

Programas de *referral marketing* em negócios digitais: Um estudo de casos sobre o planejamento, implementação e avaliação em empresas inseridas no meio digital

Referral marketing programs in digital business: A case study on planning, implementation and evaluation in companies inserted in the digital environment



Amanda Sousa Carvalho Ribeiro
Universidade Federal da Bahia (UFBA), Brasil
amanda.scr@hotmail.com

Luciana Alves Rodas Vera
Universidade Federal da Bahia (UFBA), Brasil
lu.alvesvera@gmail.com

RESUMO

Este artigo tem o objetivo de compreender como se configura o processo de planejamento, implementação e avaliação de um programa de *referral marketing* em negócios digitais. Para isso, foi realizado um estudo de casos múltiplos com as empresas α , β e γ , por meio de entrevistas em profundidade com gestores. Os resultados deste estudo contribuem para disseminação da estratégia de *referral marketing* no Brasil, assim como orientam às melhores práticas de divulgação e melhor seleção de membros para os programas.

Palavras-chave: *Referral marketing*, Programas de marketing de indicação, Negócios digitais.

ABSTRACT

This article aims to understand how the process of planning, implementing and evaluating a referral marketing program in digital businesses is configured. For

this, a multiple case study was carried out with companies α , β and γ , through in-depth interviews with managers. The results of this study contribute to the dissemination of the referral marketing strategy in Brazil, as well as guide the best dissemination practices and better selection of members for the programs.

Keywords: Referral marketing, Referral marketing programs, Digital business.

INTRODUÇÃO

Programas de referral marketing são programas de marketing voltados para o incentivo de indicações de uma marca, produto ou serviço por parte de clientes já existentes, para os seus amigos, familiares ou colegas de trabalho, tornando-os consumidores também (Kumar, Leone & Petersen, 2010). Para um programa de referral marketing acontecer, é necessária a existência prévia de clientes que admiram uma marca, produto ou serviço, pois participantes de programas de referral são como advogados ou influenciadores de uma marca da qual já são admiradores, sendo incentivados através de premiações, de acordo com as indicações realizadas.

Marcas e empresas que adotam esse tipo de estratégia de marketing visam clientes satisfeitos e encantados como um canal de aquisição para outros potenciais clientes. Este movimento tem ocorrido, pois clientes provenientes de programas de recompensa por indicação (programas de referral marketing) são mais leais e valiosos do que aqueles adquiridos por meio de outros canais de marketing (Schmitt, Skiera & Van Den Bulte, 2011).

Existem duas formas de recompensar os clientes em programas de referral. A primeira delas é através de recompensas diretas, ou seja, recompensa monetária ou premiações, como brindes ou upgrades em planos. O segundo formato não envolve premiações e recompensas monetárias, mas o impulsionamento da visibilidade daquele cliente em redes sociais, o reconhecimento como autoridade no assunto ou até tratamento especial em interações com a marca (Lee, 2012).



Programas de referral ganharam popularidade como meio de aquisição de clientes nos últimos anos. Atualmente, é comum ver negócios digitais aplicando a estratégia para reter e adquirir clientes. Os negócios digitais, por sua vez, são aqueles que, ao contrário dos tradicionais, que atendem majoritariamente os clientes presencialmente, são acessados por seus clientes de forma remota, de qualquer lugar ou horário (Moraes & Campos, 2021).

Diante disso, o problema de pesquisa deste artigo é: como se configura o processo de planejamento, implementação e avaliação de um programa de referral marketing em negócios digitais? Portanto, o objetivo é compreender como se configura o processo de planejamento, implementação e avaliação de um programa de referral marketing em negócios digitais. Para atingir tal objetivo, realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, utilizando o método de estudo de casos múltiplos com o emprego de entrevistas com as empresas α , β e γ .

Foi realizada uma pesquisa na plataforma acadêmica de busca Google Scholar com os termos “referral marketing”, “marketing de indicação” e “programas de marketing de indicação” e não foram encontrados estudos após o ano de 2020, tanto no âmbito nacional quanto internacional. Antes deste período, embora os termos estejam presentes nas pesquisas, a maior parte dos trabalhos não estão ligados de fato ao objeto de estudo que são os programas de referral marketing. Tais fatos evidenciam que, ainda que o mercado esteja utilizando dos programas de referral como estratégia de marketing, o assunto ainda não é amplamente estudado e pesquisado com profundidade no meio acadêmico, o que é um indicativo da importância deste estudo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Referral marketing

Programas de referral marketing, também chamados de programas de marketing de indicação, são um tipo de estratégia de marketing para



aquisição e retenção de clientes (Kumar, Leone & Petersen, 2010). Alguns conceitos podem se sobrepôr, mas um programa de referral marketing se difere do simples incentivo à indicação boca a boca, que pode ocorrer através de vendedores, redes sociais ou campanhas mais complexas de marketing. De acordo com Berman (2016), membros de um programa de referral marketing são como advogados ou influenciadores de uma marca da qual já são admiradores.

Outro ponto de divergência entre programas de referral marketing e o simples incentivo à indicação boca a boca é o fato de programas de referral apresentarem uma vantagem clara, ou seja, uma recompensa para o indicador. Isto é, os clientes são incentivados a indicar uma determinada marca ou produto, através de premiações, que são realizadas de acordo com as indicações feitas. A existência de uma recompensa, além de incentivar a indicação, pode garantir maior controle sobre o conteúdo da mensagem que está sendo passada, com base nas regras de cada programa (Berman, 2016).

Programas de referral contam com acompanhamento, monitoramento e controle dos participantes e das suas atividades de divulgação, o que é muito difícil de ocorrer nos casos em que existe apenas um incentivo à indicação orgânica (Schmitt, Skiera & Van Den Bulte, 2011). Já quando se compara programas de referral marketing com outros programas tradicionais de marketing, são poucas as sobreposições de conceitos, diante de tantas diferenças existentes nos quesitos de mercados-alvo apropriados, objetivos de marketing, organização de marketing e planejamento geral e estratégias de implementação (Berman, 2016). Enquanto os programas tradicionais de marketing buscam que clientes falem bem da marca, direcionam os esforços de campanhas para clientes que tenham alto valor durante a sua vida útil e usam programas de fidelidade para garantir recorrência de compra, os programas de referral marketing baseiam-se em olhar para os clientes atuais como influenciadores e defensores de uma marca (Berman, 2016).



Os programas de referral apresentam algumas vantagens diante de programas de marketing tradicionais, como maior credibilidade das recomendações com relação a anúncios pagos, acesso a novos clientes que outras ações tradicionais de marketing podem não alcançar e maior adequação dos clientes alcançados à marca, produto ou serviço indicado (Berman, 2016). As organizações que alcançam um crescimento rápido são aquelas que não pensam nos clientes apenas como “compradores de coisas”, mas como defensores e influenciadores (Lee, 2013).

Os programas de referral apresentam outra vantagem sobre os programas tradicionais: o seu custo de aquisição de clientes. Esta estratégia está entre as maneiras mais fáceis e econômicas de obter novos leads (oportunidades de negócio) (Schmitt, Skiera & Van Den Bulte, 2011), como exemplificado no caso do Dropbox. A estratégia de referral marketing contribui para o crescimento orgânico dos negócios, pois, além de criar a intenção de compra, valoriza relacionamentos duradouros firmados na confiança (Jantsch, 2010). Neste tipo de estratégia, um cliente fiel é visto como um meio de aquisição de novos clientes fiéis. Tendo isso em vista, somado com a vantagem financeira desse tipo de estratégia, é importante salientar que programas de referral marketing não são programas de marketing multinível.

