



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Mariana Filipa Vital Santos

O Marketing Relacional no contexto industrial

Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Entidade de Acolhimento: ISA - Intelligent Sensing Anywhere, S.A.

Orientador Académico: Professor Doutor Arnaldo Coelho

Supervisor Profissional: Dr. Miguel Franco

Coimbra, Julho de 2016

Agradecimentos

Nem sempre há palavras para agradecer a quem está ao nosso lado nos momentos onde precisamos daquela palavra de força ou de inspiração. No entanto, gostaria de deixar o meu apreço as todas as pessoas que me apoiaram ao longo do meu percurso acadêmico e profissional.

À minha família em geral, e aos meus pais em particular, por me mostrarem desde sempre que juntos somos mais do que a nossa unidade e à tia Vera por ser o meu modelo e me ensinar a nunca desistir de perseguir os meus sonhos.

Aos meus queridos avós, em especial ao avô Fernando (*in memorian* - 2015), por me fazer perceber que mesmo nos tempos difíceis devemos ter alegria de viver, dar o nosso melhor, e ter um sorriso no rosto.

Ao melhor que 2015 me trouxe, a minha pequena Inês.

Aos meus amigos! Ao Tiago por ser o meu exemplo de profissionalismo e inspiração, mostrando-me que todo o nosso esforço é sempre recompensado. À Andreia e ao Wilson [um obrigada especial pela ajuda com a capa] por estarem sempre presentes ao longo de todos estes anos, esperando a partilha de muitos mais.

Aos professores e sobretudo ao meu orientador académico Doutor Arnaldo Coelho pelo tempo disponibilizado, pela orientação e capacidade de transmitir valiosos conhecimentos que me ajudaram a construir este relatório.

E por fim, à equipa da ISA, especialmente à equipa do departamento de Marketing e à Inês Martins, por toda a motivação, força, momentos desafiantes e de gargalhadas, e pela experiência excepcional que foi estar integrada nesta empresa.

“Tenho em mim todos os sonhos do mundo.”

Fernando Pessoa *in* Tabacaria

Resumo

Hoje em dia verifica-se uma grande mudança nos mercados, muito devido ao desenvolvimento económico, à evolução tecnológica e à crescente concorrência. Estas alterações no meio ambiente levam a que as empresas tenham que se adaptar, de modo a não perderem a sua carteira de clientes. Contudo, as empresas que atuam em mercados complexos, como os industriais, que exigem uma manutenção da relação comprador-fornecedor, devem também preocupar-se com retenção de clientes. Os mercados industriais (B2B) têm características específicas e diferenciadoras dos mercados de grande consumo (B2C), o que permite às empresas alargar o seu leque de clientes. No entanto, o facto de as empresas que operam nos mercados industriais terem como objetivo principal a criação de relações de longo prazo, leva a que seja essencial que estas adotem técnicas de marketing relacional. Desta forma, as empresas conseguirão manter a sua relação suportada na lealdade verdadeira do cliente ao mesmo tempo que lhes criam valor, desenvolvendo a sua vantagem competitiva sustentável no mercado, que dificilmente será copiada ou imitada. Este estudo enquadra-se neste relatório de estágio curricular realizado na área de Marketing da ISA – *Intelligent Sensing Anywhere, S.A.*, de 1 de setembro de 2015 a 4 de janeiro de 2016, com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Ao longo deste estágio foi possível desenvolver diversas competências, entre elas a capacidade de comunicação e orientação para o cliente, assim como aprimorar o trabalho em equipa e as relações interpessoais. Pelo que apesar das dificuldades sentidas relativamente à área de negócio da empresa, ultrapassadas em conjunto com a equipa excecional da ISA, o estágio teve como principal resultado um plano de marketing e a criação de melhores conteúdos comunicacionais. Após estas melhorias proporcionadas na empresa com o estágio, é sugerida ainda a implementação, de forma aprofundada, de práticas de marketing relacional, como o CRM, no departamento de marketing.

Palavras-chave: Mercado industrial, B2B, Marketing Relacional, Lealdade, Criação de valor.

