



Aplicação do Gerenciamento de Projetos na Implementação de Programas de Fidelidade

Application of Project Management in the Implementation of Loyalty Programs

QUALHARINI, Thaís Reis¹; CUNHA, Pedro Henrique Braz².

thaisrq@gmail.com¹; pedro.cunha@poli.ufrj.br².

¹Pós-graduação em Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG, UFRJ, Rio de Janeiro - RJ.

²Mestre em Administração de Empresas com Ênfase em Gestão e Negócios Internacionais, Université d'Angers, Fr.

Informações do Artigo

Palavras-chave:

Marketing de

Relacionamento

Gerenciamento de Projetos

Programa de Fidelidade

Keywords:

Relationship Marketing

Project Management

Loyalty Program

Resumo:

Este artigo foi desenvolvido com o objetivo de trazer uma correlação entre a aplicação correta dos recursos de Gerenciamento de Projetos com o maior sucesso de projetos relacionados ao aumento da satisfação do cliente, à melhor experiência junto à marca e ao relacionamento com os clientes. A abordagem bibliográfica traz conceitos mais e menos abrangentes de Marketing de Relacionamento e de gestão da experiência dos clientes, bem como as boas práticas de gerenciamento de qualidade, gerenciamento de comunicações e gerenciamento de partes interessadas, com embasamento e fundamentação teórica que serve como suporte para o planejamento e gerenciamento da implementação de um programa de fidelidade em uma empresa do setor varejista, aqui tratado de maneira ampla e generalista/hipotética, através do uso de ferramentas disponíveis, tendências atuais e práticas validadas para justificar a menor resistência e maior aceitação do projeto por parte dos clientes, que neste caso são os principais stakeholders.

Abstract:

This article was developed with the aim of bringing a correlation between the correct application of Project Management resources with the greater success of projects related to increased customer satisfaction, better brand experience and customer relationships. The bibliographical approach brings more and less comprehensive concepts of Relationship Marketing and customer experience management, as well as good practices in quality management, communications management and stakeholder management, with a theoretical basis and foundation that serves as support for the planning and management of the implementation of a loyalty program in a company in the retail sector, treated here in a broad and generalist/hypothetical manner, through the use of available tools, current trends and validated practices to justify the least resistance and greater acceptance of the project by customers, who in this case are the main stakeholders.

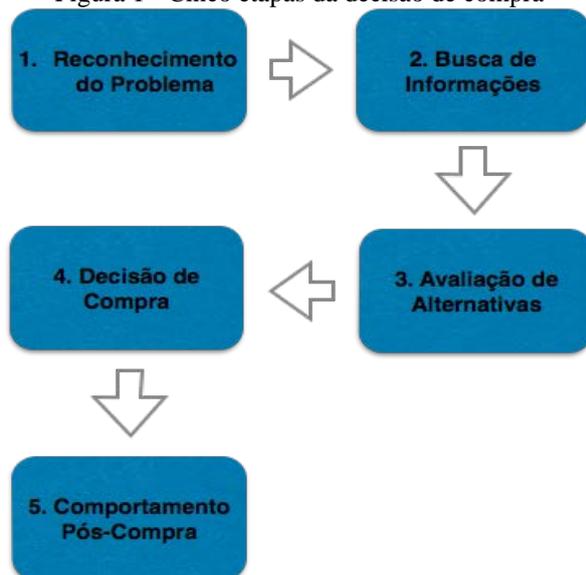
1. Introdução

Com a crescente no número de concorrentes no varejo nos últimos anos, houve, também, a necessidade de inovar as formas de competição no mercado, trazendo ofertas diferentes. Assim, há o surgimento do *Marketing* de Relacionamento, que tem como objetivo possibilitar à empresa conhecimento cada vez maior de seus consumidores para ofertar serviços atrativos e poder acompanhar a evolução contínua das suas necessidades [1].

O *Marketing* de Relacionamento inclui tanto a utilização de banco de dados para a ênfase de aspectos promocionais do *Marketing*, quanto estratégias de pós-venda para manter o contato com o cliente, assim, desenvolvendo um relacionamento mútuo entre a companhia e cada um de seus clientes [2].

