



Relatório de Estágio

Mestrado em Marketing Relacional

## **O MARKETING RELACIONAL E A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES**

**Tânia Andreia Cardoso Rodrigues**

Leiria, novembro de 2013



Relatório de Estágio

Mestrado em Marketing Relacional

## **O MARKETING RELACIONAL E A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES**

**Tânia Andreia Cardoso Rodrigues**

Relatório de Estágio de Mestrado realizado sob a orientação da Doutora Alcina Teresa Gaspar Ferreira, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, novembro de 2013

## *À minha família*

*Para mim o verdadeiro exemplo de vida, de determinação, de coragem e de sentido das palavras...os meus papás e mana.*



## AGRADECIMENTOS

Quero expressar a minha gratidão a todas as pessoas que me motivaram e que comigo colaboraram ao longo deste meu percurso.

Em primeiro lugar, muito obrigada Professora Doutora Alcina Gaspar, pela sua simpatia desde a primeira hora em que me recebeu. Fico muito grata pela sua disponibilidade e compreensão, especialmente naqueles momentos em que eu me encontrava mais impaciente e indecisa. Mas quero dizer-lhe que sempre me transmitiu um “querer” e uma “força” enorme para continuar, tentando sempre fazer cada vez melhor.

Uma palavra de agradecimento a todos os colaboradores da agência de marketing Sales Group que me integraram e ajudaram, tornando assim possível, a concretização do meu estágio curricular e respetivo relatório. Um especial obrigada ao Sr. João Costa Gomes, à Andreia Santos e à Cristina Margaço, que me ensinaram, explicaram pacientemente todas as tarefas a concretizar na agência e contribuíram para eu ser uma *account* e profissional de “sucesso”. Muito obrigada a todos.

A todos pelo sentido de ajuda na minha vida pessoal, a todos que de forma expressa, direta ou indiretamente, manifestaram interesse pelo meu trabalho.

Aos meus caros colegas da EST - Empresa Serviços Técnicos, que nesta etapa da minha vida não puderam contar tanto com a minha colaboração. Obrigada pela compreensão.

Aos meus queridos avós paternos, que partiram era eu uma criança, sei que onde quer que estejam, velam por mim e estão sempre no meu coração. Ao meu avô Orlando que assistiu e encorajou este meu desafio aquando do início e que também partiu de forma inesperada e tão precocemente. Eu sinto o orgulho e força que, tu avô lindo, continuas a ter e a depositar em mim. Para a minha avó, uma guerreira exemplar, um beijinho cheio de ternura.

Ao meu namorado que esteve comigo em todos os momentos, incondicionalmente, tornando os momentos menos bons em algo especial que consegui ultrapassar.

À minha irmã, minha heroína. Sem a sua força não teria a ambição que tenho nos dias de hoje. É o meu exemplo. O facto de eu ser lutadora devo-o também a ela. Nunca me

esquecerei “Seguirei os teus passos, e tu os meus...como até aqui. Sempre ao lado uma da outra”. Obrigada mana.

A vocês, papá e mamã, agradeço todo o apoio, dedicação e carinho durante a minha estadia em Lisboa e durante a redação do meu relatório de estágio. Estiveram sempre comigo...sempre! São as pessoas mais fantásticas e especiais da minha vida. Sempre estiveram do meu lado, sempre me deram aquela coragem para erguer os braços e lutar pelos meus objetivos, ambições e desejos. É a vocês a quem eu devo a minha felicidade, o meu sucesso, a minha vida. Obrigada por serem assim e pelo que me fizeram e continuam a fazer ser.

## RESUMO

Este trabalho apresenta as diversas atividades desenvolvidas no decorrer do estágio curricular, assim como, uma análise crítica das mesmas e sugestões de melhoria.

As empresas dependem cada vez mais de uma abordagem de marketing relacional para atingirem os seus objetivos de vendas e de lucro. Deste modo, é de especial interesse para as empresas o desenvolvimento de estratégias de marketing relacional que permitam identificar e reter os melhores clientes. Uma base de clientes fiéis é indiscutivelmente um dos ativos mais valiosos das empresas. Esta foi também a realidade constatada em contexto empresarial e uma das questões de interesse da empresa onde foi desenvolvido o estágio curricular.

Numa perspetiva teórica, este trabalho analisa a importância do marketing relacional e da fidelização de clientes para a criação e manutenção de uma relação de longo prazo mutuamente benéfica para a empresa e para os seus clientes.

O conceito de fidelidade do cliente ocupa um lugar de *in-marketing* central. A lealdade do cliente, tal como um campo de pesquisa, continua a ter um interesse primordial na comunidade académica.

Atualmente, para desenvolverem estratégias de fidelização de clientes as agências de marketing e também outras organizações, recorrem à utilização exaustiva das suas bases de dados. O *Customer Relationship Managemnt* (CRM) apoiado nas tecnologias de informação desenvolve relacionamentos com o cliente numa base individual, tendo como objetivo a sua rentabilização. Por sua vez, a constante evolução das novas tecnologias de informação e comunicação, vem introduzir no mercado novas formas de interação com os clientes.

*Palavras-chave:* Marketing Relacional, Fidelização, Captação e Retenção de Clientes, CRM.



## ABSTRACT

This study presents the many activities developed during the curricular internship, as well as a critical analysis of those activities and suggestions for improvement.

Companies increasingly rely on a relational marketing approach to achieve their sales targets and profit. Hence, it is of particular interest for companies to develop relational marketing strategies which will allow identifying and retaining the best customers. A loyal customer base is doubtless one of the companies' most valuable assets. This was indeed the reality within the business environment and it was also a matter of interest for the company where the curricular internship was developed.

From a theoretical perspective, this study analyses the importance of relational marketing and customer loyalty for the creation and maintenance of a long-term relationship mutually profitable to both the company and its customers.

The concept of customer loyalty takes a central in-marketing position. Customer loyalty, as research field, still constitutes a primary interest among the academic community.

Nowadays, marketing agencies and also other organisations resort to the extensive use of their databases to develop strategies for customer loyalty. The *Customer Relationship Management* (CRM), supported by information technologies, develops relationships with the customer on an individual basis, aiming its profitability. In turn, the constant evolution of new information and communication technologies introduces into the market new forms of interaction with customers.

*Keywords:* Relationship Marketing, Customer Loyalty, Customer Acquisition and Retention, CRM.



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Empresas do Sales Group.....	6
Figura 2.2. Evolução das vendas do Sales Group.....	9
Figura 2.3. Exemplo de <i>newsletter</i> de divulgação dos serviços da Creative Sales.....	21
Figura 2.4. Exemplo de <i>newsletter</i> de divulgação dos serviços da Digital Sales.....	23
Figura 2.5. Exemplo de <i>newsletter</i> de divulgação de serviços da Data Sales.....	24
Figura 2.6. Exemplo de <i>newsletter</i> de divulgação dos serviços da Leads “R” Us.....	25
Figura 2.7. Fluxograma da ação do <i>telemarketing</i> .....	28
Figura 2.8. Percentagem de utilizadores que costuma utilizar a internet .....	36
Figura 2.9. Percentagem de utilizadores que já compraram produtos e/ou serviços na internet .....	37
Figura 2.10. Aplicação: O Génio da Bola.....	42
Figura 2.11. Aplicação: Conheces-me de verdade?.....	43
Figura 2.12. Aplicação: Desculpa lá.....	44

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 2.1. Recomendações para CRM.....	47
Quadro 1.2. Recomendações para apresentação e divulgação de produtos e serviços .....	49
Quadro 2.3. Recomendações para elaboração e desenvolvimento de campanhas de comunicação <i>cross media</i> .....	51



## LISTA DE SIGLAS

ACM - *Association for Computing Machinery*

ADS - *Aim(ing) Down Sights*

AMA - *American Marketing Association*

AMD - *Associação Portuguesa de Marketing Directo o Interactivo*

APAP - *Associação Portuguesa das Agências de Publicidade, Comunicação e Marketing*

APP(s) – *Application(s)*

B2B - *Business to Business*

B2C - *Business to Consumer*

BBD&O - *Barton, Batten Co, Durstine & Osborn*

BI - *Business Intelligence*

CEO - *Chief Executive Officer*

CRM - *Customer Relationship Management*

E-CRM - *Electronic Customer Relationship Management*

EUA – *Estados Unidos da América*

ICMI - *International Commission on Mathematical Instruction*

IMP - *Industrial Marketing and Purchasing Group*

KPIs - *Key Performance Indicators*

MD - *Mineração de Dados*

OECD - *Organization for Economic Co-Operation and Development*

PME(s) - *Pequena(s) e Média(s) Empresa(s)*

PPC - *Pagamento Por Clique*

PURL - *Personal Universal Resource Locator*

ROI - *Return On Investment*

SEM - *Search Engine Marketing*

SEO - *Search Engine Optimization*

SMS - *Short Message Service*

SNS - *Social Network Systems*

TEC - *Technology Evaluation Centers, Inc.*

TI - *Tecnologias de Informação*

TV - *Televisão*

URL - *Universal Resource Locator*

VOIP - *Voice Over Internet Protocol*

WOM - *Word Of Mouth*

# ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	III
RESUMO.....	V
ABSTRACT.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	IX
ÍNDICE DE QUADROS.....	IX
LISTA DE SIGLAS .....	XI
ÍNDICE.....	XIII
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. CONTEXTO DO TRABALHO.....	1
1.2. OBJETIVOS DO TRABALHO.....	2
1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO .....	3
2. ESTÁGIO CURRICULAR .....	5
2.1. INTRODUÇÃO .....	5
2.2. LOCAL DO ESTÁGIO .....	5
2.3. OBJETIVOS DO ESTÁGIO E ATIVIDADES DESENVOLVIDAS .....	9
2.4. ANÁLISE CRÍTICA DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E RECOMENDAÇÕES... 46	
2.5. CONCLUSÃO.....	56
3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	57
3.1. INTRODUÇÃO .....	57
3.2. DO MARKETING TRADICIONAL AO MARKETING RELACIONAL .....	57
3.3. OS 4R'S DO MARKETING RELACIONAL .....	64
3.4. FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES.....	66
3.5. ESTRATÉGIAS DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES.....	74
3.6. CONCLUSÃO.....	80
4. CONCLUSÕES .....	83
4.1. INTRODUÇÃO .....	83
4.2. CONTRIBUTOS DO ESTÁGIO CURRICULAR E RECOMENDAÇÕES .....	83
4.3. LIMITAÇÕES DO TRABALHO E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES 84	
BIBLIOGRAFIA.....	87
ANEXO.....	101
ANEXO I. PROTOCOLO DE ESTÁGIO.....	101



# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Contexto do trabalho

No início do século XX as empresas orientavam-se primeiramente, para a produção e, posteriormente para os produtos. Os clientes ainda não eram percecionados nem reconhecidos como prioridade por parte das organizações. No entanto, a atividade das vendas começou gradualmente a ocupar uma posição cada vez mais relevante nas empresas, e progressivamente, vender tornou-se numa elevada preocupação.

A mentalidade do marketing passou, então, a ser uma referência para as empresas e clientes, depois de ultrapassadas estas fases. Os departamentos das empresas transpuseram a sua atenção para os clientes. Ainda assim, o foco de todas as áreas empresariais não se direcionava substancialmente para o cliente, por existirem falhas nos contactos, vindas de um pequeno grupo de funcionários.

Atualmente as empresas encontram o seu maior desafio ao adotar uma visão “holística” de marketing. A estratégia visa criar relações fortes com os clientes, criar um vínculo de proximidade com o consumidor. Assim, será mais fácil cativar e preservar o cliente (Kotler e Keller, 2012).

“Criar clientes leais é o coração de qualquer negócio. O único valor que a sua empresa irá criar é o próprio valor que vem dos seus clientes” (Kotler e Keller, 2012: 145). Para o autor, o sucesso do negócio prende-se com princípios básicos de modo a manter e aumentar a carteira de clientes. Uma estratégia adequada de marketing relacional (CRM) é de facto fundamental para qualquer empresa. A introdução do marketing personalizado usando a ferramenta preciosa da internet, *social media marketing*, *e-mail* e outros, é atualmente imprescindível. Sabendo que cada cliente tem expectativas diferentes, o desafio do marketing relacional será de facto criar proximidade e gerir uma relação pessoal e única com cada cliente.

O CRM define-se como um processo que permite adquirir informação detalhada sobre cada cliente individualizado e dos pontos comuns entre todos os clientes visando uma fidelização máxima. Ao valorizar esse conhecimento, as empresas poderão personalizar os serviços de

mercado de ofertas, programas, mensagens e *media*. Ao atingir os objetivos propostos pela empresa, o CRM revela-se um dos principais motores de lucratividade do negócio da empresa (Kotler e Keller, 2012).

A globalização dos mercados originou uma elevada competição entre as empresas. As empresas que mantiverem um bom relacionamento com os seus clientes, apostando na sua satisfação conseguirão sobreviver. Para tal, a empresa deverá interagir e aproximar-se cada vez mais dos seus clientes, aprimorando constantemente a qualidade dos seus produtos ou serviços e centrar-se nas necessidades do consumidor analisando fatores emergentes.

## **1.2. Objetivos do trabalho**

O presente trabalho enquadra-se na opção de relatório de estágio do Mestrado em Marketing Relacional. Esta opção deveu-se ao facto desta formação de 2º ciclo do Mestrado ter dado continuidade à Licenciatura e, portanto, o estágio em contexto profissional permite aplicar e desenvolver os conhecimentos e competências adquiridos ao longo da formação académica.

Nesse sentido, este relatório tem como objetivo apresentar o local e os objetivos do estágio e também descrever as atividades desenvolvidas durante os sete meses de estágio.

Outro dos objetivos deste trabalho será a abordagem do tema marketing relacional e da fidelização de clientes, recorrendo para tal a uma revisão da literatura que aborda esta temática.

Este é um tema bastante importante nos dias de hoje e de especial interesse para a empresa onde se desenvolveu o estágio. O excesso da oferta na maioria dos setores nas principais economias torna muito dispendioso atrair novos clientes logo, cada vez mais as empresas têm consciência de que a fidelização dos clientes é essencial para atingir os níveis de crescimento desejados (Castillo-Peces *et al.*, 2012).

Segundo um relatório do Conference Board, citado em Daemon Quest no ano 2007, as empresas norte-americanas perdem em média 50% dos seus clientes de 5 em 5 anos. Os CEOs dessas empresas consideram prioritária a adoção de uma estratégia de fidelização de clientes (Castillo-Peces *et al.*, 2012).

Hoje em dia o marketing relacional e a estratégia de fidelização de clientes, revelam-se elementos de caráter competitivo, permitindo que muitas empresas se destaquem da concorrência, quando adotam as melhores estratégias de marketing relacional. O êxito de uma estratégia de marketing relacional, continua a ser uma condição *sine qua non* no quotidiano de um negócio de sucesso (Belanchea *et al.*, 2013).

### **1.3. Estrutura do trabalho**

Para além deste primeiro capítulo o relatório de estágio é composto por mais quatro capítulos.

No segundo capítulo apresenta-se o local do estágio, descrevendo-se as várias empresas que constituem o grupo e as suas áreas de atuação. De seguida, enumeram-se os objetivos do estágio curricular e resumem-se as várias atividades desenvolvidas no decorrer dos sete meses de estágio. De salientar ainda que, na apresentação das atividades desenvolvidas é efetuado um breve enquadramento teórico das mesmas. Este capítulo termina com uma análise crítica das atividades desenvolvidas e algumas sugestões de melhoria.

No terceiro capítulo são abordados todos os conceitos relativos ao tema principal, tratando-se deste modo, do enquadramento teórico. Neste ponto é abordada a passagem do marketing tradicional ao marketing relacional, são referidos os conceitos de marketing relacional e de fidelização de clientes e, por fim, as estratégias de fidelização de clientes.

O quarto e último capítulo refere-se às conclusões de todo o trabalho de pesquisa e desenvolvimento, salientando os contributos do trabalho, terminando com a indicação de algumas limitações do mesmo e sugestões para futuras investigações.



## **2. ESTÁGIO CURRICULAR**

### **2.1. Introdução**

Neste capítulo apresenta-se o estágio curricular realizado no âmbito do curso de Mestrado em Marketing Relacional, o qual decorreu no período de 2 de outubro de 2012 a 30 de abril<sup>1</sup> de 2013, num total de 1 300 horas, na empresa Sales Group (ver anexo I – Protocolo de Estágio). Nesse sentido, apresenta-se o local de estágio e os objetivos do estágio curricular, descrevem-se as atividades desenvolvidas e efetua-se uma análise crítica das mesmas.

### **2.2. Local do estágio**

O estágio curricular foi desenvolvido no Sales Group, uma agência de publicidade que iniciou a sua atividade em 2003 com uma equipa de especialistas em marketing relacional. Um dos objetivos do Sales Group é compreender as particularidades do negócio dos seus clientes de modo a encontrar a melhor forma de potenciar o seu sucesso. Tal passa por entender os serviços e produtos que comercializam, os mercados de atuação, as características específicas dos seus clientes, os canais de comunicação utilizados, entre outros fatores.

O Sales Group é atualmente composto por quatro empresas: Creative Sales, Digital Sales, Data Sales e Leads “R” Us, conforme apresentado na Figura 2.1, e é um dos associados da Associação Portuguesa de Marketing Directo e Interactivo (AMD), regendo-se pelo código de conduta desta associação.

---

<sup>1</sup> É de salientar que as 1 300 horas foram realizadas em sete meses.

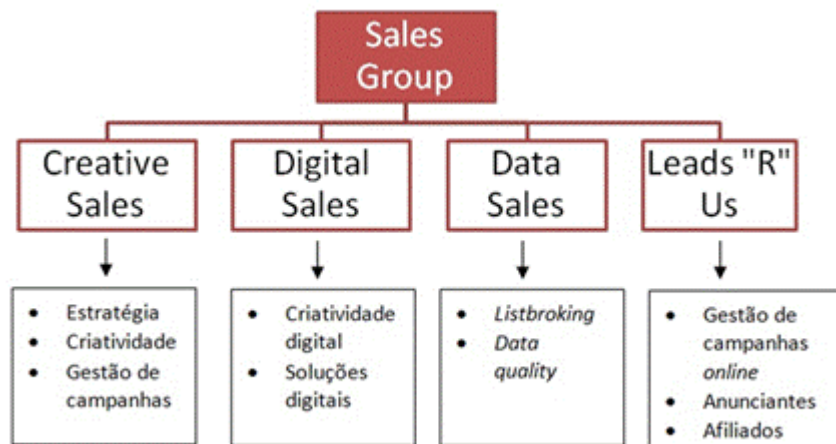


Figura 2.1.: Empresas do Sales Group

Fonte: Sales Group

A **Creative Sales** centra a sua atividade na elaboração da estratégia, criatividade e gestão de campanhas. Possui uma equipa criativa com uma vasta experiência na utilização das metodologias mais eficazes do marketing relacional, onde o trabalho criativo está em sintonia com a estratégia definida. A empresa tem um especial enfoque na elaboração de campanhas *cross media*<sup>2</sup> na área financeira, com particular relevo em campanhas de marketing digital, utilizando *personal URL (PURL)*<sup>3</sup> com acesso a *backoffice* de acompanhamento comportamental.

Os fatores críticos de sucesso de uma campanha são o target, a oferta e, por fim, o *layout*. A adoção de metodologias próprias de trabalho, como o testar e medir, proporcionam uma comunicação cada vez mais eficiente e eficaz e, portanto, são fatores-chave para a Creative Sales.

De salientar que a Creative Sales pertence à rede internacional de agências de marketing direto - InterDirect Network, fundada em 1988, com o centro administrativo em Amesterdão. A forte ligação entre os principais membros das agências, o regular contacto em

<sup>2</sup> Distribuição de produtos e/ou serviços através de diversos meios e plataformas de comunicação digital e *offline*.

<sup>3</sup> Links personalizados.

conferências, fóruns e troca diária de experiências e conhecimentos, permite à empresa orquestrar campanhas globais enriquecidas pela experiência local dos membros da rede.

A **Digital Sales** desenvolve a sua atividade no âmbito da criatividade digital e *digital solution*. Centra-se, assim, na conceção estratégica e na execução criativa de diversas formas de comunicação em suporte digital para uma relação *one-to-one*, tais como: *microsites* e (PURLs), aplicações (*apps*) para o *facebook*, passatempos e sorteios, viral marketing, otimização de *mobile content*<sup>4</sup>, sistemas de validação *online*, plataforma para envio de *newsletters*, *e-mail marketing*, envio de *SMS* e *web advertising*<sup>5</sup>.

A **Data Sales** tem como atividade principal a angariação e gestão de bases de dados, prestando serviços de consultoria de base de dados (*listbroking*) e de tratamento de bases de dados (*data quality*), como por exemplo, limpeza e depuração de ficheiros por forma a reduzir inconsistências nos mesmos, normalização dos dados, deduplicação dos registos e enriquecimento de bases de dados.

A Data Sales possui um elevado *know-how* em bases de dados no mercado português, procurando dotar os seus clientes da informação mais relevante que lhe permitirá escolher a melhor segmentação de *prospects* para utilizar nas suas campanhas de marketing direto no que diz respeito à angariação de novos clientes.

A **Leads “R” Us** é uma rede de afiliados que faz a gestão de campanhas *online* de clientes dos mais diversos segmentos de mercado. Esta empresa tem várias parcerias estabelecidas com diversos titulares de bases de dados *opt-in* e *websites* com elevado tráfego, que se especializaram em diferentes setores. Assim, consegue oferecer uma vasta rede de afiliados para as campanhas dos seus anunciantes rentabilizando, desta forma, o seu investimento. Através do *know-how* na área de *webmarketing*, a empresa potencia as campanhas dos seus anunciantes e rentabiliza as bases de dados e *websites* dos seus afiliados, criando programas com um crescimento de vendas constante e incremental.

---

<sup>4</sup> Conteúdos para telemóvel.

<sup>5</sup> Utilização da internet como meio de publicidade. O *software* de comunicação (*browser*) revela informações suficientes sobre os visitantes do *site*, a publicidade *online* pode ser feita sob medida para atender as preferências do utilizador.

O Sales Group, tal como se apresenta hoje, foi-se desenvolvendo ao longo dos últimos dez anos. Em 2003, foi criada a Creative Sales partindo da ideia dos dois sócios fundadores (ex-colaboradores de uma agência de um grande grupo dos media Marketing Direto) de criar uma agência que fornecesse um serviço integrado, no qual estivesse tudo incluído, desde a estratégia, criatividade, fornecimento de listas, produção de impressão e soluções digitais, que na altura ainda não tinham muita expressão no mercado. Sempre adotando uma filosofia de considerarem os seus fornecedores como parceiros de negócios, criaram relações fortes com os parceiros atuais Digital e Data Sales. Assim, no início de 2010, a área de *listbroking* tornou-se autónoma aquando da criação da Data Sales e a entrada de um novo sócio, antigo CEO da maior *ListBroker* em Portugal. Pouco tempo depois, em dezembro de 2010, a área de Digital tornou-se também autónoma, sendo criada a Digital Sales com a entrada de um quarto sócio, que era até à data CEO de uma empresa de *e-mail marketing* pertencente a um grande grupo de comunicação. O projeto mais recente foi a criação de uma rede de afiliados, designada Leads “R” Us. Por enquanto, a internacionalização do grupo está adiada, uma vez que o objetivo é o enfoque no seu trabalho diário, criando estruturas estáveis antes de abraçar novos projetos fora de Portugal.

No seu todo, o Sales Group, emprega vinte e quatro colaboradores, quatro dos quais são sócios-gerentes. As empresas do grupo, embora independentes, compartilham muitos custos de infraestruturas e recursos humanos das áreas comerciais e administrativas. Por exemplo, os bancos de dados resultantes das várias operações *name gathering* da Digital Sales, são alugados pela Data Sales para *telemarketing* e campanhas de mala direta. Desta forma, ambas lucram, uma consegue otimizar o lucro do aluguer de dados e a outra fazer negócios com uma margem mais elevada do que o habitual.

O Sales Group trabalha com diferentes tipos de clientes, sendo os principais clientes pertencentes aos setores de atividade do ramo editorial, vinhos e agências de viagens. O Sales Group tem crescido lentamente, mas de forma consistente, tendo alcançado no ano de 2011 os melhores resultados até então, e isto numa altura em que os mercados em Portugal e na Europa atravessaram uma época comprovadamente difícil. Na Figura 2.2 apresenta-se a evolução do volume de negócios do grupo.

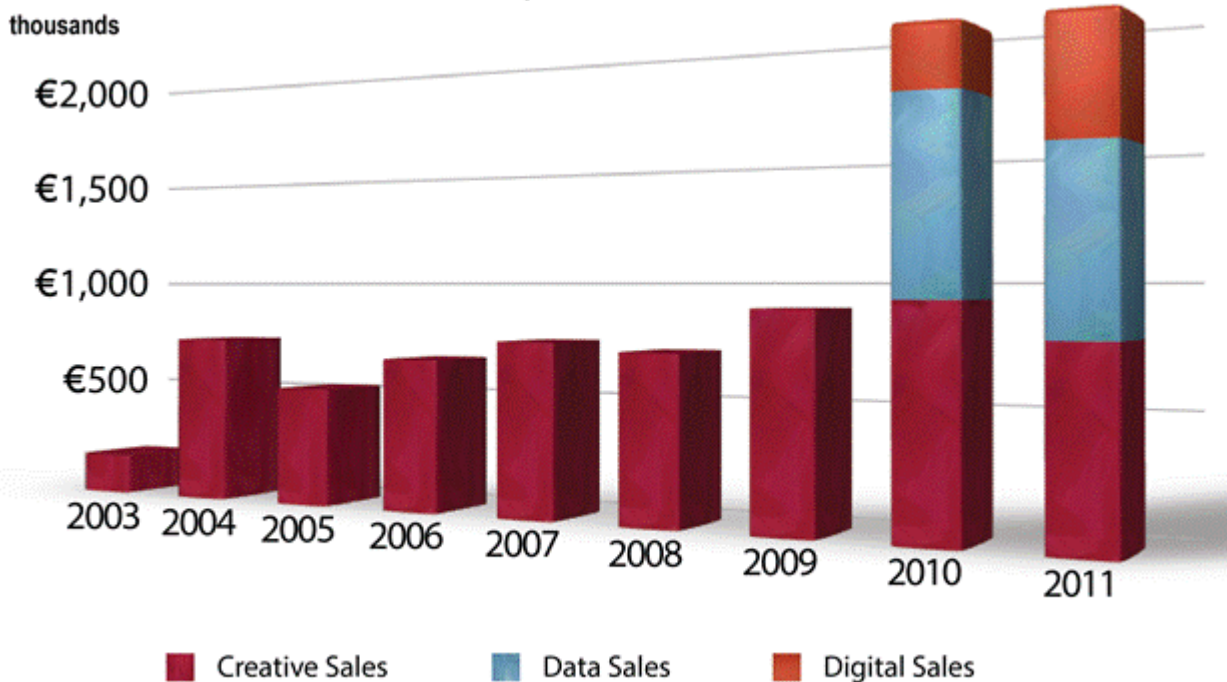


Figura 2.2: Evolução das vendas do Sales Group

Fonte: Sales Group

### 2.3. Objetivos do estágio e atividades desenvolvidas

O estágio curricular teve como objetivo a aquisição de uma especialização de natureza profissional e aprofundar as competências profissionais. O estágio desenvolvido permitiu assim a aplicação de conhecimentos e competências adquiridos ao longo do ciclo de estudos na execução de soluções para problemas específicos na área de conhecimento do mestrado, encontrados em contexto profissional.