A ideia base dos programas de referral é usar as conexões sociais dos clientes existentes com não clientes para converter o último. Para fazer essa conversão acontecer, a empresa oferece ao cliente existente uma recompensa por trazer novos clientes. As diferenças básicas entre a estratégia de referral marketing e o marketing multinível estão nos fatos de que, nos programas de referral, a fonte de influência social é limitada a clientes ao em vez de qualquer pessoa que conheça a marca ou evento e, ao contrário do marketing multinível, os clientes são recompensados apenas por trazer novos clientes. Isto é, eles não realizam qualquer outra função de vendas (como



festas ou palestras), logo, não geram nenhuma receita em função de vendas (Schmitt, Skiera & Van Den Bulte, 2011).

Embora os programas de referral não carreguem o estigma de explorar os laços sociais para fins mercantis, como marketing multinível faz (Biggart, 1990), este tipo de programa está sujeito à abusos por parte dos clientes. Isto ocorre justamente porque, na maioria dos programas de indicação e recomendação, a recompensa é dada independentemente de quanto tempo os novos clientes indicados permanecem na empresa. Ainda que a empresa não se comprometa a aceitar cada indicação, o fato de existir um incentivo, aliado à triagem imperfeita realizada pela empresa, cria a possibilidade de abuso, em que os clientes existentes são recompensados por indicar clientes de baixa qualidade (Schmitt, Skiera & Van Den Bulte, 2011). Sendo assim, é importante que regras sejam pré-definidas e comunicadas de forma clara e que o monitoramento seja constante, para evitar que os participantes sejam recompensados por indicarem clientes de baixa qualidade.

Planejamento, implementação e avaliação de programas de referral marketing

De acordo com Berman (2016), um programa de referral marketing pode ser planejado, implementado e avaliado em oito etapas: (1) organização do programa, (2) planejamento de orçamento, (3) identificação de uma base de clientes para implementação, (4) seleção da mídia promocional e conteúdo da mensagem, (5) determinação de recompensas apropriadas, (6) especificação de regras do programa, (7) escolha do software do programa e (8) avaliação do sucesso ou fracasso do programa.

Organização do programa

Berman (2016) defende que programas de referral marketing não competem apenas às áreas de marketing ligadas diretamente a vendas ou



relações públicas. Programas eficazes atravessam várias áreas do marketing além destas, como publicidade, promoção de vendas, mídia social e marketing de relacionamento. Outro ponto de atenção está para a importância de um programa único de referral e não de diferentes programas entre diferentes grupos de clientes que precisam ser integrados posteriormente. É fundamental também que exista uma pessoa supervisionando e controlando exclusivamente o programa. Em casos de empresas que ainda não possuam um profissional com expertise no assunto ou mão-de-obra disponível, o ideal é a terceirização desta atividade.

Planejamento de orçamento

A maioria das empresas desenvolvem os seus programas de referral focando apenas na pessoa que realiza a recomendação, porém, algumas já recompensam tanto o indicador quanto o indicado (Ryu & Feick, 2007). O orçamento de programas de referral marketing precisa incluir os custos de recrutamento de indicadores, das recompensas do indicador e do indicado, além dos custos de administração do programa, como a pessoa ou empresa responsável pela sua administração e softwares de controle (Berman, 2016).

Deve-se ter em mente, durante o planejamento do orçamento, que o incentivo de indicação é uma despesa variável. Isso ocorre porque o valor do incentivo pode ser variado para refletir a lucratividade de um novo cliente. Além do valor do incentivo, os profissionais de marketing responsáveis pelo programa podem controlar ainda mais as despesas do programa de indicação, desenvolvendo circunstâncias específicas para quando as taxas de indicação serão pagas.

Identificação de uma base de clientes para implementação

Nota-se que programas de indicação demandam que uma base de clientes seja selecionada para serem indicadores, isto é, influenciar a sua rede de contatos, tornando-os clientes. Embora existam poucas pesquisas acadêmicas referenciando o melhor grupo para fazer parte dos programas



de referral, um grupo lógico de indicadores inclui clientes atuais que são apaixonados pelo serviço de uma empresa e pela qualidade do produto, clientes de longo prazo e clientes de renome com excelente reputação (Berman, 2016).

Berman (2016) menciona estudos que identificaram grupos de consumidores que serviriam como excelentes indicadores. Um foi realizado por Walsh e Elsner (2012) e constata que especialistas de mercado oferecem mais indicações do que os não especialistas e são capazes de alcançar uma taxa de conversão consideravelmente mais alta. Além disso, o valor do ticket médio de pedidos realizados através de indicações de especialistas é maior do que o de compras realizadas através de indicações de não especialistas. Outro estudo, realizado por Kumar, Petersen e Leone (2010), constatou que clientes de alto CLV (Lifetime Value) não são necessariamente bons indicadores.

De acordo com Fidelis (2020), o alto índice de recomendação apresenta resultados diversos para diferentes indústrias (Costa, Claro & Bortoluzzo, 2018). Clientes que mais geram negócios e receitas para a empresa não são necessariamente os que apresentam maior intenção de indicação de sua marca (Kumar, Leone & Petersen, 2007). É preciso ter atenção no que se refere à disposição declarada e o seu comportamento real de indicação.

Seleção da mídia promocional e conteúdo da mensagem

Para programas de referral marketing, a internet é um ótimo canal de disseminação de indicações, pois oferece diferentes meios, como Facebook, Twitter e LinkedIn. Por isso, as empresas devem considerar o meio digital para os seus programas, sem considerar apenas as interações realizadas face a face por parte dos indicadores.

Um estudo realizado pela Extole (2015), software especializado em programas de indicação, indicou que os compartilhamentos via e-mail eram os mais eficazes, apresentando maior taxa de conversão. Também é bastante popular o modelo “compartilhe com um amigo”, que consiste no



compartilhamento de um link rastreável que identifica o código do indicador e, assim, as suas indicações e conversões. Independente do formato escolhido, o sucesso de grandes programas de referral, como o do Dropbox, está atrelado à simplicidade da mecânica do programa e a forma como ela é explicada.

Já quando se fala da mensagem passada pelo indicador, existe a opção dela ser previamente direcionada pela equipe de marketing responsável pelo programa, ou totalmente redigida pelo indicador. No caso das mensagens previamente direcionadas, podem ser criados links que forneçam conteúdos de blogs, e-mails e mensagens prontas para que os indicadores compartilhem.

Determinação de recompensas apropriadas

Independentemente do tipo de negócio em que um programa de referral está inserido, um bom planejamento nas recompensas no marketing de indicação é fundamental, uma vez que os participantes do programa se envolvem diretamente com a marca quando é oferecido algum prêmio, sendo criado um relacionamento baseado na reciprocidade. Existem diferentes possibilidades para as recompensas de programas de referral marketing, que podem variar de acordo com o orçamento disponível e com o segmento do negócio. As recompensas fornecidas mediante indicações podem ser na forma de vouchers, pontos resgatáveis, brindes, pontos de fidelidade, cartões-presente, doações de caridade, minutos grátis.

Os estudos de Berman (2016) apresentam um conflito de resultados entre pesquisas que associam as recompensas. Por um lado, uma das pesquisas aponta que a probabilidade da realização de uma indicação, assim como o seu valor aumentaram com o aumento dos incentivos oferecidos em troca (Wirtz & Chew, 2002). Por outro lado, uma pesquisa diferente apontou que, embora oferecer uma recompensa aumente a probabilidade de uma indicação, não houve diferença de efeito entre recompensas menores e maiores (Ryu & Feick, 2007).



