



Estratégia de Fidelização na Indústria da Tatuagem: O Caso da Revolution Needles

Mestrado em Marketing Relacional

Alice Lopes do Pão

Leiria, junho de 2025



Estratégia de Fidelização na Indústria da Tatuagem: O Caso da Revolution Needles

Mestrado em Marketing Relacional

Alice Lopes do Pão

Relatório de estágio realizado sob a orientação do Professor Doutor Joaquim Paulo Cordeiro
da Conceição

Leiria, junho de 2025

“I no longer believe in B2C or B2B commerce - I believe in H2H: Human to human. Organizations of all types do better when they put people ahead of protocol and treat consumers with humanity.”

Martin Lindstrom

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 o mesmo foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Marketing Relacional, no ano letivo 2024/2025, 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.

Dedicatória

À minha irmã.

Agradecimentos

À Inês e à Renata, que foram orientadoras de estágio no papel e na prática. Agradeço todo o tempo, a orientação e a confiança. À Joana, que, mesmo sem ter sido oficialmente designada para o cargo, o assumiu quando necessário, às vezes sem dar por isso, outras vezes com intenção.

Ao restante departamento de marketing da Piranha, ao Zé, à Mariana e ao Turvo, por me terem acolhido como parte da equipa desde o primeiro dia. Foi com vocês que aprendi, ri e me senti verdadeiramente integrada num ambiente exigente, mas onde o humor, a entreaajuda e a criatividade nunca faltaram.

Ao Professor Doutor Joaquim Paulo Cordeiro da Conceição, orientador do relatório, pelas conversas leves, pela disponibilidade, pela paciência e pela forma construtiva como acompanhou este processo.

À Ana Rita e à Lara, colegas de mesa, de trabalhos de grupo, de grupos de estudo e de desabafos. Fomos equipa dentro e fora da sala de aula, desde a primeira vez que entramos pelas portas do departamento D.

À minha base: Márcia, Zu e Xavi — o trio que nunca falha. Obrigada por serem o porto seguro, tanto em dias de sol, como de tempestade. E à família Francisco por ter sido extensão dessa mesma base, e me ter “adotado” em todas as fases dos últimos cinco anos.

Ao Dani, ao Diogo, à Leonor, ao Luís, ao Martim, à Magui, ao Roberto e ao Rúben — obrigada por terem sido “casa, bagunça e viagem”.

A todos os que estiveram por perto, mesmo à distância. Não se escreve um relatório destes sozinha e felizmente, não precisei.

Resumo

No âmbito da Unidade Curricular de Estágio do Mestrado em Marketing Relacional, o presente relatório descreve as atividades desenvolvidas ao longo das 1040 horas de estágio na empresa Piranha Global grupo que atua na indústria da tatuagem, com foco na marca Revolution Needles, especializada na produção de agulhas para tatuagem. As tarefas abrangeram diferentes áreas do marketing e da comunicação, com especial destaque para a gestão de comunidade e produção de conteúdos.

A fidelização de clientes profissionais assume particular relevância no setor B2B, sendo cada vez mais valorizadas as relações contínuas entre marca e cliente. Reconhecendo a ausência de uma estratégia relacional formal por parte da Revolution Needles, este trabalho tem como principal objetivo a proposta de uma estratégia centrada na criação de uma comunidade de marca, capaz de fortalecer o envolvimento emocional e profissional dos artistas com a marca.

Conclui-se que, através da valorização da proximidade, da personalização e do reconhecimento, é possível reforçar a lealdade e potenciar a diferenciação da marca num mercado altamente competitivo.

Palavras-chave: Marketing Relacional, Programas de Fidelização, Comunidade de Marca.

Abstract

Under the Curricular Unit of Internship of the Master's Degree in Relationship Marketing, this report outlines the activities carried out during the 1,040-hour internship at Piranha Global a company operating in the tattoo industry, with a focus on the Revolution Needles brand, specialized in the production of tattoo needles. The tasks covered various areas of marketing and communication, with particular emphasis on community management and content production.

Customer loyalty plays a key role in the B2B sector, where ongoing relationships between brand and client are increasingly valued. Acknowledging the lack of a formal relationship strategy at Revolution Needles, this report aims to propose a strategy centered on building a brand community capable of strengthening the emotional and professional bond between artists and the brand.

The findings suggest that by valuing closeness, personalization, and recognition, it is possible to reinforce loyalty and enhance the brand's differentiation in a highly competitive market.

Keywords: Relationship Marketing, Loyalty Programs, Brand Community

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	ii
Dedicatória	iii
Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract	vi
Lista de Figuras	xi
Lista de Tabelas	xii
Lista de Siglas e Acrónimos	xiii
1. Introdução	14
1.1 Contexto do Trabalho	14
1.2 Estrutura e Objetivos do Trabalho	15
2. Caracterização da Entidade de Acolhimento	17
2.1.Piranha Global	17
2.1.1 Ficha Técnica.....	17
2.1.2 Evolução Histórica.....	17
2.1.3 Equipa.....	18
2.2 Piranha Tattoo Studios	19
2.2.1 Ficha Técnica.....	19
2.2.2 Evolução Histórica.....	19
2.3 Piranha Tattoo Supplies	20
2.3.1 Ficha Técnica.....	20
2.3.2 Evolução Histórica.....	20
2.4 Revolution Needles	21

2.4.1	Ficha Técnica	21
2.4.2	Evolução Histórica	21
2.5.	Tarefas.....	21
2.5.1	Pesquisa e Levantamento de <i>Insights</i>	22
2.5.2	Planeamento de Campanhas e Promoções	22
2.5.3	Conteúdo e <i>Copywriting</i> (Redes, <i>Newsletter</i> , <i>Blog</i> , <i>E-mail</i>).....	22
2.5.4	Gestão de Comunidade e Interação	23
2.5.5	Produção Multimédia	23
2.5.6	Administração, Ferramentas e Suporte Interno.....	24
2.5.7	Sugestão de um plano relacional para a <i>Revolution Needles</i>	24
3.	Enquadramento Estratégico.....	26
3.1	Missão, Visão e Valores	26
3.2	Segmentação	28
3.2.1	Segmentos-Alvo	31
3.3	Concorrência.....	32
3.3.1	Modelo de Avaliação de Fishbein	34
3.4	Posicionamento	36
3.5	Análise do Ambiente Interno	37
3.5.1	Recursos humanos.....	38
3.5.2	Recursos organizacionais	38
3.5.3	Recursos financeiros	39
3.5.4	Recursos de Marketing.....	39
3.6	Análise do Ambiente Externo.....	40
3.6.1	Modelo das 5 Forças de Porter	40

3.6.2	Análise PESTEL	42
3.6.3.	Oportunidades e Ameaças Identificadas através da Análise do Ambiente Externo	52
3.7	Análise SWOT	54
4.	Revisão de Literatura.....	57
4.1	O Marketing Relacional como Estratégia de Fidelização.....	57
4.2	O Valor do Cliente.....	58
4.3	A Fidelização de Clientes e o Valor da Comunidade	61
4.3.1	Lealdade vs Fidelização	61
4.3.2	Programas de Fidelização.....	61
4.3.3	Comunidade de marca	63
4.4	O Papel dos Embaixadores e da Identificação com a Marca	66
5.	Proposta de Estratégia Relacional	67
5.1	Público-alvo.....	67
5.2	Proposta de Criação da Comunidade <i>Revolution Needles</i>	68
5.3	Importância da Fidelização na Indústria da Tatuagem	69
5.4	Metodologia.....	70
5.4.1	Pesquisa Qualitativa	70
5.4.2	Questionário	70
5.4.3	<i>Benchmarking</i>	73
5.5	Aplicação das Práticas à Comunidade da <i>Revolution Needles</i>	75
5.6	Análise de Mercado e Público-Alvo	76
5.6.1	Caracterização da Indústria da Tatuagem e das Necessidades dos Artistas.....	76
5.6.2	Segmentação do Público-Alvo	77
5.7	Estratégia de Relacionamento com os Artistas.....	78

5.7.1 Definição da Estratégia	78
5.7.2 Implementação da Estratégia	78
5.7.3 Plataformas e Canais de Comunicação	80
5.7.4 Segmentação do Público-Alvo e Expectativas de Adesão.....	80
5.7.5 Justificação da Importância da Estratégia para a <i>Revolution Needles</i>	81
5.8 Implementação da estratégia.....	83
5.8.1 Passos concretos para a aplicação da estratégia	83
5.8.2 Recursos necessários e responsáveis pela execução	84
5.8.3 Indicadores de sucesso para avaliar a eficácia da estratégia	84
5.9. Justificação da importância da estratégia para a <i>Revolution Needles</i>.....	85
5.9.1 Benefícios Esperados para a Marca	85
5.9.2 Comparação com Outras Abordagens Possíveis.....	86
5.9.3 Impacto na Diferenciação da Marca.....	86
5.10 Visão Global da Estratégia	87
6. Conclusão	89
6.1 Limitações	90
Referências Bibliográficas	91
Anexos	99

Lista de Figuras

Figura 1: Logotipo Piranha Global.....	17
Figura 2: Nova arquitetura do grupo Piranha Global.....	18
Figura 3: Organograma do departamento de marketing.....	19
Figura 4: Logotipo Piranha Tattoo Studios	19
Figura 5: Logotipo Piranha Tattoo Supplies	20
Figura 6: Logotipo Revolution Needles	21
Figura 7: Exemplos de materiais de comunicação elaborados.....	23
Figura 8: Review cliente Revolution Needles.....	68
Figura 9: Revolution Experience.....	78
Figura 10: Protótipo Newsletter Revolution Membership	82
Figura 11: Protótipo landing page Revolution Ambassadors.....	83

Lista de Tabelas

Tabela 1: Modelo de Avaliação de Fishbein aplicado à Revolution Needles e Concorrência.	35
Tabela 2: Análise SWOT	54
Tabela 3: Segmentação dos clientes da Revolution Needles	77

Lista de Siglas e Acrónimos

BZ – *Below Zero*

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

CRM – *Customer Relationship Marketing*

eWOM – *Electronic Word of Mouth*

IDIC – *Identificar, Diferenciar, Interagir e Costumizar*

MGC – *Most Growable Customers*

MVC – *Most Valuable Customers*

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

PIB – *Produto Interno Bruto*

PMU - *Permanent Make-Up*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

UE – *União Europeia*

WOM – *Word of Mouth*

1. Introdução

1.1 Contexto do Trabalho

Num cenário empresarial cada vez mais competitivo e globalizado, as marcas enfrentam o desafio de se diferenciarem não apenas pela qualidade dos seus produtos, mas pela capacidade de estabelecer relações duradouras e significativas com os seus clientes. No setor da tatuagem, onde a confiança, a técnica e a autenticidade são fatores determinantes na escolha de materiais, o marketing relacional surge como uma ferramenta estratégica essencial para reforçar o vínculo entre marca e artista. Este tipo de marketing, centrado na construção de relações contínuas e personalizadas, tem ganho destaque ao privilegiar a retenção de clientes e a criação de valor mútuo, em detrimento de abordagens puramente transacionais.

Segundo Grönroos (1994), o marketing relacional visa estabelecer, manter e reforçar relações com os clientes e outros *stakeholders*, de forma a criar valor ao longo do tempo. Esta abordagem representa uma mudança de paradigma face ao marketing tradicional, ao colocar o foco na continuidade da relação e não apenas no momento da transação. Payne e Frow (2005) reforçam esta ideia ao afirmarem que a gestão eficaz das relações com os clientes implica uma compreensão profunda das suas necessidades, comportamentos e valor potencial, permitindo às empresas desenvolver estratégias personalizadas que fomentem a lealdade e maximizem o valor ao longo do ciclo de vida do cliente.

A fidelização de clientes, tornou-se um dos objetivos estratégicos centrais das organizações orientadas para o cliente. Reichheld e Sasser (1990) demonstraram que um aumento modesto nas taxas de retenção pode gerar ganhos substanciais na rentabilidade, uma vez que os clientes fiéis tendem a comprar com maior frequência, a recomendar a marca a outros e a ser menos sensíveis ao preço. Para maximizar esse valor, é essencial que as organizações segmentem os seus clientes com base no seu valor atual e potencial, adotando estratégias diferenciadas para cada perfil. Blattberg, Getz e Thomas (2001) defendem que a compreensão do *Customer Lifetime Value* (CLV) deve orientar todas as decisões de marketing relacional, permitindo às empresas investir de forma mais eficaz nos clientes mais rentáveis, desenvolver o potencial daqueles com margem de crescimento e gerir de forma racional os que não geram retorno. Neste quadro, a criação de valor mútuo, para a empresa e para o cliente torna-se o eixo central de uma abordagem relacional bem-sucedida e sustentável.

1.2 Estrutura e Objetivos do Trabalho

O presente relatório foi desenvolvido no âmbito da opção de Estágio Curricular, inserida como componente obrigatória de avaliação final do Mestrado em Marketing Relacional, pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, no decurso do ano letivo de 2024/2025. A entidade de acolhimento selecionada para a realização do estágio foi a empresa multimarca Piranha Global, na qual foram cumpridas integralmente as 1040 horas estipuladas pela respetiva Unidade Curricular, entre 16 de setembro de 2024 e 10 de abril de 2025, conforme previsto no Plano de Estágio (Anexo A).

A realização deste estágio visou, numa primeira instância, a aplicação prática dos conhecimentos teóricos e das competências técnicas adquiridas ao longo da formação académica, num contexto real de inserção no mercado de trabalho. O segundo objetivo consistiu no desenvolvimento e proposta de uma estratégia relacional direcionada para o fortalecimento da comunidade em torno da marca *Revolution Needles*, pertencente à Piranha Global, na sequência da identificação de uma oportunidade de mercado. Neste sentido, foi-me proposto pela empresa o aprofundamento desta vertente estratégica.

Este relatório encontra-se estruturado em seis capítulos, organizados da seguinte forma:

- Capítulo 2 – Caracterização institucional do grupo Piranha Global e, em particular, das marcas *Piranha Tattoo Studios*, *Piranha Tattoo Supplies* e *Revolution Needles*, com descrição pormenorizada das atividades e tarefas desempenhadas ao longo do período de estágio.
- Capítulo 3 – Análise estratégica da organização, contemplando o diagnóstico interno e externo da mesma, com o intuito de fundamentar a proposta de intervenção desenvolvidas no capítulo subsequente (§ 5).
- Capítulo 4 – Revisão de literatura que fundamenta teoricamente a proposta relacional, explorando os conceitos de marketing relacional, o valor do cliente e a fidelização. Foi também feita uma análise sobre as comunidades de marca e o papel dos embaixadores na construção de relações duradouras entre marca e consumidor.
- Capítulo 5 – Apresentação de uma estratégia relacional, concebida com o objetivo de fortalecer a ligação emocional e profissional entre a marca *Revolution Needles* e os seus clientes, promovendo a fidelização, o envolvimento e a diferenciação no mercado da tatuagem.

- Capítulo 6 – Exposição das conclusões finais, destacando os principais contributos do trabalho desenvolvido, bem como as limitações encontradas.

A informação utilizada na elaboração do presente relatório teve como base documentos internos disponibilizados pela empresa, os quais foram devidamente tratados de acordo com as normas de confidencialidade instituídas, bem como a literatura científica consultada e apresentada na bibliografia.

2. Caracterização da Entidade de Acolhimento

2.1. Piranha Global

2.1.1 Ficha Técnica

Nome: Piranha Global Lda.

Setor de Atividade: A Piranha Global, Lda. atua no setor da estética corporal e das artes visuais aplicadas, com especialização na fabricação, comercialização e distribuição de produtos para tatuagem, piercing e maquilhagem permanente (PMU). A sua atividade abrange a produção de artigos em plástico técnico, fabrico e montagem de equipamentos especializados, venda a retalho e por grosso de consumíveis e acessórios, prestação de serviços de tatuagem e piercing, bem como atividades complementares transporte rodoviário de mercadorias ligeiras e formação profissional.

Localização: Parque Industrial de Coimbrões Lote 71, 3500-618 Viseu

Forma Jurídica: Sociedade por Quotas



Figura 1: Logotipo Piranha Global

2.1.2 Evolução Histórica

A *Piranha Tattoo Studios* foi criada em 2003, na cidade de Tondela, com a abertura de um pequeno estúdio de tatuagens. A empresa mudou-se para Viseu com o objetivo de ganhar escala e alcançar um posicionamento estratégico mais sólido. Com o crescimento do negócio, surgiram novas oportunidades, nomeadamente a criação da *Piranha Tattoo Supplies*, um canal de distribuição especializado em equipamentos, consumíveis e acessórios para tatuadores e *body piercers*. Inicialmente representando marcas internacionais, a empresa desenvolveu as suas próprias linhas de produto, consolidando um ecossistema no setor da tatuagem.

Paralelamente ao estúdio e à distribuição, foi criado o *Piranha Lab*, o departamento de inovação e desenvolvimento de produto, responsável por marcas próprias como *META Workstation*, *Revolution Needles* e *Piranha Originals*.

Atualmente, a empresa exporta para mais de 30 países e opera a partir de Viseu. A estratégia do grupo assenta em três eixos principais: produto, estúdio e e-commerce, que em conjunto sustentam uma arquitetura de marca estruturada e diferenciadora.

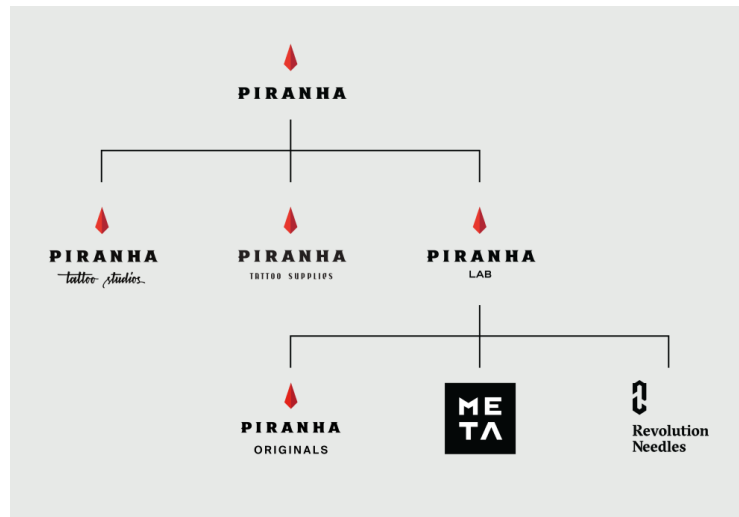


Figura 2: Nova arquitetura do grupo Piranha Global

Fonte: *Piranha Brand Strategy* (2023)

2.1.3 Equipa

A equipa do departamento de marketing é constituída por oito profissionais com formação nas áreas de comunicação, marketing e design, permitindo a prestação de um serviço ajustado e otimizado às especificidades e exigências tanto dos clientes, como das diferentes marcas.



Figura 3: Organograma do departamento de marketing

Fonte: Elaboração própria

2.2 Piranha Tattoo Studios

2.2.1 Ficha Técnica

Nome: Piranha Global, Lda.

Setor de Atividade: Serviços especializados na área da arte corporal e estética avançada, com foco nos serviços especializados de tatuagem, *body piercing*, remoção a laser e maquilhagem permanente.

Localização: Quinta da Saudade, Lote 228, Loja 6



Figura 4: Logotipo Piranha Tattoo Studios

2.2.2 Evolução Histórica

A *Piranha Tattoo Studios* foi fundada em 2003, na cidade de Tondela, com a abertura de um estúdio de tatuagens. Posteriormente, o estúdio transferiu-se para Viseu com o objetivo de

expandir a sua atividade e consolidar o seu posicionamento no setor. Atualmente, integra uma equipa de seis artistas residentes de tatuagem e disponibiliza serviços nas áreas de *body piercing*, remoção a *laser* e PMU, refletindo a diversificação da sua oferta ao longo do tempo.

2.3 Piranha Tattoo Supplies

2.3.1 Ficha Técnica

Nome: Piranha Global, Lda.