Depois de um período inicial de integração na empresa, onde foram apresentadas as instalações da empresa, os colaboradores, as áreas de negócio e as normas de conduta do grupo, foram desenvolvidas atividades no âmbito do *Customer Relationship Management* (CRM), divulgação e apresentação de produtos e serviços, elaboração e desenvolvimento de campanhas de comunicação *cross media*, *name gathering online*, gestão de campanhas de clientes no *Google AdWords* e apresentação de novos conceitos para aplicações de *Facebook (apps)*. Nas seções seguintes descrevem-se as diversas atividades desenvolvidas e faz-se um breve enquadramento teórico das mesmas.

### **2.3.1. Customer Relationship Management**

O CRM é um termo relativamente recente, tendo começado a ser utilizado no início dos anos noventa. O CRM assenta na utilização de informação fornecida pelo cliente, permitindo às empresas desenvolver produtos e serviços adequados aos seus clientes (Bull, 2003). No entanto, o CRM evoluiu no âmbito das relações de marketing e dos processos de negócio, possibilitando uma maior ênfase na retenção de clientes através da gestão da relação (Levine, 2000; Light, 2001).

A estratégia de CRM tem demonstrado resultados positivos na satisfação do cliente e no aumento da rentabilidade da base de clientes. Várias são as empresas que utilizam as estratégias de relacionamento, apenas para manter os clientes atuais, descurando as enormes vantagens de captação de novos clientes (Silva e Gardesani, 2005). Conquistar clientes significa selecionar indivíduos que possuam o perfil adequado aos interesses da empresa e, a partir daí, criar ofertas com base no reconhecimento das preferências e necessidades desses potenciais clientes (Keiningham, 2005).

A pesquisa em marketing tem-se focado em relacionamentos e parcerias de construção (Crosby *et al.*, 1990; Dwyer *et al.*, 1987; Morgan e Hunt, 1994), mas só se tornou eficaz a partir do momento em que a tecnologia se revelou como uma ferramenta de apoio para os gestores da construção de relacionamentos, tornando o CRM uma parte importante desta pesquisa (Chen e Popovich, 2003). Em consonância com o desejo generalizado de gerir relações, o CRM é, geralmente, definido como uma gestão de relacionamento mutuamente benéfico do ponto de vista do vendedor (LaPlaca, 2004).

Segundo o autor, o CRM contempla a integração do cliente como um participante do processo de desenvolvimento e adaptação de serviços e produtos, o que permite à empresa conquistar o mercado com um menor custo, na medida em que esta integração permite uma resposta personalizada às necessidades efetivas dos clientes e consumidores. Com o CRM, é mantido um canal de comunicação constante com os clientes, o que permite a criação e sustentação de um relacionamento efetivo, à semelhança do que acontecia antigamente, entre o cliente e o fornecedor, conquistando assim um lugar competitivo bastante favorável ao desenvolvimento/crescimento do volume de vendas (LaPlaca, 2004).

Para Brown (2001), o conceito de CRM é antigo. O CRM era o modo de relacionamento entre as empresas e os clientes, uma vez que estes conheciam as suas necessidades, preferências, poder de compra e outras características que permitiam um relacionamento bastante personalizado, de modo que se tornava impossível à concorrência oferecer um serviço semelhante (Peppers e Rogers, 2004).

Swift (2001) define o CRM como sendo uma abordagem empresarial que se destina a entender e influenciar o comportamento dos clientes, através de comunicações significativas, capazes de aumentar as vendas e promover a retenção de clientes. CRM é "o uso estratégico da informação, processos, tecnologia e pessoas para gerir o relacionamento do cliente com a sua empresa (marketing, vendas, serviços e suporte) em todo o ciclo de vida do cliente" (Kincaid, 2003: 41).

O CRM estratégico também procura determinar o modo como uma empresa se relaciona com os seus clientes via canais, mensagens, produtos e serviços, representando "uma estratégia abrangente e processo de aquisição, retenção e parcerias com clientes seletivos para criar valor superior para a empresa e o cliente" (Parvatiyar e Sheth, 2001: 5).

Leigh e Tanner (2004) distinguem entre CRM operacional e analítico. O CRM operacional consiste em aplicativos de clientes que atuam como *interfaces*, integrando os sistemas de *back-office* com as soluções de *front-office* e escritório móvel, incluindo a automação da força de vendas, do marketing empresarial e dos serviços de suporte ao cliente. Por sua vez, o CRM analítico, consiste em aplicativos que procedem à análise dos dados dos clientes, gerados pelas ferramentas operacionais, com o propósito de gerir o desempenho de suporte. O CRM analítico está intrinsecamente ligado ao *data warehouse* que armazena dados correntes e históricos de potencial interesse para a empresa, consolidando e padronizando as informações oriundas de diferentes bancos de dados operacionais, de modo a que possam ser usadas pela empresa para análise e tomada de decisões (Laudon e Laudon, 2007).

Resumindo, as recentes tentativas de medição que se relacionam com a satisfação a partir de iniciativas do CRM estão dependentes de uma variedade de resultados do desempenho empresarial (Parvatiyar e Sheth, 2001). Os estudos que efetuam a ligação entre a satisfação e o desempenho empresarial (Kamakura *et al.*, 2002); entre a lealdade e a rentabilidade do cliente (Reinartz e Kumar, 2000); a sua heterogeneidade e rentabilidade (Niraj *et al.*, 2001); bem como um comprometimento afetivo, uma satisfação e equidade no pagamento

contribuem para uma maior retenção de clientes e conseqüente desenvolvimento de participação destes (Verhoef, 2003). Além disso, Reinartz *et al.* (2004), encontraram algum suporte para a sua conceptualização do CRM a partir dos exemplos fornecidos por três clientes distintos e pelos estádios relacionados com o relacionamento: a iniciação, a manutenção e o término. No entanto, encontraram apoio misto para o impacto do CRM em desempenho percetual e muito menos apoio para o desempenho objetivo através das três fases. Nos estádios de início e manutenção, foi encontrado algum suporte para o impacto do desempenho do CRM, mas pouco apoio foi encontrado para o impacto do CRM na fase de extinção. Estas duas primeiras fases, a iniciação e manutenção, deverão ser utilizado na construção de proposições para ajudar a compreender melhor a eficácia dos investimentos no CRM (Reinartz *et al.*, 2004).

O avanço tecnológico tem permitido a aplicação de novas abordagens com vista à obtenção de melhores estratégias de CRM. É importante esclarecer que a quantidade de canais de comunicação é, atualmente muito superior aos canais disponíveis há 5 ou 10 anos, onde as empresas se relacionavam com os clientes através do *e-mail*, por teleconferência ou VOIP (*Voice Over Internet Protocol*) (Cardoso e Filho, 2001). Atualmente o contacto empresa-cliente faz-se através das redes sociais como o *Orkut*, o *Twitter*, o *Facebook*, o *Linkedin*, o *Multiply*, o *Flickr* entre outros (Cardoso e Filho, 2001).

Segundo os autores, a comunicação e a interação entre a empresa e o cliente acontecem em tempo real, o que potencia negócios, influencia potenciais clientes e credibiliza ou descredibiliza a imagem de uma dada empresa, fazendo-a evoluir ou destruindo por completo a sua reputação. Para eles, o CRM tem, basicamente, três utilizações: as vendas (CRM Operacional), o marketing (CRM Analítico) e o atendimento ao cliente (CRM Colaborativo, cujo o objetivo de compartilhar informações em vários tipos de interações que os clientes têm com a organização e seus diferentes departamentos, seja através de interações diretas, por e-mail, por carta ou por fax).

Ngai *et al.* (2009) argumentam que o CRM analítico funciona como uma subcategoria de CRM, onde a mineração de dados (MD) pode desempenhar um papel essencial na análise de dados de clientes. No entanto, existem fatores impostos pela natureza da indústria, que constituem grandes desafios para a construção de modelos de classificação de CRM de alto desempenho na aplicação ao mundo real. A qualidade dos dados é uma questão evidente

para os praticantes de classificação do CRM, na qual a deteção de vários tipos de anomalias de dados, compromete a preparação destes e, consequentes processos de classificação (Morgan e Hunt, 1994; Bitner, 1995). Outra complicação decorrente das anomalias dos tipos de dados em cascata, consiste no facto de que nenhum procedimento de classificação de mineração de dados, geralmente aceite, pode ser estabelecido, uma vez que é difícil encontrar uma metodologia que aborde todos os problemas de mineração de dados comuns possuídos por dados de CRM. Normalmente, um problema de difícil classificação do CRM envolve conjuntos de dados que possuam os seguintes desafios de mineração de dados: dados heterogéneos, dimensão de funcionalidade elevada, anomalia grave de dados, classificação desequilibrada, mistura de dados (Parvatiyar e Sheth, 2001).

A MD representa uma das tecnologias mais promissoras dos nossos dias. Considerada como uma área disciplinar, a MD apresenta várias definições, as quais variam de acordo com os autores e as suas áreas de influência. Para este trabalho, a definição mais adequada será, talvez a de Cabena *et al* 1998, a qual define a MD como sendo um campo interdisciplinar que agrega técnicas de máquinas de conhecimentos, reconhecimento de padrões, estatísticas, base de dados e visualização, para conseguir obter informações de bases de dados grandes. A MD fornece informações significativas aos especialistas que, após procederem ao tratamento das mesmas, as utilizam de acordo com as suas necessidades, contribuindo assim para um aumento das taxas de sucesso das empresas dados.

No entanto e, fazendo uso da opinião de Wang *et al.* 2008, a MD nem sempre representa uma mais-valia para as empresas. A utilização de um elevado número de variáveis, uma interpretação incorreta dos dados obtidos, relações entre atributos mal definidas representam alguns dos problemas registados na MD, nomeadamente no que concerne à classificação dos mesmos, uma vez que, apesar de revelar padrões e relacionamentos, não é capaz de os explicar, exigindo a existência de intervenção humana (Wang, *et al.*, 2008).

A mineração de dados pode ser utilizada para revelar padrões significativos acerca dos hábitos de compra do cliente, estilo de vida, demografia, entre outros. Aplicações de *software* mais específicas incluem ferramentas analíticas que se centram em tarefas como análise de campanhas de gestão, avaliação de crédito, e o perfil dos clientes. No entanto, apesar de algumas tecnologias de mineração de dados serem extremamente poderosas e poderem levar a visões aprofundadas dos hábitos dos clientes, são bastante difíceis de

utilizar, requerendo uma experiência considerável para poder obter benefícios reais. Felizmente, este cenário tem tendência a desaparecer à medida que as ferramentas analíticas são incorporadas em pacotes específicos, os quais se tornam mais simples de utilizar (Payne, 2005).

Segundo o autor, apesar de não ser feita uma distinção entre o CRM e o e-CRM, a mesma pode ser feita, através da ênfase que o *e-CRM* coloca nas ferramentas do *e-commerce* ou *electronic channels*, de qualquer das formas, continua a tratar-se de CRM, apenas numa vertente mais tecnológica. O *e-CRM* tem à sua disposição aplicações valiosas para computadores, *tablets*, *smartphones*, entre outros.

*Softwares* como o *Microsoft Dynamics* e o *Microsoft CRM 3.0* são hoje uma realidade ao alcance de todas as empresas interessadas em expandir os seus horizontes, adaptando-se às novas exigências. Para empresas que estejam a iniciar o seu percurso nas TI (Tecnologias de Comunicação) existem vários *sites* especializados, capazes de aconselhar as melhores opções a cada situação, como é o caso da TEC<sup>6</sup> (*Technology Evaluation Centers, Inc.*), uma empresa especializada neste tipo de aconselhamento desde 1993. Em Portugal temos o *webCRM*, que conta com mais de 15.000 utilizadores. De acordo com a informação disponibilizada no *site* da empresa o *webCRM* é um sistema baseado na internet, que funciona com a maioria dos equipamentos. Tudo o que necessita é de um *browser* e uma ligação à internet. Algumas das funcionalidades do sistema compreende a elaboração de relatórios em poucos minutos, a sincronização de dados com o *Outlook*, *Exchange* e *Google apps*. Garante ainda um acesso seguro com computador, *Mac*, *iPad (tablet)* e *smartphone* em qualquer lugar, entre outras funcionalidades (Payne, 2005).

O *Microsoft Dynamics CRM* ajuda os profissionais a comunicar com estes clientes de uma forma mais pessoal, disponibilizando-lhes as informações de que necessitam para escolher as soluções certas, para impulsionar as vendas e desenvolver relações que proporcionam

---

<sup>6</sup>[http://www2.technologyevaluation.com/ppc/request/crm\\_Top10\\_2013\\_blue\\_1169\\_g\\_glob\\_0-1.asp?ad=glb\\_CRM\\_CRM-CRM-opt&gclid=CKO9iYGVtboCFfMQtAodBhEANQ](http://www2.technologyevaluation.com/ppc/request/crm_Top10_2013_blue_1169_g_glob_0-1.asp?ad=glb_CRM_CRM-CRM-opt&gclid=CKO9iYGVtboCFfMQtAodBhEANQ), acessido no dia 13 de junho de 2013.

experiências fantásticas (Mauro Xavier, Diretor de PMEs e Parceiros na Microsoft Portugal<sup>7</sup>).

Uma pesquisa recente, conduzida por Jayachandran *et al.*, (2005), Mithas *et al.*, (2005) e Reinartz *et al.*, (2004), incidindo sobre o efeito de processos de CRM e tecnologia sobre o desempenho com base no mercado de resultados, nos papéis de mediadores de estratégia de negócios (Reimann *et al.*, 2010) sobre o relacionamento entre CRM e o desempenho da empresa, destaca a importância das questões relacionadas com o CRM para alcançar e sustentar um desempenho superior. Para uma compreensão das consequências de desempenho de *offshore* e *outsourcing* de CRM é necessário ter em consideração, tanto o lado da oferta como os efeitos do lado da procura. Do lado da oferta, os efeitos referem-se ao impacto na estrutura de custos de uma empresa, provocado pelo *offshore* e *outsourcing* do CRM. No que concerne aos efeitos do lado da procura, estes referem-se ao impacto do CRM de *offshore* e *outsourcing* em clientes de uma empresa (Jayachandran *et al.*, 2005; Mithas *et al.* (2005) e Reinartz *et al.*, 2004).

Os relatos na imprensa de negócios sobre os benefícios do CRM e terceirização de desempenho são, ainda, inconclusivos. Uma pesquisa realizada *pele International Client Management Institute* apregoa que a terceirização do CRM melhora o desempenho da empresa devido a um rápido acesso à especialização do fornecedor (ICMI Report, 2006<sup>8</sup>).

Os investigadores em início de CRM colocavam a hipótese de que os benefícios do CRM oscilavam pela indústria tal como os processos e tecnologias associadas a este foram sendo adaptados às estruturas específicas da indústria (Rust *et al.*, 2001). No entanto, os resultados de um estudo do CRM, feito por Reinartz *et al.* (2004) concluíram, através da realização de um estudo multi-indústria, que os benefícios do CRM não variam muito entre setores ou países, como anteriormente se pensava. Estes investigadores identificaram sete benefícios principais do CRM: (1) a capacidade de atingir clientes rentáveis melhorado; (2) ofertas integradas em todos os canais; (3) melhoria da eficiência e eficácia da força de vendas; (4)

---

<sup>7</sup> <http://www.microsoft.com/portugal/presspass/comunicados.aspx?ID=560>, acedido no dia 13 de junho de 2013.

<sup>8</sup> <http://www.mathunion.org/icmi/digital-library/icmi-study-conferences/>, acedido no dia 13 de junho de 2013.

mensagens de marketing individualizadas; (5) produtos e serviços personalizados; (6) aumento da eficiência do serviço ao cliente e eficácia; (7) melhor preço.

No decorrer do estágio curricular, houve a oportunidade de conhecer e monitorizar a plataforma de CRM adotada pelo Sales Group, o *CRM Adlog*. O trabalho com o programa de *CRM Adlog* consistiu na realização de *briefings*, execução de orçamentos, emissão de ordens de compra e registo de dados. Após a receção dos orçamentos dos fornecedores, é inserida no *Adlog* toda a informação (por exemplo, preços). Coloca-se a informação de todos os fornecedores, sem negligenciar os fornecedores aos quais não foram adjudicados os trabalhos para assim se poder fazer uma comparação de preços e guardar o histórico. Após proceder ao *telemarketing* utiliza-se o programa para proceder à abertura das fichas dos clientes e emitir ordens de compra. No programa visualiza-se a faturação elaborada e obtém-se o histórico de todos os trabalhos faturados.

No Sales Group, o CRM é uma ferramenta fulcral que contribui em grande escala para o aumento do volume e da qualidade das interações com os seus clientes porque permite:

- Ter uma visão integrada do cliente e das suas interações com a empresa em todos os canais;
- Desenvolver campanhas mais centradas no cliente com integração da documentação de suporte;
- Elaborar um registo de informação para o aumento do sucesso da atividade comercial;
- Possuir um sistema de melhoria contínua, alimentado por *feedback* permanente.

Para além das vantagens acima enumeradas, a implementação do CRM proporciona aos *accounts* da empresa uma maior concretização das vendas em campanhas, como resultado do incremento da produtividade.

### **2.3.2. Divulgação e apresentação de produtos e serviços**

São vários os meios disponíveis para a divulgação e apresentação dos produtos e serviços de uma empresa. O Sales Group recorre principalmente à venda pessoal, *e-mail marketing* e *telemarketing*.

## Venda Pessoal

A venda pessoal é uma forma de comunicação direta e pessoal (Cámara e Sanz, 2001). A venda pessoal face a face promove o *feedback* imediato entre o cliente e o vendedor, o que acaba por facilitar a adaptação e o trabalho dos vendedores (Kotler e Keller, 2012).

Considerar o marketing e os recursos humanos deve ser encarado como inovação útil e importante para um mundo empresarial. Os colaboradores com a orientação e alta motivação serão sempre uma mais-valia para a empresa. Sendo uma atitude fundamental é consequentemente uma nova visão empresarial (Cámara e Sanz, 2001).

A venda pessoal é uma atividade empresarial de pessoa para pessoa, em que um vendedor vai ao encontro das necessidades de um potencial cliente, satisfazendo-as para benefício de ambas as partes. Trata-se de ir além de fazer uma venda ou responder a um pedido. O objetivo passa por construir uma relação que proporcione vantagens a longo prazo tanto para a empresa como para o seu cliente. Assim, vender implica oferecer ao cliente informação e soluções, assegurando um acompanhamento pós-venda, e assim, cativar o cliente. A venda pessoal revela-se uma peça fundamental no *puzzle* de fidelização ao cliente (Weitz *et al.*, 2005).

Segundo Cámara e Sanz (2001), o modelo de vendas estratégicas assimila o conceito de venda pessoal num conjunto de estratégias que garantam o sucesso, tais como:

- 1) O desenvolvimento de uma filosofia de vendas pessoais (assumindo o conceito de marketing e valorização das vendas pessoais e solução de problemas);
- 2) O desenvolvimento de uma estratégia de relações (adotando uma filosofia de ganho duplo, *win-win*, na relação empresa/cliente, o que projeta uma imagem positiva de flexibilidade e comunicação);
- 3) O desenvolvimento de uma estratégia de produto (valorização do conhecimento das características do produto, pondo em prática o método característica- benefício e o posicionamento do produto);

4) O desenvolvimento de uma estratégia de cliente (compreensão do comportamento do consumidor, descobrindo as necessidades do cliente, criando uma orientação base distinta entre clientes reais e potenciais);

5) O desenvolvimento de uma estratégia de apresentação (ao apresentar e preparar objetivos, desenvolver um plano de apresentação, prever um serviço de alta qualidade no atendimento ao cliente);

6) A venda pessoal, não é portanto um ato único nem pode ser encarado como tal, mas será mais um processo que se pode distinguir em diversas etapas: (i) estabelecer uma relação e gerar confiança no cliente; (ii) identificar as necessidades do consumidor ou os problemas da empresa a quem se pretende prestar serviços; (iii) seleccionar o produto a apresentar; (iv) apresentar o produto satisfatório para o cliente; (v) gerar serviços pós-venda, desenvolvendo a confiança e as relações com o cliente.

Por fim, não se deve negligenciar a análise do papel da venda pessoal e do vendedor face ao desenvolvimento do comércio eletrónico (Cámara e Sanz, 2001).

Neste contexto, acompanharam-se outros colaboradores do Sales Group em visitas empresariais, onde o objetivo primordial era a captação de novas empresas para a carteira de clientes do Sales Group. No âmbito da apresentação dos serviços do Sales Group, foram visitadas diversas empresas (*e.g.*, L'Oréal). De salientar a importância da preparação prévia da visita, através da recolha de variada informação sobre as características e funcionamento da empresa cliente, aspeto crucial para a realização da abordagem ao cliente com sucesso.

### ***E-mail marketing***

O *email-marketing* surgiu com a evolução da internet e da sua utilização (Thomas, 2011). Segundo este autor, o *e-mail marketing* pode ser definido como uma estratégia de gestão de conteúdos nas redes sociais *online*, tratando-se de uma ferramenta de comunicação semelhante ao formato de mensagem escrita pessoal. O marketing por *e-mail* é classificado como uma estratégia de marketing direto já que as empresas enviam mensagens aos potenciais clientes, dando conhecer os seus produtos, serviços, ofertas e promoções (Thomas, 2011).

Thomas (2011) considera duas vertentes do *e-mail marketing*. A primeira vertente surgiu no decorrer dos anos 90 com o *Hotmail* (conta de *e-mail* do próprio sistema operativo *Windows*), que pretendia seguir uma estratégia de “marketing viral”. O objetivo principal era que uma só mensagem atingisse o máximo de utilizadores com conta de *e-mail*, comparando-se a um efeito viral, que acabaria por atingir o público-alvo e revelar o seu interesse. As mensagens não desejadas, *spam*, são geralmente apagadas sem ser lidas, dado que os utilizadores estão saturados do excesso de informação. Conclui-se, que esta estratégia tem decaído com o passar do tempo.

A segunda vertente, que tem apresentado mais benefícios, são as campanhas de marketing por *e-mail* que funcionam como complemento à estratégia de fidelização do cliente e no serviço pós-venda, sendo portanto uma vertente mais personalizada, embora possa ser enviada a inúmeros clientes. No entanto, o autor alerta para o facto deste tipo de estratégia, caso seja usada de forma recorrente, poderá ter um efeito contraproducente afastando o cliente já fidelizado, bem como os possíveis clientes dado o poder do *word of mouth* (WOM).

Nos casos em que o cliente da empresa ou potencial cliente manifesta interesse em facultar os seus dados com o intuito de receber notícias, sobre promoções, novos produtos, entre outras, utiliza-se a designação de *newsletters* (Thomas, 2011).

O envio de *e-mails* é bastante utilizado pelo Sales Group como meio de prospeção de clientes. O envio de *e-mails* de prospeção para bases de dados de potenciais clientes da empresa torna-se eficaz na perspetiva de ver o número de clientes a aumentar. Estes *e-mails* devem apostar numa apresentação personalizada e o seu conteúdo deve ser adequado à área de serviço que se pretende apresentar, bem como ao cliente que a empresa pretende conquistar.

Constatou-se que o envio destes *e-mails* demonstrou-se eficaz e mais produtivo em determinados dias da semana. Verificou-se que a terça, a quarta e a quinta-feira se apresentam como sendo os dias da semana mais propícios à realização da prospeção. Pelo contrário, à segunda e à sexta-feira, o consumidor manifesta menor disponibilidade, pelo que se teve em consideração a localização temporal na realização deste tipo de prospeção.

A Creative Sales também recorre ao envio de *e-mails* a clientes e a potenciais clientes com vista à divulgação dos seus serviços. Nestes *e-mails* é proposta uma estratégia criativa para

os negócios dos clientes e é solicitado o preenchimento de alguns dados que vão enriquecer a base de dados da empresa.

A atividade do Sales Group centra-se, ainda, na prospeção de *newbusiness*, pelo que divulga também novos passatempos *online* a empresas que pretendam angariar novas bases de dados ou comunicar as suas campanhas e serviços através de *newsletters*, ações *online*, *telemarketing*, *mobile marketing* ou *direct mail*.

A Figura 2.3. apresenta um exemplo de *newsletter* de divulgação dos serviços da Creative Sales. Esta *newsletter* é enviada pontualmente (por exemplo, poderá ser enviada via *linkedin ads*) e tem como objetivo apresentar os diversos serviços não só da Creative Sales, como também do Sales Group, pois aborda-se estratégia e criatividade (serviços prestados pela Creative Sales), mas também se refere ao aluguer de bases de dados (serviços prestado pela Data Sales) e o envio de *e-mails* e *SMS* (serviços prestados pela Digital Sales), permanecendo o enfoque da comunicação na criatividade.



Figura 2.3.: Exemplo de *newsletter* de divulgação dos serviços da Creative Sales

Fonte: Sales Group

Os resultados obtidos foram positivos, uma vez que após a prospeção de *newbusiness*, se registaram cerca de 10 empresas interessadas em participar nos passatempos como *sponsors*<sup>9</sup>. Dos 10 contactos estabelecidos, 3 deram definitivamente a resposta, concordaram com todas as condições apresentadas e participaram no passatempo. Os restantes

---

<sup>9</sup> Através desta modalidade a empresa poderá construir a sua base de dados de acordo com as suas necessidades. Pode escolher a segmentação dos registos que pretende obter ou todos os registos gerados num determinado período de tempo.

demonstraram algum interesse em participar, mas sem grande convicção, solicitando um tempo de reflexão prévia sobre a proposta.

Na Figura 2.4 apresenta-se um exemplo de *newsletter* de divulgação dos serviços da Digital Sales. A empresa tem associada a esta campanha a oferta de uma proposta criativa sem qualquer compromisso, para tal, o utilizador deverá preencher o formulário de recolha de dados. Ao clicar no botão “Contacte-nos já” o utilizador é direcionado para a conta de *e-mail* da Digital Sales. A *newsletter* não tem uma periodicidade definida à semelhança das anteriores, mas a empresa tenta que seja pelo menos de dois em dois meses. Nesta comunicação, a empresa pretende realçar o facto de serem o parceiro de negócio ideal, pois possui o preço de envio de *SMS* mais competitivo do mercado.