Nesta etapa, também é necessário definir se apenas o indicador receberá alguma recompensa, ou se o indicador e a parte indicada irão ser beneficiados. No estudo de Ryu e Feick (2007), foi descoberto que o impacto dos programas de recompensa foi muito maior para uma marca mais fraca no mercado do que para uma marca mais forte, já reconhecida e renomada no mercado. Como resultado dessa descoberta, Ryu e Feick (2007) sugeriram recompensar apenas o indicador por marcas mais fracas, ou seja, menores e menos reconhecidas no mercado, e recompensar tanto o indicador quanto o cliente indicado por marcas fortes no mercado.

Especificação de regras do programa

Programas de referral estão sujeitos a abusos por parte dos clientes. Isto ocorre porque, em muitos programas, a recompensa é dada independentemente de quanto tempo os novos clientes indicados permanecem na empresa, por exemplo. Ainda que a empresa não se comprometa a aceitar cada indicação, o fato de existir um incentivo, aliado à triagem imperfeita realizada pela empresa, cria a possibilidade de abuso ou fraude, cenário em que os clientes existentes são recompensados por indicar clientes de baixa qualidade (Schmitt, Skiera & Van Den Bulte, 2011).

Berman (2016) defende que as regras do programa de referral devem detalhar com clareza as circunstâncias em que um indicador tem direito de ser recompensado por uma indicação realizada. Existem diferentes formatos para basear a regra de recompensa de um indicador. As condições podem ser baseadas em clientes que se inscrevem no serviço (avaliação), continuam a usar um serviço por um determinado período de tempo (fidelidade) ou fazem compras mínimas.

Em alguns programas de indicação, não é conferido quanto tempo o cliente indicado utilizou o serviço da empresa ou se houve devolução do produto adquirido. Isso cria situações de abuso em potencial nas quais os indicadores e os indicados podem conspirar para dividir uma premiação.



Sendo assim, é recomendado que sejam criadas regras que prevejam cenários de devolução ou desinscrição do serviço.

Além de definir quais condições geram a recompensa para o indicado e evitar cenários de fraudes, as regras também precisam realizar outras determinações. Prazos para indicações, transferências de prêmios, condições para se tornar um indicador (como histórico de compras) são alguns dos pontos imprescindíveis para as regras de um programa de referral. Contudo, para garantia do funcionamento dessas regras, é fundamental que haja monitoramento constante do cumprimento de tais.

Escolha do software do programa

Berman (2016) considera que programas de referral marketing exigem softwares especializados. Estes programas são responsáveis por enviar e-mails automatizados para os indicadores ou potenciais indicadores, coletar depoimentos sobre o programa ou marca, monitorar mídias sociais, rastrear indicações de clientes atuais, computar compras dos indicados, realizar sorteios e concursos entre os membros do programa, agradecer aos indicadores pelas suas respectivas indicações, calcular pagamento, pontos ou recompensas dos indicadores, e acompanhar os custos totais do programa de indicação.

Avaliação do sucesso ou fracasso do programa

No seu estudo, Berman (2016) alega que um programa de referral marketing pode ser avaliado por diferentes métricas, dentre elas, o número de indicadores que participam do programa, a taxa de conversão de cliente, o custo de aquisição de um novo cliente por indicação versus novo cliente via outros programas de marketing, e o valor de cada cliente indicado com base nos seus respectivos históricos de compras e ticket médio, taxa de retenção e margem de lucro.

Berman (2016) aponta que um erro comum na avaliação de resultado de um programa de referral envolve avaliar o programa apenas observando



o número de indicações fornecidas, ao em vez de determinar o valor monetário dos clientes indicados. É necessário entender o número de indicações realizadas, mas mais do que isso, quantas foram realmente convertidas em clientes e o retorno monetário dessas conversões. Berman (2016) também defende que é necessário o entendimento de que o tempo necessário para a avaliação de sucesso ou insucesso de um programa de referral é de três meses a um ano, de acordo com a complexidade de cada programa.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa segue uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo, e foi realizada através do método de estudo de casos múltiplos. Um estudo de caso é uma investigação com base na experiência de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto (Yin, 1994). Sendo assim, os estudos de caso buscam a compreensão e a interpretação mais profundas dos fatos e fenômenos específicos, proporcionando a disseminação do conhecimento, por meio de possíveis generalizações ou proposições teóricas que possam surgir do estudo (Yin, 1994).

Neste estudo, os comportamentos de planejamento, implementação e avaliação dos programas de referral marketing das empresas α , β e γ , inseridas no contexto de negócios digitais, foram comparados ao modelo teórico apresentado por Berman (2016). Para captação do fenômeno a partir da perspectiva das situações de mercado, foi feita uma coleta de dados, através de entrevistas com as empresas α , β e γ .

O instrumento de coleta de dados foi um roteiro de entrevista semiaberto, construído com base no modelo teórico apresentado por Berman (2016). O Quadro 1 apresenta as categorias analisadas no estudo e o roteiro de entrevista, com base em cada categoria, além das categorias de ambientação, que visam trazer um contexto sobre a organização em questão e o papel do entrevistado na organização e atuação no programa de referral marketing.



Quadro 1. Roteiro de entrevista semiaberto

Categoria	Perguntas
Perfil geral do entrevistado	Qual cargo você ocupa na empresa hoje?
	Você trabalha diretamente com o programa de <i>referral marketing</i> ?
	Qual o seu papel hoje diante do programa de <i>referral marketing</i> da empresa?
	Quais atividades relacionadas ao programa de <i>referral marketing</i> você executa hoje?
Perfil geral da organização	Qual o ramo de atuação e porte da organização?
	Há quanto tempo a empresa existe?
Organização do programa	Há quanto tempo o programa de <i>referral marketing</i> existe?
	Existe alguém que olhe exclusivamente para o programa dentro da organização ou a contratação de algum serviço terceirizado que administre exclusivamente o programa?
	O programa recebe atenção de mais de uma área da empresa?
	Como ocorre o planejamento do programa de <i>referral marketing</i> ?
Planejamento de orçamento	Existe um planejamento específico para o orçamento para o programa de <i>referral marketing</i> da organização? Se sim, como ele é feito?
	Quais são os gastos previstos no orçamento do programa?
Identificação de uma base de clientes para implementação	Quais são as bases de clientes participantes do <i>programa de referral</i> ?
	Existe a identificação de alguma base que performe melhor? Se sim, qual?
Seleção da mídia promocional e conteúdo da mensagem	Como é realizada a indicação por parte do indicador e o seu rastreamento?
	Através de quais mídias os participantes mais realizam indicações hoje?
	Vocês já identificaram um canal que seja mais efetivo para as indicações? Se sim, qual?



	A mensagem passada pelo indicador é previamente direcionada pela equipe responsável pelo programa? Se sim, como isso é realizado?
Determinação de recompensas apropriadas	Quais são as recompensas adotadas atualmente no programa de <i>referral marketing</i> da organização?
	Existe a percepção de influência entre a recompensa oferecida e a qualidade ou volume das indicações realizadas?
	O programa de <i>referral</i> da organização oferece também recompensas para os indicados? Se sim, qual?
Especificação de regras do programa	Quais são as regras existentes no programa de <i>referral marketing</i> da sua organização?
	Existem critérios que definem se um indicador está realmente apto a receber a recompensa por uma indicação?
	Em algum momento do programa ocorreu a identificação de algum comportamento de fraude? Se sim, qual?
	Através de qual canal as regras são comunicadas e disponibilizadas para os participantes?
Escolha do software do programa	O programa faz o uso de algum <i>software</i> para controle? Se sim, quais funções ele realiza? Se não, como é realizado o controle do programa?
Avaliação do sucesso ou fracasso do programa	Quais são as métricas utilizadas para o controle do resultado do programa de <i>referral marketing</i> da sua organização?

Fonte: Elaborado pelas autoras com base no artigo de Berman (2016).

