

FACULDADE JK DE TECNOLOGIA

UNIÃO NACIONAL DE ANALISTAS TRANSACIONAIS – BRASIL

UNAT-BRASIL

PÓS-GRADUAÇÃO EM ANÁLISE TRANSACIONAL

**GERÊNCIA DE RELAÇÕES COM CLIENTES SOB UMA
VISÃO DA ANÁLISE TRANSACIONAL**

ALVARO AUGUSTO CAETANO ALVES

PORTO ALEGRE – RS

2013

GERÊNCIA ALVARO AUGUSTO CAETANO ALVES VISÃO DA ANÁLISE TRANSACIONAL

Curso de Pós-graduação em Gestão de Negócios e Marketing

GERÊNCIA DE RELAÇÕES COM CLIENTES SOB UMA VISÃO DA ANÁLISE TRANSACIONAL

RESUMO

O presente artigo pretende utilizar os conceitos de A.T. para a análise de clientes e relacionamentos, na construção das estratégias de vendas, gestão, logística e distribuição de produtos, visando a obtenção de resultados positivos para a empresa. A metodologia utilizada é a de pesquisa bibliográfica e a conclusão é a de que a análise transacional é uma ferramenta importante para a gestão de clientes e relacionamentos.

Artigo de conclusão de curso apresentado à Faculdade JK de Tecnologia e à União Nacional de Analistas Transacionais como requisito parcial do curso de Pós Graduação para obtenção do título de especialista em Análise Transacional

PALAVRAS-CHAVE

Análise Transacional, Gestão de Negócios, Marketing, CRM, Gestão de Clientes.

Orientadora: Jane M P Costa

ABSTRACT

The article intends to use the concepts of A.T. to analyze clients and relationships, in the construction of sales, management, logistics and distribution strategies, aiming at obtaining positive results for the company. The methodology used is bibliographic research and the conclusion is that transactional analysis is an important tool for client and relationship management.

PORTO ALEGRE – RS

2013

GERÊNCIA DE RELAÇÕES COM CLIENTES SOB UMA VISÃO DA ANÁLISE TRANSACIONAL

Customer Relationship Management under a Transactional Analysis view.

Alvaro Augusto Caetano Alves¹

UNAT-BRASIL – União Nacional de Analistas Transacional – Brasil

Faculdade JK de Tecnologia

RESUMO:

O presente artigo propõe utilizar os conceitos de AT: Carícias e Fome de Reconhecimento, na correlação das reações de clientes quando expostos a estratégia de marketing conhecida como Gerência de Relações com Clientes, compreendendo quais os impulsos e as motivações que garantem a efetividade do uso dessa estratégia empresarial. A inspiração deste trabalho resultou do conhecimento adquirido ao longo dos cursos de *Master in Business Administration* (MBA) e *Análise Transacional-202* (AT-202) além da experiência profissional do autor deste artigo. A fidelização de clientes parece estar diretamente ligada à busca de reconhecimento e compensações que eles almejam. Com esse conhecimento além de outros recursos de marketing, muitas empresas exploram essa necessidade com o intuito de transformá-la em uma vantagem competitiva junto ao mercado.

PALAVRAS-CHAVE:

Análise Transacional, *Customer Relationship Management*, CRM, Carícias, Fomes.

ABSTRACT:

This article intends to make use of the following TA concepts, Strokes and Recognition Hunger, to correlate them to client reactions, when they undergo a marketing strategy known as Customer Relationship Management. It aims at understanding the drives and motivations that guarantee the effectiveness of that business strategy. The inspiration for this paper was based upon the knowledge built on courses such as Master in Business Administration (MBA) and Transactional Analysis-202 (TA-202), besides the professional experience of the author. The customer loyalty seems to be interconnected to the search for recognition and acknowledgment of one's performance. Having this in mind, in addition to other

¹ Engenheiro Eletricista pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Membro Associado da UNAT-BRASIL
Atua como Empresário
e-mail: alvaro_alves@terra.com.br

marketing resources, a lot of companies work on this essential need looking forward to changing it in a market advantage in relation to other companies.

KEY-WORDS:

Transactional Analysis, Customer Relationship Management (CRM), Strokes, Hungers.