Na Figura 2.5 apresenta-se um exemplo de *newsletter* de divulgação de serviços da Data Sales, apresentando a Data Sales como o *list broker*<sup>10</sup> do mercado com mais listas disponíveis e evocando as diversas vantagens de efetuar ações de marketing dirigido a um target específico. Ao clicar em “Portefólio de Listas” o utilizador é convidado a enviar um *e-mail* à empresa a solicitar um portefólio de listas de interesse para o cliente. Ao clicar no botão “Contacte-nos já” o utilizador é direcionado para a sua conta de *e-mail*, na qual poderá pedir informações através de *e-mail*. A *newsletter* também não tem periodicidade definida.

---

<sup>10</sup> A Data Sales assume-se como um *broker* puro em relação à informação que promove dos mais diversos Titulares de Bases de Dados existentes no mercado. Tem como objetivo, manter uma parceria com o cliente, informando-o devidamente, de forma a que possa eleger a melhor segmentação de *prospects* a utilizar nas suas campanhas de marketing direto relativamente à angariação de novos clientes para a sua empresa.

## NEWSLETTER

29/11/2011

### Preços imbatíveis nas suas campanhas de SMS

A equipa da Digital Sales é especialista em comunicação digital e sabe como usá-la para garantir os melhores resultados para as suas campanhas.

Temos para si, o melhor preço do mercado no envio de sms aos seus clientes com as suas promoções, descontos, convites para eventos, passatempos e muito mais!




O mobile marketing é uma ferramenta eficaz e de baixo custo, que lhe permite divulgar as suas campanhas e comunicar com os seus clientes de forma massiva e direcionada, apostando simultaneamente no marketing one-to-one com uma mensagem personalizada e adaptada ao perfil dos seus clientes. Além de directo e mais pessoal, o mobile marketing é muito mais económico!


Planeie já as suas próximas campanhas de sms!


**CONTACTE-NOS JÁ**


### Os nossos contactos


Contacte-nos ou, se preferir, visite o nosso site e descubra todos os nossos serviços.

 [geral@digitalsales.pt](mailto:geral@digitalsales.pt)

 213 913 706

 [www.digitalsales.pt](http://www.digitalsales.pt)

 Rua Castilho, n° 90 - 4°Esq.  
1250-071 Lisboa

 213 913 709

## SALES GROUP

© Copyright Digital Sales. Todos os direitos reservados. Digital Sales uma unidade de negócio da Sales Group. Sales Group é membro da AMD (Associação Portuguesa de Marketing Directo) e da Interdirect Network (The international network idrect marketing agencies).

Este e-mail foi enviado para o endereço: [jcgomes@salesgroup.pt](mailto:jcgomes@salesgroup.pt).  
Caso deseje remover o seu e-mail [clique aqui](#).

Figura 2.4.: Exemplo de *newsletter* de divulgação dos serviços da Digital Sales

Fonte: Sales Group

Caso não consiga visualizar esta página, por favor [clique aqui](#)



DATA SALES

*Your target, our goal!*



**Base de Dados:  
Chave de sucesso no seu negócio!**

Numa época em que as promoções e divulgação de produtos e serviços carecem de uma necessidade imperativa de melhorar a eficácia, torna-se indispensável a **utilização das Bases de Dados mais adequadas ao seu negócio** para garantir que o esforço de comunicação se traduz em respostas e novos clientes.

- ▶ A Data Sales aposta na excelência e na boa definição dos targets e adequação dos mesmos às diferentes campanhas dos seus clientes.
- ▶ A nossa equipa é inteiramente constituída por profissionais qualificados e especializados em consultoria e aluguer de Listas de particulares e de empresas, representando actualmente o mais vasto [Portfólio de Listas](#) do mercado português.

Consulte-nos se está a planear campanhas ou necessita do apoio de especialistas em Bases de Dados, teremos todo o gosto em ajudá-lo a atingir os seus objectivos!

**CONTACTE-NOS JÁ**

*Os nossos contactos*

Contacte-nos ou, se preferir, visite o nosso site e descubra todos os nossos serviços.

✉ [info@datasales.pt](mailto:info@datasales.pt)

☎ 213 913 700

🌐 [www.datasales.pt](http://www.datasales.pt)

📄 Rua Castilho, nº 90 - 4ºEsq.  
1250-071 Lisboa

☎ 213 913 709

O presente email destina-se única e exclusivamente a informar potenciais clientes e não pode ser considerado SPAM. De acordo com a legislação internacional que regulamenta o correio electrónico, "o e-mail não poderá ser considerado SPAM quando incluir uma forma do receptor ser removido da lista". Se pretender ser removido desta lista, por favor [clique aqui](#)

SALES GROUP

© Copyright Data Sales. Todos os direitos reservados. Data Sales uma unidade de negócio da Sales Group. Sales Group é membro da AMD (Associação Portuguesa de Marketing Directo) e da Interdirect Network (The internacional network idrect marketing agencies).

Figura 2.5.: Exemplo de *newsletter* de divulgação de serviços da Data Sales

Fonte: Sales Group

A *newsletter* da Leads “R” Us (Figura 2.6.) tem como objetivo estar permanentemente em contacto com os clientes e potenciais clientes de modo a relembrar a mais-valia que a Leads “R” Us pode acrescentar ao negócio, realçando a facilidade para o anunciante em trabalhar com a empresa podendo confiar no seu serviço. Ao clicar na informação <http://www.leads-r-us.pt/registo.php> , o utilizador poderá registar-se, automaticamente, como anunciante, revelando interesse nos serviços da empresa e em continuar a receber as *newsletters*. À semelhança das anteriores, a *newsletter* não tem sazonalidade definida, no entanto a empresa considera importante a atuação bimensal. O conceito que o grupo pretende transmitir nesta comunicação



**Leads'R'Us**  **NEWSLETTER #4**

Enquanto está de férias,  
o seu negócio continua a crescer.

Neste Verão, pode desfrutar ao máximo das suas férias, enquanto o seu negócio continua a crescer. A Leads R Us assegura-lhe o crescimento constante das suas vendas, através de uma divulgação massiva das suas campanhas em websites de elevado tráfego.

Os nossos accounts garantem um acompanhamento constante das suas acções de promoção e a recolha proactiva de afiliados para maior difusão das campanhas, sempre com o objectivo de aumentar a rentabilidade do seu negócio!

Se quiser seguir os resultados, basta ligar-se à Internet! Disponibilizamos um back-office que lhe permite aceder online e em tempo real à informação quantitativa das leads geradas, à respectiva conversão e dados de registo.

**Tudo sem investimento inicial, nem mensalidade: a remuneração é indexada aos resultados**, pois o pagamento é feito por clique, lead ou venda.

Para nos conhecer melhor, convidamo-lo a registar-se no nosso website como Anunciante <http://www.leads-r-us.pt/registo.php>, ou se preferir nós contactamo-lo. Visite-nos em [www.leads-r-us.pt](http://www.leads-r-us.pt).

**Menos investimento. Mais resultados. Mais tempo para si.**

Powered by **Leads'R'Us** 

Este e-mail foi enviado para o endereço empresarial: %EMAIL%.  
Caso deseje remover o seu e-mail [clique aqui](#).

Figura 2.6.: Exemplo de *newsletter* de divulgação dos serviços da Leads “R” Us

Fonte: Sales Group

Antes dos *accounts* enviarem as *newsletters* às empresas de maior interesse para a agência, fez-se um brainstorming para ser definida a criatividade da *newsletter*. Depois, os *accounts* passam a informação à equipa criativa para desenvolverem a criatividade. Antes de se proceder ao envio das *newsletters*, o envio da mensagem é testada internamente.

Em todas as *newsletters*, conseguiu-se aferir a identidade e quantas pessoas abriram a mensagem, quem clicou em determinado *link*, quem rejeitou as *newsletters*, permitindo assim efetuar-se um *follow-up* por *telemarketing* mais eficaz. Conseguiu-se, através de uma análise estatística, saber quais as empresas que poderão ter, maior interesse aos serviços da agência. Os dados foram exportados para uma base de dados num documento em *excel*, e abordou-se os potenciais clientes uma eventual reunião.

Após a reunião, regista-se no documento de *excel*, quais as empresas que mostraram interesse nos serviços da agência e os que não se mostraram interessados.

### ***Telemarketing***

O *telemarketing* é uma das ferramentas do marketing direto mais utilizadas pelas empresas para chegar aos clientes (Stone e Wyman, 1992). Assim, um dos recursos mais importantes para as empresas atuais é o marketing direto e, particularmente, o *telemarketing*, uma vez que fornece acesso fácil e comunicação com os consumidores, permitindo que as empresas possam alcançar os clientes (Lee *et al.*, 2004). O telefone é um meio ideal para a construção e manutenção de relações estreitas com clientes (Anton e Gustin, 2000). Day (2000) estima que 60% dos contactos estabelecidos com os clientes são realizados através de *call centers*.

Existem dois tipos principais de *telemarketing* – o ativo (*outbound*) e o recetivo (*inbound*) (Lee, *et al.*, 2004).

No *telemarketing* ativo, a empresa toma a iniciativa de contacto com o público. Este método é utilizado, maioritariamente, para vendas. O operador deste tipo de *telemarketing* deve ser seguro e ter uma grande capacidade de argumentação. Os principais tipos de *telemarketing* ativo compreendem as vendas, a cobrança e as pesquisas de mercado e de opinião. No *telemarketing* recetivo é o consumidor que entra em contacto com a empresa. A aplicação

recetiva mais popular são os Serviços de Atendimento ao Consumidor (Ratto *et al.*, 2009: 27).

Assiste-se, atualmente, a uma redefinição dos processos de atendimento ao cliente, que consiste no levantamento e documentação dos processos do atendimento, desde o pedido de uma visita, ao atendimento telefónico, passando pela venda, pelo *telemarketing*, até ao fluxo do pedido dentro da empresa. O operador deste tipo de *telemarketing* dever ser paciente, educado, dotado da capacidade de ouvir e interpretar as necessidades de quem telefona (Ratto *et al.*, 2009).

Segundo os autores, o *telemarketing* recetivo tornou-se um cartão-de-visita para as empresas. A sua eficiência e competência no atendimento conferem credibilidade à empresa. Prestar assistência ao consumidor, satisfazendo as suas necessidades, mostram ao consumidor, o quão importante é para a empresa, demonstrando sentido de compromisso, o que cria no cliente um sentimento de confiança.

O *telemarketing* compreende a aplicação integrada e sistemática de tecnologias de comunicações e processamento de dados, com sistemas administrativos, com o propósito de otimizar o *mix* das comunicações de marketing usado por uma empresa para atingir os seus clientes (Stone e Wyman, 1992: 5). O *telemarketing* desenvolve a interação personalizada com clientes enquanto, simultaneamente, tenta fazer face às necessidades dos clientes, e melhorar a eficácia de custos (Stone e Wyman, 1992)

No decorrer do estágio realizaram-se diversas atividades no âmbito do *telemarketing*, não só para a angariação de novos clientes, como também para a recuperação de antigos clientes (Figura 2.7.). De acordo com as diretrizes definidas pelos *accounts*, foram contactados telefonicamente potenciais e antigos clientes, sendo registada a informação recolhida (nome, morada, telefone, *e-mail*, data do telefonema/resposta, *account* e *status*/ponto de situação) num sistema criado para o efeito.

Com base numa lista das áreas de negócio nas quais se pretendia “adquirir” novos clientes, efetuou-se uma pesquisa de contactos de empresas no motor de busca Google. Posteriormente, foi estabelecido o contacto telefónico com os potenciais clientes. Caso o potencial cliente não manifestasse interesse no produto/serviço apresentado, eram

divulgadas outras campanhas, consideradas adequadas ao seu perfil, com o intuito de captar o cliente e fidelizá-lo.

No que respeita à recuperação de antigos clientes, foi também elaborada uma listagem de contactos com base na informação disponível internamente e efetuados os respetivos contactos telefónicos. De salientar que, neste tipo de situações, o *telemarketing* é muito importante porque permite diagnosticar as principais razões que levaram determinado cliente a cessar a sua conta e evitar que outros clientes deixem de o ser pelos mesmos motivos. No contacto com esses clientes, o *account* deve ser cordial e simpático, averiguar e anotar motivos de insatisfação, assegurar a resolução do problema do cliente e, por fim, procurar agendar uma reunião entre o cliente e o *account* responsável.

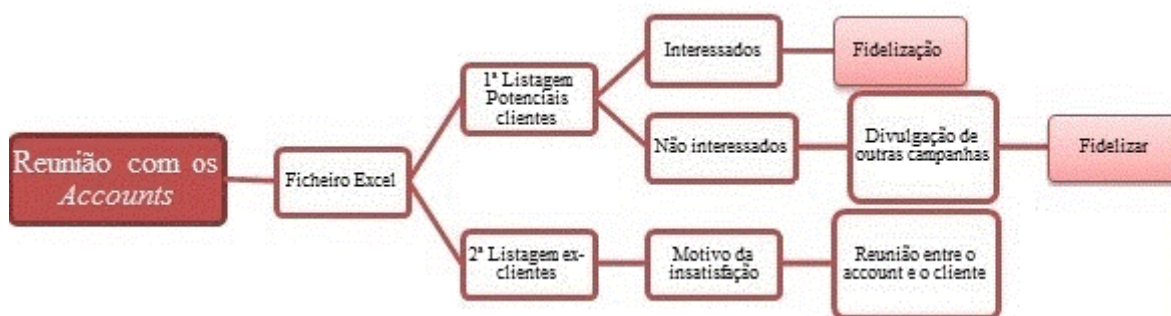


Figura 2.7.: Fluxograma da ação do *telemarketing*

### 2.3.3. Elaboração e desenvolvimento de campanhas de comunicação *cross media*

O *cross media* pressupõe a utilização de vários tipos de *media* para a consecução do mesmo objetivo, tais como, portais *web*, aplicações interativas pela TV digital, portais de voz, revistas impressas, fax e *e-mail* (Miyamaru *et al.*, 2008; Boumans, 2004). Segundo os autores, a utilização de diferentes *media* em simultâneo permite uma maior diversidade de opções de interação, aumentando a possibilidade de acesso à mensagem veiculada. O facto de a mensagem ser distribuída em diferentes plataformas aumenta exponencialmente as possibilidades de sucesso.

Um estudo de Waldfogel sugere uma redução de visualização de TV como resultado do consumo de *YouTube* e locais de conexão, mas também como um aumento no tempo gasto

na rede *sites*. Outros estudos também sugerem a canibalização entre os novos tipos de *media* e a TV (*e.g.*, OECD, 2007).

A pesquisa sugere que a publicidade *online* pode ser tão eficaz quanto os anúncios *offline* (*e.g.*, Gallagher *et al.*, 2001), e que as sinergias podem ser realizadas entre os dois contextos (Naik e Peters, 2009). Os clientes deixaram de ser sujeitos passivos para assumirem uma postura mais ativa e reivindicativa, estando dotados de uma ferramenta muito importante, os *Social Media* (Patterson, 2012).

Paralelamente ao *e-mail*, devem ser salientados os métodos de pesquisa, sendo a pesquisa, a atividade mais comum *online*. O uso de motores de busca ou *bots*, que é agora possível a partir de praticamente qualquer lugar e em qualquer momento, mudou a forma como os consumidores obtêm informações sobre os produtos, serviços, pessoas e empresas. A pesquisa é um veículo primário que serve para atrair, através do qual os consumidores pesquisam informações em praticamente qualquer lugar e em qualquer tempo de sua escolha ao invés de serem recetores passivos (Shankar e Balasubramanian, 2009; Shankar *et al.*, 2010).

No que concerne as tecnologias móveis, regista-se um crescimento considerável nos últimos anos, tanto na adoção de portáteis e dispositivos *wireless* móveis como nas diversas formas de utilizar esses dispositivos (*e.g.*, texto, e-mail, vídeo, navegação, câmara). Os telefones móveis que são mais poderosos do que as gerações anteriores estão a tornar-se companheiros de viagem para os consumidores, acompanhando-os onde quer que vão. Estas tendências permitem que o marketing atinja um grande número de consumidores. Para isso, eles devem identificar substitutos para os seus programas de marketing tradicionais (Shankar e Balasubramanian, 2009; Shankar *et al.*, 2010).

Relativamente aos sistemas de recomendação automatizados, os novos serviços de multimédia permitem que as empresas façam uso de uma filtragem colaborativa e técnicas afins que desbloqueiem a “inteligência coletiva” (Goldberg, 1992). As empresas podem usar essas ferramentas para fornecer serviços altamente individualizados e produtos com base em que clientes “semelhantes” tenham gostado. Conferências anuais são agora realizadas pela *Association for Computing Machinery* (ACM), e quase todos os *sites* de compras *online* oferecem uma recomendação do sistema (embora os sistemas sejam muito diferentes) (Shankar e Balasubramanian, 2009; Shankar *et al.*, 2010).

O processo de elaboração das campanhas de *cross media* inicia-se com a realização de sessões de *brainstorming* entre os *accounts* e a equipa criativa. O *brainstorming* tornou-se popular nos anos 50, pelas mãos de Alex Osborne, da BBD&O<sup>11</sup>, e continua a ser um dos métodos mais eficazes para a descoberta de soluções criativas, na medida em que mantém todos os participantes envolvidos e não permite pensamentos negativos durante a sessão (Stone e Wyman, 1992). Posteriormente, e com base nos *outputs* das sessões de *brainstorming* procedia-se à elaboração de um *briefing* criativo – um *briefing* criativo é o início da fase criativa (Ibach, 2009).

Não se deve negligenciar a monitorização da execução criativa e apresentação da campanha ao cliente. A responsabilidade de mediadora entre a equipa comercial de *accounts* e os parceiros/fornecedores de produção gráfica na área de produção gráfica contribuíram para uma melhor compreensão e interpretação das especificações técnicas das tarefas bem como todo o processo produtivo junto da gráfica.

Relativamente aos pedidos de orçamentos, consultaram-se diversas gráficas da região de Lisboa para obtenção de orçamentos, *timing* de execução e custo.

Nos pedidos de orçamentos para trabalhos *offline*, constava toda a designação do produto: o formato, tipo de papel e quantidade. Torna-se primordial trabalhar com uma gráfica conceituada, familiarizada com os serviços solicitados, uma vez que existe uma segurança acrescida no êxito dos mesmos. A elaboração clara e concisa do pedido de orçamento reduz o risco de sucederem-se erros. Os colaboradores solicitam permanentemente às gráficas provas de impressão/cor antes da adjudicação e impressão do trabalho final.

Por último, elaborou-se o plano de meios para uma empresa cliente. Desenhar um plano de meios implica selecionar uma serie de suportes publicitários, assim como determinar o número de inserções a realizar nos suportes selecionados (Bigne, 2000).

A planificação de meios tem ainda subjacente a definição de um orçamento publicitário para um determinado período de tempo, sabendo que os anúncios têm uma duração que não deve ser demasiado prolongada. Para atingir estes objetivos é essencial ter em conta os grupos

---

<sup>11</sup> <http://www.lahistoriadelapublicidad.com/protagonista-174/alex-faickney-osborn>, acedido no dia 4 de abril de 2013.

demográficos e alcançar o grupo alvo que se ajuste, na medida do possível às propriedades do produto e personalidade da marca (Perez, 2000).

Segundo Perez (2000), a planificação de meios é um processo complexo que exige muita efetividade para conseguir objetivos concretos, é forçosamente necessário escolher a forma mais adequada e rápida. Por esta razão a experiência e um bom critério será fundamental neste processo.

A técnica de planificação de meios consiste num método simultaneamente rígido e flexível. Rígido, porque exige a realização de vários passos que devem ser respeitados. Flexíveis, porque não obriga a empresa a seguir um único caminho, pelo contrário, permite explorar várias alternativas e escolher a mais eficaz (González e Carrero, 1999).

De acordo com Perez (2000), é possível definir o meio mais adequado para o anúncio de um determinado produto ou serviço. No entanto, para alcançar o sucesso da publicidade é ainda essencial escolher a melhor alternativa em termos de investimento. Consequentemente, o autor define a planificação como um processo de raciocínio ordenado relativamente a um problema, *in casu*, considerando os recursos disponíveis para investir nos diferentes meios. Assim, a comunicação da mensagem pretendida atingirá com maior sucesso o público-alvo.

Em suma, pode-se então afirmar a existência de quatro parâmetros de planificação de meios essenciais: o produto, o mercado, a publicidade (mensagem) e os próprios meios (instrumentos) escolhidos (Perez, 2000).

No decorrer do estágio foi elaborado um plano de meios para três meses para cada uma das áreas de negócio de um cliente de longa data da empresa. Num quadro elaborado em *Excel* compilaram-se elementos importantes a cumprir para a divulgação das áreas de negócio na imprensa nacional. Assim, no quadro constava o nome do jornal, o formato da publicidade com as medidas, o preço e as datas em que as publicidades sairiam nos jornais. Os planos de meios foram posteriormente apresentados ao cliente e, após a sua aprovação, foram enviados a uma empresa nacional de *media* para a publicação das publicidades na imprensa: Jornal de Notícias, Diário de Notícias, Jornal do Fundão e Caderno de Economia.

De salientar também a elaboração e monitorização de um plano de meios de imprensa de grande dimensão (mais de 100.000€) para um cliente fiel na área de Tecnologias de

Informação (TI). Este projeto incluiu ainda todo o trabalho de reserva de espaço e interação com os meios e o anunciante.

#### **2.3.4. Name gathering online**

Atualmente, os passatempos *online* representam um meio bastante utilizado pelas agências de marketing para angariar o máximo de registos de pessoas. Ao efetuarem o registo para um determinado jogo/passatempo/concurso, a pessoa permite que outras entidades tenham acesso aos seus dados, nomeadamente aos seus endereços de *e-mail*, o que se converte numa ferramenta útil para as agências (*e.g.*, Calder *et al.*, 2009; McQuail, 1983).

Semanalmente, era redigido um relatório dos resultados por cada passatempo *online* e registado o número de *leads* (potenciais clientes) que cada empresa recebia. Este procedimento permite à chefia prever o investimento em determinado passatempo. Diversas empresas podem estar presentes nos passatempos da agência para angariarem *leads* para o seu negócio a custo muito baixo por registo através de duas modalidades: *Sponsor* ou *Co-registo*<sup>12</sup>.

Nos vários projetos de *name gathering online*, como por exemplo o [www.promove-portugal.pt](http://www.promove-portugal.pt), efetuou-se uma listagem exaustiva de potenciais *sponsors*, incidindo sobretudo na área do turismo, onde, após a conceção de uma base de dados de prospeção, se expôs a apresentação do projeto e a venda do mesmo. Foram analisados os resultados de todas as operações de *name gathering*, e praticado um levantamento das *leads* recolhidas.

#### **2.3.5. Gestão de campanhas de clientes no Google AdWords**

O *Google* é considerado um poderoso motor de busca, provavelmente detentor de um monopólio de motores de busca afastando a concorrência com o seu reconhecido potencial.

---

<sup>12</sup> Nesta modalidade a empresa poderá gerar uma base de dados própria através de uma aceitação por parte do utilizador, de conhecer melhor o seu produto que o anunciante está a publicitar. Aqui poderá obter a base de dados de todos os utilizadores que assinalam numa área pré-definida que querem ser contactados.

Assim, inúmeros utilizadores não o dispensam como página inicial da internet para poderem aceder a uma página, como por exemplo, "facebook" pesquisam o termo no *Google* em vez de digitarem a devida *homepage* do *browser* que utilizam (González, 2011).

Por outro lado, com o desenvolvimento da internet e o aumento substancial de utilizadores durante a última década, as empresas, especialistas e investigadores, encaram como uma mais-valia estarem presentes numa página *web*. À velocidade de um clique, a internet e o *Google*, são utilizados para qualquer tipo de informação que os utilizadores pretendem. O *Google* está consciente da sua importância e as empresas reconhecem o seu mérito estando dispostas a pagar por uma posição de destaque nos seus resultados de pesquisa, pois o ideal será aparecer nos primeiros resultados do *Google* (González, 2011).

O Posicionamento *Online* consiste em conquistar uma posição ou presença, onde mais utilizadores acedem ou frequentam, ou seja, nos primeiros lugares (González, 2011). Para o efeito são utilizadas diversas estratégias para garantir uma posição de destaque.

Segundo o autor, a importância do SEO (*Search Engine Optimization*<sup>13</sup>) enquanto posicionamento nos motores de busca, define-se como sendo um conceito de elevado valor para as empresas. Ora, este resultado procurado poder ser obtido através de um posicionamento orgânico ou natural e consiste em aparecer nas primeiras posições de certas palavras-chave, gratuitamente. Assim, as SEM (*Search Engine Marketing*<sup>14</sup>) fazem única e exclusivamente a referência correta da administração dos resultados patrocinados, posicionamento pago.

Neste contexto, o *Google* criou diversas aplicações para auxiliar as empresas a atingir o seu posicionamento desejado, entre as quais, o *Google AdWords*. O *Google AdWords* é uma ferramenta que, embora paga, se revela simples e exequível na promoção da página *web* de uma empresa. Trata-se ainda de uma ferramenta de publicidade *online*, onde não existe uma mensalidade a ser paga, apenas a ativação tem um custo. Desta forma, diferencia-se pelo custo de um clique, já que só se paga quando se recebe um clique de anúncios. É um método muito apreciado, dada a relação custo-resultados (González, 2011).

---

<sup>13</sup> Otimização dos Motores de Busca

<sup>14</sup> Marketing em Motores de Busca

Com esta ferramenta as empresas conseguem que a página *web* seja localizada no preciso momento em que o potencial cliente realiza a pesquisa. Para tal, recomenda-se a criação de vários anúncios em que cada um deles conduz a uma página com conteúdo relevante. De uma forma sucinta, o *Google AdWords* permite criar anúncios orientados por palavra-chave e por sítios *web* (González, 2011).

Segundo este autor, para os anúncios orientados por palavra-chave, deverão ser selecionadas as palavras-chave de interesse para a empresa, com o objetivo de se publicar o anúncio e especificar a quantia máxima a pagar, cada vez que um utilizador faça um clique. Em relação aos anúncios orientados por sítio *web*, elegem-se conteúdos de uma grande rede *Google*, como por exemplo, o *Youtube*, na qual se pode publicitar o anúncio. A quantia máxima a pagar será definida por cada mil consultas a páginas *web*, o débito será feito apenas quando houver visitas ao anúncio. Neste sistema, o anúncio é visível pelo utilizador e não só na crescente rede de plataformas *Google*, mas também, no que concerne os resultados de pesquisa que cada utilizador faz aquando de uma visita.

O *Google AdWords* é um sistema de publicidade em regime de PPC (pagamento por clique), criado por Gross<sup>15</sup> e adotado pelo *Google* em 2001, onde cada anunciante apenas paga quando as pessoas clicarem nos seus anúncios. Assim, o anunciante cria os seus anúncios e escolhe as palavras-chave relacionadas com o seu negócio.

Quando as pessoas pesquisarem por essa palavra-chave no *Google*, o seu anúncio será apresentado juntamente com os resultados da pesquisa e as possibilidades de negócio aumentam, literalmente, a cada clique.

No *Google AdWords* geriram-se diversas campanhas de um cliente do Sales Group, tendo-se efetuado a otimização das campanhas e a monitorização das mesmas através da plataforma do *AdWords*. Mensalmente, eram elaborados e enviados ao cliente relatórios, de modo a controlar o *budget* do cliente e a informar, por exemplo, a quantidade de pessoas que tinham pesquisado o cliente no motor de busca *Google*, quais as palavras que mais procuravam, bem como o número de cliques executados.

