



# **A EFICÁCIA DOS MODELOS DE FIDELIZAÇÃO EM NEGÓCIOS B2B E B2C – O Caso BYWUD**

Mestrado em Marketing Relacional

Nicole Sebastião Vieira

Leiria, setembro de 2023



# **A EFICÁCIA DOS MODELOS DE FIDELIZAÇÃO EM NEGÓCIOS B2B E B2C – O Caso BYWUD**

Mestrado em Marketing Relacional

Nicole Sebastião Vieira

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor Joaquim Paulo  
Cordeiro da Conceição

Leiria, setembro de 2023

“O papel da educação é ensinar alguém a pensar criticamente.  
Inteligência e caráter – Esse é o objetivo da verdadeira educação.”

Martin Luther King

# **Originalidade e Direitos de Autor**

A presente dissertação de mestrado é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

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

# Agradecimentos

Após concluídos estes dois desafiantes anos de conjugação de aulas com trabalho, mas anos estes repletos de vivências, de amizades, de ligações, de partilha, de convívio, e acima de tudo, de crescimento pessoal e cívico, eis que chega o culminar desta indescritível experiência académica.

Em primeiro lugar, gostaria de expressar o meu agradecimento ao Professor Doutor Joaquim Paulo Cordeiro Conceição, que, desde a sua primeira aula não só me conseguiu fidelizar ao Mestrado em Marketing Relacional, como também me fez despertar muito interesse por este tão abrangente tema que é a fidelização. Estou muito grata por todos os ensinamentos, pela sua disponibilidade e pelas suas palavras de incentivo.

Seguidamente, quero agradecer à minha família. Mãe, Pai, Mana, obrigada por todo o apoio e todo o amor que me transmitiram nesta etapa da minha vida. Foi um caminho longo e nem sempre fácil, conseguir conciliar tudo, mas agradeço-vos por estarem sempre aqui para mim.

Ao meu companheiro de todas as horas, Cristóvão, obrigada por todo o apoio incondicional durante este trajeto, por teres sempre a palavra certa na ponta da língua para me motivar e por todo o amor e carinho dado.

Mencionar todos os responsáveis da empresa BYWUD, que me permitiram colocar em prática um estudo de caso da empresa e que se demonstraram sempre disponíveis para me ajudar na realização deste estudo, dando especial destaque ao Diretor Geral da empresa, Paulo Gonçalves Alexandre.

Quero também, de uma maneira geral, agradecer a todos os intervenientes da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, que me transmitiram diversos conhecimentos e competências, de modo a preparar-me para a realização desta investigação.

Com o apoio de todos estes intervenientes acima mencionados e de todos os meus amigos mais próximos, que nunca me deixaram desistir, posso dizer que finalizo esta etapa com imenso orgulho e gratidão a todos eles.

O meu sincero obrigada a todos os intervenientes!

# Resumo

Vivendo na Era da Globalização, torna-se cada vez mais desafiante para as empresas conseguirem comunicar com os clientes, cativá-los a comprar e conseguir retê-los para que voltem a repetir a compra. Os consumidores são mais exigentes, têm fácil acesso à informação, e deparam-se com diversas alternativas no mercado. Assim, as empresas precisam de incentivar uma comunicação personalizada, oferecendo um serviço completo, levando-os a que continuem em contacto com a empresa através de métodos de fidelização.

A revisão da literatura efetuada ao logo desta dissertação, permite distinguir os diferentes tipos de clientes presentes no mercado, e a forma como as empresas devem diferenciar a sua comunicação para cada um dos seus públicos, no sentido de conseguir fidelizá-los, mantendo relacionamentos de longo prazo. Conduziu também à análise do comportamento do consumidor, verificando quais os modelos de fidelização mais eficazes para cada segmento.

Para além da revisão da literatura, decidiu-se elaborar um estudo de caso a uma empresa, colocando em prática alguns dos conceitos abordados. Para o efeito, foi escolhida a empresa BYWÛD, Lda., com o intuito de perceber quais os modelos de fidelização mais eficazes no seu segmento de clientes *Business to Business* (B2B) e *Business to Consumer* (B2C).

Foi realizado um questionário divulgado com todos os clientes da empresa, onde foram recolhidas 127 respostas, sendo que apenas 107 puderam ser consideradas válidas. Considera-se este estudo quantitativo e por conveniência, com vista à (i) compreensão de qual o modelo de fidelização que acelera em maior escala a fidelização dos clientes BYWUD; (ii) perceber qual o modelo que leva os clientes a comprar com uma maior frequência; (iii) identificar o modelo que faz com que os clientes gastem mais do seu valor monetário em produtos BYWUD; e (iv) compreender o fator que conduz os clientes à preferência por comprar produtos à BYWUD, em vez de produtos concorrentes.

Foi ainda realizada uma entrevista ao Diretor Geral da BYWUD, para percebermos a sua perspetiva da empresa, ou seja, tudo o que tem sido feito, e os aspetos que têm de ser melhorados, com base neste ponto de vista do responsável e nas opiniões dos clientes.

**Palavras-chave:** “Fidelização”, “Comportamento do Consumidor”, “Modelos de Fidelização”, “*Business to Business*”, “*Business to Consumer*”.

# Abstract

By living in the Age of Globalization, it becomes increasingly challenging for companies to be able to communicate with clients, captivate them into purchasing and retain them so that they make repeated purchases. Consumers are increasingly demanding, have easy access to information and are faced with several alternatives in the market. Based on this, companies need to encourage personalized communication, offering a complete service, encouraging them to remain in contact with the company using loyalty methods.

The literature review carried out throughout this dissertation allows us to distinguish different types of customers present in the market, and the way in which companies should differentiate their communication for each of their audiences, in order to achieve loyalty, maintaining long-term relationships. It also led to the analysis of consumer behaviour, verifying which loyalty models were most effective for each customer segment.

In addition to the literature review, the decision made was to carry out a case study of a company putting in practice some of the concepts addressed. For this purpose, the company BYWUD, Lda. was chosen, with the aim of understanding which are the most effective loyalty models in its Business to Business (B2B) and Business to Consumer (B2C) customer segment. A questionnaire was carried out with all the company's customers, where 127 responses were collected, of which only 107 could be considered valid. This is considered a quantitative study with the objective of (i) understanding which loyalty model accelerates BYWUD customer loyalty on a greater scale; (ii) acknowledge what makes customers buy more frequently; (iii) identify the model that makes customers spend more of their monetary value on BYWUD products; and (iv) understand the factor that leads customers to prefer buying products from BYWUD instead of competing products.

An interview was also carried out on the company's Managing Director to understand his perspective of the company, that is, everything that has already been done, and the aspects that need to be improved, based on the point of view of the person in charge and on customers opinions.

**Keywords:** “Loyalty”, “Consumer Behaviour”, “Loyalty Models”, “Business to Business”, “Business to Consumer”.

# Índice

Originalidade e Direitos de Autor.....	iv
Agradecimentos .....	v
Resumo .....	vi
Abstract .....	vii
Lista de Figuras .....	xi
Lista de Tabelas.....	xii
Lista de siglas e acrónimos .....	xiii
Introdução.....	1
Enquadramento.....	4
Objetivos da Investigação.....	6
Capítulo 1: Marketing e Marketing Relacional .....	7
1.1. Evolução do Marketing Tradicional ao Marketing Relacional .....	7
1.2. <i>Customer Relationship Management</i> .....	10
1.3. Fidelização de Clientes.....	11
1.4. Fatores Determinantes para a Fidelização de Clientes.....	14
1.4.1. Satisfação .....	14
1.4.2. Confiança .....	16
1.4.3. Compromisso .....	18
1.5. Vantagens dos Modelos de Fidelização .....	19
1.6. Os Modelos de Fidelização de Clientes.....	20
Capítulo 2: Comportamento do Consumidor .....	23
2.1. Comportamento dos Diferentes Consumidores.....	23
2.2. Processo de Compra do Consumidor .....	25
Capítulo 3: Segmentação de Clientes B2B e B2C.....	27
3.1. Relacionamento com Consumidores B2B e B2C .....	27
Capítulo 4: Casos práticos onde são aplicados Modelos de Fidelização .....	30
4.1. Hewlett-Packard (HP).....	30

<b>4.2. Club Volkswagen (VW) .....</b>	<b>31</b>
<b>4.3. Energias de Portugal (EDP).....</b>	<b>32</b>
<b>4.4. Continente (Sonae MC).....</b>	<b>33</b>
<b>Capítulo 5: Estudo de Caso .....</b>	<b>38</b>
<b>5.1. Objetivos de um Estudo de Caso.....</b>	<b>39</b>
<b>5.2. Limitações de um Estudo de Caso .....</b>	<b>40</b>
<b>Capítulo 6: Escolha e Características da Empresa .....</b>	<b>41</b>
<b>6.1. Caso BYWUD .....</b>	<b>41</b>
6.1.1. Enquadramento Histórico e de Negócio .....	44
6.1.2. Vetores Estratégicos da BYWUD .....	45
<b>6.2. Caraterização da Empresa Escolhida.....</b>	<b>45</b>
<b>6.3. Objetivos da Empresa BYWUD.....</b>	<b>46</b>
<b>6.4. Ambiente Externo.....</b>	<b>50</b>
6.4.1. Análise PESTAL .....	50
6.4.2. As 5 Forças de Porter .....	54
<b>6.5. Ambiente Interno.....</b>	<b>59</b>
6.5.1. Análise SWOT.....	62
<b>6.6. Vantagens Competitivas da Empresa .....</b>	<b>64</b>
6.6.1. Diferentes Estratégias e Posicionamento de Mercado.....	64
6.6.2. Modelos de Fidelização Aplicados à Empresa BYWUD .....	66
<b>Capítulo 7: Metodologia da Investigação .....</b>	<b>71</b>
<b>7.1. Justificação da Escolha do Tema .....</b>	<b>71</b>
<b>7.2. Questão da Investigação.....</b>	<b>72</b>
<b>7.3. Proposta de Hipóteses .....</b>	<b>73</b>
<b>7.4. População Alvo .....</b>	<b>75</b>
<b>7.5. Instrumentos de Medida .....</b>	<b>75</b>
<b>7.6. Apresentação do Modelo Conceptual .....</b>	<b>75</b>
<b>7.7. Desenvolvimento do Questionário.....</b>	<b>76</b>
7.7.1. Pré-teste .....	79
7.7.2. Desenvolvimento da Entrevista .....	79

<b>Capítulo 8: Apresentação dos Resultados e Confirmação de Hipóteses .....</b>	<b>82</b>
<b>8.1. Resultados do Questionário.....</b>	<b>82</b>
8.1.1. Perfil dos Inquiridos .....	82
8.1.2. Relação dos Clientes com a BYWUD.....	85
<b>8.2. Análise de Resultados.....</b>	<b>86</b>
8.2.1. Análise Univariada .....	86
<b>8.3. Discussão dos Resultados.....</b>	<b>93</b>
<b>Capítulo 9: Conclusões.....</b>	<b>97</b>
<b>9.1. Conclusões do Estudo.....</b>	<b>97</b>
<b>9.2. Implicações Práticas dos Resultados .....</b>	<b>100</b>
<b>9.3. Limitações do Estudo .....</b>	<b>100</b>
<b>9.4. Linhas de Investigação Futuras .....</b>	<b>101</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>103</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>116</b>
<b>Anexo A: Questionário de Suporte à Dissertação .....</b>	<b>116</b>
<b>Anexo B: Entrevista de Apoio à Dissertação Realizada ao Diretor Geral da Empresa BYWÛD, Lda.....</b>	<b>136</b>
<b>Anexo C: Coeficiente de Correlação Proposto por Pestana e Gageiro (2005).....</b>	<b>142</b>

# Lista de Figuras

Figura 1.1 - Estrutura da Dissertação .....	1
Figura 2.1 - Modelo das Cinco Etapas do Processo de Compra do Consumidor.....	25
Figura 6.1 - Logótipo da Empresa BYWUD.....	42
Figura 6.2 - Selo BYWUD WOOD DECK.....	44
Figura 6.3 - Logótipo do Grupo WSM.....	46
Figura 6.4 - Logótipo da Marca TIMBERDEX.....	48
Figura 6.5 - Modelo das 5 Forças de Porter.....	54
Figura 6.6 - Proposta de Organograma da Empresa BYWÛD, Lda.....	60
Figura 6.7 - Esquema das Aplicações Incluídas no Software ZOHO One.....	61
Figura 7.1 - Proposta de Modelo Conceptual.....	76
Figura 7.2 - E-mail enviado aos clientes da empresa para preenchimento do questionário.....	78
Figura 8.1 - Divisão dos Clientes BYWUD.....	82

# Lista de Tabelas

Tabela 3.1 - Diferenças entre Negócios Business to Business e Business to Consumer.....	28
Tabela 4.1 - Exemplos de Modelos de Fidelização Aplicado a Empresas .....	35
Tabela 8.1 - Média e Desvio Padrão Aplicado à Variável Frequência de Vendas.....	87
Tabela 8.2 - Média e Desvio Padrão Aplicado à Variável Valor Monetário.....	88
Tabela 8.3 - Média e Desvio Padrão Aplicado à Variável Quota de Gasto.....	89
Tabela 8.4 - Coeficiente de Correlação de Pearson para a Frequência de Vendas.....	90
Tabela 8.5 - Coeficiente de Correlação de Pearson para o Valor Monetário.....	91
Tabela 8.6 - Coeficiente de Correlação de Pearson para a Quota de Gasto.....	92
Tabela 8.7 - Resumo das Hipóteses e Resultados.....	95

## Lista de siglas e acrónimos

AMA	<i>American Marketing Association</i>
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
CITES	Convenção sobre o Comércio Internacional das Espécies da Flora e Fauna Selvagens em Perigo de Extinção
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DIY	<i>Do It Yourself</i>
EDP	Energias de Portugal
H2H	<i>Human to Human</i>
HP	Hewlett-Packard
MCH	Modelo e Continente Hipermercados, S.A.
PESTAL	Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais
PME	Pequena e Média Empresa
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
VW	Volkswagen

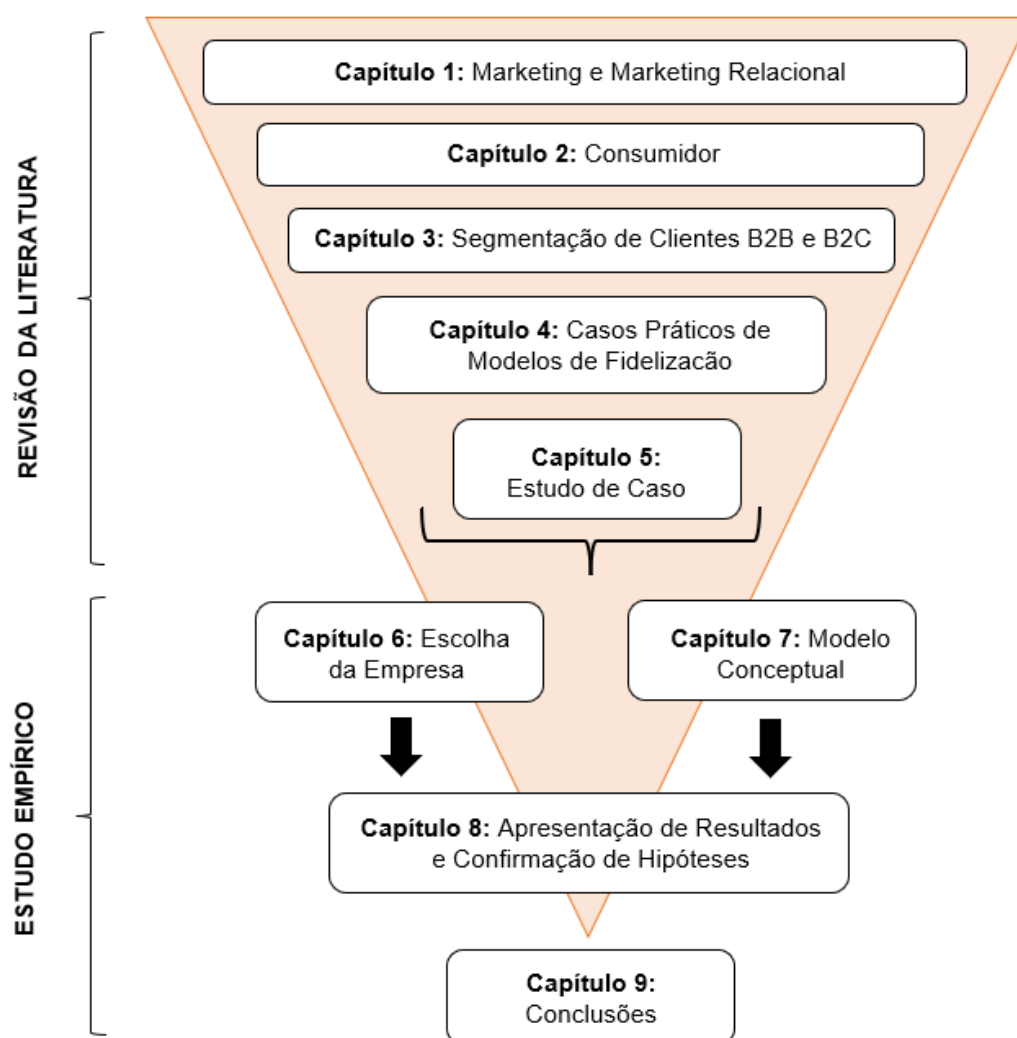


# Introdução

Começamos este capítulo com uma introdução breve sobre o trabalho a ser desenvolvido, dando destaque à coerência do desenvolvimento do tema, aos objetivos da investigação a serem estudados e à estrutura da dissertação.

Para melhor visualizarmos a forma como será distribuído este trabalho, propõe-se a seguinte figura 1.1, onde são demonstrados os capítulos a serem abordados:

Figura 1.1 - Estrutura da Dissertação



Fonte: Elaboração Própria.

Este trabalho assentará em oito principais etapas que serão resumidas ao longo da dissertação.

No primeiro capítulo, será feita uma análise à evolução que o marketing tem vindo a sofrer, evoluindo do marketing tradicional ao marketing relacional, baseado em conceitos e ideologias de autores de referência no marketing. Será também feita uma breve descrição a uma das principais ferramentas utilizadas nos dias de hoje, para manter uma relação de proximidade com o cliente, a ferramenta *Customer Relationship Management* (CRM) e analisados alguns dos principais fatores determinantes para a fidelização de clientes. Por último, neste capítulo são também identificadas as vantagens de fidelização e enumerados os modelos de fidelização.

No segundo capítulo apresentamos o conceito de comportamento do consumidor, fazendo a distinção entre consumidores pessoais ou particulares (B2C) e consumidores empresariais ou profissionais (B2B). Para além do estudo do comportamento do consumidor, é também analisado o seu processo de decisão de compra.

Seguidamente, no terceiro capítulo é analisado o relacionamento com consumidores B2B e B2C e a sua lealdade para com os seus fornecedores. São também tidas em consideração as diferenças em negócios *Business to Business* e *Business to Consumer* no que toca às características da compra.

Uma vez que ao longo deste trabalho será aplicado um estudo de caso, decidi fazer-se uma análise dos modelos de fidelização aplicados por algumas empresas de grande dimensão, analisando quais os modelos que estas organizações implementam e consideram importantes para conduzir à fidelização dos seus clientes, encontrando-se esta análise no quarto capítulo.

Posteriormente, no quinto capítulo é explicado o conceito de estudo de caso, uma vez que neste trabalho será estudada a empresa BYWUD e os modelos de fidelização aplicados pela mesma para com os seus clientes. Esta empresa direciona as suas vendas através da sua loja *on-line* para os consumidores particulares, e através de vendas assistidas no caso dos seus instaladores parceiros e empresas ligadas à área exterior da casa.

Já no sexto capítulo, é descrito o porquê da escolha da empresa e são analisadas as características e objetivos da empresa, juntamente com os seus valores, sendo também efetuada uma análise ao seu ambiente externo e interno. Ainda neste capítulo é feita uma

análise aos modelos de fidelização de clientes aplicados pela empresa BYWUD, ainda que em maior ou menor escala, segundo a percepção da autora deste trabalho.

No sétimo capítulo, é apresentada a metodologia adotada nesta investigação, tendo em vista a resposta aos objetivos definidos. Consegue-se perceber a razão pela escolha deste tema no presente capítulo e encontra-se também mencionada a questão principal da investigação, juntamente com uma proposta de hipóteses a serem investigadas. Para além disso, neste capítulo é também definida a população alvo, é apresentado o modelo conceptual e é também aqui onde são abordados os dois instrumentos de recolha de dados da investigação, nomeadamente, o questionário e a entrevista.

A apresentação dos resultados e a confirmação das hipóteses é feita no oitavo capítulo, onde conseguimos perceber, através dos instrumentos de medida, quem são os principais clientes da empresa, e qual a relação destes com a mesma. São também referidos quais os modelos de fidelização que se demonstram mais eficazes para cada segmento de clientes da BYWUD e, posteriormente, discutidos os resultados obtidos através do *software* SPSS, onde se encontra ainda um resumo das hipóteses, referindo se estas se verificaram suportadas ou não.

Em suma, é feita uma breve conclusão para término deste trabalho no nono capítulo, onde é apresentada uma síntese dos resultados obtidos através da presente investigação, sendo também referidas as implicações práticas dos resultados. As limitações do estudo que possam ter tido influência nos resultados obtidos são enumeradas e são ainda propostas linhas de investigação futuras, ao continuarem a existir aspetos que podem vir a ser investigadas.

## Enquadramento

O relacionamento entre clientes e fornecedores por vezes é um pouco complicado e, caso as empresas não estejam em constante preocupação com os seus clientes, arriscam-se a que o seu volume de negócios comece a decrescer. Torna-se, portanto, fundamental as empresas adotarem estratégias de fidelização de clientes, evoluindo do marketing tradicional para um marketing cada vez mais relacional, com o intuito de criar uma relação cada vez mais *one-to-one* entre as empresas e os clientes, Henning-Thurau (2000).

Estes relacionamentos já são considerados complicados quando as empresas lidam apenas com um tipo de audiência. Mais complicado se torna ainda quando as empresas vendem para diferentes tipos de consumidores, tais como, os consumidores pessoais (B2C) e os consumidores empresariais (B2B). É, portanto, fulcral as empresas utilizarem diferentes estratégias e ferramentas de comunicação com os seus diferentes públicos, tentando chegar sempre à pessoa responsável pela tomada de decisão de compra.

Segundo Plichta (2020), o surgimento de novas tecnologias veio alterar a forma de relacionamento das empresas e dos seus clientes, simplificando a apresentação de soluções de acordo com os gostos e preferências dos clientes. Com este desenvolvimento do mundo digital, surgiu a tão conhecida ferramenta intitulada de *Customer Relationship Management*, ferramenta essa usada por diversas empresas nos dias de hoje, para conseguir ter a máxima informação sobre os seus clientes, nomeadamente, contactos, compras efetuadas, gostos e preferências, entre outros dados relevantes. Este sistema de recolha de dados que permite ampliar o relacionamento com os clientes, ao interpretar tendências, contribuindo para um aumento de fidelidade e lucros subsequentes (Mousavy et al. 2012).

Existem alguns fatores que contribuem em elevada escala para a fidelização de clientes, nomeadamente a satisfação, a confiança e o compromisso. Caso os clientes se sintam satisfeitos, quer através de uma compra ou através do atendimento da empresa, o seu nível de confiança começa a aumentar, fechando o caminho aos seus concorrentes, e levando a que os clientes se comprometam com a empresa em questão.

É, portanto, muito importante que as empresas implementem modelos de fidelização de clientes para que consigam aumentar a satisfação dos mesmos, fornecendo-lhes mais e

melhores serviços, juntamente com benefícios financeiros, sociais e estruturais, Kotler (2000) e também Bogmann (2000).

No entanto, dos 6 modelos de fidelização de clientes, as empresas devem analisar quais os modelos mais eficazes e que levam os seus clientes a comprar. Quando a organização tem mais do que um público-alvo, nomeadamente consumidores B2C e consumidores B2B, os modelos que resultam num dos seus públicos podem não resultar quando praticados com outros segmentos. As organizações devem testar quais os modelos que melhor resultam para com os seus diferentes segmentos de clientes, e adequar a sua forma de comunicação de acordo com as necessidades e preferências dos seus clientes.

## Objetivos da Investigação

A BYWÛD, Lda. apresenta-se como um bom estudo de caso, por ser uma empresa relativamente recente que tem como objetivo fidelizar tanto consumidores particulares (*Business to Consumer*) como consumidores profissionais (*Business to Business*).

Com esta investigação, pretende-se conseguir perceber:

(i) Qual o modelo de fidelização que acelera em maior escala a fidelização dos clientes BYWUD?;

(ii) Qual o modelo de fidelização que tem uma maior influência na frequência de vendas da empresa a clientes B2B e a clientes B2C?;

(iii) Qual o modelo de fidelização que tem uma maior influência no valor monetário gasto por clientes B2B e por clientes B2C?;

(iv) Qual o modelo de fidelização que tem uma maior influência na quota de gasto em produtos BYWUD por clientes B2B e por clientes B2C?.

Desse modo a que seja possível alcançar os objetivos propostos neste estudo, pretende-se obter resposta à seguinte questão:

***“Os modelos de fidelização a serem estudados representam uma maior eficácia em negócios B2B ou B2C na empresa BYWUD?”***

Com os objetivos estipulados, define-se um processo de construção de trabalho para esta investigação, que se encontram definidos na figura 1.1, subdividindo-se os capítulos em duas diferentes secções, nomeadamente, os capítulos destinados à revisão da literatura e os temas a serem estudados ao longo do presente trabalho. A segunda secção é destinada ao estudo empírico, onde é feita a análise da empresa, o modelo conceptual e a interpretação dos resultados, para uma posterior conclusão do trabalho no geral.

# Capítulo 1: Marketing e Marketing Relacional

## 1.1. Evolução do Marketing Tradicional ao Marketing Relacional

O conceito de marketing tem vindo a evoluir bastante com o passar dos anos, sofrendo mutações, com o objetivo de conseguir satisfazer todas as exigências que surjam no mercado. Segundo a *American Marketing Association* (AMA), atualmente, o marketing é considerado uma atividade, um conjunto de instituições e processos destinados à criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral. (AMA, 2017).

Segundo Lawrence, S, Deshmukh, S e Navajivan, E (2018), o marketing tradicional é a forma de marketing mais comum e que tem alcançado bastante sucesso ao longo dos anos. Este tipo de marketing envolve diversas formas de publicidade com as quais nos deparamos todos os dias, nomeadamente, *flyers* e *billboards*, brochuras, catálogos, revistas, anúncios na televisão e rádio e os conteúdos em *e-mails*.

Porém, hoje em dia é cada vez mais fundamental as empresas estabelecerem relações duradouras com os seus clientes, para que se consigam manter competitivas e num ambiente de negócio moderno, tornando-se o marketing relacional cada vez mais indispensável às organizações. Antunes e Rita (2007) defendem que com o paradigma do marketing relacional o modelo de negócio das empresas passa a dar especial foco ao cliente, suportado pelo evoluir da tecnologia, nomeadamente na gestão da informação e no serviço de apoio ao cliente.

O marketing relacional, segundo Kotler e Armstrong (2003, p.474), enquadra-se na definição de “criar, manter e aprimorar fortes relacionamentos com os clientes e outros interessados.” Este tipo de marketing para além de elaborar novas estratégias para atrair e cativar novos clientes, visa conseguir reter os clientes já existentes da empresa, criando relações duradouras.

Conforme menciona Bogmann (2000, p.23): “O marketing de relacionamento é essencial ao desenvolvimento da liderança no mercado, à rápida aceitação de novos produtos e serviços e à consecução da fidelidade do consumidor. A criação de relações sólidas e duradouras é

tarefa árdua, de difícil manutenção.” O autor acredita também que as relações interpessoais são a única maneira de conseguir manter a fidelidade do cliente.

Para além disso, Gummesson (1996) acredita que o marketing de relacionamento é a interação em redes de relacionamento, e segundo o autor, para que haja uma relação, é necessário o contacto entre pelo menos 2 pessoas, nomeadamente o fornecedor e o consumidor. Porém, este contacto pode também ser entre pessoas e objetos ou até mesmo entre organizações e símbolos.

Tendo por base as ideologias dos autores Kotler e Armstrong (2011), dois dos grandes gurus do marketing, estes defendem que o marketing é visto como um processo, com vista à criação de valor para os clientes e a captura deste valor em troca. Ou seja, interpreta-se que as empresas cada vez mais necessitam de conseguir compreender as necessidades dos seus clientes, para que consigam criar um valor agregado às suas compras, acabando por os fidelizar sem que estes se apercebam.

Gordon (1999) também concorda que a relação a longo prazo é um aspeto extremamente evidenciado por parte dos clientes, e que devem ser partilhados todos os benefícios da empresa durante a vida de parceria. Deve-se, portanto, adotar procedimentos de compreensão e uma administração contínua com os fornecedores e clientes, partilhando os mesmos valores, com vista ao alinhamento organizacional.

Para além dos benefícios acima mencionados, segundo Camino (2016, p. 79), “o marketing relacional traz três benefícios principais às empresas: (i) permite que os seus clientes valorizem mais a sua oferta; (ii) que consigam obter mais benefícios económicos; e (iii) que conquistem a lealdade do mercado.”

Com a evolução da tecnologia, a forma da interação com o cliente através do marketing foi evoluindo a um ritmo bastante acelerado. Segundo Moutella (2002), o facto de os produtos concorrentes serem cada vez mais idênticos e os clientes serem mais exigentes, veio alterar o foco das empresas. Antes da década de 90 as empresas pensavam no marketing em massa de todos os seus produtos. Posterior a essa data, tiveram de mudar o seu foco para o cliente e o relacionamento individual com ele, com o objetivo de conseguir fidelizar clientes e aumentar o seu valor nos negócios da empresa.

A autora defende que as empresas passaram a dar valor à interação com clientes atuais, ex-clientes, clientes dos seus concorrentes e clientes internos. O objetivo passava por adquirir

mais clientes, aumentar o número de vendas com clientes antigos e conseguir reter os clientes de maior valor. Antigamente as empresas regiam-se muito pelos 4 Ps (Produto, Preço, Comunicação e Promoção), focando-se no marketing tradicional. Porém, estas começaram a focar-se também na experiência do cliente, regendo-se pelos 4 Cs (Cliente, Custo, Conveniência e Comunicação). Considera-se que o foco na experiência do cliente, aumenta a sua satisfação, leva à fidelização e ao valor adquirido.

No entanto, é também importante destacar que com a evolução do mundo digital, de acordo com os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) os profissionais de marketing das empresas têm-se esquecido do lado humano dos negócios, fazendo com que os clientes se sintam vulneráveis às evoluções do marketing.

Estes autores são também os responsáveis pela denominação do tão conhecido conceito de evolução do Marketing 1.0 a 4.0. Segundo os autores, o marketing começou por se focar em produtos (1.0), passando, posteriormente, a ser centrado no consumidor (2.0). Já no estágio 3, marketing (3.0), os seres humanos passaram a ser o principal foco do marketing, tendo em vista o seu estado de espírito, mente e coração. No entanto, não ficamos por aqui. Com a rápida evolução tecnológica, entramos na tendência de economia “partilhada”, economia da resposta imediata, ou seja, do “agora”, do marketing de conteúdo, integração omnicanal, desenvolvimento de softwares de CRM e muitas outras coisas (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2017, p.10).

“Na literatura de marketing recente, os consumidores são quase sempre retratados como os atores mais poderosos do mercado. Mesmo assim, os profissionais de marketing muitas vezes se esquecem do lado humano, que se manifesta claramente na era digital” Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p.157)

Os autores são também da opinião que as empresas se devem tornar autênticas e honestas, admitindo as suas lacunas ao invés de tentarem parecer perfeitas.

Coleman (2018), acredita que as empresas fazem um excelente trabalho em chamar a atenção dos clientes e em levando-os a comprar, mas fazem muito pouco para criar uma experiência significativa ou notável para eles após a venda. “Está na hora de parar de pensar em B2B ou B2C - o futuro da empresa é H2H”. \**Human to Human*. Coleman (2018, p.16).

Em suma, o que podemos concluir é que as empresas devem tentar conseguir reter a atenção dos seus clientes, dando sempre ênfase ao lado relacional, criando uma relação de proximidade durante todo o processo de compra do cliente.