INTRODUÇÃO:

Diante de um mundo globalizado e da revolução tecnológica dos últimos anos, percebe-se que a concorrência tem aumentado entre as empresas que disputam uma posição no mercado. Nesta corrida, rumo à lucratividade, tendo que driblar a concorrência e alcançar os objetivos, muitas empresas já não conseguem manter seu lugar no mercado, não sabendo como se reposicionar. Na insistência de permanecer com seus olhos no produto, esquecem que é o cliente quem deve estar no centro de suas estratégias. A atual ferramenta que é utilizada nas empresas que desejam permanecer em crescimento constante no mercado moderno é o Marketing de Relacionamento. Peppers e Rogers (2001) dizem que o que atrai e mantém clientes potenciais é o relacionamento que as empresas possuem e a importância que elas dão aos seus clientes. Tendo em mente essa visão podemos utilizar um conceito de Análise Transacional (AT) que lida com necessidades humanas de apreço e atenção.

Dessa maneira proponho utilizar, nesse artigo, os conceitos de AT: Carícias e Fome de Reconhecimento, na correlação das reações de clientes quando expostos à Gerência de Relações com Clientes, compreendendo quais os impulsos e as motivações que garantem a efetividade do uso dessa estratégia empresarial. Ou seja, como o marketing pode se utilizar desses estímulos a seu favor quando os mesmos direcionam os consumidores a uma busca de atenção e compensações que parecem claras no relacionamento comercial. Abordam-se os questionamentos oriundos de uma trajetória profissional e dos estudos em *Master of Business Administration* (MBA) em Gestão Empresarial concluído em julho de 2005. Neste curso, foi apresentando um plano estratégico a ser implantado na empresa na qual eu atuava na época. A fim de implementar esse plano, optei pelo uso de uma tática de marketing chamada *Customer Relationship Management* (CRM) ou Gerência de

Relações com Clientes. Essa tática visa alcançar a carência de individualização e atenção que cada consumidor possui dentro de si.

Berne, 1988 conceituou Toque ou Carícia e as Fomes básicas. Nesse trabalho abordaremos todos esses conceitos, mas enfocaremos mais detidamente a Fome de Reconhecimento, lembrando que devido ao seu entrelaçamento será difícil determinar os limites de cada uma delas.

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

A compreensão do que vem a ser CRM, a estratégia de negócios por meio do marketing de relacionamento com o cliente, está diretamente ligada à definição de Peppers e Rogers (2001)

CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa. (PEPPERS, D., ROGERS M.,2001, p.5)

Essa estratégia começou a ser utilizada de maneira organizada no final dos anos 80 e se expandiu a partir daí, ganhando cada vez mais poder conforme se desenvolviam também os recursos de informática. Não podemos afirmar que seja algo inédito, uma vez que o conhecimento dos hábitos de consumo dos clientes favorece o sucesso de um negócio desde que o próprio comércio surgiu.

Conscientemente ou não, os clientes eram divididos em grupos de maior ou menor valor para o negócio e, conscientemente ou não, eram divididos de novo com base em suas necessidades e desejos. Dessa forma, os produtos e serviços eram personalizados da melhor forma visando se adequar às necessidades de cada um dos clientes. Assim, por fim, desenvolviam-se produtos e serviços ou soluções individualizados. Essa era a maneira de criar uma barreira de saída desse cliente para a concorrência que, por sua vez, não possuiria um produto ou serviço já tão customizado.

Em outras palavras, o conhecimento sobre o cliente era usado para construir sua fidelidade. Os clientes mais fiéis, por sua vez, poderiam tornar-se os mais rentáveis. Por algum motivo, esta "técnica" parece ter sido abandonada e redescoberta juntamente ao acesso de novas tecnologias de coleta e gerenciamento de dados. Na realidade, não existe fidelidade absoluta. O consumidor, em geral, sempre quer experimentar novos produtos e serviços, independentemente do grau de satisfação que ele apresente em relação ao serviço ou produto em questão. Assim sendo, ele tenderá a mudar de fornecedor. Pode-se afirmar que satisfação, necessariamente, não traz fidelidade. As palavras de Peppers e Rogers (2000,p.14) corroboram essa ideia: *"Clientes satisfeitos mudam desde que não haja custo nessa mudança. O que garante a fidelidade é a inconveniência de mudar"*.