---

<sup>15</sup> [www.portalwebmarketing.com/tabid/441/Default.aspx](http://www.portalwebmarketing.com/tabid/441/Default.aspx), acessado no dia 4 de abril de 2013.

Também eram colocadas e geridas esporadicamente no *Google AdWords* diversas palavras-chave que podiam remeter para o cliente. Procedeu-se ainda, à verificação semanal (segundas-feiras) da conta do cliente do *Google AdWords*. Todos os meses eram depositados 200 euros nas contas e descontados de cada uma cerca de 3,50 euros por dia, relativos à pesquisa diária do cliente no motor de busca *Google*. A impressão mensal das faturas do cliente do *Google AdWords* após os carregamentos permitia o controlo da conta.

### **2.3.6. Apresentação de novos conceitos para aplicações de *Facebook* (apps)**

Os *websites* das redes sociais, representam a categoria que apresenta um maior crescimento na internet (Trusov *et al.*, 2009), sendo o *facebook* o *website* com o maior número de utilizadores registados. Dados oficiais da companhia revelam que o serviço conta agora com mais de 955 milhões de utilizadores ativos, dos quais 552 milhões usam o *facebook* todos os dias e mais de 543 milhões acedem à plataforma também a partir do telemóvel<sup>16</sup> (Fernandes, 2012).

Os dados do estudo realizado pelo *Bareme Internet da Marktest* (2012)<sup>17</sup>, mostram como a penetração de internet em Portugal é hoje dez vezes maior do que há 16 anos, contabilizando 5.223 mil utilizadores (Figura 2.8.).

---

<sup>16</sup> [http://tek.sapo.pt/noticias/internet/facebook\\_com\\_mais\\_de\\_955\\_milhoes\\_de\\_utilizado\\_1259117.html](http://tek.sapo.pt/noticias/internet/facebook_com_mais_de_955_milhoes_de_utilizado_1259117.html), acedido no dia 13 de julho de 2013.

<sup>17</sup> <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1a70.aspx>, acedido no dia 13 de julho de 2013.

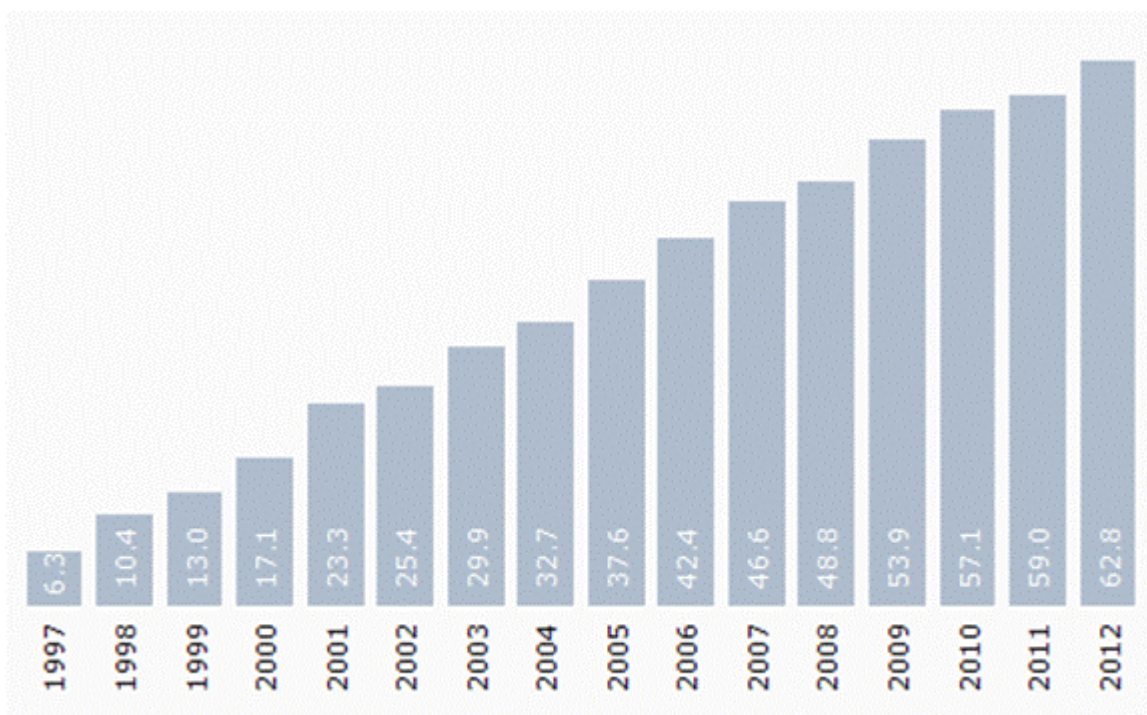


Figura 2.8.: Percentagem de utilizadores que costuma utilizar a internet

Fonte: Marktest, Bareme Internet 2012

De acordo com os resultados de 2012 do *Bareme Internet da Marktest*<sup>18</sup>, perto de um em cada três portugueses já fez compras de produtos ou serviços *online*. São 2 492 mil os portugueses que já compraram produtos e/ou serviços *online*, segundo os resultados do estudo *Bareme Internet 2012*. Este valor representa 30% do universo composto pelos residentes no Continente com 15 e mais anos e 47.7% dos internautas nacionais nesta faixa etária (Figura 2.9.).

Este número é cerca de 14 vezes o observado em 2000, quando apenas 2.1% dos portugueses afirmava já ter feito compras através da Internet.

<sup>18</sup> <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1c16.aspx>, acedido no dia 13 de julho de 2013.

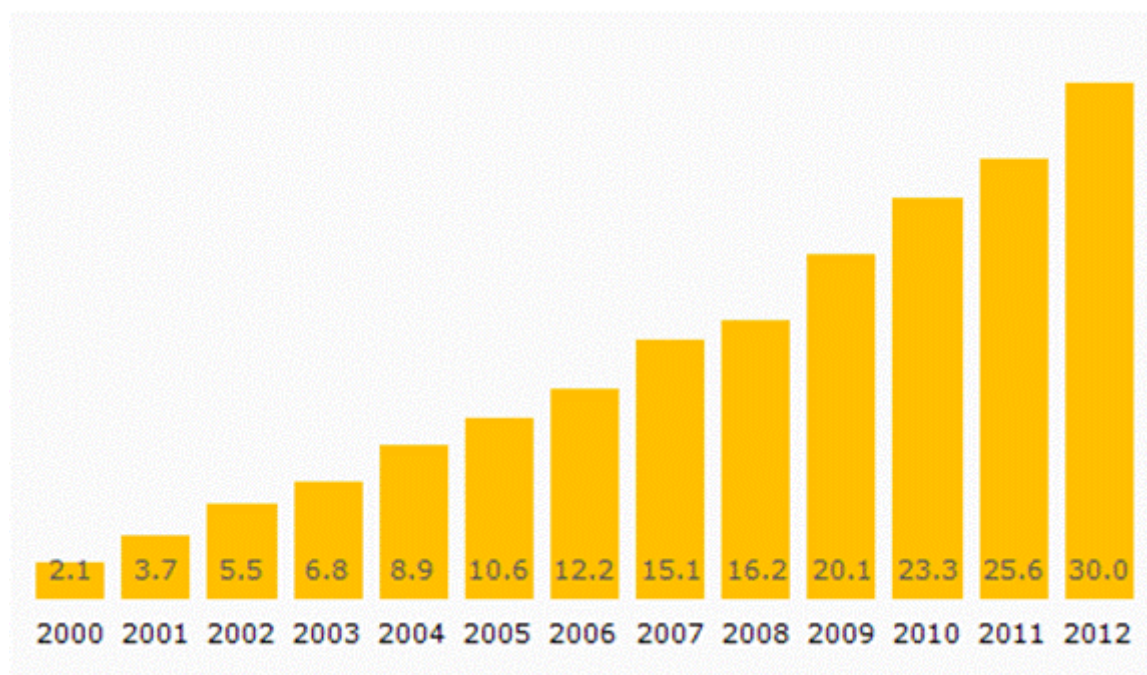


Figura 2.9.: Percentagem de utilizadores que já compraram produtos e/ou serviços na internet

Fonte: Marktest, Bareme Internet

De acordo com o *site SocialBakers*, Portugal conta com 4 713 400 de utilizadores, o que torna a “ocidental praia lusitana” como o 39.º país com mais utilizadores na maior rede social do mundo<sup>19</sup>. Este SNS (*Social Network Systems*) apresenta-se atualmente como um dos que têm maior audiência no mundo inteiro, ultrapassando o *website Google*.

Os *websites* de redes sociais *online* permitem aos seus utilizadores a construção e interação com uma alargada rede de contactos, sejam eles pessoais ou profissionais (Trusov *et al.*, 2009). Num estudo recente, Chu e Kim (2011) chegaram à conclusão que estas plataformas oferecem um canal importante para a criação de relações entre a marca e os seus consumidores.

Um dos pontos estratégicos definitivos será a aplicação no *facebook*, que favorecem a estratégia de marketing *online*, já que existem negócios *online* que optam por transferir o

<sup>19</sup> <http://poweruser.aeiou.pt/noticias/portugal-ultrapassa-a-marca-dos-47-milhoes-de-utilizadores-no-facebook/>, acedido no dia 18 de outubro de /2013.

seu negócio para uma página de *facebook*. Tendo como exemplo, o comércio eletrônico (Thomas, 2011).

Segundo este autor, as aplicações dentro da rede social *facebook*, evidenciam-se desde o início do *facebook*, através de *quiz* (questionário), que proporcionam diversão, interatividade ao utilizador que disponibilizará de mais tempo para dedicar à rede social. As aplicações no *facebook*, cresceram em consonância com a aceitação das empresas para incluir a estratégia de marketing social *online* no próprio *facebook*.

O número de utilizadores de aplicações destinadas a profissionais e não só multiplicaram-se rapidamente. As aplicações poderão ser gratuitas, pagas ou até personalizadas, à medida do pretendido pela empresa. Todas possuem alto grau de interatividade, seja entre empresas e utilizadores, entre utilizadores, ou ainda entre distintas plataformas, como por exemplo, a possibilidade de publicar os mesmos conteúdos em simultâneo em espaços *web* sociais distintos. O mesmo conteúdo é possível ser publicado, por exemplo, no *facebook* e *twitter* com uma aplicação gratuita, despendendo pouco tempo e abrangendo um maior número de população ativa na internet (Thomas, 2011).

As aplicações revelam-se mais complexas e profissionais, com o passar do tempo. Estas passaram a ser planeadas com objetividade e rigor normalmente por empresas que pretendem obter um maior número de fãs na sua página, bem como recolher mais dados sobre o potencial cliente construindo uma base de dados para uso posterior, tal como campanhas de marketing. Estas aplicações interagem oferecendo ao utilizador do *facebook*, divertimento, ofertas e descontos em produtos ou prémios através de um concurso, por exemplo (Thomas, 2011).

Ao recorrer a este tipo de aplicações existe a consciencialização de que o consumidor moderno é também mais racional, menos instintivo e logo menos persuasivo. As decisões são tomadas com base nos gostos tendo a possibilidade de comprar a oferta. Não se pode negligenciar que as empresas e grandes marcas ao pretenderem gerar presença no *facebook*, desejam que a marca gire em torno do consumidor. Para uma boa gestão das aplicações no *facebook*, com o objetivo de atingir o êxito na estratégia de marketing social e racional, alguns princípios-chave devem ser considerados: (1) o acesso às aplicações deve ser rápido e intuitivo, simples e claro: o utilizador é, por natureza, impaciente para aplicações demasiado complexas, quer pela linguagem, passos a seguir. Sabendo que está geralmente

conectado num sistema de navegação *multitask*<sup>20</sup> com diversas páginas abertas facilmente perde o interesse, (2) nunca solicitar demasiada informação ao utilizador para que este possa interagir com a aplicação: o utilizador/consumidor não deve ser pressionado a ceder informação pessoal. Caso o faça, deve ser por iniciativa própria, (3) nunca pressionar o utilizador a interagir. Caso seja da sua vontade agir de forma espontânea, e (4) o recurso sucessivo às aplicações deve ser diversificado abrangendo abordagens distintas para o mesmo *target*: o excesso de aplicações, concursos ou informações geram confusão na atenção do utilizador e desmotivam o mesmo com facilidade por saturação (Thomas, 2011).

A opinião deste autor é que, todos estes pequenos erros podem ser contraproducentes criando um efeito viral negativo contra a empresa, não esquecendo que se trata do *facebook*, a rede social com maior capacidade de gerar marketing social da internet, onde a informação está ao alcance global no tempo de um clique. Por esse motivo a sociedade atual é apelidada “sociedade da informação”.

Estudos sobre o *facebook* examinaram as previsões de utilização com base em dados demográficos e características socioeconómicas, tais como género, etnia e escolaridade dos pais (Brooks *et al.*, 2011 e Hargittai, 2007).

Outros (e.g, Ledbetter *et al.*, 2011) examinaram o modo como a atitude dos utilizadores das comunicações *online* prevêem a frequência de comunicação no *facebook*. Contudo, os mesmos autores, afirmam que o uso diversos meios acima mencionados, explicações adicionais, podem ser obtidas através da análise dos aspetos estruturais de relacionamentos pessoais. Para alcançar este objetivo, a forma como a estrutura de rede de relacionamentos de um indivíduo, medido por várias características de redes pessoais de uma pessoa, está associado ao uso do *facebook*.

Uma das características interessantes do *facebook* é que as mensagens banais podem coexistir com as mensagens que são profundamente pessoais, bem como mensagens que dizem respeito a questões sociais importantes e abrangentes (Cheung e Lee, 2010, Joinson, 2008; Raacke e Bonds-Raacke, 2008). Segundo os mesmos autores, as mensagens persuasivas são, portanto, incorporadas dentro de um contexto mais amplo, que muitas vezes

---

<sup>20</sup> Múltiplas tarefas.

se presta a uma transformação bastante superficial (Cheung e Lee, 2010, Joinson, 2008; Raacke e Bonds-Raacke, 2008).

As mensagens no *facebook* também podem ser altamente persuasivas, em parte porque vêm dentro da rede social do indivíduo (Nadkarni e Hofmann, 2012). Portanto, os utilizadores do *facebook*, concordam com as publicações que vêem e não estão preparados para gerar os contra-argumentos que ajudam a resistir a mensagens persuasivas (McGuire, 1964). Os utilizadores frequentes do *facebook* podem possuir características que se prestem a uma maior quantidade de persuasão, incluindo uma alta necessidade de pertença ou uma baixa necessidade de cognição para passar o tempo a desfrutar de atividades que requeiram um pensamento esforçado (Cacioppo e Petty, 1982; Zhong, *et al.* (2011).

Os recursos e benefícios que podem ser extraídos, a partir de relações sociais, variam de acordo com a estrutura dessas relações (*e.g.*, Burke *et al.*, 2010 e Papacharissi, 2009).

Entre a vasta gama de resultados sociais associados às relações de rede de um indivíduo, o uso de tecnologia de comunicação e os *media* são uma delas. Por exemplo, estudos têm demonstrado que a consideração dos laços relacionais que cercam os indivíduos podem ajudar a explicar a frequência e os padrões de consumo de *media*.

Dimmick *et al.* (2007) sugeriram que as características pessoais de rede são previsões significativas da frequência de uso de *media* interativos, incluindo *e-mail*, mensagens instantâneas e telefone. Especificamente, as características da rede de indivíduos, incluindo o tamanho, intimidade e proximidade física, previu o uso de *medias* interativos.

Campbell e Russo (2003) constataram que as percepções e usos de telemóveis foram socialmente construídas entre os utilizadores e as suas redes pessoais próximas. Da mesma forma, Stefanone e Chang (2007) demonstraram que aqueles que tiveram grandes conexões sociais mostraram maior probabilidade de uso do *blog* para a manutenção de relacionamento.

Baym *et al.* (2004) também sugeriram que as características dos círculos sociais dos estudantes universitários influenciam o uso de meios de comunicação. Esses estudos mostram que, quando se trata de meios de comunicação que envolvem principalmente a interação com outras pessoas, as influências do seu meio envolvente e as relações tornam-se mais importantes (Dimmick *et al.*, 2007).

A justificação para tais influências é elaborada a partir das necessidades de comunicação que são formadas com base em características da rede dos indivíduos. Haythornthwaite (2005) discute um exemplo de laços fortes contra laços fracos. Segundo o autor, as relações baseadas em laços fortes requerem uma manutenção de alta frequência de comunicação e troca de recursos, portanto, adota vários meios de comunicação. Por outro lado, as relações de laços fracos, muitas vezes podem ser sustentadas através de menos meios de comunicação.

A importância dos fatores relacionais e estruturais para o uso dos *media* deverá ser mais saliente em SNSs uma vez que estão intimamente relacionados com a criação e manutenção das redes sociais (Boyd e Ellison, 2008).

Relativamente à apresentação de novos conceitos para aplicações de *facebook* (*apps*), colaborou-se no desenvolvimento de algumas aplicações de *facebook*, de modo a que as pessoas se registem nelas, aumentando o número de registos/*leads* dos clientes da agência. Ao registarem-se nas aplicações, as pessoas completam devidamente os campos, facultando esses dados à agência e aos seus clientes/*sponsors*. As aplicações desenvolvidas foram: “O génio da bola” (Figura 2.10.), passatempo relacionado com o campeonato de futebol português, o utilizador tenta adivinhar quais os resultados dos jogos de futebol do campeonato português; “Conheces-me de verdade?” (Figura 2.11.) é um *quiz* no qual as pessoas respondem a determinadas perguntas para saberem o quanto os seus amigos o conhecem; “Desculpa lá” (Figura 2.12.), aplicação desenvolvida para os utilizadores pedirem “desculpa” aos seus amigos, serve como uma oportunidade de se desculparem por algum motivo. Também poderá ser uma brincadeira entre amigos. A última aplicação é o “Horóscopo” foi desenvolvida toda a criatividade, mas ainda não se encontra *online*. As pessoas estarão informadas semanalmente do seu signo nos campos de saúde, amor e dinheiro.



Figura 2.10. Aplicação: O Génio da Bola

Fonte: Sales Group





# DESCULPA LÁ

Chegaste atrasado a um jantar com amigos? Esqueceste-te do aniversário da namorada? Fizeste uma cena de ciúmes? Estragaste o telemóvel do teu pai? Vá lá! Pede desculpa. Não custa nada!


Escreve aqui o teu pedido de desculpas

Podes personalizar a tua mensagem, ou se preferires vê aqui as nossas [MENSAGENS SORRY](#)

---

## ESCOLHE O TEU SORRY

Selecciona o Sorry que vai acompanhar o teu pedido de desculpas



VER MAIS >>

---

## ESCOLHE O TEU AMIGO

Selecciona o amigo a quem queres pedir desculpa.

Todos [A](#) [B](#) [C](#) [D](#) [E](#) [F](#) [G](#) [H](#) [I](#) [J](#) [L](#) [M](#) [N](#) [P](#) [R](#) [S](#) [T](#) [V](#) [Z](#) [Á](#) [Â](#)

Figura 2.12. Aplicação: Desculpa lá

Fonte: Sales Group

Relativamente à divulgação das aplicações, são desenvolvidas as *apps* internamente e são efetuadas ações semanais de *e-mail marketing* para mais de 500.000 registos, e *facebook ads*. Após os testes da divulgação das *apps*, verificou-se que através do *email marketing*, os resultados não são tão eficazes a nível de retorno em comparação ao *facebook ads*.

### **2.3.7. Outras atividades desenvolvidas**

No decorrer do estágio, realizaram-se ainda outras atividades com carácter pontual. Entre essas atividades destaca-se:

- **A atualização do portefólio de trabalhos do Sales Group e criação da base de dados de trabalhos efetuados, organizada por categorias.** A constante atualização do portefólio de trabalhos da agência permite otimizar a sua utilização como ferramenta de trabalho e a apresentação dos serviços da empresa aos seus clientes e potenciais clientes. Desta forma, o cliente terá a perceção de como se executou o trabalho e de como poderá ser customizado, a fim de obter resultados idênticos e confiar nos resultados garantindo o sucesso.

- **Apoio na receção ao nível do atendimento telefónico e acolhimento dos clientes.**

- **Apoio na implementação da campanha de Natal “Cartas do Pai Natal”** que consistiu na venda de cartas personalizadas do Pai Natal, com o selo da Lapónia. Uma ideia de presente original para oferecer aos filhos, amigos, etc. Neste âmbito, acompanhou-se todo o processo via *online*, efetuou-se o *follow-up* telefónico com o objetivo de relembrar a realização do pagamento para assegurar a entrega das cartas e também o envio de *SMS* com o objetivo de *reminder*.

## **2.4. Análise crítica das atividades desenvolvidas e recomendações**

Neste ponto, faz-se uma análise crítica das atividades desenvolvidas e sugerem-se algumas recomendações ao Sales Group, nomeadamente no âmbito do CRM, divulgação e apresentação de produtos e serviços, elaboração e desenvolvimento de campanhas de comunicação *cross media*, *name gathering*, gestão de campanhas de clientes no *Google AdWords* e apresentação de novos conceitos para aplicações de *facebook (apps)*.

### **2.4.1. CRM**

Conseguir mais vendas e ganhar mais negócios são os principais motores para o crescimento das organizações. A implementação do CRM visa a produtividade de vendas no âmbito das áreas de negócios pretendidas (Rodrigues, 2012). Sugere-se assim que o Sales Group implemente um sistema de CRM com todos os requisitos necessários para garantir melhor eficiência na gestão de campanhas de marketing. As vendas e o atendimento ao cliente desenvolvem oportunidades de serviços - CRM operacional (Peters, 2013).

Na verdade, a empresa está completamente familiarizada com os seus clientes e pode criar respostas personalizadas, antecipando os seus desejos e necessidades e corresponder às suas expectativas (Rodrigues, 2012).

O Quadro 2.1. apresenta algumas recomendações para o Sales Group, em termos de CRM.

<b>Recomendações</b>
Elaborar <i>Dashboards</i> : relevantes para utilizadores individuais.
Implementar <i>White Space</i> : visualização em listas.
Construir KPIs <sup>21</sup> de higiene na sua estrutura de CRM.
Manter as informações consistentes e atualizadas sobre cada conta de cliente e contactos, evitando duplicações e diferentes visões de um mesmo contacto ou conta.
Automatizar decisões com alertas.
Identificar os líderes de opinião, defensores e bloqueadores em cada conta.
Identificar possíveis oportunidades instantaneamente cruzadas em cada conta.
Utilizar a ferramenta de CRM integrado com o <i>Microsoft Office Outlook</i> .
Utilizar os dados de CRM mais atualizados na <i>Microsoft Office Excel</i> com a sincronização bidirecional de dados.
Encontrar rapidamente a informação necessitada na visualização painéis, nos quais é possível aceder aos contactos (incluindo aqueles usados recentemente) e listas de contacto.
Construir equipas de vendas e territórios com o intuito de criar uma organização mais eficaz.
Criar lista de preços com descontos permitidos para determinado grupos de clientes, a fim de simplificar as propostas de gestão.
Criar opiniões pessoais e públicas.
Utilizar a linguagem adequada para as informações aos clientes no âmbito da sua recuperação e segmentação.
Criar listas de contactos focados e associados para campanhas.
Utilizar listas de <i>e-mail marketing</i> ou <i>e-mail</i> em massa.

Quadro 2.1.: Recomendações para CRM

Resumindo o Quadro 2.1., na sua aplicação ao Sales Group o envio mensal de *newsletters* apelativas com novidades e projetos poderá ser uma mais-valia.

<sup>21</sup> Indicador chave de desempenho.

A agência poderá ainda identificar e segmentar os clientes por grau de importância, relançar os clientes inativos e que já foram bons clientes, conquistar novos clientes e identificar as áreas e tipologias de campanha que poderão responder às necessidades do mercado. Obter os contactos e colocá-los no CRM. O envio de *emails* personalizados e a marcação de reuniões revela-se também uma ação importante. Ainda ao nível do CRM, deveria existir um módulo que permitisse ter um registo de todos os contactos e/ou propostas apresentadas identificando o *account* responsável. Tal registo torna-se necessário dado que não existe um *account* responsável por cliente mas sim por área de trabalho. É fundamental para a empresa ter acesso a todas as propostas já apresentadas e os motivos do sucesso e de insucesso. A análise retroativa de ex-clientes, revela-se de facto importante no sentido de tentar aceder ao contacto. A abordagem de clientes-alvo, para os quais a empresa possa apresentar ações de mais-valia ao negócio, não deve ser descurada. Criar *microsites* explícitos alusivos aos serviços que a Creative Sales proporciona poderá ser um trunfo para a agência.

#### **2.4.2. Divulgação e apresentação de produtos e serviços:**

Em complemento às comunicações por *e-mail*, o *e-marketing* permite às empresas a possibilidade de conversas *online*. O acesso a comportamentos digitais, a construção de um compromisso virtual e a utilização das propriedades da *web* criam experiências interativas atraentes para atuais e potenciais clientes (Albee, 2010).

Para o Sales Group, o *e-mail* é também uma ferramenta tão poderosa quanto os outros modos de publicidade digital, pois permite aos *marketeers* publicar conteúdos em tempo real através, por exemplo, de *newsletters* (Chaffey, 2003). Um dos benefícios das *newsletters* relaciona-se com o facto de existir a possibilidade de enviar informação valiosa a um elevado número de pessoas, a um custo reduzido (Chaffey, 2003).

Em pleno século XXI, o *e-marketing* é a aposta mais óbvia e com maiores probabilidades de obter resultados positivos, permitindo duplicar, triplicar ou até mesmo quaduplicar os lucros com os mesmos investimentos que o marketing (Chaffey, 2003).

As oportunidades potenciais geradas a partir de campanhas devem ser facilmente controladas no CRM tendo em conta, uma melhor coordenação entre vendas e marketing, ambos com uma visão comum sobre o CRM; manter a satisfação do cliente *in mind*, bem como soluções

modernas de CRM nas vendas e serviços. A lealdade e produtividade são dois fatores importantes para a satisfação do cliente, lealdade e produtividade de vendas. As informações sobre questões, casos ou incidentes e contratos serão igualmente tratados através da mesma solução (Rodrigues, 2012).

No Quadro 2.2. apresentam-se algumas recomendações para a divulgação e apresentação de produtos e serviços.

Recomendações	
a) Clientes atuais	Enviar <i>newsletters</i> internas referidas (por exemplo, através de CRM).
b) Novos clientes	Aluguer de base de dados externa B2B e envio de <i>newsletters</i> de captação.
c) <i>Posts</i> no <i>linkedin</i> e página do <i>facebook</i> de vídeos virais sobre a estratégia da empresa e posicionamento no mercado	Em todos os casos colocar em evidência os casos de sucesso da empresa.
d) Participar nas feiras Omexpo <sup>22</sup> e Eshow <sup>23</sup> , para divulgar os serviços	A presença poderá não garantir um retorno considerável, mas a não presença significa estar ausente do mercado.