Setor de Atividade: Atua no setor do comércio grossista e retalhista especializado, com foco na distribuição de equipamentos, consumíveis e acessórios destinados a profissionais das áreas de tatuagem e *body piercing*.

Localização: Parque Industrial de Coimbrões Lote 71, 3500-618 Viseu



Figura 5: Logotipo *Piranha Tattoo Supplies*

2.3.2 Evolução Histórica

A *Piranha Tattoo Supplies* foi fundada em 2004, em Viseu, com o objetivo de responder à procura crescente por materiais profissionais para tatuagem e *piercing* em Portugal. Inicialmente dedicada à distribuição de marcas internacionais, a empresa evoluiu para o desenvolvimento de produtos próprios, abrangendo consumíveis e equipamentos. Atualmente, conta com três marcas próprias e a sede serve como centro logístico para expedição de encomendas a nível nacional e internacional.

2.4 *Revolution Needles*

2.4.1 Ficha Técnica

Nome: Piranha Global, Lda.

Setor de Atividade: Atua no setor da produção e desenvolvimento de instrumentos especializados para tatuagem, com foco na fabricação de agulhas tradicionais e *cartridges*.

Localização: Parque Industrial de Coimbrões Lote 71, 3500-618 Viseu



Figura 6: Logotipo *Revolution Needles*

2.4.2 Evolução Histórica

A *Revolution Needles* é uma marca própria do grupo Piranha, sediada em Viseu, especializada na produção de agulhas para tatuagem. Com mais de uma década de atividade, destacou-se inicialmente pela introdução de agulhas tradicionais pré-soldadas. Atualmente, numa indústria em que os *cartridges* são amplamente preferidos, a marca acompanhou a transição tecnológica e lançou a sua própria linha de *cartridges*, desenvolvida ao longo de cinco anos com o apoio de tatuadores que se destacam na indústria da tatuagem. Este avanço marcou o início de uma nova fase, consolidada através de um processo de *rebranding* que reposicionou visual e estrategicamente a marca, mantendo como princípio orientador o compromisso com a qualidade e a evolução da prática artística.

2.5. Tarefas

Ao longo dos oito meses de estágio curricular, tive a oportunidade de colaborar com três marcas distintas: *Piranha Tattoo Studios*, *Piranha Tattoo Supplies* e *Revolution Needles*. O estágio decorreu sobretudo à volta da *Revolution Needles*, marca com a qual mantive uma ligação diária e contínua. Esta experiência permitiu-me contactar com diferentes áreas do universo da tatuagem, compreender o funcionamento de uma marca internacional e aprofundar competências em comunicação, marketing, gestão de comunidades e criação de conteúdos.

As tarefas que desenvolvi podem ser organizadas em sete eixos de intervenção principais:

2.5.1 Pesquisa e Levantamento de *Insights*

Uma parte significativa do estágio foi dedicada à recolha, análise e sistematização de dados com o objetivo de compreender melhor os públicos das marcas e identificar oportunidades de melhoria na comunicação e fidelização. Conduzi e analisei questionários dirigidos a clientes inativos ou perdidos, recolhi dados através de formulários de satisfação (nomeadamente a distribuidores das agulhas *Revolution Needles* e da *Piranha Premium Finline*) e explorei interações recorrentes nas redes sociais. Além disso, examinei procedimentos de pós-venda existentes e recolhi exemplos de melhores práticas de atendimento, de modo a propor sugestões concretas. Participei também em pesquisas temáticas para campanhas e artigos.

2.5.2 Planeamento de Campanhas e Promoções

Participei ativamente no planeamento estratégico de campanhas promocionais e eventos. Contribuí para a estruturação da Campanha de Natal e do Dia de São Valentim da *Piranha Tattoo Studios*, colaborei no planeamento e no desenvolvimento de material de comunicação para as campanhas de *Black Month* e *Spring Deals* da *Piranha Tattoo Supplies* e na definição de calendário promocional mensal.

Trabalhei ainda na gestão da comunidade e em materiais de comunicação pela presença da *Revolution Needles* em convenções nacionais e internacionais (Lisboa, Japão, Varsóvia, Milão, Paris, Lille, Helsinque, Pau, Porto...).

2.5.3 Conteúdo e *Copywriting* (Redes, Newsletter, Blog, E-mail)

A criação de conteúdo textual e visual foi uma constante ao longo do estágio. Escrevi newsletters focadas em serviços e produtos em destaque, novidades e datas comemorativas. Redigi “*copy*s” para publicações nas redes sociais sobre artistas, produtos, eventos e *reviews*, assegurando um tom consistente com a identidade de cada marca. Escrevi ainda artigos para os diferentes blogs, como o *Wrap-up* do ano da *Revolution Needles*, entrevistas e coberturas de eventos como o *Revolution Tour*. Elaborei também descrições otimizadas de produtos e colaborei em rubricas para o estúdio como “*Meet the Artists*” e “*Life at Studio*”.

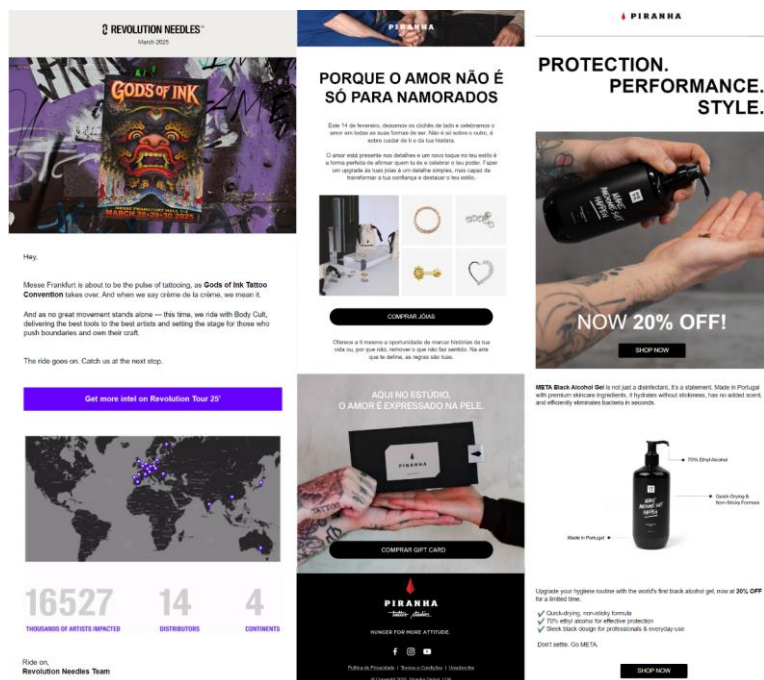


Figura 7: Exemplos de materiais de comunicação elaborados

2.5.4 Gestão de Comunidade e Interação

Fui responsável por grande parte da manutenção das comunidades digitais principalmente da marca *Revolution Needles*, respondendo a mensagens e comentários nas redes sociais e plataformas da marca. Criei e atualizei um Manual de Interação para a *Revolution Needles* e para a *Piranha Tattoo Supplies*, defini e implementei mensagens automáticas para os sites e redes sociais, e atualizei as *FAQs* (*Frequently Asked Questions*) de cada marca de forma a transmitir coerência com o serviço fornecido. Interagi com membros embaixadores da *Pro-Team* da *Revolution Needles* e outros artistas de todas as partes do globo, enviando mensagens personalizadas, acompanhando o *feedback* dos mesmos. Também ajudei na gestão da reputação online respondendo às diversas críticas de clientes nas plataformas e no google e contribuí também para o envio de cartões de agradecimento.

2.5.5 Produção Multimédia

Colaborei em diversas etapas de produção audiovisual, desde a captação, legendagem e edição até à locução de vídeos promocionais. Produzi conteúdos visuais para campanhas como o *Halloween*, conteúdos sobre expedições para outros países e lançamentos de produtos. Elaborei storyboards para campanhas, editei vídeos curtos para anúncios e comunicação de produto e participação em eventos.

2.5.6 Administração, Ferramentas e Suporte Interno

Por fim, desempenhei tarefas de apoio administrativo e logístico, contribuindo para a organização interna da equipa. Atualizei documentos internos, fui responsável pela comunicação entre clientes e a logística para mandar amostras a artistas, comuniquei com a equipa sobre atualizações do Manual de Interação, organizei conteúdos, ajudei na decoração dos espaços físicos do estúdio conforme os temas (ex. Natal, São Valentim). Ainda ajudei na organização do calendário semanal das redes sociais das marcas.

2.5.7 Sugestão de um plano relacional para a *Revolution Needles*

Com o objetivo de reforçar a ligação da *Revolution Needles* com a comunidade de artistas, ao longo do estágio, realizei uma investigação que permitiu compreender as necessidades emocionais e profissionais dos artistas, bem como identificar práticas eficazes aplicadas no setor. A proposta estratégica que elaborei assenta na criação de um ecossistema de envolvimento com a marca, combinando benefícios tangíveis com oportunidades de reconhecimento artístico e desenvolvimento profissional. Este projeto encontra-se detalhado mais à frente neste relatório (§5). A estratégia, apresentada à equipa no final do estágio, destaca-se por integrar componentes emocionais e racionais de forma holística, posicionando a marca de forma diferenciadora num mercado altamente competitivo.

Grande parte das tarefas definidas no plano de estágio foram desenvolvidas de forma direta ou transversal ao longo dos oito meses, nomeadamente: segmentar clientes com base em comportamentos, preferências e histórico de compras; identificar perfis para campanhas de marketing personalizadas; analisar e atualizar o banco de dados de CRM; desenvolver conteúdo relevante para blogs, redes sociais e outros canais de comunicação; apoiar na criação de materiais de marketing que eduquem e envolvam os clientes; criar guiões de interação e relatórios sobre as atividades de marketing relacional; bem como definir e analisar métricas de satisfação e retenção de clientes.

No entanto, devido à baixa médica da minha orientadora, vi-me integrada num regime de co-orientação e, juntamente com a restante equipa, assumi funções prioritárias para assegurar a continuidade do trabalho. Neste contexto, não foi possível desenvolver em profundidade algumas tarefas previstas, como a criação e gestão de programas de fidelidade e recompensas, a monitorização do envolvimento nesses programas, a análise da sua eficácia e a implementação de automatismos previamente definidos.

Ainda assim, esta adaptação permitiu-me explorar diversas áreas da comunicação e do marketing, contribuindo ativamente para o funcionamento diário da empresa e enriquecendo a minha experiência num ambiente exigente e colaborativo.

3. Enquadramento Estratégico

3.1 Missão, Visão e Valores

Para que as ações estratégicas implementadas pela organização sejam coerentes e eficazes, é essencial que todos os departamentos estejam alinhados com uma direção comum (Kotler e Keller, 2012). A missão, visão e valores constituem os principais pilares orientadores da atividade de uma empresa, funcionando como guias para o comportamento organizacional e para a tomada de decisões consistentes e coordenadas.

A missão de uma empresa deve traduzir a sua razão de existir, orientando o seu propósito atual e as suas prioridades estratégicas. Segundo David (2017), uma missão eficaz deve ser clara, motivadora e centrada no cliente, refletindo o que a organização faz e para quem o faz. A missão da *Revolution Needles* consiste no desenvolvimento, produção e fornecimento de agulhas tradicionais e *cartridges* de elevada qualidade, com o propósito de antecipar as necessidades dos artistas de tatuagem, ao oferecer soluções que previnem possíveis dificuldades nesta área.

A visão organizacional, por sua vez, representa uma projeção aspiracional do futuro da empresa, funciona como um ponto de referência para o seu crescimento e desenvolvimento. De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2017), uma visão eficaz proporciona uma direção inspiradora e estratégica de longo prazo, reforçando a identidade da organização. A visão da *Revolution Needles* consiste em assumir um papel determinante na evolução da tatuagem enquanto forma de arte, ao impulsionar os artistas que confiam na marca a ultrapassar os seus próprios limites criativos e técnicos, de modo que explorem novas possibilidades e consolidem a sua identidade no setor.

Os valores representam os princípios éticos e culturais que orientam as decisões e comportamentos dentro da organização. Segundo Schein (2010), os valores organizacionais moldam a cultura interna e influenciam a forma como a empresa interage com os seus *stakeholders*. A *Revolution Needles* baseia a sua atuação em três valores fundamentais. Em primeiro lugar, acredita que qualquer artista pode se tornar revolucionário, desde que disponha das ferramentas certas. Em segundo lugar, persegue a melhoria contínua com determinação e rigor, refletindo um compromisso sólido com o progresso constante. Por fim, rejeita qualquer precipitação, pois considera que a qualidade e a perfeição são prioridades inegociáveis em todas

as fases do desenvolvimento dos seus produtos. Estes valores orientam a atuação da marca, promovendo uma abordagem diferenciadora e centrada no artista.

3.2 Segmentação

A segmentação de mercado B2C pode ser realizada com base em quatro grupos principais de critérios: demográficos (idade, género, estado civil, nível de rendimento, etc.); geográficos (localização, clima, densidade populacional); psicográficos (estilo de vida, atitudes, valores, personalidade); comportamentais (frequência de compra, lealdade, benefício procurado, sensibilidade ao preço, etc.). Estes critérios podem ser utilizados isoladamente ou combinados, dependendo da complexidade do mercado e dos objetivos estratégicos da empresa. A escolha adequada dos critérios é essencial para garantir a eficácia das ações de marketing e a relevância da proposta de valor para cada grupo-alvo (Kotler e Keller, 2012; Solomon, 2017).

A segmentação de mercado permite que uma empresa compreenda melhor os diferentes perfis de público e adapte a sua oferta às necessidades específicas de cada grupo. De acordo com McDonald e Dunbar (2012), segmentar o mercado significa dividir um mercado heterogéneo em subconjuntos relativamente homogéneos, com base em características comuns como comportamento, necessidades ou motivações. Esta abordagem facilita o desenvolvimento de estratégias comerciais mais eficazes e orientadas, otimizando os recursos e maximizando o valor entregue ao cliente. Esta prática, frequentemente utilizada como base para decisões estratégicas de marketing, contribui para uma comunicação mais eficaz, uma maior fidelização e um melhor aproveitamento dos recursos da organização (Wind, 1978).

Para além destes critérios, aplicados maioritariamente em contextos B2C, a segmentação de mercados B2B requer variáveis adicionais e mais complexas, uma vez que as decisões de compra neste tipo de mercados tendem a ser racionais, formais e tomadas por múltiplos intervenientes. Segundo Bonoma e Shapiro (1983), os critérios de segmentação B2B podem agrupar-se em cinco grandes categorias: variáveis demográficas organizacionais, como a dimensão da empresa, o setor de atividade e a localização geográfica; variáveis operacionais, que incluem a tecnologia utilizada, as capacidades técnicas e os requisitos específicos dos produtos; abordagem de compra, que contempla os critérios de decisão (preço, qualidade, prazos), as políticas de aquisição e a estrutura do centro de compras; fatores situacionais, como a urgência das encomendas, a dimensão e a frequência das compras; e características pessoais dos decisores, relacionadas com as suas atitudes perante o risco, lealdade a fornecedores e abertura à inovação.

De acordo com Kotler e Keller (2016), a utilização combinada destas variáveis permite identificar grupos organizacionais com necessidades semelhantes, facilitando a adaptação da proposta de valor e o desenvolvimento de estratégias de marketing personalizadas, alinhadas com os objetivos e o potencial de cada segmento.

Tendo em conta a diversidade das áreas de atuação da Piranha, torna-se essencial aplicar critérios de segmentação distintos para cada uma das suas vertentes: estúdio de tatuagem (consumidor final), distribuição e retalho (clientes profissionais) e desenvolvimento de produto para revenda (parceiros comerciais).

Para os serviços de estúdio de tatuagem (B2C), a segmentação poderá basear-se em critérios demográficos, como a idade e o género, bem como em critérios psicográficos, como o estilo de vida, os valores e os interesses culturais dos consumidores. Segundo Kotler e Keller (2016), estes critérios são especialmente úteis para compreender motivações profundas e padrões de consumo associados a produtos ou serviços com forte carga simbólica e expressiva, como é o caso da arte corporal. O público é composto por pessoas de diferentes idades, géneros e contextos sociais, que partilham um interesse comum pela tatuagem enquanto forma de expressão pessoal. Valorizam a segurança, o profissionalismo dos artistas e a personalização do serviço. As redes sociais, os testemunhos de outros clientes e a estética do portefólio são fatores determinantes na escolha do estúdio.

No segmento de venda de produtos para tatuagem (B2B), dirigido a artistas profissionais e revendedores, a segmentação deve ter em conta fatores como a localização geográfica, o volume de compras, o tipo de atividade comercial e o grau de especialização técnica (Bonoma e Shapiro, 1983). Os artistas de tatuagem procuram marcas que aliem qualidade, inovação e segurança nos materiais utilizados. Valorizam ainda o apoio formativo e a relação com marcas que se mostram presentes na comunidade artística. Os revendedores, por sua vez, priorizam a capacidade de resposta dos fornecedores, a diversidade da oferta, os prazos de entrega e o apoio ao cliente.

Na vertente de inovação e desenvolvimento de produto (B2B) para venda a grosso, o foco recai em parceiros comerciais que pretendam diferenciar-se no mercado através da revenda dos produtos Piranha. De acordo com Bonoma e Shapiro (1983), a segmentação de mercados industriais deve considerar variáveis como a dimensão do cliente, o tipo de setor, os critérios de compra e o grau de sofisticação técnica exigido. Esta abordagem permite às empresas

identificar grupos organizacionais com necessidades semelhantes, facilitando a adaptação da oferta de valor. Este tipo de cliente inclui distribuidores com presença em vários países ou revendedores que apostam em marcas de autor. A segmentação é feita segundo critérios como a dimensão do negócio, o posicionamento no mercado e a abertura à cocriação de soluções adaptadas às suas necessidades e ao seu público.

3.2.1 Segmentos-Alvo

A segmentação adequada permite desenvolver ofertas mais personalizadas e ações direcionadas que aumentam o valor percebido pelos clientes e contribuem para a sua fidelização. Segundo Kotler e Keller (2016), a identificação de segmentos com necessidades e comportamentos semelhantes é essencial para a criação de propostas de valor diferenciadas e para a definição de estratégias de marketing mais eficazes. Solomon (2017) acrescenta que compreender as motivações e expectativas dos consumidores permite fortalecer a ligação emocional com a marca, potenciando relações mais duradouras.

Esta lógica revela-se particularmente relevante na indústria da tatuagem, onde, segundo a análise realizada durante o estágio, os artistas procuram garantir a fiabilidade e a qualidade dos materiais que utilizam, valorizando aspetos como a precisão, segurança e durabilidade dos equipamentos, bem como a eficiência do suporte técnico, facilidade de aquisição e acessibilidade financeira.

No âmbito do eixo de inovação e desenvolvimento de produto, a marca *Revolution Needles* foi selecionada para a análise e elaboração da proposta de programa de fidelização apresentada neste estudo.

A marca atua nos segmentos B2B, direcionado a artistas de tatuagem em diferentes fases da carreira, e B2C, focado em revendedores com diversas dimensões e posicionamentos no mercado. O segmento-alvo deste tem como foco os artistas de tatuagem.

3.3 Concorrência

A concorrência pode ser entendida como a presença de organizações que disputam os mesmos clientes, procurando satisfazer necessidades semelhantes por meio de produtos ou serviços comparáveis. Wind (1978) reforça que a análise da concorrência permite identificar alternativas reais e potenciais que influenciam a escolha do consumidor, sendo essencial para a definição de estratégias de diferenciação. Para Bonoma e Shapiro (1983), a concorrência, sobretudo em mercados industriais, deve considerar critérios técnicos, logísticos e relacionais, uma vez que estes influenciam diretamente a decisão de compra. McDonald e Dunbar (2012) acrescentam que a compreensão da concorrência exige uma análise contínua das forças do mercado e da evolução das necessidades dos clientes, sendo um fator determinante na formulação de posicionamentos eficazes. Nesse contexto, e considerando a atuação no setor dos equipamentos para tatuagem profissional, foram identificados três dos principais concorrentes da *Revolution Needles*: *Cheyenne Professional Tattoo Equipment*, *Bishop Tattoo Supply* e *Kwadron*.