O fato de pensarmos no custo da mudança e na inconveniência, que isto possa vir a acarretar, influencia na manutenção de nossa fidelidade. Atualmente, podemos mudar de banco, de plano de saúde ou de operadora de telefonia celular conforme nossa vontade, mas certamente, antes de fazer isso, cada um de nós pensa na relação que tem com seu banco e com a administradora de seu plano de saúde ou com sua operadora de telefonia celular. Ponderamos em como, apesar de não estarmos muito ou nada satisfeitos, somos tolerantes em relação a isso e não mudamos, por ser caro e inconveniente. Porém, tudo tem limite; quando o grau de insatisfação é maior do que o custo da mudança, o cliente muda. Todavia, para recuperá-lo no futuro, torna-se uma tarefa virtualmente impossível ou demasiadamente onerosa para a empresa que o perdeu.

Apesar desta realidade, a partir do momento que a tecnologia nos permitiu produzir bens e serviços em massa para atender um mercado de massa, deixamos de dar ênfase aos nossos clientes para dar ênfase aos referidos bens e serviços. Ao invés de vender para clientes de forma individual, passamos a lutar por maior participação no mercado. Em vez de falar com os clientes de forma individual para conhecer suas necessidades, começamos a realizar pesquisas de mercado, segmentações, modelos estatísticos que permitissem predizer tendências e padrões de compras. Quanto a essa questão, especialistas como Peppers e Rogers (2001) declaram:

Alguns dados são bastante preocupantes: a maioria das empresas perde entre 15 e 35% de seus clientes a cada ano, e a maior parte deles, 70%, se vai por puro descaso dos funcionários ou mau atendimento. Cabe a você, através do relacionamento com seus clientes, escolher quais são os clientes que vão deixá-lo. (PEPPERS, D., ROGERS M., 2001, p.19)

Abaixo, podemos verificar no gráfico o resultado de uma pesquisa sobre os principais motivos que levam os clientes a migrarem para a concorrência.

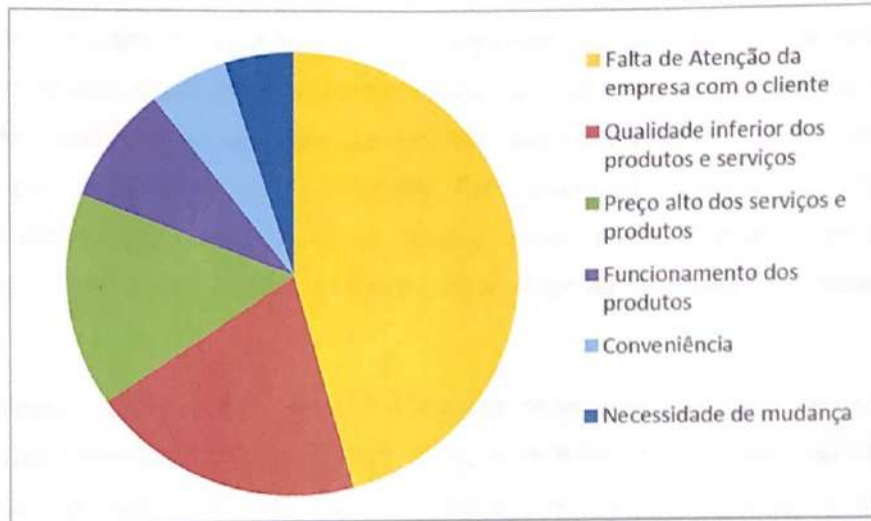


Gráfico resultante de interpretação de pesquisa realizada por Bob Thompson, 2005, p.5.

Como já mencionamos, graças à tecnologia digital de informação, acreditamos que agora será possível ressuscitar as bem-sucedidas estratégias utilizadas por nossos predecessores. Em vez de vender para mercados, poderemos vender para clientes. Em vez de procurar maior participação no mercado, poderemos buscar maior participação no cliente. Além disso, em vez de oferecer descontos para aumentar nossas receitas, poderemos criar vínculos mais fortes com nossos clientes, desenvolver uma maior fidelidade com os clientes mais valiosos e, desta forma, será possível aumentarmos nossa lucratividade.

AS CARÍCIAS

Berne (1988) definiu Toque ou Carícia como a unidade de reconhecimento,

Pode ser verbal, físico ou gestual. Trata-se de estímulo básico e indispensável para a sobrevivência da pessoa, garantindo sua sanidade física, mental e emocional.