## ***1.2. Customer Relationship Management***

Com o surgimento do marketing relacional, uma das ferramentas que veio acompanhar o mercado foi o *Customer Relationship Management* (CRM), que veio permitir implementar técnicas de gestão das preferências e costumes dos clientes. Segundo Gummesson (2008, p. 7), “O CRM são os valores e as estratégias do Marketing de Relacional - com um ênfase especial no relacionamento entre o cliente e o fornecedor - transformados na aplicação prática e dependentes tanto da ação humana quanto da tecnologia da informação.”

Conseguir construir relações com consumidores é algo importante tanto em mercados B2B como B2C, sendo o CRM uma ferramenta altamente importante para este tipo de relações. Mousavy et al. define o CRM como sendo uma “estratégia popular rica com hipóteses sobre a crença que recolher dados e ampliar o relacionamento com os clientes pode ser a melhor forma de servir a fidelidade do cliente e os lucros subsequentes” (Mousavy et al. 2012).

Para além da vertente relacional, segundo Camino (2016), as ferramentas de automatização CRM, quando utilizadas corretamente, permitem melhorar a produtividade de toda a equipa comercial, recuperar vendas que aparentavam estar perdidas, educar clientes e atrair potenciais clientes da empresa a comprar.

Para além de o CRM ser considerada uma ferramenta tecnológica, que permite diferenciar a comunicação das empresas para com os seus consumidores, esta ferramenta envolve também a questão humana, ao tratar cada cliente com empatia e sensibilidade. Segundo Kotler (2003), o CRM envolve a compra de *software* que permite a captação de informação detalhada sobre cada cliente individualmente, que poderá ser utilizada nos alvos de marketing. Permitirá também, analisar as compras anteriores dos clientes, para que seja possível à empresa perceber os seus gostos e interesses, enviando conteúdo informativo que possa ser do interesse do cliente.

Utilizado de forma a diminuir os custos de contacto desnecessários através do marketing de massas, segundo Kotler (2003), uma outra vantagem do CRM é a possibilidade do envio de

informação e ofertas apenas para os segmentos de clientes com possível interesse e prontidão para compra. Esta ferramenta facilitará a humanização das relações, fará com que o mercado tenha um melhor funcionamento e trará melhores soluções para os consumidores. Além disso, permitirá também a análise de dados dos clientes que servirão como base para tomar decisões estratégicas.

Existem diversas aplicações CRM que as empresas têm implementado, facilitando a comunicação com os clientes e também a fidelização. Segundo Greenberg (2002), existem três diferentes tipos de CRM, intitulados por CRM operacional, analítico e colaborativo. Como CRM operacional entende-se os processos de automação de vendas e de marketing, e também pacotes que facilitam no atendimento direto com o cliente. Já o CRM analítico está relacionado com o armazenamento e processamento de dados, de forma a simplificar a extração e análise de dados. O CRM colaborativo, por outro lado, é visto como aquele que engloba todos os pontos de contacto que o cliente pode ter com a empresa, tais como o contacto via telefone, *e-mail*, redes sociais, *website*, entre outros.

Através da utilização destas ferramentas, as empresas conseguirão criar opiniões acerca das preferências dos seus clientes, tendo uma visão 360° sobre eles. Esta ferramenta irá influenciar positivamente o aumento da rentabilidade da empresa, antecipando os desejos e necessidades dos seus clientes, criando a possibilidade de fornecer um serviço e produto personalizado (Marques, 2012).

### **1.3. Fidelização de Clientes**

Primeiramente, é importante percebermos o que é a fidelização. O conceito de fidelização surgiu pela primeira vez num artigo com o nome “*Relation of Customer’s Buying Habits to Marketing Methods*”. Este artigo publicado por Copeland em 1923, gerou desde então a realização de diversos estudos por vários autores que pretendem mostrar a sua grande diversidade (Bacalhau, 2009, p. 14).

É certo que a fidelização de clientes é um tema muito importante para as empresas. Segundo Rubio e Yague (2019), os clientes que são fidelizados a uma marca são clientes que acabam sempre por voltar a comprar essa marca repetidamente, ao estarem emocionalmente ligados e comprometidos com ela.

Para que haja uma maior probabilidade de os clientes voltarem a repetir uma compra na mesma empresa e recomendarem a compra a outros consumidores, é fundamental que as organizações tenham em vista a satisfação dos clientes, para que estes se tornem fiéis e publicitem as empresas a terceiros (Kotler, 2000).

Segundo a autora Marques (2012), a fidelização dos consumidores manifesta-se como uma vantagem competitiva das empresas, procurando desenvolver relações de proximidade com os seus clientes, tornando a comunicação de certa forma individualizada, diminuindo as reclamações, incertezas dos clientes e reduzindo a rotatividade dos mesmos, tornando-os clientes fiéis.

Mediante os estudos desta mesma autora, as empresas podem distribuir os seus clientes em três diferentes níveis de fidelização, nomeadamente:

- **Fidelização Cognitiva:** relacionado com a convicção da empresa, com base na sua experiência, de como esta tem um melhor desempenho, comparativamente aos seus concorrentes.
- **Fidelização Afetiva:** ocorre quando os clientes ganham um sentimento de carinho e satisfação por determinada empresa, ao terem experienciado bons resultados com os produtos e serviços da mesma.
- **Fidelização de Ação:** acontece quando a fidelização cognitiva passa a ser uma fidelização efetiva.

Futrell (2014) defende a teoria que a fidelidade e a retenção de clientes provém do marketing de relacionamento, fazendo as empresas uso de diversos produtos, serviços, promoções e campanhas de preços para conseguir fidelizar clientes.

Para além destas estratégias utilizadas para reter clientes, segundo Kotler e Keller (2011), a satisfação das necessidades dos clientes é um aspeto extremamente importante nos dias de hoje. Existem algumas situações que, segundo os autores, contribuem para a fidelização, nomeadamente:

- A correta definição dos segmentos de clientes da empresa, atribuindo valor a cada um dos segmentos, seguindo uma ordem de importância;
- Possuir grupos de foco para conseguir perceber melhor as necessidades;

- Fazer pesquisas *on-line* mais aprofundadas sobre as necessidades dos clientes;
- Apostar na divulgação de ferramentas de *feedback* que tenham maior eficácia, a fim de que seja possível analisar as opiniões dos clientes para posterior análise e melhoria;
- Dispor sistemas próprios para captura e compartilhamento das opiniões e preferências dos clientes, demonstrando sempre a personalização do serviço.

Segundo Hennig-Thurau (2000), ainda que a fidelização de clientes possa ser vista e definida como o patrocínio de um comercial, a construção desta relação de fidelização é preparada de diferentes formas. Este autor defende que existem três principais objetivos que se alcançam com a criação de relações entre os clientes. Estes consumidores leais trazem uma maior certeza às empresas, significando mais estabilidade, que se expressa através da repetição da compra, a não procura por outros concorrentes e a elevada tolerância pelos erros feitos por parte do consumidor.

As autoras da Silva Reis, Moreira et al. (2018), após análise de diversas teorias por parte de outros autores especialistas em fidelização de clientes, chegam à conclusão que se torna fundamental para as organizações manterem relacionamentos duradouros tanto com os seus clientes como fornecedores, com vista à satisfação de todos os que estão envolvidos nos processos de compra e venda.

Segundo estas mesmas autoras, os clientes ao estabelecerem relações de proximidade e fidelização com as empresas, acabam por receber alguns benefícios, nomeadamente, acabam por sentir confiança nos produtos e serviços fornecidos pela empresa, estabelece-se uma relação social e os clientes acabam também por receber tratamentos e condições especiais. No entanto, os benefícios não são só para os clientes. As autoras acreditam também que as empresas beneficiam dos relacionamentos próximos com os clientes, havendo vantagens económicas devido ao elevado número de compras, vantagens na publicidade gratuita através da comunicação boca a boca para com outros potenciais clientes, e vantagens a nível de recursos humanos, uma vez que os colaboradores gostam de trabalhar em empresas que deixam clientes satisfeitos.

## **1.4. Fatores Determinantes para a Fidelização de Clientes**

### **1.4.1. Satisfação**

Cada vez mais é dada uma maior importância ao cliente e em mantê-lo satisfeito. “O consumidor satisfeito provavelmente se transformará num consumidor fiel quando receber satisfação substancialmente maior do que a esperada.” (Kotler & Kotler, 2013, p. 60). Segundo os autores, as empresas devem focar a sua atenção nos clientes, assistindo-os com a maior eficácia e rapidez, fazendo-os sentirem-se especiais. Os autores apoiam também que as empresas devem apostar em desempenhar uma performance bastante superior aos seus concorrentes, respondendo a todas as necessidades dos clientes.

Tendo por base a satisfação dos clientes, Kotler e Armstrong (1999, p. 6), acreditam que as empresas inteligentes devem primeiramente prometer oferecer aos seus clientes apenas aquilo que conseguem oferecer e, posteriormente, oferecer mais do que aquilo que foi prometido, caso o consigam fazer. Estes autores suportam também a ideia de que clientes satisfeitos podem trazer um elevado número de benefícios para as empresas, pois estando eles satisfeitos, tornam-se menos sensíveis aos preços, falam bem da organização às suas pessoas próximas e permanecem fiéis durante um longo tempo.

Para o autor Santos (2008), a satisfação dos clientes é considerada uma das principais ferramentas para que seja possível fidelizar um cliente, devendo as empresas estreitar as relações com os seus clientes, tornando-os como seus parceiros, uma vez que um cliente satisfeito é um aspeto fulcral para qualquer empresa. Para além da satisfação do cliente quanto aos produtos e serviços, um outro aspeto muito importante para garantir o bom funcionamento de uma empresa é um bom atendimento aos clientes, para que estes voltem a efetuar uma compra.

Hoyer e MacInnis (2001), acreditam haver consequências negativas caso as organizações não satisfaçam as necessidades dos seus clientes, tais como, desistirem de comprar à empresa em causa, reclamarem de compras já efetuadas e solicitar devolução, mas sobretudo, a comunicação boca a boca negativa que será prejudicial à organização.

Com base no anteriormente mencionado e segundo os autores Bansal e Gupta (2001), as organizações devem adotar medidas estratégicas e imperativas de modo que consigam tornar os seus consumidores fiéis à empresa. Algumas dessas estratégias são, por exemplo, o foco nos clientes mais importantes, a proatividade em conseguir gerar um elevado nível de

satisfação através das interações entre a empresa e o cliente, a antecipação das necessidades dos clientes antes dos concorrentes, a criação de relacionamentos próximos com eles e a criação de valor percebido.

Apesar da satisfação do cliente ser vista como um aspecto extremamente importante para que este volte a repetir a compra, segundo Moutella (2002), é importante as empresas terem noção de que um cliente satisfeito não garante a sua fidelidade. A satisfação do cliente é medida com base naquilo que o cliente recebeu e o que esperava ter recebido. Caso a percepção seja maior do que a expectativa, o cliente ficará mais satisfeito do que aquilo que estava à espera. Por outro lado, caso a expectativa seja maior do que a percepção, o cliente não terá uma experiência positiva.

A autora suporta que existem diversos fatores que influenciam a satisfação dos clientes, nomeadamente:

- Tanto o produto como o serviço ser de qualidade;
- O preço ser visto como justo para o cliente;
- Condições de pagamento satisfatórias;
- Cumprimento de prazos mencionados ao cliente;
- Disponibilidade de produtos/serviços;
- Entrega rápida e eficaz;
- Escuta atenciosa por parte da empresa;
- Compromissos cumpridos;
- Descontos e ofertas especiais regulares;
- Simplificar o processo de compra.

Já o autor Singh (2006, p.1), citando o autor Hokanson (1995), sugere outros fatores que têm influência no grau de satisfação do cliente, nomeadamente:

- A forma simpática e atenciosa dos colaboradores para com os clientes;
- O vasto conhecimento dos colaboradores e a sua disposição para ajudar;

- Precisão e pontualidade na faturação;
- Preços competitivos;
- Qualidade de serviço;
- Bons valores;
- Faturação clara;
- Serviço rápido.

Segundo Rao e Chandra (2013), a satisfação do cliente é vista como um indicador dos resultados das empresas. Os autores acreditam que a capacidade de satisfação do cliente traz resultados à empresa, mas que estes resultados por norma apenas se desdobram a longo prazo, devido à dinâmica dos mercados. “Os *players* em qualquer mercado alteram preços, oferecem esquemas e promoções, lançam novos produtos e serviços, redefinem as suas estratégias de pessoal, etc., levando a mudanças constantes na satisfação ou nos resultados de negócios e, às vezes, em ambos.” (Rao & Chandra, 2013, p. 8).

Tendo por base a análise dos diferentes autores, é fácil de entender que a satisfação dos clientes é um aspeto fulcral para qualquer empresa. Segundo Singh (2006), apesar de a satisfação dos clientes não garantir a compra contínua de produtos a determinada empresa, esta tem uma grande influência em garantir a lealdade e a fidelização. Posto isto, é de extrema importância que as empresas trabalhem fortemente para garantir a máxima satisfação dos seus clientes.

#### **1.4.2. Confiança**

Todas as relações falham ou não funcionam corretamente se não houver confiança por parte do cliente para com a empresa, Patrick (2002). Segundo o autor, a confiança dos clientes provém de sentimentos, emoções ou comportamentos manifestados quando os clientes sentem que um fornecedor é confiável e que age no seu melhor interesse quando o cliente desiste do controlo direto.

Quando estamos perante mercados competitivos, o relacionamento entre clientes e as empresas têm origem numa escolha. Segundo Costabile (2000), essa escolha é impulsionada pelas preferências dos consumidores, pela boa opinião que estes têm da empresa e por a empresa ter um valor diferencial comparativamente às suas concorrentes. Havendo um

aumento da confiança, a probabilidade de repetição de compra torna-se também muito superior, pois quando um cliente é fiel a um produto ou a um serviço, ele confia nele. (Gul, 2014).

Segundo Keating et al. (2010), a confiança organizacional gerou uma série de possibilidades acerca dos processos relacionados com a confiança dos clientes nas empresas. A possibilidade mais desejada pelas organizações é conseguir cativar o interesse de pessoas com ideologias e preferências distintas.

Dias (2019), defende a ideia de que a confiança tem desempenhado um papel extremamente relevante no mundo empresarial, ao contribuir para o evoluir das relações entre os clientes e a determinada empresa, proporcionando uma vantagem comparativamente à concorrência. Dessa forma, considera-se “fundamental que se trabalhe estas relações, com o objetivo de eliminar o sentimento de incerteza/risco por parte do consumidor e assim criar uma relação de compromisso” (Dias, 2019, p. 79 e 80).

A autora Martins (2022), considera a confiança o terceiro determinante para a fidelização, sendo esta a base para um relacionamento a médio e a longo prazo entre as empresas e os seus clientes. Segundo Martins e com base na sua análise de afirmações de muitos mais autores, pode-se atribuir um sentimento de confiança a determinada empresa caso:

- A empresa demonstre que os produtos ou serviços têm um bom desempenho, sobretudo a nível de competências e capacidade em satisfazer os clientes;
- Apresente uma atitude adequada de acordo com os princípios dos clientes, tais como a honestidade, a dignidade, justiça, responsabilidade, entre outros;
- Realize diversas atividades e programas para os seus clientes, sem esperar qualquer retorno.

Com base nestes princípios, Martins (2022) cita o autor Dupont (1998), ao dizer que a confiança se revela como sendo “a chave para a fidelização de clientes” e que é muito importante para a obtenção de vantagem competitiva.

### 1.4.3. Compromisso

O compromisso é considerado um antecedente à fidelização e está relacionado com a lealdade. Segundo Fullerton (2005, p.100), “o compromisso do cliente é uma força psicológica que liga o cliente com a organização com que ele realiza negócios.”

O compromisso por parte dos clientes é considerado uma atitude ou um comportamento característico de qualquer sujeito que se tenha comprometido a determinado produto ou serviço com base na sua confiança ou crenças. Segundo Kethan e Basha (2022), os consumidores leais que se comprometem para com uma empresa não estão preparados para mudar as suas preferências relativamente a produtos e serviços.

Segundo os autores, o compromisso dos clientes é visto como uma atitude ou uma característica comportamental de qualquer indivíduo que se compromete com uma empresa devido às suas crenças, preferências e confiança.

O compromisso e a lealdade dos clientes é algo que as empresas devem tentar alcançar o máximo possível, com o intuito de prevenir o abandono. “Quanto mais alto é o nível de compromisso dos clientes, mais baixa é a sua propensão para abandonar a empresa fornecedora e mais elevado é o custo do término do relacionamento.” Dias (2019, p. 82).

No entanto, muitas vezes confunde-se compromisso com lealdade e de que forma estão estes interligados um com o outro. De uma forma simples, a lealdade é vista como sendo uma mistura de comportamentos com “índices que medem o grau pelo qual o cliente/consumidor favorece e compra repetidamente”. O compromisso, por outro lado, relaciona-se mais com as atitudes dos consumidores em conseguir estabelecer uma ligação de proximidade a uma marca com um “intenso desejo de manter uma relação válida” (Marques, 2012, p. 76).

Os autores Fullerton (2005), Wong e Sohal (2002) dividem o compromisso em dois diferentes tipos, nomeadamente:

- **Comprometimento Afetivo:** traduz-se num sentimento de afeto ou reconhecimento pessoal e social do cliente para com o produto ou serviço em causa. Este sentimento acaba por influenciar na relutância à mudança, devido à estima pela empresa em causa.
- **Comprometimento de Continuidade:** observa-se quando existe uma certa obrigatoriedade a manter uma relação com a empresa, por não haver outras opções que

se demonstrem mais vantajosas, ou por haver barreiras altas para uma mudança (Martins, 2022, p. 49).

Apesar de qualquer uma das opções levar ao compromisso por parte dos clientes, as empresas beneficiam se investirem num comprometimento afetivo, tendo em vista o estabelecimento de relações duradouras com um cliente, ao continuarem a consumir os seus produtos ou serviços (Martins, 2022, p. 49).

### **1.5. Vantagens dos Modelos de Fidelização**

Os programas de fidelização que têm em vista a ligação dos consumidores e as organizações, oferecendo benefícios adicionais, acabam por trazer bastantes dilemas a muitas empresas. Segundo Dowling e Uncles (1997), pesquisadores que estudaram o marketing *Business to Business* chegaram à conclusão de que as empresas que trabalham para estabelecer relacionamentos de proximidade com os seus clientes acabam por ter consumidores melhores, tornando-se estes leais e mais lucrativos.

Porém, os autores Leenheer et al. (2007), referem que os modelos de fidelização não tornam os consumidores desleais em consumidores leais nem tornam os consumidores exclusivamente leais. Estes autores suportam a ideia de que existe uma maior probabilidade de os consumidores se tornarem clientes fiéis quando identificam benefícios tanto financeiros como não financeiros.

Já Bogmann (2000), suporta a teoria que os programas de fidelização são considerados uma troca em que são oferecidos benefícios e vantagens aos consumidores que sejam leais aos seus produtos ou serviços. Estas vantagens surgem através da utilização de ferramentas promocionais. No entanto, ferramentas promocionais e programas de fidelização não devem ser confundidos em qualquer instância. Enquanto as promoções têm por norma um prazo de validade, os programas de fidelização têm em vista um relacionamento a longo prazo que gratifica os consumidores fiéis.

Uma outra teoria dos programas de fidelização, segundo Chandon et al. (2000), remete à ideia de que estes são conhecidos por oferecer aos clientes benefícios monetários, proporcionando vantagens económicas e produtos de qualidade superior. Porém, que estes também trazem benefícios não monetários, nomeadamente o reconhecimento e o

entretenimento. Apesar de haver bastante discussão que os benefícios financeiros são extremamente benéficos, existem diversos autores, tais como Melnyk e Bijmolt (2015), segundo a autora Baptista (2021), que são de acordo que os benefícios não-monetários são mais relevantes para as empresas e clientes do que os monetários.

A criação de valor para o cliente é considerada o principal objetivo dos programas de fidelização, segundo a autora Marques (2012). Estes programas levam à criação de relações duradouras com os clientes de forma individual e emocional, utilizando estratégias de marketing direto, tais como, cartões de fidelização, clubes de compra, prêmios e *data base marketing*.

Conforme citado por Baptista (2021), na sua dissertação de mestrado, segundo os autores Balabanis e Stathopoulou (2016), face à difícil satisfação dos clientes nos dias de hoje, muitas empresas decidiram começar a implementar programas de fidelização nas suas ações estratégicas, tendo em vista a melhoria nas relações com os consumidores e o alcance da lealdade.

Segundo o autor Pereira (2014, p. 39), o autor Kotler (2000 in Souza, 2009: 10), apresenta propostas sobre como os modelos de fidelização têm um impacto nos clientes, alicerçando os níveis de fidelização com vista a “oferecer mais e melhores serviços (atender ao cliente de forma mais completa); fornecer benefícios financeiros; benefícios sociais (iniciativas desvinculadas da compra com o intuito de aumentar o envolvimento do consumidor com a marca do produto); benefícios estruturais (oferecer produtos e serviços específicos para os melhores clientes da empresa)”.

Com base nas vantagens acima mencionadas, serão analisados os diferentes modelos de fidelização que as empresas por norma colocam em prática para que consigam fidelizar o maior número de clientes possível.

## **1.6. Os Modelos de Fidelização de Clientes**

De acordo com as ideologias dos autores Kotler (2000) e também de Bogmann (2000), os modelos de fidelização consistem em 6 diferentes modelos que as empresas poderão implementar, para que consigam oferecer mais e melhores serviços aos clientes e fornecer-lhes benefícios financeiros, sociais e estruturais.

Dito isto, enumeram-se os seguintes modelos de fidelização, com base nos fundamentos de Kotler (2000), Bogmann (2000) e Rapp e Collins (1994):

**1. Modelo de Recompensas:** tem como objetivo recompensar o relacionamento do cliente com a empresa, levando-o a repetir a compra, através do uso de prémios, descontos, bónus e incentivos. Os clientes ao serem beneficiados, sentem-se acolhidos e voltam a repetir a compra.

Este modelo acaba por ser interessante para as organizações, uma vez que os clientes vão demonstrando um maior interesse, por irem obtendo mais benefícios.

Para facilitar a comunicação entre ambos, as empresas devem adotar as ferramentas mais adequadas ao controlo de informação e à personalização para com o seu cliente, tal como a ferramenta de CRM.

**2. Modelo Educacional:** procura comunicar de forma interativa com o cliente, com vista ao aumento do consumo, fornecendo informação importante para a criação de produtos atualizados. Este modelo procura reservar parte da sua comunicação com o cliente, através da partilha de conteúdos informativos, como revistas, *e-mails* e boletins periódicos.

**3. Modelo Contratual:** as empresas utilizam a informação dos clientes presentes na sua base de dados para divulgação de ofertas periódicas e condições especiais de produtos ou serviços. Alguns dos exemplos destes benefícios podem ser descontos especiais e acesso diferenciado a informações, focando-se em fazer os clientes potenciais e exclusivos sentirem-se especiais. Neste tipo de modelo é por norma formalizado um contrato entre a empresa e o cliente.

**4. Modelo de Afinidade:** reúnem-se os grupos de consumidores que partilham interesses comuns relacionados com os produtos ou serviços oferecidos, conduzindo a um elevado nível de respostas e envolvimento. Esta estratégia acaba por reter a atenção de outros potenciais consumidores, para que possam vir a afiliar-se a esses grupos.

**5. Modelo do Serviço de Valor Agregado:** são envolvidos serviços agregados aos produtos oferecidos, para que se represente um valor acrescentado ao cliente, com a intenção de fidelizar os clientes. O objetivo é conseguir aumentar a satisfação dos clientes, ao juntar aos bens de qualidade um serviço eficiente.

**6. Modelo de Alianças ou Complementar:** São criadas alianças entre empresas com o intuito de complementar a oferta de produtos ou serviços disponibilizados aos consumidores. Este modelo pretende oferecer aos seus clientes serviços ou produtos complementares aos já existentes, de modo a oferecer a solução completa.

Segundo Moutella (2002), as empresas devem adotar o modelo que mais se adequa às necessidades, desejos e expectativas dos seus clientes, com o propósito para que seja possível criar e manter longos relacionamentos dos seus clientes.

Espíndula e Bettanin (2018), defendem a ideia de que os programas de fidelização de clientes são benéficos não apenas a curto, mas também a longo prazo, tanto para o cliente como para a organização, havendo uma troca mútua de benefícios. Deve-se, portanto, definir as estratégias mais adequadas a cada empresa, tendo por base o valor acrescentado para os consumidores, de modo a proporcionar uma melhor experiência no uso dos produtos ou serviços.

Após estudados estes conceitos e ferramentas de marketing e os modelos e vantagens da fidelização de clientes, com base nas teorias de diversos autores desta área, podemos concluir que existem opiniões diferentes sobre como as empresas devem operar e comunicar com os seus clientes. Dessa forma, no capítulo seguinte será dado destaque ao estudo do comportamento de diferentes consumidores e analisado o seu processo de compra.

## Capítulo 2: Comportamento do Consumidor

Neste capítulo, será dado destaque ao comportamento do consumidor, fazendo uma distinção entre os diferentes tipos de consumidores presentes no mercado, consumidores particulares (B2C) e consumidores profissionais (B2B), e a forma como se deve comunicar com estes consumidores. É também feita uma breve análise ao processo de decisão de compra, demonstrando as diferentes etapas a serem tomadas até tomar a decisão de comprar.

### 2.1. Comportamento dos Diferentes Consumidores

Durante longos anos, para que fosse possível conseguir explicar o porquê das escolhas feitas pelos consumidores, estes eram considerados alguns dos principais aspetos a ter em consideração, nomeadamente, preço, características e forma de distribuição do produto. Segundo Maison (2019), esta abordagem tradicional de marketing foi gerada com base na suposição de que os consumidores tomam decisões racionais e que olham para os seus recursos financeiros antes de efetuarem uma compra. Ou seja, se o cliente tiver poucos recursos financeiros, comprará produtos mais baratos, comparativamente a clientes que tenham mais recursos.

No entanto, o autor suporta a teoria de que com o desenvolvimento e prática de marketing, existem evidências que contradizem as suposições anteriormente mencionadas e que “...os indivíduos muitas vezes fazem escolhas que objetivamente não são as melhores possíveis e não aproveitam ao máximo toda a informação potencial que têm disponível durante o processo de decisão.” (Maison, 2019, p.23).

Segundo Lepre et al (2020), os consumidores têm vindo a adotar um comportamento cada vez mais exigente no que toca à compra e ao consumo de produtos, em parte devido aos avanços tecnológicos e meios de comunicação adotados pela sociedade. Torna-se, portanto, uma das tarefas mais importantes da empresa a compreensão sobre o comportamento de compra do seu público.

Porém, apesar de o comportamento do consumidor e a ciência do cérebro serem um aspeto fundamental a desenvolver, segundo Coleman (2018), estes assuntos continuam a ser ignorados, e as empresas ao não estarem a dar resposta às necessidades dos consumidores, acabam por gerar dúvidas e incertezas nas suas mentes. Isto faz com que os clientes se vão

embora rapidamente, pois “As tendências atuais de negócios glamorizam o crescimento, incentivam a aquisição, deixam de considerar a jornada emocional do cliente, subvalorizam a retenção, pagam mal e não equipam suficientemente os empregados voltados para o cliente.” (Coleman, 2018, p.35).

Desta forma, de modo a evitar que o consumidor se vá embora, e para que seja possível compreender os consumidores e o seu comportamento, é importante conseguirmos definir o que é consumidor, e segundo Banov (2018, p.4), consumidores são consideradas “pessoas, empresas ou governo que compram produtos.”

Conforme anteriormente mencionado, existe mais do que um simples tipo de consumidor. Segundo Banov (2018), podemos distinguir os consumidores em 2 diferentes tipos, sendo eles os consumidores pessoais ou particulares e os empresariais ou profissionais.

- **Consumidores pessoais (B2C):** Estes são considerados os indivíduos que adquirem produtos e serviços para uso próprio, nomeadamente, bens alimentares, roupas e calçado, produtos para o seu próprio conforto e também produtos de lazer.

Estes consumidores acabam muitas vezes por ser intitulados como consumidores finais, uma vez que a grande parte dos produtos e serviços que compra são destinados ao seu uso próprio, independentemente de também comprarem produtos que poderão ser para oferecer.

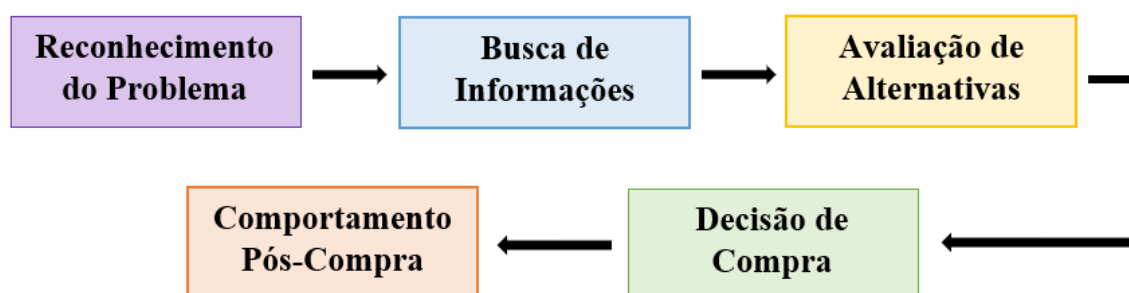
- **Consumidores empresariais (B2B):** Aqui englobam-se todas as empresas e organizações que adquirem produtos e serviços, sendo elas tanto públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos.

Halat (2018) acredita que quanto melhor compreenderem o comportamento do seu público-alvo, melhor as empresas conseguirão adaptar os seus produtos e serviços de acordo com as necessidades e os desejos dos seus clientes, para além de que terão também uma maior chance em conseguir estabelecer fortes relacionamentos com os mesmos.

## 2.2. Processo de Compra do Consumidor

A análise das decisões de compras dos consumidores é um aspeto muito interessante a analisar, uma vez que algumas das decisões demoram poucos minutos a serem tomadas, enquanto outras demoram mais tempo e requerem pesquisa e resposta a várias questões internas. Primeiramente é necessário reconhecer que existe um problema, ou uma necessidade a ser satisfeita e, posteriormente, seguir algumas etapas até tomar a decisão de comprar o produto.

Figura 2.1 - Modelo das Cinco Etapas do Processo de Compra do Consumidor



Fonte: Elaboração própria adaptado de Kotler e Keller (2012) p. 179.

Conforme podemos ver através da figura 2.1, segundo os autores Kotler e Keller (2012), o processo de decisão de compra do cliente implica seguir cinco diferentes estágios. Primeiramente, é importante reconhecer o problema, ou seja, reconhecer que existe a necessidade de compra de determinado produto / serviço. Posteriormente, deve ser feita uma pesquisa de informação sobre o produto e devem ser analisadas alternativas antes de ser tomada qualquer decisão. Os clientes por norma gostam de avaliar soluções concorrentes e verificar qual satisfará melhor o seu problema e qual lhe trará mais benefícios. Eles também vão criando preferências por certas marcas e, muitas das vezes, acabam por optar por tomar a decisão de comprar um produto de certa marca de preferência, ao invés de apostar na compra de um produto de marca desconhecida, ainda que possa trazer mais benefícios. Porém, apenas após consumir o produto, consegue o cliente avaliar a sua experiência e verificar de que forma o produto correspondeu às suas expectativas, levando-o a repetir ou não a compra, sendo este intitulado por comportamento pós-compra.

Perceber o que influencia o comportamento de compra e o que leva os consumidores à tomada de decisões é algo também importante a analisar. Segundo Halat (2018), são vários

os aspetos que afetam o comportamento dos consumidores, nomeadamente aspetos cognitivos e emocionais influenciados pelo ambiente sociocultural.

Em adição, para além de ser necessário ter em consideração os aspetos que influenciam o comportamento do consumidor, segundo Solomon (2008), é também de extrema importância ter noção de que o comportamento dos clientes tem vindo a evoluir a um ritmo extremamente acelerado sendo, portanto, importante as empresas terem como objetivo a compreensão dos seus clientes, com vista a melhorar o seu relacionamento.

Posto isto, com base nas referências feitas relativamente ao comportamento dos diferentes consumidores e após identificado o modelo das etapas do processo de compra do consumidor segundo os autores Kotler e Keller (2012), no capítulo seguinte serão analisados os relacionamentos com os diferentes segmentos de clientes B2B e B2C.