Quadro 2.2.: Recomendações para apresentação e divulgação de produtos e serviços

Para apostar na divulgação e apresentação de produtos e serviços o Sales Goup deveria fazer uma apresentação em vídeo dos produtos e serviços da agência para envolver os potenciais clientes de uma forma mais dinâmica.

Para o Sales Group, com o CRM já definido no ponto anterior, é importante segmentar os envios de *newsletter*. Colocar na página de *facebook* pessoal dos *accounts* da agência. Tal

<sup>22</sup> <http://www.nfeiras.com/omexpo/>, acessido no dia 13 de maio de 2013.

<sup>23</sup> <http://www.the-eshow.com/lisboa/>, acessido no dia 13 de maio de 2013.

iniciativa tem muita visibilidade e visualizações na divulgação de novos produtos e de forma gratuita.

Numa altura em que os mercados se transferem para o mundo eletrónico, é necessário ter em conta determinados fatores e conhecer as ferramentas indispensáveis a uma boa implementação (Chaffey e Smith, 2013). Por outro lado, existem sugestões que não podem ser descuradas como por exemplo, testar novos canais de divulgação, à semelhança doo *LinkedIn ads*, e retomar campanhas de *AdWords*.

### **2.4.3. Elaboração e desenvolvimento de campanhas de comunicação *cross media*:**

Segundo Coughlan *et al.*, (2010), para a elaboração de uma campanha de comunicação *cross media* é necessário uma consciencialização de todo o *feedback* do cliente de campanhas anteriores de forma a não repetir erros do passado e compreender os padrões nas reações dos consumidores associados ao tipo de produto.

Ao tomarem uma decisão os *marketeers* devem ter uma base de conhecimento suportada por modelos analíticos que capturam a essência e a complexidade do produto que se pretende comunicar (Coughlan *et al.*, 2010). Para um boa integração de anúncios em campanha *cross media*, é necessária uma boa colaboração entre os gestores de meios e as diferentes agências envolvidas nas campanhas *cross media* (Bronner, 2006).

Desta forma, o Sales Group poderá elaborar *briefings* completos com todas as ações de *cross media* que estejam em planeamento incluindo os *inputs* da equipa criativa. A agência também desenvolver a notoriedade e a captação de contactos (Quadro 2.3).

<b>Recomendações</b>	
a) Notoriedade	- Meios de publicidade: Entrevistas e publicidade em revistas especializadas (como por exemplo as revistas <i>Marketeer</i> e <i>Exame</i> ).
	- Eleger as melhores empresas com as quais uma boa colaboração é previsível e participação em prémios de publicidade.
	- Presença da agência em exposições/saldões, de modo a apresentar de forma agradável e lúdica os produtos e serviços.
b) Captação de contactos	- <i>Google AdWords</i> .
	- <i>Google Adsense</i> em <i>sites</i> B2B.
	- Entrevistas, notícias em <i>sites</i> especializados (meios e publicidade) com <i>link</i> de redirecção para o <i>site</i> .
	- <i>E-mailing</i> em base de dados B2B.

Quadro 2.3.: Recomendações para elaboração e desenvolvimento de campanhas de comunicação *cross media*

#### **2.4.4. Name gathering online**

A empresa cliente poderá certificar-se de que possui toda a informação de que a agência de marketing necessita para tomar decisões *Business Intelligence* (BI) em 2013.

Sabendo que os consumidores são também detetores de muita informação no que concerne a empresa que contactam, os gestores de marketing enfrentam três desafios relativamente à geração de receitas: gestão da relação com os clientes de forma eficaz em todos os canais, criação de interações significativas com os clientes para experiências marcantes, e tomada de decisões ótimas com base em grandes volumes de dados.

De facto o desenvolvimento de passatempos para a angariação de contactos é uma prática crescente. Os resultados têm sido positivos, compensadores, pelo que é sugerido que este tipo de aplicações continuem a fazer parte da estratégia de angariação de novas bases de dados/registos, criando também respostas e novas oportunidades de negócio aos seus clientes.

Face ao mercado atual, revela-se importante a utilização de uma aplicação que permita apurar e visualizar indicadores em tempo real, de forma a obter os melhores resultados. Assim, a análise das ações de marketing poderá ser feita sempre que necessário com informações rápidas, claras e utilizáveis que possam, por exemplo, ser usadas numa próxima campanha. A aplicação a desenvolver ou a adquirir, poderia conter, por exemplo, funcionalidades que permitam ter acesso a todo um histórico de interação de uma *lead* com os vários passatempos que são colocados *online*, desenvolver novas estratégias de retenção de novos clientes, identificar perfis de compradores, tornando possível aos *marketeers* investigar combinações de dados detalhados de perfis para identificar segmentos de alto valor.

De acordo com o relatório da Gartner *Multichannel Campaign Management CRM Magic Quadrant de 2013*<sup>24</sup>, os líderes neste tipo de plataforma são a IBM-Unica e a SAS<sup>25</sup>, que disponibilizam uma oferta de capacidades suficientemente abrangentes e profundas.

Já em 2011, Gartner previu um desenvolvimento acelerado deste segmento, referindo que os diretores de marketing continuam a mover os seus investimentos para uma abordagem de campanhas com múltiplos canais, com retorno mensurável e interativo, abandonando iniciativas centradas no mercado massificado, monocanal e unidirecional.

Atualmente, as plataformas já estão preparadas para as novas campanhas de marketing, no sentido de obterem bases de dados com informação mais profunda do que os perfis demográficos e históricos. Procura-se ter acesso a dados como o comportamento psicológico, com a informação sobre a personalidade, os valores, as atitudes, os interesses e estilos de vida, todas as variáveis passíveis de análise.

A plataforma Unica da IBM<sup>26</sup> permite fazer campanhas de marketing personalizadas e efetivas usando técnicas de análise para a deteção de eventos, análises de prevenção, segmentação, comportamental em tempo real, otimização de contacto, *e-mail*, monitorização

---

<sup>24</sup> <http://www.gartner.com/technology/reprints.do?id=1-1MH4HLT&ct=131101&st=sb>, acedido no dia 30 de abril de 2013.

<sup>25</sup> <http://www.sas.com/news/preleases/crm-gartner-magic-quadrant.html>, acedido no dia 30 de abril de 2013.

<sup>26</sup> <http://www-03.ibm.com/software/products/pt/category/SWX10>, acedido no dia 30 de abril de 2013.

de oportunidades, gestão de anúncio *online* e de oferta de procura, bem como gestão de recursos de marketing.

Como solução para o marketing analítico a SAS<sup>27</sup> possui a solução *Customer Intelligence*, reunindo numa única aplicação *web* os seus quatro produtos de marketing analítico mais vendidos – *SAS Marketing Automation*, *SAS Marketing Optimization*, *SAS Real-Time Decision Manager* e *SAS Digital Marketing*. Os gestores de marketing são capazes de planejar, criar e executar campanhas, otimizar cenários e criar proximidade com os clientes em todos os canais, sem que, para tal seja necessário utilizar diferentes aplicações e *interfaces*.

De uma forma resumida, as novas funcionalidades do SAS *Customer Intelligence* pretende facilitar o trabalho diário dos gestores de marketing que inclui: (1) capacidade para alternar rapidamente entre campanhas *inbound* e *outbound*, (2) informações em tempo útil para campanhas automatizadas e altamente segmentadas, o que possibilita aos *marketeers* melhorar continuamente campanhas, retornos do investimento e experiências do cliente, (3) capacidades de *design* de *e-mails* melhoradas, com modelos e gestão de ativos digitais, (4) melhorias ao nível da gestão de permissões e de partilha, assim como possibilidade de adicionar comentários a cenários de otimização e dados de entrada, e (5) melhorias ao nível dos algoritmos de otimização, que reduzem os tempos de execução enquanto aumenta a complexidade da otimização.

Dada a conjuntura nacional, o custo demasiado elevado para adquirir qualquer uma das plataformas pode ser impraticável para uma PME como o Sales Group.

Com o *know-how* que o Sales Group têm e como o melhoramento de algumas das aplicações já existentes, a curto prazo pode ser uma melhor solução desenvolver uma aplicação à medida, de acordo com as necessidades existentes. Esta aplicação a desenvolver iria interagir diretamente com as aplicações já existentes de envio de *e-mail*, SMS, entre outros, de forma a obter todos os dados mensuráveis para análise.

---

<sup>27</sup> <http://www.sas.com/software/customer-intelligence/products.html>, acedido no dia 30 de abril de 2013.

#### 2.4.5. Gestão de campanhas de clientes no *Google AdWords*:

Atendendo a que os consumidores mudaram o seu comportamento quando decidem adquirir um bem ou serviço, dada a facilidade de aceder a qualquer tipo de informação via internet, como por exemplo em *blogs* e *chats*, a importância do *Google AdWords* torna-se reforçada (Albee, 2010). As empresas estão conscientes de que aquando um contacto para qualquer tipo de informação ou compra, o cliente já possui alguma informação acerca das questões que coloca sobre o produto e a própria empresa. Esta oportunidade não deve ser desperdiçada. A incorporação de estratégias de *e-marketing* permitem expandir o universo de vendas e construir relações de confiança, gerando níveis elevados de procura qualificada (Albee, 2010).

Assim, as sugestões propostas para o Sales Group serão a análise diária da *performance* de todas as campanhas no *Google AdWords* preenchendo relatórios diários; a visualização de forma quantitativa da aquisição de uma venda ou novo cliente; ter a noção de quantos cliques e do preço para concretizar uma venda ou um novo cliente, de modo a atingir a otimização.

A agência poderá tomar precauções no que concerne o nome da marca Sales Group, na medida em que não possa ser adquirida por terceiros. Caso aconteça esta situação o custo por clique aumentará de forma significativa. O modo de funcionamento passaria a ser, *bidding*<sup>28</sup>, comparada a um leilão. Logo, a agência deveria ter um custo mais elevado por clique comparativamente aos concorrentes para se encontrar em primeiro lugar na lista de palavras-chave. Resumindo, quanto mais baixo for o investimento médio, para um contacto ou venda, melhor será a gestão.

É de todo interesse para a agência beneficiar de ações a um custo substancialmente reduzido. Se o cliente pagar por *lead*, a agência poderá proporcionar-lhe o melhor rácio clique-*lead*. Caso o cliente pague ao clique, o objetivo passa por tentar ter o máximo de cliques a custo reduzido. É também necessário enviar um relatório diário ao cliente ou permitir o acesso ao *Google Analytic* da campanha. A agência deve permanecer atenta às palavras compradas pela concorrência.

---

<sup>28</sup> Oferta (muitas vezes competitivo) da afixação de um preço que se está disposto a pagar por algo.

Adquirir uma *long tail*<sup>29</sup> de palavras e inovar neste sentido, poderá ser benéfico para a agência. Atendendo à concorrência no mercado atual, tudo o que possa caracterizar e personalizar a agência e os seus serviços, poderá fazer toda a diferença.

Na ótica dos clientes do Sales Group, a agência deve estar atenta à forma de maximizar o *Return On Investment* (ROI) da campanha. ROI será sempre o objetivo principal para a agência, na medida em que deve apostar, no mínimo, num colaborador que tenha por funções desenvolver essa tarefa.

#### **2.4.6. Apresentação de novos conceitos para aplicações de *Facebook* (*apps*)**

A evolução da internet tem criado novas formas de comunicação, influenciando drasticamente nas formas de socialização e interação, desde a esfera interpessoal até a comercial. Consequentemente, o marketing das empresas enfrenta grandes desafios, sendo um deles a procura pela fórmula correta de relacionamento empresa/consumidor. As redes sociais, são definidas como ferramentas *online* que os utilizadores utilizam para compartilhar opiniões, ideias, experiências, gostos, hábitos e amigos. Estas funcionam como ambientes para relacionamentos em que os participantes criam os seus perfis e interagem com pessoas ou grupos de interesses comuns (Pinheiro, 2008).

A variedade de redes sociais hoje existentes, abrange vários segmentos de atuação e perfis de consumidores. Porém, poucas são as que detém grande parte do *market share*. Distingue-se o *facebook*, fundado em 2004 e hoje com mais de 840 milhões de utilizadores que exerce grande força de penetração e alta capacidade de congregar utilizadores de forma geograficamente abrangente (Socialbakers, 2013). O *facebook* lidera em número de membros, regiões e continentes. Tais características tornam a referida rede uma importante ferramenta para os negócios.

Desta forma, o Sales Group poderá reunir semanalmente com a equipa criativa para sessões de *brainstorming* de novas *apps* no *facebook* e partilhar conhecimentos de novas *apps* para despertar ideias inovadoras.

---

<sup>29</sup> Todas as palavras-chave possíveis e imaginárias que possam fazer sentido em buscas específicas.

Esta deve ser uma ação viral com o objetivo de angariar o máximo de contactos investindo o mínimo possível. A elaboração de novas *apps* poderá ser um exemplo a concretizar.

Para o público feminino a aplicação poderia ter a designação de “Makeup ideas!”. A utilizadora vai respondendo a questões relacionadas com o tipo de maquilhagem da sua preferência. No final, seria brindada com dicas de maquilhagem que poderia utilizar no dia-a-dia ou em ocasiões especiais.

Outra aplicação seria uma *app* direcionada para ao segmento masculino. À semelhança da “O Génio da Bola” seria relacionada com futebol, mas com um objetivo diferente. Poderia ser designado por “*Follow your club*”. Pretendendo assim, que os utilizadores se registassem na aplicação com o intuito de elegerem o seu clube de futebol e, posteriormente, teriam notícias atualizadas sobre o seu clube de futebol.

Como aplicação para ambos os sexos, a “*Poupapp*” sugere ideias relacionadas com poupança aplicáveis nos bens de consumo diário, tais como, água, eletricidade, gás, telefone, gasolina, entre outros.

## **2.5. Conclusão**

Durante os sete meses de estágio, foi possível compreender a atividade e a dinâmica de uma agência de marketing através da participação ativa nas diversas atividades desenvolvidas. A partilha de conhecimentos e a possibilidade de testar estratégias, tendo sempre o apoio de profissionais altamente qualificados e disponíveis para ensinar, permitiu colocar em prática os conhecimentos adquiridos a nível académico.

Numa altura em que a crescente procura por tecnologias de CRM é notória, foi possível a realização de um estágio numa empresa que recorre a uma diversidade de ferramentas de CRM para a otimização das suas relações com o cliente. Assiste-se a uma maior exigência dos clientes, aliada a uma concorrência atenta e implacável. É por isso vital que uma empresa não se acomode. A sua prioridade deve ser sempre o cliente, o qual deve ser tratado de forma personalizada, com vista à satisfação das suas expectativas e necessidades. É imprescindível, uma promoção contínua de estratégias de fidelização para evitar a ocorrência de diminuição de benefícios.

## **3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **3.1. Introdução**

Neste capítulo efetua-se uma revisão da literatura sobre o marketing relacional e a fidelização de clientes.

É abordada a passagem do marketing tradicional ao marketing relacional, são referidos os 4R's do marketing relacional e o conceito de fidelização de clientes, a importância da fidelização de clientes para as empresas e, por fim, as estratégias de fidelização de clientes.

A escolha deste tema deve-se à elevada importância que representa para as empresas nos dias de hoje, resultado da competitividade e produtividade aliada à satisfação de clientes para progredir num mercado em que a concorrência está sempre presente.

### **3.2. Do marketing tradicional ao marketing relacional**

“O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo a que beneficie a organização e o seu público interessado” (American Marketing Association, citado por Kotler e Keller, 2006: 4).

Nesta definição enfatiza-se o valor transmitido quer aos clientes, quer a todos os públicos envolvidos no processo. Harker e Egan (2006) apontam a mudança no conceito tradicional de marketing, ocorrendo uma aproximação notória à definição de marketing relacional. Para Gummesson (1987) é imprescindível substituir o velho conceito de marketing, uma vez que este já se encontra obsoleto face à realidade do meio envolvente, cada vez mais competitivo.

O marketing aparece historicamente na transição económica de produção para a economia de consumo, quando o que é produzido não é consumido na mesma proporção e vice-versa e surge um desequilíbrio (Cobra, 2007). O marketing surge como tentativa de estimular o consumo, através da redução de preços ou através da oferta de vantagens nos produtos (Kotler e Keller, 2007), identificando e suprimindo as necessidades humanas da sociedade.

Assiste-se ao desenvolvimento de um marketing cada vez mais personalizado, que tem como principal função a satisfação das necessidades dos consumidores, o que se traduz na evolução de uma abordagem orientada para o produto para uma abordagem orientada aos recursos (Sanchez *et al.*, 2000).

O marketing relacional é uma evolução do marketing. Como tal, é necessário retirar diversas formas de conhecimento que lhe foram complementares. Um dos exemplos foi a qualidade total que o marketing emprestou ao marketing relacional. A sua preocupação com a gestão pela qualidade deve permear toda a organização. Poderá atingir todos os níveis hierárquicos, com o intuito de atender os requisitos do cliente, através de processos de trabalho e indicadores de produção bem definidos (Madruga, 2004).

Pode-se concluir que, apesar do ponto de vista académico, existir um número assinalável de autores (Gummesson, 1987; Grönroos, 1990 e 1994; Moliner e Callarisa, 1997) que defendem a necessidade de alteração do paradigma atual do marketing tradicional, reconhecendo o valor inegável e crescente do marketing relacional, há, ainda, um longo caminho a percorrer, no sentido de desmistificar esta nova corrente do marketing e reconhecer a sua crescente importância nos mercados e nas relações cliente-empresa-cliente do século XXI.

Existem inúmeras opiniões sobre o que é o marketing relacional. Também se constatou que, das várias definições apresentadas nenhuma inviabiliza a outra, acrescentando sim, aspetos descurados anteriormente.

Antunes e Rita (2008) efetuaram uma pesquisa de artigos científicos sobre marketing relacional, publicados nas principais revistas de marketing, na Biblioteca do Conhecimento Online (b-on) e na base de dados da ABI/INFORM Global da *ProQuest*, no período de 1993 a 2007. Os resultados demonstram que, a partir de 1994, ocorreu um crescimento notável no que respeita a publicações referentes ao marketing relacional sendo o *Industrial Marketing Management*, o detentor do maior número de publicações, registando o notável número de 132 publicações registadas entre o período de 1993-2007. O *Journal of Marketing Management*, ocupa a segunda posição com 103 publicações. Segue-se o *Journal of Relationship Marketing* com 93 publicações e o *European Journal of Marketing* com 76 publicações, respetivamente. Neste período (1993-2007) registaram-se mais de 700

publicações de artigos (753), nas principais revistas internacionais de marketing (Antunes e Rita, 2008).

O termo marketing relacional foi formalizado em 1983 por Leonard Berry, mas na verdade, as primeiras discussões sobre o assunto, surgiram na década de 70, nos países nórdicos e no IMP (*Industrial Marketing and Purchasing Group*) (Palmer *et al.*, 2005).

Gronröos (1990) afirma que marketing relacional tem como principal função identificar, estabelecer, manter e realçar relacionamentos com consumidores e outros *stakeholders*, com a finalidade de alcançar todos os objetivos com maior êxito.

A definição de marketing relacional apresentada por Berry (1983), que ainda se mantém atual e é aceite pela maioria dos investigadores, considera que o conceito fundamental do marketing relacional é a atracção, manutenção e a valorização das relações com os clientes. Para Berry (1983), as atividades tradicionais do marketing são apenas uma fração do marketing relacional, uma vez que estas não se baseiam apenas em atrair clientes, mas também em estabelecer um crescente nível de interação entre as partes envolvidas, ao longo do tempo. A importância desta perspetiva de longo prazo obteve o reconhecimento, não só no marketing de serviços com Grönroos (1980), mas também no marketing industrial com Jackson (1985).

O conceito de marketing relacional defende que entre duas partes em contacto, haja satisfação, confiança e cooperação, como principais características que tornarão o relacionamento duradouro e benéfico para ambas as partes (Gummesson, 2000). Na opinião de Hunt *et al.* (2006) o marketing relacional é um conceito que opta por pesquisar e apresentar novas formas e estratégias de negócio. O fundamento do marketing relacional é composto por três fatores influentes: a tecnologia de informação, o setor de serviços e as novas estruturas que as empresas terão no próximo milénio (Bejou, 1997).

O marketing relacional preocupa-se, não só com a díade cliente-fornecedor, mas também com a relação do fornecedor com os seus próprios fornecedores, concorrência, intermediários, acionistas e investidores. Existem ainda as relações com os *media*, autoridades públicas e outros intervenientes da sociedade que possam influenciar os comportamentos dos mercados (Antunes e Rita, 2008).

Kotler e Keller (2006) defendem que, marketing relacional significa criar, manter e acentuar relacionamentos sólidos. Percebe-se que o marketing tem vindo a transferir o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos de valor, fidelizando, naturalmente, os seus clientes.

Madruga (2004: 22) apresenta, pelo menos, seis funções essenciais para que o marketing relacional tenha êxito na implementação dentro das empresas, entre as quais, “elaboração conjunta de nova visão e cultura empresarial voltada para os clientes e parceiros. A empresa deseja e age de forma integrada na busca da excelência no relacionamento interno e externo”. A segunda função cinge-se na “construção de objetivos do marketing relacional conectados à visão e sempre de natureza límpida. Os objetivos são entendidos, negociados e acompanhados por toda a organização”.

Relativamente à terceira função é referente ao “estabelecimento das estratégias de marketing relacional voltadas para a criação de valores em conjunto com os clientes. As trocas relacionais de sucesso e as estratégias são inúmeras, claras e focadas”. A quarta função centra-se na “implementação de ações táticas com o foco no relacionamento colaborativo com clientes. Estas são apoiadas por uma infraestrutura que traz segurança e precisão para os funcionários que estão na linha de frente com o cliente”. A penúltima função refere a “obtenção de benefícios mútuos, isto é, empresas e clientes tiram proveito da cooperação ocorrida em vários momentos de contacto. A empresa entende melhor as necessidades do cliente, que se prontifica a fornecer informações valiosas a seu respeito, produtos e serviços”. Por último, a sexta função é relativa à “direção da ação, capacitação e envolvimento dos colaboradores da empresa para relacionamentos superiores. A maior contribuição para gerar diferenciais competitivos no contacto com o cliente sempre é dada pelos colaboradores, desde que treinados, encorajados e motivados” (Madruga, 2004: 22).

Os autores Barnes (2002) e Madruga (2004) têm pontos em comum relativamente ao marketing relacional. Os autores referem que deve ser aplicado com uma visão de ter ativos a longo prazo, sendo monitorados e revistos constantemente.

Os contributos de Berry (2002) e Berry e Parasuraman (1991), também surgiram no âmbito do marketing relacional, sendo considerados como as pedras basilares do marketing relacional.

Quanto ao grupo IMP, podemos assinalar o seu nascimento também nos anos 70, mas na Suécia. Este grupo baseado no marketing industrial, veio acentuar a importância da interação na gestão de relações empresariais, tornando-se numa importante escola de pensamento em marketing. Hakansson (1982) defendia que as interações representam uma mais-valia, no que respeita ao incremento de relações duradouras entre clientes e empresas, com a vantagem de poderem ser iniciadas tanto pela empresa como pelo cliente.

É a análise destas duas grandes escolas de pensamento que permite destacar três ideias fundamentais para a definição do marketing relacional: relação, processo interativo e longo prazo (Antunes e Rita, 2008).

Apresenta-se, a seguir, diferentes conceções da definição de marketing relacional, as quais permitirão uma visão abrangente do que os investigadores pensam sobre esta nova corrente. De salientar, que apesar de possuírem opiniões próprias, as definições apresentadas, não se anulam, complementam-se.

A definição de marketing relacional é uma boa gestão estratégica de relações de com clientes e outros atores, no âmbito de criar e distribuir valor de forma equitativa (Alfaro, 2004).

A Associação Portuguesa das Agências de Publicidade, Comunicação e Marketing (APAP) define o marketing relacional como, qualquer forma de publicidade no intuito de estabelecer e manter relações entre a marca e o seu consumidor, baseadas em ações personalizadas, interativas e mensuráveis, gerando assim, uma base para a construção da marca.

A emergência do marketing relacional apresenta-se como uma mudança de paradigma, devido à sua imensa capacidade produtiva, a uma maior intensidade da concorrência, maior preocupação pela qualidade, não só das empresas, como dos clientes e a uma crescente incidência da evolução tecnológica, nomeadamente das TI (Berry, 1995; Sheth e Parvatiyar, 1995).

Com o avanço das TI, assistimos a uma mudança nas relações entre clientes e empresas, passando os primeiros a desempenhar um papel muito mais proativo na procura e exigência da qualidade dos serviços a adquirir (Kotler e Keller, 2007).

Gummesson (1987) propõe uma nova abordagem, a qual se deve basear na orientação para a criação, manutenção e desenvolvimento de relações com os clientes (relação), na

interatividade entre as partes envolvidas (clientes e vendedores) criando, assim, uma relação de entrega recíproca de valor, a qual exige um elevado nível comunicacional entre ambas, não descurando a necessidade de criar, manter e desenvolver relações a longo prazo.

O valor dos clientes reveste-se de uma importância para o marketing relacional, o qual procura a retenção de clientes através de um elevado grau de interação com os mesmos, na busca da criação de uma relação com este, a longo prazo (Sanchez *et al.*, 2000).

A relevância do marketing relacional é incontestável dado que num plano de negócios na fase inicial de uma empresa, os resultados positivos aumentam quando este inclui uma estratégia de marketing relacional considerando os clientes chave dessa empresa. O empreendedorismo centrado na eficiência, nunca negligencia a relação com o cliente ou potencial cliente (Brettel *et al.*, 2012).

Uma empresa só o é, verdadeiramente, se conseguiu criar valor para os clientes, transformando recursos, adaptando-se, cativando e evoluindo, de modo a angariar cada vez mais clientes, não descurando a rentabilidade dos vários investimentos, destacando-se em relação à concorrência. Geralmente o marketing relacional surge quando as empresas sentem dificuldade em expandir os seus mercados, no que respeita ao produto/mercado. Isto sucede pela incapacidade de angariar novos clientes. É neste contexto que se recorre ao marketing relacional, na tentativa de inverter resultados desastrosos. Este movimento agudizou-se na década de 90, altura em que os mercados industriais e de serviços se começam a aperceber de que é necessário algo mais do que o tradicional marketing para chegar até aos clientes, criando com eles uma relação duradoura (Alfaro, 2004).

Segundo este autor, o marketing relacional começa então a expandir-se cativando cada vez mais utilizadores conscientes da necessidade de criar e gerir carteiras de clientes. É neste contexto que surgem as tecnologias CRM, na medida em que permitem conhecer melhor o cliente, servi-lo melhor e vender melhor, por esta ordem e de forma complementar.

Para entender o marketing relacional é importante distinguir a transação discreta mas definida, de curta duração e com um término súbito do processo, ou seja, com um início vantajoso para as partes, sem antecedentes significativos que devem ser considerados. Seguidamente, a transação é feita num curto espaço de tempo, o que leva a esquecer quase de imediato o que ocorreu. No marketing relacional acontece o contrário, na medida em que

se trata de um processo contínuo, despertando interesse para ambas as partes que vão interagindo, aprendendo e estabelecendo acordos entre si, como frisam Dwyer *et al.* (1987).