Com base no roteiro de pesquisa, foram realizadas três entrevistas com os membros das empresas α , β e γ . As entrevistas foram gravadas individualmente através da ferramenta de videoconferência Google Meet, tiveram a duração de 30 minutos, cada, e foram transcritas. Os entrevistados assinaram o termo de livre consentimento de entrevista, autorizando seu uso.

Para analisar os dados coletados, utilizou-se o método de análise de conteúdo, técnica que tem como objetivo organizar e sintetizar os dados, com o objetivo de obter respostas do tema pesquisado (Gil, 2014; Levrini &



Silveira, 2021). Na análise de conteúdo, o conteúdo chega em estado bruto e é com base nele que se inicia a análise para que se possa extrair significado dos conteúdos ocultos nos dados. Neste trabalho, os conteúdos analisados serão as entrevistas com os colaboradores das empresas α , β e γ , que do seu formato bruto, terão conteúdo e significados extraídos.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Caso empresa α

Perfil do entrevistado e da organização α

A empresa α faz parte do setor de indústria de alimentos e bebidas e está presente no meio digital através de um e-commerce, no qual vende os seus produtos no varejo para os clientes finais, que são pessoas físicas. A empresa α existe há seis anos e atualmente é considerada uma empresa de médio porte, de acordo com a definição publicada em 2013 do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), que se baseia no número de funcionários para a classificação, neste caso, entre 20 e 99 funcionários.

Para entendimento dos processos de planejamento, implementação e avaliação do seu programa de referral marketing, foi realizada entrevista com o coordenador de growth marketing, área do marketing que visa não apenas adquirir novos clientes, mas transformá-los em consumidores de longo prazo e promotores do negócio.

O coordenador entrevistado faz parte do quadro de funcionários da empresa α desde 2019 e, ainda que o programa esteja alocado em outro setor da empresa, trabalha diretamente com o programa de referral marketing. A interface do coordenador ocorre por meio da gestão e acompanhamento de indicadores, pois o programa é considerado uma das alavancas de crescimento da organização, sendo uma estratégia que tem a atenção do time de growth marketing.



Planejamento, implementação e avaliação do programa de referral marketing da empresa a

O programa de referral marketing da empresa a existe há três anos e é o único existente na empresa hoje. O programa é responsabilidade do setor de customer experience, área que tem como objetivo garantir que o cliente tenha a experiência projetada pela empresa durante todos os pontos de contato da sua jornada como consumidor. Apesar de receber o olhar exclusivo de uma analista do time de customer experience, ele tem a atenção e interface com outros times. Além do time de growth marketing, que acompanha e gere os indicadores do programa, o programa também conta com o apoio do time de marketing de conteúdo, que presta suporte na produção de peças gráficas para comunicações oficiais com indicadores. Os fatos mencionados concordam por totalidade no que é orientado por Berman (2016) no que diz respeito à organização de programas de referral marketing.

O seu planejamento estratégico ocorre mensalmente. Durante uma vez no mês, o time de customer experience, responsável pelo programa, e os times que fazem interface se reúnem para análise de resultados e execução de tarefas e ações do mês anterior e planejamento do mês seguinte. Neste momento, é definido o calendário mensal de ações. Demandas são distribuídas e metas são alinhadas. Após isso, o acompanhamento ocorre de forma semanal através de reuniões de trabalho entre a analista responsável pelo programa e sua liderança.

No que diz respeito ao planejamento orçamentário do programa, na empresa a não existe um planejamento direto. Uma parte do orçamento previsto é dedicada ao programa, de acordo com a necessidade alinhada durante o planejamento realizado mensalmente. No orçamento geral do time, sempre estão previstos gastos diretos com o programa, conforme orientado por Berman (2016), como o salário da analista responsável, ferramentas utilizadas para análise e execução do programa, custos dos descontos cedidos aos indicados, premiações dos indicadores e logística de



envios de recompensas. Contudo, por não existir uma delimitação orçamentária específica para o programa, outros custos podem ser englobados, de acordo com o planejamento mensal, estes podem englobar ações e brindes para os participantes.

Para o entendimento de quem são os participantes do programa de referral marketing da empresa a, é necessário o entendimento prévio de dois conceitos. O primeiro deles, a escala NPS (Net Promoter Score). Criada por Reichheld, a escala NPS se trata de uma escala de 0 a 10 que mede quantitativamente o nível de satisfação ou fidelização dos clientes ao negócio (Bispo, Lodi & Spínola, 2021). Tal escala se baseia em uma pergunta direta realizada ao cliente após a sua experiência com a marca, como o exemplo “De 0 a 10, quanto você nos recomendaria um amigo?”. A nota indicada pelo cliente o classifica como promotor, neutro ou detrator da marca. São considerados clientes promotores aqueles que dão nota 9 ou 10 diante do questionamento, clientes promotores são aqueles que tendem a indicar a marca após a experiência positiva.

O segundo conceito fundamental para o entendimento dos participantes do programa de referral marketing da empresa a é o da Análise RFM, uma análise realizada com a base de clientes, com base na recência, frequência e valor monetário das compras do cliente para auxiliar na segmentação da base. A Análise RFM classifica numericamente um cliente em cada uma dessas três categorias, em uma escala de 1 a 5, sendo que, quanto maior a nota atribuída, melhor o resultado. O melhor cliente é aquele com a pontuação máxima em todas as categorias. (Carvalho, 2020). Os clientes com melhores resultados, são aqueles que dão maior retorno financeiro para a organização.

Os participantes do programa de referral marketing da empresa a são convidados pela analista, semanalmente. Existem três grupos convidados, os promotores da escala NPS aplicada após a experiência de compra no site e tempo hábil para consumo do produto, os melhores clientes com base na



Análise RFM e, por fim, os clientes mais próximos e engajados com a marca nas redes sociais, que já tenham tido ao menos uma experiência com o seu e-commerce anteriormente. A escolha dessas bases conversa com o grupo de clientes atuais que são apaixonados pelo serviço, mencionados no artigo de Berman (2016).

Embora não exista hoje na organização nenhuma análise numérica que indique qual dessas três bases performa melhor com as indicações, já foi observado que a melhor performance está entre os grupos de promotores do NPS e clientes mais próximos e engajados com a marca nas redes sociais. Tal fato confirma a teoria apresentada nos estudos de Kumar, Leone e Petersen (2010), que indica que os clientes que dão maior retorno financeiro não são necessariamente bons indicadores.

As indicações são realizadas através de cupons de descontos e links personalizados, que rastreiam o indicador e computam os pontos de acordo com a compra realizada pelo indicado. O conteúdo de divulgação é livre, mas os indicadores recebem atualizações e orientações sobre campanhas atuais, assim como material gráfico para postagem em redes sociais, como a possibilidade apresentada por Berman (2016). Seguir as orientações e postagens sugeridas não é obrigatório, o participante sempre pode adaptar a forma como deseja divulgar a marca à sua vontade.

Adotando este modelo, existe por parte da empresa a, o fomento à divulgação através de mídias sociais e não apenas face a face, conforme orientado por Berman (2016), Apesar de não existirem regras específicas que limitem o conteúdo divulgado, existem normas no que diz respeito aos canais de comunicação e formatos de envio da indicação, que serão destrinchados posteriormente neste estudo.

Diante do incentivo à divulgação via redes sociais, a empresa a afirma que o maior canal de divulgação dos participantes do programa hoje é a rede social Instagram. A maior performance de indicações também está concentrada neste canal.