Cheyenne Professional Tattoo Equipment

A *Cheyenne Tattoo Equipment* é uma marca alemã, fundada em 2006, especializada no desenvolvimento de equipamentos profissionais para tatuagem. Sediada em Berlim a *Cheyenne* destaca-se pela inovação, qualidade e segurança dos seus produtos. A marca foi pioneira na introdução do sistema *cartridges* de agulhas descartáveis com uma membrana de segurança patenteada, que previne a contaminação cruzada, assim estabelecendo novos padrões de higiene na indústria.

Bishop Tattoo Supply

A *Bishop Tattoo Supply* é uma empresa norte-americana fundada em 2008 por Franco Vescovi, tatuador e engenheiro com mais de 25 anos de experiência na indústria. A marca dedica-se ao desenvolvimento de equipamentos de tatuagem de alta precisão. A *Bishop* destaca-se pelo compromisso com a inovação e pelo suporte técnico oferecido aos artistas, promovendo uma abordagem centrada na melhoria contínua e na excelência do desempenho profissional.

Kwadron

A *Kwadron* é uma empresa polaca reconhecida internacionalmente pela produção de equipamentos de tatuagem de alta qualidade. Destaca-se pela fabricação de agulhas e *cartridges*

de precisão. A *Kwadron* mantém um compromisso contínuo com a inovação e a excelência, consolidando-se como uma escolha preferencial entre profissionais exigentes na indústria da tatuagem.

3.3.1 Modelo de Avaliação de Fishbein

O Modelo de Avaliação de Fishbein é uma ferramenta de análise que procura quantificar a atitude dos consumidores perante marcas, produtos ou serviços. Este modelo baseia-se no princípio de que a atitude de compra é determinada pela soma das crenças do indivíduo sobre os atributos de um objeto e a importância relativa atribuída a esses mesmos atributos. Assim, cada atributo é avaliado numericamente e multiplicado pelo importância que o consumidor lhe atribui. Este modelo permite comparar objetivamente diferentes alternativas de mercado, facilitando a tomada de decisões com base nas preferências do público-alvo (Fishbein e Ajzen, 1975).

Para compreender melhor as preferências dos tatuadores na escolha dos *cartridges*, foram utilizados quatro atributos considerados determinantes neste segmento de mercado. A avaliação dos atributos foi realizada com base em critérios objetivos e alinhados com a percepção do mercado profissional. O preço foi pontuado de forma inversamente proporcional ao seu valor, ou seja, quanto mais elevado o preço da linha de *cartridges*, menor a pontuação atribuída, considerando o impacto do custo na decisão de compra. A inovação foi avaliada de acordo com o grau de diferenciação tecnológica e funcional que cada marca apresenta no mercado. No critério de segurança, consideraram-se as características técnicas descritas pelos fabricantes, como a presença de membranas protetoras, mecanismos de vedação e proteção contra refluxo. Já a variedade teve em conta o número e a diversidade de configurações disponíveis em cada linha de *cartridges* (diâmetro e número de agulhas), refletindo a adaptabilidade a diferentes estilos de tatuagem.

Estes critérios refletem as exigências técnicas e operacionais dos artistas e foram ponderados de acordo com a sua importância relativa no processo de decisão: inovação (5), preço e segurança (4) e variedade (3). A valorização atribuída a cada atributo foi definida com base em percepções partilhadas pelos membros da equipa de marketing, apoiadas pela experiência acumulada no contacto direto com tatuadores e numa análise qualitativa das respostas ao questionário aplicado durante o estágio.

Para efeitos desta análise, foram consideradas as seguintes linhas de produtos: *Revolution Cartridges*, *Cheyenne Safety Cartridges*, *Bishop Da Vinci V2* e *Kwadron Cartridge System*, por apresentarem um nível de qualidade e desempenho comparável.

		<i>Revolution Needles</i>		<i>Cheyenne</i>		<i>Bishop</i>		<i>Kwadron</i>	
Preço	4	4	16	4	16	3	12	4	16
Inovação	5	5	25	5	25	4	20	3	15
Segurança	4	4	16	5	20	4	16	3	12
Variedade	3	4	12	5	15	4	12	5	15
Total		69		76		57		58	

Tabela 1: Modelo de Avaliação de Fishbein aplicado à *Revolution Needles* e Concorrência

Fonte: Elaboração própria

A pontuação total de cada marca foi calculada através da seguinte fórmula:

$$\text{Pontuação Total} = \Sigma (\text{Importância do Atributo} \times \text{Avaliação da Marca no Atributo})$$

Este modelo segue os princípios do Modelo de Avaliação de Fishbein, que propõe que a atitude de um consumidor em relação a um objeto como uma marca ou produto, resulta da soma ponderada das avaliações dos seus atributos (Fishbein e Ajzen, 1975). Esta abordagem permite uma análise quantitativa e ponderada da percepção dos consumidores em relação às marcas selecionadas, facilitando a identificação de vantagens competitivas e oportunidades de melhoria.

Com base nos resultados obtidos através da aplicação do Modelo de Avaliação de Fishbein, observa-se que a *Cheyenne* se destaca como a marca mais bem classificada, com um total de 76 pontos, refletindo uma performance equilibrada e superior nos quatro atributos analisados, especialmente em termos de segurança e variedade. Segue-se a *Revolution Needles* com 69 pontos, apresentando uma pontuação sólida em inovação e segurança, embora ligeiramente inferior na variedade. Já as marcas *Kwadron* e *Bishop* obtiveram pontuações mais baixas, 58 e 57 pontos respetivamente, devido a desempenhos menos expressivos nos critérios de inovação e segurança, apesar de manterem uma boa relação qualidade/preço.

Desta forma, é possível concluir que a *Revolution Needles* se encontra bem posicionada no mercado, destacando-se como uma alternativa fiável e competitiva no segmento premium, especialmente pela sua aposta na inovação e na segurança dos seus produtos.

3.4 Posicionamento

A marca define a sua posição no mercado através da forma como é percebida pelos consumidores relativamente aos seus concorrentes, comunicando atributos distintivos que a tornam relevante para o seu público-alvo. Esta perceção resulta da combinação entre os benefícios oferecidos, a proposta de valor e a diferenciação face a outras ofertas disponíveis. Segundo Kotler e Keller (2016), o posicionamento eficaz deve refletir uma vantagem competitiva clara e sustentável, alinhada com as necessidades dos consumidores. Keller (2013) acrescenta que esta estratégia deve ser coerente ao longo do tempo, reforçando a identidade da marca e orientando todas as ações de marketing e comunicação.

Segundo Porter (1985), as estratégias genéricas de posicionamento dividem-se em três grandes categorias: liderança por custos, diferenciação e enfoque. A *Revolution Needles* posiciona-se no mercado como uma marca especializada e altamente aspiracional, dedicada ao desenvolvimento de agulhas para tatuagem consideradas de excelência, resultado de extensos anos de investigação e desenvolvimento, adotando uma estratégia de diferenciação, ao destacar-se pela elevada qualidade dos seus produtos, pelo foco na inovação contínua e pela ligação emocional com os artistas. A *Revolution Needles* segue uma lógica de enfoque num segmento especializado (os tatuadores profissionais) apostando num relacionamento próximo e numa oferta adaptada às exigências técnicas deste público.

Inserida na arquitetura de marcas do grupo *Piranha Lab*, a *Revolution Needles* destaca-se pela sua autonomia expressiva mantendo simultaneamente uma ligação estratégica à organização-mãe, o que reforça a sua credibilidade e alcance. A marca evidencia um compromisso rigoroso com qualidade e ergonomia, resultando em produtos inovadores e otimizados. Esta abordagem focada no desempenho e na experiência do utilizador, validada pela participação ativa da comunidade profissional de tatuadores, reforça o posicionamento da *Revolution Needles* como uma referência no segmento de equipamentos para tatuagem.

3.5 Análise do Ambiente Interno

O ambiente interno da empresa refere-se ao conjunto de elementos que fazem parte da própria organização e que influenciam diretamente o desempenho da mesma, como os recursos humanos, estrutura organizacional, cultura interna e tecnologia disponíveis. Esta análise permite identificar forças e fraquezas internas que podem afetar a capacidade da empresa de responder às exigências do mercado (Kotler e Keller, 2016). Barney (1991) reforça esta visão ao afirmar que os recursos controlados pela empresa constituem a base para formular estratégias sustentáveis. Neste sentido, a análise interna serve não só para avaliar a eficiência operacional da organização, mas também para descobrir vantagens competitivas, muitas vezes ligadas a ativos intangíveis como conhecimento, reputação ou inovação.

Tendo em conta que a *Revolution Needles* é uma marca pertencente ao grupo Piranha Global, e não uma unidade organizacional autónoma, a análise dos seus recursos internos deve ser conduzida a partir da estrutura e capacidades da organização-mãe. Como tal, os recursos considerados nesta avaliação refletem o ambiente interno da Piranha, enquanto entidade responsável pelo desenvolvimento, produção e gestão estratégica da marca. Esta abordagem segue-se na perspetiva de Kotler e Keller (2012) que defendem que a análise interna deve contemplar os recursos e capacidades da organização no seu todo.

3.5.1 Recursos humanos

Pontos fortes

Colaboradores com formação superior e elevada especialização técnica

Equipa coesa, com forte espírito de colaboração

Atitude proativa na identificação de soluções

Pontos fracos

Falta de uma função dedicada de gestão de projetos (*Project Manager*), o que pode comprometer a coordenação e eficiência na execução das atividades organizacionais.

Dificuldade em reter talentos a longo prazo, refletida no facto de cerca de 50% dos colaboradores atuais terem menos de três anos na empresa.

Pouca flexibilidade da organização em adaptar as condições de trabalho, o que pode influenciar a motivação dos colaboradores.

3.5.2 Recursos organizacionais

Pontos fortes

Integração numa estrutura corporativa sólida, com experiência consolidada no mercado de equipamentos para tatuagem e piercing;

Cultura organizacional que valoriza o trabalho em equipa através de projetos colaborativos onde diferentes departamentos contribuem para objetivos comuns.

Comunicação interna otimizada através do uso de ferramentas digitais integradas, como o serviço *Google Workspace*, que facilita o acesso e partilha de informação entre os membros da equipa.

Utilização da plataforma *ClickUp* para gestão de projetos e tarefas, promovendo a organização, o acompanhamento eficiente do trabalho e a colaboração entre departamentos.

Pontos fracos

Ausência de uma abordagem relacional interna estruturada, com foco no colaborador.

Falta de clareza na estrutura interna da empresa quanto ao papel de algumas marcas, gerando dúvidas sobre a sua ligação direta ou indireta à organização-mãe.

3.5.3 Recursos financeiros

Pontos fortes

Gestão financeira prudente que permite manter operações essenciais.

Pontos fracos

Recursos financeiros limitados, com sinais de pressão na rentabilidade recente.

3.5.4 Recursos de Marketing

Pontos fortes

Estratégias de marketing definidas e adaptadas para as diferentes marcas do grupo;

Utilização de plataformas digitais avançadas, incluindo a utilização da plataforma *Shopify Plus*, que facilita a gestão de comércio eletrônico;

Implementação de ferramentas de automação como o *Klaviyo*, para campanhas de email marketing personalizadas;

Desenvolvimento de projetos inovadores, como assistentes com inteligência artificial, para melhorar a experiência do cliente;

Presença de uma comunidade fiel e emocionalmente ligada às marcas com elevado potencial de fidelização.

Pontos fracos

Utilização pouco estratégica do sistema de CRM (*Customer Relationship Management*) existente, devido à ausência de um plano estruturado que permita maximizar o seu potencial na gestão e fidelização de clientes.

Pouca preocupação com o acompanhamento pós-venda.

3.6 Análise do Ambiente Externo

3.6.1 Modelo das 5 Forças de Porter

O modelo das Cinco Forças de Porter, proposto por Michael E. Porter em 1979, constitui uma das ferramentas mais amplamente utilizadas na análise do ambiente competitivo de uma organização que permite compreender a estrutura do setor onde a empresa se insere, identificar o grau de atratividade do mercado e avaliar o potencial de rentabilidade a longo prazo.

Segundo Porter (2008), a concorrência numa indústria não depende exclusivamente das empresas já estabelecidas, mas resulta de um conjunto de forças competitivas que atuam de forma interligada. A identificação e análise destas forças fornece um quadro estratégico que ajuda as organizações a posicionar-se de forma mais eficaz no mercado, antecipando riscos e explorando oportunidades.

Estas cinco forças são: o poder de negociação dos fornecedores, que influencia os custos de produção e a estabilidade da cadeia de fornecimento; o poder de negociação dos clientes, que afeta a definição de preços e impõe exigências crescentes de qualidade e personalização; a ameaça de entrada de novos concorrentes, que pode intensificar a competição e reduzir as margens das empresas já estabelecidas; a ameaça de produtos substitutos, que representa a possibilidade de os consumidores optarem por alternativas viáveis, afetando a procura pelos produtos ou serviços da empresa; e, por fim, a rivalidade entre empresas existentes, que determina o grau de pressão competitiva no setor, com impacto direto na rentabilidade e sustentabilidade das organizações.

Considerando o setor em que a Piranha Global atua, o modelo das Cinco Forças de Porter é aplicado para avaliar o grau de atratividade e os principais desafios competitivos. Apresenta-se a seguir uma análise sintética adaptada à realidade do grupo, com menção pontual à marca *Revolution Needles* quando pertinente.

Poder de Negociação dos Fornecedores

A Piranha Global depende de fornecedores externos para o fabrico de produtos, componentes técnicos e matéria-prima, o que pode afetar os custos e prazos. Contudo, o volume de compras e relações estabelecidas com fornecedores reduz ligeiramente o seu poder de negociação.

Poder de Negociação dos Clientes

Os clientes estão cada vez mais informados e exigentes, com facilidade em comparar preços e procurar alternativas no mercado, o que concede um poder de negociação médio-alto, especialmente em mercados com concorrência direta. No entanto, a existência de comunidades de clientes fiéis pode reduzir esse poder, uma vez que clientes envolvidos com as marcas tendem a valorizar mais o relacionamento e a experiência, tornando-se menos sensíveis a mudanças e ofertas da concorrência.

Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

Apesar das exigências técnicas e do investimento inicial elevados no setor, a crescente digitalização e o acesso global a fornecedores têm facilitado a entrada de novos concorrentes. Contudo, o posicionamento consolidado e o reconhecimento das marcas do grupo Piranha principalmente no mercado nacional, atuam como barreiras à entrada de novos concorrentes.

Ameaça de Produtos Substitutos

Existem alternativas mais acessíveis, com menor qualidade, oriundas de mercados como a China, que podem atrair consumidores mais sensíveis ao preço. No entanto, clientes mais experientes e exigentes mantêm-se fiéis a produtos certificados e seguros, o que reduz parcialmente esta ameaça.

Rivalidade entre Empresas Existentes

O setor é competitivo, com várias marcas a operar globalmente e nacionalmente. A diferenciação por qualidade, inovação e *branding* torna-se essencial para manter a quota de mercado. As marcas do grupo Piranha Global, incluindo a *Revolution Needles*, procuram destacar-se pela especialização, inovação e proximidade com a comunidade artística.

Da aplicação prática das 5 Forças de Porter, conclui-se que o setor apresenta uma atratividade moderada: a rivalidade elevada e o poder de negociação médio-alto dos clientes constituem desafios relevantes; no entanto, estes são parcialmente compensados por barreiras à entrada que dificultam a chegada de novos concorrentes, por um poder de negociação dos fornecedores controlado e por uma ameaça de substitutos reduzida entre clientes mais exigentes e fiéis à marca.

3.6.2 Análise PESTEL

A análise PESTEL é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada no âmbito da gestão e do planeamento empresarial para identificar e compreender os fatores macro ambientais que podem influenciar o desempenho de uma organização. O acrónimo PESTEL representa seis categorias de fatores externos: Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológico e Legais (Gupta, 2013). Segundo Yüksel, 2012, avaliação sistemática destes fatores permite antecipar tendências, oportunidades e ameaças no ambiente externo da empresa. Ao analisar o contexto macroeconómico e sociopolítico, a organização consegue alinhar as suas estratégias com as realidades do mercado, o que possibilita a minimização de riscos e potencia vantagens competitivas (Johnson, Scholes e Whittington, 2008).

O ambiente externo é constituído por variáveis que a empresa não pode controlar diretamente. Nesse sentido, a análise PESTEL fornece uma visão abrangente e estruturada dessas forças externas, permitindo que as organizações se adaptem de forma proativa às mudanças e minimizem o risco de enfrentar surpresas estratégicas inesperadas (Wheelen e Hunger, 2012).

Ambiente Político

Nos últimos três anos, o contexto político nacional e internacional revelou-se especialmente desafiante para o ambiente empresarial português. A conjugação de eventos geopolíticos externos, como a guerra na Ucrânia e o conflito Israel-Palestina, com a crescente instabilidade política interna, afetou significativamente a confiança dos investidores, o planeamento estratégico das empresas e a estabilidade económica geral.

A invasão da Ucrânia pela Rússia, iniciada em fevereiro de 2022, teve efeitos colaterais severos sobre a economia portuguesa, sobretudo através da escalada dos preços da energia e da escassez de algumas matérias-primas. Segundo dados reportados pelo Observador, empresas nacionais como o Grupo Campicarn enfrentaram aumentos de mais de 300% nos custos energéticos ainda em 2022, o que impactou diretamente o preço final ao consumidor e reduziu as margens de lucro em vários setores. Adicionalmente, a escassez de cereais e rações originada pela interrupção das exportações ucranianas afetou gravemente a indústria alimentar e têxtil, levando ao encerramento de algumas empresas, à redução de postos de trabalho e ao aumento da inflação na Europa.

A partir de 2023, o agravamento do conflito entre Israel e a Palestina voltou a introduzir elementos de incerteza no panorama internacional. Embora os efeitos diretos sobre a economia portuguesa tenham sido limitados, a instabilidade geopolítica gerou receios em torno da segurança das cadeias de fornecimento e afetou a confiança dos mercados. Países europeus como a França reavaliaram as suas relações diplomáticas e comerciais com Israel, o que contribuiu para a hesitação dos investidores em setores sensíveis às oscilações externas. Em consequência, diversas empresas em Portugal adiaram ou reavaliaram investimentos estratégicos previstos para esse período.

Internamente, Portugal atravessou um dos períodos de maior instabilidade política desde o 25 de Abril. A Operação Influencer, desencadeada em 2023, resultou na demissão do primeiro-ministro António Costa na sequência de suspeitas de corrupção. Esta crise governativa culminou na dissolução do parlamento e na convocação de eleições legislativas antecipadas, num ambiente de desconfiança generalizada. A incerteza institucional afetou negativamente a confiança dos agentes económicos, com mais de 60% das empresas a identificarem a instabilidade política e social como o principal risco de operação em 2024.

A nova queda do governo e as eleições legislativas de 2025 confirmaram a tendência de fragmentação política, com a emergência de novos partidos e o enfraquecimento do bipartidarismo tradicional entre o Partido Socialista (PS) e o Partido Social Democrata (PSD). O partido Chega alcançou resultados históricos, igualando o PS em número de mandatos, o que levou a uma distribuição parlamentar altamente fragmentada. Apesar da formação de uma coligação liderada pela Aliança Democrática (AD), composta por PSD, CDS-PP e PPM, o governo resultante não obteve maioria absoluta, permanecendo assim dependente de acordos pontuais para garantir estabilidade legislativa. Esta configuração reduziu a previsibilidade das decisões políticas e legislativas, dificultando o planeamento a médio e longo prazo por parte das empresas.

A ausência de uma maioria sólida na Assembleia da República comprometeu a execução de reformas estruturais, nomeadamente nas áreas da fiscalidade, do trabalho e da digitalização, pilares essenciais para a competitividade empresarial. Além disso, a incerteza política levou a atrasos na implementação de programas financiados por fundos europeus, particularmente no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência, o que prejudicou o acesso ao financiamento e à modernização tecnológica de muitas PME.