O marketing relacional pretende enquanto filosofia organizacional baseando-se numa evolução natural das práticas empresariais, tendo em conta o mercado onde se insere, desenvolver e colocar em prática estratégias adequadas para combater a concorrência (Palmer, 2002; Parvatiyar e Sheth, 2000). Tal como já aconteceu com outros conceitos, algumas pessoas do mundo académico e executivo confundem marketing relacional com práticas simples e operacionais, cujo papel se baseia numa simples estratégia de negócio (Gummesson, 2002).

Num sentido mais amplo, o marketing relacional tem como principal objetivo iniciar, manter e consolidar relacionamentos individuais com os clientes, tendo em vista o longo prazo. Não será somente proporcionar promoções ou ações do género a partir de uma base de dados. Existe a preocupação de seduzir e manter o cliente (Gummesson, 2002; Palmer, 2002; Parvatiyar e Sheth, 2000).

Como era espectável, os resultados revelaram-se negativos, porque tornar o cliente refém de uma empresa jamais será uma estratégia adequada no mundo global em que vivemos. O marketing relacional é bastante mais vanguardista porque analisa as vantagens competitivas sustentáveis. Agindo assim, poderão esperar-se resultados aliantes, porque o marketing relacional investe num relacionamento verdadeiramente ancorado com princípios credíveis e de valor (Day, 2000; Gruen, 1997; Rowe e Barnes, 1998).

Dupont (1998) e Porter (2001) defendem que, na era digital, o conceito de marketing relacional implica uma estratégia de competição mista, ou seja, com enfoque, simultaneamente, nos baixos custos/preços e na diferenciação através de altos níveis relacionais. Tal estratégia considerada mista vai ao encontro do conceito de integração estratégica de Reitsperger *et al.* (1993), focada no controlo de custos e na qualidade.

Este modelo de orientação estratégica focaliza “o acreditar” na gestão pela qualidade total que sugere que o aumento da qualidade dos relacionamentos em conjunto com a redução de custos proporciona um aumento da qualidade total (Reitsperger *et al.*, 1993). O movimento da Gestão pela Qualidade Total ambiciona que todas as empresas possam diminuir despesas ao investirem na própria gestão da qualidade. Tal facto, contribuirá para melhorias visíveis

de produtos e processos, formação, ambiente de trabalho, entre outras, com o objetivo de aumentar a fidelização de clientes.

O marketing relacional beneficia sempre uma empresa. No entanto, e dado o investimento que implicam as ações de fidelização, algumas empresas revelam alguma relutância quando os clientes não participam em programas de marketing relacional. Tal falta de aderência é frequentemente causada pela falta de interesse ou in conveniência de aderir a determinado programa. Cada vez mais, o ser humano valoriza a sua privacidade e, fornecer dados pessoais será um dos motivos da não predisposição por parte de algumas pessoas (Ashley *et al.*, 2011).

Para que os programas de marketing relacional deste tipo resultem, as empresas precisam analisar e entender o que motiva ou desmotiva a adesão a determinados programas relacionais. A análise crítica e objetiva é sempre benéfica, e sugere como reestruturar os programas já existentes, aliviando os receios dos clientes e muitas vezes descobrir novos pontos de interesse e motivação (Ashley *et al.*, 2011).

### **3.3. Os 4R's do marketing relacional**

Para além dos 4 P's ou do *marketing-mix*, Barnes (2002) defende que existem quatro conceitos que devem ser, igualmente, considerados. Estes conceitos representam uma visão atual do marketing relacional.

O modelo dos 4 R's refere-se ao relacionamento, à retenção, à referência e à recuperação. Esta nova abordagem permite estabelecer um programa de marketing mais efetivo, no qual se torna indispensável que a empresa compreenda que o sucesso só poderá ser alcançado se o valor do cliente for aumentado a longo prazo Barnes (2002). Numa altura em que o problema não reside na capacidade de produção, mas sim na captação de clientes, é necessário recorrer a todas as estratégias para os manter ligados a uma empresa pelo maior período de tempo possível Barnes (2002).

**Retenção** significa que a empresa executa um trabalho diferenciado, cujo resultado exceda as expectativas dos clientes, mantendo-os ligados a si. Esta estratégia acarreta custos mais reduzidos do que os que seriam necessários para a captação de novos clientes. Para Barnes (2002) é importante que as empresas percebam que a retenção é o resultado de um conjunto

de ações continuadas e monitoradas nas quais os clientes percebem mais valor que o obtido num relacionamento alternativo, e não pela obrigatoriedade de permanência.

Quando o cliente se disponibiliza para colaborar com a empresa durante o determinado período de tempo e, findado este período, permanece empenhado com a empresa, demonstrando o mesmo entusiasmo inicial. Podemos classificar esta etapa como o estabelecimento de um **Relacionamento**. Construir relacionamentos é uma tarefa bastante importante, uma vez que a mesma significa que a empresa trabalha com o intuito de estabelecer uma relação de proximidade com os clientes, envidando esforços para conquistar/merecer a confiança dos clientes, valorizando-os. Para Barnes (2002), é de suma importância, atribuir a este aspecto a mesma prioridade que é atribuída a outros elementos do negócio.

A **Referência** diz respeito ao poderoso efeito da publicidade gratuita levada a cabo por um cliente satisfeito. Um cliente satisfeito atrai novos clientes (WOM). As pessoas são geralmente influenciadas pelas experiências de compra de pessoas que lhes são próximas e às quais reconhecem credibilidade. Desta forma, aumenta-se a probabilidade de repetição do ato de compra pelos clientes satisfeitos mas também, e, não menos importante pelos potenciais clientes que irão influenciar e cativar (Barnes, 2002).

A **Recuperação** deve ser parte integrante de uma carteira de clientes. Naturalmente, nenhuma empresa tem um plano perfeito e, o imprevisível acontece. Deste modo, é importante utilizar os erros e torná-los oportunidades de impressionar o cliente e recuperar a lealdade dele. Não se trata apenas de recuperar o cliente, mas mostrar-lhe o quão importante é dentro do contexto da empresa. Para Barnes (2002), essa recuperação possibilita a lealdade ao comprometimento do cliente ao mesmo tempo que demonstram o empenho da empresa com a sua satisfação ao futuro cliente (*prospect*). O marketing relacional deve proporcionar emoções ao cliente, concebendo uma satisfação e fidelidade. Barnes (2002) e Madruga (2004) partilham aspetos semelhantes no que concerne o marketing relacional, os quais devem, por sua vez, ser aplicados com o objetivo de manter os clientes ativos a longo prazo, não descurando uma monitorização e revisão constantes, de modo a assegurar a sua satisfação e motivação.

Os 4 R's do marketing, representam uma ideia relativamente recente, o que engloba diferentes versões deste ciclo. No entanto, as diferentes versões tendem a focar-se na

importância da combinação destas ideias, de modo a prever como o cliente irá interagir com a empresa e os seus produtos/serviços.

Em suma, estes quatro fatores, do marketing relacional, são totalmente focados no cliente. Acredita-se que está a ocorrer uma mudança do panorama atual, no qual a empresa deixa de se focar nos 4 P's do marketing para se focar no que realmente interessa, o cliente.

### **3.4. Fidelização de clientes**

Nos dias de hoje é cada vez mais difícil e dispendioso captar novos clientes. Uma concorrência aguerrida aliada a clientes cada vez mais informados e exigentes tornam a oferta de um produto/serviço com qualidade, insuficiente para garantir a fidelidade do cliente. As empresas têm que envidar esforços e delinear estratégias que as diferenciem de toda a concorrência, assegurando assim a sua sobrevivência. A retenção de clientes deve ser uma preocupação constante das empresas que procuram atuar de modo competitivo, afirmando-se perante a concorrência (Cobra, 2004).

Cobra (2004) defende que é necessária a intervenção de todos os elementos envolvidos no processo de pesquisa e identificação dos desejos dos clientes, procurando satisfazê-los da melhor forma possível. É imprescindível haver interação uma vez que, após a comercialização de um produto ou serviço garante novas vendas, bem como a interatividade da empresa e cliente (Ferreira e Sganzerlla, 2000).

Ao longo dos anos, assistimos a diversas definições do conceito de fidelização. De acordo com Caruana (2002), o conceito evoluiu ao longo dos anos, refletindo-se numa abordagem múltipla, a qual pode incluir não só a fidelização às marcas e aos produtos como aos vendedores às lojas e serviços. As primeiras investigações sobre fidelização remontam ao século XX, onde se considerava apenas a fidelização à marca. Oliver (1997) define a fidelização como um compromisso em voltar a comprar produtos/serviços a uma mesma empresa, independentemente da concorrência.

O interesse pelos antecedentes e consequentes da fidelização surgiu nas décadas de 1990 e 2000, onde se destacavam as tentativas de comprovar as relações entre a fidelização e a

satisfação, fidelização e valor percebido, qualidade percebida e preço percebido, assim como fidelização e confiança (Alberto, 2011).

Para Dias (2011), fidelizar ou manter o cliente é o resultado de uma estratégia que procura aumentar as vendas por cliente e recompensá-lo pela realização de compras repetidas. A lealdade tem sido estudada desde os primeiros estudos de marketing, ainda que na altura (anos 20) fosse vista numa perspetiva de fidelidade à marca (Quintano, 2004).

A fidelidade pode definir-se como uma atitude favorável face a uma determinada marca, verificando-se uma situação de compras sucessivas. Esta representa o último nível sequencial de evolução da relação, na qual o cliente se revê na empresa, identificando-se com a mesma, estabelecendo assim o princípio da reciprocidade, no qual o desenvolvimento cooperativo depende de inúmeras sequências de interações e intercâmbios avaliados em termos de eficiência e equidade (Quintano, 2004).

Em marketing, fidelidade significa afinidade entre produtos e marcas de uma empresa, que ultrapassa a simples repetição de compra. Todavia, desvaloriza fatores como interesse, inércia e o grau de competitividade ou de concentração de um determinado mercado (Day, 2000).

Fidelizar um cliente significa vender um maior número de produtos a um único cliente, por maior tempo possível mantendo-o satisfeito. Significa conquistar realmente, já que não vai comprar à concorrência (Kotler e Keller, 2006).

Para Stone e Woodcock (1998) fidelizar um cliente exige que este tenha acesso facilitado à pessoa certa na empresa, logo no primeiro contacto ter uma boa comunicação com o cliente permite ter um *status* privilegiado e facilitar também o reconhecimento do histórico dos clientes.

A relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente, já que a criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua e de difícil manutenção. O marketing relacional fez-se sentir desde as mercearias de bairros, nas quais as compras eram feitas e anotadas nas cadernetas para pagamentos futuros. Não era necessário o comprovativo de venda. Esta situação era possível porque o proprietário do estabelecimento conhecia muito bem os seus clientes, pelo nome, sobrenome, quantidade de filhos, etc. Este facto mostra que

o marketing relacional já acontecia nessa época, se bem que de um modo ainda muito embrionário. Todo os meses o cliente ia fazer as compras para a sua casa, o que tornava a fidelidade dos clientes ao estabelecimento uma certeza (Madruga, 2004).

Para os diretores de marketing, a fidelização é, mais do que nunca, uma prioridade estratégica. Tal facto deve-se às mudanças de comportamento dos consumidores, aliada à era digital. Todavia, lealdade não significa privilegiar conceitos com base em cartões de pontos, por exemplo, sabendo que a lealdade não se compra mas deve ser merecida, logo, ações isoladas podem não surtir o resultado esperado (Mike, 1998).

A fidelização é definida como uma série de compras repetidas de um determinado produto ou serviço durante um certo período de tempo. Como tal, a frequência de compras de uma marca específica (Brody e Cunningham, 1968) e a possibilidade de compra (Farley, 1964) são muitas vezes propostas como meios de medição da fidelização às marcas.

O conceito de fidelização de clientes é consensualmente definido e interpretado como o desenvolvimento e conseqüente manutenção de uma relação de carácter duradouro, reciprocamente proveitosa e satisfatória, com os interlocutores estrategicamente mais significativos para a organização. Ao ser posto em prática, este conceito significa: (1) identificar os clientes, (2) diferenciar os clientes, (3) interagir com os clientes, e (4) customizar o *marketing-mix*: produto, preço, distribuição e promoção/comunicação (Peppers e Rogers, 1999).

Segundo Kotler e Armstrong (1999), a fidelização do consumidor mede a intenção dos consumidores voltarem a fazer compras à organização e a sua vontade em estabelecer atividades de parceria com a mesma. Para Oliver (1999), a fidelização pressupõe um profundo compromisso para favorecer a compra repetida de um determinado produto/serviço, apesar dos esforços da concorrência em provocar comportamentos de mudança.

Jacoby e Chestnut (1978) exploraram o significado psicológico de fidelização. Uma abordagem psicológica implica uma lealdade atitudinal que inclui elementos cognitivos, afetivos e conativos (Oliver, 1997). O autor definiu fidelização como “um profundo compromisso para voltar a comprar um produto preferido ou voltar a frequentar um serviço

de modo consistente no futuro, apesar das influências situacionais e esforços de marketing com o potencial para provocar mudanças de comportamento” (Oliver, 1997: 392).

Nas definições apresentadas identificam-se a fidelização como um comportamento que se traduz na elevada preferência pelo produto/serviço. Esta é materializada pela repetição da compra e a fidelização enquanto atitude que se traduz na vontade do cliente em manter a sua relação com a empresa, resistindo às tentações das empresas concorrentes e da transmissão de opiniões favoráveis sobre a empresa a que são fiéis a potenciais consumidores (Alberto, 2011).

Então, quando as empresas conseguem corresponder às expectativas dos clientes, proporcionando um atendimento excelente e recebê-los como se fossem únicos, fazendo um atendimento personalizado, estão interessados na fidelização. Caso o desempenho seja negligenciado, o cliente fica dececionado. Caso o desempenho corresponda às expectativas, o cliente fica satisfeito. Quando o desempenho ultrapassa as expectativas, o cliente fica encantado, um cliente fiel (Kotler e Keller, 2006).

Clientes altamente satisfeitos divulgam informações positivas, que se tornam em publicidade gratuita e altamente eficaz na angariação de novos clientes (Lovelock e Wright, 2001). Um cliente é fiel, não só pela satisfação que obtenha com o produto, mas também por outros fatores, como o serviço obtido e conseqüente vinculação à marca (Busquets, 2004). Cliente fiel é quem volta sempre à organização quando decide efetuar uma nova compra. Tal atitude é indicadora de que está satisfeito com o produto ou serviço. Existe realmente uma correlação entre fidelização e qualidade. Essa fidelização integra na perfeição o conceito do marketing relacional (Bogmann, 2000). Clientes fiéis tendem a gastar mais ao longo do tempo, para além de que são uma excelente fonte de referências. De acordo com Reichheld (1996), clientes antigos descrevem um quadro mais preciso das forças e fraquezas de uma empresa do que anúncios ou vendedores.

Investigadores medem cinco tipos de comportamento durante determinados intervalos de tempo para operacionalizarem a fidelização num mercado competitivo: (1) percentagem de clientes que compram uma marca; (2) número de compras por clientes; (3) percentagem de clientes que continuam a comprar a marca; (4) percentagem de clientes que são 100% fiéis e (5) percentagem de clientes que também compram outras marcas – duplicar compradores (Ehrenberg, 1988). No entanto, este tipo de definição comportamental tem sido criticada

pelas suas limitações em prever comportamentos futuros - dificuldade em distinguir entre comportamento repetido de compras atribuído à conveniência *versus* compromisso. Para além disso, não se pode explicar a fidelização multimarca em contexto de consumidores que compram duas ou mais marcas alternadamente (DuWors e Haines, 1990).

Todavia, distinguem-se níveis de fidelidade. Alguns clientes são mais fiéis do que outros. A fidelidade será então conquistada por meios e conceitos que promovem e reforçam um estado mental positivo. Alguns clientes poderão aderir melhor a incentivos, outros apreciam o atendimento diferenciado, apenas reservado para clientes leais; existem ainda aqueles que podem reagir à combinação dos dois (Stone e Woodcock, 1998).

Segundo Vavra (1992), a conquista de novos clientes é cada vez mais difícil devido aos altos custos dos *media* e da concorrência sempre presente em todos os mercados. Assim, sendo difícil conquistar a fidelidade do cliente por ser um processo oneroso e extenso, os seus benefícios podem ser duradouros e contagiarem novos clientes. Na medida em que, eles interagem com a empresa, defendendo-a proporcionando além de resultados financeiros diretos, informações valiosas que, se bem trabalhadas, viabilizam a criação de importantes diferenciais em relação à concorrência.

Kotler *et al.* (2002), utilizam a analogia do “balde furado”, que tem como objetivo demonstrar que o importante não é a empresa tentar encher o “balde” a todo o custo, mas sim estar atenta aos furos que o mesmo possui e envidar todos os esforços para os tapar, à medida que vai crescendo, ou seja, descobrir o motivo pelo qual os clientes atuais estão a deixar de o ser e dedicar tempo e energia à sua recuperação.

Atualmente ainda existe uma grande percentagem de empresas que não fazem ideia das suas taxas de retenção e perda de clientes (Gupta e Lehmann, 2006). Para efetivar um maior controlo, Kotler e Keller (2006) sugerem que as empresas determinem a taxa de clientes efetivamente perdidos. Através da definição e mensuração da sua taxa de retenção de clientes; da verificação das causas que provocaram o abandono (falta de qualidade ou mau atendimento); da avaliação das perdas provocadas pelo abandono de clientes e, finalmente, do cálculo de quanto iria custar reduzir a taxa de abandono de clientes, a fim de apurar se o custo é menor ou superior ao lucro perdido.

Rapp e Collins (1996) afirmam que se devem considerar algumas regras básicas para a retenção de clientes. Dessas mesmas regras, salienta-se a criação de um ciclo de comunicação com o cliente sendo a partilha e a interação elementos fulcrais para a recuperação e retenção destes. Os clientes, mais exigentes e conhecedores dos seus direitos, querem sentir que são parte ativa no modo como a empresa funciona. O cliente sabe que sem si, as empresas deixam de obter lucros e, como tal querem desempenhar um papel ativo nessa relação de compra e venda, sentindo-se mimados e apreciados.

Através da criação de perfis dos clientes, as empresas passam a usufruir de uma ferramenta muito vantajosa na retenção de clientes, uma vez que a análise desses mesmos perfis lhes permite oferecer serviços com uma maior qualidade e adequação às especificidades de cada cliente, fazendo-os sentirem-se apreciados reduzindo assim, as taxas de abandono dos clientes (Gupta e Lehmann, 2006).

Esta fidelização conduz, por vezes, a uma nova etapa, a *partnership*, na qual, empresa e cliente criam conjuntamente um futuro predeterminado, não quantificável, desconhecido e, como tal, ingovernável, *a priori* (Quintano, 2004).

Desta forma, o uso das TI, nomeadamente a internet, é crucial para fidelizar os clientes. Segundo Lehu (2000), uma base de dados com boa *performance* aliada aos recursos logísticos de CRM permite realizar um bom trabalho no que concerne a fidelização dos clientes. O CRM consiste no desenvolvimento da tecnologia, de bases de dados, *sites* interativos, *call centers* e outros sistemas igualmente eficazes que proporcionem um melhor conhecimento dos clientes por parte das empresas. Deste modo, ao serem bem servidos os clientes tornam-se leais (Sodano, 2000).

Para Reichheld (1996), conservar a fidelidade dos clientes certos é a chave para obter lucro a longo prazo em quase todas as empresas. O autor concluiu acerca da ausência de uma correlação positiva entre os índices de satisfação e os comportamentos de compra do consumidor, concluindo que a mera satisfação deste deixara de ser suficiente para o tornar fiel.

Atualmente, o mais importante para as organizações não se cinge em adquirir novos clientes, mas manter os clientes existente no portfólio de cada empresa (Peppers *et al.*, 2005). Dada a situação que as organizações atravessam, necessitam de se diferenciar perante os seus

concorrentes. Desta forma, o preço e a qualidade são dos fatores imprescindíveis para atender, da melhor forma, os clientes. Devido ao facto da existência de uma oferta excessiva de produtos e serviços no mercado, o recurso mais escasso são os clientes.

### **Tipos de fidelização**

Entre os diferentes tipos de fidelização há dois que se distinguem. São eles a **Fidelização Atitudinal** (atitude favorável para com a empresa) e a **Fidelização Comportamental** (compra repetida). As consequências da fidelização são as motivações para a pesquisa de novas soluções para a satisfação das necessidades dos clientes a sua resistência à persuasão da concorrência e as referências favoráveis dos clientes a potenciais compradores (Dick e Basu, 1994).

Para Oliver (1997), os consumidores tornam-se fiéis, num primeiro momento, num sentido cognitivo, depois num sentido afetivo, posteriormente de forma conativa e finalmente de um modo que é descrito como inércia da ação.

A **Fidelização Ação** é considerada o nível de fidelização mais elevado. Centra-se em comportamento (compra), na qual as intenções das fases anteriores de materializam (Kuhl e Bekman, 1985). Esta fase faz-se acompanhar de um desejo adicional para a superação de obstáculos capazes de impedir que a compra ou a recompra se concretizem. Assiste-se, assim, a uma intenção motivada pela fidelidade conativa transformada em prontidão para agir (Alberto, 2011).

No decorrer das pesquisas sobre os tipos de fidelização surgiu o nome do autor Calçada (2013), que aborda sucintamente mais cinco tipos de fidelização:

1) **Fidelização por aversão ou custo de mudança** – este tipo de fidelização cessa apenas em último recurso, pelos inconvenientes que uma desvinculação pode acarretar;

2) **Fidelização por habituação** – este tipo de fidelização ocorre quando o cliente se acomoda a uma determinada empresa e/ou produto, o que faz com que este se sujeite a consumir/adquirir um produto/serviço de qualidade inferior a outro, comercializado pela concorrência;

3) **Fidelização por incentivo** – este tipo de fidelização engloba os programas de pontos, descontos, ofertas, entre outros, que favorecem a duração da relação entre a empresa e o cliente, independentemente da qualidade dos produtos ou serviços prestados;

4) **Fidelização por monopólio** – este tipo de fidelização verifica-se quando os consumidores não possuem alternativa, ou seja, são forçados a usufruir de um determinado serviço de uma determinada empresa por falta de concorrência;

5) **Fidelização por compromisso emocional** – este tipo de fidelização é o que mais envolve os consumidores. Esta deverá ser sempre a mais importante forma de fidelização pois, evita a perda de consumidores independentemente da concorrência e de estímulos externos a que possam ser sujeitos. Este tipo de lealdade obtém-se devido à excelência do serviço prestado, que os consumidores sabem não obter na concorrência.

Mackenna (1992) baseou-se no antigo modelo de marketing para mostrar que a publicidade não demonstra o ponto fundamental do marketing que é a adaptabilidade, flexibilidade e capacidade de resposta. Desta forma, a nova abordagem de marketing exige um ciclo de *feedback*, elemento que não constava no monólogo da publicidade, mas que existe no diálogo do marketing. O ciclo do *feedback* entre a empresa e o cliente, administração orientada para o cliente, torna possível atender as necessidades dos clientes que mudam constantemente.

Atualmente, é de facto importante manter o cliente satisfeito. Após uma compra, deve-se sempre pensar na recompra e trabalhar para que tal aconteça, deve-se ainda demonstrar ao cliente a sua importância para a empresa (Sheth *et al.*, 2000). Por isso, as empresas devem reconhecer e fazer o possível para manter os seus clientes.

A ideia que o consumidor tem da empresa e de que forma a compara aos concorrentes reveste-se de uma extrema importância. Torna-se útil pesquisar a fim de identificar o que pensam no que concerne o atendimento que lhe é oferecido. Frequentemente, iguala-se satisfação à qualidade. A liderança numa categoria de clientes tem como ponto alvo o compromisso por um programa de satisfação dos clientes. A capacidade de ouvir atentamente um cliente será sempre benéfico para as empresas, uma vez que passarão a ser voz ativa no mercado (Vavra e Mckenna, 1992).

### 3.5. Estratégias de fidelização de clientes

A identificação das estratégias de fidelização que as empresas utilizam para estabelecer relações de caráter duradouro com os seus clientes, é uma das questões primordiais do marketing. O marketing relacional permite adotar ações estratégicas que realmente promovem a lealdade (Peppers e Rogers, 1999). As empresas centradas nos clientes pensam na criação de estratégias para melhor corresponder às suas expectativas. Quando o foco está no cliente, cada cliente se sente único. Aprende-se muito, através do *feedback* e do diálogo (Peppers e Rogers, 2004).

Existe maior preocupação em fidelizar clientes já existente do que conquistar novos clientes. O cliente que vê as suas expectativas satisfeitas com excelência, será sempre um cliente fiel, que poderá manifestar o seu agrado a outros potenciais clientes. Consequentemente, será uma excelente estratégia para angariar novos clientes (Moller, 1997). A fidelização dos clientes é imprescindível num mundo empresarial cada vez mais exigente. O mundo global em que vivemos com novos produtos e serviços que surgem constantemente aliciando o consumidor, exige por parte das empresas um esforço acrescido. Como por exemplo, encontrar a melhor estratégia para fidelizar os seus clientes e consolidar o seu negócio (Moller, 1997).

Havendo uma interação positiva, o *feedback* será sempre benéfico para ambas as partes. Entre as várias estratégias de fidelização, cada empresa deverá ter a capacidade de pôr em prática a que melhor convém à sua atividade valorizando sempre a relação com o cliente (Moller, 1997).

Uma ótima relação com o cliente com base na fidelização assenta em três variáveis essenciais e independentes: satisfação do cliente, confiança e compromisso (Van Vuuren *et al.*, 2012). O efeito da satisfação e confiança por parte do cliente são menos proeminentes quando se trata de produtos/serviços adquiridos com uma curta regularidade. Um baixo período de tempo entre compras sucessivas permite ao consumidor experimentar várias marcas. No entanto, este será mais cuidadoso quando pensar em adquirir um produto que não compra com regularidade. Porém, vários estudos têm demonstrado que consumidores satisfeitos com um produto adquirido numa compra irregular e longa no passado, tendem a não arriscar e manter-se fiéis ao produto que já conhecem (Pan *et al.*, 2012).

No entanto, barreiras de mudança económicas demonstram um efeito negativo no elo entre satisfação e intenção de fidelidade do cliente. Embora seja de referir que as barreiras à mudança de carácter económico aliadas à satisfação, são as que demonstram uma efetividade. Por outro lado, “hábitos e costumes”, bem como laços sociais representam uma barreira à mudança lembrando o conceito WOM. Sabendo que de uma forma lógica e simplista, se a satisfação de um cliente é alta, então o efeito WOM fomentará não só a fidelização desse cliente, mas também de outros aos quais existe um vínculo social (Woisetschläger *et al.*, 2011).

