



Estratégias de Fidelização de Clientes – O Caso da inCentea M.I

Mestrado em Marketing Relacional

Bárbara da Fonseca Antunes

Leiria, setembro de 2023



Estratégias de Fidelização de Clientes – O Caso da inCentea M.I

Mestrado em Marketing Relacional

Bárbara da Fonseca Antunes

Estágio realizado sob a orientação do Professor Doutor Joaquim Paulo Cordeiro da Conceição e sob supervisão do José Eduardo Costa Lopes, gerente e co-fundador da Agência inCentea Marketing e Inovação.

Leiria, setembro de 2023

*“Já não é suficiente satisfazer os seus clientes.
Deve encantá-los.”*

Philip Kotler

Originalidade e Direitos de Autor

O presente relatório de estágio é original, elaborado unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionada a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a/o mesma/o foi realizado, a saber, Mestrado em Marketing Relacional, no ano letivo 2022/2023 da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos (se aplicável).

Dedicatória

Ao meu tio Adérito

Agradecimentos

A mim, por ter trabalhado arduamente ao longo de todo o mestrado, por ter acreditado em mim, por nunca ter desistido e por arranjar força e inspiração para acabar esta etapa.

À minha família, que me permitiu chegar até aqui e que fez de mim a pessoa que sou hoje. Um especial obrigado à minha tia, ao meu pai, ao meu irmão e aos meus primos, por todo o alento que me deram, por nunca terem desistido de mim e pelo orgulho que sempre demonstraram em mim.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, pelas conversas, desabafos e apoio que me deram ao longo deste período. À Bebiane e à Joana, pessoas que me são casa, que nunca deixaram que me sentisse sozinha, que me deram o incentivo que precisei no momento certo, estando sempre a uma chamada de distância. Ao Leonardo, à Nicole e à Sara, pessoas que me inspiram e quem eu admiro, que trabalharam muitas vezes a meu lado dentro e fora das salas de aula, partilhando teorias e discutindo soluções para os nossos trabalhos. A vocês e aos que não consegui mencionar o meu muito obrigado, este percurso teria sido bem mais difícil e muito menos bonito sem vocês a meu lado.

Ao Professor Doutor Joaquim Paulo Cordeiro da Conceição, orientador do relatório de estágio, por todos os ensinamentos, disponibilidade, paciência e palavras de encorajamento que teve para comigo não só durante o tempo de estágio, mas durante todo o ano letivo.

Aos colaboradores da inCentea M.I, pelo acolhimento e auxílio prestado durante os sete meses de estágio.

Resumo

No âmbito da Unidade Curricular de Estágio do Mestrado em Marketing Relacional, o presente trabalho apresenta o percurso realizado durante o período de estágio na agência inCentea M.I e as atividades desenvolvidas, designadamente no apoio na criação de conteúdos de cariz comunicacional e na proposta de estratégias relacionais.

Ao longo do tempo, as relações têm vindo a tornar-se mais impessoais devido à evolução de um mercado progressivamente mais tecnológico. No entanto, os consumidores de hoje são mais exigentes e tendem a procurar organizações que se esforçam em conhecê-los e valorizá-los para além do ato da venda, tornando-se esta numa característica importante para se converterem em clientes fiéis.

Face à reconhecida importância da temática e à inexistência de uma estratégia relacional na entidade de acolhimento, este relatório tem como finalidade a proposta de estratégias para aumentar a fidelidade dos clientes da inCentea M.I.

Palavras-chave: Marketing Relacional, Fidelização de Clientes, Programas de Fidelização

Abstract

Under the Curricular Unit of Internship of the Master's Degree in Relationship Marketing, this work presents the journey during the internship period at the inCentea M.I agency, the activities developed, namely in supporting the creation of communicational content, and proposing relational strategies.

Over time, relationships have become increasingly impersonal due to the evolution of a progressively more technological market. However, today's consumers are more and more demanding and tend to look for organizations that make an effort to know and value them besides the act of sale, making this an important characteristic for converting them into loyal customers.

Given the recognized importance of the topic and the lack of a relational strategy in the host entity, this report aims to propose strategies to increase loyalty of inCentea M.I.'s customers.

Keywords: Relationship Marketing, Customer Loyalty, Loyalty Programs

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	i
Dedicatória	ii
Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract	v
Lista de Figuras	ix
Lista de Tabelas	x
Lista de Siglas e Acrónimos	xi
1. Introdução.....	1
1.1. Contexto do Trabalho	1
1.2. Estrutura e Objetivos do Trabalho.....	2
2. Caracterização da Entidade de Acolhimento	3
2.1. inCentea Capital.....	3
2.1.1. Ficha Técnica	3
2.1.2. Evolução Histórica	3
2.2. inCentea M.I	4
2.2.1. Ficha Técnica	4
2.2.2. Evolução Histórica	5
2.2.3. Equipa.....	5
2.3. Tarefas.....	6
2.3.1. Criação de Conteúdos para Plataformas Digitais	6
2.3.2. Elaboração de <i>Websites</i>	6
2.3.3. Organização dos Conteúdos de PowerSales.....	7
2.3.4. Propostas de Comunicação para a inCentivar	7
2.3.5. Realização de Planos Estratégicos Digitais.....	8
2.3.6. Participação na Convenção Anual da inCentea.....	9

3.	Enquadramento Estratégico	10
3.1.	Missão, Visão e Valores	10
3.2.	Segmentação	11
3.2.1.	Segmentos-Alvo	12
3.3.	Concorrência	13
3.3.1.	Modelo de Avaliação de Fishbein	14
3.4.	Posicionamento	15
3.5.	Análise do Ambiente Interno	16
3.6.	Análise do Ambiente Externo	18
3.6.1.	Modelo das 5 Forças de Porter	18
3.6.2.	Análise PESTEL.....	20
3.7.	Análise SWOT	25
4.	Revisão de Literatura	27
4.1.	Marketing Relacional	27
4.2.	Fidelização	29
4.2.1.	Conceito.....	29
4.2.2.	Programas de Fidelização.....	30
4.3.	Os Clientes e o seu Valor	32
4.4.	Marketing Relacional como Meio de Fidelização	36
4.4.1.	Reter Clientes Valiosos	36
4.4.2.	Aumentar o Potencial dos Clientes.....	38
5.	Proposta de Estratégia Relacional	40
5.1.	Plano de Ações Sugerido Face ao Diagnóstico Efetuado na Análise SWOT 40	
5.2.	Programa de Fidelização	42

6. Conclusão	44
6.1. Contributos do Trabalho	44
6.2. Limitações do Trabalho	45
Bibliografia.....	46
Anexos.....	52

Lista de Figuras

Figura 1 – Logotipo inCentea Capital	3
Figura 2 – Constituição do Grupo inCentea Capital	4
Figura 3 – Logotipo inCentea M.I	4
Figura 4 – Organograma inCentea M.I	5
Figura 5 – Logotipo PowerSales	7
Figura 6 – Proposta de Publicação para as Redes Sociais da inCentivar	8
Figura 7 – Organograma Empresarial Orientado para o Cliente	32

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Modelo de Avaliação de Fishbein aplicado à inCentea M.I e Concorrência	14
Tabela 2 – Análise Interna dos Recursos	16
Tabela 3 – Análise SWOT	25
Tabela 4 – Sugestão de Ações para Manter os Pontos Fortes	40
Tabela 5 – Sugestão de Ações para Corrigir os Pontos Fracos	40
Tabela 6 – Sugestão de Ações para Aproveitar as Oportunidades	41
Tabela 7 – Sugestão de Ações para Atenuar as Ameaças	41

Lista de Siglas e Acrónimos

AMA – *American Management Association*

BZ – *Below Zero*

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

B2G – *Business to Government*

BP – Banco de Portugal

CO₂ - Dióxido de Carbono

CRM – *Customer Relationship Marketing*

EDI – *Electronic Data Interchange*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

IDIC – Identificar, Diferenciar, Interagir e Costumizar

M.I – Marketing e Inovação

MGC – *Most Growable Customers*

MVC – *Most Valuable Customers*

PESTEL – Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico e Legal

PIB – Produto Interno Bruto

P.P. – Ponto Percentual

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

UE – União Europeia

1. Introdução

1.1. Contexto do Trabalho

As abordagens do marketing tradicional têm vindo a revelar-se insuficientes num mercado em constante mudança e consumidores cada vez mais exigente. Por essa razão, o marketing relacional surge como solução a este problema. Direcionado para as relações contínuas e a longo prazo com os clientes, esta vertente do marketing chega para reforçar este vínculo, negligenciado pela automatização característica do mercado atual. Conforme Lorient et al. (2015), Melancon e Dalakas (2018), citados por Bogdezevicius e Miranda (2020), a implementação do marketing relacional nas organizações aproxima, retém e cria oportunidades para segmentar o público-alvo. A fidelização de clientes está, portanto, associada a uma estratégia relacional bem estruturada.

A fidelização revela-se um tema atual e que carece de estudo constante devido às transformações do mercado. Sendo que "o foco das empresas mudou muito nos últimos anos, voltando-se do foco no produto para foco no cliente" (Augusto e Junior, 2015), o principal obstáculo ao seu sucesso está em manter os clientes fiéis à empresa. Posto isto, é importante perceber quem são os clientes e desenvolver estratégias relacionais adaptadas às suas necessidades, criando valor para ambas as partes.

Clientes diferentes têm valores diferentes e, por isso, a empresa deve saber distingui-los e tratá-los de acordo com os critérios implementados. Os clientes mais valiosos são os responsáveis por manter a empresa em atividade e, por norma, são também os mais fiéis. Deste modo, não faz sentido gastar os mesmos recursos com todos os clientes como se valessem o mesmo, mas fazer uma gestão eficaz conforme o tipo de cliente (Peppers e Rogers, 2004).

Quando uma empresa se foca em criar valor para o cliente está a fazer com que este aumente a sua satisfação e potencie a sua experiência. Isto levará a organização a ter um aumento da sua fidelidade e, por consequência, da sua participação no mercado também, levando a uma melhor eficiência e maior geração de lucro (Mahajan, 2020).

1.2. Estrutura e Objetivos do Trabalho

O presente relatório insere-se na opção de Estágio Curricular como elemento essencial de avaliação ao término do Mestrado em Marketing Relacional da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria no ano letivo 2022/2023. A entidade de acolhimento selecionada foi a agência inCentea Marketing e Inovação, onde foram cumpridas as 1040 horas exigidas pela Unidade Curricular, com início a 19 de setembro de 2022 e término a 24 de março de 2023, cumprindo o Plano de Estágio (Anexo A) definido.

Este estágio teve como primeiro objetivo a aplicação dos conhecimentos e competências teórico-práticas adquiridos ao longo do curso, enquanto se ganhava experiência no mercado de trabalho. O segundo grande objetivo foi a proposta de estratégias relacionais para aumentar a fidelidade dos clientes da inCentea M.I, devido à inexistência de uma estratégia relacional.

Para além do capítulo introdutório, este trabalho divide-se em mais cinco capítulos:

- **Capítulo 2** – Breve descrição do grupo inCentea, da agência inCentea M.I e das tarefas realizadas ao longo dos sete meses de estágio.
- **Capítulo 3** – Análise do enquadramento estratégico da empresa que leva à identificação dos aspetos positivos e negativos da empresa, bem como das variáveis internas e externas a que está sujeita, de forma a contextualizar as propostas de estratégia relacional sugeridas posteriormente (§ 5).
- **Capítulo 4** – Revisão de literatura que aborda os conceitos de marketing relacional, fidelização e como estes se interligam, assim como os diferentes tipos de cliente que existem e o seu respetivo valor para uma organização.
- **Capítulo 5** – Proposta de duas estratégias relacionais que tem como objetivo aumentar a fidelidade dos clientes da inCentea M.I, uma vez que esta mostrava alguma dificuldade na sua retenção (em 2022, apenas 53% dos clientes eram fidelizados à agência).
- **Capítulo 6** – Apresentação das principais conclusões retiradas deste relatório, destacando os principais contributos e limitações do mesmo.

As informações utilizadas para a realização deste relatório foram retiradas de documentos internos facultados pela empresa e tratadas de acordo com as normas de confidencialidade impostas, assim como de um questionário feito ao gerente da M.I (Anexo B).