Ambiente Económico

Após o choque provocado pela pandemia da COVID-19, o ano de 2022 marcou um ponto de viragem para a economia portuguesa, caracterizado por uma recuperação económica mais rápida do que o esperado. A Comissão Europeia previa inicialmente um crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) português de 5,5%, valor que foi revisto em alta para 5,8% após o início da guerra na Ucrânia, com Portugal a posicionar-se como um dos países da União Europeia com maior crescimento nesse ano. No entanto, o crescimento real do PIB superou ainda mais as expectativas, atingindo os 6,8%, de acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística.

Apesar deste impulso económico, o cenário subsequente foi marcado por fortes pressões inflacionistas e instabilidade política, que afetaram de forma significativa o ambiente económico e empresarial. Em 2022, a taxa de inflação em Portugal atingiu os 7,8%, o valor mais elevado desde 1993, num disparo de 6,5 pontos percentuais face ao ano anterior. Este aumento foi impulsionado sobretudo pela escalada dos preços da energia e das matérias-primas, diretamente relacionados com o conflito no Leste Europeu e com a imposição de sanções económicas à Rússia, maior fornecedora de petróleo da Europa.

O impacto dos custos energéticos foi particularmente evidente no setor empresarial. Segundo o Inquérito Rápido e Excepcional às Empresas, realizado pelo Banco de Portugal em maio de 2022, 59% das empresas inquiridas indicaram o aumento dos custos energéticos como o fator mais crítico com impacto negativo na sua atividade. Como consequência, 67% das empresas afirmaram ter aumentado os seus preços, numa tentativa de absorver o aumento dos custos de produção, e 32% mantiveram-nos inalterados. Apenas 2% conseguiram reduzir os preços praticados.

Em resposta às adversidades económicas, o montante total de empréstimos concedidos às empresas aumentou para 22,05 mil milhões de euros em 2022, cerca de dois mil milhões acima de 2021, sendo que os empréstimos superiores a um milhão de euros cresceram de forma mais acentuada, refletindo uma maior necessidade de liquidez por parte das médias e grandes empresas.

No entanto, a recuperação económica foi travada por um novo fator de risco interno: a instabilidade política. Esta traduziu-se num clima de incerteza institucional, afetando diretamente a confiança dos investidores e das empresas. De acordo com um estudo publicado pelo Jornal de Negócios em 2024, cerca de 60% das empresas consideraram a instabilidade

política como o principal risco à sua atividade, especialmente devido à imprevisibilidade legislativa e à dificuldade em aceder a fundos europeus por ausência de continuidade política. A constante alteração de prioridades governativas e a falta de consenso político para aprovar reformas estruturais essenciais têm dificultado o planeamento estratégico empresarial, levando à suspensão de investimentos e ao adiamento de projetos de expansão.

Neste contexto, observa-se também uma retração no investimento em marketing e inovação, áreas frequentemente afetadas em períodos de maior contenção orçamental. O ambiente económico-financeiro continua condicionado por elevadas taxas de juro e riscos geopolíticos persistentes. Apesar de um ligeiro retomar da atividade no início de 2024, o crescimento económico na UE manteve-se modesto, com projeções do PIB de apenas 1,0% para 2024 e 1,6% para 2025, refletindo uma recuperação gradual após o período de estagnação de 2023.

Ambiente Sociocultural

Nos últimos anos, o contexto sociocultural em Portugal tem sido profundamente influenciado por mudanças estruturais no mundo do trabalho, muitas das quais aceleradas pela pandemia da COVID-19 e posteriormente sustentadas por transformações sociais, geracionais e legislativas.

Uma das mudanças mais significativas foi a normalização do teletrabalho, inicialmente adotado como medida de emergência em 2020, este modelo de trabalho remoto revelou-se vantajoso para muitos setores, originando uma transformação nas dinâmicas laborais e nas expectativas dos colaboradores.

Em 2023, quase 960 000 pessoas (19,3 % da população empregada) teletrabalhavam, com regimes híbridos a atingir 330 000 pessoas. No segundo trimestre de 2024, cerca de 1,07 milhão de trabalhadores estavam em regime de teletrabalho total ou parcial, sendo 402 900 em regime híbrido, representando 37,6 % dos teletrabalhadores, conforme dados do INE.

Este fenómeno trouxe novos desafios às empresas, como a gestão da produtividade à distância, a cultura organizacional híbrida e a necessidade de investimento em ferramentas digitais e políticas de flexibilidade.

Em paralelo, destacam-se as diferenças geracionais na relação com o trabalho, um aspeto cada vez mais relevante na gestão de equipas e na definição da sua cultura organizacional. Com *Baby Boomers* (1946–1964), *Geração X* (1965–1980), *Millennials* (1981–1996) e *Geração Z* (1997–2012) a coexistirem nos mesmos ambientes profissionais, surgem diferentes valores,

expetativas e estilos de trabalho. Enquanto os mais experientes valorizam a estabilidade e a estrutura, as gerações mais jovens privilegiam a flexibilidade, a inovação e o propósito social. Esta pluralidade de perspectivas desafia as organizações a desenvolver estratégias inclusivas que promovam a colaboração intergeracional, o respeito pelas diferenças e o desenvolvimento contínuo.

Neste sentido, Ventura (2025) sublinha que a presença simultânea de várias gerações no seio das organizações impõe novos desafios à liderança, nomeadamente ao nível da motivação e da comunicação. Por outro lado, Ribeiro (2022) destaca que as organizações que conseguem integrar eficazmente esta diversidade geracional beneficiam de uma maior riqueza de experiências, criatividade e adaptabilidade. Segundo o autor, o reconhecimento das especificidades de cada geração deve traduzir-se em estratégias de gestão diferenciadas, promovendo a complementaridade de competências e o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais plural e resiliente.

A terceira tendência refere-se ao aumento da preocupação com a saúde mental e bem-estar dos colaboradores. A atenção à saúde psicológica tornou-se uma prioridade urgente em Portugal. Em 2022, o stresse e problemas de saúde mental representaram um custo estimado de 5,3 mil milhões de euros para as empresas (1,8 mil milhões em absentismo e 3,5 mil milhões em presentismo, quando os funcionários trabalham, mas não conseguem ser tão produtivos por consequência). Em resposta, algumas empresas começam a implementar políticas direcionadas, incluindo dias de saúde mental, apoio psicológico, com impacto positivo na produtividade e no *employer branding*.

A saúde mental é cada vez mais valorizada pela sociedade, sendo reconhecida como um pilar essencial do bem-estar individual e coletivo. No contexto profissional, os problemas de saúde mental têm impacto direto na produtividade, no absentismo e nas dinâmicas organizacionais, o que levou a um aumento das iniciativas de sensibilização e formação para identificar sinais e promover o apoio entre colegas. Esta mudança cultural está a impulsionar iniciativas de promoção de literacia em saúde mental, reforçando a importância da empatia, da prevenção e do apoio entre colegas no local de trabalho (Nogueira 2020).

Ambiente Tecnológico

Nos últimos anos, Portugal tem vindo a acelerar a sua transformação digital, reforçada pelos investimentos públicos e por iniciativas do setor privado. A implementação de ferramentas de

automação, inteligência artificial e plataformas colaborativas está a redefinir processos organizacionais, impulsionando ganhos de produtividade e exigindo requalificação massiva da força de trabalho: estima-se que cerca de 30 % dos trabalhadores (1,3 milhões) necessitarão de formação em Inteligência Artificial (AI) até 2030 para colmatar a lacuna de produtividade.

Os resultados do Inquérito às Competências dos Adultos (2022-23) revelam que a população portuguesa apresenta níveis de habilitações significativamente abaixo da média da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) nos domínios da literacia, numeracia e resolução adaptativa de problemas. Em Portugal, cerca de 40% a 42% dos adultos situam-se nos níveis mais baixos destas competências, face a uma média de 25% a 29% nos países da OCDE. As disparidades são particularmente visíveis entre faixas etárias, com os adultos mais velhos (55-65 anos) a registarem desempenhos substancialmente inferiores aos dos jovens (25-34 anos), refletindo diferenças geracionais na educação. Mesmo entre os jovens (16-24 anos), os resultados mantêm-se abaixo da média da OCDE, o que levanta preocupações quanto à eficácia do sistema educativo nacional. Adicionalmente, as desigualdades de aptidão associadas ao nível de escolaridade, género e origem migratória evidenciam a necessidade de políticas públicas mais direcionadas no desenvolvimento de competências fundamentais.

Em paralelo, os dados da ANACOM revelam que em 2023, 27,1 % da população portuguesa tinha literacia digital abaixo do nível básico e 14,2 % não usava a Internet nos três meses anteriores ao inquérito, sendo que quase metade desses inquiridos (48,1 %) justificava a falta de utilização por não saber utilizar tecnologias digitais. Embora indicadores mais recentes do relatório do *Digital Decade* mostrem um ligeiro progresso, com 56 % da população a atingir competências digitais básicas, valor pouco acima da média europeia de 55,6 %, persistem desafios em dimensões críticas como segurança, criação de conteúdos e resolução de problemas que são áreas fundamentais para o uso eficaz de plataformas e serviços públicos digitais. Estes dados sublinham a urgência de consolidar programas públicos como o “INCoDe.2030”, “*Creative Communities for Digital Inclusion*” e o “Eu Sou Digital” através de ações direcionadas de formação, inclusão digital e apoio a adultos menos qualificados, de forma a permitir uma verdadeira literacia que sustente a transformação digital da sociedade portuguesa.

Com o aumento do uso das tecnologias, Portugal tem vindo a sofrer ataques cibernéticos de grande escala que evidenciam fragilidades significativas nas suas infraestruturas. Em fevereiro de 2022, a Vodafone Portugal foi alvo de um ataque direcionado e complexo que causou falhas graves na rede móvel, nas comunicações de emergência e no sistema Multibanco, afetando

milhões de utilizadores. Em janeiro de 2023, o grupo cibercriminoso *LockBit* divulgou ter comprometido a infraestrutura digital do Porto de Lisboa, comprometendo dados sensíveis como registos de tripulação e contratos, apesar de o funcionamento operacional dos terminais não ter sido interrompido.

O Relatório do Observatório da Cibersegurança de 2024 indica que os ataques de *ransomware* (software malicioso que bloqueia o acesso aos dados e exige resgate) e *phishing* (fraude digital que engana a vítima para revelar dados sensíveis) aumentaram significativamente em 2023, com as infraestruturas da administração pública local a assumir um nível de vulnerabilidade alarmante. Estes incidentes revelam a complexidade crescente das ameaças e também a vulnerabilidade persistente de sistemas essenciais em setores como telecomunicações, transportes e serviços públicos.

Ambiente Ecológico

O teletrabalho e os negócios digitais têm vindo a revelar-se uma estratégia ambientalmente vantajosa, particularmente em Portugal, onde a adoção destes modelos tem permitido uma redução significativa das emissões de dióxido de carbono. Estudos nos EUA indicaram que o teletrabalho pode diminuir até 54% da pegada de carbono por trabalhador, sobretudo pela redução das deslocações diárias, uma das maiores fontes de emissões nas zonas urbanas. O acesso digital à documentação e à logística organizacional contribui para uma notável poupança no consumo de papel, o que diminui a pressão sobre os recursos florestais. Além disso, a crescente utilização de tecnologias digitais, como videoconferências e serviços na nuvem, promove uma diminuição do consumo energético associado às infraestruturas físicas tradicionais.

No entanto, importa reconhecer que o teletrabalho também apresenta limitações. O aumento do tempo passado em casa pode implicar um acréscimo no consumo energético doméstico, nomeadamente em eletricidade, aquecimento e arrefecimento, que se estima situar entre 10 % e 30 % acima dos níveis registados antes da adoção generalizada do trabalho remoto. Simultaneamente, a intensificação do uso de ferramentas digitais, implica uma maior dependência de centros de dados, os quais requerem elevados volumes de energia para o seu funcionamento contínuo. Estes fatores podem atenuar, ou mesmo comprometer, parte dos benefícios ambientais associados ao teletrabalho, sobretudo quando não acompanhados por estratégias de eficiência energética adequadas.

A Inteligência Artificial tem vindo a ser aplicada em diversas áreas com potencial contributo para a sustentabilidade ambiental. Entre as suas aplicações destacam-se a monitorização ambiental, a gestão sustentável da agricultura e das florestas, a previsão de desastres naturais, a otimização de redes de energia renovável, bem como a melhoria da eficiência na produção agrícola, na indústria alimentar e no setor da moda. A nível político, a União Europeia tem integrado a IA nas suas estratégias sustentáveis através do “Pacto Ecológico Europeu” e da iniciativa “*Green Deal Data Space*”, que visa utilizar dados ambientais para fundamentar decisões políticas.

Apesar do seu potencial positivo, os impactos ambientais da IA são significativos. O seu treino e funcionamento exigem elevados consumos de energia, água e minerais raros, contribuindo para a emissão de gases com efeito de estufa e a consequente criação de resíduos eletrónicos tóxicos. Estima-se que o treino de um único modelo de linguagem possa emitir cerca de 300 mil kg de dióxido de carbono, valor equivalente a aproximadamente 7.500 voos entre o Porto e Lisboa. Além disso, uma única interação com modelos como o *ChatGPT* pode consumir até 10 vezes mais energia do que uma pesquisa convencional na internet.

A manutenção de centros de dados, essenciais para o funcionamento diário da IA, agrava este impacto. Estas infraestruturas recorrem frequentemente a energia proveniente de fontes fósseis e necessitam de grandes volumes de água para o arrefecimento dos servidores. Em 2022, os centros da Google consumiram 21 mil milhões de litros de água potável, e estima-se que o treino do GPT-3 possa ter requerido cerca de 700 mil litros. Prevê-se que, até 2027, a IA possa consumir entre 85 e 134 TWh/ano, cerca de 0,5% da eletricidade global atual e até 6,6 mil milhões de metros cúbicos de água, o equivalente a seis vezes o consumo anual da Dinamarca. O aumento da procura energética e hídrica já se reflete, por exemplo, no crescimento de 34% e 20% no consumo de água dos centros de dados da Microsoft e da Google, respetivamente.

Face a estes desafios, têm surgido soluções para mitigar os impactos ambientais da IA, como o recurso a energias renováveis, a construção de centros de dados em regiões de clima frio ou com acesso a água do mar como na Finlândia, e o desenvolvimento de métricas padronizadas para avaliar o impacto ambiental dos sistemas de IA. O Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente defende ainda a transparência na divulgação desses dados, a transição para infraestruturas mais sustentáveis e o papel das florestas na compensação das emissões, desde que geridas de forma responsável com o apoio da própria IA.

Ambiente Legal

Para a constituição da empresa, é obrigatório o cumprimento do Código das Sociedades Comerciais, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 262/86, de 2 de setembro, que estabelece as regras para a constituição, funcionamento, transformação e dissolução das sociedades comerciais em Portugal. Define ainda os diferentes tipos de sociedades e os direitos e deveres dos sócios, órgãos sociais e administração.

No que diz respeito à produção e venda de agulhas de tatuagem, aplica-se o Regulamento Conformidade Europeia (CE) n.º 765/2008, garante que os produtos colocados no mercado europeu cumprem requisitos de segurança, proteção da saúde e do ambiente, bem como a marcação CE obrigatória para produtos que possam implicar riscos para a saúde e segurança. As agulhas devem estar acompanhadas pela declaração de conformidade, ficha técnica e informação clara sobre a esterilização e uso único. Adicionalmente, o fabricante deve cumprir a Diretiva Geral de Segurança dos Produtos (2001/95/CE), que obriga a garantir que todos os produtos colocados no mercado são seguros quando utilizados nas condições normais ou previsíveis. Isto inclui testes de resistência, controlo de esterilização, integridade da embalagem, entre outros. Aplica-se principalmente a produtos de consumo, garantindo que não representem riscos à saúde ou segurança dos utilizadores. Define também obrigações para fabricantes, distribuidores e autoridades, como a vigilância do mercado, retirada de produtos perigosos e informação ao consumidor.

Relativamente à relação com os seus trabalhadores, a Piranha Global está abrangida pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, que aprova o Código do Trabalho. Esta lei estabelece os deveres do empregador no que toca a contratos de trabalho, horários, remuneração, segurança no trabalho e cessação de contrato. Em situações de teletrabalho, aplica-se ainda a Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro, que estabelece que o teletrabalho deve ser acordado por escrito, garante o direito de o trabalhador pedir para trabalhar à distância especialmente quem tem filhos pequenos, prevê compensação de despesas bem como o direito à desconexão.

Adicionalmente, no âmbito da digitalização do negócio, é obrigatória a conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), assegurada pela Lei n.º 58/2019, de 8 de agosto, que impõe regras rigorosas no tratamento de dados pessoais dos clientes, tanto em plataformas digitais como em processos internos.

Por fim, a empresa deve ainda considerar o enquadramento legal da Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024, instituída pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2021 com o objetivo de reforçar a prevenção, deteção e repressão da corrupção em Portugal. É necessário operacionalizar o Decreto-Lei n.º 109-E/2021, no sentido de promover práticas transparentes, prevenir riscos legais e fortalecer a confiança junto dos clientes e parceiros.

Em síntese o ambiente político entre 2022 e 2025 foi marcado por uma combinação de choques externos e instabilidade interna, cujas consequências se refletiram diretamente na atividade empresarial. A elevada volatilidade legislativa e a fragmentação do poder político contribuíram para um cenário de incerteza prolongada, obrigando as empresas portuguesas a adotar posturas mais defensivas e a reavaliar as suas estratégias de crescimento e investimento.

Apesar do forte crescimento económico registado em 2022, Portugal enfrenta um ciclo prolongado de incerteza económica que afeta a dinâmica do tecido empresarial nacional. A conjugação de fatores externos, como a guerra, inflação e disrupções nas cadeias de fornecimento, com a instabilidade governativa constituem desafios estruturais para a retoma sustentada da economia portuguesa nos próximos anos.

Nos últimos anos, o trabalho em Portugal mudou bastante, especialmente com o teletrabalho a tornar-se comum após a pandemia. Isso exigiu novas formas de gerir equipas e cultura organizacional. A presença de várias gerações no mesmo local de trabalho traz diferentes valores e expectativas, desafiando as empresas a criar ambientes mais inclusivos. Além disso, a saúde mental dos colaboradores passou a ser uma prioridade, levando a mais iniciativas de apoio e prevenção no local de trabalho.

Portugal tem apostado na transformação digital, promovendo a adoção de novas tecnologias e a modernização dos processos organizacionais. No entanto, esta evolução tecnológica expõe fragilidades estruturais, como a fraca literacia digital da população e a vulnerabilidade das infraestruturas críticas a ciberataques. Persistem desafios relacionados com desigualdades sociais e etárias no acesso e uso eficaz das tecnologias, bem como na capacidade do sistema educativo e das políticas públicas em preparar a população para uma economia cada vez mais digital e interligada.

O teletrabalho, os negócios digitais e a inteligência artificial apresentam potencial para contribuir positivamente para a sustentabilidade ambiental. Contudo, o teletrabalho implica um aumento do consumo energético doméstico e digital, enquanto a aplicação da inteligência artificial suscita preocupações devido ao seu elevado consumo de recursos e impacto ambiental. É essencial adotar uma abordagem cautelosa, baseada em evidência científica e orientada para práticas tecnológicas sustentáveis.

A empresa deve cumprir as regras para sua constituição e funcionamento, garantir que as agulhas de tatuagem sejam seguras e bem documentadas, respeitar os direitos dos trabalhadores incluindo o teletrabalho, proteger os dados pessoais dos clientes e adotar práticas transparentes para prevenir riscos legais e fortalecer a confiança com clientes e parceiros.

3.6.3. Oportunidades e Ameaças Identificadas através da Análise do Ambiente Externo

Oportunidades identificadas:

A crescente digitalização da sociedade e a adoção generalizada de ferramentas tecnológicas, incluindo a inteligência artificial, representam uma oportunidade para otimizar processos internos e reforçar a experiência dos clientes, nomeadamente através da personalização da comunicação e da automação de campanhas.