Steiner (1986) comenta as regras de economias de carícias: Não peça Carícias; Não dê Carícias; Não aceite Carícias que deseja; Não rejeite Carícias que você não deseja; Não dê Carícias a você mesmo. Por causa das regras da Economia de Carícias algo que é muito necessário e que poderia ser inteiramente disponível – o amor – tornou-se escasso e, por esse mesmo motivo, valioso, da mesma forma como mercadorias do tipo alimento, terra e água pura, tornaram-se cada vez mais valiosas na atualidade. No entanto, água, alimento e terra são realmente insuficientes, uma vez que não há bastante para todos, por outro lado, as carícias são artificialmente insuficientes. Em virtude desta escassez artificial, as pessoas estão dispostas a trabalhar longas horas, pagar dinheiro, dedicar-se ao comércio ou permuta e fazer sacrifícios para obter as Carícias primordiais ao ser humano.

Krausz (1999) afirma ser consequência dessas regras, que prevalecem na maioria das sociedades, o sofrimento da humanidade de uma carência crônica de toques ou carícias positivas. O ser humano, por sua vez, passa a sobreviver predominantemente à base de toques ou Carícias negativos, visto que, sem algum tipo de reconhecimento, as pessoas não sobrevivem.

Menna Barreto (1981) nos diz que a propaganda comercial provê Carícias de adulação e que estas também podem ser consideradas Carícias de plástico, por isso, ainda mais negativas. Esta propaganda comercial promete aos seus interlocutores Carícias positivas condicionais ou negativas condicionais. Promete, ainda, Carícias de reconhecimento social para “homens sérios” as quais se constituem em Carícias que antecipam reconhecimento profissional, empresarial e assim por diante nesse universo.

AS FOMES

Berne (1988) definiu as 3 Fomes básicas: Fome de Estímulos ou sensações, Fome de Reconhecimento e Fome de Estruturação do Tempo.

Krausz (1999) considera a Fome de Reconhecimento como a mais abrangente, uma vez que estímulo e estruturação implicam direta ou indiretamente, em reconhecimento. Nos primeiros meses de vida, o reconhecimento físico, por meio do contato de pele da mãe com seu bebê, é o mais potente, estabelecendo uma forte fonte de estimulação e atenção. Com o passar dos anos, o ser humano aprende, gradativamente, a incorporar outras formas de reconhecimento que substituem o puramente visceral ou físico. Em função desse processo de aprendizagem, cada pessoa desenvolve um estilo próprio de procura de toques ou carícias, bem como uma capacidade de incorporação e armazenagem, capacidade essa que marcará a sua maneira de andar pela vida.

Encontramos na literatura transacional a ligação entre fome de Estímulo e necessidade de Carícias, havendo, contudo uma diferença entre os dois conceitos. Conforme já apresentamos, Fome de Estímulos é a necessidade biológica que tem o organismo de ser estimulado ao nível auditivo, tátil, visual, olfativo e palatal. Esses estímulos ativam o sistema reticular e permitem a sobrevivência e o desenvolvimento do organismo. A Carícia, por si só, é a unidade de ação social que envolve reconhecimento. Se pensarmos no que um ruído forte e súbito pode causar, teremos a certeza de que se trata de um estímulo, mas não de uma Carícia. Para aclarar a diferença entre fome de reconhecimento e necessidades de Carícias pode-se dizer que as Fomes são instrumentos de que as necessidades de Carícias lançam mão para que sejam satisfeitas. Em diferentes momentos e em diferentes fases da vida, o indivíduo poderá satisfazer a sua necessidade de Carícias através de diferentes Fomes.

Embora Berne não fale em fome de Carícias, referindo-se apenas à necessidade de carícias e, deixando claro, tratar-se da necessidade ampla geradora das fomes, há autores como Woolams (1979) que falam em fomes de Carícias. A fome de reconhecimento é entendida como um derivado da fome de contato físico. Refere-se ao anseio, que cada indivíduo possui, de obter dos outros um sinal verbal ou psicológico de que foi percebido. Ao início da vida o toque físico é suficiente para que a criança sinta que foi percebida. Entretanto, à medida que cresce, o indivíduo deseja que os outros demonstrem vê-lo, reconheçam sua presença e a considerem importante. Esta necessidade de ser visto desta forma chama-se de fome de reconhecimento.