## Capítulo 3: Segmentação de Clientes B2B e B2C

No presente capítulo será feita uma análise dos relacionamentos das empresas com consumidores *Business to Business* e *Business to Consumer*, verificando as diferenças praticadas entre estes diferentes tipos de negócios.

### 3.1. Relacionamento com Consumidores B2B e B2C

O relacionamento com os consumidores é algo cada vez mais importante para as empresas. Segundo Réklaitis e Pileliené (2019), as relações entre a empresa e o cliente devem ser categorizadas por tipo de assunto consoante o cliente, devendo os clientes ser distinguidos em *Business to Business* (B2B) ou *Business to Consumer* (B2C).

Antes de falarmos sobre o relacionamento com os diferentes segmentos de clientes, é primeiramente importante conseguir diferenciar o que é o tão conhecido B2B e B2C. Segundo Kolis e Jirinova (2013), o B2B é considerado a forma do relacionamento entre duas empresas, uma delas encarando o lado do fornecedor e a outra sendo o cliente, podendo o cliente ser representado por um empresário em nome individual, uma empresa ou uma instituição. Os relacionamentos B2C, por outro lado, são descritos pelas autoras como um relacionamento de empresas, do lado do fornecedor, e consumidores do lado da compra.

Para além das diferenças na forma de relacionamento com os seus clientes, Saini, Grewak e Johnson (2010) suportam que os clientes B2C são muito menos leais e mais propensos a mudar para um concorrente, comparativamente a clientes B2B. Deste modo, os fornecedores de clientes B2C deverão focar-se sempre nos seus clientes e nas suas necessidades, para que estes não troquem de fornecedor.

Segundo Kumar e Reinartz (2012), o volume de vendas também é algo muito diferente nestes mercados. Na grande maioria dos casos, o volume de vendas em mercados B2B é muito superior ao volume de vendas em mercados B2C. Réklaitis e Pileliené (2019) apoiam também a ideia de que as vendas em mercados B2B representam um volume maior de pedidos e os ciclos de vendas são maiores e mais complexos comparativamente ao B2C. Para além disso, o tamanho do mercado tem também uma grande importância para a elaboração de uma estratégia de comunicação, sendo o mercado B2B muito superior ao

mercado B2C, e uma vez que as vendas a consumidores particulares são por vezes limitadas pela população ou até mesmo zona geográfica.

Em adição, é também importante ter noção de quem é a pessoa a tomar a decisão de compra, para que a comunicação seja feita para com estas pessoas. Nos casos B2C quem toma por norma a decisão de compra é o cliente que está a adquirir o bem. Nos casos B2B, por outro lado, na maioria das situações, é mais que uma pessoa a tomar a decisão.

Com base nos aspetos acima referidos, e após análise das ideologias dos autores Saha et al. (2014), foi elaborada uma tabela tendo por base as diferenças presentes entre as transações B2B e B2C.

**Tabela 3.1 - Diferenças entre Negócios *Business to Business* e *Business to Consumer***

<b>Tipo de Negócio</b>	<b><i>Business to Business (B2B)</i></b>	<b><i>Business to Consumer (B2C)</i></b>
Target	Empresas	Consumidores Individuais
Tamanho de Mercado	Pequeno	Grande
Volume de Vendas	Elevado	Baixo
Tomada de Decisões	Em Conjunto	Individual
Risco	Alto	Baixo
Processo de Compra	Longo	Curto
Pagamento	Poderá ser a prazo	Por norma a pronto
Decisão de Compra	Racional	Emocional
Procura	Por necessidade	Por desejo
Utilização de marketing de massas	A evitar	Essencial

Fonte: Elaboração própria adaptada de Saha et al. (2014).

Com base nas diferenças enumeradas pelos autores Saha et al. (2014) na tabela 3.1., pode-se considerar que a comunicação B2B é uma comunicação bastante mais complicada do que uma comunicação B2C no que toca ao convencer um cliente a efetuar uma compra. Enquanto numa transação B2C, o mercado-alvo é bastante grande, mas o ciclo de venda é curto e apenas tem de ser considerada a decisão de comprar o produto, em transações B2B, para além do mercado-alvo ser relativamente limitado, está também envolvida a política de valores de cada uma das empresas e existem vários aspetos a ter em consideração.

Plichta (2020), considera que a evolução dos meios digitais tem vindo a trazer diversas mudanças na forma do relacionamento das empresas com os seus clientes, sobretudo nos relacionamentos *Business to Consumer*, uma vez que as empresas começaram a utilizar cada vez mais as ferramentas digitais.

Em suma, após análise dos relacionamentos das empresas com os diferentes clientes, sendo a fidelização um tema muito importante nesta investigação, no próximo capítulo será feita uma análise dos modelos de fidelização colocados em prática por parte de algumas empresas conhecidas.

## Capítulo 4: Casos práticos onde são aplicados

### Modelos de Fidelização

Fidelização de clientes é o principal tema deste trabalho, nomeadamente a compreensão da eficácia dos modelos de fidelização. Dessa forma, achou-se interessante a análise dos modelos de fidelização aplicados em algumas organizações, com a intenção de compreender as estratégias mais eficazes na fidelização dos consumidores adotadas por algumas empresas.

#### 4.1.Hewlett-Packard (HP)

A empresa Hewlett-Packard (HP) é uma empresa de tecnologia da informação extremamente conhecida e que, segundo Moutella (2002), no seu artigo “Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo”, coloca em prática estratégias de fidelização de clientes.

Segundo Moutella (2002, p. 32), citando Carlos Ribeiro, presidente da HP Brasil, “Cada vez mais, o foco está na experiência total do cliente. Em todos os pontos de interação dele com a HP, sua experiência deve ser gratificante”.

Quando um cliente tem alguma questão sobre determinado produto e manda um *e-mail* para mais informações, conforme verificado no estudo, este obtém uma resposta em menos de dez minutos com toda a informação que necessita. Ou seja, existe aqui um tempo de resposta muito curto, que os clientes apreciam bastante, podendo ser considerada como colocado em prática a utilização do modelo do serviço de valor agregado.

No presente estudo, ao ser mencionado que é enviada toda a informação sobre o produto a ser questionado quando o cliente entra em contacto com a marca, pode dizer-se que a HP adota o modelo educacional, tentando educar os seus clientes sobre os seus produtos, mesmo antes de ser efetuada uma compra. Para além disso, sempre que o cliente contacta a HP, estes são direcionados para o departamento que mais se adequa à resposta do assunto em causa, para que possam dar a resposta mais correta ao cliente.

A HP dá também bastante relevância ao atendimento aos seus clientes, tentando responder em apenas alguns minutos. De modo a diferenciar-se nesta vertente da rápida resposta, a HP

terceiriza o seu atendimento, através da Teletech, que se subdivide em SAC (pré-vendas) e call center (pós-vendas), algo que permite a resposta aos clientes em apenas alguns minutos. Com a criação desta terceirização, verifica-se implementado o modelo de alianças. Desta forma, a empresa conseguirá ser mais eficaz na resposta ao cliente, diferenciando o seu atendimento. Os trabalhadores da HP reúnem frequentemente com a equipa da Teletech, de modo a conseguirem transmitir a cultura da HP e também a necessidade em prestar um excelente atendimento.

Verifica-se que com a aposta destes modelos, os clientes ficam imensamente satisfeitos, ao obterem respostas quase imediatas, e ao verem as suas questões ser esclarecidas por profissionais especializados consoante o tipo de questões colocadas.

#### **4.2. Club Volkswagen (VW)**

O autor Henning-Thurau (2000), no seu livro intitulado de “*Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention*” deixou um exemplo de estudo de caso sobre o Club Volkswagen e o impacto do cartão membro da marca.

Segundo o autor, o Club Volkswagen desenvolveu um conceito de cartão com o intuito de criar uma relação *one-to-one* com os seus clientes. A marca acredita que ao recriar o seu clube de clientes e ao investir nas suas atividades profissionais de marketing, irão ser estabelecidas relações mais sólidas e duradouras.

Henning-Thurau, citando Chojnacki (2000), expressa que a marca introduziu um programa de contacto individual com o consumidor. Com este modelo, os clientes recebem um *pack* completo de boas-vindas, 4 *e-mails* a anunciar as promoções da época e um *e-mail* sobre um produto em específico. Através deste tipo de comunicação, a marca acredita que conseguirá manter uma relação a longo prazo, implementando o modelo educacional, tendo em vista o conhecimento crescente do seu cliente.

O cartão de membro irá dar ao cliente um acesso fora de horas à receção da VW, estando também presente a garantia da primeira fase para o recebimento de um cartão de serviço. Para além disso, serão também dados pontos extra para utilização em diversos serviços, os clientes terão acesso à loja restrita a membros do clube, receberão mails personalizados,

terão um serviço de informação adicional sobre assuntos relacionados com a estrada, e terão ainda acesso a revistas exclusivas da marca. Com base em todas estas vantagens enumeradas, consegue-se perceber que o cartão de membro oferece um serviço de valor agregado aos clientes, estando este modelo de fidelização a ser fortemente posto em prática. No entanto, com a implementação do cartão membro, a marca coloca em prática o modelo contratual.

Os programas de recompensa, recentemente introduzidos na empresa naquela altura permitia aos clientes acumular pontos sempre que comprassem algum produto que fosse da marca Volkswagen ou de alguma das suas organizações parceiras. Com base nisto e em todas as práticas acima mencionadas, não só a marca faz jus ao modelo de recompensas, por estar a oferecer algo aos seus clientes, mas põe em prática também o modelo de alianças, uma vez que os clientes da marca podem também beneficiar das compras realizadas a empresas parceiras, ainda que os pontos bônus apenas possam ser utilizados na Volkswagen.

### **4.3. Energias de Portugal (EDP)**

Com base no projeto de Mestrado em Marketing “Estratégia e Processos de Fidelização de Clientes em Portugal em Portugal Para um Mercado de Energias Liberalizado”, realizado pela autora Couto (2012), foram estudados os modelos de relacionamento de fidelização aplicados à empresa Energias de Portugal (EDP).

Segundo a autora, esta tão conhecida empresa no nosso país enquadra alguns dos modelos de fidelização de clientes à sua tática de fidelização, no entanto, conforme veremos abaixo, carece da utilização de alguns modelos de fidelização que poderiam ser bastante úteis à empresa, caso fossem colocados em prática.

Como forma de recompensar o relacionamento do cliente e com vista à repetição da compra do serviço desta empresa, verifica-se a implementação do modelo de recompensas pela EDP, ao presentear os seus clientes com prémios, bônus ou incentivos, nomeadamente, quando muda de residência, mas mantém o seu contrato com a EDP, ou quando decide comprar uma 2ª habitação e realiza um novo contrato com esta empresa de energia.

A empresa tem também o objetivo de conseguir educar os seus clientes a melhor utilizarem os seus produtos ou serviços. Segundo a autora, a EDP põe em prática o modelo educacional, ao desenvolver conteúdo informativo, como foi o caso de o programa “mude o seu mundo

que o mundo muda” divulgado em 2009, cuja intenção era divulgar um conteúdo *above the line*, com especial foco no esforço *pull*.

O modelo de afinidade é conhecido por funcionar como um grupo de pessoas reunidas devido a interesses comuns. No estudo desenvolvido por Couto (2012), não se verifica a colocação deste modelo em prática por parte da EDP, porém, a autora deixa a recomendação que pudesse ser interessante a mesma criar uma página de rede social em que os seguidores pudessem trocar ideias, conversar em grupo, jogar jogos relacionados com poupança, entre outras partilhas.

Serviço de valor adicional significa recompensar o cliente através de um serviço agregado à compra de determinado produto ou serviço. A autora sugere que a EDP deve começar a implementar o modelo do serviço de valor adicionado através da aquisição de lâmpadas de baixo consumo a todos os clientes frequentes da empresa.

Segundo a autora, a EDP não estava a beneficiar do modelo de alianças, uma vez que não estava a estabelecer parcerias com empresas não concorrentes, possibilitando a oferta de produtos diversos e distintos. Ao formar parcerias com *utilities*, tornar-se-ia possível beneficiar os clientes EDP com descontos.

#### **4.4. Continente (Sonae MC)**

O grupo Sonae é conhecido por ser um dos principais grupos em Portugal. Esta multinacional está presente em 82 países e tem um vasto número de negócios em diferentes áreas de negócio.

Após análise da Dissertação de Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial sobre “O Processo de Fidelização de Clientes - O caso cartão Continente”, elaborado pela autora Monteiro (2016), serão verificadas as diferentes estratégias utilizadas pela Sonae MC, grupo destinado ao retalho alimentar, para conseguir fidelizar os seus clientes.

O grupo Modelo e Continente Hipermercados lançou um cartão cliente em 2007, destinado aos seus clientes, para que pudessem desfrutar de descontos nos hipermercados Continente, Modelo, Modelo Bonjour e Continente Online. A criação deste cartão levou a que os clientes tivessem interesse em possuir o cartão para ter acesso aos descontos, sendo colocado em utilização o modelo contratual entre a empresa e o cliente.

Segundo a autora, com a constante evolução tecnológica, em 2014 o Continente apostou no lançamento de uma aplicação, algo que permitiu o acesso a descontos e a utilização do cartão Continente através do próprio telemóvel dos clientes, algo que aumentou o número de utilizadores do cartão. Um ano depois, este hipermercado desenvolveu a *app* Continente, com o intuito de facilitar a compra, ao dar a possibilidade de pagar com o cartão Continente, ou descontar valor acumulado através do uso do telemóvel. Neste caso, encontra-se aplicado o modelo de recompensas como estratégia da empresa.

O cartão Continente começou a permitir a acumulação de crédito e a dedução de valor em outras empresas parceiras, tais como a Well's, Note!, MO, Zippy, Pets & Plants, postos Galp, entre outras empresas, algo que também veio despertar o interesse dos clientes, uma vez que poderiam aplicar descontos e benefícios em outras compras. Com base nisto, à parte do modelo de recompensas aqui mencionado, verifica-se também a implementação do modelo de alianças. O estabelecimento das parcerias com empresas de áreas distintas veio cativar a atenção dos consumidores, pois ao comprarem bens no Continente, adquiriam descontos noutra tipo de bens de primeira necessidade.

Para além dos descontos exclusivos disponibilizados aos clientes aderentes do cartão, quando o cliente adere ao Programa de Fidelização deste cartão, dá acesso aos seus dados pessoais para efeitos de faturação e gestão de cliente, permite também a realização de entregas ao domicílio, a oferta de produtos personalizados e a concretização de ações de marketing direto. Neste caso, verificam-se implementados o modelo de serviço de valor agregado e também o modelo educacional, uma vez que enviam constantemente informação através da ferramenta de *e-mail* marketing, de mensagens e da aplicação Continente, com vista à educação dos clientes.

Em suma, conclui-se que o Continente está a fazer um trabalho muito interessante no que toca à sua estratégia de fidelização de clientes, adotando diversos modelos de fidelização distintos. Será esta a razão do seu forte crescimento no mercado?

Tabela 4.1 - Exemplos de Modelos de Fidelização Aplicado a Empresas

<b>Livro / Artigo</b>	<b>Autor(a)</b>	<b>Empresa estudada</b>	<b>Modelos Tratados</b>	<b>Quais os clientes-alvo?</b>	<b>Resultados obtidos</b>
Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo	Cristina Moutella (2002)	Hewlett - Packard (HP)	Modelo educacional; Modelo de alianças.	Clientes B2C; Clientes B2B.	Clientes satisfeitos pela rápida resposta e vasta informação fornecida; Atendimento diferenciado e satisfeito.
Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention	Thorsten Hennig - Thureau (2000)	Volkswagen (VW)	Modelo educacional; Modelo de serviço de valor agregado; Modelo contratual; Modelo de recompensas; Modelo de alianças.	Clientes B2C.	Clientes informados sobre as promoções em causa; Clientes satisfeitos com o programa de membros e todos os serviços nele incluídos; Crescimento da relação entre cliente e vendedor.

<p>Estratégia e Processos de Fidelização de Clientes em Portugal para um Mercado de Energias Liberalizado</p>	<p>Sandra Maria Jacinto Martins do Couto (2012)</p>	<p>Energias de Portugal (EDP)</p>	<p>Modelo de recompensas; Modelo educacional</p>	<p>Clientes B2C; Clientes B2B.</p>	<p>Clientes satisfeitos pelos incentivos recebidos quando é alterada a residência, mas mantido o contrato EDP; Falta de criação de alianças com outras empresas; Falta de criação de incentivos extras aos clientes fiéis da empresa.</p>
<p>O Processo de Fidelização de Clientes: O caso cartão Continente</p>	<p>Ana Patrícia Silva Monteiro (2016)</p>	<p>Modelo e Continente Hipermercados, S.A. (MCH)</p>	<p>Modelo contratual; Modelo de recompensas; Modelo de alianças; Modelo de serviço de valor agregado; Modelo educacional.</p>	<p>Clientes B2C.</p>	<p>Clientes satisfeitos com os descontos. gerados com o cartão; Facilidade de compra; Personalização de produtos e serviços; Aumento de parcerias.</p>

Fonte: Elaboração Própria.

Através dos quatro exemplos de casos práticos aplicados a empresas cujo nome não é indiferente a ninguém, conseguimos ter uma percepção de como estas grandes empresas atuam perante os seus clientes e quais os modelos de fidelização colocados em prática por estas, para que consigam manter uma relação com os seus clientes.

Para além desta análise dos modelos colocados em prática, facilita também a compreensão da forma em como a BYWUD atua, percebendo que há certas práticas que a mesma ainda não está a adotar, mas das quais poderia beneficiar caso adotasse.

## Capítulo 5: Estudo de Caso

Nesta dissertação de mestrado será posta em prática a metodologia de investigação de um estudo de caso, aplicado a uma empresa no setor da madeira e produtos para o exterior, mais concretamente, a BYWÛD, LDA. Este estudo dedicar-se-á principalmente à compreensão dos modelos de fidelização aplicados pela empresa e como os seus diferentes tipos de clientes reagem à prática dos mesmos, verificando quais os modelos mais eficazes para cada segmento de clientes.

Serão analisados dados com base na informação interna da empresa e validados com base nas respostas adquiridas através do preenchimento do formulário anónimo respondido pelos clientes da empresa. Para além disso, será também tida em consideração toda a informação fornecida na entrevista realizada ao Diretor Geral da empresa.

No presente capítulo, verifica-se como fundamental a compreensão sobre o que é um estudo de caso, quais os objetivos deste tipo de estudo e quais as suas limitações, antes de ser feita a análise da empresa BYWUD que se encontrará visível no capítulo seguinte desta investigação.

Conforme citado pela autora Santiago (2023), segundo expresso por Yin e Grassi (2005), considera-se um estudo de caso a colocação em prática de uma estratégia de pesquisa que engloba desde o planeamento, aos métodos de recolha de dados e aos procedimentos utilizados para verificação dos mesmos.

Existem também outras vantagens associadas a um estudo de caso, tais como a possibilidade de investigar diferentes contextos, e também a oportunidade de conseguir analisar um caso real, permitindo relacionar a teoria à prática.

Segundo o autor Conceição (2012), de acordo com as ideologias de Yin (2008), um estudo de caso numa dissertação pretende abranger todos os temas, não se tratando apenas de uma investigação descritiva, mas também exploratória, explicativa e confirmatória.

Através da elaboração de um estudo de caso torna-se possível utilizar “múltiplas fontes de evidência ou dados o que permite, por um lado, assegurar as diferentes perspetivas dos

participantes no estudo e, por outro lado, obter “várias” medidas do mesmo fenómeno.” Conceição (2012, p.166).

Para seja possível testar o modelo proposto e analisar detalhadamente os resultados, terá de ser feita uma análise à empresa, enumerando seguidamente os objetivos e as hipóteses de investigação. Também é necessário acrescentar a informação sobre o método de pesquisa e técnicas de recolha de dados a serem utilizados, que neste caso em concreto representarão dados fornecidos pelo Diretor Geral da empresa, mas também dados de sujeitos que são clientes da empresa através das respostas ao questionário.

Sintetizando, consegue-se perceber que um estudo de caso é considerado uma investigação com o objetivo de conseguir relacionar fatores e eventos, tendo por base um caso, ou seja, uma organização em específico, com vista à percepção daquilo que é essencial.

### **5.1. Objetivos de um Estudo de Caso**

Para Yin (1984), um estudo de caso pode ter um objetivo exploratório, descritivo ou explicativo. O autor suporta a ideia de que a utilização de um estudo é recomendada quando se pretende obter respostas a questões sobre os procedimentos de determinada empresa.

Tal como suportado por Yin (1984), o autor Gil (2010) também suporta a ideia de que segundo os objetivos de uma investigação, a pesquisa pode ser classificada de três formas diferentes, nomeadamente:

- **Pesquisa Exploratória:** Em que o objetivo principal é conseguir identificar o problema, formular hipóteses, alinhar ideias e descobrir as intuições, através de pesquisa bibliográfica, entrevistas e da elaboração de um estudo de caso.
- **Pesquisa Descritiva:** Pesquisa que pretende descrever características do acontecimento ou da população e estabelecer relações entre as diferentes variáveis. Isto é feito através da realização de estudos etnográficos, e da recolha de opiniões dos inquiridos.
- **Pesquisa Explicativa:** A intenção é conseguir identificar as variáveis que têm impacto no desenvolvimento do acontecimento e conseguir explicar o porquê de tal

acontecimento ter ocorrido, investigando as relações de causa e efeito. Esta pesquisa é considerada experimental ou quase experimental.

## **5.2.Limitações de um Estudo de Caso**

Apesar de um estudo de caso conduzir a um elevado número de respostas e obtenção de dados, também este método de recolha de informação tem limitações. Conforme citado pelos autores Toledo & Shiaishi (2006), segundo Yin (2005), este método não permite efetuar uma generalização das conclusões que foram obtidas no estudo para toda a população, uma vez que a amostra nestes casos acaba por ser reduzida, ficando a análise limitada aos casos estudados.

Para além disso, este tipo de estudo fica dependente da disponibilidade e do interesse das pessoas inquiridas, sendo elas a fonte de informação, conduzindo a que as respostas possam ser morosas e muitas vezes em menos quantidade do que o desejado.

Verifica-se também que este estudo é propenso à distorção de informação, que ocorre devido à consequência dos resultados gerados através da recolha da informação, recolha esta que pode escolher casos com os atributos desejados, tal como o fornecimento de informação desejada ao invés de informação real.

Como conclusão a este capítulo, conseguimos perceber que apesar de existirem diversas vantagens associadas a um estudo de caso, sendo possível conseguir perceber as perspetivas de diversos participantes do estudo, relacionado posteriormente a teórica com a prática, não nos podemos esquecer que apesar de conseguirmos reunir muita informação, esta está sujeita a erros ou a informação irreal.

## Capítulo 6: Escolha e Características da Empresa

Para o desenvolvimento desta dissertação de Mestrado, surgiu a ideia de se colocar em prática os conceitos e as teorias abordadas na revisão da literatura, realizando um estudo de caso a uma empresa real. Esse estudo de caso foi aplicado à empresa BYWÛD, Lda., sendo a autora deste trabalho uma protagonista na empresa, exercendo o cargo de *Business Development Manager*.

O estudo a esta empresa demonstrou-se ser muito interessante, ainda que bastante desafiante, por ser uma empresa relativamente recente no mercado que aposta na venda *on-line* de deck e revestimentos de parede de qualidade superior, produtos estes que por norma implicam um elevado valor gasto em cada projeto a ser realizado e levando a que muitas vezes surjam dúvidas nos clientes, querendo primeiramente ver amostras ou o produto fisicamente antes de tomarem a decisão de compra.

Para além disso, um outro aspeto que cativou a autora a fazer um estudo da empresa BYWUD, foi o facto de esta direccionar as suas vendas tanto para consumidores particulares (B2C) como para consumidores profissionais (B2B), tendo a presente investigação como principal objetivo conseguir compreender a eficácia dos modelos de fidelização em cada um dos diferentes segmentos de clientes.

Desse modo, após confirmado com os proprietários da empresa, e com o Diretor Geral foi decidido aplicar o presente estudo à empresa BYWÛD, Lda.

### 6.1.Caso BYWUD

O presente estudo foi realizado com base na análise de dados e estatísticas fiáveis da empresa BYWÛD, Lda.

A BYWUD é uma empresa europeia do ramo comercial com uma forte presença *on-line* (*e-commerce*) que dedica parte da sua comunicação ao DIY (*Do It Yourself*), ou seja, ao faça você mesmo, com o intuito de conseguir ajudar e incentivar os seus clientes particulares a melhorar os espaços exteriores da habitação, mas também aposta fortemente, aliás, grande parte da sua comunicação, na criação de conteúdos destinados à angariação de novos clientes

e parceiros da área exterior da casa, nomeadamente, ligados à construção e à carpintaria (parceiros B2B).

**Figura 6.1 - Logótipo da Empresa BYWUD**



Fonte: Base de dados da Empresa.

Quando a empresa foi inicialmente criada, o seu principal público-alvo eram consumidores particulares que se dedicariam ao DIY. No entanto, com o passar do tempo, verificou-se que não seria viável a nível de vendas a empresa focar-se apenas em clientes B2C, uma vez que as suas principais receitas estavam a chegar através das vendas realizadas a consumidores profissionais. Ou seja, a empresa teve de começar a investir mais na comunicação para com os clientes B2B, sendo atualmente a maioria da sua comunicação para com este segmento de clientes, havendo comunicações diferenciadas para cada um dos segmentos.

A data de 14 de maio de 2021 não ficará esquecida na BYWUD, tendo esta sido a data de lançamento da loja *on-line* em Portugal, e data em que a empresa começou a fazer vendas diretas ao cliente, sem que tivesse de haver qualquer intervenção comercial ou apoio para a finalização da encomenda. No entanto, ainda que haja compras efetuadas diretamente *on-line*, a grande maioria das vendas realizadas surgem após o contacto do cliente com a BYWUD, seja este contacto presencial, ao ser feita uma visita ao armazém da BYWUD, ou através de comunicação via *e-mail* ou telefone.

Apesar do negócio da madeira ser um negócio em que impera a venda através dos métodos tradicionais com um contacto direto, a BYWUD decidiu ser uma empresa pioneira, tendo arriscado no lançamento da sua loja *on-line* com produtos de deck em madeira de elevada qualidade e alguns produtos complementares para o exterior, permitindo a compra sem que os clientes se tenham de deslocar pessoalmente para finalizar a encomenda.

Para os consumidores particulares (clientes B2C), para além de oferecer guias, dicas e truques para que possa ser o próprio consumidor a fazer o seu projeto, colocando as “mãos à massa”, a empresa tem também a possibilidade de fornecer o contacto de serviços profissionais especializados para garantir o sucesso de todos os projetos.

Relativamente aos consumidores profissionais (clientes B2B), a BYWUD mostra-se sempre disponível para esclarecer quaisquer questões que possam ter, um serviço especializado, um preço competitivo e uma grande oferta de produtos disponíveis em stock para satisfazer as necessidades dos seus parceiros com a máxima eficácia.

A forma de comunicação com ambos os seus segmentos de clientes é muito diferente, mas é sempre pensada para que seja possível manter uma relação duradoura com cada um dos clientes. No entanto, enquanto um consumidor profissional, principalmente as empresas ligadas à área da construção ou da carpintaria, fazem por norma várias instalações de deck e revestimentos de paredes num ano, para vários clientes seus, um consumidor particular provavelmente apenas necessitará de comprar estes produtos uma vez na vida, podendo vir a necessitar apenas de voltar a comprar à BYWUD os produtos para a manutenção dos mesmos.

Desta forma, ainda que a BYWUD valorize muito a satisfação de todos os seus clientes, os consumidores profissionais acabam por ter uma relevância ainda superior, no que toca ao tema da fidelização, pois a probabilidade de faturação e frequência de vendas realizadas é bastante superior.

A BYWUD tem o objetivo de a longo prazo conseguir ter disponível ao seu cliente um número ainda mais alargado de categorias. Porém, neste momento, apesar da empresa já vender alguns diferentes produtos para o exterior da casa, o seu *core business* é a venda de deck de elevada qualidade para o exterior. A empresa criou inclusivamente um selo destinado aos seus decks em madeira com a marca “BYWUD *Wood Deck*”.

Figura 6.2 - Selo BYWUD WOOD DECK



Fonte: Base de dados da Empresa.

Com a venda dos seus produtos *premium*, a empresa visa conseguir ajudar os seus clientes a criar as atmosferas ideais para desfrutar de momentos memoráveis com amigos e família no exterior da sua casa e também dar auxílio aos seus parceiros, ao disponibilizarem um vasto leque de produtos para as suas obras.

#### **6.1.1. Enquadramento Histórico e de Negócio**

A BYWÚD, Lda. foi constituída a 21 de setembro de 2020, em resultado ao crescente número de vendas *on-line* gerado devido à Pandemia que obrigou as pessoas a ficarem retraídas no seu lar e a não frequentar espaços comerciais.

Através da necessidade de ficar em casa, as tendências de consumo sofreram alterações no ano de 2020. Grande parte da população começou a optar por fazer compras através da *internet* e compras verde. Começaram também a dedicar-se ao *Do It Yourself* e a dar mais valor ao espaço casa. Ao serem praticamente obrigadas a estar em casa, as pessoas começaram a apostar muito no aperfeiçoamento do seu lar, e começaram inclusivamente a fazer muitos dos seus próprios projetos / obras, servindo não apenas para passar tempo, mas também para conseguirem poupar algum dinheiro e acelerar o tempo de espera.

Paralelamente, apesar de o faça você mesmo ter aumentado, houve também um aumento da procura por mão de obra especializada para a execução de obras, sendo este um ano em que os profissionais da área da construção tinham sempre a agenda cheia.

Isto gerou, portanto, um aumento na procura por produtos ligados à área da bricolagem e construção, tanto por clientes particulares como por profissionais, para a execução de obras nas habitações.

Com base nisto, a empresa apostou na criação da sua loja *on-line* ([www.bywud.com](http://www.bywud.com)) destinada aos consumidores que pretendiam renovar o espaço exterior do seu lar, mas focando-se também na venda a profissionais que consomem estes produtos com frequência. Começando por lançar a loja *on-line* primeiramente em Portugal, rapidamente a BYWUD conseguiu chegar ao mercado espanhol poucos meses depois e, atualmente, já conseguiu entrar também no mercado francês, encontrando-se neste momento presente em 3 países através do *e-commerce*, mas com a possibilidade de efetuar entregas e finalizar vendas para outros mercados, como já aconteceu.

### 6.1.2. Vetores Estratégicos da BYWUD

A BYWUD deixa claro os seus valores para com os seus clientes no seu *website* (2023).

**Missão:** Oferecer uma vasta gama de produtos ecologicamente sustentáveis para todos os projetos com qualidade, design e preço justo através de canais digitais ou de vendas assistidas, com rápidas entregas em toda a Europa, tanto para parceiros profissionais, como amadores adeptos do DIY.

**Visão:** A BYWUD é uma marca de origem portuguesa de dimensão internacional, reconhecida pelo serviço de excelência, inovação nos processos e qualidade das matérias-primas.

**Valores:** Transparência, ética, qualidade, inovação, valorização do capital humano e preservação dos recursos naturais.

**Propósito:** Afirmar-se como uma empresa internacional, dignificando a indústria ligada às soluções em madeira e afins, associando-se a marcas e produtos reconhecidos pelo design inovador, pela qualidade, preços competitivos e sustentabilidade.

## 6.2. Caracterização da Empresa Escolhida

A BYWUD faz parte de um grupo internacional, WSM (<https://www.wsmgroup.co/>), grupo este composto por várias empresas, com particular ênfase na produção e distribuição internacional de madeiras tropicais e todo o seu processo de controlo de qualidade. Isto traz vantagens à empresa, uma vez que consegue analisar todo o processo tido com as suas

madeiras em stock, desde a escolha da árvore, ao corte da mesma, até a venda ao seu consumidor.

**Figura 6.3 - Logótipo do Grupo WSM**



Fonte: *Website* do Grupo WSM.

O grupo WSM possui um armazém para armazenamento e rápida expedição de produtos em Fátima, Portugal, onde dispõe de uma área superior a 2.000m<sup>2</sup>, área essa que se encontra repleta de stock de deck em madeira tropical.

Para além da sua presença em Portugal, o grupo tem também escritórios e intermediários no Brasil, Estados Unidos da América, Holanda, França, Espanha, Israel, assim como outras localizações.