Segundo Stone e Woodcock (1998), da mesma forma que os benefícios da fidelização diferem de empresa para empresa do que de empresa para consumidor, os fatores de satisfação e qualidade têm menor impacto nos negócios entre empresas comparativamente aos negócios entre empresas e consumidores. Numa era em que a fidelidade dos clientes tende a declinar, será crucial projetar uma imagem de alta qualidade investindo na manutenção e fidelidade do cliente. Em suma, este estudo de revisão sugere também a implementação de programas de fidelização baseados em relações fortes entre o consumidor e marca/serviço/empresa.

As entidades devem ter consciência que ao ouvir atentamente o cliente, encontrarão certamente as estratégias a serem usadas no processo de fidelização. Devem ainda ser consideradas todas as reclamações, porque é através destas que a empresa saberá a real expectativa do cliente (Bogmann, 2000). Uma relação de qualidade com o cliente consiste na confiança e na satisfação, já que a satisfação e a qualidade têm um efeito positivo na fidelização do cliente. A empresa deve não só melhorar constantemente a qualidade do seu serviço, como também assegurar a lealdade do cliente (Liu *et al.*, 2011).

Ter uma boa relação com o cliente pode revelar-se uma estratégia vital para a empresa no que concerne a fidelização e retenção de clientes. Para Bogmann (2000), as empresas devem conservar base de dados sobre os seus clientes atuais com informação útil através da qual poderão aceder a outros nomes e informações sobre potenciais negócios.

A relevância e os resultados benéficos da utilização de boas estratégias de fidelização tem despertado grande interesse por parte de inúmeros adeptos sejam eles académicos ou profissionais que acreditam que o sucesso de qualquer negócio deve basear-se em conceitos de fidelização (Setó-Pamies, 2012). Segundo os autores, a globalização aumentou a

competitividade entre empresas que têm perfeita noção da necessidade de reestruturar a sua organização estratégica. Assim, no sentido de gerar mais valor para os seus clientes estas, apostaram em programas de fidelização, que Porter (1985) define como estratégia de diferenciação.

Os autores Pan *et al.* (2012) publicaram uma síntese empírica que aborda de forma prática e clara a funcionalidade das técnicas de fidelização. Os autores defendem ainda que a fidelidade afetiva do cliente pela marca/empresa revela-se um substituto plausível da fidelidade comportamental.

Segundo Vavra (1992: 151 e 152), “devem ser consideradas atitudes que podem ser antecipadas no sentido de um melhor relacionamento da organização com os clientes, como é a atitude defensiva (reagir de imediato e de modo cordial às reclamações). É um processo de atitude de ouvinte, quando a empresa necessita do *feedback* do cliente mas, sem tomar providência e reage imediatamente ao pedido do cliente. Já no pós-marketing, a empresa revela um papel ativo, estimula a comunicação e corrige os problemas”.

Independentemente da estratégia de comunicação adotada pela entidade, a chave do sucesso será uma ótima comunicação com os seus clientes, atendendo sempre as suas necessidades e anseios. Para captar, fidelizar e reter um cliente na organização, é necessário seguir quatro opções estratégicas básicas (Grönroos, 1993):

- 1) Estratégia da qualidade técnica: o desenvolvimento e a manutenção de uma qualidade técnica superior de um bem ou serviço é fundamental para as operações da empresa. A qualidade técnica superior dos produtos faz a competência da empresa;
- 2) Estratégia de preço: significa que a empresa depende basicamente do nível e das ofertas específicas de preço como o seu diferencial competitivo. A empresa deve observar as estratégias de preço dos concorrentes para encontrar um preço competitivo para os seus produtos;
- 3) Estratégia de imagem: a aplicação de uma estratégia de imagem significa que o diferencial competitivo tem como base a imaginação em torno dos bens e serviços. Esta imagem aparece com frequência nos anúncios ou outros meios de comunicação com o mercado e o consumidor;

4) Estratégia de serviços: significa desenvolver serviços que realcem o relacionamento com os clientes. Esta estratégia relaciona-se com a capacidade específica de uma empresa que pode ser valorizada por demonstrar eficiência e habilidade para atender e servir os clientes de forma competitiva, tentando sempre oferecer produtos ou serviços diferenciados.

Desenvolver uma estratégia de fidelização de clientes enquadra-se perfeitamente no setor dos serviços. Com efeito, a natureza e características intrínsecas, oferecem todas as condições para que tal desenvolvimento seja posto em prática (Setó-Pamies, 2012).

As estratégias podem ser direcionadas de acordo com os objetivos a atingir. Investigações anteriores distinguem dois grupos principais (Castillo-Peces *et al.*, 2012):

1) Grupo a) “Gestão de heterogeneidade de clientes”, trata-se de conceder atividades específicas de marketing com a finalidade de abranger perfis de clientes distintos;

2) Grupo b) “Gestão de relações com clientes”, este conceito propõe-se modificar o comportamento do consumidor de modo a aumentar o valor da relação e consolidá-la.

Uma estratégia mais recente “Estratégia Multicanais” consiste em contactar o cliente e fidelizá-lo através de diversos canais de comunicação (virtuais ou físicos). O principal objetivo será a diferenciação do seu serviço o que representa uma mais-valia competitiva e, conseqüentemente, a valorização comercial da empresa. As técnicas de fidelização abrangem todos os setores e mercados, obedecendo a um programa de fidelização pré-definido pela empresa tendo em conta o mercado em que atua (Castillo-Peces *et al.*, 2012).

Segundo Soca (2012), estes programas baseiam-se em três princípios fundamentais:

1) Criar uma base sólida de fidelização, o que significa possuir o portfólio ajustado a cada cliente tipo, cativar os consumidores certos, hierarquizar o serviço e oferecer altos níveis de satisfação;

2) Desenvolver “laços íntimos” com os clientes através de “venda cruzada” ou agregando valor ao consumidor recompensando-o pela fidelização, nunca descurar um elevado padrão de qualidade do serviço prestado, manifestando reconhecimento e apreciação pessoal;

3) As empresas devem preocupar-se em identificar e eliminar os fatores que originaram perda de clientes já existentes. É fundamental conseguir informação sobre os clientes que abandonam os serviços da empresa, de modo a definir uma estratégia para os reconquistar.

O cartão de fidelização de clientes, revela-se uma das técnicas preferenciais por parte dos mais variados setores, como por exemplo, fidelização financeira e banca, setor dos serviços, comércio, têxtil, calçado, alimentação, bem como na área do turismo e saúde. A retenção e a fidelização de clientes estão a disseminar-se de uma forma descontrolada por toda a Europa. Nos dias de hoje estima-se que pelo menos 80% de compradores em todo o continente são membros de pelo menos um programa de fidelização. Os cartões de fidelização estão institucionalizados, e frequentemente usados nos programas de fidelização (Janotta, 2013).

Segundo Sabatino (2003) as principais ferramentas de fidelização baseiam-se num “programa de relacionamento e afinidade” com o cliente, o que representa um forte suporte de marketing direto. Este método tem como principal objetivo o acompanhamento do cliente, entendendo o seu comportamento e, futuramente, premiá-lo pela sua fidelidade.

O mesmo autor defende o “programa de benefícios”. Trata-se de um modelo de custo reduzido, simples e funcional. Um exemplo dessa categoria é o cartão de cliente, sempre valorizado para o consumidor, dado que permite acumular pontos que se traduzem em descontos em compras futuras. Referindo ainda os “cartões co-branded”, estes são compartilhados por duas ou mais marcas, geralmente uma administradora de cartões de crédito, uma banco e uma marca, produto ou serviço. Os cartões co-branded são atrativos no que concerne a retenção de clientes.

Por último, um método de sucesso utilizado nos EUA apelidado “cartão de rebate” proporciona aos fabricantes o acesso aos seus clientes e conhecimento destes. Quando um cliente adquire um determinado produto ou serviço, o fabricante é informado *online* e em tempo real. O cliente beneficia então do desconto prometido. Trata-se de uma estratégia inteligente e inovadora que tem tido bastante sucesso (Sabatino, 2003).

Um dos mais recentes trabalhos de investigação no que concerne às influências contextuais na ligação entre comportamentos orientados para o cliente e fidelização do cliente conclui que (Homburg, *et al.*, 2011): (1) o contexto de situação influencia a efetividade do vendedor,

enquanto estratégias de orientação funcional para o cliente revelam-se benéficas em marcas fracas no mercado, (2) os autores referem ainda que uma estratégia de orientação relacional para o cliente, aumenta a fidelização de clientes. Será fundamental que o consumidor tenha uma orientação com base na interação, especialmente quando se trata de marcas fortes ou produtos individualizados e (3) o referido estudo tem implicações relevantes no planeamento interno do departamento comercial, bem como no controlo de vendas da empresa.

Segundo os autores, os *marketeers* devem estar atentos e definir estratégias de comportamento baseadas na orientação do cliente numa determinada unidade de venda. Dependendo das situações, poderá ser uma mais-valia estabelecer objetivos comportamentais enfatizando conteúdo interativo para a comercialização de marcas fracas do que para as marcas fortes do mercado. Tal informação não deve ser negligenciada por empresas que atuam em mercados diferentes. As estratégias de interação devem contemplar modelos específicos dependendo das características dos clientes, dos produtos, bem como do mercado (Homburg *et al.*, 2011).

De acordo com a literatura de Souza (2009) o desenvolvimento de técnicas de fidelização devem seguir alguns parâmetros:

- 1) Modelo de recompensas: o recompensar o relacionamento e a repetição de compra de um cliente, por meio de bónus, prémios ou outros incentivos será sempre uma mais-valia;
- 2) Modelo educacional: trata-se de um objetivo de formação de consumidores conscientes, dispostos a expor informações necessárias para desenvolver novos produtos ou serviços;
- 3) Modelo contratual: a empresa utiliza a sua marca para premiar clientes especiais. A recompensa poderá manifestar-se por participação em eventos exclusivos, preços mais baixos ou acesso diferenciado a algumas informações;
- 4) Modelo de afinidade: ao reunir grupos de consumidores com interesses comuns, relativamente a determinado produto ou serviço, o resultado será um alto nível de resposta e envolvimento;
- 5) Modelo do serviço de valor agregado: este conceito visa a melhoria de serviços e produtos agregando-lhes valor;

6) Modelo de alianças ou complementar: a base deste modelo é o estabelecimento de alianças entre empresas para oferecer ao cliente serviços ou produtos complementares visando a fidelização.

Para que haja realmente comunicação é importante haver diálogo. No marketing relacional comunicar significa ouvir atentamente os clientes, compreendê-los e finalmente falar surpreendendo o consumidor com soluções que vão ao encontro das suas necessidades (Mckenna, 1992). De facto, as empresas estão a valorizar a comunicação direta. Para tal, será através do diálogo que as relações são construídas e conseqüentemente, os produtos ou serviços serão concebidos, adaptados e aceites. Os contactos poderão ser efetuados de várias formas, informalmente, via telefone, correspondência e até contactos diretos. No entanto, o método escolhido deverá ser facilmente captado pelo consumidor.

O papel principal do líder de marketing relacional é ter a perceção e identificar de que modo os clientes podem sentir um envolvimento emocional pela forma como são tratados e de que maneira a marca e a fidelidade os podem afetar em termos de relacionamento. Saber ouvir o cliente é de extrema importância (Stone e Woodcock, 1998).

Peppers e Rogers (2004) realçam que a empresa deve sempre ter consciência e incentivar o seu pessoal de atendimento a valorizar as observações e reclamações do cliente, de modo a que essas reclamações possam ser interpretadas e solucionadas para a satisfação do consumidor. Francês e Roland Bee (2000), defendem também que se deve estar em sintonia com o cliente, quando este está a ser atendido, antecipar e atender às suas expectativas, necessidades de mudança para que a empresa seja constantemente eleita pelos consumidores.

### **3.6. Conclusão**

Ao longo deste capítulo foram apresentadas as definições de marketing relacional e fidelização de clientes, com base em literatura. Trata-se de dois conceitos fundamentais para que todas as ações destinadas ao cliente sejam direcionadas e personalizadas, de modo a que a gestão da fidelização do cliente seja uma estratégia que permita identificar os clientes mais rentáveis. Assim, poderão ser estudadas estratégias de forma a conservá-los e aumentar os

proveitos resultantes de um esforço assente em relações interativas e de valor percecionado a longo prazo.

De seguida, apresentou-se a importância da fidelização e as estratégias de fidelização de clientes de acordo com pareceres de autores especializados na matéria. Uma empresa e/ou agência de marketing torna-se competitiva quando diferencia os seus preços ou apresenta melhorias significativas nos seus produtos e serviços em torno de um público-alvo. É necessário reconhecer que o valor do cliente é maior do que o valor de sua compra, o que dá a certeza do seu retorno ao longo do tempo, e que, por outro lado, a aquisição do cliente é bem mais cara do que a sua manutenção. Estes conceitos revelam que a fidelidade é de facto um requisito de grande importância. O cliente necessita de ser conquistado no dia-a-dia, e quando a empresa constrói esse relacionamento visando ainda o lado emocional, a fidelidade torna-se também efetiva.



## **4. CONCLUSÕES**

### **4.1. Introdução**

Neste capítulo sintetizam-se os resultados obtidos e os contributos do marketing relacional na satisfação dos clientes e conseqüente aumento dos lucros obtidos pelas empresas. Tendo por base os conhecimentos adquiridos no decorrer do estágio, apresentam-se algumas recomendações às empresas e agências de marketing, de modo a que estas possam atuar sobre os fatores antecedentes das estratégias do marketing relacional e adaptar as comunicações, de modo a poderem retirar o que de mais positivo estas têm para oferecer de acordo com as especificidades de cada uma.

No final, apresentam-se as limitações do estudo realizado e recomendações para trabalhos futuros relacionados com o tema abordado.

### **4.2. Contributos do estágio curricular e recomendações**

O desenvolvimento do estágio curricular foi importante na medida em que permitiu contactar diretamente com a realidade prática do marketing. Neste âmbito, o desenvolvimento de diversas atividades permitiram ter uma ideia concreta das dificuldades mas também valências do marketing no mundo empresarial. De facto, com o desenvolvimento da internet, os meios *online* vieram complementar o canal de comunicação e estão presentes nas estratégias e ações de diversas empresas no mercado B2B e B2C.

O marketing relacional veio acrescentar ações valiosas para a fidelização e manutenção da carteira de clientes. Vários estudos confirmam a importância da fidelização de clientes como vantagem competitiva garantindo melhor produtividade e visibilidade das empresas no mercado atual.

Palmatier *et al.* (2009) acredita que dar apoio aos clientes após o horário de funcionamento funciona como uma forma de obter mais respeito por parte dos clientes. Sabe-se que um cliente satisfeito é um cliente fiel e essa é uma área que não pode ser descurada. Segundo Ashley *et al.* (2011), o marketing relacional é considerado fundamental para alcançar este

objetivo. Inúmeras das atividades mencionadas sob o conceito de marketing relacional já são utilizadas por muitas empresas. Este procedimento aumenta a confiança dos clientes e satisfação e, por sua vez aumenta a rentabilidade da empresa.

Com a realização deste trabalho reforçou-se a necessidade de implementar estratégias de CRM nas empresas, de modo que estas fiquem a conhecer os seus clientes, adaptando o seu *modus operandi* em função da satisfação do seu bem mais precioso – os clientes. O resultado da relação das práticas de marketing representa benefícios tanto para a empresa como para o consumidor representando um maior valor percebido para ambos, um aumento da competitividade da empresa, um menor custo transacional, um melhor desempenho financeiro e conseqüente aumento da produtividade de marketing (Janet, *et al.*, 2004).

A Europa e, especialmente, Portugal estão a passar por um período difícil na conjuntura social e económica. É importante para as empresas fidelizarem os seus clientes, de forma a poderem ultrapassar os obstáculos que porfiam permanecer. A fidelização de clientes é essencial e o marketing relacional poderá ser uma mais-valia para a recuperação de antigos clientes, manutenção dos atuais e angariação de novos.

Alertou-se também para a necessidade de se possuir *data warehouses*, alargando as áreas de intervenção, as quais devem abarcar todas as vertentes disponíveis (internet, *telemarketing*, *face-to-face*, WOM, entre outros.), de modo a elevarem a interação até ao máximo grau de eficácia e satisfação do cliente, elevando o *lifetime value* do cliente, fazendo-os sentirem-se especiais e importantes e, assim, incentivá-los a consumir mais e tornarem-se mais lucrativos para a empresa.

### **4.3. Limitações do trabalho e sugestões para futuras investigações**

Tal como todos os trabalhos, também este possui as suas limitações, as quais poderão funcionar como exemplo para futuras investigações.

Relativamente às atividades desenvolvidas no decorrer do estágio curricular, teria sido interessante complementar a descrição destas atividades com os resultados obtidos.

No que concerne à pesquisa de literatura, foram sentidas algumas dificuldades em encontrar artigos recentes sobre os vários temas desenvolvidos, nomeadamente, sobre as redes sociais (Facebook), o *Google AdWords*, o *Facebook apps*, o *Name gathering online*, entre outros. Outra limitação deste trabalho está relacionada com a extensão da literatura analisada. Apesar de se ter procurado fazer uma revisão dos principais trabalhos publicados na área da fidelização de clientes, alguns estudos potencialmente importantes nesta área poderão não ter sido analisados e, portanto, os seus contributos não foram refletidos neste trabalho.

Considera-se outra limitação deste trabalho, o facto de não se ter realizado um estudo empírico. Nesse sentido, sugere-se que estudos futuros analisem empiricamente o impacto das diferentes estratégias de fidelização num contexto B2B e considerando as especificidades de cada área de negócio.



## BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*, Boston: MASS, EE.UU. Free Press.
- Albee, A. (2010). *E-Marketing Strategies for the Complex Sale*, New York: Marketing Interactions, Inc.
- Alberto, S. (2011). *Fidelização de Clientes na Distribuição Moderna*, Tese de Mestrado em Publicidade e Marketing (2010/2011), Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Alfaro, M. (2004). *Temas Clave En Marketing Relacional*. Madrid: McGraw-Hill, 87-105.
- Anton, J. e Gustin, D. (2000). *Call Center Benchmarking: How Good Is Good Enough*, West Lafayette: Purdue University Press.
- Antunes, J. e Rita, P. (2008). O Marketing Relacional Como Novo Paradigma Uma análise Conceptual, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Lisboa: INDEG-ISCTE, VII:2, 36-46.
- Ashley, C., Noble, S. M., Donthu, N. e Lemon, K. N. (2011). Why Customers Won't Relate: Obstacles To Relationship Marketing Engagement, *Journal of Business Research*, 64, 749-756.
- Associação Portuguesa das Agências de Publicidade Comunicação e Marketing, disponível em <http://www.apap.co.pt/>, acessado no dia 21 de agosto de 2013.
- Barnes, S. J. (2002). Wireless Digital Advertising: Nature and Implications, *International Journal of Advertising*, 21(3), 399-420.
- Baym, N. K., Zhang, Y. B. e Lin, M. (2004). Social Interactions Across Media: Interpersonal Communication on the Internet, Telephone and Face-to-face, *New Media & Society*, 6(3), 299-318.
- Bejou, D. (1997). Relationship Marketing: Evolution, Present State and Future, *Psychology and Marketing*, 14(8), 727-736.
- Belanchea, D., Casaló, V. L. e Guinalú, M (2013). The Role of Consumer Happiness in Relationship Marketing, *Journal of Relationship Marketing*, 12(2), 113-137.
- Berry, L. (1983). Relationship Marketing, Emerging Perspectives on Services Marketing, *American Marketing Association*, Chicago: In Berry, L., Shostack, G. e Upah, G. (Eds.).
- Berry, L. (1995). Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives, *Journal of Academy of Marketing Science*, 23, 236-245.

- Berry, L. (2002). Relationship Marketing of Services – Perspectives from 1983 and 2000, *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59-77.
- Berry, L. e Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality.*, New York, The Free Press.
- Bigne, E. (2000). *Temas de Investigación de Medios Publicitarios*, Madrid, ESIC Editorial, 115.
- Bitner, M. (1995). Building Service Relationships: It's All About Promises, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 246-251.
- Bogmann, I. M. (2000). *Marketing de Relacionamento: Estratégias de Fidelização e Suas Implicações Financeiras*. São Paulo: Nobel.
- Boumans, J. (2004). *Cross-Media: E-Content Report 8. E-Content Reports*, ACTeN - Anticipating Content Technology Needs.
- Boyd, D. M., e Ellison, N. B. (2008). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 210–230.
- Brettel, M., Strese, S. e Flatten, T. C. (2012). Improving the Performance of Business Models with Relationship Marketing Efforts - An Entrepreneurial Perspective, *European Management Journal*, 30, 85– 98.
- Brody, R. P. e Cunningham, S. M. (1968). Personality Variables and the Consumer Decision Process, *Journal of Marketing Research*, 5, 50-57.
- Bronner, A. E. (2006). *Cross-media Synergie in Advertising Campaigns*, Amstredam: Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciele Communicatie (SWOCC).
- Brooks, B., Weiser, H. T., Hogan, B. e Titsworth, S. (2011). Family SES And Emergent Social Capital In College Student Facebook Networks., *Information, Communication, & Society*, 14, 529-549.
- Brown, S. A. (2001). *CRM – Customer Relationship Management*, São Paulo: Makron Books.
- Bull, C. (2003). Strategic Issues In Customer Relationship Management (CRM) implementation, *Business Process Management Journal*, 9(5), 592-602.
- Burke M., Marlow C. e Lento T. (2010). Social Network Activity and Social Well-Being, *Proceedings of the 2010 ACM Conference on Human Factors in Computing Systems*. New York: ACM, 1909-1912.
- Busquets, J. (2004). *CRM: Estrategia de cliente y sistemas de información*. In M. Alfaro Faus (Ed.). *Temas claves en marketing relacional*, Madrid: McGraw-Hill, 87-105.

- Cabena, P., Hadjinian, P., Stadler, R., Jaapverhees e Zanasi, A. (1998). *Discovering Data Mining: From Concept to Implementation*, USA: Prentice Hall Inc.
- Cacioppo, J. T. e Petty, R. E. (1982). The need for cognition, *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 116-131.
- Calçada, A. (2013). Tipos de Fidelização, disponível em <http://www.andrecalcada.com/tipos-de-fidelizacao/>, acessado no dia 31 de maio de 2013.
- Calder, B. J., Malthouse, E.C. e Schaedel, U. (2009). An Experimental Study of The Relationship Between Online Engagement and Advertising Effectiveness, *Journal of Interactive Marketing*, 23(4), 321-31.
- Cámara, D. e Sanz M. (2001). *Dirección de Ventas. Vender e Fidelizar no Novo Milénio*, Cap. 1 El Concepto Actual Del Marketing Y De La Venta, Madrid: Prentice Hall.
- Campbell, S. W. e Russo, T. C. (2003). The Social Construction of Mobile Telephony: An Application of the Social Influence Model to Perceptions and Uses of Mobile Phones Within Personal Communication Networks, *Communication Monographs*, 70(4), 317-334.
- Cardoso, M. S. e Filho, C. G. (2001). *CRM em Ambiente E-business: Como Se Relacionar com Clientes, Aplicando Novos Recursos da Web*, São Paulo: Atlas.
- Caruana, A. (2002). Service Loyalty. The Effects of Service Quality and the Mediating Role of Customer Satisfaction, *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 811-828.
- Castillo-Peces, C.; Mercado-Idoeta, C.; Prado-Román, C. (2012). The Effectiveness of Customer Loyalty Strategies in the Spanish Banking Sector International, *Journal of Business and Social Science*, 3(21), 1-6.
- Chaffey, D. (2003). *E-Business and E-Commerce Management*, Londres: Prentice-Hall.
- Chaffey, D. e Smith, R. (2013). *E-Marketing Excellence*, New York: Routledge.
- Chang, M. M. (2007). Enhancing Web-Based Language Learning Through Self-Monitoring, *Journal of Computer Assisted Learning* 23(3), 187–196.
- Chen, I. J., e Popovich, K. (2003). Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Processes and Technology, *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.
- Cheung, C. M. K. e Lee, M. K. O. (2010). A Theoretical Model of Intentional Social Action in Online Social Networks, *Decision Support Systems*, 49(1), 24-30.

- Chu, S. e Kim, Y (2011). Determinants of Consumer Engagement in Electronic Word-Of-Mouth (eWOM) in Social Networking Websites, *International Journal of Advertising*, 30(1), 47-75.
- Cobra, M. (2004). *Serviços: Como Construir Valor Para o Cliente*, São Paulo: Cobra.
- Cobra, M. (2007). *Marketing Básico*. 4ª Ed., São Paulo: Atlas.
- Coughlan, A. T., Choi, S. C., Chu, W., Ingene, C. A., Moothy, S., Padmanabhan, V., Raju, J. S., Soberman, D. A., Staelin, R. e Zhang, Z. J. (2010). Marketing Modeling Reality and the Realities of Marketing Modeling, *Marketing Letters*, 21, 121-148.
- Crosby, L. A., Kenneth, R. E. e Deborah, C. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective, *Journal of Marketing*, 54, 68-81.
- Day, G. S. (2000). Managing market relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 24-30.
- Dias, S. R. (2011). *Gestão de Marketing*, 2ª Ed., São Paulo: Saraiva.
- Dick, A. e Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-114.
- Dimmick, J., Ramirez, A., Tao W., e Lin, S. (2007). Extending Society: The Role of Personal Networks and Gratification-Utilities in the Use of Interactive Communication Media, *New Media & Society*, 9(5), 795-810.
- Dupont, R. (1998). Relationship Marketing: A Strategy for Consumer-Owned Utilities in a Restructured Industry, *Management Quarterly*, 38, 11-16.
- DuWors, R. E. e Haines, G. H., (1990). Event History Analysis Measures of Brand Loyalty, *Journal of Marketing Research*, 27(4), 485.
- Dwyer, F. R.; Schurr, P. H. e Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- Ehrenberg, A. (1988). Repeat-Buying: Facts, Theory and Applications, 2ª Ed., Edward Arnold: London, *Journal of Empirical Generalizations in Marketing Science*, New York: Oxford University Press.
- EShow Lisboa (2013). A Revolução do EShow Lisboa, disponível em <http://www.eshow.com/lisboa/>, acessado no dia 13 de maio de 2013.
- Farley, J. U. (1964). Why Does Brand Loyalty Vary Over Products? *Journal of Marketing Research*, 1, 9-14.