2. Caracterização da Entidade de Acolhimento

2.1.inCentea Capital

2.1.1. Ficha Técnica

Nome: inCentea Capital, S.A

Setor de Atividade: Prestação de serviços de gestão, supervisão, planeamento estratégico e administrativos a empresas e outras unidades do grupo, consultoria para negócios e gestão.

Localização: Rua das Oliveiras, Nº 51 A, 2415-456 Marinheiros-Leiria

Forma Jurídica: Sociedade Anónima



Figura 1 – Logotipo inCentea Capital

2.1.2. Evolução Histórica

Em 1987, Leirisic nasce pela integração de um grupo industrial da cidade de Leiria, mas só em 2000, após uma operação de *Management Buy-Out*, é que se começa a definir uma estratégia de crescimento baseada numa política de parcerias. Quatro anos depois altera-se o nome para inCentea Capital, surgindo assim um grupo de empresas prestador de serviços profissionais nas áreas das Tecnologias de Informação e Comunicação, Marketing e Inovação, Consultoria de Negócio e Engenharia de Produto.

O processo de internacionalização da inCentea começou em 2007, continuando a expandir-se progressivamente. Este grupo está de momento presente em três continentes – Europa: Portugal, Espanha e França; África: Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe; e América Latina: Brasil.

O grupo inCentea Capital alberga atualmente várias empresas, designadamente WidePartner, TeleLeiria, Leiritel, CODI e inCentea M.I, agência na qual o Estágio Curricular foi realizado.



Figura 2 – Constituição do Grupo inCentea Capital

2.2. inCentea M.I

2.2.1. Ficha Técnica

Nome: inCentea Marketing e Inovação, Lda.

Setor de Atividade: Design gráfico, de moda e industrial; produção de vídeo, fotografia e publicidade; *webdesign* e multimédia; prestação de serviços de marketing e inovação.

Localização: Rua das Oliveiras, Nº 51 A, 2415-456 Marinheiros-Leiria

Forma Jurídica: Sociedade por Quotas



Figura 3 – Logotipo inCentea M.I

2.2.2. Evolução Histórica

A fusão das agências Sente e Contraponto deram lugar à inCentea Marketing e Inovação em 2014. Sendo produto da experiência na criação e gestão de marcas, a agência renovou-se e reforçou as suas competências e valores, utilizando o *know-how* da equipa e a criatividade para se tornar num agente de mudança.

Com essência na elaboração e implementação de soluções customizadas, a inCentea M.I oferece serviços em quatro grandes áreas:

- **Branding** – criação e desenvolvimento de marcas
- **Marketing** – diagnóstico estratégico e implementação de planos de marketing nos contextos *online* e *offline*
- **Comunicação** – produção de conteúdo físico e digital
- **Digital** – desenvolvimento de *websites* e sistemas *e-commerce*

2.2.3. Equipa

Para que o cliente possa receber um serviço otimizado e adaptado às suas necessidades, a equipa da M.I conta com dez elementos com formações nas áreas de comunicação, marketing, design e programação.

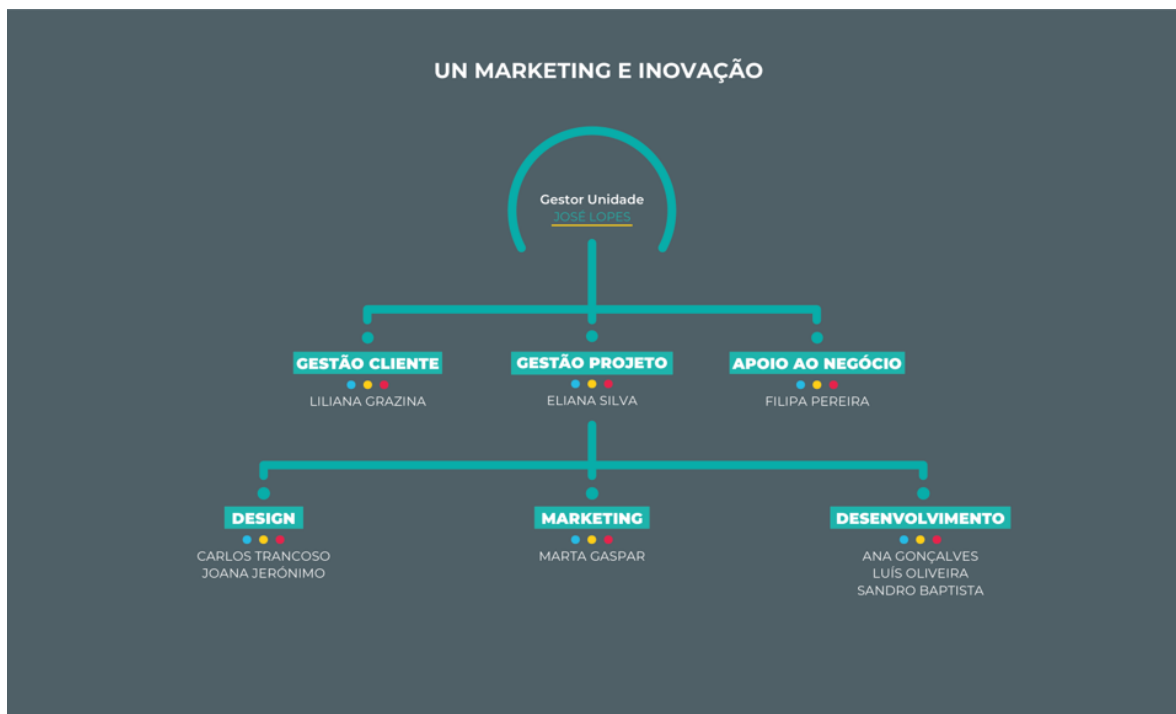


Figura 4 – Organograma inCentea M.I

2.3. Tarefas

Durante os sete meses de estágio na inCentea Marketing e Inovação, foram várias as tarefas que me foram atribuídas. Segue-se uma síntese das atividades nas quais estive envolvida.

2.3.1. Criação de Conteúdos para Plataformas Digitais

Fruto da evolução da era digital, as redes sociais possibilitam a conexão de pessoas ou entidades com interesses semelhantes, tal como criar e manter relacionamentos de continuidade *online*. Segundo Furlan e Marinho (2013, p.6), “no campo empresarial, a utilização das redes sociais virtuais é cada vez maior por parte de corporações que desejam fidelizar clientes, atrair novos e interagir com o seu público-alvo (...) o virtual não apenas repercute o real; ele molda-o, influencia.”

Durante grande parte do meu tempo de estágio, tive a oportunidade de ficar responsável pela criação de conteúdos digitais para clientes nas áreas do turismo e saúde. O meu trabalho passou pela elaboração de imagens e desenvolvimento de textos para posteriormente serem publicados nas suas redes sociais, nomeadamente *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn*.

Esta tarefa permitiu-me pôr à prova a minha criatividade, bem como saber mais sobre diferentes temas das áreas em questão. Pude também trabalhar com ferramentas como o *Canva*, para a elaboração do conteúdo gráfico, e o *Swoonkie*, plataforma de agendamento e publicação de conteúdos nas redes sociais.

2.3.2. Elaboração de Websites

A elaboração de *websites* de empresas inseridas no mercado tecnológico foi uma das primeiras tarefas de estágio a ser-me atribuída. A minha participação teve como objetivo a inserção de conteúdos escritos e gráficos, em português e inglês, e a avaliação das suas funcionalidades antes do lançamento.

A *Internet* mudou muito a forma como as organizações comunicam e vendem os seus produtos/serviços aos seus clientes (Lopes e Melão, 2013). Desta forma, considera-se que a presença digital de uma empresa é quase imperativa, uma vez que, se assim não for, estas podem ser consideradas ultrapassadas ou até não existentes. De acordo com Hernández et al. (2009), citados por Lopes e Melão (2013, p.62), “o projeto de um *website* de qualidade, como parte da estratégia de *e-business*, tornou-se um elemento-chave para o sucesso no mercado *online*.”

Assim, tive a hipótese de trabalhar com a plataforma *Wordpress*, um sistema de gestão de conteúdos para a *Internet*. Foi interessante e enriquecedor perceber como funciona um *backoffice* na prática e como as informações e as ligações se integram de forma harmoniosa no *layout*.

2.3.3. Organização dos Conteúdos de PowerSales

O PowerSales é uma solução de *e-commerce* à medida para B2B e B2C criada pela inCentea M.I. Esta possibilita a integração com *software* de gestão e outras aplicações, ferramentas de marketing, assim como a gestão de vendas e comercial, potenciando uma melhor experiência do utilizador.

Para a organização destes conteúdos, tive a possibilidade de ficar a saber mais sobre esta solução ao nível do seu processo, estratégia, design, tecnologia, *performance*, funcionalidades, etc. Esta reestruturação de informações teve como finalidade a criação de uma apresentação destinada a clientes atuais e potenciais.



Figura 5 – Logotipo PowerSales

2.3.4. Propostas de Comunicação para a inCentivar

A inCentivar é uma associação sem fins lucrativos fundada pela inCentea e que expressa o compromisso de responsabilidade social do grupo. Com um *website* completamente ultrapassado e sem presença nas redes sociais, propuseram que elaborasse uma proposta de comunicação de forma a alavancar a presença digital desta organização.

Como foi referido anteriormente, as redes sociais permitem que vários utilizadores interajam uns com os outros *online* com base em interesses, opiniões e necessidades comuns. Além de promover relações, as redes sociais têm um papel bastante importante na visibilidade e reputação das organizações (Furlan e Marinho, 2013).

Após analisar o exemplo de outras associações, as sugestões passaram pela indicação das principais redes sociais a estar presente, o grafismo que deve ser utilizado, as temáticas a serem abordadas e os *timings* de publicação. Ainda foi sugerido uma nova organização para o *website*, com informações que não estão incluídas no original. Para acompanhar esta proposta foram criados conteúdos ilustrativos a título de exemplo.



Figura 6 - Proposta de Publicação para as Redes Sociais da inCentea M.I
Fonte: elaboração própria

2.3.5. Realização de Planos Estratégicos Digitais

O plano estratégico é essencial num processo de marketing, já que é a partir deste que serão estabelecidas as orientações a serem seguidas pela empresa. Kotler e Keller (2013, p.55) definem plano estratégico como “um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeia alcançar os seus objetivos.”

Como foi mencionado antes, a inCentea M.I presta serviços de marketing, nomeadamente na elaboração de planos estratégicos, para os quais solicitaram a minha colaboração para fazer a análise das redes sociais dos concorrentes de alguns clientes. O intuito desta análise era identificar os principais concorrentes e a sua pegada digital, avaliar a sua relevância *online* e caracterizar os seus conteúdos de acordo com as seis regras de conteúdo apresentadas no relatório *Meaningful Brands 2021* de *Havas Media Group*.

O plano estratégico é muito útil como meio para definir linhas orientadoras para dar resposta às mudanças do mercado. Deste modo, a inCentea M.I elabora anualmente um plano estratégico onde faz uma comparação de objetivos idealizados e alcançados no ano anterior, bem como medidas a serem implementadas durante o próximo. Na execução do plano estratégico 2023, realizei uma análise das redes sociais dos concorrentes e propostas de melhoria, à semelhança do que fiz para clientes, e a análise SWOT presente neste relatório (§ 3.7).

2.3.6. Participação na Convenção Anual da inCentea

A inCentea realiza todos os anos uma convenção onde participam colaboradores, clientes e parceiros, a fim de abordar temas pertinentes à empresa, divulgar novos projetos e premiar pessoas e instituições. A 19ª Convenção teve lugar no Teatro José Lúcio da Silva no dia 10 de março que contou com a presença das várias sucursais nacionais e com transmissão *online* para as filiais internacionais. Tive a oportunidade de participar nesta convenção a qual achei muito interessantes os vários assuntos discutidos e perceber a dimensão real da empresa.

Com isto, é possível concluir-se que a inCentea M.I é uma agência experiente na área do marketing e e-commerce, bem estruturada e organizada, tal como o grupo onde está inserida. As tarefas realizadas ao longo do período de estágio foram na sua grande maioria na área da comunicação e do marketing, visando a agência e também os seus clientes.

3. Enquadramento Estratégico

3.1. Missão, Visão e Valores

Para que as ações de marketing implementadas tenham sucesso, todos os departamentos da empresa devem trabalhar em conjunto para atingir o mesmo fim (Kotler e Keller, 2013). A missão, visão e valores são as principais diretrizes pelas quais uma organização se deve reger, orientando o trabalho dos colaboradores e permitindo ações e decisões coordenadas.