O gosto pelas madeiras já corre nas veias do proprietário do grupo há quatro gerações, algo que permite um conhecimento profundo quanto à oferta, qualidade e preços dos produtos a serem oferecidos. Com base no seu alargado conhecimento destes produtos e com o aumento da procura por produtos para o exterior da casa, consequência da Covid-19, o proprietário teve a ideia de criar a BYWUD.

Apesar do maior foco da BYWUD ser o seu deck tropical, a empresa escolhida para a recolha de dados oferece aos seus clientes variados produtos para o exterior da casa, nomeadamente a sua vasta oferta de decks para o exterior, desde as madeiras tropicais, ao compósito e bambu, mas também revestimentos em compósito e uma seleção de mobiliário de jardim, churrasqueiras e barbecues, ferramentas e revestimentos de paredes.

### **6.3. Objetivos da Empresa BYWUD**

A empresa tem como principal objetivo, conseguir alcançar algumas metas, ao investir continuamente na melhoria de determinados processos no seu dia-a-dia.

A BYWUD coloca sempre o cliente em 1º lugar. Com vista em satisfazer os seus clientes com a máxima audácia, a empresa responde a todos os seus clientes em menos de 48h, esclarecendo todas as suas eventuais questões.

Ao direcionar as suas vendas para um vasto grupo de clientes distintos, a empresa sente a necessidade de oferecer guias úteis explicativos, dando dicas e truques de como facilitar a instalação. No entanto, para os clientes que não têm interesse ou tempo para se dedicarem à bricolagem, a BYWUD oferece também serviços profissionais especializados, permitindo que os projetos mais desafiantes acabem por decorrer tranquilamente.

Os guias explicativos sobre como instalar são também apreciados pelos clientes profissionais, porém, o que estes clientes B2B mais estimam é a vasta oferta de produtos disponíveis, a capacidade de mandar fazer alterações ao produto, o preço competitivo, a entrega rápida ou a possibilidade de vir recolher em Fátima, e toda a assistência na venda e pós-venda.

A melhoria do processo de vendas é também algo de extrema importância para a empresa, para que seja possível aumentar a taxa de conversão de clientes, aumentar o número de visitas no *website* e obter comentários positivos por parte dos clientes em ferramentas *on-line*.

Com a otimização e a melhoria constante de processos, tem sido mais fácil para a BYWUD conseguir compreender as preferências dos seus clientes, diferenciar o tipo de cliente que é e monitorizar as tarefas do dia-a-dia.

Após análise das tendências de consumo, preferências dos consumidores, e introdução de novos produtos, a empresa ocupou também lugar em França através do mundo *on-line* há poucos meses, lançando a sua loja *e-commerce* para o mercado francês, onde acredita que irá alcançar bastante sucesso, sendo um mercado onde a população é muito apologista de madeiras de elevada qualidade e aprecia um espaço exterior cuidado e com requinte.

O ideal para a BYWUD é que as pessoas associem deck ao nome da empresa. Apesar de o *core business* da empresa ser o deck em madeira tropical, conforme já mencionado, o objetivo da empresa é continuar a apostar na diferenciação dos seus produtos e alcançar cada vez mais mercados. A aposta em agentes comerciais especializados localizados nos principais países de atuação é algo que também está a ser analisado pela empresa.

O lançamento deste tipo de produtos nos meios digitais, não foi uma tarefa fácil. Falamos sobre produtos de elevadíssima qualidade com um preço significativamente alto e que muitas pessoas gostam de tocar e ver fisicamente. Com base nisto, a empresa introduziu a possibilidade de aquisição de amostras *on-line* dos seus produtos, acabando por facilitar não só o processo de compra ao cliente, mas também ajudar nas reclamações / trocas por não ser a cor exata que o cliente deseja.

Tendo a empresa iniciado a sua atividade a vender apenas deck em madeira tropical e Pinho e alguma oferta de mobiliário para o exterior e barbecues, o ano de 2022 foi um ano desafiante, tendo sido feitas algumas alterações a nível de oferta de produtos e nas funcionalidades da loja, pensando sempre em simplificar a vida dos clientes e também da equipa BYWUD.

Após 2 anos de lançamento, verificou-se que tinham de ser feitos ajustes na loja e nos produtos oferecidos. O deck em compósito era algo muitas vezes solicitado por clientes, mas algo que a empresa não dispunha para fornecer. Com a constante solicitação por este produto, a empresa decidiu apostar na divulgação de deck em compósito, não perdendo da sua visão a vontade de oferecer produtos de elevada qualidade. Daí surgiu a marca TIMBERDEX, marca esta cuja empresa é representante exclusiva na Europa e a nível internacional, sendo uma marca *Made in Europe*, produzida em Portugal especificamente para a BYWUD e para o Grupo WSM. Durante esse ano, para além do deck em compósito, foi também introduzido ao leque de produtos os revestimentos de paredes em compósito, da marca TIMBERDEX e não só, sendo estes produtos constantemente requisitados tanto por clientes particulares como profissionais.

Figura 6.4 - Logótipo da Marca TIMBERDEX



Fonte: *Website* da TIMBERDEX.

A introdução de deck em bamboo foi também uma das apostas da empresa em 2022. Ao afirmar-se como especialistas em deck, a BYWUD queria ter disponível uma grande

variedade de produtos para os seus clientes, com o objetivo de ser vista como a empresa que tem a “solução completa” de decks. Desta forma, a empresa introduziu algumas opções de bamboo na sua loja *on-line*.

Não podendo deixar de se mencionar, a alteração das funcionalidades da loja foi algo que também demonstrou um impacto positivo nas vendas. Inicialmente, a loja *on-line* foi desenhada a pensar na venda mínima de 5m<sup>2</sup> de deck. Essa era a quantidade mínima que o cliente podia adquirir e tinha de ser sempre em comprimentos variáveis, dependendo do stock disponível. Ao verificar-se que alguns clientes tinham questões quanto aos comprimentos, ou por vezes necessitavam de uma menor quantidade do produto, verificou-se que esta lógica inicialmente introduzida teria de ser alterada. Daí surgiu a venda por peça. Qualquer produto de deck ou de revestimento de paredes dá para adquirir por peça / tábuas, de acordo com as quantidades e medidas preferidas pelos clientes. Aqui os clientes têm o total controlo de escolher o que preferem e o que melhor se enquadra no seu projeto, algo que veio facilitar as compras e vendas.

Com a experiência destes 2 anos de lançamento da loja *on-line*, tornou-se muito claro que a empresa tinha de começar a dedicar as suas principais forças à angariação e retenção de clientes B2B, com principal foco em empresas de jardinagem que instalam deck, carpinteiros, construtores e gabinetes de design e arquitetura que prescrevam os produtos BYWUD. Estes são os clientes que representam a grande fatia das vendas da empresa, por diversas razões. Têm uma maior facilidade em comprar o produto, porque ou já conhecem ou sentem-se mais confiantes a experimentá-lo, por norma executam trabalhos de maior dimensão e compram com uma maior frequência.

Mencionado isto, não quer dizer que a empresa não valorize os seus clientes particulares e não invista neles, mas a frequência de vendas e o valor monetário gasto por este segmento de clientes é muito menor. Isto porque muitas vezes recorrem à contratação da instalação, e acaba por ser o instalador profissional a comprar também o material; mas principalmente porque têm obras de menor dimensão e apenas necessitam de comprar uma vez, ou com muito menos frequência.

## **6.4. Ambiente Externo**

A análise externa de uma empresa permite a identificação de oportunidades externas, para que seja possível aproveitá-las na altura certa, estando constantemente atentos ao possível surgimento de ameaças, para que possam reagir com brevidade.

Segundo a autora Guerra (2014), deve ter-se em atenção dois diferentes tipos de análises: uma análise do macroambiente e uma análise do microambiente.

### **6.4.1. Análise PESTAL**

Começando por uma análise macroambiente, deve ser realizada uma análise PESTAL. Segundo o autor Sousa (2020), citado pelos autores Damasceno e Abreu (2018), a análise PESTAL é a evolução da análise PEST, que engloba fatores Políticos (P), Económicos (E), Sociais (S) e Tecnológicos (T). A evolução desta sigla vem incluir os fatores Ambientais e Legais, constituindo a tão conhecida análise PESTAL.

Neste capítulo, serão analisadas todas as oportunidades e ameaças que a BYWUD enfrenta, provenientes de um ambiente macro.

#### **➤ Fatores Políticos:**

O grupo empresarial internacional do qual a BYWUD faz parte, trata da importação dos produtos em madeira tropical dos quais compra para stock. Esta importação nem sempre é fácil e envolve diversos procedimentos e burocracias.

Atualmente, existem diversos custos de importação associados à importação de madeiras brasileiras. Sobre o preço de compra de mercado, tem de ser sempre somado o valor da importação que corresponde a cerca de 500€ por contentor marítimo com 40', variando estes custos consoante a companhia marítima a ser utilizada.

A partir de novembro de 2024, o processo de importação irá tornar-se ainda mais complicado, pois os importadores e exportadores destas madeiras irão ter de começar a respeitar todas as exigências presentes na licença CITES (Convenção sobre o Comércio Internacional das Espécies da Flora e Fauna Selvagens em Perigo de Extinção), algo que tornará o processo de importação ainda mais desafiante.

Esta licença engloba diversas espécies de animais e plantas cuja importação e exportação é proibida e menciona também aquelas que têm uma comercialização restrita, exigindo uma licença especial para a sua comercialização. As madeiras entraram nesta lista em novembro de 2022, onde nela se encontram espécies de madeira como o Ipê e o Cumaru, duas das madeiras mais vendidas pela BYWUD e todo o grupo empresarial, passando estas espécies a ter uma venda controlada.

➤ **Fatores Económicos:**

A crise económica com a qual nos deparamos atualmente nada tem ajudado no comércio, seja qual for o produto. Desde a Covid 19 que a população tem enfrentado dificuldades económicas, pois o drástico aumento de preços nunca voltou a normalizar e a crise nota-se cada vez mais nas carteiras dos portugueses. Isto traz consequências negativas no número de vendas e na capacidade de compra dos clientes, sobretudo quando falamos de produtos de qualidade superior que tem um valor significativamente elevado comparativamente a opções substitutas, ainda que de qualidade inferior.

Apesar da BYWUD ter sido criada durante o estado de calamidade da Covid 19 e não ter meios de comparação ao estado pré-Covid, é notável que a crise tem um impacto na capacidade de compra dos clientes. Muitos dos clientes levam algum tempo até chegar à fase de decisão de compra; alguns começam por procurar o produto mais premium e acabam por optar por soluções mais económicas; muitos dos consumidores B2C acabam por optar por fazer a instalação do seu próprio projeto, de modo a conseguir poupar na mão de obra; outros acabam ainda por não avançar com qualquer compra, optando por comprar noutra altura.

➤ **Fatores Sociais:**

Uma segmentação bem definida é algo essencial para o desenvolvimento de uma estratégia empresarial. É, portanto, muito importante distinguir as comunicações para os diferentes tipos de clientes, tais como clientes B2B e B2C, e distinguir também a comunicação para os públicos localizados em diferentes países / regiões.

Inicialmente, o público-alvo principal da BYWUD eram os consumidores particulares, com interesse pela bricolagem e com capacidade para o “Faça Você Mesmo”, e como público-

alvo secundário pretendiam alcançar os profissionais da área da carpintaria e construção. No entanto, rapidamente a empresa verificou que ambos estes públicos deverão ser encarados como principais, dando ainda mais destaque à comunicação com os clientes profissionais, uma vez que a maior parte do volume de faturação é proveniente de vendas B2B.

A empresa preocupa-se em comunicar com ambos os segmentos, diferenciando a sua forma de comunicação, nomeadamente o seu tom e conteúdos partilhados.

➤ **Fatores Tecnológicos:**

A tecnologia é algo que tem vindo a tomar uma posição cada vez mais vincada no mercado. Esta está constantemente em atualização, sendo, portanto, necessário as empresas possuírem e fornecerem ferramentas de automatização que facilitem o processo de compra do cliente.

Neste caso, poucas são as empresas que vendem deck e revestimentos de paredes em madeira, compósito e bambu *on-line*, com a facilidade em escolher o número de peças desejado e que seja entregue rápido, em pouquíssimos dias úteis.

Para além da grande oferta de produtos disponíveis e da facilidade de compra, quer *on-line* quer no centro logístico da BYWUD, a empresa tem a capacidade de mandar produzir perfis específicos no caso dos decks em madeira e consegue também mandar produzir cores e comprimentos específicos no caso dos decks e revestimentos em compósito, sendo esta uma inovação bastante competitiva para a empresa.

➤ **Fatores Ambientais:**

As empresas cada vez mais se preocupam com a sua pegada ecológica, com a sustentabilidade e na responsabilidade social. Essa é uma das razões pela qual a BYWUD possui licenças ligadas à sustentabilidade, permitindo-lhe comunicar produtos que são provenientes de florestas geridas de forma responsável.

A empresa trabalha ativamente para promover práticas responsáveis de gestão florestal e na proteção dos recursos naturais do Planeta para as próximas gerações.

Apesar da BYWUD promover alguns produtos certificados tanto em madeiras, compósito ou até mesmo em produtos de mobiliário para o exterior, a grande maioria dos clientes não

procura especificamente por produtos com estas certificações ou produtos produzidos com materiais reciclados. Alguns clientes preocupam-se com a pegada ecológica, no entanto, por norma olham sempre ao fator preço, caso haja diferenças nos preços.

➤ **Fatores Legais:**

Quando se fala em fatores legais é apresentado um conjunto de legislação que a BYWUD tem de enfrentar, não apenas no que toca a todo o processo de importação das madeiras que a empresa vende, mas também no que respeita à venda dos produtos *on-line*.

• **Legislação para a importação de madeiras tropicais:**

Apesar de não ser a BYWUD diretamente a tratar da importação das madeiras, mas sim a empresa principal do Grupo, a GWP, existem sempre diversos fatores legais agregados a este tópico.

Um dos principais fatores legais a ter de ser cumprido com bastante rigor é a cadeia de custódia de rastreamento da madeira, onde tem de ser detalhado todo o processo de extração das árvores, a transformação do produto, o transporte interno e a exportação.

Em adição, o certificado de origem da madeira é um outro documento de extrema importância, sendo este documento necessário para realizar qualquer transação internacional, onde se encontra descrita a origem dos produtos.

• **Legislação para a venda de produtos em *e-commerce*:**

Existe um vasto número de regras que têm de ser analisadas antes de lançar uma loja *on-line*. Diversas políticas têm de ir ao encontro da legislação dos países em que se está a vender.

A BYWUD, antes de se lançar no mundo do *e-commerce*, teve de garantir que tinha definidas e de acordo com os parâmetros legais, os seus termos de serviço, a política de privacidade do cliente, a sua política de *cookies*, a política de devoluções, reembolso e cancelamento de encomendas e a sua garantia.

Todos estes fatores têm de estar devidamente alinhados conforme as leis de cada país, de forma a proteger tanto o consumidor no que toca aos seus direitos, mas também a empresa,

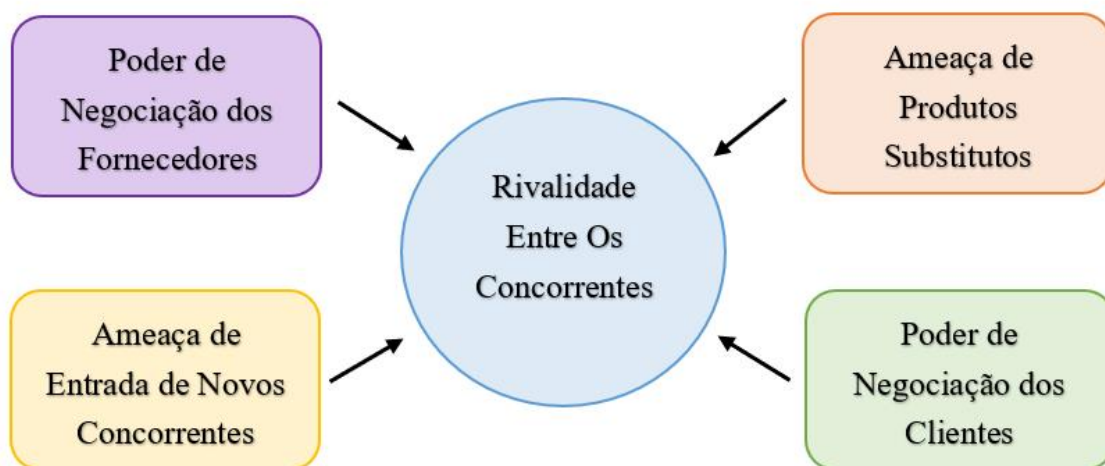
para que todas as regras de compra sejam cumpridas, e para que a empresa tenha de ir ao encontro do que se encontra escrito nos seus termos e condições, mas não para além disso.

#### 6.4.2. As 5 Forças de Porter

Para que seja possível analisar o enquadramento do negócio, a viabilidade e a lucratividade de um mercado, as 5 forças de Porter são estratégias extremamente relevantes a incluir na análise de um negócio.

Conforme o autor Junior (2022), citado por Porter (1989), estas estratégias têm como principal objetivo analisar a concorrência empresarial e perceber como estas cinco forças influenciam o ambiente organizacional. Com base nisso, iremos analisar as 5 forças de Porter e como estas se encontram aplicadas na BYWUD e no seu mercado de atuação.

Figura 6.5 - Modelo das 5 Forças de Porter



Fonte: Elaboração Própria de acordo com as teorias de Porter (1986).

#### ➤ **Rivalidade entre Concorrentes:**

A rivalidade entre concorrentes visa analisar o número de empresas adversárias a atuar em determinado mercado. Quanto mais concorrentes existem, mais difícil se torna para as empresas se posicionarem no mercado, sobretudo, havendo produtos substitutos.

No caso da BYWUD, a empresa optou por lançar o seu negócio em Portugal. Neste mercado, apesar de haver vários *players* que comercializam decks em madeira e outras soluções substitutas, poucos são os concorrentes que têm uma oferta abrangente de decks em madeiras

tropicais, compósito semi-maciço, bambu e revestimentos de parede tanto para exterior como interior. No entanto, o objetivo da empresa não passava por vender apenas em Portugal, uma vez que a população portuguesa, na maioria dos casos opta por soluções mais económicas e de qualidade inferior. A empresa pretendia chegar a um vasto número de mercados da Europa Central, com especial foco em Espanha, França, Alemanha, Bélgica e Países Baixos.

Nestes mercados da Europa Central, os consumidores têm maior apetência pela madeira e uma maior capacidade financeira, tendo particular interesse em decks em madeira tropical. Uma vez que estes mercados têm um poder aquisitivo superior, a BYWUD depara-se com um maior número de concorrentes nesses mercados, tendo isto sido demonstrado logo com a sua entrada *on-line* em Espanha e também em França.

Face aos preços competitivos, os clientes valorizam também o serviço de apoio ao cliente, os prazos de entrega rápidos e eficazes e a vasta oferta de produtos por onde podem escolher. Com base nisto, à parte dos seus decks em madeira tropical disponíveis, de modo a ter uma oferta de produtos mais abrangentes para com os seus clientes, a empresa optou por alargar a sua oferta de produtos, conforme mencionado anteriormente, ao ter introduzido ofertas alternativas e passando também a oferecer soluções para as paredes.

A forte concorrência na Europa Central obrigou a BYWUD a encontrar produtos substitutos ao seu produto *core*, tendo sempre em vista o aumento de notoriedade e a possibilidade de chegar a um maior número de clientes.

➤ **Ameaça de Novas Entradas:**

Com o notável crescimento das vendas *on-line* nos últimos anos, é notório que as empresas comecem a adotar estratégias para diversificar os seus meios de comunicação e disponibilidade de produtos. Surgiram muitas novas empresas dedicadas ao *e-commerce* com este *boom* das vendas *on-line*, e muitas daquelas já instaladas no mercado decidiram investir também neste canal de vendas. Para aquelas que já tinham toda a sua estrutura delineada, nomeadamente, espaço físico, stock, clientes atuais, apenas tiveram de criar um novo canal de vendas.

Apesar de o número de lojas *on-line* ter aumentado, o negócio de madeiras ainda é visto como uma transação relacional, em que os clientes gostam de ver os produtos, colocar algumas questões e por vezes testá-lo primeiramente. Ou seja, muitos dos clientes deste mercado gostam do contacto pessoal, sobretudo quando falamos em clientes empresariais.

Sendo os principais produtos da BYWUD os seus decks em madeira tropical, são produtos que poucas empresas em Portugal comercializam *on-line*, não só por ser um produto de elevado valor monetário, mas também por envolver um processo de compra longo e demorado. Existem sim concorrentes a vender estes produtos, mas na grande maioria dos casos estes concorrentes são armazenistas que não têm presença *on-line* e que vendem a revendedores.

Quando olhamos para os outros países na Europa Central, aí sim, existem diversos concorrentes a vender este tipo de produtos através da *web*, tornando-se extremamente necessário investir em publicidade, suporte ao cliente e também divulgar em maior escala os preços competitivos da empresa.

Com base nestas considerações, a ameaça de novas entradas é algo que assusta a BYWUD. Não é necessariamente o número de concorrentes que assusta a empresa, mas sim a expansão para o digital por parte dos seus concorrentes armazenistas com forte conhecimento pelos produtos, que têm comerciais na rua a divulgar os produtos, com uma base de clientes já alargada e com todo o processo de importação dos produtos devidamente estudado e alinhado.

➤ **Poder de Negociação do Fornecedor:**

Os fornecedores têm uma grande influência nas indústrias. São eles que disponibilizam os fatores de produção, tais como as matérias-primas e os bens intermediários que originaram os produtos vendidos aos consumidores.

É, portanto, fundamental estabelecer desde o início do contacto uma boa relação comercial. Eles têm muito poder, pois se não cumprirem com os seus prazos, preços e qualidade, quem acaba por sofrer é quem está a tentar vender os produtos produzidos por eles.

Tomando como exemplo a situação da Covid 19 e esta flutuação drástica de preços resultantes da Guerra na Ucrânia, houve uma enorme escassez de produtos, que acabaram

por gerar aumentos insuportáveis nos materiais. Ou seja, os fornecedores ao aumentarem os preços derivados da inflação, levaram a que os seus compradores tivessem de refletir também esses aumentos, impactando transações comerciais.

O grupo ao qual a BYWUD pertence lida diretamente com a compra das suas madeiras tropicais a produtores que transformam a madeira em bruto nos decks desejados. O grupo tem vários tipos de fornecedores no Brasil, nomeadamente, empresas que têm concessões de áreas florestais e produzem o dito produto acabado; Serrações que compram troncos de árvores e os transformam em deck para vender; E ainda serrações com quem formalizam um acordo antes da época da colheita, que ocorre uma vez por ano, para venderem a totalidade ou grande maioria da sua produção.

Para além dos fatores acima mencionados, os preços de venda no Brasil são condicionados pela oferta / procura no momento da compra e têm variado com muita frequência. Países com elevado poder de compra como os EUA, aumentam significativamente a procura com a sua dinâmica de mercado interno e conseqüentemente fazem subir os preços. Em tempos de Pandemia os preços dispararam e até ao momento ainda não estabilizaram apesar de terem baixado significativamente e se terem aproximado dos valores pré-Pandemia.

Em adição, para além de todos os custos do produto em si, os preços de transporte têm também de ser considerados, e estes sofreram várias alterações não só devido à Pandemia como também por causa da Guerra com a Ucrânia e a Rússia.

➤ **Poder de Negociação do Cliente:**

Os clientes e a sua capacidade de negociação é algo que as empresas devem ter em especial atenção, uma vez que pode impactar a rentabilidade das empresas.

Por norma, a grande parte dos clientes valoriza a qualidade dos produtos, a disponibilidade, nomeadamente os tempos de entrega, o serviço agregado à sua compra ou possível compra, mas sobretudo o preço.

Quando falamos em clientes B2C, sobretudo no *e-commerce*, os clientes têm acesso aos preços visíveis *on-line* e todas as informações associadas a uma compra via *web*. Apesar dos clientes optarem na grande maioria dos casos por preços baixos, umas vezes que estes estão acessíveis na *internet*, analisam também a rápida entrega. Caso tenham alguma questão que

não esteja visível *on-line*, a capacidade de resposta da empresa é por norma também analisada na decisão de compra.

No caso destes consumidores particulares da BYWUD, o poder de negociação é relativamente reduzido, uma vez que estes por norma compram o produto ao preço visível, quer seja uma compra *on-line* ou uma compra em espaço físico. No entanto, surgem casos em que os clientes tentam negociar o preço dos produtos, sobretudo quando se fala em quantidades de compra elevadas.

Os clientes B2B da empresa, por outro lado, têm um poder de negociação muito superior, uma vez que têm acesso aos preços de revenda da empresa, destinados a profissionais da área da construção e da carpintaria. Apesar de terem os preços tabelados, por norma, estes tentam negociar o preço, apresentando o preço a que compram na concorrência, ou tentando obter um valor inferior, sobretudo quando falamos em grandes quantidades de compra.

➤ **Ameaça de Produtos Substitutos:**

O constante crescimento do mercado e a facilidade em criar empresas e começar a vender produtos é algo que as empresas presentes no mercado têm de enfrentar. Torna-se, portanto, fundamental, a inovação de produtos existentes e a procura pela introdução de mais e novos produtos ao leque dos produtos oferecidos por determinada organização.

No caso dos produtos fornecidos pela BYWUD, apesar da empresa ter um grande leque de produtos de deck em madeira tropical, com diversas medidas e perfis, existem situações em que clientes querem determinada espécie ou perfil que a empresa não tem e que não tem a possibilidade de mandar produzir. Nessas situações, a empresa perde o cliente para os seus concorrentes, caso não o consiga captar com alguma das opções disponíveis.

Com o aumento da procura por produtos para terraços, começaram a ser desenvolvidas outras soluções para além da madeira, nomeadamente opções de deck em compósito e em bambu, que têm um aspeto idêntico à madeira, mas que não exigem tanta manutenção.

Com o receio de não conseguir satisfazer todos os clientes com os produtos que dispunha, a BYWUD optou por introduzir ao seu leque de produtos disponíveis, os famosos decks e revestimentos de paredes em compósito e deck em bambu, para que conseguisse ter disponível um maior número de produtos e de diferentes materiais.

No entanto, apesar deste aumento de produtos disponíveis, tal como no caso das madeiras, a BYWUD preza muito pela qualidade. Ao oferecer produtos de elevada qualidade, a empresa está ciente de que os clientes encontrarão opções substitutas a um preço menor, ainda que de qualidade inferior. Isto é algo que ameaça a empresa e que a impossibilita de concretizar algumas vendas, porém, a empresa prefere posicionar-se como especialista em materiais de elevada qualidade e em deixar os seus clientes satisfeitos, ao invés de concluir uma venda, mas através de produtos de baixa qualidade que mais tarde irão dar problemas e que podem difamar a marca BYWUD.

## **6.5. Ambiente Interno**

A análise do ambiente interno tem como principal objetivo conseguir expor as oportunidades e as ameaças da empresa, determinando os seus pontos fortes e fracos comparativamente a outras empresas.

Ao ser elaborado um diagnóstico interno de qualquer empresa, devem ser analisadas as capacidades e as competências da mesma, fazendo uma análise dos recursos que constituem uma organização, nomeadamente, recursos humanos, organizacionais, financeiros e de marketing, pois estes fatores que são controláveis à empresa, acabam por resultar na identificação de pontos fortes e fracos.

### ➤ **Recursos Humanos:**

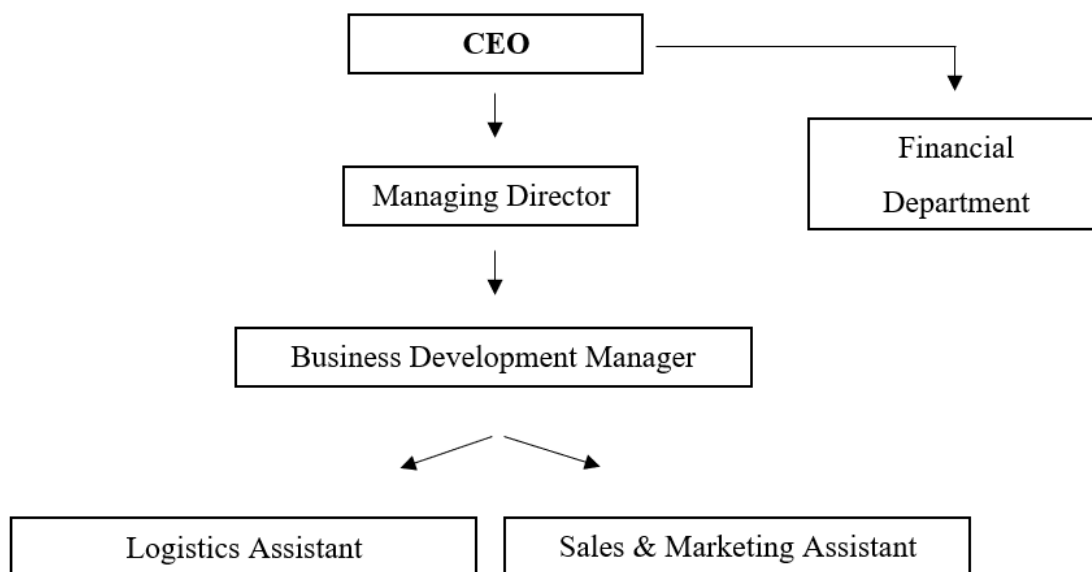
A BYWUD é uma pequena e média empresa (PME), contando atualmente com um pequeno número de colaboradores, sendo um total de 4 colaboradores. Para além da sua pequena equipa, a empresa conta com uma grande ajuda dos colaboradores da GWP e subcontrata também alguns dos serviços que necessita no seu dia-a-dia.

Para que a equipa esteja sempre a par das novidades do mercado e consiga ter toda a informação sobre os produtos que oferece, os colaboradores fazem visitas a feiras nacionais e internacionais e visitam as fábricas onde os seus produtos são produzidos, para que consigam dar informação mais técnica e detalhada aos seus clientes.

➤ **Recursos Organizacionais:**

Sendo a equipa da BYWUD muito reduzida, torna-se difícil haver uma estrutura definida da empresa. Para além disso, alguns dos recursos da empresa são recursos partilhados com a empresa principal do grupo, nomeadamente o Departamento Financeiro, e outros são recursos subcontratados, sendo prestados serviços para a empresa. Desse modo, propõe-se o seguinte organograma presente na figura 6.6, visível abaixo.

Figura 6.6 - Proposta de Organograma da Empresa BYWÚD, Lda.



Fonte: Elaboração Própria.

A empresa utiliza alguns sistemas de controlo e gestão para comunicar internamente entre colaboradores e para se organizar a nível de distribuição de tarefas. A principal ferramenta de gestão utilizada pela empresa é o *software ZOHO One* (figura 6.7).

Figura 6.7 – Esquema das Aplicações Incluídas no Software Zoho One



Fonte: Imagem disponível no Google em <https://smarts Summit.pt/zoho-one-a-plataforma-de-eficiencia-empresarial/>

Este *software* inclui diversas aplicações distintas, aplicações estas que, para além de ajudarem no controlo da equipa internamente, facilitam a comunicação da empresa com os seus clientes e fornecedores.

➤ **Recursos Financeiros:**

Compreende-se que o lançamento de uma empresa significa a necessidade de investimento de recursos financeiros, sobretudo quando falamos do lançamento de uma loja *on-line* que se destina à venda de produtos para o exterior da casa, que correspondem a um gasto elevado e que envolvem uma logística um pouco mais complicada do que quando se trata de envios de pequenos volumes.

No entanto, a BYWUD tem a vantagem de ter rápido e fácil acesso ao stock das madeiras tropicais detidas pela empresa principal do grupo, a GWP, e de ter também a possibilidade de se encontrar instalada no centro logístico da mesma.

Deste modo, apesar destes primeiros anos desde o lançamento da empresa serem anos de grande investimento, a BYWUD ainda assim teve a possibilidade de evitar alguns dos maiores investimentos que as empresas por norma têm de fazer, nomeadamente a compra de stocks e de um local para as instalações.

➤ **Recursos de Marketing:**

Apesar da BYWUD vender e comunicar produtos para o exterior da casa, os produtos nos quais investe mais em marketing são os seus produtos de deck e também revestimentos de parede. Todos os preços dos produtos que a empresa dispõe estão visíveis ao cliente, ao terem a loja *on-line*. No entanto, a empresa divulga constantemente campanhas promocionais, para tentar cativar o cliente a comprar.