A teoria mais divulgada sobre o processo de decisão de compra é a de cinco etapas, que define os momentos de compra de um consumidor [3], conforme exposto na figura 1. Dadas essas etapas, a decisão de um cliente de voltar a realizar uma compra, tal qual a sua disposição para defender a marca dentro de um grupo, ocorre a partir da sua experiência com o processo de compra [4].

Figura 1 - Cinco etapas da decisão de compra



Fonte: Baseado em Kotler e Keller [3]

Nesse cenário, inclui-se a gestão da experiência dos clientes. O *Customer Experience* se trata de uma estratégia das empresas em que se dirigem recursos para o planejamento, implantação e controle de iniciativas que conferem experiências tão gratificantes aos clientes que os sensibilizam para continuarem conectados à empresa tanto de forma racional quanto emocional [5], o que, no fim do dia, é o princípio de todos os programas de fidelidade.

O grande ponto na implementação desse tipo de estratégia nas companhias é entender que os clientes não representam apenas números, pois eles têm emoções [5]. De acordo com Madruga [5], a maioria das empresas brasileiras não consegue que seus funcionários atuem de forma pró-ativa e estruturada no relacionamento com os clientes, seja ele físico ou remoto. Para tanto, uma forma de vencer essa dificuldade é a implementação da metodologia EDiRC, caracterizada pelos seguintes passos: Empatizar, Diagnosticar, Resolver e Conquistar.

Especificamente no setor varejista, a utilização das ferramentas do *Marketing* de Relacionamento fornece diversos benefícios, uma vez que possibilita que a empresa tanto se aproxime de seus clientes, quanto consiga desenvolver esforços direcionados a cada tipo de público-alvo. [1]. Nesse aspecto, o conceito de empatia trazido por Madruga [5] pode também ser analisado de forma mais estratégica, uma vez que é preciso a habilidade de se colocar no lugar de cada tipo de consumidor para entender suas necessidades e suas demandas específicas e, assim, trabalhar na oferta de benefícios que possam saná-las.

Desde 1990, há o conhecimento de que clientes satisfeitos são clientes fiéis e que garantem um fluxo de caixa contínuo no futuro para a empresa, já que clientes satisfeitos compram os produtos da companhia com maior frequência e quantidade. De forma geral, clientes satisfeitos são menos sensíveis a preços e são mais propensos a gastar mais com produtos

avaliados como de boa qualidade [6]. Uma vez que a concorrência lança quantidades enormes no mercado de produtos e serviços muito parecidos, empresas que conseguem criar diferenciais competitivos conectados à Gestão do Relacionamento com os clientes e ao *Customer Experience* conseguem se destacar [5].

Como já mencionado, os programas de lealdade ou de fidelidade são um caminho natural quando uma empresa se dispõe a ser *Customer Oriented* (ou seja, quando decide focar sua visão no cliente). O ponto crucial desses programas, entretanto, é compreender melhor o funcionamento da mente humana para que haja conexão entre as experiências dos consumidores e as estratégias praticadas. Quando se entende o consumidor, é possível identificar que alguns se direcionam mais pela razão, enquanto outros pela emoção. Dessa forma, ao escolher os prêmios para o programa de lealdade, por exemplo, deve-se estar atento a fornecer benefícios que tragam vantagens tanto para um tipo de cliente quanto para o outro, e a comunicação deve, também, ser adaptada para cada um dos perfis, afinal, tão importante quanto o produto ou serviço oferecido, é a experiência que é proporcionada aos clientes [5].

2. Gestão e Gerenciamento de Projetos

Para a execução de um projeto, o gerente precisa aplicar ferramentas, práticas, princípios, processos e técnicas de Gerenciamento de Projetos. O PMBOK é um guia desenvolvido pelo PMI [7] que une todo esse conjunto de conhecimentos, tanto com práticas tradicionais comprovadas e aplicadas de forma ampla, como práticas inovadoras que vão surgindo na área, se tornando a mais conhecida referência para o profissional de Gerenciamento de Projetos.

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. (p.33) [7]

Os projetos são temporários, mas suas entregas podem existir depois do encerramento do projeto. Os projetos podem

produzir entregas de natureza social, econômica, material ou ambiental. (p. 35)[7]

O valor de negócios em projetos refere-se ao benefício que os resultados de um projeto específico fornecem às suas partes interessadas. O benefício do projeto pode ser tangível, intangível ou ambos. (p. 36)[7]

A seguir, serão descritos alguns elementos de gerenciamento que podem impactar diretamente no desenvolvimento de um projeto, com base no Guia PMBOK[7].