A missão funciona como uma linha condutora das ações e objetivos da empresa. Horwath e Drucker (2005) referem que esta deve ser uma declaração clara, concisa e duradoura que determine a sua razão de existir. A inCentea M.I tem como missão ser uma agência nacional especializada na criação e gestão de marcas, com especial ênfase no *e-commerce*, privilegiando o aprofundamento da relação com os seus clientes.

Segundo os mesmos autores, a visão representa um propósito futuro da empresa, proporcionando uma “imagem mental” que orientará o desenvolvimento e crescimento da empresa para uma meta a ser atingida a longo prazo. Reconhecer o seu posicionamento e identificar estratégias de crescimento constituem uma combinação vital para o sucesso organizacional. Deste modo, a visão da M.I passa por ser uma agência de referência a nível nacional na área de negócio em que se insere.

Os valores são os pilares que irão suportar a missão e a visão da empresa. São estes que caracterizam os ideais e princípios pelos quais a própria se guia perante o mercado e se molda nas interações com as pessoas (Horwath e Drucker, 2005). Os valores da M.I estão assentes na criatividade, profissionalismo e numa visão diferenciada como caminho para o sucesso. Estes valores visam o êxito dos clientes como medida para o seu próprio, bem como o estímulo à proximidade como princípio essencial para o diálogo.

3.2.Segmentação

A segmentação de mercado visa a facilitação das transações comerciais entre compradores e vendedores, através da identificação de grupos de consumidores que partilhem necessidades e comportamentos semelhantes através de uma análise de mercado (Kotler e Keller, 2013). Desta forma, a segmentação irá permitir à organização ter uma melhor orientação nas suas decisões estratégicas, uma vez que tem uma visão mais clara do mercado, gerando mais oportunidades na captação de clientes e, conseqüentemente, aumentando o potencial da sua competitividade.

Para que uma organização possa proceder à segmentação de mercado, esta deve escolher um ou mais critérios de segmentação e aplicá-los consoante o tipo de mercado. Neste contexto, os cinco principais critérios de segmentação B2C são os critérios demográficos, geográficos, sociais e económicos; critérios de personalidade e estilo de vida; critérios de comportamento face ao produto; critérios de atitudes psicológicas relativamente ao produto; segmentação multicritérios (Conceição, 2023).

Sendo a inCentea M.I uma empresa prestadora de serviços B2B, a segmentação será feita de acordo com os critérios identificados para este tipo de mercado, nomeadamente localização, dimensão, setor, funcionários e faturação (Cordovez, 2018). Por isso, e tendo por base a informação facultada, o mercado-alvo da inCentea M.I são as pequenas e médias empresas portuguesas, que tenham no mínimo dez colaboradores na parte logística, do setor da indústria de materiais ou equipamentos profissionais (>100 encomendas por dia) e instituições públicas, que tenham um volume de faturação mínimo de três milhões de euros por ano.

3.2.1. Segmentos-Alvo

Depois de identificados os segmentos de mercado potenciais, a organização tem de identificar segmentos-alvo mais pequenos e definidos para determinar em quantos e em quais se deseja concentrar (Kotler e Keller, 2013). Assim, e tendo em conta os critérios de segmentação previamente apresentados, a agência constata a existência de quatro segmentos-alvo:

- **Indústria de Distribuição B2B** – Distribuidor de material elétrico B2B com grande volume de pedidos diários de encomendas. Este cliente procura uma solução *e-commerce* integrada, que facilite a eficiência no processo de encomendas, mediante um canal de comunicação ágil, bem como a gestão contabilística dos seus clientes.
- **Indústria de Produção B2B** – Industrial de automação B2B que pretende aumentar o seu *brand awareness* junto dos seus clientes. Este cliente requer um *website* atrativo e criação de conteúdos.
- **Serviços B2B** – Prestador de serviços de consultoria B2B que procura captar *leads* através de uma comunicação segmentada. A necessidade deste cliente assenta num *website* bem estruturado e em campanhas de *lead generation* digitais adequadas e funcionais.
- **Institucional** – Instituição pública que pretende comunicar eventos e ações através de canais digitais (*website/app/redes sociais*) e criação de conteúdos (texto/fotografia/vídeo).

Para a realização deste trabalho, o segmento-alvo escolhido para análise, e consequente proposta de programa de fidelização, foi o da Indústria de Produção B2B.

3.3. Concorrência

A concorrência é definida como a relação de disputa de clientes, bem como quota de mercado, entre empresas de determinado setor de mercado com produtos ou serviços comparáveis, o que “abrange todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar” (Kotler e Keller, 2013, p.10). Em conformidade com esta definição, foram identificados três dos principais concorrentes da inCentea M.I:

Sistema4

Fundada em 1992, a Sistema4 é uma agência leiriense de comunicação, publicidade e marketing digital. Criam marcas, definem estratégias e desenvolvem todo o tipo de suportes de comunicação, nomeadamente *websites*, publicidade, *stands*, vídeos institucionais e promocionais e organização de eventos. Caracterizam a sua equipa como experiente, qualificada e responsiva, com todas as competências necessárias para satisfazer os seus clientes.

LOBA.cx

A LOBA.cx define-se como “a primeira agência de experiência de cliente em Portugal”, dedicando-se ao desenvolvimento de *software*, *e-commerce*, *branding*, design, digital e *web*, sem nunca descurar o cliente e a sua experiência. Com sede em Oliveira de Azeméis e mais cinco escritórios espalhados pelo território nacional, esta agência conta com colaboradores das áreas do marketing, comunicação, design, consultadoria, programação, entre outras.

RED Agency

A RED Agency faz parte de uma rede de agências com mais de 15 anos de experiência com escritórios em Lisboa e Fátima. Focados no cliente, a agência tem como *core business branding*, *web design* e *e-commerce*, propondo-se a acolher qualquer projeto com vista à criação e aperfeiçoamento de estratégias. A agência descreve a sua equipa como talentosa, competente e motivada pelo sucesso dos clientes.

3.3.1. Modelo de Avaliação de Fishbein

O modelo de avaliação de Fishbein é classificado dentro dos modelos lineares multifuncionais como sendo do tipo compensatório, ou seja, este modelo pode ser representado por uma equação linear e segue a tendência linear de incorporar o sistema de preferências individuais a qualquer produto ou serviço (Alsamydai, Alnaimi e Dajani, 2015). Este modelo sugere então uma relação entre atitudes e crenças perante os atributos de um objeto que permitirá, posteriormente, avaliar o seu valor e nível de benefício para os clientes.

Para compreender melhor a relação entre o que os clientes procuram nas empresas prestadoras de serviços equivalentes à M.I e à ponderação na escolha das mesmas, foram identificados quatro atributos que se consideram ser os mais importantes nesta área: preço praticado, nível de inovação, rapidez do serviço e simplicidade de utilização. Cada atributo foi avaliado de 1 a 5, sendo 1 a nota mínima e 5 a nota máxima, consoante o que considerámos ser o seu valor na perspetiva do cliente. A avaliação global é feita através da soma ponderada de cada atitude em relação a cada atributo.

Assim, a seguinte tabela apresenta as atitudes dos consumidores relativamente à inCentea M.I e aos principais concorrentes identificados previamente:

Tabela 1 – Modelo de Avaliação de Fishbein aplicado à inCentea M.I e Concorrência

		M.I		Sistema4		LOBA.cx		RED. Agency	
Preço	3	4	12	5	15	2	6	4	12
Inovação	5	4	20	3	15	5	25	3	15
Rapidez	4	2	8	4	16	3	12	4	16
Simplicidade	5	5	25	4	20	5	25	4	20
Total		65		66		68		63	

Fonte: elaboração própria

Como é possível observar face aos dados apresentados, a M.I tem uma pontuação perfeita ou quase perfeita em todos os atributos exceto um (rapidez), o que a torna a terceira opção de escolha, sendo ultrapassada pela Sistema4, com a diferença de 1 ponto, e pela Loba.cx, que se destaca com 3 pontos a mais.

3.4.Posicionamento

Uma empresa deve sobressair no mercado para que seja escolhida em detrimento dos seus concorrentes. A forma como o público a vê e a percebe está diretamente ligada a esta preferência, tornando-se um fator-chave para o seu sucesso. Portanto, a criação de um espaço positivo na mente dos potenciais clientes e o estabelecimento de um posicionamento eficaz é fundamental na estratégia de uma organização. Kotler e Keller (2013, p.294) definem o posicionamento como “a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo (...) a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa.”

Segundo Porter (2014, citado por Cardoso e Barros, 2023) a lucratividade e crescimento das empresas são condicionados pelos segmentos selecionados e pelo posicionamento conquistado no mercado. Através das estratégias genéricas de Porter, é possível determinar um posicionamento competitivo com base em três vantagens competitivas: foco, eficiência de custos e/ou diferenciação. A primeira destaca-se pela concentração dos seus serviços em grupos específicos de clientes, a segunda pelo menor custo em comparação aos seus concorrentes e a última pela oferta de benefícios exclusivos aos seus clientes.

Neste sentido, a inCentea M.I tem como vantagens competitivas o foco em quatro segmentos-alvo específicos (§ 3.2.1) e a diferenciação na prestação dos seus serviços, posicionando-se no mercado como uma agência criadora e gestora de marcas com propósito, ambição, objetivo, pessoas, design, experiência, funcionalidade e simplicidade.

3.5. Análise do Ambiente Interno

A análise do ambiente interno visa o diagnóstico da situação da organização relativamente às suas variáveis controláveis, permitindo assim chegar ao sucesso do negócio (Lobato, 2015). Para que isso seja possível, a organização tem de executar uma autoavaliação relativamente aos seus recursos, capacidades e competências, de onde resultarão os seus pontos fortes e pontos fracos. De acordo com Conceição (2023), os recursos, sejam eles humanos, organizacionais, financeiros ou de marketing, geram capacidades e, por sua vez, as capacidades criam competências. Por competências entende-se as habilidades mais importantes da empresa que, por vezes, se conseguem tornar em capacidades estratégicas com valor competitivo, o que possibilita um desempenho superior em relação à concorrência.

Para compreender melhor o contexto da inCentea M.I no que se refere aos recursos da organização, foi elaborada a seguinte tabela:

Tabela 2 – Análise Interna dos Recursos

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores licenciados, que estão na empresa entre os 2 e os 10 anos e com bastante experiência nas suas áreas de atuação; • Equipa unida, competente, simpática e disponível. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca proatividade; • Muita dificuldade na retenção de recursos humanos (programadores)
Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Pertencer a um grupo com solidez e reputação (inCentea Capital); • Comunicação <i>online</i> bem organizada (<i>Trello</i>, <i>Microsoft</i>, portal do colaborador) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de parte relacional no plano estratégico

Financeiros	<ul style="list-style-type: none">• Autonomia financeira• Sem dívidas	
Marketing	<ul style="list-style-type: none">• Prestação de serviços personalizados• PowerSales (especialização <i>e-commerce</i>) e tecnologia de integração com diversos ERPs (<i>softwares</i> de gestão empresarial)• Certificação ISO 9001	

Fonte: elaboração própria

3.6. Análise do Ambiente Externo

3.6.1. Modelo das 5 Forças de Porter

Toda a organização deve saber em que pilares se assenta para definir a sua estratégia e, desta forma, corresponder às necessidades dos clientes. Para que possa ir ao encontro destas necessidades, a empresa deve saber qual o meio em que está inserida para que possa competir no mercado e entregar valor aos seus clientes eficazmente.

Porter (2008) propõe então um modelo onde se estudam as 5 forças competitivas: poder negocial dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos, poder negocial dos clientes, ameaça de novos concorrentes e rivalidade entre empresas existentes. Consoante este autor, “compreender as forças competitivas e suas causas subjacentes revela as raízes da lucratividade (...), ao mesmo tempo em que fornece uma estrutura para antecipar e influenciar a concorrência” (p.4). A seguinte análise mostra o estudo das forças competitivas da inCentea M.I.

Poder Negocial dos Fornecedores

Sendo uma empresa de prestação de serviços de marketing digital e *e-commerce*, pode dizer-se que os principais fornecedores da M.I são os programadores. Portanto, para além deste ser um mercado cada vez mais competitivo a nível da programação, a empresa apresenta baixos níveis de fidelização, o que faz com que o poder negocial dos fornecedores se caracterize como médio-alto.