Abstract

Nowadays, we can see a major change on markets, largely due to economic development, technological evolution and increasing competition. These environmental changes, means that companies have to adapt in order to their customer portfolio. Although, companies that operate in complex markets, such as the industrial market, requiring a maintenance of buyer-supplier relationship, should also concern with customer retention. The industrial markets (B2B) have a specific and distinguishing characteristics of large consumer markets (B2C), which allows companies to extend its portfolio of clients. However, the fact of companies operating on industrial markets have as a purpose the creation of long-term relationships, means that it is essential for them to adopt relational marketing techniques. In this way, companies will be able to maintain their relationship supported in true customer loyalty while creating it value by developing its competitive advantage on market. This way, the competitive advantage is unlikely to be copied or imitated by the competition. This study is part of this traineeship report accomplished at Marketing area of ISA – Intelligent Sensing Anywhere, S. A., from September 1, 2015 to January 4, 2016, in order to obtain the Master's degree in Management from the Faculty of Economics, University of Coimbra. During this traineeship, it was possible to develop several skills such as communication and customer orientation skills, as well as improve teamwork and interpersonal relationships skills. Despite of difficulties realized in relation to business area of company, exceeded together with the exceptional ISA team, the traineeship has as aim a marketing plan and the creation of better communication content. After these improvements provided with this traineeship, it is still suggested a depth implementation of relationship marketing practices, such as CRM software, on marketing department.

Keywords: Industrial Market, B2B, Relationship Marketing, Loyalty, Value Creation.

Lista de siglas

| | |
|-----------|---|
| AMA | <i>American Marketing Association</i> |
| B2B | <i>Business to Business</i> |
| B2B2C | <i>Business to Business to Consumer</i> |
| B2C | <i>Business to Consumer</i> |
| CEO | <i>Chief Executive Officer</i> |
| CRM | <i>Customer Relationship Management</i> |
| GPL | <i>Gás Petrolífero Liquefeito</i> |
| HTML | <i>Hyper Text Markup Language</i> |
| IEE | <i>ISA Energy Efficiency, S.A.</i> |
| IMP Group | <i>Industrial Marketing and Purchasing Group</i> |
| IoT | <i>Internet of Things</i> |
| ISA | <i>Intelligent Sensing Anywhere, S.A.</i> |
| M2M | <i>Machine to Machine</i> |
| MarCom | <i>Marketing, Partner Acquisition & Communication</i> |
| PME | <i>Pequena e Média Empresa</i> |
| PEST | <i>Política, Económica, Social e Tecnológica</i> |
| RTU | <i>Radio Transmitter Unit</i> |
| SH | <i>Smart Home</i> |
| SWOT | <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> |
| TTA | <i>Tank Telemetry & Automatic Meter Reading</i> |
| VARs | <i>Value Added Resellers</i> |
| VPS | <i>Virtual Power Solutions, S.A.</i> |
| WLPGA | <i>World Liquefied Propane Gas Association</i> |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 Importância dos mercados B2B..... | 8 |
| Figura 2 Fatores chave do marketing relacional no B2B..... | 16 |
| Figura 3 Loyalty ladder..... | 18 |
| Figura 4 Mapa de onde a ISA atua e tem instaladas as suas soluções | 31 |
| Figura 5 Cadeia de valor de <i>Oil & Gas</i> | 34 |

Índice de tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 Comparação da perspectiva do marketing transacional com a perspectiva do marketing relacional..... | 15 |
| Tabela 2 Cronograma das tarefas realizadas no decorrer do estágio | 35 |