2.1 Gerenciamento da Qualidade

O gerenciamento da qualidade de um projeto passa por 3 etapas, são elas: planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto, incluindo processos que reflitam a política de qualidade da companhia, com o intuito de atender os objetivos das partes envolvidas. Além disso, o gerenciamento da qualidade do projeto pode também prestar apoio aos processos de melhoria contínua.

Na etapa de planejamento, faz-se a identificação dos requisitos e/ou dos padrões de qualidade e entregas do projeto, bem como se documenta como será a demonstração da conformidade do projeto com esses requisitos e/ou padrões. Na etapa de gerenciamento, o plano de gerenciamento da qualidade é transformado em atividades executáveis que inserem no projeto as políticas de qualidade da organização. Por último, na etapa de controle da qualidade é feito o monitoramento e o registro de resultados da execução das atividades do gerenciamento da qualidade, com a finalidade de se avaliar o desempenho e garantir que as saídas do projeto estejam em conformidade com as expectativas do cliente e que sejam completas e corretas.

Quando se fala de planejamento do gerenciamento da qualidade do projeto, há ferramentas e técnicas específicas, tais como: opinião especializada (de indivíduos ou grupos com *expertise* sobre o tema); coleta de dados (*benchmarking*, *brainstorming* e entrevistas); análise de dados (análise de custo-benefício e custo da qualidade - que

inclui os custos de prevenção, de avaliação e de falha); tomada de decisão; reuniões etc.

Existem tendências e práticas emergentes em gerenciamento da qualidade do projeto. Algumas dessas tendências são: satisfação do cliente ("entender, avaliar, definir e gerenciar os requisitos" para atender as expectativas do cliente); melhoria contínua (a base é o ciclo PDCA - planejar, fazer, verificar e agir, exposto na figura 2); responsabilidade da gerência (deve fornecer os recursos com capacidades adequadas); parceria mutuamente benéfica com fornecedores (reflete a interdependência fornecedor-organização, cujo relacionamento mais benéfico deve ser baseado em parceria e cooperação).



Para o controle da qualidade, são necessárias métricas definidas para se avaliar a conformidade. É necessário, ainda, definir como será feito o processo de controle. Alguns exemplos de métricas de qualidade são a porcentagem de tarefas finalizadas no prazo, o índice de falhas, o número de defeitos identificados diariamente, períodos de inatividade, pontuações de satisfação do cliente, dentre outros. O controle da qualidade mede integridade, conformidade e adequação do produto ou serviço antes da aceitação pelo usuário e entrega final. A qualidade deve ser controlada ao longo do projeto com fins a demonstrar que foram atendidos os critérios de aceitação do cliente ou patrocinador.

2.2 Gerenciamento das Comunicações

O gerenciamento das comunicações do projeto trata dos processos necessários para a satisfação das necessidades de informações do projeto e de suas partes envolvidas.

Comunicação é a troca de informações, intencional ou involuntária. As informações trocadas podem estar em forma de ideias, instruções ou emoções. (p.346) [7]

As informações podem ser trocadas por diversos mecanismos (escrita, fala, formal, informal, gestos, por mídias etc). Já os meios para o envio e recebimento das informações podem ser reuniões, apresentações, e-mails, mídias sociais, relatórios, documentos... A boa comunicação estabelece uma ponte entre as partes interessadas, sejam elas internas ou externas à organização, assim, desenvolvendo relacionamentos que são necessários para que os resultados dos projetos e programas sejam de acordo com o esperado.

As comunicações do projeto devem focar em evitar mal-entendidos e equívocos no recebimento da informação, assim, deve-se selecionar cuidadosamente os métodos, meios e mensagens desenvolvidos pelo processo de planejamento. É claro que os mal-entendidos não podem ser eliminados, apenas reduzidos, para isso se faz o uso dos 5Cs[7] nas comunicações escritas, ou seja, a mensagem deve ser correta, concisa, clara, coerente e controlada. Esses 5Cs, por sua vez, devem ser apoiados por habilidades de comunicação tais quais: escuta ativa; consciência das diferenças culturais e pessoais; identificação, definição e gerenciamento das expectativas das partes interessadas; aprimoramento de habilidades (persuasão, orientação, negociação, solução de conflitos).