A valorização crescente da saúde mental e do bem-estar no trabalho pode ser integrada como valor diferenciador da marca e refletida na sua cultura organizacional, consequentemente aumentando o seu apelo junto das novas gerações e reforçando o employer branding.

Existem apoios europeus à inovação e à transformação digital, como o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) ou o programa INCoDe.2030, que podem ser aproveitados para modernizar infraestruturas e processos internos.

A consolidação do teletrabalho e dos modelos de negócio digitais representa uma oportunidade para reduzir custos operacionais, aumentar a flexibilidade e acelerar a capacidade de resposta da organização perante mudanças no mercado.

A presença simultânea de várias gerações no mercado de trabalho pode ser explorada para integrar novas competências e enriquecer a cultura organizacional através da complementaridade de perspetivas.

O crescimento das comunidades digitais e das redes sociais oferece novos canais de fidelização, permitindo à marca manter uma relação próxima e contínua com os artistas, reforçando o envolvimento emocional e o sentimento de pertença à marca.

Ameaças identificadas:

A instabilidade política, tanto a nível nacional como internacional, afeta a confiança dos investidores, compromete o acesso a apoios e dificulta o planeamento estratégico das empresas, podendo limitar o crescimento sustentado da organização.

O aumento generalizado dos custos de energia, matérias-primas e transporte, em grande parte impulsionado por conflitos geopolíticos e disrupções nas cadeias de fornecimento, coloca pressão sobre as margens de rentabilidade e obriga à reavaliação dos preços praticados.

A fragilidade das infraestruturas digitais em Portugal e o aumento significativo dos ciberataques representam uma ameaça à continuidade operacional e à reputação das empresas.

A concorrência de produtos substitutos de baixo custo, especialmente oriundos de mercados como a China, representa um risco para a diferenciação da marca, podendo atrair clientes mais sensíveis ao preço em detrimento da qualidade.

Os clientes profissionais estão cada vez mais informados e exigentes, com maior capacidade de comparação de ofertas e elevado poder de negociação, o que obriga as marcas a investirem continuamente na diferenciação e na personalização da proposta de valor.

A rivalidade entre empresas do setor é elevada, intensificando a competição por quota de mercado e exigindo um esforço contínuo de inovação e fortalecimento da marca.

3.7 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada no marketing para identificar e avaliar os pontos fortes (*Strengths*), pontos fracos (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) de uma organização, permitindo uma compreensão integrada do ambiente interno e externo da empresa (Kotler e Keller, 2012). Serve para apoiar o processo de tomada de decisão, formulação de estratégias e alocação de recursos, sendo especialmente útil na definição de posicionamento competitivo (Armstrong et al., 2020).

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Equipa com formação superior e elevada especialização técnica	Ausência de um gestor de projetos dedicado
Forte espírito de colaboração e atitude proativa	Dificuldade em reter talentos e taxa de rotatividade elevada
Estrutura corporativa sólida com experiência no setor	Estrutura interna pouco clara quanto ao papel de algumas marcas
Estratégias de marketing adaptadas às diferentes marcas	Falta de abordagem relacional estruturada com foco no colaborador
Aposta em inovação digital	Recursos financeiros limitados e pressão sobre a rentabilidade
Presença de uma comunidade fiel e apaixonada em torno das marcas	Utilização pouco estratégica do sistema de CRM por falta de plano estruturado
	Pouca preocupação com o acompanhamento pós-venda
Oportunidades	Ameaças
Crescente digitalização e abertura ao comércio eletrónico	Alta rivalidade no setor, com concorrência nacional e internacional
Potencial de tecnologias como IA e automação para melhoria de processos e sustentabilidade	Ameaça de produtos substitutos mais baratos
Incentivo à inovação tecnológica e automação	Poder de negociação elevado dos clientes, cada vez mais informados e exigentes
Tendência de criar comunidades de marca.	

Tabela 2: Análise SWOT

A análise SWOT apresentada permite não só identificar o posicionamento atual da marca, como também orientar o desenvolvimento de ações estratégicas que visam corrigir fragilidades internas, proteger os pontos fortes, atenuar as ameaças externas e capitalizar as oportunidades identificadas. Evidenciou pontos fortes como uma equipa qualificada, uma cultura colaborativa e a presença de uma comunidade fiel, mas também limitações internas ligadas à gestão de projetos, retenção de talentos e pós-venda. As oportunidades de crescimento encontram-se na digitalização, inovação tecnológica e no aproveitamento do potencial das comunidades de marca, enquanto o setor enfrenta ameaças significativas devido à elevada rivalidade, pressão dos clientes e concorrência.

Os pontos fortes como a equipa especializada, a integração numa estrutura corporativa sólida, o desenvolvimento interno de produtos inovadores e o uso de ferramentas tecnológicas avançadas, deverão ser continuamente valorizados através de investimento em inovação, formação e comunicação interna eficaz. As oportunidades relacionadas com a digitalização, a valorização da saúde mental, os apoios à inovação e a diversidade geracional no trabalho devem ser acompanhadas por estratégias de modernização, cultura organizacional inclusiva e posicionamento diferenciado no mercado global.

Para corrigir pontos fracos como a utilização pouco estratégica do CRM, recomenda-se a criação de fluxos de automação e segmentação de base de dados, alinhados com o ciclo de vida dos clientes e as suas preferências. Relativamente ao ponto forte da presença de uma comunidade fiel e apaixonada e a oportunidade de mercado associada à tendência crescente de valorização das comunidades de marca, é necessária uma proposta relacional centrada na construção de uma comunidade de marca

De modo a mitigar a dificuldade na retenção de talentos bem como a falta de uma abordagem relacional estruturada com foco no colaborador deverão ser implementadas ações de valorização interna e reconhecimento, com foco na saúde organizacional e no bem-estar da equipa, nomeadamente através de medidas de flexibilização, feedback contínuo e oportunidades de desenvolvimento profissional. A falta de uma função dedicada à gestão de projetos poderá ser compensada através da nomeação de um responsável interno com perfil de coordenação ou da criação de procedimentos transversais que garantam o alinhamento entre equipas e tarefas.

No que diz respeito às ameaças externas, como a rivalidade intensa no setor e a concorrência de produtos substitutos de baixo custo, é essencial reforçar a diferenciação da marca com base

na inovação contínua, posicionamento relacional e aposta na qualidade percebida. A instabilidade política e económica poderá ser atenuada através de uma gestão prudente dos recursos e planeamento financeiro flexível, com capacidade de adaptação a cenários de incerteza.

Dado este contexto, o relatório propõe a implementação de uma estratégia de fidelização baseada num modelo de comunidade, visando otimizar as relações e potenciar a lealdade dos clientes que podemos considerar *brand lovers*, uma vez que estes desempenham um papel estratégico na consolidação da marca. É de notar que a retenção de clientes fidelizados, é significativamente mais vantajosa do que a aquisição constante de novos consumidores. A fidelização não só reduz custos de marketing, como também gera maior valor ao longo do tempo, através da repetição de compra e da recomendação positiva (Kotler e Keller, 2016). Os *brand lovers* tendem a demonstrar maior lealdade, a partilhar experiências positivas com outros consumidores e a manter uma ligação emocional que os torna menos suscetíveis a influências negativas ou ofertas concorrentes (Batra et al., 2012). Neste sentido, o capítulo subsequente aprofundará este conceito, apresentando o enquadramento teórico e as abordagens metodológicas que sustentam a sua relevância estratégica, culminando o relatório na proposta de aplicação prática à realidade da *Revolution Needles*.

4. Revisão de Literatura

4.1 O Marketing Relacional como Estratégia de Fidelização

Atualmente, a fidelização de clientes representa um dos maiores desafios das marcas, especialmente num contexto marcado pela abundância de escolhas, pela digitalização do consumo e pela crescente exigência dos consumidores em relação à personalização das experiências. Nesse sentido, as organizações têm procurado investir em estratégias de fidelização que vão além das recompensas transacionais, focando-se na construção de ligações emocionais, na cocriação de valor e na criação de comunidades em torno da marca.

O marketing relacional surgiu como resposta às limitações do marketing tradicional, que se foca apenas na transação e na aquisição de novos clientes. A essência do marketing relacional, por sua vez, está na construção e manutenção de relações duradouras com os clientes, com o objetivo de criar valor mútuo ao longo do tempo. Segundo Berry (1983), o marketing relacional consiste em atrair, manter e quando necessário intensificar o relacionamento com o cliente, indo além do simples ato de vender. Grönroos (1994) reforça esta visão ao defender que o marketing relacional implica um processo contínuo, onde a interação, a comunicação e a entrega de valor ao cliente são constantes. Ao contrário da lógica transacional, que termina com a compra, o marketing relacional considera que a venda é apenas o início de um processo contínuo de relacionamento, onde a experiência, a comunicação personalizada e a criação de valor sustentado assumem um papel central.

Assim sendo, a construção de relações de longo prazo com os clientes tornou-se um fator crítico para a sustentabilidade das marcas num mercado cada vez mais competitivo. Estabelecer um vínculo contínuo com os consumidores não só permite aumentar o seu valor ao longo do tempo, como também reduz os custos de aquisição, reforça a lealdade e promove comportamentos de recomendação espontânea. Morgan e Hunt (1994) argumentam que a confiança e o compromisso são os dois pilares fundamentais que sustentam o sucesso das relações de marketing a longo prazo, sendo que estes elementos influenciam diretamente a cooperação, a partilha de informação e a redução da percepção de risco por parte do cliente. Assim, mais do que apenas vender, as organizações devem focar-se em criar um ecossistema relacional onde o cliente se sinta valorizado, compreendido e emocionalmente ligado à marca.

4.2 O Valor do Cliente

Atualmente, os clientes assumem um papel central na estratégia das organizações, sendo vistos não apenas como destinatários finais dos produtos e serviços, mas como verdadeiros ativos estratégicos. A perspectiva orientada para o cliente, defendida por Kotler e Keller (2012), coloca o consumidor no centro de todas as decisões da empresa, reforçando que “o único valor que uma empresa sempre criará é o valor que vem dos clientes”. Este pensamento reflete-se numa abordagem relacional que reconhece que nem todos os clientes têm o mesmo valor, exigindo por isso uma gestão diferenciada da base de clientes.

Neste contexto, Peppers e Rogers (2004) propõem a metodologia IDIC, que serve como um modelo estratégico para a implementação eficaz do marketing relacional com base em *Customer Relationship Management*. O seu objetivo principal é gerar valor para o cliente e, conseqüentemente para a empresa, através do desenvolvimento de relações personalizadas, duradouras e mutuamente benéficas.

A metodologia IDIC assenta em quatro fases fundamentais como base para a criação de relações personalizadas: Identificar, Diferenciar, Interagir e Customizar.

Identificar

A organização deve conhecer os seus clientes de forma individualizada, ao recolher dados sobre o seu comportamento, preferências, histórico de compras e características sociodemográficas. Reconhece que cada cliente é um indivíduo único, sendo esta a base da personalização.

Diferenciar

Distinguir os clientes com base no seu valor atual e potencial, bem como nas suas necessidades, permite à organização alocar recursos de forma eficiente. Com base no valor atual e potencial dos clientes, a empresa deve dividi-los em três categorias:

- *Most Valuable Customers* (MVC)

Clientes com maior valor atual, em termos de rentabilidade, lealdade e propensão à colaboração.

- *Most Growable Customers* (MGC)

Clientes com alto potencial de crescimento, mas que ainda não expressam esse valor plenamente e por esse motivo exigem estratégias de desenvolvimento e acompanhamento.

- *Below Zero (BZ)*

Clientes cujo custo de manutenção é superior ao retorno que geram. Em muitos casos devem ser desincentivados, uma vez que a sua retenção pode representar um encargo maior para a empresa do que a própria conquista de novos clientes.

Interagir

Esta fase foca-se na criação de um diálogo contínuo e relevante com o cliente, construindo um relacionamento baseado em confiança, o que reforça o envolvimento do cliente com a marca e permite uma adaptação contínua da oferta.

Customizar

Com base na informação recolhida nas fases anteriores, a organização ajusta os seus produtos, serviços e comunicações às necessidades individuais de cada cliente. Garante uma experiência personalizada, que aumenta a fidelização, o valor percebido e experiência do cliente.

Esta segmentação permite que a empresa aloque os seus recursos de forma mais eficiente. É neste enquadramento que surge o conceito de *Customer Lifetime Value (CLV)*, que representa o valor económico total que um cliente pode gerar para a empresa ao longo de toda a sua relação com a marca. Este indicador permite que as organizações priorizem os clientes com maior potencial de rentabilidade, orientando os esforços de retenção e personalização de forma estratégica. Segundo Kotler e Keller (2012), o CLV é uma ferramenta essencial para a tomada de decisões no marketing relacional, pois permite avaliar o retorno do investimento em diferentes segmentos de clientes. Blattberg, Getz e Thomas (2001) defendem ainda que a rentabilidade a longo prazo é frequentemente mais elevada do que os ganhos obtidos numa única transação, e que a gestão eficaz do ciclo de vida do cliente pode ser determinante para o sucesso sustentável da empresa.

Compreender e maximizar o valor do cliente a longo prazo implica uma abordagem centrada no relacionamento, na lealdade e na experiência contínua, em vez de focar exclusivamente na aquisição de novos consumidores.

Neste sentido, compreender conceitos como a construção de relações de longo prazo, a confiança, o compromisso e o valor do cliente ao longo do tempo revela-se essencial para justificar a adoção de estratégias que privilegiem a criação de vínculos duradouros e sustentados, constituindo a base teórica para qualquer proposta relacional verdadeiramente eficaz.

4.3 A Fidelização de Clientes e o Valor da Comunidade

4.3.1 Lealdade vs Fidelização

De acordo com Marques (2012), a principal distinção entre lealdade e fidelidade reside na profundidade do vínculo do consumidor com a marca. A lealdade envolve um processo mais complexo e consolidado, dividido em três fases: cognitiva, afetiva e comportamental, esta última designada como “inércia de ação”. Já a fidelidade, embora também se caracterize por uma ligação positiva entre o consumidor e a marca, abrange apenas as fases cognitiva e afetiva, sem necessariamente implicar um compromisso comportamental contínuo.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a fidelidade é uma componente da lealdade, mas não a sua totalidade. Um cliente leal mantém um compromisso duradouro com a marca, sendo pouco suscetível a estratégias de marketing da concorrência. Em contrapartida, o cliente fiel tende a preferir e a retornar à sua marca de eleição, mas pode ser influenciado a experimentar alternativas, sobretudo diante de estímulos promocionais ou mudanças no mercado.

Manter clientes leais representa um desafio significativo para as marcas, uma vez que esse tipo de vínculo exige consistência na entrega de valor, confiança mútua e um elevado grau de satisfação ao longo do tempo. No entanto, a conquista e retenção desse perfil de consumidor pode proporcionar vantagens competitivas sustentáveis, tais como maior resistência à concorrência e maior valor no ciclo de vida do cliente.

4.3.2 Programas de Fidelização

Os programas de fidelização são estratégias de marketing relacional que visam reforçar o vínculo entre os consumidores e uma marca, incentivando a recompra e o aumento do valor do ciclo de vida do cliente. Segundo Berman (2006), estes programas são particularmente eficazes quando bem estruturados, atuando não apenas como mecanismos de recompensa, mas também como ferramentas de diferenciação num mercado competitivo.

Os programas de fidelização têm como objetivos aumentar a retenção de clientes, reduzindo a probabilidade de migração para marcas concorrentes; recompensar o comportamento de compra repetido ao criar incentivos tangíveis e emocionais para o regresso; recolher dados sobre os hábitos de consumo ao permitir uma segmentação mais precisa e campanhas de marketing personalizadas; estimular o valor do cliente a longo prazo, incentivando maiores volumes de

compra e mais frequência nas transações; promover o envolvimento com a marca, ao criar uma relação mais próxima e significativa com os consumidores. Ou seja, procuram simultaneamente aumentar a rentabilidade da empresa e melhorar a experiência do cliente, promovendo uma relação duradoura e personalizada (Peppers e Rogers, 2004).

Com base em Rapp e Collins (1994, citados por Bogmann, 2000) é possível identificar os principais modelos de fidelização utilizados pelas organizações:

Modelo de Recompensa

Este modelo é o mais tradicional e amplamente difundido. Funciona segundo a lógica da acumulação de pontos ou créditos, que podem ser trocados por prêmios, descontos ou experiências. É eficaz no estímulo da frequência de compra, embora possa gerar fidelização baseada apenas na transação e não na emoção.

Modelo Educacional

Foca-se no fornecimento contínuo de informação relevante ao cliente, contribuindo para o seu conhecimento e envolvimento com a marca. Este modelo fortalece a confiança e a autoridade da marca, incentivando uma ligação emocional.

Modelo Contratual

Implica um compromisso mais formal do cliente com a marca, mediante o pagamento de uma subscrição ou taxa, em troca de acesso exclusivo a benefícios.

Modelo de Afinidade

Baseia-se na construção de comunidades ou clubes de clientes com interesses em comum. Tem potencial forte de fidelização emocional uma vez que é utilizado por marcas com valores partilhados com os seus públicos.

Modelo de Valor Agregado

A fidelização é promovida através da oferta de serviços adicionais que enriquecem a experiência do cliente. Estes serviços valorizam sobretudo a conveniência, a exclusividade e o status, em vez de se centrarem em reduções de preço.

Modelo de Aliança ou Complementar

Este modelo pressupõe parcerias entre empresas não concorrentes, criando sinergias e valor acrescentado para os clientes.

Com o avanço constante da tecnologia os programas de fidelização têm vindo a tornar-se significativamente mais inteligentes e personalizados. Entre as principais tendências, destaca-se a fidelização omnicanal que consiste na integração fluida das experiências dos clientes em múltiplos canais, possibilitando que o cliente acumule pontos e beneficie de vantagens em qualquer ponto de contacto com a marca, tanto online como offline (Lemon e Verhoef, 2016). A gamificação é uma estratégia cada vez mais utilizada para aumentar o envolvimento dos clientes ao tornam a interação com a marca mais dinâmica e divertida (Werbach e Hunter, 2012). A personalização baseada em inteligência artificial analisa dados comportamentais e históricos de compra para que as organizações consigam recomendar produtos, ofertas e conteúdos adaptados ao perfil individual de cada cliente (Wedel e Kannan, 2016). Por fim, nos últimos anos vemos um foco crescente na sustentabilidade, com programas que recompensam escolhas ecológicas, correspondendo às exigências ambientais atuais e a uma crescente valorização ética por parte dos consumidores.

Os programas de fidelização evoluíram de simples esquemas de recompensa para estratégias complexas e integradas. De acordo com Kumar e Reinartz (2016), a eficácia dos programas de fidelização depende da sua capacidade de gerar valor percebido pelo cliente, bem como da sua adaptação às necessidades e motivações do público-alvo. Um programa bem-sucedido deve equilibrar recompensas tangíveis com benefícios emocionais, como reconhecimento e pertença.

4.3.3 Comunidade de marca

Segundo Muniz e O'Guinn (2001), uma comunidade de marca é uma forma especializada de comunidade baseada na admiração por uma marca, com elementos como consciência coletiva, rituais e um senso de responsabilidade moral entre os membros.

Estas comunidades não se limitam ao consumo do produto em si, mas estendem-se à construção de uma identidade partilhada, frequentemente sustentada por interações online (como redes sociais ou fóruns) ou presenciais (eventos, encontros e workshops). A marca, neste contexto, funciona como elo central que une os indivíduos, mas o envolvimento vai além da relação comercial uma vez que os membros participam ativamente, geram conteúdos, trocam informações e reforçam o sentimento de pertença.

A gestão eficaz de comunidades de marca pode ser uma poderosa estratégia de marketing relacional, pois cria um ambiente no qual os consumidores se tornam defensores da marca o que contribui para a sua reputação, alcance orgânico e fidelização. As comunidades proporcionam uma variedade de benefícios aos seus membros, que podem ser agrupados em dimensões emocionais, sociais e funcionais.