Para além de comunicar através da sua loja *on-line*, a BYWUD investe na divulgação dos seus produtos nas redes sociais, nomeadamente, no *Facebook*, *Instagram* e *Pinterest*. Divulga também, ainda que em menor escala, no *LinkedIn* e investe também na criação de alguns vídeos educacionais e demonstrativos no seu canal de *Youtube*.

Em adição, uma das ferramentas utilizadas pela empresa para a divulgação das suas novidades e campanhas promocionais é o *e-mail* marketing. A empresa elabora *e-mails* distintos para cada um dos seus diferentes públicos, chamando à atenção dos clientes para aquilo que estão a comunicar, para que estes continuem a recordar-se da empresa e dos seus produtos.

### **6.5.1. Análise SWOT**

Segundo os autores Kotler e Armstrong (2015), citado por Collodetto et al. (2021), a Matriz SWOT foi desenvolvida por Albert S. Humphrey, um consultor de negócios americano que se foca no estudo da gestão organizacional e em diferenças culturais. Esta ferramenta permite analisar as forças (*strengths*) e as fraquezas (*weaknesses*) de uma empresa, tal como as ameaças (*threats*) e as oportunidades (*opportunities*).

Neste ponto, é feita uma análise interna e externa à BYWUD (análise SWOT), onde são analisadas as forças e fraquezas da empresa e verificadas as oportunidades e ameaças que a mesma enfrenta.

Com esta análise, cresce o objetivo de conseguir levar a empresa a focar-se nos seus pontos fortes, com vista a conseguir alcançar os objetivos desejados, mas conseguir também reconhecer os seus pontos fracos, para que seja possível reduzir as repercussões dos mesmos. Para além disso, esta análise permite também uma observação das oportunidades da empresa, com vista à proteção das ameaças externas.

Apresenta-se, de seguida, a análise SWOT que sintetiza as forças e as fraquezas, bem como as oportunidades e as ameaças enfrentadas pela BYWUD.

➤ **Forças:**

- Oferta de produtos de qualidade superior;
- Uma das primeiras empresas a vender deck em madeira tropical *on-line* em Portugal;
- Tempos de entrega curtos;
- Capacidade de resposta rápida e eficaz;
- Criação de parcerias em *dropshipping* com alguns fornecedores;
- Venda de produtos através do canal *e-commerce* e vendas assistidas;
- Parte de um grupo internacional com estabilidade financeira;
- Estratégia de internacionalização com foco nos mercados da Europa Central.

➤ **Fraquezas:**

- Custos da matéria-prima elevados;
- Dificuldade em transportar os produtos;
- Baixa notoriedade da marca;
- Pouca diversidade de produtos;
- Dependência na resposta dos fornecedores *dropshipping*;
- Falta de meios próprios de transportes que leva à necessidade contratação de transportes caros;
- Estragos nas mercadorias efetuados pelas transportadoras.

➤ **Oportunidades:**

- Parcerias com clientes e fornecedores;
- Expansão dos produtos da marca em novos canais de distribuição;
- Surgimento de novos mercados;
- Introdução de produtos alternativos;
- Crescente procura de produtos para o exterior da casa;
- Aumento de comportamento de compra em comércio eletrónico.

➤ **Ameaças:**

- Aumento da concorrência por produtos para o exterior da casa;
- Procura por parte dos clientes por soluções de baixo valor económico, ainda que com baixa qualidade;
- Fatores políticos e legais que dificultam a importação das madeiras;
- Incidências decorrentes no transporte da mercadoria;
- Recessão económica.

Após análise das variáveis internas, das oportunidades e ameaças e dos pontos fracos e fortes à empresa BYWUD, pode-se mencionar que a empresa talvez beneficiasse se tivesse meios próprios de entrega, uma vez que poderia fazer um acompanhamento mais próximo aos seus clientes, teria especial cuidado no transporte dos seus produtos e poderia ter um contacto direto com os clientes.

Para além disso, a médio prazo, uma vez que a empresa se especializa nas vendas *on-line* e aposta muito em comunicação através de diversas redes sociais, poderá demonstrar-se benéfico para a empresa desenvolver a sua própria equipa de marketing, focalizando mais valências e conhecimentos no dia-a-dia da empresa.

## **6.6. Vantagens Competitivas da Empresa**

Segundo Porter (1980), as empresas são consideradas bem-sucedidas quando aparentam ser mais vantajosas do que os seus concorrentes. Podemos considerar que uma empresa é mais vantajosa do que as suas concorrentes quando consegue retornos que ultrapassam a média do seu setor de atividade.

Estas procuram obter vantagens competitivas que sejam sustentáveis, com vista ao retorno de valor durante um grande período de tempo.

### **6.6.1. Diferentes Estratégias e Posicionamento de Mercado**

Para que seja possível obter vantagens competitivas é importante que a empresa adote estratégias de liderança de custos, diferenciação ou de foco. (Porter, 1980).

Começando por analisar a estratégia de liderança de custos, assume-se que a empresa consiga oferecer os seus produtos a um custo mais baixo comparativamente aos seus concorrentes nos seus principais produtos. Acredita-se que se a empresa conseguir alcançar e manter a liderança global de custos, que consegue ser um dos principais atores no mercado em que se encontra.

No que toca à estratégia de diferenciação, está pressuposto que os clientes estão dispostos a pagar um preço superior aos preços praticados pelos concorrentes, ao terem a perceção de que os produtos da empresa em causa são de qualidade superior face aos bens dos concorrentes. Por norma, quando as empresas decidem colocar em prática esta estratégia, elas seleccionam atributos que os clientes considerarão importantes e diferenciados.

Quanto à estratégia de foco, esta tem duas variantes, nomeadamente, o foco no custo e o foco na diferenciação. No caso do foco na diferenciação, as empresas procuram possuir uma estratégia de alta diferenciação, direccionando os seus produtos diferenciados para um segmento de clientes específicos. Paralelamente, o foco na liderança de custos, tem a característica de propor custos mais baixos do que os seus concorrentes.

No caso da BYWUD, a empresa disponibiliza aos seus clientes produtos de qualidade superior, que não se encontram à venda em qualquer estabelecimento concorrente, sobretudo quando falamos em compras *on-line*. A estratégia da empresa não é apresentar os preços mais baixos do mercado, até como forma de posicionar o seu produto de gama média-alta e uma vez que apresenta garantias longas. Logo, os produtos BYWUD provavelmente não serão os mais económicos com os quais os clientes se irão deparar. Porém, quando falamos de produtos comparáveis com uma qualidade idêntica, acredita-se que os produtos BYWUD serão muito provavelmente das opções mais económicas no mercado.

O facto de o grupo empresarial ao qual a BYWUD pertence ter total controlo sobre a produção e importação dos produtos que dispõe faz com que a empresa tenha uma maior competitividade e maior facilidade em fornecer aos seus clientes os produtos desejados.

Assim sendo, podemos mencionar que a BYWUD coloca em prática a estratégia de diferenciação e a estratégia de foco na diferenciação. Porém, podemos também concluir que a empresa se foca em divulgar preços mais competitivos comparativamente às ofertas anunciadas pelos seus concorrentes.

### **6.6.2. Modelos de Fidelização Aplicados à Empresa BYWUD**

Com base nos modelos de fidelização estudados ao longo deste trabalho, é considerado fundamental a aplicação de modelos de fidelização por parte das empresas. Estes devem ser definidos com base nas necessidades e nos desejos dos clientes.

Estes modelos têm como objetivo criar e manter relacionamentos de longa data com os seus clientes, conseguindo levá-los a repetir a compra sempre na mesma empresa.

Deste modo, nesta fase analisaremos os modelos de fidelização implementados pela BYWUD ainda que usados em maior ou menor escala.

#### ➤ **Modelo de Recompensas:**

Quando ouvimos falar em recompensas, associamos logo a prémios ou descontos. Certo é que o modelo de recompensas tem como objetivo recompensar o relacionamento do cliente com a empresa, levando-o a repetir a compra, através do uso de prémios, descontos, bónus e incentivos.

No caso da BYWUD, a empresa faz uso do modelo de recompensas, diferenciando, porém, a forma de recompensar os seus diferentes segmentos de clientes.

Quando falamos em empresas ligadas a obras no exterior da casa (clientes B2B), a BYWUD oferece-lhes condições especiais, nomeadamente, descontos de revenda em qualquer compra que façam. Para este tipo de clientes, a empresa tem tabelas de preços definidas, no entanto, estes preços são muitas vezes discutidos entre o cliente e a empresa mediante o produto e a quantidade a ser encomendado. Desta forma, o cliente tem a possibilidade de ganhar uma margem nos produtos BYWUD.

No caso dos clientes particulares (B2C), por outro lado, a empresa divulga algumas promoções nos seus produtos nas alturas de saldos e por vezes lança também campanhas com promoção em um ou mais produtos, através do envio de *e-mails* para os contactos na sua base de dados.

Apesar deste modelo estar a ser posto em prática, ainda há margem para evolução na questão das recompensas a serem oferecidas aos consumidores profissionais que repetem ou podem vir a repetir compras com alguma frequência, tal como bónus ou incentivos.

Para os consumidores particulares, torna-se de certa forma mais difícil oferecer bônus, uma vez que as compras que estes clientes fazem são por norma compras únicas. Os clientes quando compram deck ou revestimentos de parede, a intenção deles é que estes produtos durem o máximo tempo possível, logo, não pretendem repetir a compra durante vários anos. No entanto, futuramente, a intenção da empresa é oferecer descontos adicionais a estes clientes em forma de *voucher* a utilizar em segundas compras.

➤ **Modelo Educacional:**

O modelo educacional procura comunicar de forma interativa com o cliente, com vista ao aumento do consumo, fornecendo informação importante para a criação de produtos atualizados.

A BYWUD, desde o seu lançamento, aposta na criação de conteúdos técnicos e informativos sobre como usar os seus produtos, nomeadamente, fichas técnicas, manuais de instalação, posts blogue e divulgação de imagens e de vídeos demonstrativos.

Uma vez que os produtos BYWUD são produtos *premium* e com um preço significativamente superior comparativamente aos produtos substitutos de inferior qualidade disponíveis no mercado português, a empresa sempre viu como fundamental a aposta na criação de conteúdos explicativos e até mesmo demonstrativos sobre os seus produtos, conceitos e práticas, dando credibilidade à empresa enquanto especialistas em deck.

Através da criação destes conteúdos, a empresa acredita que consegue chegar à mente de mais consumidores, captando a sua atenção e mostrar-lhes que a longo prazo será mais benéfico optar um produto de melhor qualidade, ainda que com um preço ligeiramente mais elevado, do que optar por uma solução mais económica, mas que acabará por se danificar a um ritmo muito mais acelerado.

Para além destes conteúdos informativos sobre os produtos em específico, a empresa luta também para divulgar ao máximo informação sobre a sustentabilidade, querendo mostrar ao cliente que as madeiras que tem são de origem legal e que são sustentáveis, sendo fulcral que todos os processos de recolha de madeira sejam feitos com o máximo rigor, de forma a preservarmos o ecossistema florestal e reduzirmos ao máximo o nosso impacto.

➤ **Modelo Contratual:**

Através deste modelo de fidelização, as empresas oferecem periodicamente condições especiais em determinados produtos ou serviços, através do acordo escrito que têm implementado.

A BYWUD, para além de vender através da sua loja *on-line* a consumidores particulares (B2C), vende também a parceiros instaladores de deck ou profissionais da construção (B2B). No caso dos clientes B2C, a empresa não dispõe de condições especiais para com este segmento de clientes, ainda que lancem por vezes campanhas de desconto quando assim acreditam ser benéfico para a empresa. Relativamente aos clientes e parceiros B2B, estes usufruem de condições especiais de desconto, sendo empresas ligadas à construção ou carpintaria, que por vezes precisam ou podem vir a precisar dos produtos da empresa.

No entanto, uma vez que não existe nenhum contrato formal agregado aos descontos fornecidos a estes profissionais, e uma vez que a empresa pode alterar os seus preços com a frequência que desejar, sem aviso prévio e estando possibilitada a mudar as percentagens de desconto fornecidas aos clientes, não podemos considerar que a empresa faz uso deste modelo de fidelização, pelo menos devidamente.

➤ **Modelo de Afinidade:**

Neste modelo reúnem-se os grupos de consumidores que partilham interesses comuns relacionados com os produtos ou serviços oferecidos, conduzindo a um elevado nível de respostas e envolvimento.

Apesar de a empresa ter criado um grupo na rede social *Facebook* destinado à aproximação de clientes com gosto por bricolagem e pela construção de projetos, com a utilização de madeiras e outros produtos idênticos, destinado tanto aos consumidores particulares como aos consumidores profissionais, este grupo ainda não obteve grande aderência.

A BYWUD deve, portanto, dar mais valor a este modelo de fidelização. Pode começar por apostar em divulgar estes grupos de afinidade, arranjando formas de cativar os seus clientes a interessarem-se por deck e outros produtos para o exterior. No entanto, conforme o *feedback* recebido por parte de muitos clientes, sobretudo clientes profissionais, o ideal era começar a desenvolver alguns eventos nas instalações da empresa, destinado a carpinteiros

e construtores, apostando na formação dos produtos e em como estes devem ser instalados. Desta forma, os clientes ficariam a conhecer a empresa para além do contacto telefónico, e haveria a possibilidade de *networking*.

➤ **Modelo do Serviço de Valor Agregado:**

Colocar em prática a estratégia do serviço de valor agregado significa ter em atenção todos os serviços agregados aos produtos oferecidos aos clientes, acrescentando valor à sua compra com vista à fidelização dos clientes.

Este é um aspeto no qual a BYWUD costuma ter particular atenção. A empresa procura conquistar a confiança dos clientes ao demonstrar sempre disponibilidade para esclarecer qualquer questão. Para além disso, tem também sempre o cuidado em contactar o cliente para confirmar se as entregas podem ser feitas na data estimada, e posteriormente confirmam se esta foi feita corretamente e se os produtos corresponderam ao desejado, sobretudo quando falamos de encomendas de grande dimensão.

Em adição, os colaboradores costumam também ter sempre a atenção de escrever um cartão de agradecimento aos clientes pela sua preferência por produtos BYWUD e pela sua compra.

➤ **Modelo de Alianças ou Complementar:**

São criadas alianças entre empresas com o intuito de complementar a oferta de produtos ou serviços disponibilizados aos consumidores.

Pode dizer-se que este modelo é fortemente adotado pela BYWUD, uma vez que a empresa formou alianças com diversas empresas que dispõem de produtos adequados ao exterior da casa.

A empresa acredita que beneficia ao ter uma oferta mais alargada de produtos disponíveis para com os seus clientes, sem que tenha de fazer stock de todos eles, adotando a estratégia de *dropshipping*. Isto permite à empresa crescer, ao diversificar os produtos disponíveis, diminuindo tempos de entrega e custos operacionais.

Para além da oferta adicional de produtos disponíveis, a BYWUD estabelece também alianças com empresas da área da construção e carpintaria, nomeadamente, parceiros

instaladores de deck que têm a disponibilidade e o interesse em prestar o serviço de mão de obra aos clientes BYWUD com produtos fornecidos pela empresa.

Como conclusão a este capítulo, uma das razões pela escolha desta empresa prendeu-se com o facto de a autora do presente trabalho ser um membro da mesma, desde o momento de criação da empresa, tendo vindo a ser algo muito gratificante, ainda que desafiante, ver a empresa crescer todos os dias, a nível de notoriedade, diversidade de produtos e expansão *on-line* para novos mercados.

Para além disso, achou-se ser uma escolha interessante, por ser uma empresa ainda bastante recente, que apostou na divulgação de produtos fora do dito normal em contexto *e-commerce*, uma vez que a venda destes materiais por norma envolve relações mais pessoais onde os clientes gostam de ver o produto e falar primeiramente com os vendedores. Para além disso, também pela sua capacidade de vender a diferentes segmentos de clientes, sendo interessante analisar a diferença entre cada um destes segmentos e a sua forma de conclusão de negócios.

Conseguimos verificar ao longo deste trabalho que a empresa tem muitas oportunidades para crescer e que são poucos os seus concorrentes diretos que colocam em prática tudo aquilo que a empresa faz. No entanto, uma vez que a fidelidade dos clientes é menor do que gostaríamos, a minha sugestão para algumas melhorias a serem implementadas, passam pela aposta contínua em desenvolver mais e melhores estratégias de fidelização, complementado os modelos já colocados em prática e colocar em prática mais modelos, nomeadamente o modelo de afinidade, consoante sugerido também pelo próprio Diretor Geral da BYWUD, uma vez que é um modelo que praticamente não se encontra a ser explorado pela empresa, mas também o modelo contratual que pode trazer várias vantagens e negócios à empresa, havendo acordos escritos e com requisitos obrigacionais a serem cumpridos, trazendo vantagens tanto para a empresa como para os seus parceiros.

## Capítulo 7: Metodologia da Investigação

Neste capítulo será apresentada a metodologia adotada na investigação, tendo em vista a resposta aos objetivos definidos.

Este estudo dedica-se principalmente à compreensão dos modelos de fidelização aplicados pela empresa e como os clientes reagem à prática dos mesmos. Foram analisados dados com base na informação interna obtida pela empresa e validados através das respostas adquiridas através do formulário anónimo respondido pelos clientes.

Conforme citado pela autora Santiago (2023), segundo expresso por Yin e Grassi (2005), considera-se um estudo de caso a colocação em prática de uma estratégia de pesquisa que engloba desde o planeamento, aos métodos de recolha de dados e aos procedimentos utilizado para verificação dos mesmos.

Existem também outras vantagens associadas a um estudo de caso, tais como a possibilidade de investigar diferentes contextos, e também a oportunidade de conseguir analisar um caso real, permitindo relacionar a teoria à prática.

Para que seja possível testar o modelo proposto e analisar detalhadamente os resultados, foram recolhidos dados primários através de um questionário divulgado *on-line* com os clientes e potenciais clientes da BYWUD. Foi escolhido este método de recolha de dados por ser eficaz, anónimo, de baixo custo e por gerar um elevado número de respostas.

### 7.1. Justificação da Escolha do Tema

Cada vez mais, as empresas têm dificuldade em conseguir captar a atenção dos clientes e em retê-los. Dentro dos vários conceitos de fidelização propostos por diversos autores, segundo Bogmann (2000, p.87) “Fidelizar é transformar um comprador eventual em um comprador frequente. É fazer com que esse cliente compre cada vez mais e até divulgue a empresa.”

Segundo Kotler e Keller, para que seja possível às empresas fornecer valor agregado aos clientes, deve ter-se em consideração os valores do cliente e quais as suas perceções e expectativas. “A criação e entrega de valor superior deve ser perseguida de modo a proporcionar ao cliente satisfação de forma sustentável” (Kotler e Keller, 2012, p. 317).

O acesso à informação de forma ilimitada e as inúmeras opções possíveis de escolha acaba por dificultar os relacionamentos duradouros e fiéis entre o cliente e a empresa, sendo, portanto, fundamental a empresa tentar criar uma relação pessoal com os seus clientes de uma forma constante. (Bogmann, 2000).

“Clientes fidelizados a uma marca são clientes que voltam repetidamente para comprar a marca porque estão emocionalmente ligados e comprometidos com ela.” (Rubio, N; Yague, M , 2019, pg. 79)

A partir do diagnóstico apresentado no capítulo anterior, o presente tema demonstrou-se interessante, uma vez que permitirá identificar soluções para um ponto fraco identificado, nomeadamente a fidelização e retenção de clientes ao:

- Acreditar que muitas empresas ainda não adotaram modelos de fidelização ou não lhes estão a dar o devido valor / a utilizar corretamente;
- Por ser um tema importante não só para o crescimento das empresas como, também, para o bem-estar dos clientes;
- Criar uma base de dados que permita diferenciar a informação / comunicação para com os diferentes públicos;
- Perceber como podem os modelos de fidelização facilitar o processo de venda entre a empresa e os clientes B2B e B2C;
- Por gosto pessoal, ao trabalhar numa empresa que tem como objetivo conseguir fidelizar tanto clientes B2B como B2C;
- Verificar que a Sustentabilidade das empresas depende da fidelidade dos seus clientes.

## **7.2. Questão da Investigação**

Para que fosse possível obter resposta ao principal objetivo deste estudo, com base na revisão de literatura feita, colocou-se a seguinte questão:

**Questão Principal:** *“Os modelos de fidelização a serem estudados representam uma maior eficácia em negócios B2B ou B2C na empresa BYWUD?”*

Com base nisto, propõe-se a realização de um estudo empírico, tendo como principal objetivo a análise do impacto que os modelos de fidelização escolhidos para este desenvolver neste estudo, têm em cada tipo de negócio e na satisfação dos clientes BYWUD.

### **7.3.Proposta de Hipóteses**

Para suportar a questão de investigação apresentada anteriormente, foram elaboradas as seguintes hipóteses de investigação sobre a empresa BYWUD a desenvolver ao longo do presente trabalho:

#### **Hipótese 1: O modelo de Recompensas acelera a fidelização em clientes B2B comparativamente a clientes B2C:**

H1. a. O modelo de Recompensas aumenta a frequência de vendas de clientes B2B comparativamente a clientes B2C;

H1. b. O modelo de Recompensas aumenta o valor monetário gasto em compras de clientes B2B comparativamente a clientes B2C;

H1. c. O modelo de Recompensas aumenta a quota de gasto de clientes B2B comparativamente a clientes B2C;

#### **Hipótese 2: O modelo educacional acelera a fidelização em clientes B2B comparativamente a clientes B2C:**

H2. a. O modelo educacional aumenta a frequência de vendas de clientes B2B comparativamente a clientes B2C;

H2. b. O modelo educacional aumenta o valor monetário gasto em compras de clientes B2B comparativamente a clientes B2C;

H2. c. O modelo educacional aumenta a quota de gasto de clientes B2B comparativamente a clientes B2C;

**Hipótese 3: O modelo do serviço de valor agregado acelera a fidelização em clientes B2B comparativamente a clientes B2C:**

H3. a. O modelo do serviço de valor agregado aumenta a frequência de vendas de clientes B2B comparativamente a clientes B2C;

H3. b. O modelo do serviço de valor agregado aumenta o valor monetário gasto em compras de clientes B2B comparativamente a clientes B2C;

H3. c. O modelo do serviço de valor agregado aumenta a quota de gasto de clientes B2B comparativamente a clientes B2C;

**Hipótese 4: O modelo de alianças acelera a fidelização em clientes B2B comparativamente a clientes B2C:**

H4. a. O modelo de alianças aumenta a frequência de vendas de clientes B2B comparativamente a clientes B2C;

H4. b. O modelo de alianças aumenta o valor monetário gasto em compras de clientes B2B comparativamente a clientes B2C;

H4. c. O modelo de alianças aumenta a quota de gasto de clientes B2B comparativamente a clientes B2C;

**Hipótese 5: Os clientes B2C demonstram-se mais sensíveis à inexistência dos modelos de fidelização comparativamente a clientes B2C:**

H5. a. Os clientes B2B demonstram-se mais sensíveis à inexistência dos modelos de fidelização na variável frequência de vendas comparativamente a clientes B2C;

H5. b. Os clientes B2B demonstram-se mais sensíveis à inexistência dos modelos de fidelização na variável valor monetário comparativamente a clientes B2C;

H5. c. Os clientes B2B demonstram-se mais sensíveis à inexistência dos modelos de fidelização na variável quota de gasto comparativamente a clientes B2C;

#### **7.4. População Alvo**

O público-alvo do inquérito é constituído por consumidores particulares (B2C) e consumidores profissionais (B2B) que tenham tido algum contacto com a empresa BYWUD, estando presentes na base de dados da empresa por terem interagido com a empresa *on-line*, quer tenha sido através de contacto *e-mail*, formulários de esclarecimento de dúvidas ou via telefone, por terem feito uma visita ao espaço físico da empresa ou ao terem realizado alguma compra quer na loja *on-line* BYWUD ou através de uma venda assistida.

Foram considerados como alvo os residentes em Portugal Continental e Ilhas, maiores de 18 anos, sem qualquer restrição relativamente ao género, habilitações literárias, situação profissional, rendimentos ou zona de residência no caso dos consumidores particulares. E no que toca aos consumidores profissionais, foram consideradas como alvo, empresas em Portugal Continental e Ilhas, sem qualquer restrição quanto aos setores de atividade, número de colaboradores da empresa, localização da sede fiscal da empresa e volume anual de faturação.

#### **7.5. Instrumentos de Medida**

Para a realização desta investigação, foram utilizados dois instrumentos de medida.

Foi elaborado um questionário destinado a clientes que já tenham tido algum contacto com a empresa BYWUD ou que costumam comunicar com a empresa e receber informações da mesma.

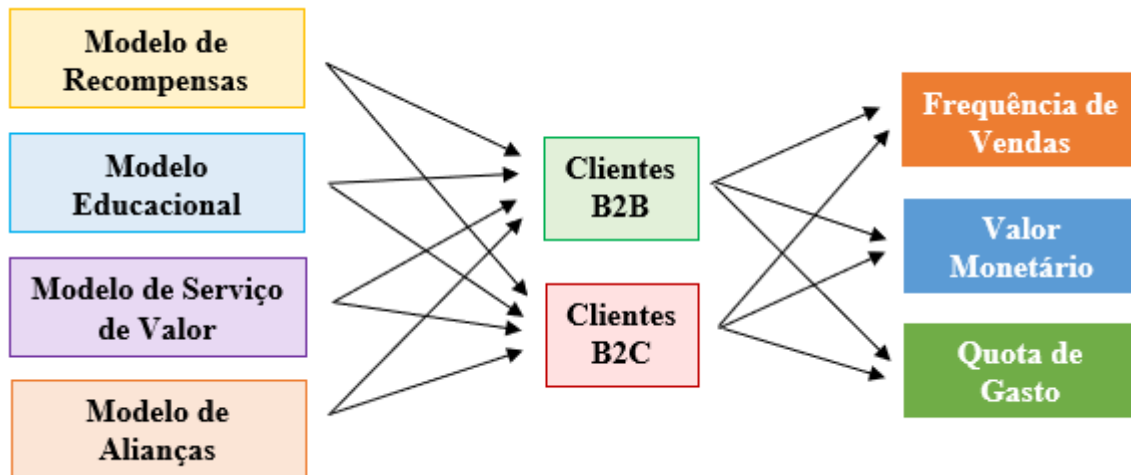
Para além do questionário, foi também dirigida uma entrevista ao Diretor Geral da empresa de modo a conseguir perceber os objetivos da empresa na sua comunicação com os clientes e quais os seus planos futuros a nível dos modelos a implementar ou alterar.

#### **7.6. Apresentação do Modelo Conceptual**

Tendo por base a pesquisa bibliográfica realizada ao longo do presente trabalho, foi desenvolvido uma proposta de modelo conceptual, visível através da figura 7.1.

Baseámo-nos em analisar o estudo do impacto que 4 diferentes modelos de fidelização têm nas variáveis frequências de vendas, valor monetário e quota de gasto, aplicados aos diferentes segmentos de clientes, nomeadamente, clientes B2B e clientes B2C e confirmar qual dos modelos tem uma maior eficácia em conduzir ao aumento destes indicadores de fidelização, consoante a opinião dos diferentes clientes.

Figura 7.1 – Proposta de Modelo Conceptual



Fonte: Elaboração Própria.

## 7.7. Desenvolvimento do Questionário

O questionário divulgado com os clientes da empresa foi subdividido em 13 diferentes secções, tendo sido divulgado com dois diferentes públicos-alvo, nomeadamente, consumidores particulares (B2C) e consumidores profissionais (B2B). Este foi adaptado do instrumento elaborado por Monteiro (2016), com vista à obtenção de respostas aos objetivos propostos e à questão de partida colocada.

Foi escolhida a ferramenta conhecida como SPSS (*IBM SPSS Statistics 23*) para a análise dos dados resultantes do questionário.

Neste estudo foram efetuadas 2 análises distintas. Primeiramente, foi feita uma análise descritiva que surgiu através dos dados obtidos através do inquérito, onde foram calculadas as frequências absolutas e respetivas percentagens de cada item.

Paralelamente, foi também feita uma análise inferencial, através da utilização da escala de Likert de 5 pontos, considerando-se as seguintes opções de respostas: (1 – Muito pior; 2 – Pior; 3 – Neutro; 4 – Melhor; 5 – Muito Melhor). Esta demonstra ser uma escala equilibrada que possibilita ao respondente fazer uma distinção entre as respostas negativas, neutras e positivas.

Esta escala foi batizada em homenagem de Rensis Likert, o seu criador, sendo uma escala que requer a concordância ou a discordância dos inquiridos referente às afirmações presentes no questionário (Costa, 2014).

O questionário foi elaborado de forma digital, através do *Google Forms*, tendo sido divulgado através de uma ferramenta de *e-mail* marketing da empresa, o *Zoho Campaigns* (Fig. 7.2.), mas também partilhado nos *stories* das redes sociais da empresa, mais concretamente no *Instagram* e *Facebook*.

O objetivo do questionário era conseguir analisar as opiniões dos diferentes clientes da empresa, com vista a conseguir compreender quais dos modelos de fidelização postos em prática pela empresa tinham um maior impacto nas três diferentes variáveis a serem analisadas, mais concretamente, na frequência de vendas, no valor monetário e na quota de gasto.

Este acabou por ser desenvolvido por questões de escolha múltipla, onde apenas podia ser selecionada 1 resposta, questões de verificação, onde era aceite mais do que uma resposta, e questões de escala linear, sendo estas as opções de 1 a 5. Todas estas questões eram fechadas, de resposta obrigatória. No entanto, foi também colocada uma questão de resposta curta, aberta a qualquer informação que o cliente escrevesse e de cariz não obrigatório, sendo a resposta “Quais são os concorrentes a quem compra produtos quando não compra à BYWUD?”.

A divulgação do questionário foi feita através do envio de *e-mail* da empresa para todos os clientes presentes na base de dados da empresa, tanto clientes B2B como clientes B2C, sendo comunicado como havendo a intenção de melhorar o atendimento ao cliente, conforme se pode ver através da imagem abaixo.

Figura 7.2 – E-mail enviado aos clientes da empresa para preenchimento do questionário



## QUEREMOS MELHORAR O ATENDIMENTO AO CLIENTE

Olá  $\$[FNAME | Customer | Guest]\$$   $\$[LNAME | Customer | Guest]\$,$

Eu sou a Nicole! Recentemente conversámos por e-mail ou telefone sobre os produtos da BYWUD. Lembra-se?

Hoje estou a contactá-lo por um motivo diferente. Estou a terminar o Mestrado em Marketing Relacional com o tema "A EFICÁCIA DOS MODELOS DE FIDELIZAÇÃO EM NEGÓCIOS B2B E B2C".

Esta fase final do Mestrado inclui um estudo que visa perceber de que forma a BYWUD poderá melhorar e deixar os seus clientes ainda mais satisfeitos. 😊

Neste sentido, necessito recolher opiniões dos nossos clientes através de um breve questionário, totalmente anónimo e que deverá demorar cerca de 5 minutos a responder.

Caso tenha essa disponibilidade, ficaria muito grata se pudesse responder clicando no botão em baixo.

**PARTICIPAR**

Desde já deixo o meu agradecimento pela atenção a este e-mail e na eventualidade de não o considerar oportuno, queira por favor ignorá-lo e aceitar as minhas desculpas pelo incómodo.

Obrigada,  
Nicole.

Fonte: Ferramenta Zoho Campaigns.

### **7.7.1. Pré-teste**

Antes do lançamento definitivo do questionário para com os clientes da empresa, este foi devidamente testado e analisado cuidadosamente, partilhado apenas com os responsáveis da empresa e alguns docentes do Mestrado em Marketing Relacional, para que fossem corrigidas algumas imperfeições verificadas no modelo inicial do questionário.

A versão definitiva do questionário esteve disponível para preenchimento entre os dias 16 de junho e 11 de agosto, tendo-se recolhido um total de 127 respostas, mas onde apenas 107 são consideradas válidas.

### **7.7.2. Desenvolvimento da Entrevista**

Como forma de conseguir perceber como a empresa se organiza internamente e para com os seus clientes e quais as estratégias de fidelização adotadas pela empresa para conseguir manter os seus clientes e fidelizar novos clientes, foi realizada uma entrevista semiestruturada ao Diretor Geral da BYWUD.