Desta forma, me ocorreu se esse processo de "Reconhecimento" que o marketing utiliza poderia ser classificado como manipulação no controle de carências ou abundância de carícias. Por exemplo, se você tem um cartão *Black* da Volkswagen você pertence a uma casta diferenciada, que possui direitos e vantagens derivados diretamente de um reconhecimento condicional. Conforme sabemos, a humanidade sofre de uma carência crônica de toques ou carícias positivas; assim, passa a sobreviver predominante à base de toques ou carícias negativas, uma vez que, sem algum tipo de reconhecimento as pessoas não sobrevivem. Como forma compensatória do reconhecimento esperado, você pode comprar reconhecimento através de participação em planos de recompensas ou reconhecimentos. Na continuidade deste artigo, serão listados alguns dos planos e recompensas que permeiam nossas relações comerciais, os quais parecem estar plenamente embasados no suprimento dessas fomes aos quais incorporamos no nosso cotidiano sem atentarmos aos seus reais significados: Cias aéreas – Quando você pertence a um plano de fidelidade de uma companhia aérea de 1ª categoria você começa a ser reconhecido quando pisa no saguão de um aeroporto, seu atendimento no *check in* será rápido e diferenciado. Você terá direito a despachar um peso de bagagens superior aos demais clientes, sem custo extra. Você irá aguardar seu voo numa sala especial com jornais revistas, comes e bebes. Conforme sua categoria no plano de fidelidade, você será conduzido ao avião em uma *van* (caminhonete) especial ou *limousine*. Após atingir um número especificado de milhas voadas, você ganha descontos na aquisição de novos bilhetes aéreos; Bancos – Em um plano de fidelidade de um banco você poderá ter acesso à agencias exclusivas, descontos em anuidades e taxas de serviços, acesso à facilidades em agencias, atendimento preferencial e algum tipo de cortesia como ingressos para shows ou descontos em espetáculos.

Como vimos anteriormente, o ser humano tem necessidade de reconhecimento, Maslow (1954), por sua vez, no que se refere à satisfação de necessidades, considera cinco necessidades humanas básicas: fisiológicas, de segurança, de aceitação e pertinência, de reconhecimento e estima, de autorealização. Quando essas necessidades básicas são consideradas em termos de compreensão do comportamento das pessoas nas organizações, surgem

algumas questões de relevância para as condições de trabalho no mundo contemporâneo, formuladas pelo próprio autor.

Para Maslow (1954) pensar em pagamento apenas em termos de dinheiro é claramente obsoleto dentro de um quadro de referência mais amplo, num mundo em que a carência tende a ser cada vez mais, de ordem afetiva, de dignidade, de respeito, de aceitação, de reconhecimento e de autorealização. Nesse sentido, a utilização do conceito de toques ou carícias assume uma dimensão importante e fundamental para o equacionamento do complexo dilema da compatibilização entre as necessidades dos indivíduos e as necessidades das empresas.

A hierarquia das necessidades de Maslow sugere a existência de motivações com força diferente. Por este motivo, a utilização da publicidade para estimular as motivações deve contemplar a existência de um amplo leque delas, embora as motivações assumam categorizações quanto ao grau de importância distintos, é imprescindível que a publicidade se centre nos estímulos considerados mais relevantes e generalizados para com as pessoas a quem se dirige.

Nesse contexto de fidelização do cliente, existem, na atualidade, inúmeras ações que podem ser listadas, elas fazem parte da nossa vida cotidiana e provavelmente não as percebemos com esse intuito, somente desfrutamos dos sentimentos de pertencimento e reconhecimento que, por ventura, intencionalmente nos causam.

FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

A fidelização de um cliente é o resultado do emprego de algumas estratégias que captam o apreço do cliente e visam um retorno a curto, médio ou longo prazo. Nossa experiência de vida nos apresenta diversas ações que podem ser caracterizadas como de fidelização.

A emissão de um cartão eletrônico, por exemplo, com função de fidelidade, acumulação de pontos por compras efetuadas podem ser assim caracterizadas. O fato desse cartão possibilitar compras a crédito, preferencialmente com parceria de instituição bancária/financeira, denota uma especificidade deste cliente; trata-se de

uma pessoa/cliente especial, não somente pelo cartão, mas pelo fato de merecer um atendimento diferenciado.

Temos na política de fornecimento de regalias para o utilizador deste cartão, com acesso a descontos exclusivos, outra manifestação de exclusividade aplicada ao cliente. A acumulação de pontos no cartão, que posteriormente poderão ser trocados por deduções nas compras de outros produtos também é um motivo de destaque que distingue esse cliente. Eventuais descontos ou o acesso a serviços complementares, a exemplo de entregas ao domicílio de forma gratuita, a isenção de pagamentos de comissões ou taxas de reserva para sua utilização são fatores que contribuem para a fidelização. Há uma série de ações, muitas vezes sutis, que reforçam uma sensação de pertencimento e reconhecimento. Vejamos o impacto causado pelo recebimento de uma correspondência personalizada; mailing personalizado, o fato de ser agraciado com estacionamento gratuito, a obtenção de cheques oferta com pagamento facilitado, em prestações e sem juros contribuem para a formação de uma percepção positiva e leal por parte do cliente.

