, v. 81, n. 12, p. 46-55, 2003.

REICHHELD, Fredeick F.; MARKEY, R. The ultimate question 2.0: How net promoter companies thrive in a customer driven world. **Harvard Business Press**, 2011.

REINGEN, Peter H. et al. Brand congruence in interpersonal relations: A social network analysis. **Journal of Consumer Research**, v. 11, n. 3, p. 771-783, 1984.

RICHINS, Marsha L. Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers: A pilot study. **Journal of marketing**, v. 47, n. 1, p. 68-78, 1983.

ROGERS, Stuart C. How to create advertising that works. **Journal of business & industrial**  
RYU, Gangseog; FEICK, Lawrence. A penny for your thoughts: Referral reward programs and referral likelihood. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 1, p. 84-94, 2007.

SCHMITT, Philipp; SKIERA, Bernd; VAN DEN BULTE, Christophe. Referral programs and customer value. **Journal of marketing**, v. 75, n. 1, p. 46-59, 2011.

SEGURA, Cristina Marques. **O estudo do marketing digital versus marketing tradicional e a percepção das suas campanhas por parte dos consumidores no mercado virtual e tradicional**. 2009. Tese de Doutorado.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 2001.

STEINER, Pedro José Steiner; SCHLEMER, Cris Betina; DE PÁDUA JUNIOR, Fábio Pimenta. Um estudo sobre o arrependimento de adolescentes proprietários de aparelho celular na cidade de Curitiba. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 4, n. 2, p. 1-15, 2005.

SWAN, John E.; OLIVER, Richard L. Postpurchase communications by consumers. **Journal of retailing**, v. 65, n. 4, p. 516, 1989.

WALSH, Gianfranco; ELSNER, Ralf. Improving referral management by quantifying market mavens' word of mouth value. **European Management Journal**, v. 30, n. 1, p. 74-81, 2012.

WESTBROOK, Robert A. Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes. **Journal of marketing research**, v. 24, n. 3, p. 258-270, 1987.

WITTINK, Dick R.; BAYER, Leonard R. The measurement imperative. **Marketing Research**, v. 6, n. 4, p. 14, 1994.

WOODRUFF, Robert B.; CADOTTE, Ernest R.; JENKINS, Roger L. Modeling consumer satisfaction processes using experience-based norms. **Journal of marketing research**, v. 20, n. 3, p. 296-304, 1983.

YI, Youjae; LA, Suna. What influences the relationship between customer satisfaction and repurchase intention? Investigating the effects of adjusted expectations and customer loyalty. **Psychology & Marketing**, v. 21, n. 5, p. 351-373, 2004.

ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, Arantharanthan. The nature and determinants of customer expectations of service. **Journal of the academy of Marketing Science**, v. 21, n. 1, p. 1-12, 1993.