É necessário, ainda, que haja artefatos para que a comunicação eficaz seja atingida, como clareza sobre o propósito daquela comunicação (objetivo deve ser definido), entendimento máximo sobre o destinatário das comunicações (atender suas preferências e necessidades) e medição e monitoramento da eficiência das comunicações.

Sobre as tendências e práticas emergentes no gerenciamento das comunicações do projeto, destacam-se a inclusão das partes interessadas em reuniões e em revisões do projeto, o aumento do uso da computação social e abordagens multifacetadas à comunicação. Lembrando que cada projeto é único e, portanto, a comunicação deve ser adaptada levando em consideração as partes interessadas, a localização física, as tecnologias de comunicações, o idioma e o gerenciamento de conhecimento previamente desenvolvido, caso exista.

Existem fatores que podem afetar a escolha das tecnologias da comunicação, como urgência da necessidade de informações, disponibilidade e confiabilidade da tecnologia, facilidade de uso, ambiente do projeto e sensibilidade e confidencialidade das informações.

O gerenciamento das comunicações vai da coleta ao descarte das informações, passando por criação, disseminação, armazenamento, recuperação, rastreamento e monitoramento, com o intuito de garantir um fluxo eficiente e eficaz de informações entre a equipe e todas as partes envolvidas. No gerenciamento estão incluídas a escolha de tecnologias, métodos e técnicas apropriadas e deve permitir ajustes de acordo com as mudanças nas necessidades ao longo do projeto.

O monitoramento das comunicações determina se o efeito das atividades planejadas foi o esperado, mantendo o apoio das partes para as entregas e resultados objetivados. Deve-se avaliar e monitorar com cautela o impacto e as consequências das comunicações para garantir mensagem e conteúdo corretos entregues para o público também correto, no canal e hora corretos. Neste monitoramento, incluem-se pesquisas de satisfação dos clientes, coletas de lições aprendidas, observações, revisões de dados ou análise de mudanças na matriz de avaliação do nível de engajamento das partes, que compara os níveis de engajamento atuais das partes interessadas versus os níveis de

engajamento desejados para a entrega bem-sucedida do projeto.

2.3 Gerenciamento das Partes Interessadas

O gerenciamento das partes interessadas de um projeto envolve a identificação de todas as pessoas, grupos ou organizações que podem gerar ou sofrer impactos pelo projeto, incluindo a análise das expectativas das partes, qual o seu impacto e em qual grau e criação de estratégias para o seu engajamento nas decisões e execução do projeto. Os processos de gerenciamento das partes interessadas incluem, além da identificação, planejamento, gerenciamento e monitoramento do engajamento das partes.

As partes interessadas podem afetar o projeto positiva ou negativamente e seu êxito ou fracasso podem estar vinculados à identificação e engajamento das partes interessadas. A satisfação das partes deve ser um dos objetivos do projeto e o engajamento eficaz passa pela comunicação contínua com todas as partes, entendendo suas necessidades e expectativas, administrando interesses conflitantes e incentivando o engajamento apropriado das partes com as atividades e decisões do projeto.

Sobre as tendências e práticas emergentes no engajamento das partes interessadas, incluem-se a identificação total das partes interessadas; a garantia do envolvimento de todos da equipe para o engajamento; a revisão da comunidade de interessados regularmente, bem como a revisão de riscos individuais do projeto; a consulta das partes mais afetadas com o conceito de criação conjunta; e a captura de valor do engajamento efetivo das partes. O valor positivo se baseia nos benefícios de altos níveis de apoio, enquanto o negativo determina os custos do engajamento não eficaz das partes, podendo gerar *recalls* de produtos ou perda de reputação.

Na identificação de quais são as partes interessadas, deve-se documentar sobre seus interesses, envolvimento, interdependências, influência e possível impacto no sucesso do

projeto. Assim, o engajamento apropriado pode ser direcionado a cada parte.