Sumário

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Introdução | 1 |
| 2 | Revisão da literatura | 3 |
| 2.1 | Mercados industriais | 3 |
| 2.1.1 | Caraterísticas do B2B e as diferenças com o B2C..... | 4 |
| 2.1.2 | A importância dos mercados B2B | 7 |
| 2.2 | Mercados e relacionamentos industriais | 9 |
| 2.2.1 | A origem do marketing relacional | 9 |
| 2.2.2 | O conceito de marketing relacional | 10 |
| 2.2.3 | As relações nos mercados industriais | 14 |
| 2.2.4 | Fidelização e lealdade | 20 |
| 2.2.4.1 | Antecedentes da lealdade | 23 |
| 2.2.5 | Valor da relação | 24 |
| 3 | O estágio | 29 |
| 3.1 | Entidade de acolhimento: ISA – <i>Intelligent Sensing Anywhere</i> | 29 |
| 3.1.1 | Visão, Missão e Valores | 31 |
| 3.1.2 | Área de negócio | 32 |
| 3.1.3 | Segmento de mercado e cadeia de valor | 33 |
| 3.2 | Atividades desenvolvidas | 34 |
| 3.2.1 | Tarefa 1 | 35 |
| 3.2.2 | Tarefa 2 | 37 |
| 3.2.3 | Tarefa 3 | 37 |
| 3.2.4 | Tarefa 4 | 38 |
| 3.2.5 | Tarefa 5 | 38 |
| 3.2.6 | Tarefa 6 | 40 |
| 3.2.7 | Tarefa 7 | 42 |
| 3.2.8 | Tarefa 8 | 43 |
| 3.2.9 | Tarefa 9 | 44 |
| 3.2.10 | Outras tarefas desenvolvidas | 44 |
| 4 | Análise crítica | 45 |
| 4.1 | Competências adquiridas | 45 |
| 4.2 | Contributos da formação académica | 46 |
| 4.3 | Resultados obtidos e proporcionados | 46 |
| 4.4 | Barreiras e dificuldades sentidas | 47 |
| 4.5 | Contributos da entidade de acolhimento | 47 |
| 4.6 | Oportunidades de melhoria | 48 |
| 4.7 | Limitações do estudo..... | 49 |
| 5 | Conclusão | 51 |
| 6 | Referências bibliográficas | 53 |
| | Anexos | 59 |
| | Anexo I. Pirâmide do CRM | 59 |
| | Apêndices | 60 |
| | Apêndice I. Apresentação sobre a ISA | 60 |
| | Apêndice II. Plano de marketing e de comunicação | 60 |

| | | |
|-----------------------|--|-----------|
| Apêndice III. | Manuais e <i>White Papers</i>..... | 61 |
| Apêndice IV. | Casos de estudo | 63 |
| Apêndice V. | Convites enviados por carta relativamente à feira WLPGA..... | 64 |
| Apêndice VI. | Material de marketing produzido | 65 |
| Apêndice VII. | Textos produzidos para o novo <i>website</i> e mensagens automáticas... | 68 |
| Apêndice VIII. | Outros documentos desenvolvidos | 68 |

1 Introdução

A elaboração deste relatório encontra-se inserida no âmbito do estágio curricular realizado para a obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. A possibilidade de escolha e a decisão de optar pela vertente profissional permitiu em larga escala enriquecer conhecimentos em ambiente profissional, ao mesmo tempo que permitiu a inserção no mercado de trabalho. Dando oportunidade de enriquecer o percurso académico, de aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do mesmo e de explorar outras temáticas menos debatidas.

O estágio decorreu na área de Marketing, *Partner Acquisition & Communication* da ISA – *Intelligent Sensing Anywhere, S.A.*, no período de 1 de setembro de 2015 a 4 de janeiro de 2016. A entidade de acolhimento é uma empresa de base tecnológica que surgiu no mercado em 1990, atuando no mercado industrial de *Oil & Gas*, com soluções de telemetria e *Machine to Machine* (M2M) para monitorização remota. Hoje em dia, apresenta um negócio fortemente globalizado, que aliado à qualidade técnica e inovadora das suas soluções a coloca numa posição competitiva de grande visibilidade. O principal objetivo do estágio consistiu em identificar e analisar o ambiente envolvente da empresa e do mercado internacional, propondo e realizando uma estratégia de marketing (plano de marketing) que se enquadrasse na linha de orientação estratégica da empresa e com o sector em que se insere.

Deste modo, a escolha do tema esteve intrinsecamente relacionado quer com a inserção da entidade de acolhimento no mercado industrial, quer com as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio.

O facto de as empresas estarem inseridas num meio envolvente em constante mudança e transformação, leva a que estas precisem de estar atentas quer ao mercado em que atuam e à sua concorrência, quer aos gostos e necessidades dos consumidores, dado que estes se vão alterando ao longo dos tempos. Estes fatores são determinantes para a consolidação da carteira de clientes das empresas, uma das suas preocupações.