A obtenção de serviços pós-venda é outro recurso de fidelização e sedução. A empresa poderá enviar os produtos adquiridos, gratuitamente para a casa do cliente, conforme já mencionado. Em caso de devolução por parte do cliente, ele terá um prazo mais extenso que o usual para que isto ocorra. Os serviços ao domicilio serão prestados rapidamente (48 horas) e poderá ser oferecida assistência gratuita ao longo do primeiro ano ou além dos períodos usuais no mercado atendido.

O aproveitamento e valorização de canais especiais como o de atendimento à empresas poderá ser personalizado e possuir condições de pagamentos preferenciais com serviço de entrega expresso, envio de *Newsletter* com produtos e promoções em destaque.

Certamente isso tudo vai de encontro à experiência de um cliente que entra em um Banco e enfrenta uma fila enorme durante 20, 30 minutos ou mais, sente-se desconsiderado, não vê suas necessidades percebidas pela instituição e entende que, seu relacionamento com esse Banco é algo frágil e inconsistente, resultando num sentimento de desvalia, ou seja um não reconhecimento ficará gravado e , ao fazer escolhas emergirá.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

O uso dos desejos humanos como forma de incentivar o consumo para as necessidades reais, sempre foi utilizado estrategicamente, não há nada inovador nisso. Os recursos tecnológicos aparelharam as empresas que utilizam essa estratégia como uma força atual e efetiva na realização de seus negócios. O conhecimento das Fomes e dos anseios de reconhecimento de cada indivíduo tornou claro os limites de suas fragilidades e como utilizá-las na fidelização de produtos e marcas.

Parece-me que o desejo de se destacar na multidão ficou potencializado na medida em que essa multidão é cada vez maior e mais anônima. No final sentir-se importante, apreciado e diferenciado, é uma recompensa que cada um de nós pode estar procurando tanto na sua vida profissional como privada.

Minha experiência profissional me mostra que as empresas sabem disso e buscam com que nosso relacionamento com elas produza essa sensação. Em contrapartida, conforme essa estratégia se dissemina, menos tolerância o cliente tem para práticas que não contemplem essas ideias. Nosso nível de expectativa sobe e queremos ser positivamente surpreendidos por nossos fornecedores.

Assim, parece-me que conseguimos relacionar que as ações de marketing perseguem maneiras de nos proporcionar Carícias positivas ou negativas e Reconhecimento. É claro que isso tudo faz parte de um grande plano de negócios, e requer uma contrapartida. No entanto, tudo na vida não requer uma contrapartida?

REFERÊNCIAS:

- BERNE, Eric. **O Que Você Diz Depois de Dizer Olá?**. São Paulo: Nobel, 1988
- KRAUSZ, Rosa. R. **Trabalhabilidade**. São Paulo: Livraria Nobel, 1999.
- MASLOW, Abraham. **Motivation and personality**. Nova York: Harper & Row, 1954
- PEPPERS, Don; Rogers, Martha. **CRM Series – Marketing 1 to 1: Um Guia Executivo Para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management**. Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.
- PEPPERS, Don; Rogers Martha, Ph.D. **Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age**. New York: Currency/Doubleday, 1997
- PEPPERS, Don; Rogers Martha, Ph.D. **CRM series – Marketing 1 to 1**. 2ª Edição São Paulo, Makron Books, 2001
- STEINER, Claude M. **O outro lado do poder**. 2a. edição São Paulo: Nobel, 1986.
- BARRETO, Roberto M. **Análise Transacional da Propaganda**. 4a. Edição São Paulo: Summus, 1981.
- WOOLAMS, Stan; Brown, Michael. **Manual Completo de Análise Transacional**. São Paulo: Editora Cultrix, 1979.
- THOMPSON, Bob. **The loyalty connection: Secrets to Customer Retention and Increased profits**. RightNow Technologies & CRMguru. 2005. Disponível em <http://www.ianbrooks.com/usefulideas/articles_whitepapers/The%20Loyalty%20Connection.pdf> Acesso em março 2013.