O planejamento das partes interessadas leva em consideração as expectativas, interesse e possível impacto das partes interessadas, desenvolvendo estratégias para envolvê-las e fornecendo um plano de interação com as partes. O plano de engajamento das partes interessadas define as estratégias e ações para o envolvimento produtivo das partes na decisão ou execução, variando de acordo com as necessidades do projeto e expectativas das partes.

O gerenciamento do engajamento das partes interessadas trata da comunicação e trabalho com as partes com o intuito de atender suas expectativas e necessidades, lidar com questões identificadas e gerar a participação de todos, permitindo o aumento do nível de apoio e diminuição da resistência. Para tanto, são requeridas habilidades interpessoais e de equipe, tais como gerenciamento de conflitos, consciência cultural, negociação, observação/conversação e consciência política.

Por fim, o monitoramento do engajamento das partes interessadas reside no acompanhamento das partes interessadas e adaptações de estratégias para engajá-las, assim, fazendo a manutenção ou causando o aumento da eficácia das atividades de engajamento.

3. Estudo de Caso

Conforme mencionado anteriormente, o *Marketing* de Relacionamento é uma valiosa ferramenta como diferencial competitivo [1,5] e manutenção dos clientes de uma empresa [4,5,6]. Os programas de fidelidade são uma poderosa arma no que tange à conexão entre os clientes, fornecendo dados para um melhor conhecimento do público e, conseqüentemente, o desenvolvimento de ofertas mais alinhadas aos perfis e suas necessidades, podendo, assim, garantir um fluxo de caixa em cascata, ou seja: cliente satisfeito compra mais volume e mais vezes [6] - se conhece melhor o cliente e se pode

ofertar produtos/serviços mais alinhados com suas demandas e desejos - cliente se sente mais representado pela companhia e compra ainda mais. Ou seja, se aplicado da maneira correta o relacionamento com o cliente se torna um *looping* de sucesso, podendo, no melhor dos cenários, o cliente se tornar um embaixador da marca e trazer, ainda, novos clientes.

Para o planejamento, implementação e execução de um programa de fidelidade em uma loja do setor varejista, técnicas de gerenciamento de projetos são essenciais, seja porque de fato, como qualquer outro projeto, deve seguir diretrizes específicas para a garantia de seu sucesso e entrega dos resultados desejáveis [7], seja porque as ferramentas de gerenciamento de projetos são fontes de melhoria da aplicação do programa de relacionamento, ou seja, ajudam no contato, uso da plataforma e na própria satisfação do cliente, que é o objetivo final.

Assim como um cliente satisfeito se torna um aliado, comprando mais e defendendo a sua marca [4], um deslize na experiência do cliente pode significar não apenas a perda daquele cliente, como também de outros clientes ou potenciais clientes, ainda mais em tempos de mídias sociais, em que os usuários compartilham sobre a marca em suas redes, podendo atingir de centenas a milhões de pessoas. Portanto, é necessária muita cautela no desenvolvimento e no gerenciamento do projeto, usando as ferramentas e técnicas disponíveis para que o resultado seja de acordo com o esperado.

Num cenário tão delicado, o gerenciamento da qualidade é essencial, pois, como exposto, os deslizamentos podem ser fatais ao relacionamento com o cliente e à reputação da empresa. Dessa forma, é necessário que se definam os requisitos de qualidade específicos para que, então, se possa validar a conformidade ao longo da execução do projeto [7]. O gerenciamento da qualidade está totalmente relacionado à satisfação do cliente, se tornando uma chave para a implementação de qualquer programa de fidelidade, bem como também está

relacionado à melhoria contínua, que é outro ponto essencial a ser acompanhado, uma vez que a concorrência segue fazendo movimentos similares [1,5], lançando novos produtos, tentando manter ou subir sua posição no mercado etc.