Ameaça de Produtos Substitutos

Existe uma grande ameaça de produtos substitutos neste mercado, especialmente em questões de preço, podendo sobrepor-se aos serviços prestados pela inCentea M.I. Apesar de terem uma oferta tecnologicamente diferenciada e superior à concorrência, muitos clientes podem optar por serviços semelhantes mais simples e mais em conta.

Poder Negocial dos Clientes

O poder negocial dos clientes é médio porque, como foi referido anteriormente, existem alternativas aos serviços da M.I a preços mais baixos, no entanto não têm a mesma *performance*, segurança e extensibilidade.

Ameaça de Novos Concorrentes

As barreiras à entrada de novos concorrentes são cada vez mais limitadoras, o que diminui a ameaça para as empresas já no mercado. A necessidade de capital para poder penetrar no mercado, juntamente com a conjuntura economia atual e todos os regulamentos impostos pelo Governo, constituem as principais dificuldades à entrada de novos *players*.

Rivalidade entre Empresas Existentes

O grau de rivalidade entre empresas existentes é elevado, dado que já há um número considerável de *players* no mercado que prestam serviços semelhantes e através dos mesmos canais de comunicação, no entanto praticam preços mais baixos que a inCentea M.I.

3.6.2. Análise PESTEL

O ambiente externo é composto por variáveis que não podem ser controladas pela empresa, como o estado do mercado e a posição que a empresa ocupa no mesmo. Perceber este ambiente é muito importante para que uma empresa tome as medidas necessárias para se adaptar da melhor forma e ter sucesso.

De acordo com Gupta (2013), citada por Perera (2017), a análise PESTEL é um dos modelos mais utilizados na avaliação do ambiente externo de negócios e é utilizada como uma ferramenta de análise situacional altamente dinâmica. O nome desta provem das iniciais das variáveis a serem estudadas: política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica e legal. A presente análise PESTEL pressupõe a análise contextual do ambiente externo da inCentea M.I.

Ambiente Político

No que diz respeito ao ambiente político, a invasão russa à Ucrânia a fevereiro de 2022 afetou o paradigma europeu a vários níveis. A União Europeia tem vindo a aplicar vários pacotes de sanções à Rússia com o objetivo de impedir a continuidade das agressões à Ucrânia. Estes pacotes incluem medidas restritivas específicas, que visam pessoas e entidades que de alguma forma apoiem ou beneficiem das ações da Rússia, sanções económicas e medidas em matéria de vistos, que se acrescentam às sanções ainda em vigor impostas no seguimento da anexação da Crimeia em 2014.

Em apenas 2 meses, as empresas portuguesas já sofriam com as consequências da guerra. Num inquérito elaborado pela Confederação Empresarial de Portugal em abril, 76% dos inquiridos afirma que o impacto mais evidente causado pelos transtornos da guerra na Ucrânia foi o aumento de custos. Os restantes 24% indicam que o principal obstáculo resultante da conjuntura internacional atual é a dificuldade de acesso a matérias-primas e consumíveis.

Ambiente Económico

Depois do abalo causado pela pandemia da COVID-19, as previsões para o crescimento da economia portuguesa em 2022 eram bastante promissoras. A Comissão Europeia previa que o crescimento do PIB antes de fevereiro seria 5,5% que, depois do início da guerra na Ucrânia, é retificado para 5,8%, sendo possivelmente o país com maior crescimento em 2022. No entanto, a taxa de crescimento real do PIB superou as expectativas atingindo o

valor provisório 6,69%. É estimado um abrandamento da economia portuguesa para os próximos anos, colocando um crescimento de 1,8% para 2023 e de 2% para 2024 e 2025 devido ao ambiente financeiro restrito vivido atualmente.

O conflito no espaço europeu perturbou a estabilidade económica de vários países. Em Portugal no ano de 2022, o valor da inflação foi de 7,8%, um disparo de 6,5 p.p. face ao ano anterior que registou uma taxa de 1,3%. Em 2023, a inflação diminuiu para os 5,5% como consequência da evolução dos preços dos bens alimentares e energéticos, bem como da normalização da política monetária. De acordo com o Banco de Portugal, a inflação apresenta uma tendência decrescente para os próximos anos chegando aos 3,2% em 2024 e 2,1% em 2025.

O mercado energético é o que mais tem sofrido ao longo do último ano e meio como consequência das sanções económicas aplicadas pela UE (§ Ambiente Político). Uma vez que a Rússia é o principal fornecedor de petróleo da Europa, e que as restrições abrangeram 90% da importação do petróleo russo, era inevitável uma subida dos preços da energia nos países europeus. No Inquérito Rápido e Excepcional às Empresas de maio de 2022 realizado pelo BP, 59% das empresas respondentes evidenciam o aumento dos custos energéticos como o fator mais relevante com impacto negativo na atividade. Face a este aumento de custos, as empresas tiveram de fazer ajustes aos preços que praticavam no mercado. 67% das empresas inquiridas admitem um aumento na variação de preços comparativamente a 2021, 32% mantêm e apenas 2% esperam reduzir.

As medidas impostas impactaram diretamente vários setores de atividade. Em 2022, o montante total de empréstimos concedidos às empresas foi de 22.055.000€, cerca de dois milhões de euros a mais do que em 2021. Relativamente ao ano anterior, em 2022 houve um aumento considerável nos empréstimos acima de um milhão de euros (+ 861.000€) em comparação ao escalão de crédito abaixo (+ 370.000€). Isto significa que as empresas precisaram de mais capital para fazer frente às adversidades causadas pela guerra, o que acaba por afetar o setor económico português.

De modo a poupar recursos, as empresas retraem-se e, conseqüentemente, adiam, diminuem ou cancelam os seus investimentos em marketing, sentindo-se uma quebra imediata na procura deste tipo de serviços.

Ambiente Sociocultural

O estilo de vida das pessoas tem-se transformado devido à era digital. As pessoas estão cada vez mais a valorizar a sua vida social, arrançando alternativas para se poderem também dedicar ao seu lazer. Por isso, tem-se assistido a um crescimento dos nómadas digitais, indivíduos que optam por trabalhar remotamente, não estando dependentes de um espaço físico convencional (Correia, 2022). Em maio de 2023, a população portuguesa empregada em teletrabalho foi de 17,9%, um aumento de 7,5 p.p. em relação ao período homólogo do ano anterior (10,4%). A utilização das tecnologias digitais no trabalho traz vários benefícios, sendo a flexibilidade horária, a redução de gastos e o equilíbrio entre a vida familiar e profissional (Figueiredo, et al., 2021) apontados como alguns dos principais aspetos mais valorizados por estes profissionais. A conciliação entre a liberdade pessoal, profissional e espacial (Reichenberger, 2018, citado por Correia, 2022) faz com que muitos prefiram este método de trabalho.

Apesar da tecnologia ser cada vez mais utilizada no dia a dia da população em geral, ainda existe uma grande falta de literacia digital. Segundo o Eurostat, a percentagem de portugueses entre os 16 e 74 anos com conhecimentos básicos digitais em 2021 era de 55,31%. Apesar de estar 1,39 p.p. acima na média da UE (53,92%), existe uma grande discrepância comparativamente aos países nórdicos (70-79%). Estes números indicam que ainda existe algum desconhecimento dos benefícios da tecnologia e consequente resistência à sua adoção.

Ambiente Tecnológico

A era digital abre novas oportunidades para as organizações se expandirem num mercado cada vez mais competitivo. Os avanços feitos na tecnologia de informação e comunicação, bem como a agilização dos processos de logística *online*, permitiram uma facilidade não só a nível comunicacional, como também na compra e venda à escala global, levando a um interesse crescente pelo *e-commerce* (Taher, 2021). Este tipo de negócio faz uso das telecomunicações como meio para troca de dados e transações operacionais, preservando as relações comerciais e automatizando o fluxo de trabalho (Jamsheer, 2019; Rose et al., 2019; citados por Taher, 2021). Em 2021, 22,8% das empresas da UE realizaram vendas por *e-commerce* e 17,6% do volume total de negócios foi através das vendas eletrónicas. Em Portugal, o volume total de negócios por *e-commerce* é de 17,2%, existindo uma clara preferência às vendas tipo EDI (11,4%) face às vendas pela *web* (5,9%).

O *e-commerce* também teve impacto na forma de fazer negócio para B2B. As transações comerciais entre organizações foram otimizadas pela facilidade burocrática sem limitações geográficas que o digital lhes permite, aumentando a sua eficiência e diminuindo os seus custos. Em Portugal, o volume total de negócios de vendas *online* para B2B e B2G é de 3.1%, 0,3 p.p. abaixo da média europeia (3.4%).

Ambiente Ecológico

Os negócios digitais e o teletrabalho têm um impacto significativamente reduzido para o ambiente. Poder tratar de toda a logística da organização através da *Internet* é mais amiga do ambiente, como também se torna mais conveniente. Ao poder aceder a toda a documentação através da *Internet* faz com que as organizações poupem papel e assim evitam o consumo de florestas. Para além disso, ao fazer a aquisição e manutenção de clientes *online* evita deslocações adicionais para trabalhar, visto que grande parte deste esforço é feito através de videochamadas, partilha de informações nas redes sociais, etc., ajudando na redução das emissões de CO₂.

Ambiente Legal

Todos os negócios são regulados pela legislação em vigor, respeitando as diretivas impostas tanto pela lei portuguesa como europeia. Estas disposições legais têm como objetivo regulamentar e salvaguardar a qualidade das atividades comerciais e, por vezes, acabam por constituir barreiras à entrada de novas organizações.

As sociedades comerciais, seja por quotas, anónima ou unipessoal, devem ser formadas e operar de acordo com o Decreto-Lei n.º 262/86, de 2 de setembro, que cria o Código das Sociedades Comerciais. Por sociedades comerciais entende-se “aquelas que tenham por objeto a prática de atos de comércio e adotem o tipo de sociedade em nome coletivo”. Este decreto vem responder à necessidade de reforma da legislação comercial portuguesa, resultado da evolução da economia nacional e internacional.

No que diz respeito aos colaboradores, tem de ser respeitada a Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro que aprova o Código do Trabalho. Este documento regula as relações laborais entre o empregador e o trabalhador, nomeadamente contratos de trabalho, renumeração, local e tempo de trabalho, cessação de contrato de trabalho, etc. Para complementar este diploma, as organizações com regime de trabalho à distância devem ainda seguir a Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro, que altera a lei anteriormente referida tal como a Lei n.º 98/2009, de 4 de

setembro. Este diploma “modifica o regime de teletrabalho (...) que regulamenta o regime de reparação de acidentes de trabalho e de doenças profissionais”.

Na sequência do Programa do XXII Governo Constitucional, foi aprovada a Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024, nos termos da Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2021, de 6 de abril. O Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção e define o regime geral de prevenção da corrupção “enquanto instrumento de construção de uma sociedade mais justa, igualitária e inclusiva e do restabelecimento de laços de confiança sólidos entre os cidadãos, as comunidades e as suas instituições democráticas”.

Por último, as empresas com presença digital têm de cumprir com o Regulamento Geral de Proteção de Dados. A lei Lei n.º 58/2019, de 8 de agosto “assegura a execução do Regulamento (UE) 2016/679 relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados”.

3.7. Análise SWOT

Através da análise do ambiente interno foi possível extrair as informações referentes aos pontos fortes e fracos, e a análise do ambiente externo permitiu apurar as oportunidades e ameaças à empresa. A análise SWOT é o meio pela qual uma empresa faz uma avaliação global dos seus ambientes interno e externo através da identificação de pontos fortes (*strengths*), pontos fracos (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) (Kotler e Keller, 2013). Assim sendo, as análises elaboradas previamente deram as informações necessárias para realizar a presente análise SWOT.

Tabela 3 – Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
1. Equipa competente, simpática e disponível	1. Pouca proatividade no pós-venda
2. Prestação de serviços personalizados	2. Ausência de parte relacional no plano estratégico
3. Certificação ISO 9001	3. Retenção de recursos humanos (programadores)
4. PowerSales (especialização <i>e-commerce</i>) e tecnologia de integração com diversos ERPs (<i>softwares</i> de gestão empresarial)	
Oportunidades	Ameaças
1. Crescente importância do mercado e da comunicação digitais	1. Crise económica
2. Crescimento do <i>e-commerce</i>	2. Falta de literacia digital dos clientes
	3. Concorrentes com preços mais baixos
	4. Maior competitividade de mercado a nível de programação

Fonte: elaboração própria

Em suma, a análise do enquadramento estratégico da inCentea M.I evidenciou alguns obstáculos que a ausência de um plano estratégico traz à empresa, designadamente em termos de fidelização de clientes. Por isso, e em função deste problema, o relatório tem como objeto de estudo estratégias de marketing relacional, propondo ações para otimizar os pontos identificados na análise SWOT (§ 5.1) e um modelo de fidelização para o segmento da Indústria de Produção B2B (§ 5.2).