No formato do programa da empresa a, existe recompensa tanto para o indicador, como para o indicado. O indicado, ao realizar uma compra com o cupom de desconto ou link de um indicador, ganha 10% de desconto no valor do seu pedido. Em ações promocionais, esse desconto pode ser maior ou acumulado com algum brinde da marca ou amostra grátis dos produtos ou de produtos parceiros. Já o indicador acumula pontos de acordo com o valor de cada pedido realizado com o seu cupom ou link. Esses pontos podem ser trocados por produtos ou brindes da marca. Apesar de o estudo de Berman (2016) apresentar ambiguidade quanto à influência das recompensas no volume e qualidade das indicações realizadas, na empresa a, foi observado que quanto melhor são as recompensas oferecidas, maior é o empenho dos participantes do programa para realizar indicações, a fim de alcançar a pontuação necessária para troca dos itens desejados.

As regras do programa de referral marketing da empresa a são enviadas por e-mail no momento em que o indicador ingressa no programa e estão disponíveis no site do programa. Elas dizem respeito à forma de divulgação do cupom, a fim de evitar competição com outros canais de aquisição de novos clientes, conflitos entre indicadores e envio de mensagens em massa que possam prejudicar a imagem da empresa e experiência de potenciais clientes. As regras limitam comentários de divulgação em publicações em redes sociais de outros parceiros e na página oficial da marca, assim como o envio de mensagens em massa para pessoas desconhecidas. Caso as regras não sejam cumpridas, o membro pode ser desligado do programa.

No que diz respeito às regras de pontuação, apenas é considerado o uso do cupom ou link. Apesar do artigo de Berman (2016) apontar para a importância da definição de regras de validação de pontuação para evitar fraudes, o cancelamento da compra por parte do indicado não culmina na perda dos pontos adquiridos pela venda. Esse formato funciona bem para o cenário da empresa a, visto que nunca foi identificado um comportamento de fraude entre os participantes.



O programa inicialmente era monitorado por planilhas e atualmente, segue o indicado por Berman (2016), uma vez que é controlado através da sincronização do software interno de pedidos da empresa com um software desenvolvido internamente que computa a pontuação de cada pedido e os resgates solicitados via site. As análises de dados são feitas no PowerBI, um programa específico para análise de dados. Já as comunicações são realizadas via aplicativos de mensagens e disparos de e-mail automáticos que partem de um software de automação de marketing, utilizado por diversas áreas da empresa.

Neste caso, são analisadas diversas métricas e indicadores, sendo eles, o tamanho da base, o percentual de clientes ativos na base, ou seja, clientes que realizam indicações, a quantidade de indicações, o volume de novos membros, o LTV (Life Time Value), o custo de aquisição de clientes via programa e o percentual do faturamento do programa diante do faturamento total do e-commerce.

Caso empresa β

Perfil do entrevistado e da organização β

A empresa β faz parte do setor de tecnologia e saúde, oferecendo um serviço de assinatura online recorrente para disponibilização de treinos físicos focados em melhoria da performance física e cognitiva, como dança, treinos funcionais e aeróbicos. A empresa β existe há oito anos e atualmente é considerada uma empresa de médio porte.

Para entendimento dos processos de planejamento, implementação e avaliação do seu programa de referral marketing, foi realizada entrevista com a analista de referral marketing. Ela trabalha na empresa β há um ano e sempre esteve envolvida diretamente com o programa, com o papel de garantir a sua operação da melhor forma, oferecendo a melhor experiência para os participantes.



Planejamento, implementação e avaliação do programa de referral marketing da empresa β

O programa de referral marketing da empresa β existe há quatro anos e, no que diz respeito à organização do programa, segue o apontado por Berman (2016). Ele é o único programa de referral marketing existente na empresa e recebe o olhar exclusivo por parte da analista do time de marketing, mas é apoiado por outras frentes do time de marketing, assim como pelo time de produtos, customer experience e tecnologia. Os times mencionados interagem com o programa garantindo o seu funcionamento na plataforma online e registro dos dados, assim como produzindo e enviando conteúdo de comunicação para os membros.

O planejamento estratégico do programa ocorre mensalmente e sempre está alinhado com as estratégias gerais da empresa previstas para o mês. Durante o planejamento mensal, existe o entendimento de demandas que serão solicitadas para times que apoiam o programa, assim como as demandas da analista responsável pelo programa e a definição de conteúdos, calendário de envio desses e ações de engajamento de vendas no mês.

No que diz respeito ao planejamento orçamentário do programa, ele está incluído no orçamento geral do time de operações e é delimitado um percentual por mês para o programa de referral marketing. Indo de acordo com o orientado por Berman (2016), neste orçamento está previsto o pagamento das recompensas dos indicadores, o salário da analista responsável e demais despesas da operação, como as ferramentas necessárias para o seu funcionamento e despesas financeiras decorrentes da recompensa, que é monetária, e do desconto cedido ao indicado.

Diferente do que é indicado por Berman (2016), na empresa β não existem segmentações específicas para participação no programa. Todos os 600 mil usuários da plataforma estão aptos a participar do programa de referral marketing. Ainda que todos estejam aptos a realizar indicações,



apenas os usuários ativos estão aptos a receber a recompensa pela indicação realizada. São considerados usuários ativos aqueles que estão com uma assinatura ativa no momento, ou seja, pagantes no mês corrente da indicação realizada.

Diferente do estudo de Berman (2016), na empresa β , o grupo de destaque no que diz respeito à quantidade e qualidade de indicações, não é observado com base em algum comportamento de compra. Diante da base de usuários, foi identificado pela empresa β que a melhor performance em indicação está nos usuários com perfil semelhante de influenciadores digital, ou seja, mais desenvolvidos em redes sociais. Ressalta-se que existe apenas uma semelhança de perfil com influenciadores digitais, os usuários de melhor performance não são necessariamente influenciadores e fazem parte do programa de referral marketing, não havendo nenhum outro tipo de parceria paga com estes.

As indicações são realizadas através de links personalizados, que rastreiam o indicador e computam os pontos de acordo com a assinatura realizada pelo indicado. O conteúdo para divulgação do link personalizado é livre e fica à critério do indicador, ainda que estes recebam orientações de acordo com as campanhas promocionais que estejam ocorrendo no momento. Também existem algumas regras quanto ao formato e canais da indicação, que serão destrinchadas posteriormente neste estudo. As indicações dos membros do programa de referral marketing da empresa β ocorrem majoritariamente por redes sociais, principalmente Instagram e Telegram, sendo o Instagram o canal de melhor performance.

Diante do cenário do comportamento de indicações e orientações para tal, a empresa β apresenta três fatores que conversam com a afirmação de Berman (2016) sobre a importância da presença online dos programas de referral marketing. O primeiro deles, as orientações de divulgação de conteúdo no meio digital. O segundo ponto, o destaque na performance de indicações realizadas em redes sociais por pessoas mais ativas e desenvolvidas



nesse meio (com perfis semelhantes a influenciadores digitais). E, por fim, o terceiro ponto, que se trata da identificação do fato de que o maior volume e performance de indicações ocorrem nas divulgações realizadas através de redes sociais.

No formato do programa da empresa β existe a recompensa tanto para o indicador, quanto para o indicado. O indicado recebe 10% de desconto no valor da assinatura anual da plataforma. Já a recompensa para o indicador é monetária, a cada indicação efetivada e válida, o indicador recebe R\$50,00. Nunca houve variação na recompensa oferecida ao indicador, por isso, variações no comportamento e qualidade de indicações nunca foram percebidas quando comparadas às mudanças de recompensas. Sendo assim, não é possível analisar, no cenário da empresa β , se a qualidade e volume das indicações sofrem influência das recompensas oferecidas.

O programa possui regras claras que estão disponíveis no seu site e aplicativo. As regras dizem respeito tanto à mecânica, quanto à divulgação do link personalizado. As duas primeiras regras dizem respeito à validação da indicação, para uma indicação ser validada ela precisa obrigatoriamente ocorrer através do link personalizado e o indicado precisa passar pelo período de garantia, ou seja, a indicação só é validada 30 dias após a assinatura por parte do indicado, quando a garantia é finalizada e ele não pode mais realizar o cancelamento. Existem também regras ligadas ao recebimento da recompensa monetária. Elas são o fato do indicador precisar ser um usuário ativo da plataforma para ter acesso à recompensa, ou seja, estar com uma assinatura ativa e pagamento em dia. Além disso, os pagamentos ocorrem até o dia 20 de cada mês e devem ser solicitados até o dia 10 para recebimento no mês corrente.