O ponto principal no contexto de gerenciamento da satisfação é, em primeiro lugar, entender quais são as expectativas do cliente, para então desenvolver um programa de fidelidade que seja benéfico aos consumidores. Aqui, é válido reforçar o ponto trazido pelo Madrugá [5] de que há emoção envolvida, ou seja, os clientes não devem ser tratados como números. Para tanto, algumas técnicas do planejamento do gerenciamento do projeto são de grande valia. O *benchmarking* traz a referência de outras empresas em cenários correlatos; obviamente, cada caso é um caso, as organizações são diferentes, mas os exemplos, quando bem utilizados servem tanto para minimizar o risco de falhas, quanto para trazer propostas já validadas. O ideal é saber usar a referência e aplicar para a realidade da empresa em questão. O *brainstorming* é uma técnica também importante, pois traz diferentes visões sem a limitação de certo ou errado; a redução da pressão que é trazida pela "tempestade" de ideias abre portas para conceitos que, a princípio, seriam fora da caixa, mas que podem trazer inovações muito interessantes, destacando a empresa frente à concorrência. Por último, é essencial ouvir o cliente, assim, as entrevistas são uma boa arma, sejam elas individuais ou em *focus group*. Essas entrevistas podem trazer a visão dos erros e acertos da companhia, bem como das necessidades e dos desejos de seus clientes.

No gerenciamento da qualidade do projeto de implementação do programa de fidelidade, não se pode esquecer do PDCA [7], garantindo os ajustes necessários de rota e as ofertas sempre alinhadas à realidade atual dos clientes e às necessidades do projeto. Dessa forma, além de entender a mente humana - e suas diversas motivações -, é necessário fazer o acompanhamento de

variações e as possíveis adaptações com o intuito de manter a qualidade, promover melhorias e garantir a aceitação do usuário e a satisfação dos clientes como um todo.

O gerenciamento das comunicações é outro recurso que deve ser bem aplicado quando se trata de um projeto de implementação de um programa de fidelidade. Aqui, se faz necessário ter o conhecimento das diferenças culturais e pessoais e entender ao máximo o destinatário, viabilizando, assim, uma mensagem que esteja em conformidade com os 5Cs [7], que esteja conectada com os objetivos e, no fim, traga o resultado esperado.

No cenário de bombardeio de informações e grande volume de concorrentes, o bom uso da comunicação pode se tornar um diferencial competitivo [1,5,7]. Para tanto, abordagens multifacetadas podem trazer excelentes resultados, o que inclui tanto comunicação *in loco*, no próprio ponto de vendas, seja escrita ou falada pelos funcionários (aqui, um processo de atendimento bem estabelecido, com colaboradores que tenham domínio sobre o uso e benefícios do programa de fidelidade, é um destaque), um aplicativo que seja *user friendly* e conectado com a *customer experience*, *e-mail marketing*/SMS ou qualquer recurso de comunicação direta que seja pouco invasivo, mas que desperte o interesse e, principalmente, ter a habilidade e a capacidade de transmitir emoção através das mensagens, sejam elas físicas ou on-line, coletivas ou individuais, é o que pode garantir o sucesso na implementação do projeto.

Para a escolha mais assertiva da comunicação, uma boa estratégia é envolver esta parte interessada (clientes) nas reuniões e revisões do projeto [7], ajudando tanto no meio quanto no conteúdo. Um outro ponto de extrema relevância para programas de fidelidade em específico é a necessidade da confidencialidade. O programa é responsável pela coleta de dados de seus usuários, fornecendo informações fundamentais sobre perfil de compra, interesses e dados sensíveis como contatos pessoais. No Brasil, existe a

LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais) [9], que assegura a privacidade dos dados através de procedimentos de segurança. Dessa forma, deve existir o consentimento nesta troca de informações e o tratamento das mesmas deve ser realizado por pessoas específicas, confiáveis, que não podem vazarem. Assim, no caso de programas de fidelidade e do *Marketing* de relacionamento em geral, além dos princípios básicos do gerenciamento das comunicações, é preciso se atentar aos requisitos legais.

A comunicação deve ser planejada e gerenciada, e também deve ser monitorada [7]. Na implementação de um programa de fidelidade, é possível se monitorar a efetividade das comunicações em relação ao objetivo esperado e resultado, entender a satisfação do cliente através de pesquisas, coletar as lições aprendidas para fazer as devidas adaptações futuras, observar e fazer a revisão de dados, bem como promover o acompanhamento da matriz de avaliação do nível de engajamento dos clientes.

Além da gestão da qualidade e da comunicação, é necessário que seja feita também a gestão das partes interessadas [7]. No tema em questão, a principal parte interessada é o cliente, que será o público do programa de fidelidade. Para tanto, em primeiro lugar, o desenvolvimento do programa deve ser uma criação conjunta, ou seja, os interesses e motivações do cliente devem ser usados no desenho do programa como um todo, desde a interface do aplicativo, até os prêmios e benefícios. Deve-se entender os perfis dos clientes e dividi-los em *clusters* para, assim, poder proporcionar ofertas que sejam mais assertivas e aumentar a chance de sucesso do projeto, paralelamente a diminuir os riscos.