4. Revisão de Literatura

4.1. Marketing Relacional

Com um mercado em constante evolução, era inevitável que a dinâmica entre organizações e clientes se alterasse. Ao longo do tempo, o foco das organizações voltou-se do produto para o cliente, centrando-se em perceber tanto o seu comportamento como o que o cliente valoriza, para além de prever as suas necessidades procurando suplantar as suas expectativas (Augusto e Junior, 2015). Deste modo, a abordagem convencional, assente apenas nas transações comerciais, mostra-se obsoleta e dá lugar ao marketing relacional.

O marketing relacional tem então como objetivo construir relacionamentos duradouros e que beneficiem os seus quatro elementos-chave: clientes, funcionários, parceiros de marketing e membros da comunidade financeira. Ao obter e preservar este elo, a organização deve conseguir gerar prosperidade e equilibrar o retorno destes mesmos intervenientes (Kotler e Keller, 2013). Peppers, Rogers e Dorf (1999) defendem que estes vínculos se alicerçam no estabelecimento de relações de aprendizagem com cada cliente, privilegiando os mais valiosos. Assim, para ser bem-sucedida, a organização tem de ter a predisposição e a capacidade para ajustar a sua abordagem perante um cliente individual com base no que este lhe comunica.

Ao concentrar-se nos seus clientes, a organização recorre a uma nova estratégia cujo objetivo é o crescimento do valor da organização ao mesmo tempo que aumenta o valor da base de clientes. Este é um processo que envolve o compromisso de todos os departamentos da organização ao colocar o relacionamento com o cliente em primeiro lugar, valorizando esta relação. Consequentemente, a implementação desta estratégia trará um aumento de receitas e lucros (Peppers e Rogers, 2004). Segundo McKenna (1995), citado por Bogmann (2000, p.23), ser uma organização orientada para o mercado “é essencial ao desenvolvimento da liderança no mercado, à rápida aceitação de novos produtos e serviços e à consecução da fidelidade do consumidor”. Num ambiente tão acelerado e tecnológico, onde o cliente tem cada vez mais opções, a construção de relações pessoais é a única forma de manter a sua fidelidade.

A concretização dos objetivos de construção de relações, e consequente fidelização (§ 4.2), é facilitada pela gestão das relações com os clientes (CRM). Como tal, o marketing relacional encontra aqui uma vantagem competitiva. Apesar de o CRM ser uma tarefa difícil, as organizações estão determinadas a criar conexões prósperas e rentáveis com os mesmos. Estas ligações bidirecionais têm como desígnio final gerar valor para ambas as partes, com base num conhecimento profundo do cliente, mantendo-o fiel à organização.

4.2.Fidelização

4.2.1. Conceito

No dicionário de língua portuguesa, a fidelidade é definida como a qualidade de ser fiel e tem como sinónimos lealdade, retidão, constância e perseverança. Apesar de as palavras fidelidade e lealdade serem classificadas como sinónimos na literatura, no ambiente de marketing é feita uma distinção. No contexto empresarial, estes conceitos têm diferentes definições e somos remetidos para vários livros e artigos sobre estes termos e sobre a importância de saber distingui-los. Enquanto a fidelidade tem que ver com a compra repetida de produtos/serviços de determinada marca, a lealdade refere-se à preferência do cliente por determinado produto/serviço de uma marca específica (Grocco et al., 2006, citados por Silva, 2009).

A fidelidade está associada a comportamentos recorrentes. Trata-se de um compromisso no qual um cliente se mostra disposto a voltar a comprar determinado produto/serviço com alguma regularidade. Para além disso, mostra-se ainda disposto a recomendar esta marca, ainda que esforços de marketing de outras organizações ou outras influências situacionais pudessem potenciar alterações comportamentais do cliente (Oliver, 2006, citado por Kotler e Keller, 2013).

Um cliente satisfeito é um cliente que regressa. Segundo Kotler (2003, citado por Augusto e Junior, 2015), a satisfação está diretamente ligada à fidelização. Quando o resultado do desempenho do produto/serviço que a organização oferece iguala ou supera a expectativa do cliente, a sua necessidade foi satisfeita. Assim, ao cumprir ou exceder os requisitos do cliente, este irá ficar satisfeito e irá querer voltar a comprar o mesmo produto/serviço, tornando-se então fiel.

A fidelidade é um processo que se constrói. Bogmann (2000, p.21) afirma que cliente fiel é aquele que não muda de fornecedor aquando de uma nova transação comercial, voltando à mesma empresa por estar satisfeito com o que esta lhe oferece. Para este autor a fidelização é “o processo pelo qual um cliente se torna fiel”, uma parte integral do marketing relacional visto que este procedimento passa pela preocupação e conquista tanto dos clientes internos como externos.

Pode concluir-se que fidelização é uma parte extremamente importante no processo de marketing relacional, uma vez que a essência de qualquer negócio é criar clientes fiéis. A implementação de estratégias relacionais só será bem-sucedida se a organização fomentar desde cedo uma cultura interna orientada para o cliente. Se a necessidade do cliente for satisfeita por completo, este mostrará maior propensão para voltar a comprar o produto/serviço, bem como para recomendá-lo aos seus pares.

4.2.2. Programas de Fidelização

Os programas de fidelização surgem como ferramentas promocionais que permitem mostrar concretamente aos (potenciais) clientes as vantagens da organização. Com o objetivo de criar um relacionamento duradouro com os clientes, estes programas promovem ações contínuas por parte da organização, baseadas no conhecimento que têm dos clientes e dos seus interesses. Deste modo, a empresa recompensa os clientes mais fiéis oferecendo-lhes benefícios mediante a aquisição dos seus produtos/serviços (Nascimento, 1996, citado por Bogmann, 2000).

Dependendo da área de negócio na qual a organização está inserida, os programas de fidelização variam. Todavia, na sua génese encontram-se modelos que a empresa adapta consoante os seus objetivos. Rapp e Collins (1994, citados por Bogmann, 2000) apresentam seis modelos de fidelização, identificados a seguir:

- **Modelo de Recompensa** – Ao aplicar um modelo de recompensa, a organização visa recompensar a relação com o cliente quando este repete a compra. Este programa atua ao nível de atribuição de prémios, bónus e incentivos que aumentam a par com as transações que o cliente fizer, como é o exemplo do cartão de fidelização.
- **Modelo Educacional** – O modelo educacional pretende manter uma comunicação contínua e interativa com o cliente. Esta pode ser feita por meio de revistas ou *newsletters*, onde haverá partilha de informações sobre o produto/serviço, bem como a recolha de opiniões acerca do mesmo.
- **Modelo Contratual** – Este tipo de programa dá acesso a ofertas exclusivas e periódicas. Normalmente, o modelo contratual exige ao cliente o pagamento de uma taxa para que este usufrua de benefícios como o acesso a eventos exclusivos ou preços diferenciados, entre outros.

- **Modelo de Afinidade** – O modelo de afinidade destina-se a grupos de clientes que partilhem interesses comuns em relação ao produto/serviço. Desta forma é possível a organização criar clubes e comunidades e manter uma interação constante com os seus melhores clientes.
- **Modelo de Serviço de Valor Agregado** – A essência deste programa está assente em serviços associados a produtos que acrescentem valor à experiência de compra do cliente. De notar que cada caso é diferente e que o modelo de serviço de valor agregado pode diferir consoante a área de negócios; por exemplo, uma cadeia de hotéis oferece aos seus clientes *Premium* serviço de *transfer*.
- **Modelo de Aliança ou Complementar** – O modelo de alianças, tal como o nome indica, dispõe de acordos entre organizações a fim de complementar produtos/serviços e assim acrescentando-lhes valor. Normalmente estes programas não envolvem organizações concorrentes e é muito comum no setor do turismo.

4.3. Os Clientes e o seu Valor

Atualmente, os clientes são vistos pelas organizações como tendo um papel fulcral nos seus negócios. A perspectiva orientada para o cliente (figura 7) coloca os clientes no centro da sua atividade comercial, direcionando todos os departamentos a envolverem-se com eles. Os clientes são, desta forma, vistos como a essência do negócio, sendo o sucesso da organização no mercado dependente dos mesmos.

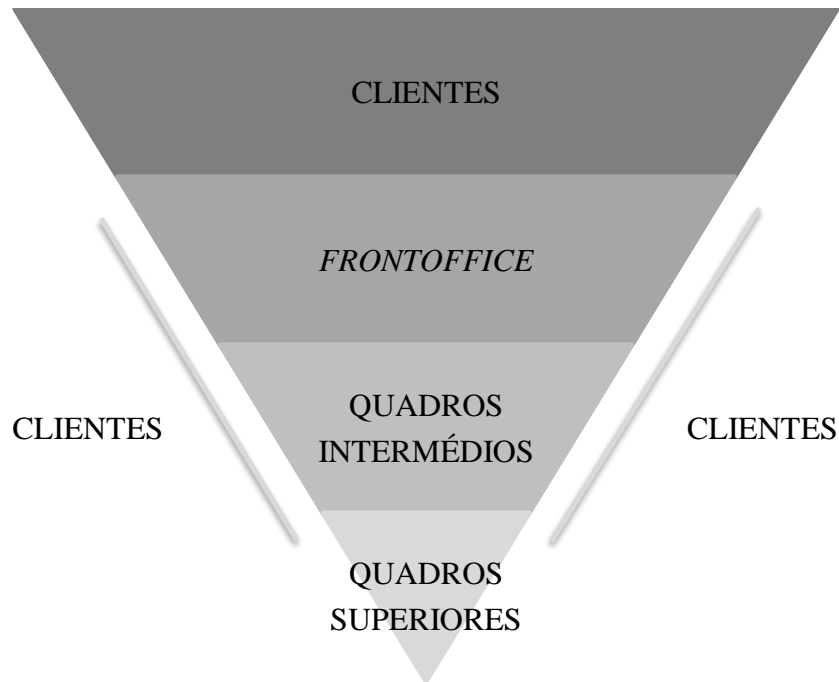


Figura 7 – Organograma Empresarial Orientado para o Cliente
 Fonte: adaptado de Kotler e Keller (2013)

Kotler e Keller (2013, p.129) afirmam que “o único valor que uma empresa sempre criará é o valor que vem dos clientes”, presentes e futuros. Por outras palavras, os autores defendem que um negócio só existe quando existem clientes e, para que uma organização possa sobreviver, esta tem de ter como objetivo obtê-los, mantê-los e aumentá-los. Assim sendo, para que uma organização possa aplicar uma estratégia de marketing relacional e, assim, estabelecer uma relação com os seus clientes, esta deve conhecê-los bem. O marketing relacional existe a um nível de abordagem mais profundo e, como tal, requer um entendimento detalhado das necessidades, perspetivas e prioridades dos clientes, tendo a noção de que nem todos têm o mesmo valor para a organização.

Tendo em consideração as estratégias de marketing relacional, Peppers e Rogers (2004) criaram uma metodologia de quatro fases a que chamaram IDIC, que tem como objetivo gerar valor para o cliente através da aplicação do CRM. Passamos a descrever cada uma destas fases:

Identificar

O primeiro passo desta metodologia é a identificação dos clientes, dado que, para se poder estabelecer um relacionamento com alguém, é necessário saber quem são as partes envolvidas. Nesta fase, a organização deve recolher todas as informações possíveis sobre os seus clientes e analisá-las pormenorizadamente, incluindo os seus hábitos, preferências e outras características que os definam e diferenciem dos restantes. O conhecimento profundo dos seus clientes faz com que seja possível a organização reconhecê-los individualmente sempre que estes voltem a entrar em contacto com a ela.

A criação de uma base de dados torna-se, assim, uma ferramenta indispensável para as organizações, contribuindo tanto para o armazenamento de dados, como para a criação e manutenção de um CRM eficaz. Toda a informação reunida deve ser tratada com o propósito de tornar a próxima transação mais simples e rápida, alimentando uma relação mais próxima e mutuamente vantajosa. Ao conseguir mostrar que se recorda de certos detalhes do seu cliente, a organização fará com que este se sinta importante e valioso para ela.