Berman (2016) afirma que as regras do programa de referral marketing devem detalhar com clareza as circunstâncias em que um indicador tem direito de ser recompensado por uma indicação realizada. Apesar de nenhum comportamento de fraude ter sido identificado em algum momento



durante os quatro anos de funcionamento do programa de referral marketing da empresa β , estas regras mitigam este tipo de comportamento, assim como possíveis quebras de expectativa na experiência do indicador.

Quanto à divulgação do link personalizado, as regras determinam que ela pode ocorrer de forma livre no que diz respeito ao conteúdo publicado pelo indicador. Toda forma de divulgação orgânica pode ser feita, existindo proibição apenas da divulgação via anúncio pago, que foge da premissa básica da indicação orgânica de programas de referral marketing.

Assim como Berman (2016) indica, o programa de referral marketing da empresa β possui um software especializado. Todo o controle de indicações e solicitações de resgate das premiações ocorre através de um software desenvolvido internamente e integrado com a plataforma de assinatura da empresa. Os resultados são computados e analisados em uma plataforma terceira, comercializada e desenvolvida para esse fim. As comunicações com os membros, por sua vez, são realizadas através de aplicativos de mensagens e disparos de e-mail automáticos que partem de um software de automação de marketing, utilizado também por outras frentes do time de marketing da empresa.

Para medir os resultados do programa de referral marketing da empresa β , são analisados diferentes indicadores, sendo eles, a taxa de frequência de indicações (que indica quantas indicações, em média, um indicador realiza) e a taxa de adesão ao programa (que indica o percentual da base ativa de clientes que faz parte do programa de referral marketing). Além desses, são analisadas também a quantidade de vendas, a quantidade de indicadores cadastrados no programa que são ativos na realização de indicações, a quantidade de assinaturas de indicados que foram canceladas e o percentual do faturamento do programa diante do faturamento total da empresa.

Caso empresa γ

Perfil do entrevistado e da organização γ



A empresa γ faz parte do setor de cosméticos e está presente no meio digital através de um e-commerce, no qual vende os seus produtos no varejo para os clientes finais. A empresa γ existe desde 2020 e atualmente é considerada uma empresa de médio porte.

Para entendimento dos processos de planejamento, implementação e avaliação do seu programa de referral marketing, foi realizada entrevista com a líder do time de Customer Experience, área responsável pelo programa dentro da empresa. A entrevistada faz parte do quadro de funcionários da empresa γ há dois anos e trabalha diretamente com o programa, uma vez que ele é governado pelo seu time. No programa, ela executa um papel gerencial, sendo responsável por aprovar estratégias propostas, acompanhar o fluxo orçamentário e distribuir tarefas.

Planejamento, implementação e avaliação do programa de referral marketing da empresa γ

O programa de referral marketing da empresa γ existe desde 2022 e é o único existente na organização, como indicado por Berman (2016). Berman (2016) também aponta no seu estudo a necessidade de existir uma pessoa supervisionando e controlando exclusivamente o programa, porém em casos de empresas que ainda não possuam um profissional com expertise no assunto ou mão-de-obra disponível, a indicação é a terceirização desta atividade.

Devido à falta de mão-de-obra com expertise no assunto, não existe nenhum funcionário da empresa que olhe exclusivamente para o programa atualmente, porém, a líder do time de Customer Experience conta com um analista da sua equipe que, dentre outras atividades, executa as estratégias previstas para o programa, além de uma consultoria externa que os orientam e apoiam no planejamento e execução do programa.

A consultoria externa funciona através de reuniões de uma hora e meia, que ocorrem duas vezes por semana. Nos primeiros três meses da consultoria, os encontros serviram para definir a estratégia de implementação e



lançamento do programa. Atualmente, os encontros são aproveitados para manutenção e planejamento de próximos passos para expansão e melhor avaliação do programa.

Ao contrário do que indica Berman (2016), atualmente o programa de referral marketing da empresa γ recebe atenção apenas do time de Customer Experience e do time de design, que produz peças gráficas para comunicação com clientes. A empresa γ considera que outras áreas, como a área de marketing de performance e marketing de conteúdo, devam olhar para o programa e que isso, sem dúvidas, melhoraria o escalonamento da performance do programa, contudo, com as atividades decorrentes do rápido desenvolvimento da organização e fase inicial do programa de referral marketing, isso ainda não ocorre.

Como recomenda Berman (2016), o programa de referral marketing da empresa γ conta com um orçamento dedicado a ele. O planejamento orçamentário contou com uma verba inicial alocada para o lançamento e início do programa, no qual estavam previstos apenas o valor da consultoria e os valores referentes às recompensas de indicados e indicadores do programa. Como o analista que atende o programa realiza outras atividades do time de Customer Experience, o seu salário está previsto no orçamento geral do time e não no orçamento direto do programa. A partir disso, foi considerado o indicador ROI (Return on Investment ou, em português, Retorno sobre Investimento) para avaliação da saúde e viabilidade financeira do programa. Com base nos resultados deste indicador, também é determinada a verba para novas ações e inovações no programa. Até o momento, os resultados foram positivos, possibilitando novas ações com brindes e conteúdos todos os meses.

No que diz respeito aos participantes do programa, a empresa γ segue o grupo lógico de clientes atuais que são apaixonados pelo serviço e pelos produtos, mencionado por Berman (2016) no seu artigo. Estão aptos a participar três diferentes grupos dentre os clientes do e-commerce. São eles,



promotores do NPS, ou seja, aqueles que deram notas nove ou dez na pesquisa aplicada após a compra e experiência com o produto. Participam do programa também clientes com alta recorrência de compras, isto é, com mais de cinco pedidos realizados no site, além dos clientes engajados e que tenham relacionamento mais próximo à marca nas suas redes sociais.

Apesar do pouco tempo e ausência de dados numéricos que registrem o observado, para a empresa γ , os melhores indicadores são aqueles que expressam de forma mais aberta o encantamento pela empresa e pelos produtos. Isto é, é observada melhor performance na qualidade e volume das indicações, daquelas provindas de promotores do NPS e clientes mais engajados e próximos à marca nas redes sociais.

Os participantes recebem um cupom de desconto personalizável e rastreável. Sendo assim, os indicados podem realizar compras no site com o cupom do indicador e ganhar 10% de desconto. O indicador, por sua vez, irá acumular pontos de acordo com cada pedido realizado com o seu cupom. O número de itens adquiridos ou o valor dos produtos não é levado em consideração. O conteúdo de divulgação é livre para definição do indicador, porém ele recebe materiais gráficos para apoio em postagens, dicas para divulgação e é nutrido por conteúdo da marca sobre os benefícios do produto semanalmente. As orientações servem como suporte para alavancar os resultados em indicação, mas não existe obrigatoriedade no cumprimento.

As orientações de conteúdo, tal como os materiais gráficos de suporte às postagens em rede sociais, incentivam a divulgação através desse meio, seguindo o que orienta Berman (2016) sobre evitar apenas o incentivo às indicações face a face, fomentando as indicações no meio virtual. Assim, a empresa γ considera que, atualmente, a maior parte das indicações realizadas ocorrem por redes sociais, principalmente o Instagram e aplicativos de troca de mensagens, como o WhatsApp e Telegram. Apesar do maior volume de indicações ocorrer via Instagram, a empresa γ identifica os aplicativos de troca de mensagens como mais eficientes para conversão, e



associa isso ao fato de que o contato através dele é mais próximo e personalizado entre o indicador e o indicado, que tendem a ser mais íntimos quando se comunicam por este meio.