Dimensões Emocionais

A ligação emocional é um dos principais fatores que impulsionam o envolvimento nas comunidades de marca, uma vez que os consumidores sentem-se compreendidos e valorizados, desenvolvendo uma relação afetiva com a marca e com os outros membros. Segundo McAlexander, Schouten e Koenig (2002) esta conexão emocional pode aumentar a satisfação, o entusiasmo e o compromisso com a marca, reforçando a lealdade a longo prazo

Dimensões Sociais

As comunidades de marca também promovem o sentimento de pertença, identificação e reconhecimento dentro de grupos sociais com interesses semelhantes. Os consumidores formam laços, constroem redes e partilham experiências, o que contribui para a construção da identidade individual e coletiva. O capital social gerado por estas interações fortalece ainda mais o valor percebido da marca e do grupo (Cova e Pace, 2006).

Dimensões Funcionais

Do ponto de vista funcional, os membros das comunidades beneficiam do acesso a informações úteis sobre os produtos, sugestões de utilização, suporte técnico e recomendações. Segundo McAlexander, Schouten e Koenig (2002), as comunidades de marca funcionam como redes sociais de consumidores interligados não apenas à marca, mas também entre si e aos produtos e atividades associadas. Os consumidores tornam-se participantes ativos, não só na promoção da marca, mas também na construção e manutenção da própria comunidade. Partilham experiências, oferecem apoio mútuo e contribuem para o desenvolvimento coletivo da identidade da marca. Neste contexto, os próprios consumidores tornam-se cocriadores de valor, influenciando produtos, campanhas e estratégias de comunicação.

Enquanto os descontos geram benefícios pontuais e transacionais, a pertença a uma comunidade constrói um vínculo duradouro, baseado na identificação, envolvimento e sentido de pertença. Esta relação mais rica e significativa tende a aumentar o compromisso a longo prazo, tornando os consumidores menos sensíveis ao preço e menos suscetíveis à concorrência.

4.4 O Papel dos Embaixadores e da Identificação com a Marca

Um dos recursos que têm sido cada vez mais valorizados pelas marcas na construção de relações duradouras com os consumidores é a utilização de embaixadores e *microinfluencers*, que atuam como extensões credíveis da identidade da marca. Segundo Schivinski e Dabrowski (2016), os embaixadores têm um impacto significativo na percepção da marca, pois geram conteúdos autênticos que promovem confiança, identificação e envolvimento emocional por parte do público. Os *microinfluencers* por sua vez, destacam-se pela proximidade e pela afinidade com nichos específicos, sendo frequentemente vistos como mais acessíveis e genuínos do que celebridades ou influenciadores de grande escala (Veirman, Cauberghe e Hudders, 2017). Estes perfis desempenham um papel central na ativação da prova social, influenciando diretamente o comportamento de compra através de recomendações percebidas como espontâneas e desinteressadas. Segundo Freberg, Graham, McGaughey e Freberg (2011), os embaixadores e *microinfluencers* contribuem ainda para a construção de comunidades de marca, promovendo o diálogo entre os consumidores e reforçando o sentimento de pertença.

Segundo Conde e Casais (2023), os *microinfluencers* desenvolvem relações parassociais com os seus seguidores, vínculos unilaterais que geram sentimentos de familiaridade, empatia e confiança, que se traduzem numa influência persuasiva mais eficaz do que a exercida por macro e *megainfluencers*. A sua comunicação é geralmente percebida como mais honesta e espontânea, o que resulta em níveis superiores de *engagement*, maior credibilidade das recomendações e uma maior predisposição do público para adotar comportamentos sugeridos. Estas características tornam os *microinfluencers* não apenas veículos de divulgação, mas verdadeiros facilitadores de identificação com a marca, desempenhando um papel central na construção de comunidades e no reforço da lealdade à marca. Assim, mais do que o alcance quantitativo, o que determina a eficácia da influência é a qualidade da relação com a audiência, reforçando a pertinência da sua inclusão em estratégias de marketing relacional orientadas para a cocriação e envolvimento emocional.

5. Proposta de Estratégia Relacional

Como referi anteriormente, a minha proposta de estratégia relacional tem como base a marca *Revolution Needles*. Esta proposta foi realizada ao longo do período de estágio como um projeto contínuo em simultâneo com as tarefas previstas. Este projeto teve por base o Diagnóstico da Análise SWOT beneficiando do ponto forte “Presença de uma comunidade fiel e apaixonada em torno das marcas” e da oportunidade de mercado “Tendência de criar comunidades de marca”.

A *Revolution Needles* é uma marca especializada em agulhas para tatuagem, amplamente reconhecida pela sua elevada qualidade e precisão. A marca disponibiliza uma gama diversificada de agulhas tradicionais e *cartridges*, desenvolvidas para responder às necessidades de diferentes técnicas e estilos de tatuagem. O seu posicionamento estratégico assenta na escuta ativa dos artistas e na adaptação contínua às suas exigências.

Destacando-se pela inovação em design, a *Revolution Needles* investe significativamente em tecnologia e no feedback dos artistas, assegurando que os seus produtos oferecem uma experiência única comparada às opções atuais do mercado. A comunicação da marca é realizada em inglês, adotando um tom confiante, mas próximo do seu público. A sua abordagem de mercado diferencia-se pela recusa em recorrer a estratégias agressivas de venda, enfatizando, em vez disso, a sua paixão pela arte da tatuagem.

5.1 Público-alvo

A marca segmenta os seus consumidores em três grupos principais:

- **Artistas de tatuagem experientes** – Inclui profissionais altamente qualificados, sejam especialistas num estilo específico ou generalistas competentes. Estes artistas procuram ferramentas que estejam à altura da sua experiência e que lhes permitam elevar a qualidade do seu trabalho.
- **Artistas de tatuagem em desenvolvimento** – Profissionais que, apesar de já possuírem alguma competência técnica, continuam a aperfeiçoar as suas habilidades e procuram materiais que os auxiliem nesse processo.

- **Wholesale (distribuidores e revendedores)** – Profissionais que priorizam marcas inovadoras, focando-se na qualidade dos produtos e na capacidade de fornecimento.

A marca recebe frequentemente mensagens de artistas interessados em integrar a *Pro Team*, que consiste num grupo exclusivo de artistas cuja principal função é representar a marca e testar, em primeira mão os seus produtos. Estes artistas são escolhidos com base no seu reconhecimento, técnica, bem como na sua afinidade com os valores da *Revolution Needles*. Proporcionam à marca alcançar uma audiência alargada e participam no desenvolvimento de produtos. O elevado interesse demonstrado por artistas que não são aceites no programa representa, no entanto, uma oportunidade estratégica para fortalecer a relação entre a marca e os seus clientes.

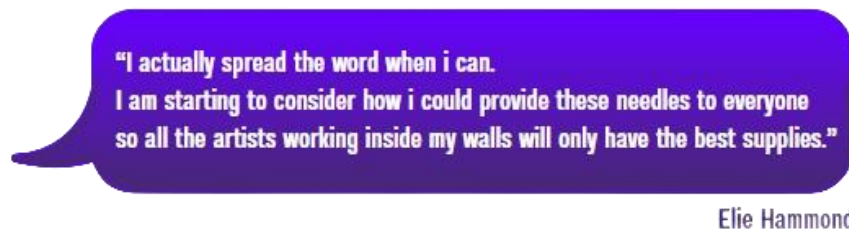


Figura 8: Review cliente Revolution Needles.

Fonte: Mensagem Privada do Instagram da *Revolution Needles*

5.2 Proposta de Criação da Comunidade *Revolution Needles*

De forma a capitalizar este envolvimento e a paixão dos artistas pelos produtos da marca, propõe-se a criação de uma comunidade exclusiva. O objetivo principal desta iniciativa é reconhecer e recompensar os profissionais que demonstram fidelidade à *Revolution Needles*, mesmo não integrando a *Pro Team*.

Através de uma estratégia de marketing relacional, pretende-se desenvolver um programa de fidelização que promova um sentimento de inclusão e valorização. Este modelo incluirá um sistema de recompensas, suporte educacional e reconhecimento dos membros, fortalecendo assim a afinidade com a marca.

A Comunidade da *Revolution Needles* será estruturada como uma plataforma de apoio contínuo, com o propósito de reforçar a lealdade dos clientes e consolidar o prestígio da marca no setor da tatuagem.

A comunidade terá como principais objetivos fomentar a lealdade à marca, manter um contacto próximo e contínuo com os clientes, reforçar a confiança e o sentimento de exclusividade, obter *feedback* direto dos membros e gerar *buzz* para fortalecer a notoriedade da *Revolution Needles*.

Para incentivar a participação e o envolvimento dos artistas, a comunidade oferecerá benefícios como maior reconhecimento profissional, acesso a descontos exclusivos, possibilidade de obtenção de recompensas, influência direta no desenvolvimento de produtos através da partilha de *feedback* e oportunidades de exposição para destacar o trabalho dos seus membros.

5.3 Importância da Fidelização na Indústria da Tatuagem

No setor da tatuagem, a fidelização dos clientes é um fator determinante para a construção de relações de confiança e para a diferenciação da marca. Os artistas procuram produtos de elevada fiabilidade, uma vez que existe um impacto direto na qualidade e segurança do trabalho final.

Com a ampla variedade de marcas disponíveis no mercado, a retenção de clientes torna-se uma estratégia mais eficiente e económica do que a aquisição de novos consumidores. Clientes fidelizados tendem a tornar-se promotores naturais da marca, impulsionando o marketing boca a boca (*word of mouth*), um fator decisivo no setor.

A experiência demonstrada pela marca revela que muitos artistas adotam os produtos *Revolution Needles* com base em recomendações de colegas, o que evidencia a importância de recompensar estes consumidores. Além disso, a fidelização contribui para a criação de uma comunidade coesa de artistas que partilham valores e objetivos alinhados com a marca. Este sentimento de pertença reforça a reputação da *Revolution Needles* como referência de qualidade e fiabilidade no mercado.

Este relatório abordará a estratégia a adotar para a implementação da Comunidade *Revolution Needles*, justificando a sua importância e analisando o mercado e as iniciativas já existentes. O estudo incluirá a fundamentação da estratégia proposta, explorando os seus benefícios e impacto na relação cliente-marca, bem como a viabilidade da sua aplicação no contexto da *Revolution Needles*.

5.4 Metodologia

Para desenvolver uma estratégia de comunidade eficaz e centrada nas necessidades dos artistas, adotou-se uma abordagem estruturada em várias etapas.

Inicialmente, realizou-se uma análise do público-alvo por meio de entrevistas qualitativas, com o objetivo de compreender profundamente as motivações, expectativas e percepções dos artistas em relação a uma comunidade de marca. Esta primeira fase permitiu a recolha de *insights* fundamentais sobre as necessidades do público.

Posteriormente, procedeu-se a um estudo de benchmarking, identificando as melhores práticas utilizadas por marcas com presença consolidada e influência em comunidades.

Esta metodologia combinou a recolha de dados primários, através de entrevistas, com uma análise de dados secundários, permitindo uma visão abrangente e fundamentada para o desenvolvimento da comunidade *Revolution Needles*.

5.4.1 Pesquisa Qualitativa

A pesquisa qualitativa foi essencial para compreender as necessidades, expectativas e percepções dos artistas face a uma comunidade de marca. Ao obter uma compreensão aprofundada destes aspetos, tornou-se possível desenvolver uma proposta de valor alinhada com o público-alvo, garantindo que a comunidade oferece benefícios significativos e promove uma relação de lealdade com a marca.

5.4.2 Questionário

Os participantes do questionário representam uma amostra diversificada de artistas, abrangendo diferentes níveis de experiência, objetivos profissionais e formas de envolvimento com a arte. Foram selecionados artistas com perfis variados, incluindo artistas iniciantes, experientes e aspirantes à Pro Team. A composição do grupo foi cuidadosamente delineada para garantir uma visão abrangente e inclusiva, permitindo captar uma ampla variedade de necessidades e perspetivas.

Para orientar as entrevistas e garantir a relevância das respostas, foram elaboradas questões organizadas em quatro áreas principais: expectativas da comunidade, preferências de comunicação, ativações de marca e fidelização. As perguntas foram construídas com base na

observação de interações anteriores com artistas nas redes sociais e canais da marca, nas necessidades estratégicas da equipa de marketing, particularmente no que diz respeito ao envolvimento emocional e à lealdade e em conceitos-chave sobre marketing relacional e fidelização nomeadamente o valor da personalização, da confiança, da identificação com a marca e do reconhecimento, conforme defendido por autores como Grönroos (1994) e Payne e Frow (2005). Assim garantindo que as questões fossem relevantes do ponto de vista prático e operacional e alinhadas com os objetivos estratégicos da proposta relacional que será apresentada neste relatório.

5.4.2.1 Perguntas

Expetativas da comunidade

- "O que valorizas mais numa comunidade dedicada a artistas de tatuagem?"
- "Que tipos de conteúdos ou benefícios gostarias de receber de uma comunidade para artistas?"

Preferências de comunicação

- "Quais são as tuas plataformas preferidas para interagir com outras marcas e artistas? Porquê?"
- "Preferes um canal de comunicação mais formal (e-mail, newsletter) ou uma abordagem mais informal e interativa (redes sociais, grupo privado)?"

Ativações de marca

- "Que tipo de benefícios te incentivariam a ser um membro ativo da comunidade (ex.: exclusividade, acesso antecipado, produtos grátis, associação à marca)?"

Fidelização

- "O que te faria ser leal a uma marca?";
- "Qual é o aspeto mais importante para ti numa relação de longo prazo com uma marca de tatuagem?".

5.4.2.2 Análise dos Resultados do Questionário

Os dados obtidos através das entrevistas qualitativas permitiram identificar cinco dimensões-chave que orientam a criação de uma comunidade para os artistas de tatuagem:

- **Necessidades emocionais**

Os artistas valorizam uma ligação que vá além da utilidade dos produtos, dando importância a conexões que satisfaçam os seus desejos emocionais e interpessoais.

- **Sentimento de comunidade e apoio mútuo**

Os participantes expressaram o desejo de integrar uma comunidade que promova a partilha de experiências, técnicas e desafios. Este ambiente colaborativo fortalece os laços emocionais e fomenta um espaço de crescimento coletivo. Além disso, há uma valorização significativa da autenticidade e diversidade, garantindo a representatividade de todos os estilos e níveis de experiência.

- **Reconhecimento e sentimento de pertença**

Os artistas procuram ser reconhecidos pelo seu trabalho e desejam sentir-se parte de algo maior. A associação a uma marca de prestígio reforça este sentimento de pertença a uma comunidade profissional e respeitada, além de proporcionar suporte para o desenvolvimento das suas carreiras.

- **Exclusividade e benefícios**

O acesso antecipado a produtos, edições limitadas, descontos e produtos gratuitos foram identificados como fortes motivadores para a participação ativa na comunidade. Além disso, os artistas valorizam iniciativas que associam o seu trabalho à marca, como partilhas em redes sociais ou parcerias que aumentem a sua visibilidade. A formação técnica e a disponibilização de conteúdos especializados foram igualmente destacadas como fatores atrativos.

- **Proximidade e confiança**

A qualidade consistente dos produtos e a confiabilidade da marca foram citadas como elementos indispensáveis para manter a lealdade dos artistas. A marca deve garantir um relacionamento transparente e estável com os seus membros, promovendo um envolvimento contínuo e duradouro.

A análise destes resultados demonstra que os artistas de tatuagem procuram uma comunidade que vá além do suporte técnico, englobando aspetos emocionais como reconhecimento,

pertença e colaboração. Adicionalmente, os benefícios tangíveis, como exclusividade e visibilidade, são fatores determinantes para a participação ativa. A criação de uma comunidade que incorpore estas características será essencial para fortalecer a relação entre a marca e os artistas, consolidando a fidelização e o envolvimento a longo prazo.

5.4.3 Benchmarking

A criação de uma comunidade de marca eficaz exige uma análise detalhada das práticas bem-sucedidas adotadas por outras empresas dentro e fora do setor de tatuagem. O *benchmarking* é um método essencial para identificar estratégias que promovam lealdade, envolvimento e crescimento sustentável da comunidade. Este estudo analisa marcas de referência na indústria da tatuagem, bem como programas de fidelização implementados por empresas de renome em outros setores, para extrair aprendizagens que possam ser aplicadas ou adaptadas à comunidade da *Revolution Needles*.

5.4.3.1 Análise das Marcas do Setor de Tatuagem

Cheyenne Tattoo Equipment

A *Cheyenne Tattoo Equipment* é uma marca abundantemente reconhecida no setor, destacando-se pela inovação e qualidade dos seus produtos. A relação próxima com os clientes é um dos pilares da sua estratégia, promovendo a confiança e lealdade através da escuta ativa e adaptação contínua dos produtos com base no feedback dos artistas. No que diz respeito à gestão da comunidade, a *Cheyenne* utiliza redes sociais e eventos para fortalecer a interação com os artistas, incentivando a partilha de experiências através de hashtags e conteúdos colaborativos, bem como educacional.

Bishop

A *Bishop* diferencia-se pelo seu posicionamento *premium* e pela forte ligação emocional que estabelece com os artistas. A marca aposta na exclusividade, oferecendo edições limitadas, colaborações especiais e um relacionamento mais próximo com os seus clientes. A comunidade da *Bishop* é dinamizada por meio de redes sociais, onde os artistas podem divulgar os seus trabalhos, e por um programa de e-mail marketing que fornece informações sobre lançamentos e promoções.

Kwadron

A *Kwadron* foca-se na excelência técnica e na precisão dos seus produtos, construindo a sua reputação através da qualidade. A marca mantém uma relação de proximidade com os artistas, disponibilizando amostras para testes e incentivando o feedback contínuo. A sua comunidade global é estimulada por conteúdos educativos, promovendo o crescimento profissional dos artistas e demonstrando a qualidade dos seus produtos. Para comunicação e envolvimento, a *Kwadron* utiliza *Instagram*, *YouTube* e *newsletters*.

5.4.3.2 Análise de Programas de Fidelização e Comunidades de Sucesso

Sephora – Beauty Insider

O programa *Beauty Insider* da *Sephora* é uma referência no mercado de fidelização, destacando-se pelo sistema de pontos, onde os clientes acumulam benefícios à medida que realizam compras. A estrutura em diferentes níveis permite que os clientes mais fiéis acessem recompensas exclusivas, como eventos privados, brindes e promoções personalizadas. Além disso, a *Sephora* criou uma comunidade online onde os membros podem interagir, trocar dicas e partilhar experiências, aumentando o envolvimento emocional com a marca.

Amazon Prime

O programa de fidelização da *Amazon Prime* baseia-se num modelo de subscrição que proporciona uma ampla variedade de benefícios aos membros. A oferta de envios gratuitos e acesso antecipado a promoções exclusivas cria um incentivo significativo para a recorrência de compras. A combinação de vantagens práticas com um ecossistema integrado de serviços, como *Prime Video* e *Prime Music*, faz com que os consumidores vejam a adesão ao programa como essencial para a sua experiência de compra.

Lululemon – Exclusive Perks

A *Lululemon* construiu uma comunidade fiel ao oferecer benefícios exclusivos para os seus clientes. O programa de recompensas inclui acesso antecipado a produtos, eventos exclusivos e serviços adicionais, como ajustes gratuitos em roupas. A marca promove ativamente o sentido de pertença, transformando os seus clientes em verdadeiros embaixadores da marca.

E.L.F – Beauty Squad

O *Beauty Squad*, programa de fidelização da e.l.f., permite aos membros acumular pontos através de compras, interações e atividades, que podem ser trocados por produtos gratuitos,

cartões-presente com parceiros e recompensas exclusivas. Os participantes ganham pontos por cada dólar gasto e podem aumentar os seus benefícios ao subir de nível. São oferecidas vantagens crescentes, incluindo acesso antecipado a coleções, recomendações personalizadas, envio gratuito, participação em eventos exclusivos e testes de novos produtos antes do lançamento.

Barnes & Noble – Premium Membership and Rewards

A adesão ao programa da *Barnes & Noble* oferece benefícios exclusivos, incluindo um sistema de recompensas onde os membros acumulam carimbos, podendo trocá-los por descontos. Além disso, os membros usufruem de descontos, envios gratuitos sem valor mínimo de compra, um *eBook* gratuito por mês, acesso antecipado a edições especiais e eventos, bem como promoções exclusivas. A adesão tem um custo anual fixo, de 39.99\$ incluindo todos os benefícios do programa.