Diferenciar

Após a identificação, é necessário fazer a diferenciação consoante os níveis de valor que os clientes representam para a organização e as necessidades que têm. Depois de perceber que características distinguem os seus clientes e qual o valor que representam, a organização poderá concentrar-se naqueles que lhe trazem mais valor ao alocar os recursos necessários para implementar estratégias específicas que permitam satisfazê-los melhor.

Segundo a premissa de que os clientes têm diferentes valores, Peppers e Rogers (2004) propõem três categorias para que as organizações possam dividir os seus clientes:

- **MVC** – Estes são os clientes com mais valor atual para a organização, ou seja, aqueles que geram mais margem, os que têm mais disposição para colaborar e aqueles que tendem a ser mais fiéis. O objetivo com este tipo de clientes será a retenção e manutenção ao implementar políticas de fidelização.

- **MGC** – Estes são os clientes que têm mais potencial de crescimento. Muitas vezes, as organizações não percebem o alto valor potencial que podem vir a ter. Para estes clientes, a organização deve trabalhar estratégias de crescimento e construção, a fim de aumentar a receita por cliente e reduzir os custos de serviço.
- **BZ** – Este tipo de clientes são aqueles que, independentemente das estratégias implementadas pela organização, geram menos retorno do que custos de manutenção, isto é, o seu valor atual e potencial está abaixo de zero. É muito improvável que estes venham a dar algum retorno, é incentivado o abandono destes clientes.

Interagir

A seguir à análise feita nos dois primeiros passos desta metodologia, a organização tem de passar à ação através da interação. Ao interagir com o cliente, a organização está a elevar o seu nível de proximidade com o mesmo e a aprofundar o relacionamento entre ambos. É estabelecida uma relação de um para um, tornando essa experiência mutuamente benéfica.

A eficácia das interações com os clientes deve ser uma prioridade para a organização, só assim é que esta consegue ter a perceção das suas necessidades. Este passo baseia-se no diálogo e numa relação de aprendizagem bilateral na qual a organização fica mais conhecedora dos seus clientes e, assim, pode satisfazê-los cada vez mais e melhor. A interação entre as partes torna-se, então, uma colaboração que tem como objetivo quererem continuar a fomentar a relação.

Customizar

Por fim, a organização deve adaptar o seu comportamento perante o valor e as necessidades expressas e individuais dos seus clientes através da customização. A organização deve, aquando da entrega do produto/serviço final, ser capaz de tratar cada cliente diferenciadamente, seja no marketing, na venda ou no serviço pós-venda, com base nas informações recolhidas sobre o cliente.

Esta última etapa só terá sucesso se houver uma dinâmica de conhecimento ao longo de todas as etapas anteriores. Depois de o cliente estar identificado e diferenciado e de a organização interagir com ele, torna-se muito mais fácil para a organização prever as necessidades do cliente, podendo ajustar-se e personalizar as soluções a apresentar.

A metodologia IDIC mostra-se, deste modo, bastante útil para uma organização que queira implementar um programa de marketing relacional e, assim, estabelecer uma relação de um para um com cada cliente. Ainda que a interação e a diferenciação assentem num trabalho analítico de bastidores, estas são ações visíveis para o cliente. É de realçar que diferentes tipos de clientes têm diferentes valores para a organização e que o conhecimento pormenorizado dos mesmos é um dos objetivos mais importantes para uma organização. Ao ser orientada para o cliente e ao desenvolver estratégias nesse sentido, a organização pode aumentar tanto o valor do cliente como o seu próprio valor.

4.4. Marketing Relacional como Meio de Fidelização

4.4.1. Reter Clientes Valiosos

No capítulo anterior, destacou-se a importância de uma organização conhecer os seus clientes, bem compreender o seu valor individual. Só a partir desta análise e categorização é que se torna possível determinar que estratégias de fidelização devem ser implementadas para cada categoria, fazendo uma gestão eficaz dos recursos. Kotler e Keller (2013, p.138) afirmam que “em última análise, o marketing é a arte de atrair e reter clientes lucrativos”, no entanto estudos mostram que uma das ações pode ser mais dispendiosa que a outra. Segundo as estatísticas da AMA, a angariação de novos clientes pode custar até cinco vezes mais à empresa do que conservar os que esta já possui (Bogmann, 2000).

Os MVC (§ 4.3) são a principal categoria de clientes para uma organização, uma vez que são os que lhe permitem gerar mais lucro. De acordo com o princípio de Pareto, 80% dos lucros de uma empresa são originados por 20% dos seus clientes (Kotler e Keller, 2013), o que corresponde aos MVC. O marketing relacional e o estabelecimento de uma relação estreita entre as partes são, portanto, mais-valias para a retenção dos clientes enquadrados neste grupo.

A retenção de clientes depende de vários fatores. Ahmad e Buttle (2002, citados por Carter, 2010) realizaram um estudo onde analisam o elo entre a retenção de clientes, o seu abandono da empresa e a qualidade do serviço prestado. Os resultados revelaram que a retenção está diretamente ligada à qualidade do serviço ao cliente e ao relacionamento que a organização tem com o cliente. Os autores demonstraram ainda que a falta de confiança é a maior causa de abandono. Deste estudo pode então deduzir-se que a adoção de estratégias que visam o CRM revelam-se muito importantes em matéria de retenção de clientes para uma organização.

Existem variadas formas de trabalhar a retenção de clientes, uma delas é através de modelos organizacionais. Furlong (1994, citada por Bogmann, 2000) apresenta um modelo de retenção de clientes composto por três partes:

- **Mobilização** – Estimular todos os colaboradores a trabalharem para conhecer os seus clientes e concentrarem-se nos melhores, enquanto mantêm os clientes internos satisfeitos.

- **Compromisso** – Concentrar-se em manter um contacto constante com o cliente. Nesta fase, é muito importante saber ouvir o cliente e corrigir os erros apontados, uma vez que só assim é que a organização pode manter o cliente ou recuperá-lo.
- **Integração** – Procurar soluções de forma dinâmica que se adaptem ao mundo real. Uma boa delegação de tarefas, uma divisão de responsabilidades justa e informação atual sobre o mercado e o ambiente que rodeia a organização são essenciais para alcançar o bem comum, isto é, a retenção de clientes.

O modelo de retenção de clientes apresentado é muito abrangente, podendo ser aplicado em qualquer tipo de organização, porém exige adaptações já que cada uma é única e cada cliente é diferente num mundo em constante mudança e evolução.

Depois de analisar a constituição deste plano, entende-se que o trabalho de retenção de clientes não é exclusivo do departamento de marketing, mas é responsabilidade de toda a organização. O compromisso de toda a empresa com a retenção de clientes traduz-se em taxas de retenção mais altas que levam a um maior valor atual dos clientes (Ahmad e Buttle, 2002, citados por Carter, 2010).

Para além do envolvimento de todos os setores, Furlong (1994, citada por Bogmann, 2000) enfatiza também a importância dos clientes internos, ou seja, os colaboradores. Assim sendo, o processo de retenção funciona de dentro para fora: só com um esforço concertado para conseguir manter os colaboradores é que a organização vai ter sucesso posteriormente na fidelização dos seus clientes.

4.4.2. Aumentar o Potencial dos Clientes

Diferentes tipos de clientes exigem tratamentos distintos por parte da organização. Cabe à organização avaliar quais são os clientes que lhe dão ou podem vir a dar mais retorno sobre o investimento e categorizá-los consoante as necessidades e o valor dos mesmos. Só desta forma é que a organização poderá aplicar as medidas mais adequadas, sendo elas de retenção ou de aumento de valor. Peppers e Rogers (2004) atestam que aumentar o valor de um cliente também engloba a missão central de uma empresa de obter, manter e aumentar os seus clientes. Compreender as necessidades do cliente e investir em abordagens que lhe ofereçam experiências de alta qualidade são essenciais para elevar o valor dos clientes em crescimento e transformá-los em clientes mais valiosos.

Enquanto os MVC são os clientes com mais valor atual, os MGC fazem parte da classe de clientes que, apesar de ainda não terem um elo relacional com a organização, têm a capacidade de subir ao patamar dos primeiros. Para que isso aconteça, é necessário concentrar os esforços de marketing relacional em fazê-los crescer, construindo relações de proximidade a longo prazo e, assim, aumentar a sua fidelidade. Ao explorar maneiras de transformar clientes potenciais em clientes fiéis, a empresa poderá fazer com que o seu lucro aumente significativamente (Gray e Lambert, 2019).

Num ambiente cada vez mais competitivo, a organização tem de ser capaz de aplicar estratégias que, por um lado, façam com que o cliente escolha ficar com ela e, por outro, reduzam o número de saídas e deserções para a concorrência. O reconhecimento do cliente através da oferta de incentivos, como descontos ou atribuição de pontos, é uma abordagem válida para fidelizar um cliente de valor potencial (Harvard Business Review, 2020), uma vez que, não estando vinculado a nenhuma organização, este irá escolher o lado que seja mais vantajoso para si.

Só é possível estabelecer relações valiosas e duradouras se houver uma predisposição para a aprendizagem. É por este motivo que o *feedback* se torna uma ferramenta de relevo para uma melhoria contínua do serviço. Se uma empresa dedicar os seus esforços a proporcionar uma experiência personalizada com base no seu conhecimento, *feedback* e reclamações, ela irá conseguir reter os seus clientes e maximizar os seus lucros (Ciro, 2017). Conforme Giele et al. (2017), para construir relacionamentos estáveis com um cliente é preciso investir na atenção dada ao cliente e em iniciativas de fidelidade, como sistemas de recompensa e

experiências positivas. Ao aplicar este tipo de estratégias, as organizações conseguirão, conseqüentemente, aumentar a satisfação do cliente e estimular a sua retenção.

Sendo assim, fica claro que as organizações precisam de aproveitar todas as oportunidades para estabelecer relações com os seus clientes tendo em vista a sua satisfação. Quando os clientes se sentem valorizados torna-se mais plausível a sua fidelidade à organização. Ao tornar a satisfação do cliente uma prioridade, a organização pode, efetivamente, transformar os clientes potenciais em clientes com valor.

Em suma, o marketing relacional é uma importante vantagem competitiva para fazer face à concorrência. Através da adoção de estratégias que visem o estabelecimento de relações de valor a longo prazo com os seus clientes, as organizações irão aumentar as suas taxas de fidelização que, por consequência, irá fazer também com que a sua quota de mercado cresça. As empresas que colocam o foco no cliente conhecem-no melhor e, desta forma, poderão adaptar as suas estratégias consoante o que ele necessita e o seu valor para ela, retendo-os na sua carteira de clientes.

5. Proposta de Estratégia Relacional

5.1. Plano de Ações Sugerido Face ao Diagnóstico da Análise SWOT

Uma empresa deve saber identificar claramente que pontos tem a seu favor e desfavor no mercado em que se insere. No capítulo 3.7 foi apresentada a análise SWOT da inCentea M.I, que apresenta os aspetos positivos e negativos internos e externos da empresa. Neste capítulo serão sugeridas ações para manter os pontos fortes (tabela 4), corrigir os pontos fracos (tabela 5), como aproveitar as oportunidades (tabela 6) bem como atenuar as ameaças (tabela 7).