No formato do programa da empresa γ , tanto o indicador como o indicado recebem recompensas. O indicado recebe 10% de desconto nos pedidos realizados com um cupom de desconto de um indicador. Esse valor pode ser alterado em casos de ações promocionais pontuais, tais ações também podem proporcionar outras vantagens para o indicado, como amostras grátis ou outros produtos da marca. Já o indicador acumula pontos com as compras dos seus indicados. Esses pontos, quando acumulados, podem ser trocados por produtos e brindes da marca. Dado o pouco tempo de existência do programa, ainda não houve grandes mudanças nas opções de recompensas para indicadores, sendo assim, não foram observadas alterações na quantidade e qualidade de indicações com base na alteração de recompensas oferecidas.

As regras do programa de referral marketing da empresa γ dizem respeito apenas à divulgação do cupom de desconto. Apesar do conteúdo livre, existem limitações quanto aos meios de comunicação, evitando competições entre diferentes canais de aquisição. Desta forma, é proibida a divulgação em comentários em publicações no perfil oficial da empresa ou no perfil de outros parceiros, assim como o impulsionamento pago de posts que contenham o cupom de desconto. O envio de mensagens em massa contendo a divulgação do cupom também é proibido, com o intuito de preservar a imagem da empresa e evitar incômodo para potenciais clientes. As regras são disponibilizadas no site do programa e comunicadas por e-mail e, caso não sejam cumpridas, o participante será advertido. Em caso de recorrência, ele é desligado do programa.

As regras de validação de indicações, também orientadas por Berman (2016), por sua vez, não ocorrem. Quando um pedido com o cupom de um indicador é realizado e o seu pagamento confirmado, os pontos são



computados. O cancelamento da compra por parte do indicado não culmina na retirada dos pontos do indicador. Mesmo sem regras que determinem a validação de uma pontuação após a compra, nunca foi identificado nenhum comportamento de fraude.

O programa, contrariando o orientado por Berman (2016), não conta com nenhum software especializado para o controle de indicações e troca de recompensas. Apesar de enxergarem a possibilidade de adoção de um software especializado em um futuro breve, na fase inicial em que se encontra o programa de referral marketing da empresa γ , todas as métricas e funcionamento são controlados através de um planilhas no Excel e as informações que a abastecem são retiradas do software interno de registro de pedidos. Todas as comunicações são realizadas através do aplicativo de mensagens WhatsApp e e-mails disparados pela ferramenta de automação de marketing que já era utilizada anteriormente à criação do programa, pelos outros times da empresa.

Na empresa γ , na fase inicial em que o programa se encontra, as métricas analisadas através dos dados extraídos são poucas. Por enquanto, são analisados apenas o ROI (Retorno sobre Investimento), a taxa de participantes ativos (realizando e convertendo indicações) e o faturamento líquido e bruto do programa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender como se configura o processo de planejamento, implementação e avaliação de um programa de referral marketing em negócios digitais. Após o aprofundamento teórico sobre referral marketing e negócios digitais e o estudo de casos com as empresas α , β e γ , tornou-se possível realizar comparações entre os casos, assim como entender o comportamento de planejamento, implementação e atual de programas de referral marketing em negócios digitais.



Berman (2016) afirma que um programa de referral marketing pode ser planejado, implementado e avaliado em oito etapas: (1) organização do programa, (2) planejamento de orçamento, (3) identificação de uma base de clientes para implementação, (4) seleção da mídia promocional e conteúdo da mensagem, (5) determinação de recompensas apropriadas, (6) especificação de regras do programa, (7) escolha do software do programa e (8) avaliação do sucesso ou fracasso do programa.

Tratando da organização do programa, as empresas α , β e γ seguem o indicado por Berman (2016), no que diz respeito à unicidade do programa de referral marketing, isto é, não existem mais de um programa de referral marketing na mesma empresa. Quanto à atenção voltada ao programa, embora a empresa α e β possuam analistas internos que dedicam atenção total ao programa, a empresa γ conta com uma consultoria externa para desenvolvimento do programa. Sendo assim, é possível concluir que ambos os modelos de acompanhamento indicados por Berman (2016) funcionam.

Ainda sobre a organização do programa, Berman (2016) indica que para melhor performance, é necessário que outros times, além do time que olha diretamente para o programa de referral marketing estejam envolvidos. A empresa α e β seguem o indicado e não possuem observações sobre possibilidade de melhoria no desenvolvimento do programa associadas a este ponto. Já na empresa γ , não existe uma interface tão sólida com outros times e, diante do reconhecimento da possibilidade de melhorias na performance ligada a este fato, conclui-se que assim como Berman (2016) afirma, programas de referral marketing eficazes atravessam várias áreas.

Berman (2016) aponta a importância do planejamento orçamentário para controle da viabilidade do programa. Apesar de realizarem o planejamento de formas distintas, as três empresas entrevistadas o realizam de forma direta ou indireta e incluem os principais custos atrelados diretamente ao programa. Não é possível associar o sucesso da performance do programa



à organização do orçamento, contudo, é possível entender que tal planejamento é fundamental para que haja clareza sobre a performance.

Se tratando da base de clientes elegíveis ao programa, as empresas α e γ trabalham de forma semelhante, selecionando clientes promotores do NPS (Net Promoter Score), assim como aqueles que possuem maior interação e proximidade com a marca nas redes sociais e os que possuem melhor performance de consumo. Em ambas as empresas, a melhor performance em indicações está concentrada nos maiores admiradores da marca, isto é, os promotores do NPS e os com maior engajamento e proximidade nas redes sociais. Já a empresa β abre o programa para participação de qualquer usuário ativo e enxerga a melhor performance naqueles mais desenvolvidos nas postagens de redes sociais. Tais fatos possibilitam a conclusão de que assim como Kumar, Petersen e Leone (2007) afirmam no estudo mencionado por Berman (2016), clientes que mais geram negócios e receitas para a empresa não são necessariamente os que apresentam maior intenção de indicação.

Olhando para a seleção da mídia promocional e conteúdo da mensagem, nenhuma das empresas entrevistadas determinam o conteúdo que deve ser divulgado pelo indicador. Contudo, todas elas orientam sobre a linha de comunicação que deve ser seguida e incentivam, através de tais orientações, as indicações através de redes sociais, assim como indicado por Berman (2016). Diante disso, as empresas α , β e γ enxergam a melhor performance de indicações através de redes sociais, principalmente Instagram e WhatsApp, contrariando o estudo da Extol (2015) mencionado por Berman (2016), que indicava o melhor volume de indicações através do e-mail.

No que diz respeito às recompensas, as três empresas adotam o modelo mencionado por Ryu e Feick (2007) e recompensam o indicador e o indicado. Todas elas disponibilizam para o indicado desconto no produto consumido. Já para o indicador, nas empresas α e γ , as recompensas são produtos ou brindes da marca, enquanto na empresa β a recompensa é financeira. Este estudo,



assim como o artigo de Berman (2016), não chega a uma conclusão no que diz respeito à influência das recompensas oferecidas aos indicadores na performance de qualidade e quantidade de indicações. Isto ocorre, pois a percepção de influência entre a recompensa oferecida e a qualidade e volume das indicações realizadas ocorreu apenas na empresa α . Nas empresas β e γ , nunca houveram alterações nas recompensas ofertadas, sendo assim, nunca foram observadas alterações no comportamento de indicações com base nisso.