- Fernandes, M. (2012). Facebook Com Mais de 955 Milhões de Utilizadores, disponível em [http://tek.sapo.pt/noticias/internet/facebook\\_com\\_mais\\_de\\_955\\_milhoes\\_de\\_utilizadores\\_1259117.html](http://tek.sapo.pt/noticias/internet/facebook_com_mais_de_955_milhoes_de_utilizadores_1259117.html), acessado no dia 13 de junho de 2013.
- Ferreira, S. e Sganzerlla, S. (2000). *Conquistando o Consumidor: O Marketing de Relacionamento como Vantagem Competitiva das Empresas*, São Paulo: Editora Gente.
- Francês e Bee, R. (2000). *Fidelizar o Cliente*. Tradução Edite Sciulli. São Paulo: Nobel.
- Gallagher, K. K., Foster, D. e Parsons, J. (2001). The Medium Is Not the Message: Advertising Effectiveness and Content Evaluation in Print and on the Web, *Journal of Advertising Research*, 41(4), 57-70.
- Gartner (2013). Magic Quadrant for Integrated Marketing Management, disponível em <http://www.gartner.com/technology/reprints.do?id=1-1MH4HLT&ct=131101&st=sb>, acessado no dia 30 de abril de 2013.
- Goldberg, L. R. (1992). The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure, *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- González, L.M. A. e Carrero L. (1999). *Manual de planificación de medios*, Madrid: ESIC Editorial, 28.
- González, O. R. (2011). Guía Práctica: Comercio Eletrónico, Cap. 6 Marketing Internet - 6.3.4. Comunicación: Posicionamiento em Buscadores. Madrid: Anaya Multimédia, 270-284.
- Grönroos, C. (1980). Designing a long range marketing strategy for services, *Long Range Planning*, 13, 67-98.
- Grönroos, C. (1990). Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: the Marketing and Organizational Behaviour Interface, *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11.
- Grönroos, C. (1993). Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm, *Journal of Marketing Management*, 10, 346-360.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, *Management Decision*, 32, 2.
- Gruen, T. W. (1997). Relationship Marketing: The Route to Marketing Efficiency and Effectiveness, *Business Horizons*, 40(6), 32-38.
- Gummesson, E. (1987). The New Marketing: Developing Long Term Interactive Relationship, *Long Range Planning*, 20, 4.

- Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research*, 2ª Ed. London: Sage.
- Gummesson, E. (2002). *Total Relationship Marketing*, Oxford: Butterworth Heinemann.
- Gupta, S. e Lehmann, D. R. (2006). *Gerenciando Clientes Como Investimentos: O Valor Estratégico dos Clientes a Longo Prazo*, Porto Alegre: Bookman.
- Hakansson, H. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Hargittai, E. (2007). Whose Space? Differences Among Users and Non-Users of Social Network Sites, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 276–297.
- Harker, M. e Egan, J. (2006). The Past, Present and Future of Relationship Marketing, *Journal of Marketing Management*, 22, 215-242.
- Haythornthwaite, C. (2005). Social Networks and Internet Connectivity Effects, *Information, Communication, & Society*, 8(2), 125–147.
- Homburg, C., Müller., M. e Klarmann, M. (2011). When Does Salespeople’s Customer Orientation Lead to Customer Loyalty? The Differential Effects of Relational and Functional Customer Orientation, *Academy of Marketing Science*, 39:795–812.
- Hunt, S. D., Arnett, D. B e Madhavaram, Sr. (2006). The Explanatory Foundations of Relationship Marketing Theory, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(2), 72-87.
- Ibach, H. (2009). *How to Write an Inspired Creative Brief Universe*, Bloomington: iUniverse.com.
- IBM (2013). Gerenciamento de Campanhas, disponível em <http://www-03.ibm.com/software/products/pt/category/SWX10>, acessado no dia 30 de abril de 2013.
- International Commission on Mathematical Instruction (2006), disponível em <http://www.mathunion.org/icmi/digital-library/icmi-study-conferences/>, acessado no dia 13 de junho de 2013.
- Jackson, B. (1985). Build Customer Relationship That Last, *Harvard Business Review*, 63, 6.
- Jacoby, J. e Chestnut, R. W. (1978). *Brand Loyalty: Measurement and Management*. New York: John Wiley e Sons, Inc.

- Janet E. K., Lee, D. J., Lee., R. G. (2004) The Effect of Relational Exchange Between the Service Provider and the Customer on the Customer's Perception of Value, *Journal of Relationship Marketing*, 3(1), 3-31.
- Janotta, S. M. (2013). *Loyalty Cards in the Apparel Industry in Germany and Spain*, Cap. 1, pág.3, Editora Grin Verlag.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., e Raman, P. (2005). The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management, *Journal of Marketing*, 69(4), 177–192.
- Joinson, A. N. (2008). Looking At, Looking Up Or Keeping Up With People? Motives and Use of Facebook. *Proceedings of CHI* , New York: ACM, 1027–1036.
- Kamakura, W. A., Mittal, V., Rosa, F., e Mazzon, J. A. (2002). Assessing the Service Profit Chain, *Marketing Science*, 21(3), 294–317.
- Keiningham, T. L (2005). *Loyalty Myths: Hyped Strategies That Will Put You Out of Business and Proven Tactics That Really Work*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kincaid, J. W. (2003). *Customer Relationship Management: Getting It Right*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall PTR.
- Kotler, P, e Keller, K., L. (2007). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson, 12.
- Kotler, P. e Armstrong, G. (1999). *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora.
- Kotler, P. e Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*, 12ª Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. e Keller, K., L. (2012). *Marketing Management*, Cap. 3 Creating Long-term Loyalty Relationships, 14ª Ed., England: Pearson Education Limited, 145-164.
- Kotler, P., Hayer, T. e Bloom, P. N. (2002). *Marketing de Serviços Profissionais: Estratégias Inovadoras para Impulsionar Sua Atividade, Sua Imagem e Seus Lucros*, 2ª Ed., Barueri: Manole.
- Kuhl, J. e Bekman, J. (1985). *Action Control: From Cognition to Behavior*, Heidelberg: Springer -Verlag.
- LaPlaca, P. J. (2004). Letter from the Editor: Special Issue on Customer Relationship Management, *Industrial Marketing Management*, 33(6), 463-464.
- Laudon, K. C. e Laudon, J. P. (2007). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*, New Jersey: Prentice-Hall.

- Ledbetter A. M., Mazer, J.P., DeGroot, J.M., Meyer, K.R. Mao, Y. e Swafford B. (2011). Attitude Toward Online Social Connection and Self-Disclosure as Predictors of Facebook Communication and Relational Closeness, *Communication Research*, 38,27.
- Lee, S. C., Suh, Y. H., Kim, J. K., e Lee, K. J. (2004). A Cross-National Market Segmentation of Online Game Industry Using SOM, *Expert Systems With Applications*, 27, 559-570.
- Lehu, J. M., (2000). Fidelização do Cliente: A Terceira Via, *Revista Portuguesa de Gestão*, N°2, Primavera, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 6-10.
- Leigh, T. W. e Tanner Jr., J. F. (2004). Introduction: JPSSM Special Issue on Customer Relationship Management, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(4), 259-262.
- Levine, S. (2000). The rise of CRM, *America's Network*, 104(6), 34.
- Light, B. (2001). A Review of the Issues Associated With Customer Relationship Management Systems, *Proceedings of the 9th European Conference on Information Systems*, 1232-41.
- Liu, C. T., Guo, Y. M. e Lee, C. H. (2011). The Effects of Relationship Quality and Switching Barriers on Customer Loyalty, *International Journal of Information Management*, 31, 71–79.
- Lovelock, C. e Wright, L. (2001). *Serviços: Marketing e Gestão*, São Paulo: Saraiva, 416.
- Madruça, R. (2004). *Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM*, São Paulo: Atlas.
- McGuire, W. (1964). Inducing Resistance to Persuasion: Some Contemporary Approaches. In L.Berkowitz, (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, 1, 191-229.
- Mckenna, R. (1992). *Marketing de Relacionamento, Estratégias Bem-Sucedidas para a Era do Cliente*, Rio de Janeiro: Campus.
- McMullan, R. e Gilmore, A. (2003). The Conceptual Development of Customer Loyalty Measurement: a Proposed Scale, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 1, 3.
- McQuail, D. (1983). *Mass Communication Theory: An Introduction*, London: Sage Publications.
- Mike, H., (1998). Loyalty's Limits, *Marketing*, 29, 16-17.

- Mithas, S., Krishnan, M. S., e Fornell, C. (2005). Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction? *Journal of Marketing*, 69(4), 201–209.
- Miyamaru, F., Domingues, W. B., Filgueiras, L., Rady, J., Pavón, J. e Viana, S. (2008). Qualidade da Informação Em Sistemas Convergentes Cross Media, Departamento de Engenharia de Computação e Sistemas Digitais (PCS), Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, Brasil.
- Moliner, M. e Callarisa, L. (1997). El Marketing Relacional O La Superación Del Paradigma Transaccional, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6, 2.
- Moller, C. (1997). *O Lado Humano da Qualidade Maximizando a Qualidade de Produtos e Serviços Através do Desenvolvimento das Pessoas*, 11ª Ed., São Paulo: Pioneira.
- Morgan, R. e Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58(2), 20–38.
- N'Feiras (2013). OMExpo, disponível em <http://www.nfeiras.com/omexpo/>, acessado no dia 13 de maio de 2013.
- Nadkarni, A., e Hofmann, S. G. (2012). Why Do People Use Facebook?, *Personality and Individual Differences*, 52, 243-249.
- Naik, P. A. e Peters, K. (2009). A Hierarchical Marketing Communications Model of Online and Offline Media Synergies, *Journal of Interactive Marketing*, 23(4), 288-299.
- Ngai, E. W. T., Xiu, L., e Chau, D. C. K. (2009). Application of Data Mining Techniques in Customer Relationship Management: A Literature Review and Classification, *Expert Systems with Applications*, 36, 2592-2602.
- Niraj, R., Gupta, M. e Narasimhan, C. (2001). Customer Profitability in a Supply Chain, *Journal of Marketing*, 1-16.
- OECD (2007). Working Party on the Information Economy - Participative Web: User-Created Content, Committee for Information, *Organization for Economic Co-Operation and Development*, DSTI/ICCP/IE(2006)7/FINAL, Publishing.
- Oliver R. L. (1999). Stimulation of the Multiplication of *Micrococcus Luteus* by an Autocrine Growth Factor, *Arch Microbiol*, 172, 9-14.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York: McGraw-Hill.

- Osborne, A. (1966). La historia de la publicidade.com, disponível em <http://www.lahistoriadelapublicidad.com/protagonista-174/alex-faickney-osborn> acedido, no dia 4 de abril de 2013.
- Palmatier, R. W., Jarvis, C. B., Bechkoff, J. R. e Kardes, F. R. (2009). The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 73(5), 1-18.
- Palmer, A. (2002). The Evolution of an Idea: an Environmental Explanation of Relationship Marketing, *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 79-94.
- Palmer, M. A., Bernhardt, E. S., Allan, J. D., Lake, P. S., Alexander, G., Brooks, S., Carr, J., Clayton, S., Dahm, C., Follstad Shah, J., Galat, D. J., Gloss, S., Goodwin, P., Hart, D. H., Hassett, B., Jenkinson, R., Kondolf, G. M., Lave, R., Meyer, J. L., O'Donnell, T.K., Pagano, L., Srivastava, P. e Sudduth, E. (2005). Standards For Ecologically Successful River Restoration, *Journal of Applied Ecology*, 42, 208-217.
- Pan, Y., Sheng, S. e Xie, F. T (2012). Antecedents of Customer Loyalty: An Empirical Synthesis and Reexamination, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19, 150–158.
- Papacharissi, Z. (2009). The Virtual Geographies of Social Networks: A Comparative Analysis of Facebook, LinkedIn and A Small World, *New Media & Society*, 11(1-2), 199-220.
- Parvatiyar, A. e Sheth, J. (2000). The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing, *Handbook of Relationship Marketing*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 3-38.
- Parvatiyar, A. e Sheth, J. (2001). Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline, *Journal of Economics and Social Research*, 3, 2.
- Patterson, A. (2012). Social-Networkers of the World, Unite and Take Over: A Met introspective Perspective on the Facebook Brand, *Journal of Business Research*, 65(4), 527-534.
- Payne, R. K. (2005). *A Framework for Understanding Poverty*, Highlands: Process.
- Peppers, D. e Rogers, M. (1999). *The One to One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management*, New York: Doubleday.
- Peppers, D. e Rogers, M. (2004). *Intel Measures Trust to Grow Its Business. Inside 1 to 1*. Norwalk: Peppers e Rogers Group.
- Peppers, D., Rogers, M. e Bastos R. (2005). *Retorno Sobre Clientes*, Rio Janeiro: Elsevier, Campus.

- Perez, F. (2000). *Planificación y Gestión de Medios Publicitarios*, Barcelona: Editorial Ariel.
- Peters, T. (2013). *The Analytical CRM EBook*, A Collier Pickard Publication.
- Pinheiro, M. (2008). Subjetivação e Consumo em Sites de Relacionamento, *Comunicação, Media e Consumo*, 5(4), 103-121.
- Porter, M. E. (1985). Technology and Competitive Advantage, *Journal of Business Strategy* 5, 3.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, 79, 3.
- Power User (2013). Portugal ultrapassa a marca dos 4,7 milhões de utilizadores no Facebook, disponível em <http://poweruser.aeiou.pt/noticias/portugal-ultrapassa-a-marca-dos-47-milhoes-de-utilizadores-no-facebook/>, acessado no dia 18 de outubro de 2013.
- Power Web Marketing (2013). Portal Web Marketing, disponível em [www.portalwebmarketing.com/tabid/441/Default.aspx](http://www.portalwebmarketing.com/tabid/441/Default.aspx), acessado no dia 4 de abril de 2013.
- Queirós, L., Ferreira, J., Oliveira, J., Brown, A., Haworth, L., Fernandes, J. e Queirós, Paula (2012). Marktest Bareme Internet, disponível em <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1a70.aspx>, acessado no dia 13 de julho de 2013.
- Queirós, L., Ferreira, J., Oliveira, J., Brown, A., Haworth, L., Fernandes, J. e Queirós, Paula (2012). Marktest Bareme Internet, disponível em <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1c16.aspx>, acessado no dia 13 de julho de 2013.
- Quintano, M. (2004). *Temas Clave En Marketing Relacional*, Madrid: McGraw-Hill.
- Raacke, J. D. e Bonds-Raacke, J. M. (2008). MySpace & Facebook: Applying The Uses and Gratifications Theory to Exploring Friend Networking Sites, *CyberPsychology and Behavior*, 11, 169-174.
- Rapp, S. e Collins, T. L. (1996). *O Novo Maximarketing: O Guia Clássico para Adequar Sua Estratégia de Propaganda, Promoção e Marketing na Economia da Informação*, São Paulo: Makron Books.
- Ratto, L., Albernaz, B. e Peltier, M. (2009). *Telemarketing: Funcionamento, Mercado de Trabalho*, 2ª Ed., Rio de Janeiro: Senac Nacional, 136.
- Reichheld, F. (1996). Learning from Customer Defections, *Harvard Business Review*, 74(2), 56-70.

- Reimann, M., Schilke, O. e Thomas, J. S. (2010). Customer Relationship Management and Firm Performance: the Mediating Role of Business Strategy, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 326-346.
- Reinartz, W. J. e Kumar, V. (2000). On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications of Marketing, *Journal of Marketing*, 64, 17-35.
- Reinartz, W. J., Krafft, M., e Hoyer, W. D. (2004). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance, *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305.
- Reitsperger, *et al.*, (1993). Product Quality and Cost Leadership: Compatible Strategies?, *Management International Review*, 33, 7-21.
- Rodrigues, J. C. (2012). CRM For Dummies, disponível em <http://www.slideshare.net/jeroenpersyn/microsoft-dynamics-crm>, acessado no dia 25 de agosto de 2013.
- Rowe, W. G., e Barnes, J. G. (1998). Relationship Marketing and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Market Focused Management*, 3(2), 281-297.
- Rust, R. T.; Zeithaml, V. e Lemon, K. N. (2001). *O Valor do Cliente - O Modelo Que Está Reformulando a Estratégia Corporativa*, Porto Alegre: Bookman.
- Sabatino, L. (2003). Fidelização: A Ferramenta de Marketing Que Promove Relacionamentos Duradouros Com O Cliente, Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores.
- Sanchez, M.; Gil, I. e Mollá, A. (2000). Estatus Del Marketing de Relaciones, *Revista Europea de Dirección Y Economía de la Empresa*, 9, 3.
- SAS (2013). SAS Customer Intelligence: Products and Solutions, disponível em <http://www.sas.com/software/customer-intelligence/products.html>, acessado no dia 30 de abril de 2013.
- SAS, (2013). SAS Positioned as a "Leader" in Multichannel Campaign Management: Gartner Magic Quadrant, disponível em <http://www.sas.com/news/preleases/crm-gartner-magic-quadrant.html>, acessado no dia 30 de abril de 2013.
- Setó-Pamies, D. (2012). Customer Loyalty to Service Providers: Examining the Role of Service Quality, Customer Satisfaction and Trust, *Total Quality Management & Business Excellence*, Routledge, Taylor & Francis Group, 23(11), 1257-127.

- Shankar, V e Balasubramanian, S. (2009). Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis, *Journal of Interactive Marketing*, 23, 118-128.
- Shankar, V; Venkatesh, A; Hofacker, C e Naik, P. (2010). Mobile Marketing in the Retailing Environment: Current Insights and Future Research Avenues, *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 111-120.
- Sheth, J., Parvatiyar (1995). A. Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4.
- Sheth, J.; Mittal, B. e Newman, B. (2000). *Customer Behavior: Consumer Behavior and Beyond*, Forth Worth: The Dryden Press.
- Silva, A. e Gardesani, R. (2005). Impactos do CRM no Relacionamento das Empresas com os Clientes, *Congresso Anual de Tecnologia da Informação*, Fundação Getulio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.
- Soca, D. (2012). The Focus of Companies on Clients. A Major Trend in the Current Business Enviroment, *Holistic Marketing Management Journal*, 2(2), 71-75.
- Sodano, A. (2000). Leveraging CRM to Build Better Products, *Life & Health/Financial Services Edition*, 23 e 27.
- Souza, A. A. (2009). Satisfação, Lealdade, Fidelização e Retenção de Clientes, *Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Niterói, Brasil.
- Stefanone, M. A. (2007). Writing for Friends and Family: The Interpersonal Nature of Blogs, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 7.
- Stone, B. e Wyman, J. (1992). *Telemarketing: A Bíblia do Telemarketing*. São Paulo: Editora Novel.
- Stone, M. e Woodcock, N. (1998). *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Littera Mundi.
- Swift, R. (2001). The New Economic Opportunity for Business - Creating Increase Profitability through CRM, *Defying the Limits*, Montgomery: Research, Inc., 2.
- Technology Evaluation Centers (1999). Top 10 CRM Software 2013, disponível em [http://www2.technologyevaluation.com/ppc/request/crm\\_Top10\\_2013\\_blue\\_1169\\_g\\_glob\\_0-1.asp?ad=glb\\_CRM\\_CRM-CRM-opt&gclid=CKO9iYGVtboCffMQtAodBhEANQ](http://www2.technologyevaluation.com/ppc/request/crm_Top10_2013_blue_1169_g_glob_0-1.asp?ad=glb_CRM_CRM-CRM-opt&gclid=CKO9iYGVtboCffMQtAodBhEANQ), acessado no dia 13 de junho de 2013.
- Thomas, L. (2011). *Companies 36 - hour course: Online Marketing*, USA: The McGraw-Hill, 99-192.

- Trusov, M., Bucklin, R. E. e Koen, P. (2009). Effects of Word-Of-Mouth versus Traditional Marketing: Findings from an Internet Social Networking Site, *Journal of Marketing*, 73, 90-102.
- Uncles, M. D., Dowling, G. R. e Hammond, K. (2003). Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs, *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 294-316.
- Van Vuuren, T., Roberts-Lombard, M. e Van Tonder, E. (2012). Customer Satisfaction, Trust and Commitment as Predictors of customer Loyalty within an Optometric practice Environment, *Southern African Business Review*, 16(3), 24-55.
- Vavra, T. G. (1992). *Marketing de Relacionamento - After Marketing: Como Manter a Fidelidade de Clientes Através do Marketing de Relacionamento*, São Paulo: Atlas.
- Verhoef, P. C. (2003) Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development, *Journal of Marketing*, 67(4), 30-45.
- Wang, J; Hu, X. e Zhu, D. (2008). *Minimizing The Minus Sides of Mining Data*, Data Mining and Knowledge Discovery Technologies, D. Taniar Ed., USA: IGI Publishing Hershey, 54-279.
- Weitz, B. A.; Castleberry, S. B. e Tanner, J, F. (2005). *Ventas. Construyendo Sociedades*, México: McGraw-Hill.
- Woisetschläger, D. M., Lentz, P. e Evanschitzky, H. (2011). How Habits, Social Ties, and Economic Switching Barriers Affect Customer Loyalty Incontractual Service Settings, *Journal of Business Research*, 64, 800–808.
- Xavier M. (2013). Microsoft Imprensa disponível em <http://www.microsoft.com/portugal/presspass/comunicados.aspx?ID=560>, acedido no dia 13 de junho de 2013.
- Zhong, B., Hardin, M. e Sun, T. (2011). Less Effortful Thinking Leads To More Social Networking? The Associations between the Use of Social Network Sites and Personality Traits, *Computers in Human Behavior*, 27(3), 1265-1271.

# ANEXO

## ANEXO I. Protocolo de Estágio



*[Handwritten signature]*

**PROTOCOLO RELATIVO À REALIZAÇÃO DE ESTÁGIO DE NATUREZA PROFISSIONAL NO  
ÂMBITO DE UM CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTE AO GRAU DE MESTRE**

**Entre:**

- Entidade promotora:  
Instituto Politécnico de Leiria  
Rua General Norton de Matos, Apartado 4133  
2411-901 Leiria  
NIPC: 506 971 244
- Entidade de acolhimento:  
Creative Sales, Lda.  
Rua Castilho, 90 - 4º Esq.  
Lisboa  
NIPC/NIF: 508 849 271
- Estudante:  
Tânia Andreia Cardoso Rodrigues

**Considerando que:**

Nos termos do n.º 1, al. a) do 20.º do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de Março, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 107/2008, de 25 de Junho, os ciclos de estudos conducentes ao grau de mestre podem integrar, na sua estrutura curricular, um estágio de natureza profissional objeto de relatório final, a que corresponde um mínimo de 35% do total de créditos do ciclo de estudos;

O curso de mestrado em Marketing Relacional, ministrado pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, contempla no seu plano de estudos o referido estágio; e,

**Reconhecendo:**

A importância da interação entre as instituições de ensino superior politécnico e os empregadores dos diversos sectores profissionais no sentido de melhor preparar os seus diplomados para o exercício das atividades profissionais;

Página 1 de 4

Edifício Sede - Rua General Norton de Matos  
Apartado 4133 | 2411-901 Leiria - PORTUGAL  
Tel.: (+351) 244 830 010 | Fax: (+351) 244 813 013  
ipleiria@ipleiria.pt | www.ipleiria.pt  
NIF - 506 971 244

É celebrado o presente protocolo que se regerá pelas cláusulas seguintes:

#### Cláusula 1.ª

O presente protocolo estabelece as formas de cooperação entre as partes, com vista à realização de um estágio de natureza profissional, no âmbito do ciclo de estudos conducente ao grau de mestre em Marketing Relacional, pelo estudante **Tânia Andreia Cardoso Rodrigues** na entidade de acolhimento.

#### Cláusula 2.ª

1 – O estágio a realizar desenvolve-se de acordo com programa de estágio, definido pelo coordenador de curso, e anexo ao presente protocolo, e decorre nos seguintes termos:

- a) Duração: 8 meses;
- b) Período de realização: 1-10-2012 e 31-5-2013;
- c) Local de estágio: Lisboa;
- d) Número de semanas previsto na entidade de acolhimento: 32;
- e) Número total de horas/semana previsto: 40;
- f) Número total de horas: 1300.

2 – Todas as atividades desenvolvidas durante o período de estágio têm carácter formativo, não sendo consideradas fator produtivo.

#### Cláusula 3.ª

Na promoção do estágio, as partes obrigam-se nos seguintes termos:

- a) Obrigações da entidade promotora, através da sua unidade orgânica de ensino e investigação Escola Superior de Tecnologia e Gestão:
  - i. Orientar, por intermédio de doutor ou especialista de reconhecido mérito, por si designado, nos termos legais e regulamentares, o estudante, prestando o apoio científico e pedagógico necessário;
  - ii. Avaliar o estudante, nos termos legais e regulamentares;
  - iii. Colaborar com a entidade de acolhimento no desenvolvimento de ações tendentes ao bom andamento do estágio.



Li  
A

b) Obrigações da entidade de acolhimento:

- i. Aceitar o estagiário, proporcionando-lhe as melhores condições para a realização do estágio, designadamente facultando-lhe o acesso a documentação e equipamentos que sejam compatíveis com a execução do plano de estágio, não lhe atribuindo tarefas não previstas naquele plano, respeitando as condições de higiene e segurança no local onde decorre o estágio e designando um supervisor para o seu acompanhamento;
- ii. Assegurar o registo de assiduidade do estudante;
- iii. Informar a Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, via orientador designado, de eventuais problemas surgidos no decorrer do estágio.

c) Obrigações do estudante:

- i. Respeitar a organização de trabalho da entidade de acolhimento e utilizar com zelo os bens, equipamentos e instalações;
- ii. Não utilizar, sem prévia autorização a informação a que tiver acesso durante o estágio;
- iii. Ser assíduo, pontual e estabelecer boas relações de trabalho;
- iv. Elaborar o relatório de estágio.

**Cláusula 4.ª**

1 – O presente protocolo entra em vigor em 1-10-2012 e termina em 31-5-2013.

2 – O presente protocolo de cooperação não é renovável e caducará automaticamente, sem necessidade de qualquer comunicação, na data indicada no número anterior.

**Cláusula 5.ª**

1 – As partes poderão rescindir unilateralmente este protocolo, desde que o desenvolvimento do estágio se apresente lesivo para o funcionamento normal da entidade de acolhimento ou seja considerado, pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, pedagogicamente desaconselhado.

2 – A rescisão deverá ser feita por escrito, mediante carta regista enviada à outra parte com a antecedência mínima de 8 dias de calendário.

**Cláusula 6.ª**

Página 3 de 4



**IPL**  
Instituto politécnico  
de leiria

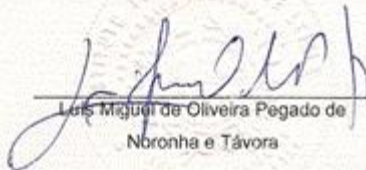
Durante a vigência do estágio, a atividade do estudante encontra-se abrangida pelo seguro escolar.

**Cláusula 7.ª**

O estágio de natureza profissional objeto do presente protocolo não determina o surgimento de qualquer relação jurídica entre o estagiário e a entidade de acolhimento, não se estabelecendo com o seu início e subsistência qualquer vínculo laboral.

Feito em triplicado, lido e assinado no dia 1-10-2012.

Entidade promotora

  
Luis Miguel de Oliveira Pegado de  
Nbronha e Távora

Ao abrigo da competência delegada

(com competência delegada ao abrigo do disposto na  
alínea a) do nº 10 do Despacho nº 16943/2011,  
publicado em Diário da República, nº 240, 2ª Série, de  
16 de dezembro de 2011)

Entidade de acolhimento

  
João Paulo Pereira da Costa Gomes

Pedro Miguel Velez Godinho  
(Gerentes)

Estudante

  
Tânia Andreia Cardoso  
Rodrigues