Contudo, para as empresas que atuam em mercados industriais, surge uma outra preocupação a de manutenção da relação cliente-fornecedor essencial neste tipo de mercado, determinando o sucesso do negócio assim como a retenção dos clientes na empresa (Benedetto & Han, 2016). Na verdade, o facto de a este mercado estar intrínseca a relação de longo prazo entre as partes interessadas, levou ao aparecimento do marketing relacional (Ellis, 2011). Pelo que se pode afirmar que a linha de investigação do marketing relacional

surgiu através de reflexões nos mercados industriais, a partir do *IMP Group*, e nos mercados de serviços (Antunes & Rita, 2008; Brito, 2008; Marques, 2012).

Deste modo o marketing relacional ao estar interligado com os mercados industriais, proporciona às empresas uma vantagem competitiva baseada na criação de valor para os seus clientes (Ruiz-Molina *et al.*, 2015). Visando o objetivo de as empresas alcançarem a lealdade verdadeira dos seus clientes baseada no compromisso e emoção (Hur *et al.*, 2010), devendo esta ser uma das suas maiores ambições (Chen & Hu, 2010). Em suma, é através do marketing relacional que as empresas têm a oportunidade de alcançarem uma maior competitividade e a satisfação dos clientes (Berry, 2002).

Ao longo deste relatório são então analisados os mercados industriais, e de que forma o marketing relacional lhes está intrínseco.

Relativamente à sua estrutura, o relatório encontra-se organizado do seguinte modo: a primeira secção refere-se à revisão da literatura dos mercados industriais, desde a sua definição às suas características e importância.

Na segunda secção é debatido de que forma se processam os relacionamentos nos mercados industriais, desde o surgimento do marketing relacional como disciplina e especificidades, até ao modo como o marketing relacional está intrinsecamente relacionado com os mercados industriais. Ainda nesta secção, é realizada uma análise ao modo como as empresas podem obter a lealdade do cliente, começando pelo seu conceito e terminando com os seus determinantes; e por fim é realizada uma observação acerca de que forma o valor é percebido nos mercados industriais e como gerar valor para os clientes deste mercado.

A terceira secção é dedicada ao estágio e entidade de acolhimento, onde inicialmente é realizada uma breve apresentação sobre a empresa, seguido da descrição e explicação das atividades desenvolvidas e realizadas no decorrer do estágio. Por fim, é realizada uma análise crítica referente ao estágio e à entidade de acolhimento.

2 Revisão da literatura

Hoje em dia, devido ao desenvolvimento económico, às mudanças do mercado relativas à evolução das tecnologias de informação e da globalização, e devido ao consequente aumento da concorrência, as empresas preocupam-se cada vez mais com a sua carteira de clientes, não só nos mercados de grande consumo como nos industriais.

O facto de as empresas que operam nos mercados industriais atuarem num mercado complexo, que carece de uma elevada preocupação e manutenção da relação comprador-fornecedor, exige-lhes uma necessidade de foco numa relação de longo prazo, crucial neste tipo de mercados (Benedetto & Han, 2016). Verificando-se que para além da sua carteira de clientes, as empresas preocupam-se também com a retenção dos mesmos.

Inerente aos mercados industriais, está o marketing relacional. Este proporciona às empresas a capacidade de as mesmas criarem valor para os seus clientes, visando a obtenção da sua lealdade a partir do valor criado. Concluindo que o marketing relacional é a chave para fazer face a estas preocupações das empresas que atuam nos mercados industriais.

Pelo que nesta secção se analisa o que são os mercados industriais, como surge e qual é o papel do marketing relacional nestes mercados, expondo por fim como obter a lealdade do cliente e como criar valor para o mesmo.