Essa participação tem a capacidade de aumentar muito o nível de engajamento do cliente [7] com o programa de fidelidade. A expectativa é que haja um valor positivo neste engajamento, ou seja, com altos níveis de apoio, e que se mitigue a possibilidade do valor negativo, que pode causar a perda de reputação da marca. Como dito

anteriormente, a relação com o cliente é muito sensível e uma falha pode representar um forte impacto financeiro e também de percepção da organização no mercado.

O gerenciamento das partes interessadas deve levar em consideração a diversidade e a complexidade de relacionamento entre as partes, identificando as expectativas, interesse e possíveis impactos que podem ser causados por cada perfil de cliente identificado [7]. A estratégia é envolver cada um desses clientes com um plano de interação que permita e promova a participação de todos e gere redução da resistência e crescimento do nível de apoio, o que é possível muitas vezes através da consciência cultural, bem como da observação e da conversação, além é claro da administração dos conflitos, quando se faz necessário. Os clientes devem ter seu engajamento constantemente acompanhado e as adaptações na estratégia devem ser feitas com a finalidade de mantê-los sempre engajados.

4. Considerações Finais

As práticas de gestão e gerenciamento de projetos, quando aplicadas da maneira correta, são responsáveis pelo sucesso da implementação de um projeto. No caso da implementação de um programa de fidelidade em uma empresa de varejo, como foi o exemplo trabalhado neste artigo, a satisfação do cliente é o objetivo macro que será alcançado quando se mitigam os riscos através do uso da estrutura e das ferramentas validadas pelo gerenciamento de projetos.

O fluxo de caixa de uma empresa, bem como sua reputação e sua posição no mercado são diretamente impactados, pois uma boa experiência junto à marca é capaz de trazer todos esses benefícios, que são essenciais para a evolução do negócio.

Para isso, o grande diferencial, além de selecionar e aplicar as técnicas e ferramentas corretas é conhecer o seu público e envolvê-lo nas decisões. O cliente deve ser o centro da organização, pois, afinal, de nada adianta

focar no produto ou serviço sem entender as necessidades e desejos do seu cliente.

Dessa forma, diante de todos os aprendizados, trabalhos futuros na área de experiência e relacionamento com os clientes devem se embasar nos recursos de gerenciamento de qualidade, comunicações e partes interessadas com o intuito de aumentar a aceitação e minimizar a resistência por parte dos clientes, assim, garantindo o atingimento dos objetivos propostos.

5. Referências

- [1] CERIBELI, H. B.; CERIBELI, R. F.; MERLO, E. M. *Implementando um Programa de Relacionamento com o Cliente: Um Estudo de Caso no Varejo Brasileiro*. Revista de Estudos Sociais - ano 12, n. 23, v. 1, 2010.
- [2] YAMASHITA, S. S.; GOUVÊA, M. A. *Marketing de Relacionamento: Importância e Implicações no Mercado Consumidor*. RAM. Revista de Administração Mackenzie [online] v. 8, n. 4 pp. 103-124, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-69712007/administracao.v8n4p103-124>. Acesso em: 26 jan. 2022.
- [3] KOTLER, P.; KELLER, K. L., *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- [4] KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIWAN, I. *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- [5] MADRUGA, R. *Gestão do relacionamento e customer experience: a revolução na experiência do cliente*. São Paulo: Atlas, 2020.
- [6] REICHELDT, F. F.; SASSER, W. E., *Zero-Defections: Quality Comes to Services*. Harvard Business Review, n. 111, p. 5, 1990.
- [7] PMI. Project Management Institute. *Guia PMBOK® 6a. ed.* – EUA: Project Management Institute, 2017.
- [8] PERIARD, G. *O ciclo PDCA e a Melhoria Contínua*. 2011. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua/>. Acesso em: 26 jan. 2022.
- [9] BRASIL. Lei 13.853 de 08 de julho de 2019. *Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais*. Altera a Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 8 jul. 2019.