A entrevista foi construída com base em questões presentes no questionário que complementam as respostas dos clientes, com a intenção de compreender se a perceção que o Diretor Geral tem da empresa vai ao encontro com as respostas obtidas pelos clientes no questionário.

A entrevista assentou em 13 questões principais que, posteriormente acabaram por se desenvolver em maior detalhe (ver Anexo B), onde foram abordados os seguintes temas:

- (i) A preocupação da empresa na fidelização de clientes;
- (ii) A diferença nas estratégias de fidelização utilizadas para com os diferentes segmentos de clientes;
- (iii) As estratégias colocadas em prática para fidelizar os diferentes segmentos de clientes;
- (iv) A comunicação dos produtos da empresa;
- (v) A utilização do CRM como influência nas estratégias de fidelização;
- (vi) A fidelidade dos diferentes tipos de clientes da empresa;
- (vii) O impacto que as promoções e campanhas de descontos levam o cliente a tomar a decisão de comprar;
- (viii) A monitorização da satisfação dos clientes;
- (ix) A repetição de compra por produtos BYWUD;
- (x) O impacto que os modelos de fidelização têm no valor monetário gasto pelos clientes;

- (xi) A influência positiva que os modelos de fidelização conduzem à preferência por produtos BYWUD;
- (xii) O modelo de fidelização mais benéfico a vir a ser implementado pela empresa;
- (xiii) Sugestão de melhorias a serem implementadas pela empresa.

Uma vez que os clientes da BYWUD seriam sujeitos ao preenchimento do questionário, fazia todo o sentido ter também a percepção do lado da empresa, sendo fundamental entrevistar o Diretor Geral da mesma, Dr. Paulo Alexandre, ao ter acesso a todos os dados e resultados obtidos desde o começo da empresa.

A 29 de maio foram enviadas via *e-mail* as perguntas da entrevista a serem colocadas ao Diretor Geral da empresa. Uma vez que grande parte das perguntas envolviam pesquisa e análise de dados, as respostas foram enviadas pela mesma via a 26 de julho e posteriormente discutidas com a autora deste trabalho no dia seguinte, 27 de julho, numa reunião às 11 horas na sede da BYWUD em Fátima, com a duração de aproximadamente 45 minutos, mediante autorização e disponibilidade do Dr. Paulo Alexandre.

Com base nas respostas fornecidas na entrevista, foi posteriormente feita uma análise a estas, onde foi extraída a informação mais relevante, com vista à complementação da informação obtida através do questionário, e de modo a dar resposta aos objetivos da investigação.

Segundo o Diretor da empresa, a BYWUD preocupa-se em fidelizar os seus clientes, tendo ciente que a fidelização deve ser diferenciada para os diferentes tipos de consumidores. Apesar da empresa valorizar tanto consumidores B2B como B2C, o mesmo deixa claro que a fidelização assume uma importância maior no caso dos clientes profissionais, por haver uma maior probabilidade de necessitarem de voltar a comprar.

Apesar do histórico da empresa ser muito recente, o Diretor da empresa suporta que são colocados em prática alguns dos modelos de fidelização para com os seus clientes, nomeadamente os modelos do serviço de valor agregado, de recompensas, de alianças e o educacional, tendo também sido estes os modelos questionados no inquérito divulgado com os clientes.

As redes sociais, o *Google* e o *e-mail* são consideradas as principais formas de divulgar os produtos da empresa. Para facilitar a divulgação da informação e conseguir segmentar a mesma perante os diferentes clientes, o Diretor da empresa refere que o CRM é uma das

principais ferramentas da empresa, permitindo enviar *e-mails* em massa e segmentar devidamente os clientes.

O mesmo acredita também que uma boa experiência do cliente é a fórmula para o sucesso e que leva o cliente a repetir uma compra, caso venha a necessitar de produtos fornecidos pela BYWUD. Para monitorizar a satisfação dos seus clientes, são utilizadas ferramentas que ficam visíveis *on-line* a qualquer pessoa, nomeadamente, através do *Google* e do *Trustpilot*.

Em suma, o Diretor da BYWUD considera que a empresa ainda tem muito espaço para melhorar e acredita que um dos modelos que deve começar a ser desenvolvido também pela empresa é o modelo de afinidade, sobretudo para com os seus consumidores profissionais (B2B). O objetivo é de virem a ser realizados eventos para carpinteiros e construtores onde será dada uma formação dos produtos fornecidos pela empresa, juntamente com formação técnica para a instalação dos respetivos produtos, conduzindo não só a uma formação de como instalar os produtos com rigor, mas também criando uma relação de proximidade e confiança com estes clientes.

## Capítulo 8: Apresentação dos Resultados e Confirmação de Hipóteses

Neste capítulo será feita uma apresentação e análise referente aos resultados recolhidos através das respostas fornecidas no inquérito *on-line* e face às respostas da entrevista. Serão ainda testadas e analisadas as hipóteses anteriormente formuladas neste trabalho.

### 8.1. Resultados do Questionário

Foram recolhidas 127 respostas por parte dos sujeitos que já compraram ou que costumam estar em contacto com a empresa BYWUD, sujeitos estes que se encontram na base de dados da empresa ou que seguem a empresa nas suas redes sociais e *website*. Dessas 127 respostas, apenas 107 foram consideradas válidas, ao terem respondido que costumam estar em contacto com a empresa.

#### 8.1.1. Perfil dos Inquiridos

Dos 107 inquiridos que mencionaram ser cliente ou estar em contacto com a empresa, 47,7% mencionaram ser consumidores particulares (51 inquiridos) e 52,3% mencionaram ser consumidores profissionais (56 inquiridos).

Figura 8.1 – Divisão dos Clientes BYWUD Inquiridos



Fonte: Elaboração Própria.

Apesar de o número de respostas ter sido superior por parte de clientes B2B, é curioso verificar que é superior o número de clientes B2C que realizaram compras à empresa, comparativamente a clientes B2B.

A 11 de agosto de 2023, data do encerramento do questionário, foi extraída da base de dados da empresa uma listagem de todas as compras existentes entre o lançamento da loja, a 14 de maio de 2021 e a data anteriormente mencionada, onde foi possível verificar que houve um total de 176 consumidores particulares (B2C) portugueses a terem realizado compras à BYWUD, comparativamente a um total de 57 consumidores profissionais (B2B) portugueses a fazerem compras.

No entanto, apesar de o número de clientes B2C a ter feito compras ser superior à quantidade de clientes B2B, a repetição de compras por parte dos B2B, tanto a nível de frequência de vendas como de valor monetário gasto foi muito superior comparativamente aos B2C.

Para que consigamos ter uma noção da fidelidade atual dos clientes BYWUD, em 57 clientes B2B portugueses da empresa, neste intervalo de tempo, 23 fizeram mais do que uma compra, enquanto, dos 176 clientes B2C, apenas 33 clientes voltaram a comprar. Isto demonstra que ainda que haja menos consumidores profissionais a finalizar compras, estes são mais propensos a voltar a comprar e a despendere um valor monetário superior comparativamente aos consumidores particulares.

#### **8.1.1.1. Perfil dos Inquiridos B2C**

A maioria dos consumidores particulares da empresa são do género masculino, representando 56,9% (29 inquiridos) e os restantes 43,1% são do género feminino (22 inquiridos).

Quanto aos grupos etários definidos, não houve inquiridos menores de 18 anos, 11,8% dos inquiridos têm entre 18 e 30 anos, 41,2% tem entre 31 e 45 anos, sendo estes o grupo etário em maioria. De seguida temos o grupo etário entre 46 e 60 anos que representa 31,4% e por último, os inquiridos com mais de 60 anos correspondem a 15,7% da amostra.

Relativamente às habilitações literárias, o ensino básico (até ao 9ºano) representa 9,8% da amostra, seguindo-se o ensino secundário (10º, 11º ou 12º ano) com 27,5%, posteriormente, a maioria dos inquiridos menciona ter uma licenciatura correspondendo a 54,9% da amostra, seguindo-se a amostra de 3,9% com mestrado, 2% da amostra com doutoramento e por fim 2% dos inquiridos com outras habilitações.

A nível de situação profissional, a maioria dos inquiridos, 64,7%, é trabalhador por conta de outrem, seguindo-se 17,6% de trabalhadores por conta própria, 13,7% de sujeitos reformados e 3,9% são domésticos.

Após análise da situação profissional, a nível do rendimento mensal líquido, verifica-se que a maioria dos inquiridos, mais concretamente, 60% tem um rendimento mensal entre 1001€ e 2000€, 18% recebem mais de 2000€, 14% apresentam um rendimento entre 501€ e 1000€ e, por último, 8% menciona receber menos de 500€.

Quanto à região de residência dos clientes B2C, mais de metade dos inquiridos, nomeadamente 52,9% é da Zona Centro, seguindo-se dos inquiridos localizados na Zona Norte 29,4%. Na Zona Sul estão localizados 9,8% dos inquiridos e 7,8% encontram-se a residir na Região Autónoma da Madeira.

#### **8.1.1.2. Perfil dos Inquiridos B2B**

Foram 56 (52,3%) os inquiridos que mencionaram estar em contacto com a BYWUD. Destes inquiridos, 39,3% mencionaram estar ligados ao setor da construção, 37,5% são da área da carpintaria, 25% são da área da engenharia, 19,6% da jardinagem, 17,9% estão ligados ao design e decoração, 12,5% são da área da arquitetura, 8,9% mencionaram vender materiais de construção e também 8,9% estão ligados às piscinas e spa's. 3,6% dos inquiridos mencionaram também fazer parte de outra área.

A maioria das empresas, 64,3% tem 1 a 5 colaboradores, de seguida 17,9% têm entre 5 a 10 colaboradores, 12,5% mencionam ter entre 11 a 50 colaboradores, 3,6% têm entre 51 a 100 colaboradores, e apenas 1,8% mencionou ter mais de 100 colaboradores.

Quanto à sede fiscal das empresas, 44,6% responderam ser da Zona Centro, 39,3% são a Zona Sul, 12,5% encontram-se localizados na Zona Norte, 1,8% estão na Região Autónoma da Madeira e também 1,8% encontram-se localizados na Região Autónoma dos Açores.

Relativamente ao volume anual de faturação das empresas inquiridas, 7,1% dos inquiridos mencionaram faturar anualmente entre 0€ a 50.000€. Posteriormente, no nível de faturação entre 50.000€ a 100.000€ houve uma percentagem de 17,9% a responder. A maioria dos profissionais inquiridos, mais concretamente, 35,7% respondeu ter um volume anual entre 100.000€ e 500.000€. Também 17,9% dos inquiridos respondeu faturar entre 500.000€ e 1.000.000€ e, por último, a percentagem de empresas que mencionou faturar mais de 1.000.000€ correspondeu a 21,4% dos inquiridos profissionais.

### 8.1.2. Relação dos Clientes com a BYWUD

Compreender o interesse dos clientes na BYWUD e nos seus produtos é algo muito interessante para conseguir perceber se a empresa dispõe os produtos corretos.

Das 107 respostas, 100 inquiridos, ou seja, 93,5% mencionaram ter interesse nos produtos da empresa, enquanto 6,5% mencionaram não se sentirem interessados. A principal razão que levou os 6,5% a não terem interesse foi por considerar a empresa ter preços superiores aos dos seus concorrentes, segundo 71,4% dos inquiridos. 28,6% responderam que a empresa tem uma pequena variedade de produtos, 14,3% responderam que é devido aos tempos de entrega demorados e os restantes 14,3% responderam ser devido a outra razão.

Dos clientes inquiridos, 89,5% menciona que considera os produtos da BYWUD de qualidade superior comparativamente aos seus concorrentes, descobrindo a empresa e os seus produtos através de diferentes meios, nomeadamente, através de publicidade em plataformas digitais (43,9%), pesquisa direta *on-line* (31,8%), através de familiares ou amigos (20,6%), por recomendação de profissionais ligados à área exterior da casa (10,3%) e ainda outras razões (4,7%).

A maioria dos inquiridos considera que a diversidade de escolha é um dos fatores que os leva a comprar produtos pela primeira vez, tendo 71% dos inquiridos escolhido esta opção. 52,3% consideraram também que a empresa tem preços interessantes, 32,7% já compraram ou virão a comprar por necessidade, 29,6% interessam-se pela entrega rápida, já 8,4% comprariam por curiosidade e 5,6% por influência de outrem. Por último, 3,7% responderam que seria por outra razão.

A diversidade de escolha (66,4%), os preços interessantes (63,6%), a boa experiência (41,1%), a facilidade de compra (17,8%) e a entrega rápida (15,9%) são algumas das razões que cativam os clientes a que venham a comprar ou repitam as suas compras, havendo ainda uma percentagem de 5,6% que corresponde a outras razões.

Através da pergunta no inquérito “*Do seu ponto de vista, considera que a empresa procura mantê-lo fidelizado?*”, 92,5% dos inquiridos responderam que sim e apenas 7,5% responderam não. Relativamente às técnicas aplicadas pela empresa para angariar e manter novos clientes, 68,2% responderam que consideravam como boa técnica o lançamento de campanhas promocionais, 58,9% apreciavam a apresentação de soluções de acordo com as suas necessidades, 35,5% referiram a comunicação personalizada e cuidada, 25,2% dão valor

à criação de conteúdos informativos, 23,4% apreciam a divulgação de *e-mails* informativos sobre os produtos da empresa, e 13,1% dá valor à procura por parte da empresa por soluções alternativas entre os seus parceiros.

A nível do fator mais importante na tomada de decisão de compra, a maioria dos inquiridos, mais concretamente 59,8% menciona ser a qualidade técnica do produto o fator mais importante. Seguidamente, 19,6% considera importante o preço ser baixo e 10,3% interessa-se mais por um bom suporte ao cliente. Porém, existem também outros fatores escolhidos pelos inquiridos, tais como as garantias associadas ao produto com 5,6% de respostas, 2,8% referiram ser a qualidade percebida do produto e 1,9% mencionou ser o material informativo sobre os produtos,

Em adição, foi também colocada uma questão aberta e não obrigatória no questionário, perguntando “*Quais são os concorrentes a quem compra produtos quando não compra à BYWUD*”, onde se destacaram alguns concorrentes como a Leroy Merlin, Madeicentro, Sobreira e Serras e A. Barbosa. Foram também referidas outras empresas, ainda que com muito poucas respostas.

## **8.2. Análise de Resultados**

### **8.2.1. Análise Univariada**

O objetivo deste estudo passa por medir o impacto que os diferentes modelos de fidelização colocados em prática pela BYWUD têm nas variáveis frequência de vendas, valor monetário e quota de gasto para com os diferentes clientes da empresa, nomeadamente, consumidores *Business to Business* (B2B) e *Business to Consumer* (B2C).

Foram aplicados Testes T para amostras independentes com o objetivo de comparar as médias das respostas dos clientes B2B e dos clientes B2C, de maneira a verificar se existem diferenças significativas nas respostas ao questionário aplicado.

Começando por fazer uma análise entre os modelos de fidelização escolhidos e a variável frequência de vendas, conseguimos perceber que os diferentes modelos têm uma maior influência para com uns clientes do que para outros, por vezes mais ou menos significativos.

Tabela 8.1 – Média e Desvio Padrão Aplicado à Variável Frequência de Vendas

	<b>Cientes</b>	<b>Número de Respostas</b>	<b>Média (M)</b>	<b>Desvio Padrão (DP)</b>
Modelo de Recompensas	B2C	51	3,08	,997
	B2B	56	4,00	,688
Modelo Educacional	B2C	51	2,90	1,269
	B2B	56	2,77	,894
Modelo do Serviço de Valor Agregado	B2C	51	3,37	1,399
	B2B	56	3,57	,850
Modelo de Alianças	B2C	51	3,94	,810
	B2B	56	4,16	,654
Nenhum Modelo Aplicado	B2C	51	3,14	,980
	B2B	56	2,88	,689

Fonte: Elaboração Própria adaptado do *Software SPSS*.

Iniciando com o modelo de recompensas, este tem uma maior influência na frequência de vendas em clientes B2B (M=4,00, DP= ,688) do que em clientes B2C (M=3,08, DP= ,997). O modelo educacional, por outro lado, tem mais influência em clientes B2C (M=2,90, DP=1,269) comparativamente à influência em clientes B2B (M=2,77, DP= ,894), ainda que a diferença seja muito pequena. Já no modelo do serviço de valor agregado, este tem uma maior influência em clientes B2B (M=3,57, DP= ,850) do que em clientes B2C (M=3,37, DP=1,399). No caso do modelo de alianças, este modelo é também mais influente em negócios B2B (M=4,16, DP= ,654) do que em negócios B2C (M=3,94, DP= ,810). Por último, foi feita também a análise caso não fossem implementados modelos de fidelização, em que, na variável frequência de vendas, os clientes B2B (M=2,88, DP= ,689) se demonstraram mais sensíveis à inexistência dos modelos de fidelização comparativamente aos clientes B2C (M=3,14, DP= ,980).

Para a variável frequência de vendas, apenas se verificaram diferenças significativas entre B2B e B2C no modelo de recompensas, apresentando-se os resultados  $t(105) = -5,608, p < ,001$ . Isto quer dizer que o modelo de recompensas tem uma maior influência nos clientes B2B do que nos clientes B2C.

Seguidamente fazendo a análise entre os modelos de fidelização e a variável de valor monetário, deparamo-nos também com discrepâncias entre os diferentes clientes.

**Tabela 8.2 – Média e Desvio Padrão Aplicado à Variável Valor Monetário**

	<b>Clientes</b>	<b>Número de Respostas</b>	<b>Média (M)</b>	<b>Desvio Padrão (DP)</b>
Modelo de Recompensas	B2C	51	3,20	1,132
	B2B	56	3,71	,680
Modelo Educacional	B2C	51	2,82	1,244
	B2B	56	2,57	1,006
Modelo do Serviço de Valor Agregado	B2C	51	3,25	1,398
	B2B	56	3,27	,944
Modelo de Alianças	B2C	51	3,82	,842
	B2B	56	4,09	,668
Nenhum Modelo Aplicado	B2C	51	2,98	,139
	B2B	56	2,84	,757

Fonte: Elaboração Própria adaptado do *Software SPSS*.

Começando pelo modelo de recompensas, este representa uma maior influência na frequência de vendas em clientes B2B (M=3.71, DP= ,680) do que em clientes B2C (M=3,20, DP=1,132). Tal como com a variável frequência de vendas, também na variável do valor monetário, o modelo educacional tem mais influência em clientes B2C (M=2,82, DP=1,244) comparativamente a clientes B2B (M=2,57, DP=1,006). De seguida, no modelo do serviço de valor agregado, este tem uma maior influência em clientes B2B (M=3,27, DP= ,944) do que em clientes B2C (M=3,25, DP=1,398), sendo uma diferença de média muito pequena. Já no modelo de alianças, também este modelo tem uma maior influência em clientes B2B (M=4,09, DP= ,688) do que em clientes B2C (M=3,82, DP= ,842). Em adição, caso os clientes não verificassem aplicado nenhum modelo de fidelização, os clientes B2B (M=2,84, DP= ,757) seriam mais sensíveis ao valor monetário gasto comparativamente aos clientes B2C (M=2,98, DP= ,990).

Na variável do valor monetário, verificaram-se diferenças significativas entre as respostas fornecidas pelos diferentes segmentos de clientes, B2B e B2C, onde foram apresentados os resultados  $t(105) = -2,900, p = ,005$ . Isto quer dizer que o modelo de recompensas tem uma maior influência nos clientes B2B.

Tabela 8.3 – Média e Desvio Padrão Aplicado à Variável Quota de Gasto

	<b>Clientes</b>	<b>Número de Respostas</b>	<b>Média (M)</b>	<b>Desvio Padrão (DP)</b>
Modelo de Recompensas	B2C	51	4,02	,948
	B2B	56	4,52	,763
Modelo Educacional	B2C	51	3,69	,860
	B2B	56	3,66	,900
Modelo do Serviço de Valor Agregado	B2C	51	4,25	,796
	B2B	56	4,32	,834
Modelo de Alianças	B2C	51	4,12	,840
	B2B	56	4,38	,702
Nenhum Modelo Aplicado	B2C	51	3,08	,997
	B2B	56	2,59	,826

Fonte: Elaboração Própria adaptado do *Software SPSS*.

Como terceira variável temos a quota de gasto. Pegando primeiramente no modelo de recompensas, verificamos que este tem uma maior influência na quota de gasto de clientes B2B (M=4,52, DP= ,763) do que em clientes B2C (M=4,02, DP= ,948). Posteriormente, conforme nas outras duas variáveis, também na variável quota de gasto, o modelo educacional tem mais influência em clientes B2C (M=3,69, DP= ,860) comparativamente a clientes B2B (M=3,66, DP= ,900). Já no modelo do serviço de valor agregado, este tem uma maior influência na quota de gasto em clientes B2B (M=4,32, DP= ,834) do que em clientes B2C (M=4,25, DP= ,796). De seguida, no modelo de alianças, também este modelo conduz a uma maior influência em clientes B2B (M=4,38, DP= ,702) do que em clientes B2C (M=4,12, DP= ,840). Por último, caso os clientes não verificassem aplicado nenhum modelo de fidelização, os clientes B2B (M=2,59, DP= ,826) seriam mais sensíveis à variável quota de gasto do que os clientes B2C (M=3,08, DP= ,997).

Na variável da quota de gasto, verificaram-se diferenças significativas entre as respostas fornecidas pelos diferentes segmentos de clientes, B2B e B2C, onde foram apresentados os resultados  $t(105) = -3,007$ ,  $p = ,003$ . Isto quer dizer que o modelo de recompensas tem uma maior influência nos clientes B2B.

Foi utilizado o Coeficiente de Correlação de Pearson para verificar se existe correlação entre os modelos utilizados. A convenção proposta por Pestana & Gageiro (Pestana & Gageiro, 2005), foi tida em consideração para que fosse possível medir de que forma são as relações entre as diferentes variáveis (ver Anexo C).

**Tabela 8.4 – Coeficiente de Correlação de Pearson para a Frequência de Vendas**

		Modelo de Recompensas	Modelo Educacional	Modelo do Serviço de Valor Agregado	Modelo de Alianças	Nenhum Modelo
Modelo de Recompensas	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	1				
Modelo Educacional	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,452** < ,001	1			
Modelo do Serviço de Valor Agregado	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,551** < ,001	,620** < ,001	1		
Modelo de Alianças	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,433** < ,001	,306** ,001	,359** < ,001	1	
Nenhum Modelo Aplicado	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,093 ,343	,298** ,002	,273** ,004	,181 ,062	1

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração Própria adaptado do *Software SPSS*.

Começa-se por fazer uma análise à correlação dos modelos de fidelização aplicado à variável frequência de vendas, conforme se pode ver através da tabela 8.4.

O modelo de recompensas tem uma associação positiva com o modelo educacional,  $r = ,452$  e considera-se significativa, havendo uma correlação moderada, sendo  $p < ,001$ . O modelo de recompensas tem também uma associação positiva com o modelo do serviço de valor agregado,  $r = ,551$ , considerando-se também significativa,  $p < ,001$  e moderada. Quando associado ao modelo de alianças, também existe uma associação positiva, sendo  $r = ,433$  e também significativa,  $p < ,001$  e moderada. No entanto, quando nenhum modelo é aplicado, não existe correlação significativa, significando que não existe associação ao modelo de recompensas,  $r = ,093$  e  $p = ,343$ .

O modelo educacional, para além da associação positiva com o modelo de recompensas, tem também uma associação positiva com o modelo do serviço de valor agregado, em que  $r = ,620$  e considera-se significativa,  $p < ,001$  com uma correlação moderada. Este modelo

quando associado ao modelo de alianças pode-se também considerar ter uma associação positiva, onde  $r = ,306$  e  $p = ,001$ , mas de correlação baixa. Este modelo de fidelização quando relacionado com a não aplicação de nenhum modelo, continua a ter uma associação positiva, mas de baixa correlação, sendo  $r = ,298$  e  $p = ,002$ .

O modelo do serviço de valor agregado, sendo correlacionado com o modelo de alianças pode considerar-se de associação positiva, onde  $r = ,359$  e  $p < ,001$ , considerando-se significativo e de correlação baixa. Quando este modelo é relacionado com a aplicação de nenhum modelo, também é de associação positiva, onde  $r = ,273$  e  $p = ,004$  ainda que tenha uma correlação baixa.

Por último, quando o modelo de alianças é associado à não aplicação de um modelo de fidelização na variável frequência de vendas, este modelo apesar de ter uma associação positiva, não é considerado significativo, logo, não havendo correlação, sendo  $r = ,181$  e  $p = ,062$ .

De seguida, é feita uma análise à correlação dos modelos de fidelização aplicado à variável valor monetário, conforme se verifica na tabela 8.5.

**Tabela 8.5 – Coeficiente de Correlação de Pearson para o Valor Monetário**

		Modelo de Recompensas	Modelo Educacional	Modelo do Serviço de Valor Agregado	Modelo de Alianças	Nenhum Modelo
Modelo de Recompensas	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	1				
Modelo Educacional	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,450** < ,001	1			
Modelo do Serviço de Valor Agregado	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,486** < ,001	,687** < ,001	1		
Modelo de Alianças	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,451** < ,001	,238* ,013	,284** ,003	1	
Nenhum Modelo Aplicado	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,256** ,008	,487** < ,001	,354** < ,001	,207* ,033	1

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração Própria adaptado do *Software SPSS*.

Contrariamente à tabela anteriormente analisada (tabela 8.4), conforme conseguimos perceber através da tabela 8.5, verifica-se que todos os modelos se correlacionam uns aos outros, havendo sempre uma associação positiva com correlações baixas e moderadas.

**Tabela 8.6 – Coeficiente de Correlação de Pearson para a Quota de Gasto**

		Modelo de Recompensas	Modelo Educacional	Modelo do Serviço de Valor Agregado	Modelo de Alianças	Nenhum Modelo
Modelo de Recompensas	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	1				
Modelo Educacional	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,422** < ,001	1			
Modelo do Serviço de Valor Agregado	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,527** < ,001	,452** < ,001	1		
Modelo de Alianças	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,634** < ,001	,440** < ,001	,644** < ,001	1	
Nenhum Modelo Aplicado	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	- ,053 ,589	,226* ,019	,154 ,112	,113 ,245	1

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração Própria adaptado do *Software SPSS*.

Com base nos dados obtidos entre as correlações dos diferentes modelos aplicados à variável quota de gasto, verificou-se através da tabela 8.6 que o modelo educacional apresenta correlações significativas com os outros modelos, conduzindo a associações baixas e moderadas.

Para os modelos de recompensas, do serviço de valor agregado e de alianças, verificou-se igualmente uma associação entre todos os modelos, exceto quando nenhum modelo de fidelização foi aplicado. Os coeficientes de correlação e o *p value* podem ser observados na tabela 8.6.

Em adição, de referir ainda que apesar de não haver associação significativa entre o modelo de recompensas e a não aplicação de modelo, a correlação dá negativa, o que significa que estes vão em direções opostas. Se não houver modelo nenhum a frequência de compras diminui.

### 8.3. Discussão dos Resultados

Conforme mencionado anteriormente, o presente estudo tem como principal objetivo conseguir medir se o impacto que os modelos de fidelização de clientes colocados em prática pela empresa BYWUD, relacionados com as diferentes variáveis analisadas, nomeadamente, a frequência de vendas, o valor monetário e a quota de gasto têm uma maior eficácia em clientes B2B e B2C. Através desta análise, posteriormente conseguir obter resposta para a questão principal deste trabalho: *“Identificar se os modelos de fidelização a serem estudados representam uma maior eficácia em negócios B2B ou B2C na empresa BYWUD.”*

Das 107 respostas obtidas, o número de clientes B2B que responderam foi muito próximo do número de clientes B2C.

Começando por analisar a influência que os modelos de fidelização têm nos diferentes segmentos de clientes, verificamos que na maioria das situações, os modelos de fidelização têm mais influência nos clientes B2B do que nos B2C.

Curiosamente, nas três variáveis analisadas, os modelos de recompensas, do serviço de valor agregado e de alianças têm uma maior influência em negócios B2B, enquanto o modelo educacional tem mais influência nos negócios B2C. Para além disso, aquando da inexistência de modelos de fidelização analisados, os consumidores profissionais demonstraram-se mais sensíveis à inexistência de modelos de fidelização por parte da BYWUD.

Logo, como resposta à questão deste trabalho, podemos referir que os modelos de fidelização aplicados pela BYWUD, representam na grande maioria uma maior eficácia em negócios B2B. Apenas o modelo educacional se demonstra mais eficaz para os consumidores B2C.

Conforme se percebe durante o desenvolvimento deste trabalho e após a análise de resultados, conseguimos concluir que é muito importante para os clientes profissionais da empresa, continuar a usufruir de descontos de revenda e dos benefícios a que têm acesso por serem profissionais ligados à área da construção ou da carpintaria. Estes clientes são mais sensíveis a trocar de vendedores caso deixem de ser recompensados, comparativamente aos clientes particulares.

Nos restantes modelos de fidelização, ainda que tenha havido diferenças entre as respostas dos clientes, estas não se demonstraram significativas.

É também curioso verificarmos através da análise realizada que a correlação do modelo de recompensas com a não aplicação de modelo de fidelização para a variável quota de gasto é negativa. Isto significa que as variáveis vão em direções opostas.

Logo, isto pode conduzir à interpretação de que caso os clientes não tenham verificado a aplicação do modelo de recompensas, o mais provável seria optarem por comprar produtos aos concorrentes da BYWUD.

Tabela 8.7 – Resumo das Hipóteses e Resultados

<i>H1. a. O modelo de Recompensas aumenta a frequência de vendas de clientes B2B comparativamente a clientes B2C;</i>	Suportada
<i>H1. b. O modelo de Recompensas aumenta o valor monetário gasto em compras de clientes B2B comparativamente a clientes B2C;</i>	Suportada
<i>H1. c. O modelo de Recompensas aumenta a quota de gasto de clientes B2B comparativamente a clientes B2C;</i>	Suportada
<i>H2. a. O modelo educacional aumenta a frequência de vendas de clientes B2B comparativamente a clientes B2C;</i>	Não Suportada
<i>H2. b. O modelo educacional aumenta o valor monetário gasto em compras de clientes B2B comparativamente a clientes B2C;</i>	Não Suportada
<i>H2. c. O modelo educacional aumenta a quota de gasto de clientes B2B comparativamente a clientes B2C;</i>	Não Suportada
<i>H3. a. O modelo do serviço de valor agregado aumenta a frequência de vendas de clientes B2B comparativamente a clientes B2C;</i>	Suportada
<i>H3. b. O modelo do serviço de valor agregado aumenta o valor monetário gasto em compras de clientes B2B comparativamente a clientes B2C;</i>	Suportada
<i>H3. c. O modelo do serviço de valor agregado aumenta a quota de gasto de clientes B2B comparativamente a clientes B2C;</i>	Suportada
<i>H4. a. O modelo de alianças aumenta a frequência de vendas de clientes B2B comparativamente a clientes B2C;</i>	Suportada
<i>H4. b. O modelo de alianças aumenta o valor monetário gasto em compras de clientes B2B comparativamente a clientes B2C;</i>	Suportada
<i>H4. c. O modelo de alianças aumenta a quota de gasto de clientes B2B comparativamente a clientes B2C;</i>	Suportada
<i>H5. a. Os clientes B2B demonstram-se mais sensíveis à inexistência dos modelos de fidelização na variável frequência de vendas comparativamente a clientes B2C;</i>	Suportada
<i>H5. b. Os clientes B2B demonstram-se mais sensíveis à inexistência dos modelos de fidelização na variável valor monetário comparativamente a clientes B2C;</i>	Suportada

<i>H5. c. Os clientes B2B demonstram-se mais sensíveis à inexistência dos modelos de fidelização na variável quota de gasto comparativamente a clientes B2C;</i>	Suportada
--	-----------

Fonte: Elaboração Própria

Para facilitar a interpretação dos resultados, foi elaborada a tabela 8.7 onde constam as hipóteses propostas para esta investigação e as conclusões a que chegámos. Das 15 hipóteses a serem estudadas, 12 tiveram significância estatística para que pudessem ser suportadas.

Com base nas respostas fornecidas pelos clientes B2B e B2C, após análise dos resultados obtidos através do *software* SPSS, verificamos que com a aplicação do modelo educacional a frequência de vendas, o valor monetário e a quota de gasto em compras de clientes B2B é inferior comparativamente a clientes B2C. Com a aplicação dos restantes modelos de fidelização, estas três variáveis aumentam nas compras dos clientes B2B comparativamente aos clientes B2C.