2.1 Mercados industriais

Na ótica de Kotler (1993), mercado industrial, ou como comumente designado mercado *Business to Business* (B2B), pode ser denominado por mercado produtor ou mercado de negócios. Na sua essência este mercado é constituído por todos os indivíduos e organizações que de certa forma adquirem produtos ou serviços que serão vendidos ou fornecidos a outros, através da sua entrada no processo de produção. Isto é, a compra dos componentes/ materiais inerentes a estes produtos ou serviços são incorporados para serem usados no processo de fabrico ou para revenda a outras unidades fabris (Anderson & Naurus, 2004: 4; Hallin *et al.*, 2006; Phadtare, 2008; Carvalho 2010). Este tipo de mercado tem assim a particularidade de que o comprador e o fornecedor dependem um do outro para que a venda seja bem-sucedida. Caraterizando-se por ser um mercado que apresenta uma comunicação de elevada interação e num sentido bidirecional, que pode vir a suceder em tempo real (Harrison-Walker & Neeley, 2004; Harwood *et al.*, 2008). Complementarmente, Ford *et al.* (2002) depreende o conceito como uma atividade de seleção, desenvolvimento e gestão do

relacionamento com o cliente, onde o fornecedor e o cliente obtêm benefícios conjuntos relativamente às competências, recursos, estratégias, objetivos a atingir e tecnologias.

2.1.1 Características do B2B e as diferenças com o B2C

Na sua maioria os mercados B2B tratam-se de mercados de consumo intermediário, onde o comércio é instituído entre empresas, ou seja, é realizado entre empresas fornecedoras e empresas compradoras, compondo a chamada cadeia de abastecimento.

Porém, é possível afirmar que, estes mercados têm características distintas e diferenciam-se dos mercados de grande consumo, denominados de *Business to Consumer* (B2C). O foco do mercado B2C passa pelos mercados de massas e de grande consumo, ou seja, é baseado nas transações feitas com o consumidor final. Contrariamente, os mercados B2B têm um nível de complexidade elevado e um ambiente de decisão de compra dinâmico e longo (Ford *et al.*, 2002; Lindon *et al.*, 2010; Sarmiento *et al.*, 2014; Young *et al.*, 2015; Benedetto & Han, 2016). O processo de tomada de decisão por si só já é complexo e ao ter por base diversos *stakeholders*¹, dificulta-o em larga escala, na medida em que diversas pessoas necessitam de diferentes informações dependendo das suas responsabilidades. A isto, associa-se ainda o comportamento do ser humano, onde cada um tem a sua própria personalidade e experiência onde baseiam as suas perceções, objetivos e expectativas – o processo de tomada de decisão varia assim de empresa para empresa tendo por base a racionalidade da informação (Gary Lilien *et al.*, 2010; Castilho & Antunes 2013; Costa, 2014; Salomão, 2014). O mercado B2B torna-se também complexo devido à sofisticação dos produtos ou serviços, onde é necessária a consulta de especialistas qualificados com conhecimento dos produtos e serviços que o cliente deseja (Kotler & Pfoertsch, 2006) e das encomendas, dado que estas são realizadas em grande escala (Ford *et al.*, 2002; Anderson & Naurus, 2004: 4).

O facto de as empresas nos mercados B2B dependerem umas das outras para alcançar o sucesso de forma não isolada, ao contrário do que acontece nos mercados B2C, leva a que as mesmas se preocupem e deem uma importância elevada ao relacionamento que as suporta, gerindo a relação para que seja perspetivada a longo prazo (Ford *et al.*, 2002; Benedetto & Han, 2016). Apesar de na estrutura deste mercado existir um número mais

¹ Entende-se por *stakeholder* como a parte interessada numa empresa, quer estas sejam pessoas, grupos ou organizações, que podem influenciar ou ser influenciados pelos objetivos conquistados pela empresa (Freeman, 1984 *apud* Mitchell, Agle, & Wood, 1997)