Tabela 4 – Sugestão de Ações para Manter os Pontos Fortes

Pontos Fortes	Ações
Equipa competente, simpática e disponível	Fazer análises de satisfação aos colaboradores e disponibilizar ações de formação nas áreas da comunicação, marketing, design e programação
Prestação de serviços personalizados	Manter contacto constante com o cliente durante e após a prestação de serviços
Certificação ISO 9001	Assegurar a renovação desta certificação na próxima auditoria
PowerSales (especialização <i>e-commerce</i>) e tecnologia de integração com diversos ERPs (<i>softwares</i> de gestão empresarial)	Garantir que a solução apresentada se consegue adaptar às necessidades dos clientes

Fonte: elaboração própria

Tabela 5 – Sugestão de Ações para Corrigir os Pontos Fracos

Pontos Fracos	Ações
Pouca proatividade no pós-venda	Fazer inquéritos de satisfação 2 a 3 meses depois da conclusão do projeto
Ausência de parte relacional no plano estratégico	Implementar um programa de fidelização (§ 5.2)

Retenção de recursos humanos (programadores)	Realizar avaliações semestrais da satisfação dos colaboradores; tomar medidas consoante as respostas dadas
--	--

Fonte: elaboração própria

Tabela 6 – Sugestão de Ações para Aproveitar as Oportunidades

Oportunidades	Ações
Crescente importância do mercado e da comunicação digitais	Utilizar os meios de comunicação digitais para comunicar com o cliente e fortalecer a relação com o mesmo
Crescimento do <i>e-commerce</i>	

Fonte: elaboração própria

Tabela 7 – Sugestão de Ações para Atenuar as Ameaças

Ameaças	Ações
Crise económica	Desenhar soluções com menos valor acrescentado para baixar o preço
Falta de literacia digital dos clientes	Vender ações de formação em marketing digital
Concorrentes com preços mais baixos	Destacar-se pela oferta de uma solução tecnologicamente simples e inovadora como vantagem competitiva
Maior competitividade de mercado a nível de programação	Melhorar as condições de trabalho para reter talento, nomeadamente programadores

Fonte: elaboração própria

O conhecimento interno e externo da organização facilita o processo de implementação das medidas estratégicas mais adequadas para a sua situação. As ações recomendadas neste capítulo têm como objetivo reforçar os aspetos positivos da empresa e retificar os negativos. Depois de identificadas as ações e definidas as metas e objetivos da organização em relação a estas ações é que se pode dar início à implementação do programa de fidelização (Bogmann, 2000).

5.2. Programa de Fidelização

O processo de fidelização de um cliente passa pelo envolvimento e acompanhamento do cliente mesmo no pós-venda, nomeadamente através de programas de manutenção e de recompensa, uma vez que, só desta forma, é possível transformar um consumidor pontual num cliente frequente. Com base no que foi apresentado previamente (§ 4.2.2), neste capítulo irá ser proposto um programa de fidelização assente no modelo de recompensa destinado ao segmento da Indústria de Produção B2B da inCentea M.I.

Tal como o nome indica, o modelo de recompensa tem como objetivo fidelizar os clientes ao recompensar a repetição da compra através de prémios, bónus e incentivos. Deste modo, propõe-se que na base de dados da empresa seja criado um espaço na área de cliente para o registo dos pontos acumulados. A unidade de conversão de pontos será a hora (1 hora = 1 ponto), sendo que é desta forma que a agência trabalha nos seus projetos, que terão a validade de três anos. Os pontos acumulados darão posteriormente acesso a recompensas customizadas ao tipo de cliente e o valor que este traz à empresa. No caso dos clientes do segmento-alvo identificado é sugerido que se ofereçam vouchers de desconto para:

- Upgrades (desenvolvimento de *websites* e sistemas *e-commerce*)
- Implementação PowerSales
- Serviços de marketing e/ou comunicação

A implementação de um programa de fidelização de sucesso passa pelo conhecimento dos clientes. Nascimento (1996, citado por Bogmann, 2000) defende que os programas de fidelização devem criar “momentos mágicos”, isto é, criar episódios onde o cliente seja impressionado causando o seu “encantamento”. Por isso, ao conhecer os seus clientes, as suas necessidades e expectativas, a empresa poderá determinar em consciência as estratégias mais adequadas a pôr em prática, levando à sua fidelização e divulgação da sua satisfação, podendo resultar na atração de outros clientes.

Em síntese, as ações de melhoria e o programa de fidelização propostos têm como objetivo aumentar a fidelização da inCentea M.I. Destaca-se a importância de a empresa trabalhar de dentro para fora, isto é, primeiro deve adotar medidas internas que potenciem os pontos positivos e melhorem os negativos da empresa, através de ações de manutenção para os pontos fortes, ações de correção para os pontos negativos, ações para aproveitar as

oportunidades e ações para atenuar as ameaças, para depois implementarem medidas externas de forma a reter os clientes, através do modelo de recompensa apresentado.

6. Conclusão

6.1. Contributos do Trabalho

A realização deste estágio teve como objetivo principal a aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso e a aquisição de competências práticas em contacto direto com mercado de trabalho, através da entidade de acolhimento, a agência inCentea M.I. Deste modo, as tarefas realizadas, bem como o desenvolvimento deste relatório, contribuíram bastante para a minha formação profissional como futura *marketeer*.

Ao longo deste trabalho foram tratados temas importantes ao seu propósito final, isto é, à criação de estratégias de fidelização de clientes da M.I. Segue-se então um resumo das principais conclusões retiradas de cada capítulo:

- **Capítulo 2** – Com a caracterização da entidade de acolhimento percebe-se que a inCentea M.I é uma agência competente na sua área de negócio, inserindo-se num grupo de prestação de serviços de igual relevo. As tarefas realizadas durante o período de estágio tiveram como principal objetivo dar apoio na criação de conteúdo comunicacional, tanto para clientes como para a própria agência.
- **Capítulo 3** – Através da análise do enquadramento estratégico da M.I foi possível constatar que os principais pontos negativos provêm da inexistência de uma estratégia relacional, o que, por consequência, dificulta a fidelização de clientes. Estes factos dão então o pretexto para este trabalho para a elaboração posterior de propostas de estratégias relacionais para a agência.
- **Capítulo 4** – Este capítulo mostra a importância do marketing relacional como vantagem competitiva no mercado atual de forma a potenciar a fidelização dos clientes. É possível também perceber que existem diferentes tipos de clientes com diferentes valores e que, depois de recolhidas e analisadas as informações que dão o conhecimento detalhado destes, a empresa está apta a adotar em consciência as melhores estratégias para cada caso, levando à sua retenção.
- **Capítulo 5** – Aqui são desenvolvidas duas propostas para melhorar a fidelização da inCentea M.I, atuando de dentro para fora. A primeira proposta é um plano de ações que tem como finalidade aperfeiçoar todos os aspetos, positivos e negativos, mencionados na SWOT. A segunda proposta é um programa de fidelização baseada no modelo de recompensa de Bogmann (2000).

Por último, espera-se que o desenvolvimento do presente relatório seja um contributo positivo para o futuro da M.I, uma vez que as informações aqui apresentadas, assim como as propostas de estratégias para aumentar a fidelidade dos seus clientes, são do máximo interesse para esta agência de marketing.

6.2.Limitações do Trabalho

Tal como todos os trabalhos, este também teve algumas limitações. Apesar de o Plano de Estágio proposto ter sido cumprido na sua totalidade, as atividades duraram menos tempo do que esperado, acabando por sobrar tempo entre elas que foi, no entanto, utilizado para fazer a pesquisa para o relatório. Por esta razão, sugere-se à entidade de acolhimento que defina previamente as tarefas a serem desenvolvidas ao longo de todo o período de estágio. Isto fará com que os futuros estagiários se sintam mais integrados na equipa, motivando-os a serem produtivos durante o seu período de estágio na empresa.

Bibliografia

Alsamydai, M. J., Alnaimi, H. M. & Dajani, D. M. (2015). Using Fishbein model to measure individual's attitudes toward electronic communication means. *International Journal of Sales and Marketing Management Research and Development*, 5(2), 1-18.

Augusto, M. & Almeida Júnior, O. (2015). Marketing de Relacionamento: A Gestão do Relacionamento e suas Ferramentas para Fidelização de Clientes. *Revista de Educação, Gestão e Sociedade: Revista da Faculdade Eça de Queirós*, 5, 1-17.

Banco de Portugal (2023). Comunicado do Banco de Portugal sobre o Boletim Económico de março de 2023. *Banco de Portugal Website*. Acedido a junho 13, 2023 em <https://www.bportugal.pt/comunicado/comunicado-do-banco-de-portugal-sobre-o-boletim-economico-de-marco-de-2023>

Banco de Portugal (2022). Resultados do Inquérito Rápido e Excepcional às Empresas: maio de 2022. *Banco de Portugal Website*. Acedido a junho 13, 2023 em <https://www.bportugal.pt/page/resultados-do-inquerito-rapido-e-excepcional-empresas-maio-de-2022>

Bogdezevicius, C. R. & Miranda, H. F. R. (2020). Marketing de Relacionamento: Conquista, Ativação, Fidelização, Retenção e Recuperação de Clientes. *Revista Psicologia & Saberes*, 9(19), 251–274. Acedido a abril 21, 2023 em <https://revistas.cesmac.edu.br/psicologia/article/view/1290/1015>

Bogmann, I. M. (2000). *Marketing de Relacionamento: Estratégias de Fidelização e suas Implicações Financeiras*. São Paulo: Edições Nobel.

Câmara de Comércio (2022). A Comissão Europeia reviu em alta a projeção para o crescimento de Portugal em 2022. *Câmara do Comércio Website*. Acedido a junho 13, 2023 em <https://www.ccip.pt/pt/menu-media/noticias/10-noticias/2375-a-comissao-europeia-reviu-em-alta-a-projecao-para-o-crescimento-de-portugal-em-2022>

Cardoso, Á. B. & Barros, L. A. M. (2023). Para além das Estratégias Genéricas: Uma Proposta de Metodologia de Operacionalização do Posicionamento Competitivo de Michael Porter. *GeSec: Revista de Gestão e Secretariado*, 14(3).

Carter, T. (2010). The Challenge of Managers Keeping Customers. *International Management Review*, 6(2), 20.

Ciro, A. (2017). The 5 Best Strategies to Retain Customers and Get New Ones. *Medium, VComply Website*. Acedido a maio 15, 2023 em <https://medium.com/vcomply/the-5-best-strategies-to-retain-customers-and-get-new-ones-4c3305271303>

Cohen, J. B., Fishbein, M., & Ahtola, O. T. (1972). The Nature and Uses of Expectancy-Value Models in Consumer Attitude Research. *Journal of Marketing Research*, 9(4), 456-460.

Confederação Empresarial de Portugal (2022). Sinais Vitais – resultados do inquérito de abril. *Confederação Empresarial de Portugal Website*. Acedido a junho 12, 2023 em <https://cip.org.pt/sinais-vitais-resultados-do-inquerito-de-abril/>

Conceição, J. P. (2012). *Fundamentos e Evolução do Marketing Relacional*. Material de apoio utilizado na UC de FEMR.

Conceição, J. P. (2023). *Estratégia de Marketing e Enquadramento na Estratégia Global*. Material de apoio utilizado na UC de Marketing Estratégico PL.

Cordovez, D. (2018). Como Fazer Segmentação de Mercado B2B: Características e Benefícios. *Meetime Website*. Acedido a junho 19, 2023 em <https://meetime.com.br/blog/vendas/segmentacao-de-mercado-b2b/>

Correia, R. (2022). Nómadas Digitais: A Tecnologia aliada ao Trabalho e ao Lazer. *Revista Dirigir & Formar*, 37, 32-35.

Conselho Europeu (2023). Sanções da UE contra a Rússia explicadas. *Conselho Europeu Website*. Acedido a junho 12, 2023 em <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/sanctions/restrictive-measures-against-russia-over-ukraine/sanctions-against-russia-explained/#sanctions>

Decreto-Lei n.º 262/86, de 2 de setembro. *Diário da República n.º 201/1986, Série I*. Ministério da Justiça.

Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro. *Diário da República n.º 237/2021, 1º Suplemento, Série I*. Presidência do Conselho de Ministros.

Duarte, M. I. P. (2013). *A Construção de Programas de Fidelização de Clientes: Conceitos, Características e Esquemas de Recompensas*. Relatório de Estágio do Mestrado em Marketing Relacional, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria, Portugal.

Eurostat (2022). How Many Citizens had Basic Digital Skills in 2021?. *Eurostat Website*. Acedido a junho 14, 2023 em <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20220330-1>

Eurostat (2023). Digital Economy and Society Statistics – Enterprises. *Eurostat Website*. Acedido a junho 14, 2023 em https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises#Enterprises_engaged_in_e-commerce

Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427-1438.

Furlan, B. & Marinho, B. (2013). Redes Sociais Corporativas. *Instituto Desenvolve TI: Cursos para Capacitação Digital*, 17.

Giele, R. et al. (2017). Developing Brand Loyalty. *International Journal of Marketing Principles and Practices*, 27(2), 1-24.

Gray, J. & Lambert, C. (2019) Customer Lifeblood: Driving Value in the Customer Life Cycle. *Business Insights: Asia Pacific*, 29 (1), 15-19.