Em suma, também foram colocadas as hipóteses caso não se verificassem aplicados modelos de fidelização, onde foi concluído que os clientes B2B se demonstraram mais sensíveis à inexistência dos modelos de fidelização para a variável frequência de vendas, valor monetário e quota de gasto.

## Capítulo 9: Conclusões

Este estudo reflete sobre a eficácia da implementação de modelos de fidelização em negócios *Business to Business* (B2B) e *Business to Consumer* (B2C) aplicados ao estudo de caso da empresa BYWUD.

Neste capítulo, após considerados todos os objetivos formulados durante este projeto, são apresentadas as conclusões do estudo e as implicações práticas dos resultados, tendo por base a revisão bibliográfica pesquisada e a apresentação dos resultados do estudo de caso.

De seguida, são também referidas as implicações dos resultados e das contribuições que este trabalho pode ter tanto a nível académico como empresarial e, posteriormente, são identificadas as limitações do estudo, que acabam por influenciar os resultados obtidos.

Por último, como forma de conclusão desta investigação, são também propostas linhas de investigação futuras, onde são mencionados aspetos interessantes de virem a serem analisados num futuro próximo.

### 9.1. Conclusões do Estudo

Para que fosse possível alcançar os objetivos propostos nesta dissertação de Mestrado, foi elaborada uma revisão de literatura, onde foram abordados os seguintes conceitos: os conceitos de marketing tradicional e marketing relacional, o *customer relationship management* (CRM), a fidelização de clientes, os fatores determinantes para a fidelização de clientes – satisfação, confiança e compromisso –, as vantagens dos modelos de fidelização e os diferentes modelos de fidelização de clientes.

Posteriormente, é também feita uma referência ao comportamento dos diferentes consumidores, ao processo de compra do consumidor e ao relacionamento com consumidores B2B e B2C.

A BYWUD foi considerada um bom estudo de caso, por ser uma empresa inovadora, que apesar de direcionar grande parte das suas vendas através do canal *e-commerce*, a maioria das suas vendas acabam por ser vendas assistidas, através do suporte comercial prestado ao

cliente, tanto B2B como B2C. Para além disso, um outro fator considerado muito interessante para o estudo desta empresa, é o facto da BYWUD vender produtos para o exterior de qualidade superior aos que por norma se encontram à venda no mercado português, tornando-se atrativo analisar o comportamento dos clientes na compra destes produtos e o impacto que os modelos de fidelização têm no processo de compra.

Num âmbito mais específico, os objetivos a atingir com esta investigação eram os seguintes: (i) compreensão de qual o modelo de fidelização que acelera em maior escala a fidelização dos clientes BYWUD; (ii) perceber o que leva os clientes a comprar com uma maior frequência; (iii) identificar o modelo que faz com que os clientes gastem mais do seu valor monetário em produtos BYWUD; e (iv) compreender o fator que conduz os clientes à preferência por comprar produtos à BYWUD, ao invés de produtos concorrentes.

Com a intenção de conseguir alcançar os objetivos supramencionados, a seguinte questão foi elaborada:

***“Os modelos de fidelização a serem estudados representam uma maior eficácia em negócios B2B ou B2C na empresa BYWUD?”***

Para que fosse possível obter respostas aos objetivos propostos e à questão de partida, foi primeiramente realizada uma entrevista ao Diretor Geral da empresa, para compreender a visão interna da empresa, e foi posteriormente elaborado um questionário destinado a todos os clientes da BYWUD, para perceber se as respostas dos inquiridos iam ao encontro das respostas dadas na entrevista.

Com base nas respostas fornecidas pelos inquiridos através do questionário divulgado, ao analisar a média (M) dos Testes T realizados no *software* SPSS, conseguimos verificar que as respostas variam consoante a variável a ser analisada. Se estivermos a analisar a variável frequência de vendas, o modelo de fidelização que tem uma maior eficácia para ambos os clientes B2C e B2B é o modelo de alianças. Também para a variável valor monetário, o modelo de alianças é o que se demonstra mais importante tanto para os clientes B2C como para os clientes B2B. Já na variável quota de gasto, o modelo do serviço de valor agregado foi aquele que registou uma maior eficácia para os clientes B2C, enquanto o modelo de recompensas foi o que se demonstrou mais influente para os clientes B2B. Com base nisto, podemos tirar a conclusão que o modelo de alianças acaba por se demonstrar ser o modelo que acelera em maior escala a fidelização dos clientes da BYWUD.

Para além disso, é também interessante verificar que através das médias para as variáveis frequência de vendas e valor monetário, os clientes B2C e B2B respondem preferir não verificar nenhum modelo de fidelização aplicado do que ter o modelo educacional. Também os clientes B2C respondem preferir não verificar nenhum modelo a ter o modelo de recompensas na variável frequência de vendas.

Esta análise pode conduzir à ideia de que dos modelos de fidelização aplicados pela BYWUD, o modelo educacional não é considerado relevante pelos seus clientes, pelo menos para o impacto nas variáveis frequência de vendas e valor monetário. É curioso terem sido recolhidos estes resultados, pois da perspetiva interna da empresa, através das respostas da entrevista, os responsáveis têm a sensação de que “os conteúdos técnicos e informativos são muito valorizados pelos nossos clientes e constituem uma ferramenta fundamental na qual pretendemos apostar cada vez mais.” (ver Anexo B). Talvez estes dados tenham sido obtidos por os clientes não considerarem ser um modelo necessário para o tipo de produtos vendidos pela empresa, ou pode também ser por a empresa não estar a fazer um bom uso deste modelo.

Para além destes resultados, é também interessante a resposta dos clientes B2C para a variável frequência de vendas na aplicação do modelo de recompensas, ao preferirem não verificar nenhum modelo de fidelização aplicado do que ter o modelo de recompensas. Porém, tal como mencionado pelo Diretor Geral da empresa na entrevista, “o cliente B2C não faz um novo deck muitas vezes ao longo da sua vida”, logo, podemos concluir que ainda que a empresa lance campanhas promocionais ou outras estratégias de recompensas, estas provavelmente não terão uma grande influência para com os clientes que já fizeram compras.

Com base nas ideologias de Yin (1984), podemos concluir que este estudo de caso utiliza métodos de pesquisa exploratória, descritiva e também explicativa. Primeiramente, considera-se exploratória por definir desde o princípio uma questão de partida, formulando posteriormente hipóteses, onde são definidas ideias através de pesquisa bibliográfica. Considera-se também descritiva por se estabelecer relações entre as diferentes variáveis a serem estudadas, mas também explicativa ao haver o objetivo de conseguir identificar as variáveis que têm impacto no desenvolvimento da questão.

## **9.2. Implicações Práticas dos Resultados**

Podemos concluir que os objetivos definidos nesta investigação foram atingidos, e como tal, é fundamental conseguir identificar as implicações práticas dos resultados e das contribuições que este trabalho pode ter tanto a nível académico como empresarial.

De uma forma geral, espera-se ter sido possível contribuir para a discussão do tema da fidelização de clientes tanto em negócios B2B como B2C e o seu impacto nas organizações, mais concretamente, aplicado ao estudo de caso da BYWUD.

A nível académico este estudo vem reforçar a importância que o marketing relacional tem nos dias de hoje e também abordar os diferentes modelos de fidelização, analisando como estes podem ser aplicados nas organizações, levando à obtenção de resultados mais vantajosos.

A nível empresarial, esta investigação conduz a uma melhor compreensão da influência que os modelos de fidelização têm nos diferentes segmentos de clientes da BYWUD, tornando claro quais os modelos que os clientes consideram mais relevantes e que os levam a realizar compras com maior frequência, despende mais dinheiro e preferir comprar produtos à empresa comparativamente aos seus concorrentes. Permite também compreender quais os modelos que não se demonstram tão relevantes para os clientes, quanto a empresa talvez achasse.

## **9.3. Limitações do Estudo**

O presente estudo apresenta algumas limitações que acabam por ter influência nas respostas obtidas. O tamanho da amostra é uma das limitações identificadas de imediato. Apesar das respostas serem fornecidas por clientes que já compraram ou que estão continuamente em contacto com a empresa, o número de respostas é muito baixo. Para além disso, as respostas estão limitadas à realidade do estudo de caso, não havendo a possibilidade de fazer mais questionários nem obter mais indicadores.

A amostragem empregue foi de conveniência, tendo sido o questionário divulgado para com os clientes presentes na base de dados da BYWUD através de um endereço de *e-mail* empresarial. Para além disso, posteriormente, para chegar a um maior número de pessoas, o questionário foi também divulgado nas histórias do *Instagram* e *Facebook* da empresa,

estando visível para todos os seus seguidores. Tendo sido a partilha do questionário feita exclusivamente *on-line*, a tendência é de obter um menor número de respostas comparativamente aos questionários presenciais.

Uma das principais limitações que conduziu a uma pequena amostragem é a juventude da empresa, tendo esta sido apenas divulgada *on-line* em Portugal há aproximadamente dois anos. Apesar da empresa estar a ganhar mais notoriedade com o passar do tempo, a sua base de clientes ainda é muito reduzida.

Para além disso, os produtos fornecidos pela BYWUD também não são os mais simples e rápidos de vender, sendo estes produtos que implicam um investimento bastante significativo por parte dos clientes, tanto na questão da compra do produto, como na parte da aplicação dos mesmos, caso tenham de subcontratar o serviço de aplicação. São também produtos que caso não correspondam exatamente às expectativas, envolvem um moroso processo logístico para devolução.

Na sequência da limitação anteriormente mencionada, é importante referir que os produtos fornecidos pela empresa são produtos *premium*, destinados a clientes de uma classe económica média-alta. Face à situação económica que o nosso país enfrenta e ao poder monetário de grande parte da nossa população, o mercado português não é o mercado mais interessado no tipo de produtos fornecidos pela BYWUD, por falta de poder de compra e também de conhecimento.

Em suma, o facto da presente investigação ter sido direccionada à empresa BYWUD demonstra-se também como uma limitação, onde algumas das conclusões retiradas podem limitar o estudo, ao não ser possível aplicá-las noutros contextos.

#### **9.4.Linhas de Investigação Futuras**

Como em qualquer outra investigação, neste estudo continuam a existir questões que podem vir a ser investigadas.

Seria interessante, futuramente após reformulação dos modelos de fidelização da empresa, fazer uma análise da eficácia destes modelos em negócios B2B e B2C nos diferentes mercados onde a empresa se encontra inserida, medindo qual o país onde os modelos têm

um maior impacto na frequência de vendas, no valor monetário despendido pelos clientes e na sua preferência por produtos fornecidos pela BYWUD face aos concorrentes.

Seria também curioso medir a eficácia dos modelos de fidelização mediante as diferentes categorias de produtos fornecidos pela empresa. Ou seja, fazer uma comparação entre a eficácia dos modelos em produtos de deck, de revestimentos de paredes, de mobiliário e decoração, entre outras categorias de produtos que a empresa possa vir a englobar.

## Bibliografia

Alberto, S. (2011). *Fidelização de Clientes na Distribuição Moderna*. Dissertação de Mestrado em Publicidade e Marketing, Instituto Politécnico de Lisboa, Portugal. - Acedido a setembro 14, 2022 em <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/1455/1/Tese%20-%20Fideliza%20a%20Clientes%20Distribui%20Moderna.pdf>

American Marketing Association. (2017). *Definitions of Marketing*. Acedido em 01 de outubro de 2022. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Antunes, J, Rita, P. (2007) “O marketing relacional e a fidelização de clientes – Estudo aplicado ao termalismo português”, Revista Portuguesa de Gestão. INDEG- ISCTE - Acedido a outubro 2, 2022 em [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/734/6/antunes%20rita\\_EGG\\_2007.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/734/6/antunes%20rita_EGG_2007.pdf)

Assi, M. (2020). *Controles internos e cultura organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios*. Saint Paul. Acedido a maio 3, 2023 em [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=MGPIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=confian%C3%A7a+organizacional&ots=MuyBOHx3Jy&sig=3qKIX3eDvOJ38I1dLtJmlgV-xN8&redir\\_esc=y#v=onepage&q=confian%C3%A7a%20organizacional&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=MGPIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=confian%C3%A7a+organizacional&ots=MuyBOHx3Jy&sig=3qKIX3eDvOJ38I1dLtJmlgV-xN8&redir_esc=y#v=onepage&q=confian%C3%A7a%20organizacional&f=false)

Bacalhau, L. S. (2009). *Antecedentes da Fidelização de Clientes: Um estudo no setor das Telecomunicações*. Dissertação de Mestrado em Análise de Dados e Sistemas de Apoio à Decisão, Faculdade de Economia - Universidade do Porto, Portugal. Acedido a abril 10, 2023 em <https://core.ac.uk/download/pdf/159769435.pdf>

Banov, M. R. (2020). *Comportamento do consumidor: vencendo desafios*. Cengage Learning. Acedido a novembro 20, 2023 em [https://issuu.com/cengagebrasil/docs/comportamento\\_do\\_consumidor\\_ven](https://issuu.com/cengagebrasil/docs/comportamento_do_consumidor_ven)

Bansal, S. & Gupta, G. (2001). Building Customer Loyalty Business-to-Business Commerce. *Customer Relationship Management*. New Delhi, Tata McGraw-Hill.

Baptista, A. (2021). *Programas de Fidelização: Vantagens, Desvantagens e Impacto na Lealdade dos seus Membros*. Dissertação de Mestrado em Economia e Administração de Empresas, Faculdade de Economia - Universidade do Porto, Portugal.

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

Bossa, A.G. (2014). *Comportamento do consumidor educacional: Atributos utilizados no processo decisório de compra de serviços educacionais na cidade de Maringá*. Revista Raunp, 6(2).

Brito, R. A. (2005). *Fidelização de Clientes*, Monografia para conclusão do Bacharelato em Administração de Empresas, Faculdade De Ciências Sociais Aplicadas - Centro Universitário de Brasília, Brasil. Acedido a dezembro 19, 2022 em <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/8910/1/20023437.pdf>

BYWUD (2023). *Home Page*. BYWUD Website. Acedido a agosto 2, 2023 em <https://bywud.com/>

Camino, J. R. (2016). *Marketing Relacional*. Pearson Educación de Perú.

Canossa, A. M. D. C. L. (2021). *Programas de Fidelização: Vantagens, Desvantagens e Impacto na Lealdade dos seus Membros*. Dissertação de Mestrado em Economia e Administração de Empresas, Faculdade de Economia – Universidade do Porto, Portugal.

Castro, A. C. G. R. (2014). *A importância da análise interna e externa para o sucesso empresarial: o caso da TMG Automotive*. Relatório de Estágio de Mestrado em Negócios Internacionais, Escola de Economia e Gestão - Universidade do Minho, Portugal. Acedido a fevereiro 25, 2023 em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/34198/1/Ana%20Catarina%20Gomes%20Rodrigues%20Castro.pdf>

Chandon, P., Wansink, B. & Laurent, G. (2000). A Benefit Congruency Framework of Sales Promotion Effectiveness. *Journal of Marketing*, 64(4), 65-81.

Coleman, J. (2018). *Never Lose a Customer Again: Turn Any Sale Into Lifelong Loyalty in 100 Days* (16). New York: Portfolio Penguin Publisher.

Collodetto, V., Santos, T. S., Marques, R., de Souza Silva, J., Justi, E. B. L. & Justi, J. (2021). Marketing estratégico: aplicando a matriz swot em uma empresa do município de nova Andradina, MS Strategic marketing: applying the swot matrix in a company in the municipality of nova Andradina, MS. *Brazilian Journal of Development*, 7(12), 114441-114451. Acedido a maio 3, 2023 em [https://www.researchgate.net/profile/Jadson-Justi/publication/357589203\\_Marketing\\_estrategico\\_aplicando\\_a\\_matriz\\_swot\\_em\\_uma\\_empresa\\_do\\_municipio\\_de\\_nova\\_Andradina\\_MS\\_Strategic\\_marketing\\_applying\\_the\\_swot\\_matrix\\_in\\_a\\_company\\_in\\_the\\_municipality\\_of\\_nova\\_Andradina\\_MS/links/62828f7fdb5ce0499d517fc/Marketing-estrategico-aplicando-a-matriz-swot-em-uma-empresa-do-municipio-de-nova-Andradina-MS-Strategic-marketing-applying-the-swot-matrix-in-a-company-in-the-municipality-of-nova-Andradina-MS.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jadson-Justi/publication/357589203_Marketing_estrategico_aplicando_a_matriz_swot_em_uma_empresa_do_municipio_de_nova_Andradina_MS_Strategic_marketing_applying_the_swot_matrix_in_a_company_in_the_municipality_of_nova_Andradina_MS/links/62828f7fdb5ce0499d517fc/Marketing-estrategico-aplicando-a-matriz-swot-em-uma-empresa-do-municipio-de-nova-Andradina-MS-Strategic-marketing-applying-the-swot-matrix-in-a-company-in-the-municipality-of-nova-Andradina-MS.pdf)

Conceição, J. P. C. (2012). *A Utilização do Marketing Interno na construção de uma cultura empresarial comum: o caso Grupo Lena*. Dissertação de Doutoramento em Marketing e Comércio Internacional, Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais – Universidade da Extremadura, Espanha. Acedido a julho 28, 2023 em [https://dehesa.unex.es:8443/bitstream/10662/319/1/TDUEX\\_2012\\_Concei%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://dehesa.unex.es:8443/bitstream/10662/319/1/TDUEX_2012_Concei%C3%A7%C3%A3o.pdf)

Costa, L. F. A. (2014). *Avaliação da qualidade do serviço na cadeia de abastecimento das empresas do Pólo Industrial de Manaus: estudo de caso na indústria de motocicletas*. Dissertação de Mestrado em Engenharia Industrial, Escola de Engenharia – Universidade do Minho, Portugal. Acedido a abril 9, 2023 em [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/35263/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o\\_Luiz%20Felipe%20de%20Araujop%20Costa\\_2014.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/35263/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o_Luiz%20Felipe%20de%20Araujop%20Costa_2014.pdf)

Costa, P. M. (2014). *Fidelização de Clientes em Mercados B2B: Caso do Setor Corticeiro Portugêses*. Dissertação de Mestrado em Marketing, Instituto Superior de Contabilidade e Administração - Universidade de Aveiro, Portugal. Acedido a setembro 14, 2022 em <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/14295/1/Tese.pdf>

Costabile, M., Raimondo, M. A. & Miceli, G. (2000). *A dynamic model of customer loyalty*. In *IMP-conference, Bath, UK*. Acedido a novembro 22, 2022 em <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=338882478169171e161154195044562ac57735b9>

Couto, S. M. J. M. D. (2012). *Estratégia e processos de fidelização de clientes em Portugal para um mercado de energias liberalizado*. Projeto de Mestrado em Marketing, ISCTE Business School – Instituto Universitário de Lisboa, Portugal. Acedido a outubro 17, 2022 em

[https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/5081/1/Tese\\_%20Estrat%C3%A9gia%20e%20Processos%20de%20Fideliza%C3%A7%C3%A3o%20de%20Clientes%20em%20Portugal%20para%20um%20Mercado%20de%20Energias%20Liberalizado.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/5081/1/Tese_%20Estrat%C3%A9gia%20e%20Processos%20de%20Fideliza%C3%A7%C3%A3o%20de%20Clientes%20em%20Portugal%20para%20um%20Mercado%20de%20Energias%20Liberalizado.pdf)

Dias, A. C. C. (2019). *Atendimento para a fidelização: determinantes fundamentais*. Dissertação de Mestrado em Marketing e Negócios internacionais. Coimbra Business School, Instituto Politécnico de Coimbra, Portugal. Acedido a abril 10, 2023 em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/33199/1/Ana%20Dias.pdf>

Dowling, G. R., & Uncles, M. (1997). Do customer loyalty programs really work?. *Sloan management review*, 38, 71-82.

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

Espíndula, A. S. G., & Bettanin, I. R. (2018). *Marketing de Relacionamento: Satisfação e Fidelização em uma loja de varejo de Florianópolis*. Trabalho de Conclusão de Curso em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Acedido a novembro 18, 2022 em

[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/194351/TCCfinal\\_Angela\\_Isabela.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/194351/TCCfinal_Angela_Isabela.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Fullerton, G. (2005). The service quality-loyalty relationship in retail services: Does commitment matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(2), 99-111.

Futrell, C. M. (2014) *Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão* (2ª ed.). São Paulo: Saraiva.

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5ª ed.) São Paulo: Atlas.

Gordon, I. (1999), *Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura.

- Greenberg, P. & Signori, P. (2002). *CRM Customer Relationship Management*. Apogeo.
- Grillo, M. C., Freitas, A. L. S., Gessinger, R. M. & Lima, V. M. R. (2008). *A gestão da aula universitária na PUCRS*. EdiPUCRS. Acedido a junho 8, 2023 em [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=6-bx47kGBdwC&oi=fnd&pg=PA131&dq=objtivos+de+um+estudo+de+caso+&ots=Xo3jmC45pw&sig=dtVkYFe6IQ7ocKDArVi7nwvCoso&redir\\_esc=y#v=onepage&q=objtivos%20de%20um%20estudo%20de%20caso&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=6-bx47kGBdwC&oi=fnd&pg=PA131&dq=objtivos+de+um+estudo+de+caso+&ots=Xo3jmC45pw&sig=dtVkYFe6IQ7ocKDArVi7nwvCoso&redir_esc=y#v=onepage&q=objtivos%20de%20um%20estudo%20de%20caso&f=false)
- Guerra, M. D. R. S. (2014). *Plano de Negócios: Estudo do Caso da Empresa FrutembaL*. Projeto de Mestrado em Gestão de Recursos da Saúde, Escola Superior de Gestão de Tomar - Instituto Politécnico de Tomar, Portugal. Acedido a junho 8, 2023 em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13252/1/PLANO%20DE%20NEG%c3%93CIOS%20ESTUDO%20DO%20CASO.pdf>
- Gul, R. (2014). The Relationship between Reputation, Customer Satisfaction, Trust, and Loyalty. *Journal of Public Administration and Governance*, 4(3).
- Gummesson, E. (1996). *Relationship Marketing and Imaginary Organizations: a synthesis*. *European Journal of Marketing*. 30 (2), 31-44. – DOI <http://dx.doi.org/10.1108/03090569610106635>
- Gummesson, E. (2008). *Total Relationship Marketing*. Butterworth-Heinemann, MA, USA.
- Halat, A. (2018). *Comportamento do consumidor*. Senac.
- Hennig-Thurau, T. & Hansen, U. (2000). *Relationship marketing: Gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*. Springer Science & Business Media. Acedido a novembro 19, 202x em [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=xajPg6wdXJEC&oi=fnd&pg=PR5&dq=advantages+of+customer+retention+models&ots=E0IGxJFSrE&sig=rpzjmQtl2f7PQmP2edL192kDdNs&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=xajPg6wdXJEC&oi=fnd&pg=PR5&dq=advantages+of+customer+retention+models&ots=E0IGxJFSrE&sig=rpzjmQtl2f7PQmP2edL192kDdNs&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Hoyer, W. D. & MacInnis, D. J. (2001). *Consumer Behaviour* (2ª ed.). Boston, Houghton Mifflin Company.

Junior, N. J. O. (2022). Modelo das 5 forças de Porter adaptadas ao gestão pública: Porter's 5 forces model adapted to public management. *STUDIES IN SOCIAL SCIENCES REVIEW*, 3(1), 120-132. Acedido a maio 14, 2023 em <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/sss/article/view/299/347>

Keating, J., Silva, I., & Veloso, A. (2010). Confiança organizacional: teste de um modelo. *Available at SSRN 1672246*.

Kethan, M., & Basha, M. (2022). Relationship of Ethical Sales Behaviour with Customer Loyalty, Trust and Commitment: A Study with Special Reference to Retail Store in Mysore City. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 1(7), 1365-1376. Acedido a novembro 19, 2022 em <https://journal.formosapublisher.org/index.php/eajmr/article/view/874>

Kolis, K., & Jirinova, K. (2013). Differences between B2B and B2C customer relationship management: findings from the Czech Republic. *European Scientific Journal*, 4, 22-27. Acedido a outubro 15, 2023 em [https://www.researchgate.net/profile/Marcin-Jewdokimow/publication/259994368\\_Creativity\\_at\\_School\\_Conclusions\\_from\\_Polish\\_Study/links/02e7e52ef780b21480000000/Creativity-at-School-Conclusions-from-Polish-Study.pdf#page=34](https://www.researchgate.net/profile/Marcin-Jewdokimow/publication/259994368_Creativity_at_School_Conclusions_from_Polish_Study/links/02e7e52ef780b21480000000/Creativity-at-School-Conclusions-from-Polish-Study.pdf#page=34)

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. 10<sup>a</sup> ed., 7 reimpressão – tradução Bazán Tecnologia e Linguística; Revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall. Resumo de Marisa Viana Pereira.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2003) *Princípios de Marketing*. (9<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P. & Keller, K. I. (2012). *Administração de Marketing* (14<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Edições Pearson.

Kotler, P. & Kotler, M. (2013). *8 Estratégias de Marketing para Crescer* (1<sup>a</sup> ed.). Rio de Janeiro: Edições Sextante, GMT Editores Ltda.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Do Tradicional ao Digital*. Rio de Janeiro: Edições Sextante, GMT Editores Ltda.

Kumar, V. & Reinartz, W. (2012). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. Springer.

Lawrence, S., Deshmukh, S., & Navajivan, E. (2018). A comparative study of digital marketing vs. traditional marketing. *IIBM'S Journal of Management Research*, 112-121. Acedido a outubro 2, 2022 em <http://iibmjournaloofmanagementstudies.in/index.php/iibm/article/view/1098/900>

Leenheer, J., Van Heerde, H. J., Bijmolt, T. H. & Smidts, A. (2007). Do loyalty programs really enhance behavioral loyalty? An empirical analysis accounting for self-selecting members. *International Journal of Research in Marketing*, 24(1), 31-47.

Leninkumar, V. (2017). The relationship between customer satisfaction and customer trust on customer loyalty. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 450-465. Acedido a outubro 15, 2022 em [https://www.researchgate.net/profile/Vithya-Leninkumar-2/publication/316550167\\_The\\_Relationship\\_between\\_Customer\\_Satisfaction\\_and\\_Customer\\_Trust\\_on\\_Customer\\_Loyalty/links/5903466f0f7e9bc0d58d5374/The-Relationship-between-Customer-Satisfaction-and-Customer-Trust-on-Customer-Loyalty.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Vithya-Leninkumar-2/publication/316550167_The_Relationship_between_Customer_Satisfaction_and_Customer_Trust_on_Customer_Loyalty/links/5903466f0f7e9bc0d58d5374/The-Relationship-between-Customer-Satisfaction-and-Customer-Trust-on-Customer-Loyalty.pdf)

Lepre, T. R. F., de Mello, J. A. S., & Lopes, L. G. (2020). Comportamento do consumidor da geração “X” de acordo com as ferramentas de comunicação de marketing. *Revista Alomorfa*, 4(3), 131-147. Acedido a novembro 19, 2022 em <https://www.alomorfa.com.br/index.php/alomorfa/article/view/84>

Maison, D. (2019). *Qualitative Marketing Research. Understanding Consumer Behaviour*. Routledge: Taylor & Francis Group.

Martins, A. R. C. (2022). *Os determinantes para a fidelização de clientes nas empresas*. Dissertação de Mestrado em Marketing e Negócios Internacionais, Instituto Superior de Contabilidade e Administração – Instituto Politécnico de Coimbra, Portugal. Acedido a janeiro 24, 2023 em [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/41620/1/Ana\\_Martins.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/41620/1/Ana_Martins.pdf)

Marques, A. (2012). *Marketing Relacional: como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa: Edições Sílabo.

Marques, D. A. L. (2021). *O modelo ABQC no setor vinícola: estudo de caso na quinta do Casal Branco*. Dissertação de Mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho,

Instituto Superior de Contabilidade e Administração – Instituto Politécnico de Lisboa, Portugal. Acedido a junho 12, 2023 em [https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/15281/1/DISSERTA%  
c3%87%c3%83O%20-%20DAVID%20MARQUES%20-%20VERS%  
c3%83O%20DEFINITIVA.pdf](https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/15281/1/DISSERTA%c3%87%c3%83O%20-%20DAVID%20MARQUES%20-%20VERS%c3%83O%20DEFINITIVA.pdf)

Mendes, M. (2012). *O Marketing Relacional e a Fidelização dos Estudantes: Um Estudo Aplicado ao CCSO da UFMA-Brasil e à ESTG do IPL-Portugal*. Dissertação de Mestrado em Marketing Relacional, Escola Superior de Tecnologia e Gestão - Instituto Politécnico de Leiria, Portugal. Acedido a junho 12, 2023 em <https://core.ac.uk/download/pdf/61796949.pdf>

Menezes, M. (2020). *Cocriação com o cliente e o desenvolvimento de novos produtos: Caso La Redoute Portugal*. Mestrado em Gestão, Escola Superior de Tecnologia e Gestão - Instituto Politécnico de Leiria, Portugal. Acedido a maio 29, 2023 em [https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/5073/1/Cocria%  
C3%A7%C3%A3o%20com%20o%20Cliente%20e%20o%20Desenvolvimento%20de%20Novos%20Produtos%20%208com\\_corre%  
C3%A7%C3%B5es\\_formais%29.pdf](https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/5073/1/Cocria%C3%A7%C3%A3o%20com%20o%20Cliente%20e%20o%20Desenvolvimento%20de%20Novos%20Produtos%20%208com_corre%C3%A7%C3%B5es_formais%29.pdf)

Monteiro, A. (2016). *O Processo de Fidelização de Clientes: O caso cartão Continente*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial. Universidade Europeia, LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES. Acedido a setembro 6, 2022 em [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18088/1/Disserta%  
c3%a7%c3%a3o%20de%20M-GEE%20-%20Ana%20Patr%  
c3%adcia%20Monteiro%2050028155.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18088/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20de%20M-GEE%20-%20Ana%20Patr%c3%adcia%20Monteiro%2050028155.pdf)

Moutella, C. (2002). *Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo*. São Paulo. Acedido a novembro 19, 2022 em <https://www.brasilpostos.com.br/wp-content/uploads/2013/10/Curso-de-Fidelizacao-Download..pdf>

Mousavy, S.K. et al. (2012). Customer Relationship Management (CRM) and Study of Its Effect on Competitive Advantage. *Life Science Journal-Acta Zhengzhou University Overseas Edition*, 9(4), 4167–4173. Acedido a fevereiro 15, 2023 em [https://www.researchgate.net/profile/Marcin-Jewdokimow/publication/259994368\\_Creativity\\_at\\_School\\_Conclusions\\_from\\_Polish\\_Study/links/02e7e52ef780b21480000000/Creativity-at-School-Conclusions-from-Polish-Study.pdf#page=34](https://www.researchgate.net/profile/Marcin-Jewdokimow/publication/259994368_Creativity_at_School_Conclusions_from_Polish_Study/links/02e7e52ef780b21480000000/Creativity-at-School-Conclusions-from-Polish-Study.pdf#page=34)

Neuhaus, T., Millemann, J. A., & Nijssen, E. (2022). Bridging the gap between B2B and B2C: Thought leadership in industrial marketing – A systematic literature review and propositions. *Industrial Marketing Management*, 106, 99-111. Acedido a fevereiro 3, 2023 em

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850122001791>

Patrick, A.S. (2002). Building trustworthy software agents. *IEEE Internet Computing*, 6(6).