reduzido de compradores e que requerem um produto ou serviço adaptado às suas necessidades, estes são de maior dimensão e com uma concentração geográfica mais vasta e concentrada. Por isso são mais heterogéneos, pelo que cada cliente representa maior valor. Esta particularidade permite criar uma oportunidade, face aos mercados que operam com foco no consumidor final (B2C). As empresas ao servirem segmentos de mercado diferentes leva-as a terem um maior poder de adaptação às necessidades dos clientes, através da adaptação da sua produção e da aquisição de *know-how* especializado, compreendendo os interesses do nível intermédio e obtendo uma maior facilidade em identificar quais os compradores mais relevantes para a empresa (Peppers & Rogers, 2001; Cruz, 2009). Através desta oportunidade, as empresas fornecedoras conseguem oferecer contrapartidas aos seus compradores, fomentando uma relação de cooperação e de proximidade, algo que é bastante valorizado pelas empresas que atuam no mercado B2B (Kotler & Pfoertsch, 2006; Young *et al.*, 2015). A oportunidade de conhecer melhor o cliente e as suas necessidades permite que as empresas criem valor para os seus clientes, satisfazendo-os em cada transação efetuada (Kumar & Nayak, 2015), ou seja, criando valor através da cadeia de valor. Esta perceção de valor por parte dos clientes está relacionada com a satisfação clara de uma necessidade e não apenas com a possibilidade de obter os produtos ou serviços a um custo mais baixo (Ellis, 2011).

A natureza e diversidade da procura dos mercados B2B são outra das suas características. Pelo que basta que exista uma mudança na procura de um produto ou serviço por parte do consumidor final, para que toda a cadeia de abastecimento (a montante) fique obrigada a reorganizar-se, alterando assim os processos de produção, entre outros (Ellis, 2011; Benedetto & Han, 2016). Por isso, apesar dos mercados industriais se dedicarem ao nível intermediário, é indispensável ter um conhecimento da procura final (grande consumo).

Outra característica do mercado B2B é o facto de que neste mercado quando a procura é derivada, ou seja, a procura de produtos e serviços industriais que ocorre quando a procura por bens de consumo existe, surge uma menor sensibilidade à variação dos preços por partes dos clientes destes mercados. Quer isto dizer que, a procura fica menos elástica. Contudo, os clientes dos mercados B2B são também menos sensíveis relativamente ao preço, desde que exista uma adaptação e o produto ou serviço seja de qualidade. Devendo destacar-se dos produtos e serviços da concorrência, adequando-se às necessidades do cliente.

Contrariamente ao que acontece nos mercados B2C, onde a procura é direta, logo os clientes deste tipo de mercado são mais sensíveis à variação dos preços (Ford *et al.*, 2002).

De acordo com Baptista (2009) é ainda possível verificar mais duas variáveis que distinguem os mercados B2B relativamente aos mercados B2C. A primeira está relacionada com o segmento onde cada um dos mercados atua e para quem as empresas se direcionam como sendo o seu público-alvo. Nos mercados B2B a segmentação relaciona-se com sectores de atividade industrial, privado ou público, com a dimensão e volume de compra potencial dos clientes. Assim como com os critérios de compra e o modo de decisão, a importância do produto ou serviço para os *stakeholders* e o interesse estratégico e económico dos clientes para o fornecedor. Ou seja, esta é uma relação direta entre empresas ou instituições e não com o consumidor final. No que diz respeito aos mercados B2C estes diferenciam-se quanto aos critérios demográficos, sociais e económicos, quanto à personalidade do cliente e do seu comportamento relativamente ao produto e pelo modo como é realizada a compra (Baptista, 2009; Lindon *et al.*, 2010).

A segunda variável relaciona-se com o marketing mix nos mercados B2B. O marketing mix trata-se de um conjunto de variáveis através das quais a empresa consegue colocar em ação a estratégia de marketing delineada atingindo os objetivos propostos, tendo como ponto de partida a necessidade de satisfazer os clientes e consumidores. O marketing mix divide-se assim nas variáveis produto, preço, comunicação e distribuição – os 4 P's.

Relativamente ao produto, Baptista (2009) e Lindon *et al.* (2010) referem que nos mercados B2B estes têm diversas categorias pelo que são exigidas diferentes abordagens para cada um deles. Por norma os produtos são personalizados/ customizados para o cliente, pelo que a importância do produto é elevada através do serviço pós-venda. Por oposição, nos mercados B2C o produto é bastante *standard*, e o benefício do mesmo é procurado pelo consumidor.