5.5 Aplicação das Práticas à Comunidade da *Revolution Needles*

Com base nas estratégias analisadas, algumas práticas podem ser adaptadas para fortalecer a comunidade da *Revolution Needles*:

Envios gratuitos como incentivo à fidelização – Inspirado no modelo da *Amazon Prime*, a *Revolution Needles* pode oferecer envios gratuitos para membros da comunidade que atinjam determinado nível de envolvimento ou volume de compras. Este benefício reforça a percepção de exclusividade e incentiva compras recorrentes.

Sistema de pontos e recompensas – Seguindo o exemplo da *Sephora*, a implementação de um programa de fidelização baseado na acumulação de pontos permitiria aos artistas obter descontos, acesso antecipado a produtos e brindes exclusivos. A existência de níveis dentro do programa pode reforçar a lealdade à marca e estimular a participação ativa na comunidade.

Benefícios exclusivos e eventos privados – Inspirando-se na *Lululemon*, a *Revolution Needles* pode criar experiências exclusivas para os seus membros, como masterclasses online, lançamentos antecipados e colaborações especiais com artistas do setor. Isso não só incentiva o envolvimento contínuo, mas também reforça a percepção de pertença a um grupo exclusivo.

O estudo de *benchmarking* demonstrou que a criação de uma comunidade de sucesso requer estratégias que vão além do simples envolvimento digital. Ao adotar estas práticas, as marcas têm o potencial de criar um ecossistema de fidelização sólido, garantindo um envolvimento contínuo e uma maior lealdade dos clientes.

5.6 Análise de Mercado e Público-Alvo

5.6.1 Caracterização da Indústria da Tatuagem e das Necessidades dos Artistas

A indústria da tatuagem tem registado um crescimento significativo a nível global, impulsionado pela crescente aceitação cultural e pela diversificação dos estilos e técnicas. Antes associada a subculturas específicas, a tatuagem tornou-se mais inclusiva e abrangente, atraindo um público diversificado em termos de idade, género e contexto social.

Atualmente, observa-se uma procura crescente por estúdios profissionais e equipamentos de alta qualidade, refletindo a valorização da tatuagem como forma de expressão artística e identidade pessoal. Esta evolução impulsiona a concorrência entre as marcas, incentivando o investimento em inovação, tanto ao nível dos equipamentos quanto dos materiais. O desenvolvimento de tecnologias avançadas, como agulhas de alta precisão e máquinas ergonómicas, responde às exigências dos profissionais, garantindo um desempenho superior e maior conforto no processo de tatuagem.

Apesar do crescimento dinâmico, o setor enfrenta desafios regulamentares, com exigências rigorosas de segurança e higiene em vários países. No entanto, essas obrigações também criam oportunidades para as marcas se diferenciarem, através da conformidade com padrões de qualidade exigentes e da implementação de abordagens inovadoras.

Adicionalmente, o contexto económico global pós-pandemia e as tensões geopolíticas, como os conflitos armados em curso, geram instabilidade financeira, inflação e incerteza económica, fatores que influenciam diretamente os hábitos de consumo. Sendo um serviço considerado não essencial, a tatuagem pode ser impactada pela mudança de prioridades dos consumidores, que tendem a concentrar os seus gastos em bens de primeira necessidade. Paralelamente, o aumento dos custos de produção e logística representa um desafio adicional para as marcas, que precisam de se adaptar a um mercado cada vez mais sensível ao fator preço.

Outro elemento crítico é a rápida evolução tecnológica, que exige uma constante atualização

por parte das empresas do setor. Por outro lado, a digitalização crescente oferece oportunidades valiosas de interação direta com os artistas, possibilitando uma comunicação mais próxima através de redes sociais, e-commerce e comunidades online. Estes canais permitem não só a promoção de produtos, mas também a criação de relações mais personalizadas e duradouras com os artistas.

5.6.2 Segmentação do Público-Alvo

Os artistas de tatuagem valorizam a oportunidade de expandir as suas competências e garantir a fiabilidade dos materiais que utilizam. A precisão, segurança e durabilidade das agulhas, pigmentos e máquinas são fatores determinantes na escolha de fornecedores, assim como a eficiência do suporte técnico, a facilidade de aquisição dos produtos e a acessibilidade financeira.

Dentro deste mercado e de acordo com os clientes da *Revolution Needles*, é possível identificar três segmentos principais, cada um com necessidades e motivações distintas:

Segmento	Características	Necessidades	Motivações
Artistas em ascensão	No início de carreira, com menos experiência no setor.	Formação contínua, acesso a equipamentos de qualidade a preços acessíveis, oportunidades para aumentar a visibilidade.	Construir uma base sólida de conhecimentos e estabelecer-se na indústria.
Profissionais estabelecidos	Experiência consolidada, carteira de clientes estável.	Equipamentos avançados que garantam consistência, precisão e durabilidade, parcerias que reforcem a sua reputação.	Manutenção da qualidade do trabalho e fortalecimento da posição no mercado.
Aspirantes à Revolution Pro Team	Estilo artístico bem definido, reconhecimento crescente.	Feedback sobre o trabalho, oportunidades de <i>networking</i> e de associação com marcas de prestígio.	Ganhar notoriedade e validar o talento através de colaborações estratégicas.

Tabela 3: Segmentação dos clientes da *Revolution Needles*

Fonte: Elaboração própria

Cada um destes perfis apresenta exigências específicas que devem ser consideradas na definição de estratégias de marketing e fidelização. A aposta em programas de apoio à formação, a oferta de vantagens exclusivas e a criação de oportunidades de *networking* são fatores essenciais para garantir o envolvimento dos artistas e reforçar a sua ligação à marca.

5.7 Estratégia de Relacionamento com os Artistas

5.7.1 Definição da Estratégia

A *Revolution Experience*, nome do programa de fidelização, pretende estabelecer uma hierarquia progressiva de envolvimento dos artistas com a marca, criando uma escala de relacionamento. Esta abordagem visa fortalecer a relação com os artistas e proporcionar incentivos adequados ao nível de compromisso de cada artista. A estrutura proposta é a seguinte:



Figura 9: *Revolution Experience*

Fonte: Elaboração própria

5.7.2 Implementação da Estratégia

Membros da Comunidade - *Revolution Membership*

Para aderir ao programa de Membros da Comunidade, os artistas devem realizar uma inscrição através do site. Este programa, mediante o pagamento de uma subscrição anual de 20 euros, oferece um conjunto de benefícios exclusivos, tais como:

- Envio gratuito dentro da União Europeia para compras superiores a 50 euros;
- 10% de *cashback* sobre o valor gasto, a utilizar em compras futuras no site;
- Oferta de produtos e *merchandising* periódicos, incluindo amostras e acesso

antecipado a lançamentos de produtos;

- Desconto de 10% na primeira compra após adesão ao programa. A inscrição no programa será incentivada através de *pop-ups* no *site*, *newsletters* e no *checkout* das compras, facilitando o processo de adesão.

Embaixadores da Marca - *Revolution Ambassador*

O programa de Embaixadores é destinado a artistas que demonstram grande envolvimento com a marca, mas que não fazem parte da *Pro Team*. Este programa tem como principais objetivos recompensar artistas que promovem a *Revolution Needles* de forma orgânica, criar um grupo de artistas que dão resposta à elevada procura por integração na *Pro Team*, incentivar a promoção da marca através do marketing de recomendação (*WOM* ou *eWOM*)

Os embaixadores da *Revolution* beneficiam de:

- Comissão de 10% por cada compra realizada através das suas recomendações;
- 10% de desconto em compras próprias;
- Divulgação do seu trabalho nas redes sociais oficiais da marca.

A seleção dos embaixadores é feita através de um processo de candidatura, permitindo à *Revolution Needles* avaliar se os artistas estão alinhados com os valores da marca e se possuem um portfólio adequado para representar a empresa.

Membros da *Pro Team*

Como referido anteriormente a *Pro Team* da *Revolution Needles* é um grupo restrito de artistas selecionados exclusivamente por convite da marca. Embora os artistas possam manifestar interesse em integrar a equipa, a decisão final é sempre tomada pela marca, garantindo a coerência na representação dos seus valores e padrões de qualidade.

Os membros da *Pro Team* beneficiam de:

- Exposição dos trabalhos nas redes sociais da marca;
- *Landing page* própria no site da *Revolution Needles*;
- Fornecimento das agulhas sem qualquer custo, como parte do patrocínio;

- *Insights* no desenvolvimento de produtos.

5.7.3 Plataformas e Canais de Comunicação

Para promover esta estrutura de relacionamento, serão utilizadas diversas plataformas e estratégias de comunicação, nomeadamente:

- *Email marketing*, para campanhas dirigidas a diferentes segmentos do público;
- Redes sociais, para interação e reconhecimento dos artistas e promoção do programa;
- *Website e blog* da marca, com informações detalhadas, e histórias de sucesso;
- Materiais exclusivos na primeira compra como infográficos para divulgar o programa de membros e incentivar a adesão.

A abordagem ao programa de embaixadores será feita de forma seletiva. Pretende-se evitar uma promoção excessiva que resulte em tornar o programa acessível demais. O objetivo é que seja percebido como um estatuto distinto e valorizado pelos artistas.

5.7.4 Segmentação do Público-Alvo e Expectativas de Adesão

Com base na segmentação do público-alvo previamente definida, a adesão é expectável nos seguintes termos:

Artistas iniciantes a estabelecidos – Inscrição no programa de *Revolution Membership*, beneficiando das vantagens oferecidas e estabelecendo uma relação mais próxima com a marca.

Artistas estabelecidos e aspirantes à *Pro Team* – Candidatura ao programa de *Revolution Ambassador*, incentivados pelo reconhecimento da marca e pelos benefícios financeiros.

Esta estrutura de adesão está alinhada com uma estratégia de diferenciação e enfoque, conforme proposta por Porter (1985). A diferenciação é visível na aposta em inovação, exclusividade e experiência relacional com a marca, enquanto o enfoque incide num segmento profissional específico, artistas de tatuagem em diferentes fases da carreira cuja lealdade é cultivada através de programas personalizados de valor crescente.


5.7.5 Justificação da Importância da Estratégia para a *Revolution Needles*

A estrutura proposta permite um acompanhamento progressivo dos artistas, fortalecendo a relação com a marca desde o primeiro contacto até à possibilidade de integrarem a *Pro Team*. Esta abordagem gera vantagens competitivas, tais como:

- Fidelização de clientes, incentivando a compra recorrente através de descontos, *cashback* e outros benefícios.
- Diferenciação da marca, ao criar uma estrutura de envolvimento progressivo posiciona a *Revolution Needles* como uma marca que valoriza e acompanha o crescimento dos seus artistas.
- Maximização do *WOM* ao atribuir incentivos a artistas que já promovem a marca espontaneamente aumenta a credibilidade e a expansão orgânica da *Revolution Needles*.
- Aumento da receita, tanto o *cashback* como os descontos incentivam compras frequentes, enquanto as comissões de Embaixadores geram um ciclo de vendas indiretas.






Exemplo de Benefício para o Cliente

Para ilustrar a eficácia da estratégia, considera-se o seguinte exemplo de compra recorrente de um artista membro:



REVOLUTION EXPERIENCE

For those who demand more.
Precision isn't just about the tools you use — it's about the choices you make.
The **Revolution Membership** is built for those who don't settle.

Free EU shipping , because cost shouldn't limit.	
	Exclusive access , to products, drops, and deals before anyone else.
10% cashback , because real pros invest wisely.	
	Surprise rewards , because excellence deserves recognition.
10% off your first order , so your setup starts right.	

The numbers don't lie:

Free Gifts	35€
10% cash back	32€
Free Shipping	20€
Featured exposure.	<i>priceless</i>

All for **20€** per year

This isn't about discounts. It's about an edge.
Get yours.


 UNLOCK EXPERIENCE

Figura 10: Protótipo Newsletter *Revolution Membership*

Fonte: Elaboração própria

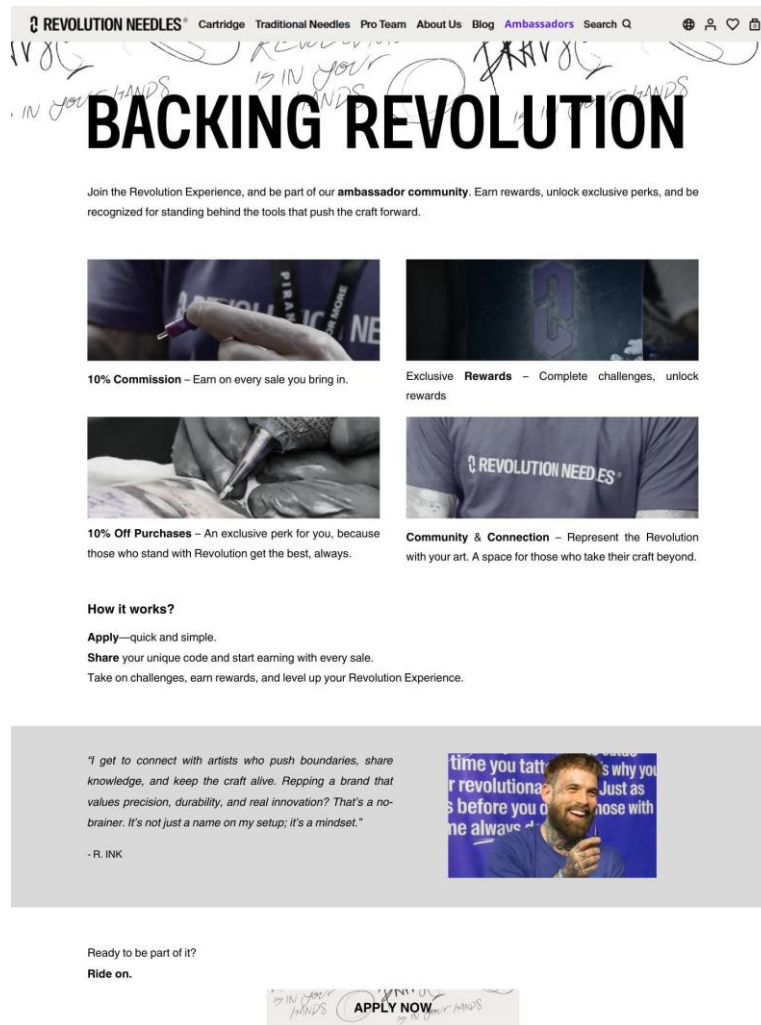


Figura 11: Protótipo landing page *Revolution Ambassadors*

Fonte: Elaboração própria

Com esta abordagem, os artistas sentem-se incentivados a permanecer na marca, usufruindo de benefícios exclusivos e contribuindo para a notoriedade da *Revolution Needles* no mercado.

5.8 Implementação da estratégia

5.8.1 Passos concretos para a aplicação da estratégia

A implementação de um programa pago de fidelização requer uma abordagem estruturada para assegurar a sua eficácia e adesão por parte dos clientes. O primeiro passo consiste em delinear claramente os benefícios exclusivos oferecidos aos membros do programa. Estes benefícios devem ser suficientemente atrativos para justificar o custo associado à adesão. Tal como

exemplificado pelo programa de fidelização da *Barnes & Noble*, que cobra uma taxa anual em troca de descontos exclusivos, portes grátis e cupões de bônus, a percepção de valor é essencial para incentivar a participação.

A promoção do programa deve destacar as vantagens tangíveis para o cliente, comparando o valor dos benefícios com o custo de adesão. Estratégias como a oferta de bônus iniciais por exemplo, cupões no valor maior à taxa de adesão, aumentam a percepção de valor e incentivam a inscrição imediata.

Além disso, é fundamental utilizar prova social para reforçar a atratividade do programa. Testemunhos de membros atuais, destacando experiências positivas e benefícios obtidos, ajudam a consolidar a credibilidade do programa e a influenciar novos clientes.

5.8.2 Recursos necessários e responsáveis pela execução

A execução do programa exige uma equipa dedicada responsável por diversas áreas:

- Gestão do programa - Definição dos benefícios e gestão das subscrições.
- Marketing e comunicação - Criação de campanhas promocionais para divulgar o programa, utilizando canais como *e-mail* marketing, redes sociais e o *site* da *Revolution Needles*.
- Design e conteúdo - Desenvolvimento de materiais visuais e textuais, incluindo infográficos, *banners* promocionais e *landing pages*.
- Serviço ao cliente - Suporte dedicado aos membros do programa, esclarecendo dúvidas e garantindo uma experiência positiva.

5.8.3 Indicadores de sucesso para avaliar a eficácia da estratégia

Para medir o impacto e a eficácia do programa pago de fidelização, é essencial estabelecer indicadores de desempenho (KPIs) claros, tais como:

- Taxa de adesão - percentagem de clientes que se inscrevem no programa.
- Taxa de retenção - número de membros que renovam a subscrição anualmente.
- Volume de vendas - aumento nas vendas atribuídas a membros do programa.

- Valor médio de compra - comparação entre o gasto médio dos membros e não membros.
- Satisfação dos membros - avaliações e feedback recolhidos através de inquéritos.
- Taxa de recomendação – percentagem de novos membros adquiridos por referência de membros existentes ou valor retido através de recomendações.

A monitorização contínua destes indicadores permitirá, além de ajustar a estratégia e otimizar os resultados, segmentar os clientes pelo seu valor e diferenciar as ações de fidelização de acordo com cada perfil, assegurando que o programa se mantém relevante e valioso para os clientes.

5.9. Justificação da importância da estratégia para a *Revolution Needles*

A estratégia proposta para a *Revolution Needles* visa fortalecer significativamente a relação entre a marca e os artistas, promovendo um ambiente de lealdade, exclusividade e reconhecimento. Esta abordagem procura não só aumentar a notoriedade da marca, mas também criar um ecossistema de pertença e lealdade, impulsionando o envolvimento contínuo dos artistas através de incentivos estratégicos.

5.9.1 Benefícios Esperados para a Marca

A implementação desta estratégia oferece benefícios significativos que impactam diretamente a visibilidade, a credibilidade e a relação da *Revolution Needles* com a sua comunidade de artistas.

Em primeiro lugar, destaca-se o fortalecimento das relações com os artistas. A criação de uma estrutura hierárquica clara fomenta um compromisso progressivo. Este sistema promove não apenas o reconhecimento dos talentos emergentes, mas também cria um incentivo tangível para que os artistas se envolvam ativamente com a marca.

Adicionalmente, o programa de embaixadores incentivará o *Word of Mouth* e a partilha orgânica de conteúdos artísticos nas redes sociais. Este mecanismo amplia substancialmente o alcance da marca, reforçando a sua notoriedade e consolidando a sua presença digital no setor.

Outro benefício fundamental é a criação de uma comunidade leal. O programa de membros pagos não só oferece acesso a benefícios exclusivos, mas também promove um sentido de pertença. Esta exclusividade gera um vínculo emocional com a marca, incentivando compras recorrentes e fortalecendo a fidelização.

5.9.2 Comparação com Outras Abordagens Possíveis

Ao analisar diferentes estratégias de fidelização aplicadas por outras marcas reconhecidas, torna-se evidente que a abordagem escolhida pela *Revolution Needles* oferece vantagens competitivas distintas.

O sistema de pontos utilizado pela e.l.f., por exemplo, promove a gratificação e recompensa a frequência de compras através de um programa escalonado por níveis. Embora eficaz na motivação de compras repetidas, esta estratégia centra-se exclusivamente em incentivos monetários, deixando de lado o envolvimento emocional que a *Revolution Needles* promove ao integrar o crescimento artístico na sua estrutura de benefícios.

Por fim, o programa de comunidade da *Sephora* destaca-se por criar um espaço onde os membros podem interagir, partilhar experiências e participar em eventos exclusivos. Embora este modelo promova uma forte interação entre os consumidores, o programa da *Revolution Needles* vai além ao integrar benefícios tangíveis, criando um ecossistema mais robusto e focado nas necessidades dos artistas.