Harvard Business Review (2020). "Turning Customers into Loyalists." *Harvard Business Review Website*. Acedido a maio 15, 2023 em <https://hbr.org/2020/04/turning-customers-into-loyalists>

Horwath, R. & Drucker, P. (2005). Discovering purpose: Developing Mission, Vision & Values. *Strategic Thinking Institute*, 1(9).

inCentea M.I (2023). Agência. *inCentea M.I Website*. Acedido a outubro 20, 2023 em <https://www.incentea-mi.pt/>

INE (2022). Taxa de desemprego diminui para 5,9% - 1.º Trimestre de 2022. *INE Website*. Acedido a junho 13, 2023 em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=540173769&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt

INE (2023). A taxa de desemprego aumentou para 7,2% - 1.º Trimestre de 2023. *INE Website*. Acedido a junho 13, 2023 em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=593942592&DESTAQUESmodo=2

Kotler, P. & Keller, K. (2013). *Administração de Marketing* (14ª ed.). São Paulo: Edições Pearson.

Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro. *Diário da República n.º 30/2009, Série I*. Assembleia da República.

Lei n.º 58/2019, de 8 de agosto. *Diário da República n.º 151/2019, Série I*. Assembleia da República.

Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro. *Diário da República n.º 235/2021, Série I*. Assembleia da República.

Lima, W. C. (2012). Fidelização de Clientes através da Qualidade do Atendimento- Estratégia ou Procedimento?. *Revista Evidência*, 7 (7).

LOBA.cx (2023). Competências. *LOBA Website*. Acedido a agosto 2, 2023 em <https://www.loba.com/>

Lobato, J. M. F. D. M. (2015). *Gestão Estratégica*. Editora FGV. Acedido a junho 21, 2023 em https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=yyWHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=diagn%C3%B3stico+do+ambiente+interno+recursos,+capacidades+e+competencias&ots=GYVr5GxQaq&sig=F5-SoqIzeI026TQaKyORT1aK_BA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Lopes, L. A. & Melão, N. F. (2013). O Desempenho de Websites Organizacionais: uma Proposta de Modelo Avaliador. *Gestão e Desenvolvimento*, 21, 57-81.

Mahajan, G. (2020). What is customer value and how can you create it?. *Journal of Creating Value*, 6(1), 119-121.

Meaningful Brands (2023). *Havas Network Website*. Acedido a novembro 5, 2022 em <https://www.meaningful-brands.com/>

Nogueira, M. P. (2022). *Plano de Comunicação para a Startup Leiria*. Relatório de Estágio do Mestrado em Marketing Relacional, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria, Portugal.

Peppers, D. & Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationships - A Strategic Framework*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Peppers, D., Rogers, M. & Dorf, B. (1999). Is Your Company Ready For One-To-One Marketing?, *Harvard Business Review*, 77(1), 151-160.

Perera, R. (2017). *The PESTLE Analysis*. Nerdynaut. Acedido a maio 30, 2023 em <https://books.google.pt/books?id=ZWpLDwAAQBAJ&lpg=PA2&ots=DufYuQ6xLv&dq=%E2%80%9CEnvironmental%20and%20pest%20analysis%3A%20An%20approach%20to%20external%20business%20environment&lr&hl=pt-PT&pg=PP1#v=onepage&q=%E2%80%9CEnvironmental%20and%20pest%20analysis:%20An%20approach%20to%20external%20business%20environment&f=false>

Pordata (2023). Montantes de empréstimos concedidos no ano a empresas: total e por escalão de crédito. *Pordata Website*. Acedido a junho 13, 2023 em <https://www.pordata.pt/Portugal/Montantes+de+empr%C3%A9stimos+concedidos+no+ano+a+empresas+total+e+por+escal%C3%A3o+de+cr%C3%A9dito-2846>

Pordata (2023). Taxa de Crescimento do PIB. *Pordata Website*. Acedido a junho 13, 2023 em <https://www.pordata.pt/portugal/taxa+de+crescimento+do+pib-2298>

Pordata (2023). Taxa de Inflação (Taxa de Variação do Índice de Preços no Consumidor): total e por consumo individual por objetivo. *Pordata Website*. Acedido a junho 13, 2023 em [https://www.pordata.pt/portugal/taxa+de+inflacao+\(taxa+de+variacao+do+indice+de+precos+no+consumidor\)+total+e+por+consumo+individual+por+objetivo-2315](https://www.pordata.pt/portugal/taxa+de+inflacao+(taxa+de+variacao+do+indice+de+precos+no+consumidor)+total+e+por+consumo+individual+por+objetivo-2315)

Porter, M. (2008). *On Competition*. Harvard Business Press.

Porto Editora – concorrência. *Dicionário infopédia da Língua Portuguesa*. Porto: Porto Editora. Acedido a agosto 2, 2023 em <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/concorr%C3%Aancia>

Porto Editora – fidelidade. *Dicionário infopédia da Língua Portuguesa*. Porto: Porto Editora. Acedido a abril 21, 2023 em <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/fidelidade>

Porto Editora – segmentação. *Dicionário infopédia da Língua Portuguesa*. Porto: Porto Editora. Acedido a junho 20, 2023 em <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/segmenta%C3%A7%C3%A3o>

Quintino, T. (2017). *Marketing de Relacionamento e Programas de Fidelização*. Senac. Acedido a abril 21, 2023 em https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=rKc3DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=modelos+de+fideliza%C3%A7%C3%A3o&ots=_POerIGr4f&sig=O5KgZpuO4yBqzaLv9nkK0eL8ZAU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Racius (2012). inCentea Capital, S.A. *Racius Website*. Acedido a outubro 20, 2022 em <https://www.racius.com/incentea-capital-s-a/>

Racius (2012). inCentea Marketing e Inovação, Lda.. *Racius Website*. Acedido a outubro 20, 2022 em <https://www.racius.com/incentea-marketing-e-inovacao-lda/>

RED (2023). Quem Somos. *RED Website*. Acedido a agosto 2, 2023 em <https://red.com.pt/quem-somos/>

RED Agency (2023). O que fazemos. *RED Agency Website*. Acedido a agosto 2, 2023 em <https://red-agency.pt/>

Rodrigues, D. A. D. S. (2015). inCentea MI – *A União do Marketing e da Inovação para o Sucesso de uma Nova Marca*. Relatório de Estágio do Mestrado em Marketing Relacional, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria, Portugal.

Silva, I. (2009) Marketing de Serviços: Relacionamento com o Cliente e Estratégias para a Fidelização. *Revista de Administração da Fatea*, 2 (2), 79-93. (pdf)

Sistema4 (2023). Sobre Nós. *Sistema4 Website*. Acedido a agosto 2, 2023 em <https://www.sistema4.pt/>

Taher, G. (2021). E-Commerce: Advantages and Limitations. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, 11(1), 153-165.

Anexos

Anexo A – Plano de Estágio



PLANO DE TRABALHO - mestrado

Nome do estudante: Bárbara da Fonseca Antunes Nº estudante: 2210571 Curso: Mestrado em Marketing Relacional
 Orientador da Escola: Joaquim Paulo Cordeiro da Conceição Departamento: Gestão e Tecnologia
 Supervisor da Emp./Inst.: José Eduardo Costa Lopes Departamento: Marketing e Inovação
 Designação do estágio:

Objetivos a atingir:

ATIVIDADES	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho
Estágio	X	X	X	X	X	X	X			
Caracterização da Entidade de Acolhimento	X	X								
Análise dos Planos Estratégicos 2021/2022		X								
Análise dos Resultados do Questionário 2021		X								
Elaboração de uma Análise SWOT			X							
Revisão de Literatura				X	X	X	X	X	X	
Identificação de Estratégias de Fidelização										
Propostas para a Melhoria de Fidelização na inCentea M.I										X

Data: 11/10/2021

Estudante

Bárbara da Fonseca Antunes

Bárbara da Fonseca Antunes

Supervisor da Entidade de Estágio

Assinado por: JOSÉ EDUARDO COSTA LOPES
 Num. de identificação: 13837987
 Data: 2022.11.02 16:08:33 +0000



Orientador da Escola

Assinado por: JOAQUIM PAULO CORDEIRO DA CONCEIÇÃO

Num. de identificação: 07319543
 Data: 2023.09.18 15:03:59+01'00'

Joaquim Paulo Cordeiro da Conceição



Anexo B – Questionário feito ao gerente e co-fundador da Agência inCentea Marketing e Inovação

1. Que produtos/serviços vende a inCentea M.I?

- Serviço de Branding: naming, conceito e design de logótipo e respetivos suportes de comunicação.
- Serviço de design: suportes de comunicação, brochuras, catálogos, UI/UX design
- Serviço de marketing: planos estratégicos de marketing, planos estratégicos de marketing digital, campanhas publicitárias, campanhas de angariação de leads
- Serviço de desenvolvimento web: landing pages, websites e portais.
- Produto PowerSales: solução avançada de e-commerce (lojas complexas e integradas com ERP)

2. Que preços pratica no mercado? Como se comparam com a concorrência?

Acima da concorrência. Mais por mais. Especialmente no desenvolvimento de lojas online (PowerSales). Tecnologicamente temos uma solução bastante diferenciada, que exige um processo complexo e, consequentemente, o valor é superior à concorrência. Contudo garantimos um produto final bastante diferenciado.

3. Como é feita a comunicação entre a agência e os seus clientes?

- Na fase comercial por telefone, virtual, presencial e e-mail
- Na fase de desenvolvimento por telefone, virtual, presencial, e-mail e Trello

4. Como é feito o acompanhamento da venda de produtos/prestação de serviços?

- Preferencialmente através da plataforma Trello e, em alternativa ou complemento, por e-mail.
- O gestor de cliente (quem vende) intervém em todas as fases com a presença nas respetivas reuniões, envio de ATAS e pedido de aprovação.

5. Como se caracterizam os clientes da empresa? Localização, empresas, particulares, necessidades objetivas que satisfazemos e outras características pertinentes?

- Todos os clientes são registados no CRM: empresa, localização, contactos gerais, dados fiscais, dados financeiros, crédito, condições de fornecimento e contactos pessoais.
- Cada contacto pessoal é composto por nome, cargo, e-mail, telefone e tipo de hierarquia
- Consoante a faturação anual cada cliente é identificado como cliente A, B, C ou D

6. Quem são os clientes mais valiosos? São os que têm maior volume de vendas? Os que compram com mais frequência? Os que têm maior rentabilidade individual? Outro indicador?

Os mais valiosos são os clientes que libertam uma maior margem bruta de venda por projeto e que ocupam a equipa por um maior período de tempo consecutivo. São os clientes de projetos de e-commerce avançado (integração com ERP).

7. Que clientes gostariam de captar? Em função dos produtos/serviços existentes e/ou dos produtos novos a lançar?

Clientes e-commerce B2B de grande dimensão

8. Quais as diferenças face à concorrência que a M.I tem para conseguir a preferência dos seus clientes?

Tecnologia. Tecnicamente temos uma solução bastante diferenciada, que exige um processo complexo e, consequentemente, garantimos um produto final bastante diferenciado: alta performance, segurança e extensibilidade.

9. Quais as variáveis internas das empresas que considera crítica para os seus resultados?

- Recrutamento humano (programação)
- Evolução da tecnologia
- Alterações legais, exigem constante adaptação tecnológica

10. Quais as variáveis de contexto (juros, inflação, emprego, crescimento PIB, outras, tecnologia, outras) mais condicionam os resultados da MI?

Em momentos de crise sentimos uma quebra imediata na procura. As empresas retraem e, consequentemente, adiam, diminuem ou cancelam os seus investimentos em marketing.

11. Quem são os concorrentes da empresa?

- Marketing digital: Sistemas 4, Red, Belo Digital, Get Digital
- E-commerce: Redicom, Loba, M&A Digital

12. Como costumam medir a fidelização? A maior parte dos clientes da empresa são fiéis?

No final de cada projeto enviamos um inquérito de satisfação. No final do ano o grupo envia um inquérito geral de satisfação. Não temos dados que nos permitam afirmar, de forma clara, se os clientes são fiéis ou não.

13. Qual é a importância de implementar um programa de fidelidade para os clientes de maior valor atual e com valor potencial? Que contrapartidas poderiam ser oferecidas contra a fidelização?

Estratégica e tecnologicamente existe uma necessidade constante de evolução especialmente nas soluções de e-commerce (aquelas onde temos os clientes valiosos). Procurar fidelizar esses clientes iria potenciar uma fonte de receita contínua para a empresa.