Pedragosa, V., & Correia, A. (2006). Qualidade, satisfação e fidelização de clientes: uma aposta para os health clubs. *Revista Portuguesa de Gestão de Desporto*, 3, 42-57. Acedido a março 4, 2023 em

[https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/2598/1/%29%20Qualidade%2c%20Sati...%c3%a3o%20e%20Fideliza%c3%a7%c3%a3o%20de%20Clientes%20\\_RPGD.pdf](https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/2598/1/%29%20Qualidade%2c%20Sati...%c3%a3o%20e%20Fideliza%c3%a7%c3%a3o%20de%20Clientes%20_RPGD.pdf)

Pedrosa, D., Santos, L. & Filipe, S. (2022). Antecedentes para a fidelização do consumidor às marcas. *ICIEMC Proceedings*, (3), 181-190. Acedido a dezembro 20, 2022 em <https://proa.ua.pt/index.php/iciemc/article/view/29761>

Pereira, F. (2014). *Modelos de fidelização de cliente em ambiente de business to business: um estudo aplicado ao ciclo de desenvolvimento*. Dissertação de Mestrado em Marketing, Instituto Superior da Maia, Portugal. Acedido a novembro 19, 2022 em [https://repositorio.umaia.pt/bitstream/10400.24/281/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o\\_Fernando%20Pereira\\_26844.pdf](https://repositorio.umaia.pt/bitstream/10400.24/281/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Fernando%20Pereira_26844.pdf)

Pestana, H., & Gageiro, J. N (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (5ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Plichta, G. (2020). Role of new media in shaping relationships in e-commerce on B2C market. *Knowledge Economy Society. External and Internal Determinants of Modern Business Management*, 179-194. Acedido a fevereiro 27, 2023 em

[https://www.researchgate.net/profile/Andrzej-Jaki-2/publication/347556046\\_Knowledge\\_-\\_Economy\\_-\\_Society\\_External\\_and\\_Internal\\_Determinants\\_of\\_Modern\\_Business\\_Management/links/5fe1bae92851c13fead98da/Knowledge-Economy-Society-External-and-Internal-Determinants-of-Modern-Business-Management.pdf#page=180](https://www.researchgate.net/profile/Andrzej-Jaki-2/publication/347556046_Knowledge_-_Economy_-_Society_External_and_Internal_Determinants_of_Modern_Business_Management/links/5fe1bae92851c13fead98da/Knowledge-Economy-Society-External-and-Internal-Determinants-of-Modern-Business-Management.pdf#page=180)

Porter, M. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas e análise de indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: [s.n.].

Rao, A. & Chandra, S. (2013). *The little book of big customer satisfaction measurement*. SAGE publications India. Acedido a janeiro 23, 2023 em [https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=1uiICwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=factors+affecting+customer+satisfaction+book&ots=XC0okUzyJb&sig=vi57\\_YRIsq-qxcP5nV9aIHpO8Ns#v=onepage&q=factors%20affecting%20customer%20satisfaction%20book&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=1uiICwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=factors+affecting+customer+satisfaction+book&ots=XC0okUzyJb&sig=vi57_YRIsq-qxcP5nV9aIHpO8Ns#v=onepage&q=factors%20affecting%20customer%20satisfaction%20book&f=false)

Rapp, S. & Colins, T. (1994) *Maximarketing: os vencedores*. São Paulo: Makron Books.

Reis, C. S., Moreira, M. Z., Murakami, L. C. & Carneiro, J. V. C. (2018). Marketing de relacionamento na indústria farmacêutica como recurso para a fidelização de clientes. *Revista Gestão & Conexões*, 7(1), 100-121. Acedido a maio 12, 2023 em <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/15605>

Réklaitis, K., & Pilelienė, L. (2019). Principle differences between B2B and B2C marketing communication processes. *Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, (81), 73-86. Acedido a fevereiro 27, 2023 em <https://sciendo.com/downloadpdf/journals/mosr/81/1/article-p73.xml>

Rodrigues, A. E. V. (2009). Fidelização De Clientes: Um Estudo De Caso Do Restaurante Sapore Grill Em Aracaju. *Faculdade São Luís de França, Brasil*. Acedido a novembro 19, 2022 em [https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/Antonia\\_Eduarda\\_Valois\\_Rodrigues.pdf](https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/Antonia_Eduarda_Valois_Rodrigues.pdf)

Rodrigues, T. (2013). *O Marketing Relacional e a Fidelização de Clientes*. Relatório de Estágio de Mestrado em Marketing Relacional, Escola Superior de Tecnologia e Gestão - Instituto Politécnico de Leiria, Portugal. Acedido a dezembro 12, 2022 em [https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/1133/1/Relat%C3%B3rio%20de%20Est%C3%A1gio%20T%C3%A2nia%20Rodrigues\\_O%20Marketing%20Relacional%20e%20a%20Fideliza%C3%A7%C3%A3o%20de%20Clientes.pdf](https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/1133/1/Relat%C3%B3rio%20de%20Est%C3%A1gio%20T%C3%A2nia%20Rodrigues_O%20Marketing%20Relacional%20e%20a%20Fideliza%C3%A7%C3%A3o%20de%20Clientes.pdf)

Rubio, N. & Yagüe, M. J. (2019). *Customer Loyalty and Brand Management*. Basel: Editorial Office MDPI.

Saha, S. K., Hossain, M. S., Islam, A. & Rodela, R. S. (2014). A Comparative Study on B2B Vs. B2C Based on Asia Pacific Region. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 3(9).

Saini, A., Grewal, R. & Johnson, J.L. (2010). *Putting market-facing technology to work: Organizational drivers of CRM performance*. *Marketing Letters*, 21(4), s.365–383.

Santiago, C. V. (2023). *O EVA, MVA, CVA e CFROI como criação de valor: estudo de caso da Corticeira Amorim SGPS, SA*. Dissertação de Mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho, Instituto Superior de Contabilidade e Administração – Instituto Politécnico de Lisboa, Portugal. Acedido a junho 17, 2023 em [https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/16115/1/Vers%C3%A3o\\_Definitiva\\_da\\_Disserta%C3%A7%C3%A3o\\_CI%C3%A1udia\\_Santiago\\_20201444.pdf](https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/16115/1/Vers%C3%A3o_Definitiva_da_Disserta%C3%A7%C3%A3o_CI%C3%A1udia_Santiago_20201444.pdf)

Santos, V. (2008). *Satisfação de Clientes*. Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA III Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência de Informação e Documentação - Universidade de Brasília, Brasil. Acedido a junho 15, 2023 em [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/1461/1/2008\\_ValdecirNunesdosSantos.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/1461/1/2008_ValdecirNunesdosSantos.pdf)

Silva, J. D. (2012). *O Impacto do CRM na fidelização de clientes no mercado B2B do setor dos materiais de construção*. Dissertação do Mestrado em Marketing Relacional, Escola Superior de Tecnologia e Gestão - Instituto Politécnico de Leiria, Portugal. Acedido a novembro 29, 2023 em [https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/702/1/2012\\_MMR\\_JorgeSilva\\_O%20Impacto%20do%20CRM%20na%20fideliza%C3%A7%C3%A3o%20de%20clientes%20no%20mercado%20B2B%20do%20setor%20dos%20materiais%20de%20constru%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/702/1/2012_MMR_JorgeSilva_O%20Impacto%20do%20CRM%20na%20fideliza%C3%A7%C3%A3o%20de%20clientes%20no%20mercado%20B2B%20do%20setor%20dos%20materiais%20de%20constru%C3%A7%C3%A3o.pdf)

Simões, M. I. F. (2012). *Análise estratégica de uma empresa de transportes familiar*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal. Acedido a maio 23, 2023 em [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4661/1/Tese\\_Milene%20Sim%c3%b5es.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4661/1/Tese_Milene%20Sim%c3%b5es.pdf)

Singh, H. (2006). The importance of customer satisfaction in relation to customer loyalty and retention. *Academy of Marketing Science*, 60(193-225), 46. Acedido a novembro 4, 2022 em <https://www.van->

[haaften.nl/images/documents/pdf/The%20Importance%20of%20Customer%20Satisfaction%20in%20Relation%20to%20Customer%20Loyalty%20and%20Retention.pdf](https://www.van-haaften.nl/images/documents/pdf/The%20Importance%20of%20Customer%20Satisfaction%20in%20Relation%20to%20Customer%20Loyalty%20and%20Retention.pdf)

Solomon, M. R. (2008). *O comportamento do consumidor: Comprando possuindo e sendo* (7ª ed.) São Paulo: Bookman.

Sousa, F. (2011). *Satisfação de Clientes - O Caso de Uma Empresa Industrial*. Dissertação de Mestrado em Marketing, Faculdade de Economia - Universidade de Coimbra, Portugal. Acedido a dezembro 12, 2023 em [https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/16192/2/Satisfa%C3%A7%C3%A3o%20de%20Clientes\\_O%20Caso%20de%20Uma%20Empresa%20Industrial.pdf](https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/16192/2/Satisfa%C3%A7%C3%A3o%20de%20Clientes_O%20Caso%20de%20Uma%20Empresa%20Industrial.pdf)

Sousa, S. S. D. (2020). *Análise da importância do sebo bovino para produção de biodiesel utilizando a análise pestal e swot com a escala likert*. Dissertação de Mestrado em Agroenergia, Universidade Federal do Tocantins, Brasil. Acedido a junho 27, 2023 em <http://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/2272/1/Sidney%20Soares%20de%20Sousa%20-%20Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>

Szczepa, K., & Gawron, P. (2011). Loyalty programs effectiveness. *Foundations of Management*, 3(2), 89-102. Acedido a março 25, 2023 em <https://www.van-haaften.nl/images/documents/pdf/The%20Importance%20of%20Customer%20Satisfaction%20in%20Relation%20to%20Customer%20Loyalty%20and%20Retention.pdf>

TIMBERDEX (2023). *Home Page*. *TIMBERDEX Website*. Acedido a agosto 2, 2023 em <https://timberdex.com/>

Toledo, L. A. & Shiaishi, G. F. (2009). Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. *Revista da FAE*, 12(1). Acedido a fevereiro 17, 2023 em <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/288/195->

Winqes, K. (2022). *Nos caminhos da iniciação científica guia para pesquisadores em formação*. Joinville: Faculdade Ielusc. Acedido a julho 2, 2023 em <https://faculdade.ielusc.br/wp-content/uploads/2022/02/livro-de-metodologia-ielusc-2022-nos-caminhos-da-iniciacao-cientifica.pdf#page=43>

Wong, A., Sohal, A. (2002). An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(1), 34-50.

WSM (2023). *Home Page*. WSM Website. Acedido a agosto 2, 2023 em <https://www.wsmgroup.co/>

Yin, R. K. (1984). *Case study research, design and methods*. London: Sage Publications.

Zanchett, R. (2019). Modelo de Fidelização de Consumidores Aplicado às Pequenas e Médias Empresas do Setor de Serviços no Contexto B2C - Business To Consumer. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Acedido a maio 24, 2023 em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/214630/PEPS5758-T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>

# Anexos

## Anexo A: Questionário de Suporte à Dissertação

### Análise do Impacto da Fidelização de Clientes BYWUD

O presente questionário dirige-se a todos os clientes BYWUD e visitantes da sua loja online ([www.bywud.com](http://www.bywud.com)) ou redes sociais e servirá de suporte à realização do seguinte trabalho académico: Dissertação do Mestrado em Marketing Relacional do Politécnico de Leiria (IPL).

Trata-se de um trabalho de natureza académica, que tem como principal objetivo conseguir analisar os aspetos que contribuem para a satisfação dos clientes BYWUD, levando-os a comprar e a repetir a compra, com vista também à compreensão dos aspetos nos quais a empresa pode melhorar.

O preenchimento do questionário é totalmente anónimo. Toda a informação fornecida será facultada a título confidencial.

Obrigada pela sua colaboração!

Leiria, Junho de 2023.

---

\* Indica uma pergunta obrigatória

1. É cliente ou costuma estar em contacto com a BYWUD, quer seja através da sua loja on-line, redes sociais ou e-mails enviados? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim    *Avançar para a pergunta 2*
- Não

Dados do Cliente

Análise dos principais consumidores da empresa.

2. É consumidor particular ou consumidor profissional? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Consumidor Particular    *Avançar para a pergunta 3*  
 Consumidor Profissional    *Avançar para a pergunta 9*

Informação Sobre Consumidores Particulares (B2C)

3. Género \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Masculino  
 Feminino  
 Outro

4. Faixa Etária \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 18 anos  
 Entre 18 e 30 anos  
 Entre 31 e 45 anos  
 Entre 46 e 60 anos  
 Mais de 60 anos

5. Habilitações Literárias \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Ensino Básico (até ao 9º ano)  
 Ensino Secundário (10º, 11º ou 12º ano)  
 Licenciatura  
 Mestrado  
 Doutoramento  
 Outra

6. Situação Profissional \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Estudante
- Doméstico(a)
- Desempregado(a)
- Trabalhador por conta própria
- Trabalhador por conta de outrem
- Reformado(a)

7. Rendimento Mensal Líquido

*Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 500€
- 501 - 1000€
- 1001 - 2000€
- Mais de 2000€

8. Região de Residência \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Zona Norte     *Avançar para a pergunta 13*
- Zona Centro     *Avançar para a pergunta 13*
- Zona Sul     *Avançar para a pergunta 13*
- Região Autónoma da Madeira     *Avançar para a pergunta 13*
- Região Autónoma dos Açores     *Avançar para a pergunta 13*

Informação Sobre Consumidores Profissionais (B2B)

9. Principais Setores de Atividade \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Carpintaria
- Construção
- Engenharia
- Arquitetura
- Jardinagem
- Design e Decoração
- Materiais de Construção
- Piscinas e Spa's
- Outra

10. Número de Colaboradores da Empresa \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1 a 5
- 5 a 10
- 11 a 50
- 51 a 100
- Mais de 100

11. Localização da Empresa (Sede Fiscal) \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Zona Norte
- Zona Centro
- Zona Sul
- Região Autónoma da Madeira
- Região Autónoma dos Açores

12. Volume Anual de Faturação

*Marcar apenas uma oval.*

- 0€ a 50.000€
- 50.000€ a 100.000€
- 100.000€ a 500.000€
- 500.000€ a 1.000.000€
- Mais de 1.000.000€

Relação Entre a BYWUD e o Cliente

13. Sente-se interessado(a) pelos produtos da BYWUD? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim    *Avançar para a pergunta 15*
- Não

14. Porque não lhe interessam os produtos da BYWUD? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Têm uma pequena variedade de produtos
- Preços superiores aos dos seus concorrentes
- Não terem todos os produtos em stock
- Tempos de entrega demorados
- Outra

15. Considera os produtos da BYWUD de qualidade geral superior comparativamente ao dos seus concorrentes?

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

16. Como descobriu a BYWUD e os seus produtos? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Através de familiares ou amigos
- Publicidade em plataformas digitais (Facebook, Instagram, etc)
- Pesquisa direta online
- Por recomendação de profissionais ligados á área exterior da casa
- Outra

17. O que o(a) levou ou levaria a comprar os produtos da BYWUD pela primeira vez? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Curiosidade
- Influência de outrem
- Preço interessante
- Diversidade de escolha (espécies de madeiras, perfis, medidas, cores, etc)
- Entrega rápida
- Necessidade
- Outra

18. O que o(a) cativa para que venha a comprar ou repita a sua compra? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Facilidade de compra
- Boa experiência
- Preços interessantes
- Diversidade de escolha (espécies de madeiras, perfis, medidas, cores, etc)
- Entrega rápida
- Outra

19. Do seu ponto de vista, considera que a empresa procura mantê-lo fidelizado? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

20. Quais as técnicas que considera que melhor são aplicadas pela empresa para manter e angariar novos clientes? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Divulgação de e-mails informativos sobre os produtos da empresa
- Lançamento de campanhas promocionais
- Criação de conteúdo informativo a explicar os seus produtos e como os instalar (ex. vídeos, manuais de instalação, fichas técnicas, posts blogue, etc.)
- Apresentação de soluções de acordo com as necessidades dos clientes
- Disponibilidade para procurar soluções alternativas entre os seus parceiros
- Comunicação personalizada e cuidada

21. Qual o fator que considera mais importante para que tome ou venha a tomar a decisão de comprar os produtos BYWUD? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Preço baixo
- Qualidade técnica do produto (resistência, durabilidade, estabilidade)
- Qualidade percebida do produto (imagem de marca)
- Garantias associadas ao produto
- Suporte ao cliente (tempo de resposta curto, esclarecimento de questões)
- Material informativo sobre os produtos

22. Quais são os concorrentes a quem compra produtos quando não compra à BYWUD?

---

**BYWUD Comparativamente aos seus Concorrentes**

Avalie a posição da BYWUD face aos seus concorrentes, sendo 1 muito pior e 5 muito melhor.

23. Qual a posição da BYWUD face aos seus concorrentes relativamente a preços \*  
competitivos?

*Marcar apenas uma oval.*

Muito pior

1

2

3

4

5

Muito melhor

24. Qual a posição da BYWUD face aos seus concorrentes relativamente à  
qualidade do produto no geral? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Muito pior

1

2

3

4

5

Muito melhor

25. Qual a posição da BYWUD face aos seus concorrentes relativamente às garantias associadas ao produto? \*

Marcar apenas uma oval.

Muito pior

---

1

---

2

---

3

---

4

---

5

---

Muito melhor

---

26. Qual a posição da BYWUD face aos seus concorrentes relativamente ao suporte ao cliente fornecido? \*

Marcar apenas uma oval.

Muito pior

---

1

---

2

---

3

---

4

---

5

---

Muito melhor

---

27. Qual a posição da BYWUD face aos seus concorrentes relativamente a material informativo sobre os produtos? \*

Marcar apenas uma oval.

Muito pior

1

2

3

4

5

Muito melhor

### Modelo de Recompensas

Avalie de que forma o lançamento de campanhas promocionais e descontos nos produtos da BYWUD têm ou podem vir a ter influência nas suas compras, sendo 1 nunca e 5 muito frequente.

28. Impacto que as campanhas promocionais têm ou podem vir a ter na sua frequência de compra, ou seja, no número de vezes que compra produtos BYWUD. \*

Marcar apenas uma oval.

Nunca

\_\_\_\_\_

1

\_\_\_\_\_

2

\_\_\_\_\_

3

\_\_\_\_\_

4

\_\_\_\_\_

5

\_\_\_\_\_

Muito frequente

\_\_\_\_\_

29. Impacto que as campanhas promocionais têm ou podem vir a ter no seu valor monetário gasto, ou seja, no valor total que depende do seu orçamento para a compra de produtos BYWUD. \*

Marcar apenas uma oval.

Nunca

1

2

3

4

5

Muito frequente

30. Impacto que as campanhas promocionais têm ou podem vir a ter na sua preferência por comprar os produtos à BYWUD em vez de comprar aos seus concorrentes. \*

Marcar apenas uma oval.

Nunca

1

2

3

4

5

Muito frequente

### Modelo Educacional

Avalie de que forma a criação de conteúdos informativos e educacionais, como fichas técnicas, manuais de instalação e vídeos educativos referentes aos produtos da BYWUD têm ou podem vir a ter influência nas suas compras, sendo 1 nunca e 5 muito frequente.

31. Impacto que os conteúdos informativos e educacionais têm ou podem vir a ter na sua frequência de compra, ou seja, no número de vezes que compra produtos BYWUD. \*

Marcar apenas uma oval.

Nunca

1

2

3

4

5

Muito frequente

32. Impacto que os conteúdos informativos e educacionais têm ou podem vir a ter no seu valor monetário gasto, ou seja, no valor total que despende do seu orçamento para a compra de produtos BYWUD. \*

Marcar apenas uma oval.

Nunca

1

2

3

4

5

Muito frequente

33. Impacto que os conteúdos informativos e educacionais têm ou podem vir a ter na sua preferência por comprar os produtos à BYWUD em vez de comprar aos seus concorrentes. \*

Marcar apenas uma oval.

Nunca

1

2

3

4

5

Muito frequente

Modelo de Serviço de Valor Agregado

Avalie de que forma um serviço de atendimento cuidado e personalizado agregado aos produtos fornecidos pela BYWUD têm ou podem vir a ter influência nas suas compras, sendo 1 nunca e 5 muito frequente.

34. Impacto que um serviço de atendimento cuidado e personalizado tem ou pode vir a ter na sua frequência de compra, ou seja, no número de vezes que compra produtos BYWUD. \*

Marcar apenas uma oval.

Nunca

1

2

3

4

5

Muito frequente

35. Impacto que um serviço de atendimento cuidado e personalizado tem ou pode <sup>\*</sup> vir a ter no seu valor monetário gasto, ou seja, no valor total que despende do seu orçamento para a compra de produtos BYWUD.

*Marcar apenas uma oval.*

Nunca

1

2

3

4

5

Muito frequente

36. Impacto que um serviço de atendimento cuidado e personalizado tem ou pode <sup>\*</sup> vir a ter na sua preferência por comprar os produtos à BYWUD em vez de comprar aos seus concorrentes.

*Marcar apenas uma oval.*

Nunca

1

2

3

4

5

Muito frequente

### Modelo de Alianças

Avalie de que forma a disponibilidade de um vasto leque de produtos oferecidos pela BYWUD, através das suas alianças com parceiros têm ou podem vir a ter influência nas suas compras, sendo 1 nunca e 5 muito frequente.

37. Impacto que uma vasta oferta de produtos disponíveis tem ou pode vir a ter na sua frequência de compra, ou seja, no número de vezes que compra produtos BYWUD. \*

*Marcar apenas uma oval.*

Nunca

\_\_\_\_\_

1

\_\_\_\_\_

2

\_\_\_\_\_

3

\_\_\_\_\_

4

\_\_\_\_\_

5

\_\_\_\_\_

Muito frequente

\_\_\_\_\_

38. Impacto que uma vasta oferta de produtos disponíveis tem ou pode vir a ter no <sup>\*</sup> seu valor monetário gasto, ou seja, no valor total que despende do seu orçamento para a compra de produtos BYWUD.

Marcar apenas uma oval.

Nunca  
\_\_\_\_\_

1

2

3

4

5

\_\_\_\_\_

Muito frequente  
\_\_\_\_\_

39. Impacto que uma vasta oferta de produtos disponíveis tem ou pode vir a ter na <sup>\*</sup> sua preferência por comprar os produtos à BYWUD em vez de comprar aos seus concorrentes.

Marcar apenas uma oval.

Nunca  
\_\_\_\_\_

1

2

3

4

5

\_\_\_\_\_

Muito frequente  
\_\_\_\_\_

### Inexistência de Modelos de Fidelização Segundo os Clientes

Avalie de que forma os modelos de fidelização têm ou podem vir a ter influência nas suas compras à BYWUD, sendo 1 nunca e 5 muito frequente.

40. Caso não tenha verificado nenhum dos modelos aplicados por parte da empresa, continuaria a comprar à empresa com a mesma frequência? \*

Marcar apenas uma oval.

Nunca

1

2

3

4

5

Muito frequente

41. Caso não tenha verificado nenhum dos modelos aplicados por parte da empresa, continuaria a despende o mesmo valor monetário na compra dos produtos BYWUD? \*

Marcar apenas uma ova.

Nunca

1

2

3

4

5

Muito frequente

42. Caso não tenha verificado nenhum dos modelos aplicados por parte da empresa, continuaria a preferir comprar à BYWUD em vez de comprar aos seus concorrentes? \*

Marcar apenas uma ova.

Nunca

1

2

3

4

5

Muito frequente

## **Anexo B: Entrevista de Apoio à Dissertação Realizada ao Diretor Geral da Empresa BYWÚD, Lda.**

### **1. Considera que a empresa se preocupa em fidelizar os seus clientes?**

*“Sim. A fidelização de clientes é fundamental para o nosso sucesso, tanto nos clientes B2B como até nos B2C.”*

### **2. Ao vender tanto a consumidores particulares (B2C) como a profissionais (B2B), considera que a empresa diferencia as estratégias utilizadas para com estes diferentes segmentos de clientes?**

*“São clientes com características muito diferentes.*

*O Cliente B2C não faz um novo deck muitas vezes ao longo da sua vida. Mas tendo um deck, precisa fazer a sua manutenção e nós temos soluções adequadas para o efeito. Pode também fazer algumas melhorias no espaço exterior da sua casa e nesse caso queremos ser a sua preferência.*

*Já o Cliente B2B da BYWUD, normalmente carpinteiros ou empresas de construção, poderão fazer Decks o ano inteiro para diversos clientes seus. Aqui a fidelização assume uma importância ainda maior.”*

### **3. Quais as estratégias que a empresa procura implementar perante cada um dos seus segmentos de clientes, de forma a conseguir fidelizá-los?**

*“Nós somos uma empresa muito recente e em termos de fidelização temos muito a fazer para melhorar. Dado o nosso curto histórico, ainda não são muitos os clientes que voltaram a comprar os nossos produtos, mas já temos alguns, tanto em B2B como em B2C.”*

- *Modelo de Serviço de Valor Agregado:*

*Acima de tudo, a nossa prioridade desde o primeiro dia foi a qualidade do nosso serviço de suporte ao cliente. Procuramos conquistar a confiança dos nossos clientes através de um serviço superior, demonstrando sempre a nossa disponibilidade para*

*esclarecer dúvidas, explicar o nosso produto em detalhe e dar todo o apoio possível em todos os seus projetos.*

*Tudo isto procurando criar uma relação de empatia e proximidade com todos os nossos clientes ou potenciais clientes.*

- *Modelo de Recompensas:*

*Os clientes B2B usufruem de condições especiais ao trabalharem connosco, nomeadamente o desconto de revenda para que possam ganhar uma margem nos produtos BYWUD que vendem aos seus clientes.*

*Em termos de B2C ainda temos poucas estratégias de fidelização em curso mas destaco os descontos em produtos de manutenção de deck que oferecemos 2 a 3 vezes por ano. No futuro tencionamos oferecer desconto adicional em forma de voucher a clientes B2C para uma 2ª compra.*

- *Modelo de Alianças:*

*Sendo os nossos clientes B2B essencialmente carpinteiros e construtores, estes são os nossos principais aliados e aqueles que mais pretendemos fidelizar. Para além de lhes oferecermos condições especiais para revenda dos nossos produtos, direcionamos para estes todos os clientes B2C que chegam até nós no sentido de serem os nossos parceiros a fazer a instalação do seu deck e até a venda dos produtos BYWUD.*

*Os nossos fornecedores têm tido um forte contributo na fidelização dos nossos clientes ao permitirem-nos alargar a nossa gama de produtos oferecidos de forma a ir ao encontro das necessidades dos nossos clientes. Procuramos desenvolver alianças com alguns dos nossos fornecedores que nos permitem vendas pelo sistema de Dropshipping simplificando a estratégia de alargamento de oferta de produtos na nossa loja sem termos de recorrer a stock.*

- *Modelo Educacional:*

*Os conteúdos técnicos e informativos sobre os nossos produtos são muito valorizados pelos nossos clientes e constituem uma ferramenta fundamental na qual pretendemos apostar cada vez mais. Para além de serem muito úteis no esclarecimento de dúvidas sobre o produto, sentimos que nos dão credibilidade enquanto especialistas em deck.”*

#### **4. Como comunica a empresa os seus produtos?**

*“Em primeiro lugar através da nossa loja on-line onde para além de darmos a conhecer os nossos produtos, temos também conteúdos informativos sobre os nossos produtos e projetos, mas também sobre os nossos valores.*

*As nossas redes sociais, Facebook, Instagram e Pinterest são veículos fundamentais para comunicar com o nosso público. O LinkedIn ainda não está a ser devidamente explorado, mas tencionamos a curto para tirar partido desta rede, principalmente para o nosso público B2B, como forma principal de dar-nos a conhecer e comunicar os nossos produtos, mas também os nossos valores.*

*O Google é também um importante veículo para comunicarmos os nossos produtos, quer de forma orgânica, quer com anúncios pagos, para quem procura o tipo de produtos que vendemos.*

*Temos ainda a comunicação por e-mail que pretendemos utilizar cada vez mais à medida que a nossa Base de Dados de contactos B2B e B2C vão crescendo.”*

#### **5. A empresa utiliza o CRM? De que forma é que esta ferramenta ajuda a pôr em prática estratégias de fidelização?**

*“O CRM é uma das ferramentas mais importantes na nossa organização. É onde reunimos toda a informação sobre os nossos clientes e fornecedores. Permite-nos manter um histórico da relação com cada um, nomeadamente compras, vendas, propostas e comunicações efetuadas com cada um deles.*

*Tanto a nossa loja on-line como as nossas redes on-line estão ligadas ao CRM que regista os contactos de quem connosco interage através dessas plataformas.*

*É no CRM que residem as listas de contactos que podemos utilizar para comunicação através de e-mail em massa, devidamente segmentado dado que no CRM temos uma caracterização detalhada de cada contacto.”*

**6. Tendo por base a frequência de compras, quais os clientes mais fiéis à empresa?  
Clientes B2C ou B2B?**

*“Não é uma resposta fácil devido à juventude da empresa, mas diria que pelas características de cada segmento, o segmento B2B tem características que permitem trabalhar a fidelização com maior índice de sucesso.”*

**7. Considera que as promoções e campanhas de desconto têm uma influência na tomada de decisão dos clientes?**

*“Melhores preços têm sempre impacto positivo na quantidade de vendas, tanto em B2B como B2C.”*

**8. Considera que a empresa monitoriza o nível de satisfação dos seus clientes?**

*“Para além do feedback direto através de telefone ou e-mail que pedimos a cada cliente após a entrega do produto, enviamos por e-mail pedido para que classifiquem o seu nível de satisfação com o nosso serviço através das plataformas Google e Trustpilot.*

*No futuro pretendemos medir mais e melhor. No que respeita a B2B tencionamos implementar um questionário anual de satisfação do cliente para identificar eventuais melhorias nos nossos processos e novas necessidades, tanto no que diz respeito a produto como serviço.”*

**9. O que considera que leva o cliente a voltar a comprar produtos à BYWUD?**

*“Acima de tudo uma boa primeira experiência de compra na BYWUD. Se ficaram satisfeitos, eventualmente voltam a comprar-nos.*

*Naturalmente, só acontece se conseguirmos ter o produto certo, como a qualidade desejada, disponível e com preço justo. Aliando essas características a um bom atendimento ao cliente, acreditamos ter uma boa fórmula para o sucesso.”*

**10. Considera que os modelos de fidelização praticados pela empresa têm influência no valor monetário gasto pelos clientes?**

*“Todas as iniciativas que levamos a cabo dia após dia têm o objetivo de aumentar o volume de vendas.*

*Como referido em cima, se tivermos em carteira uma gama de produtos de qualidade disponíveis, seja em stock ou através de parceiros, um excelente atendimento ao cliente transmitindo o conhecimento técnico e criando simultaneamente uma relação de proximidade que gere confiança e facilite a decisão e compra, penso que teremos condições para fidelizar cada vez mais clientes. Preços atrativos e até algumas promoções, poderão ser complementos fundamentais para esta fórmula.”*

**11. No seu ponto de vista, acredita que os modelos de fidelização adotados pela empresa têm uma influência positiva na preferência de compra de produtos BYWUD em vez de produtos concorrentes?**

*“Sim, acreditamos que o esforço de fidelização é fundamental na nossa organização e que tem influência nas escolhas dos clientes. À medida que vamos crescendo e tendo maior histórico de clientes, maior relevância terá a fidelização, razão pela qual constituirá cada vez mais uma aposta da BYWUD no futuro.”*

**12. Qual o modelo de fidelização que considera que ainda não é implementado pela empresa, ou em pequena escala e do qual a empresa beneficiaria em ser utilizado?**

*“Modelo de Afinidade: É nosso objetivo trabalhar melhor o nosso segmento B2B aumentando a nossa proximidade com estes.*

*Temos o objetivo de a curto prazo dar início a um plano de eventos nas nossas instalações em que contaremos com a presença de carpinteiros e construtores.*

*Para além de alcançar a proximidade com estes profissionais que normalmente só contactamos por telefone, será uma excelente oportunidade de networking entre profissionais e de aprendizagem para todos,*

*Estas sessões terão as seguintes componentes:*

*- Formação de produto:*

*- Madeiras;*

*- Compósitos;*

*- Fixações;*

*- Tratamentos;*

*- Etc.*

*- Formação técnica para instalação de produto.*

*Estas ações contarão com palestras e explicações práticas promovidas por outros profissionais mais experientes, alguns dos nossos fornecedores que explicarão aprofundadamente por exemplo os parafusos a usar em cada tipo de projeto, exemplificação de instalação do material, etc.”*

**13. Quais as suas sugestões de como a empresa poderá implementar melhorias?**

*“A empresa ainda tem muito espaço para melhorias. Adotando as práticas acima mencionadas, será um bom começo para conseguir fidelizar mais clientes.”*

**Anexo C: Coeficiente de Correlação Proposto por Pestana e Gageiro (2005)**

<b>Coeficiente de Pearson</b>	<b>Interpretação</b>
$r < 0,20$	Correlação muito baixa
$0,20 < r < 0,39$	Correlação baixa
$0,40 < r < 0,69$	Correlação moderada
$0,70 < r < 0,89$	Correlação alta
$r > 0,90$	Correlação muito alta

Fonte: Elaboração Própria adaptado de Pestana e Gageiro (2005).