5.9.3 Impacto na Diferenciação da Marca

A estratégia proposta posiciona a *Revolution Needles* como uma marca inovadora e centrada nas necessidades reais dos artistas. Ao combinar benefícios tangíveis, como descontos e *cashback*, com oportunidades de crescimento profissional e reconhecimento artístico, a marca distingue-se pela sua abordagem holística.

Esta diferenciação permite à *Revolution Needles* criar uma relação simbiótica com a sua comunidade, onde o sucesso dos artistas reflete diretamente no fortalecimento da marca. A hierarquia escalonada e o programa de embaixadores não apenas incentivam o envolvimento contínuo, mas também reforçam a identidade da marca como uma parceira essencial no percurso artístico e profissional dos artistas.

Assim, a estratégia não só solidifica a lealdade dos artistas como também posiciona a

Revolution Needles como líder inovadora no setor da tatuagem, destacando-se pela sua capacidade de oferecer valor acrescentado e criar conexões autênticas com a sua comunidade

5.10 Visão Global da Estratégia

A presente proposta explorou a importância de desenvolver uma estratégia de relacionamento eficaz entre a *Revolution Needles* e a sua comunidade de artistas, destacando o impacto positivo que tal abordagem pode gerar no fortalecimento da marca e na sua diferenciação no setor da tatuagem, nomeada de *Revolution Experience*.

Ao longo deste estudo, foi realizada uma análise aprofundada do mercado e do público-alvo, evidenciando o crescimento contínuo da indústria da tatuagem e as crescentes exigências dos artistas em relação à qualidade dos materiais, suporte técnico e oportunidades de desenvolvimento profissional. Através da metodologia adotada, que incluiu pesquisa qualitativa e benchmarking, foi possível compreender as necessidades emocionais e profissionais dos artistas, bem como identificar práticas de sucesso aplicadas por outras marcas de referência.

A estratégia proposta assenta na segmentação de um ecossistema de envolvimento com a marca, promovendo não apenas benefícios tangíveis, como descontos e *cashback*, mas também oportunidades de reconhecimento artístico e crescimento profissional. Esta abordagem visa fortalecer a lealdade dos artistas, fomentar o *Word of Mouth* e consolidar a presença digital da marca.

A comparação com outras abordagens, como programas de pontos, iniciativas centradas em valores sociais ou programas de comunidade, evidenciou que a estratégia da *Revolution Needles* oferece uma proposta mais holística e alinhada com as necessidades específicas dos artistas. Ao combinar benefícios emocionais e tangíveis, a marca consegue diferenciar-se num mercado competitivo, criando uma comunidade coesa e leal.

Deste modo, o programa *Revolution Ambassador* foi concebido para responder à procura inicial de artistas interessados em integrar a *Pro Team*. Considerando que a marca visa manter este grupo exclusivo e que alguns candidatos ainda não preenchem todos os critérios valorizados, o programa surge como uma solução alternativa, assegurando que esses artistas não fiquem sem resposta.

Por outro lado, o programa *Revolution Membership* foi desenvolvido com o intuito de proporcionar aos participantes um sentimento de pertença a algo maior, oferecendo um ambiente mais acolhedor e valorizando o seu envolvimento com a marca.

Perspetivando o futuro, a implementação desta estratégia poderá posicionar a *Revolution Needles* como líder no setor, não apenas pela qualidade dos seus produtos, mas também pela sua capacidade de criar conexões autênticas e duradouras com os artistas. Com a constante monitorização dos indicadores de sucesso e o ajuste contínuo das táticas, a marca estará preparada para responder às mudanças do mercado e às necessidades emergentes da comunidade artística, assegurando um crescimento sustentável e uma presença marcante no setor da tatuagem.

6. Conclusão

A concretização deste estágio teve como principal objetivo a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado em Marketing Relacional, bem como o desenvolvimento de competências profissionais num ambiente organizacional real. A experiência na Piranha Global permitiu-me aprofundar o funcionamento do marketing num setor tão específico e exigente como o da tatuagem profissional. Para além do contacto com múltiplas áreas da comunicação e do marketing digital, esta experiência proporcionou-me uma visão mais clara sobre a importância das relações de longo prazo com os clientes, especialmente em mercados de nicho como este.

A ausência de uma estratégia relacional estruturada reforçou a relevância do tema escolhido e motivou o desenvolvimento de uma proposta centrada na criação de valor mútuo e duradouro. Ao longo deste relatório, foram explorados temas essenciais para a criação desta proposta alinhada com as necessidades da marca *Revolution Needles* e do seu público. Segue-se um resumo das principais conclusões por capítulo:

- Capítulo 2 – A caracterização da entidade de acolhimento permitiu compreender a estrutura e dinâmica das diferentes marcas do grupo, destacando-se a *Revolution Needles* como a mais estratégica do ponto de vista da fidelização B2B. As tarefas desenvolvidas demonstraram a transversalidade do marketing relacional, desde a criação de conteúdos à gestão da comunidade e análise de dados.
- Capítulo 3 – A análise do enquadramento estratégico revelou que, apesar do posicionamento sólido do grupo, a marca carecia de uma abordagem relacional mais estruturada. A ausência de um plano de CRM e programas de fidelização destacou a oportunidade de intervenção nesta área, validando a pertinência do trabalho desenvolvido.
- Capítulo 4 – A revisão de literatura permitiu consolidar o enquadramento teórico da proposta, demonstrando que a fidelização deve assentar numa gestão diferenciada dos clientes (MVC, MGC e BZ), valorizando o seu envolvimento emocional com a marca e o papel das comunidades e embaixadores.
- Capítulo 5 – Foi apresentada uma estratégia relacional centrada na criação de uma comunidade de marca, com ações que promovem o reconhecimento, o desenvolvimento profissional e a proximidade com os artistas. Esta proposta responde

aos objetivos definidos, ao alinhar a prática da marca com os princípios do marketing relacional e ao visar uma fidelização sustentável e diferenciadora.

Deste modo, conclui-se que os objetivos gerais e específicos definidos no início deste relatório foram atingidos, permitindo não só aplicar conhecimentos académicos, como também apresentar uma proposta estratégica concreta, exequível e ajustada à realidade da marca *Revolution Needles*. Espera-se que este trabalho represente um contributo útil para a evolução para a marca, potenciando o seu crescimento e posicionamento no mercado global da tatuagem.

6.1 Limitações

Apesar de o plano de estágio ter sido cumprido na generalidade e de a equipa de marketing ter demonstrado sempre disponibilidade e empenho, registaram-se algumas limitações ao longo do processo. Em determinados momentos, a ausência de um planeamento detalhado e contínuo das tarefas a desenvolver gerou períodos com menor atividade, o que afetou o ritmo de trabalho e a continuidade do envolvimento prático. Ainda assim, os tempos disponíveis foram aproveitados para desenvolver a proposta relacional e colaborar em diferentes frentes da comunicação da marca, o que permitiu cumprir os objetivos definidos para este trabalho.

Adicionalmente, a natureza não remunerada deste estágio, característica comum em contextos curriculares pode em alguns momentos influenciar a motivação, especialmente quando associada a responsabilidades contínuas e elevado envolvimento. Ainda que não comprometa a aprendizagem ou o cumprimento dos objetivos definidos, este fator pode impactar a perceção de valorização da função, sendo relevante a implementação de mecanismos simples de valorização, acompanhamento contínuo e reflexão sobre formas de reconhecimento que potenciem o compromisso e o envolvimento dos estagiários ao longo de todo o período.

Referências Bibliográficas

- 4GNEWS. (2025, janeiro 24). 27,1% dos portugueses ainda têm a sua literacia digital abaixo do nível básico. <https://4gnews.pt/27-1-dos-portugueses-ainda-tem-a-sua-literacia-digital-abaixo-do-nivel-basico/>
- All Work. (2024 outubro 21). Portugal Must Retrain 1.3 Million Workers In AI To Close Productivity Gap. <https://allwork.space/2024/10/portugal-must-retrain-1-3-million-workers-in-ai-to-close-productivity-gap/>
- Antoni. (2025, fevereiro 4). O trabalho híbrido é benéfico para o ambiente?. *Workin Space*. <https://workin.space/pt/noticias/o-trabalho-hibrido-e-benefico-para-o-ambiente>
- Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M., & Brennan, R. (2020). *Marketing: An introduction* (14th ed.). Pearson.
- Banco de Portugal. (2022). Resultados do Inquérito Rápido e Excecional às Empresas: maio de 2022. <https://www.bportugal.pt/page/resultados-do-inquerito-rapido-e-excecional-empresas-maio-de-2022>
- Banco de Portugal. (2023). Comunicado do Banco de Portugal sobre o Boletim Económico de março de 2023. <https://www.bportugal.pt/comunicado/comunicado-do-banco-de-portugal-sobre-o-boletim-economico-de-marco-de-2023>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, 76(2), 1–16.
- Berman, B. (2006). Developing an effective customer loyalty program. *California Management Review*, 49(1), 123–148.
- Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. In L. L. Berry, G. L. Shostack & G. Upah (Eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing* (pp. 25–28). *American Marketing Association*.
- Blattberg, R. C., Getz, G., & Thomas, J. S. (2001). *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*. *Harvard Business School Press*.

Bogmann, P. (2000). Estratégias de fidelização de clientes: o caso inCentea M.I. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro].

Bonoma, T. V., & Shapiro, B. P. (1983). Segmenting the industrial market. *Harvard Business Review*, 61(3), 104–110.

Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa . (2022). A Comissão Europeia reviu em alta a projeção para o crescimento de Portugal em 2022. <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>

Comissão Europeia. (2024). Previsões Económicas da Primavera 2024. https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-forecasts_pt

Conde, R., & Casais, B. (2023). Micro, macro and mega-influencers on Instagram: The power of persuasion via the parasocial relationship. *Journal of Business Research*, 158, Article 113708.

Conync. (s.d.). Positive Environmental Changes due to Remote Work: Positive Environmental Changes due to Remote Work. <https://convync.com/blog/the-environmental-impact-of-remote-work/>

Cova, B., & Pace, S. (2006). Brand community of convenience products: new forms of customer empowerment—the case “my Nutella The Community”. *European Journal of Marketing*, 40(9/10), 1087–1105.

Curvelo, P. (2024). Resultados finais: AD elege 79 deputados e PS 77. *Jornal de Negócios*. <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/politica/eleicoes/legislativas/detalhe/resultados-finais-ad-elege-79-deputados-e-ps-77>

David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16^a ed.). Pearson.

De Veirman, M., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: The impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798–828.

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

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

Digital Skills & Jobs Platform. (2024). Portugal. <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/european-interactive-map/portugal>

Diretiva 2001/95/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, (2001), relativa à segurança geral dos produtos. Jornal Oficial da União Europeia, L 11/4, 3 de dezembro.

El País. (2025). Elecciones en Portugal: la derecha gana sin mayoría absoluta. <https://elpais.com>

European Commission. (2024). Spring 2024 Economic Forecast: A gradual expansion amid high geopolitical risks. https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/spring-2024-economic-forecast-gradual-expansion-amid-high-geopolitical-risks_en?prefLang=pt

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Freberg, K., Graham, K., McGaughey, K., & Freberg, L. A. (2011). Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality. *Public Relations Review*, 37(1), 90–

Freire, M. M. (2023). Terceiro Governo de Costa não resiste a arrastão de suspeitas (e influencers). *SIC Notícias*. <https://sicnoticias.pt/pais/2023-11-10-Terceiro-Governo-de-Costa-nao-resiste-a-arrastao-de-suspeitas--e-influencers--0b8bbb8f>

Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4–20.

Gupta, A. (2013). Environmental and pest analysis: An approach to external business environment. *International Journal of Modern Social Sciences*, 2(1), 34–43.

Instituto Nacional de Estatística (2022). O impacto da atual conjuntura internacional na atividade das empresas em Portugal. *Banco de Portugal*. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/iree_20220608.pdf

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (8th ed.). Pearson Education.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases* (11^a ed.). Pearson.

Jones, Sam (2025). Far-right Chega party becomes main opposition in Portugal's parliament. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/world/2025/may/28/far-right-chega-party-becomes-main-opposition-in-portugals-parliament>

Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.

Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68.

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

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

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

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.

Mar, D. (2024). Principal risco para empresas em 2024? 60% apontam instabilidade política e social. *Jornal de Negócios*. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/principal-risco-para-empresas-portuguesas-em-2024-60-apontam-instabilidade-politica-e-social>

Marmé, P. (2023, 11 agosto) Perto de um milhão de portugueses faz trabalho remoto: qual é o perfil do teletrabalhador?. *Forbes Portugal*. <https://www.forbespt.com/perto-de-um-milhao-de-portugueses-faz-trabalho-remoto-qual-e-o-perfil-do-teletrabalhador/>

Marques, A. (2012) Marketing Relacional Como transformar a Fidelização de Clientes Numa Vantagem Competitiva. Edições Sílabo.

Martins, R. (2024, 7 agosto) Regime híbrido aumenta e abrange 403 mil trabalhadores. *Público*. <https://www.publico.pt/2024/08/07/economia/noticia/regime-hibrido-aumenta-abrange-403-mil-trabalhadores-2100152>

Matos, V. (2023). Acontecimento do Ano: O terramoto Influencer que virou a política do avesso. *Expresso*. <https://expresso.pt/politica/crise/2023-12-01-Acontecimento-do-Ano-O-terramoto-Influencer-que-virou-a-politica-do-avesso-92203537>

McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Koenig, H. F. (2002). Building Brand Community. *Journal of Marketing*, 66(1), 38–54.

McDonald, M., & Dunbar, I. (2012). Market Segmentation: How to Do It and How to Profit from It. (4th ed.). John Wiley & Sons.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.

Muniz, A. M., & O’Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412–432.

My Planet (2025, janeiro 6) A dualidade ambiental da Inteligência Artificial <https://myplanet.pt/a-dualidade-ambiental-da-inteligencia-artificial/>

Nogueira, A. F. M. (2020). Saúde mental no local de trabalho: a necessidade e importância da criação de um programa de promoção de saúde mental (Dissertação de mestrado, Escola Superior de Saúde, Politécnico do Porto). <https://recipp.ipp.pt/entities/publication/e7b42bbb-6354-4a52-8de7-3221e5f9d17f>

Observador. (2022). Um Portugal pouco competitivo à mercê da guerra. <https://observador.pt/especiais/um-portugal-pouco-competitivo-a-merce-da-guerra/>

OECD. (2024, dezembro 10). Inquérito às Competências dos Adultos 2023: Portugal https://www.oecd.org/pt/publications/inquerito-as-competencias-dos-adultos-2023_c1f3bc22-pt/portugal_3d83066e-pt.html

Ordem dos Psicólogos. (2023, 03 fevereiro). Stresse e Problemas de Saúde Psicológica no trabalho custam 5,3 mil milhões por ano OPP. <https://www.ordemdospsicologos.pt/pt/noticia/4466?utm>

Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.

Pinto, P. (2024). DBRS alerta para eventuais atrasos do PRR por falta de estabilidade política no pós-eleições. *Jornal de Negócios*. <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/politica/eleicoes/detalhe/dbrs-alerta-para-eventuais-atrasos-do-prr-por-falta-de-estabilidade-politica-no-pos-eleicoes>

Pinto, S. (2025). Eleições antecipadas arriscam manter instabilidade governativa. *Sapo*. <https://eco.sapo.pt/2025/03/13/eleicoes-antecipadas-arriscam-manter-instabilidade-governativa/>

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.

Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Managing customer relationships: A strategic framework*. John Wiley & Sons.

Rapp, S., & Collins, T. (1994). *The great marketing turnaround*. Prentice Hall.

Regulamento (CE) n.º 765/2008. (2009). *Jornal Oficial da União Europeia*, L 218/30, 9 de julho.

Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111.

Reuters. (2024, outubro 21). Portugal could boost productivity if third of workforce trained in AI, study shows. <https://www.reuters.com/technology/artificial-intelligence/portugal-could-boost-productivity-if-third-workforce-trained-ai-study-shows-2024-10-21/>

Rodrigues R. M. R. (2022). *Diferenças Geracionais no Trabalho e Retenção de Millennials* (Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Universidade do Porto). <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/116634?mode=full>

Santos, G. (2024, janeiro 19). O impacto da inteligência artificial no ambiente. Jovens Repórteres para o Ambiente. <https://jra.abaae.pt/plataforma/artigo/o-impacto-da-inteligencia-artificial-no-ambiente>

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Schivinski, B., & Dabrowski, D. (2016). The effect of social media communication on consumer perceptions of brands. *Journal of Marketing Communications*, 22(2), 189–214.

SIC Notícias. (2023). Empréstimos a particulares aumentaram quase dois mil milhões de euros em 2022. <https://sicnoticias.pt/economia/2023-02-02-Emprestimos-a-particulares-aumentaram-quase-dois-mil-milhoes-de-euros-em-2022-db46fec0>

Silva, A. L. (2023, novembro 12). Como o trabalho remoto pode impactar o ambiente. *Jornal Universitário do Porto*. <https://www.jup.pt/ciencia-saude/artigo/como-o-trabalho-remoto-pode-impactar-o-ambiente.aspx>

Smarttech 247. (2023, Janeiro 6). Cybersecurity Week in Review. <https://www.smarttech247.com/news/cybersecurity-week-in-review-6-1-23/>

Solomon, M. R. (2017). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being* (12th ed.). Pearson.

Vodafone. (2022, fevereiro 8). Cyberattack on Vodafone Portugal. <https://www.vodafone.pt/en/press-releases/2022/2/cyberattack-on-vodafone-portugal.html>

Ventura, N. (2025, 2 junho). A diversidade no renovar de gerações e o impacto na cultura de trabalho. *Factorial*. <https://factorialhr.pt/blog/a-diversidade-no-renovar-de-geracoes-e-o-impacto-na-cultura-de-trabalho/>

Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97–121. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>

Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the win: How game thinking can revolutionize your business*. Wharton Digital Press.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13th ed.). Pearson.

Wind, Y. (1978). Issues and advances in segmentation research. *Journal of Marketing Research*, 15(3), 317-337.

Yüksel, İ. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52-66.

Anexos

Anexo A: Plano de estágio



PLANO DE TRABALHO - mestrado

Nome do estudante: Alice Lopes do Pão Curso: Mestrado em Marketing Relacional
 Orientador da Escola: Joaquim Paulo Cordeiro da Encargação Departamento: Gestão e Tecnologia
 Supervisor da Emp./Inst.: Renata Flores Albuquerque Celhe Departamento: Comunicação

Designação do estágio:

Objetivos a atingir:

ATIVIDADES	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr
Segmentar clientes com base em comportamentos, preferências e histórico de compras.	X							
Identificar perfis para campanhas de marketing personalizadas.	X	X	X					
Analisar e atualizar o banco de dados de CRM.								
Desenvolver e gerir programas de fidelidade e recompensas.		X	X					
Monitorizar a participação e o envolvimento nos programas de fidelidade.			X	X	X			
Analisar a eficácia dos programas de fidelidade e sugerir melhorias.					X	X		
Analisar o feedback e identificar áreas de melhoria nos produtos/serviços e no atendimento ao cliente.			X	X	X	X		
Desenvolver conteúdo relevante para blogs, redes sociais e outros canais de comunicação.	X	X	X	X	X	X		
Apoiar na criação de materiais de marketing que eduquem e envolvam os clientes.	X	X	X	X	X	X		
Criar guíões de interação (redes sociais, telefonemas, WhatsApp, etc.)	X	X	X	X				

PLANO DE TRABALHO - mestrado

Criar relatórios sobre as atividades de marketing relacional.									X	X	X
Definir e analisar métricas de satisfação e retenção de clientes.									X	X	X
Trabalhar em estreita colaboração com as equipas de marketing, comerciais e de suporte ao cliente para garantir uma experiência integrada aos clientes.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Dar apoio para que a implementação de automatismos ocorra de acordo com o que foi identificado e definido.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Data: 10 Outubro 2024

Estudante

Alice Lopes do Ros

Supervisor da Entidade de estágio

Reucha Flores

Orientador da Escola