Quanto à especificação de regras do programa, Schmitt, Skiera e Van den Bulte (2011) indicam que programas de referral marketing estão sujeitos a abusos em programas que não determinam condições para validação de uma indicação, além da compra por parte do indicado. Embora todas as empresas entrevistadas tenham regras claras ligadas à comunicação da indicação, apenas a empresa β possui regras ligadas à validação de uma indicação que vão além da compra com a utilização do código do indicador. Embora as empresas α e γ não possuam essas determinações, nunca foi identificado nenhum comportamento de fraude ou tentativa de tal, por parte dos usuários, assim como na empresa β . Sendo assim, é possível concluir que a não existência de regras sobre validação de indicações em programas de referral marketing, mesmo que abra brechas para tal, não necessariamente indica a ocorrência de fraudes.

Berman (2016) também afirma que programas de referral marketing exigem softwares especializados para a sua gestão e realização de atividades ligadas ao programa. As empresas α , β e γ , embora estejam em estágios diferentes no avanço do controle automático de dados e atividades ligadas ao programa, provam que um software totalmente integrado não é essencial para o funcionamento e controle de um programa de referral marketing. Ainda que um software especializado ajude ainda mais no monitoramento e desempenho de um programa de referral marketing, é possível iniciar o



programa através de controles e comunicações mais manuais e, então, partir para algo mais aprimorado e automatizado.

Para a análise do sucesso ou fracasso do programa, Berman (2016) considera que diversas métricas podem ser utilizadas. Diferentes métricas são utilizadas nas empresas α , β e γ , contudo, todas elas seguem o indicado por Berman (2016) no que diz respeito à análise não apenas do volume de indicações, mas do retorno financeiro delas.

Diante da análise e comparação dos processos de planejamento, implementação e avaliação dos programas de referral marketing nas empresas α , β e γ , as principais conclusões absorvidas estão ligadas aos grupos de melhor performance de indicação e melhores canais para realização de indicações. Diante da maior e melhor performance de indicações ocorrerem nas redes sociais e aplicativos de troca de mensagens online, torna-se evidente a importância do incentivo da indicação através desses canais, além da clássica indicação que ocorre pessoalmente. Tal incentivo pode ocorrer através de orientações de divulgação ou até mesmo através do oferecimento de recompensas extras.

Analisando os processos de planejamento, implementação e avaliação dos programas de referral marketing em negócios digitais, evidencia-se também a não correlação entre a performance de consumo de um cliente com a sua performance em indicações. Assim como Kumar, Petersen e Leone (2007) afirmam no estudo mencionado por Berman (2016) clientes mais rentáveis, no que diz respeito ao comportamento de compra, não são necessariamente aqueles com melhor performance nas indicações. Em empresas do ramo digital, destacam-se na performance em indicações clientes verdadeiramente encantados com a marca, ilustrados neste estudo como os promotores da pesquisa de NPS (Net Promoter Score) e clientes engajados e próximos às marcas através das suas redes sociais.

Outro ponto de destaque deste estudo é a possibilidade da iniciação de um programa de referral marketing sem a necessidade do uso de softwares



robustos para controle e comunicação com indicados e indicadores. É possível iniciar esse controle de forma menos automatizada, através de planilhas e integrações simples com sistemas operacionais e de integração de marketing já existentes na organização.

Como limitação do presente trabalho, diante da pequena amostra e resultados distintos, devido a diferentes comportamentos e justificativas no que diz respeito à troca de recompensas para os indicadores, este estudo não permite generalizações sobre a influência de tais recompensas na performance das indicações realizadas. Sendo assim, torna-se necessário estudos mais aprofundados sobre o tema e tal correlação.

Este estudo não se aprofundou no que diz respeito às melhores métricas para analisar da forma mais eficiente o sucesso ou fracasso de um programa de referral marketing em negócios digitais. Neste sentido, sugere-se para estudos futuros o aprofundamento neste tema que será de grande relevância ao mercado, auxiliando na melhor análise de retorno da estratégia.

REFERÊNCIAS

- Berman, B. (2016). Referral marketing: Harnessing the power of your customers. *Business Horizons*, 59(1), 19-28. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.08.001>
- Biggart, N. W. (1990). *Charismatic Capitalism: Direct Selling Organizations in America*. 1. ed. Chicago: University of Chicago Press.
- Bispo, L. V. O., Lodi, M. D. F., & Spinola, C. A. (2021). Marketing e turismo religioso: perfil e satisfação dos visitantes das obras da primeira santa brasileira. *Marketing & Tourism Review*, 5(2). <https://doi.org/10.29149/mtr.v5i2.6229>
- Carvalho, H. (2020). A análise RFM para segmentação de clientes. Disponível em: <https://vidadeproduto.com.br/analise-rfm/>. Acesso em: 1 nov. 2022.
- Costa, S.; Claro, D. P.; & Bortoluzzo, A. B. (2018). The influence of customer value on word of mouth: study of the financial services company in Brazil. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(2), 210-231. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i2.3798>



Extole. (2015). Acquire new customers via word of mouth. Disponível em: <http://go.extole.com/GoogleReferralGuide.html?gclid=CluNqabSjMICFQET7AodpHAA>. Acesso em: 16 nov. 2022.

Fidelis, P. H. (2020). Avaliação de impacto de programas de indicação estimulada: Uma análise sobre o efeito nos indicadores Customer Lifetime Value e Customer Referral Value. Dissertação (Mestrado) - Insper.

Gil, A. C. (2014). Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Jantsch, J. (2010). The Referral Engine: teaching your business to market itself. Penguin Group.

Kumar, V.; Petersen, A. J; & Leone, R. (2007). How valuable is word of mouth?. Harvard Business Review, 85 (10), 139-146.

Kumar, V.; Petersen, A. J; & Leone, R. (2010). Driving profitability by encouraging customer referrals: How valuable is word of mouth?. Journal of Marketing, 74(5), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.5.001>

Lee, B. (2012) The hidden wealth of customers: Realizing the Untapped Value of Your Most Important Asset. Boston: Harvard Business Review Press.

Lee, B. (2013) Seven things your customers can do better than you: Here's a hint: They all boil down to "sell your products and services. Disponível em: <https://www.zenbusiness.com/blog/hidden-wealth/>. Acesso em: 21 ago. 2022.

Levrini, G., & Silveira, A. B. (2021). O Ronco do V8 Objeto de Desejo: Estudo de Caso do Automóvel Ford Maverick em Diferentes Gerações sob a Ótica das Cadeias Meio Fim. Marketing & Tourism Review, 6(2). <https://doi.org/10.29149/mtr.v6i2.6624>

Moraes, L. F. ., & Campos, G. (2021). Problemas Corriqueiros no E-commerce sob a Percepção dos Consumidores. Marketing & Tourism Review, 5(2). <https://doi.org/10.29149/mtr.v5i2.6269>



Ryu, G.; Feick, L. (2007). A penny for your thoughts: Referral reward programs and referral likelihood. *Journal of Marketing*, 71(1), 84-94. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.1.084>

Schmitt, P.; Skiera, B.; Van Den Bulte, C. (2011) Referral Programs and Customer Value. *Journal of Marketing*, 75(1), 46 – 59. <https://doi.org/10.1509/jm.75.1.46>

Sebrae (Brasil). Anuário do trabalho na micro e pequena empresa. (2013) 6. ed. São Paulo: DIEESE. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em: 3 nov. 2022.

Walsh, G.; & Elsner, R. (2012). Improving referral management by quantifying market mavens' word of mouth value. *European Management Journal*, 30(1), 74-81. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.04.002>

Wirtz, J; & Chew, P. (2002). The effects of incentives, deal proneness, satisfaction and tie strength on word-of-mouth behaviour. *International Journal of Service Industry Management*, 30(1), 141-162. <https://doi.org/10.1108/09564230210425340>

Yin, R. (1994). *Case Study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