Segundo os mesmos autores quanto à variável preço nos mercados B2B, os seus consumidores estão melhor informados, tendo uma perceção mais racional. Posto isto, nos mercados B2B existe uma elevada negociação uma vez que, o poder de compra é bastante forte, o custo do produto é superior ao preço dado e a elasticidade altera consoante a procura derivada, existindo uma relação de equilíbrio entre a procura e oferta. Enquanto nos mercados B2C não existe negociação, os preços são fixos e a elasticidade ocorre consoante os preços, se estes diminuem a procura aumenta e vice-versa.

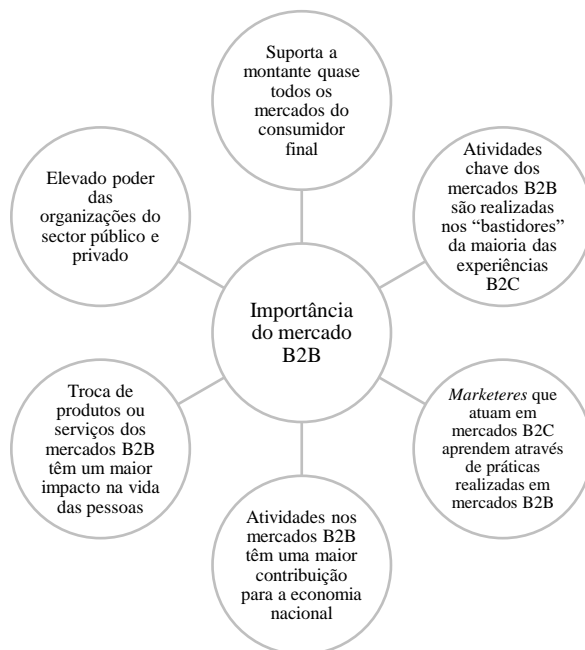
De acordo com os autores *supra* mencionados, e no que diz respeito à comunicação para os mercados B2B, a aposta recai na força de vendas devido à complexidade do mercado, numa comunicação personalizada, diferenciada e segmentada ao cliente. Por conseguinte, esta é uma comunicação mais racional e onde o *feedback* é praticamente imediato, procurando criar confiança na relação de longo prazo. Contudo, a comunicação é vista com uma menor relevância quer pela cultura técnica implementada nos mercados B2B, quer pela comunicação ter um maior sentido neste mercado ao ser personalizada e diretamente focada no segmento alvo específico e não de massa. Contrariamente nos mercados B2C, a aposta recai sobre a publicidade e promoções (sazonais), pelo que é realizada para as massas na tentativa de conquistar novos públicos.

Por fim a distribuição nos mercados B2B é realizada através de canais curtos com poucos intermediários, onde a venda direta é comum e com uma força de vendas realizada através de pessoal especializado. Por outro lado, nos mercados B2C os canais utilizados são longos e com muitos intermediários (Baptista, 2009; Lindon *et al.*, 2010).

2.1.2 A importância dos mercados B2B

É possível portanto perceber que os mercados B2B têm importância e especificidades, de acordo com as variáveis analisadas *supra* mencionadas. Destacam-se, como se pode ver na **Figura 1**, o elevado poder potencial que as organizações do sector público e privado obtêm; a possibilidade que as empresas têm de suportar a montante quase todos os mercados do consumidor final (do mercado B2C); as atividades chave dos mercados B2B que são realizadas nos “bastidores” da maioria das experiências B2C. Assim como que, os *marketers* (profissionais de marketing) que atuam em mercados B2C aprendem através de práticas realizadas em mercados B2B; que as atividades realizadas nos mercados B2B têm uma maior contribuição para a economia nacional. E por fim destaca-se que a troca de produtos ou serviços realizados nos mercados B2B têm um maior impacto na vida das pessoas, do que as negociações que se realizam nos mercados B2C (Ellis, 2011).

Figura 1 Importância dos mercados B2B



Fonte: Adaptado de Ellis (2011)

Como foi possível verificar, os mercados B2B e B2C diferem em vários pontos, particularmente na estrutura de mercado, nas características da procura e nos motivos e comportamento de compra, assim como a nível da segmentação e do marketing mix. De acordo com Anderson & Naurus (2004: 4) é possível afirmar que a distinção entre estes mercados está na seguinte essência: “é que os clientes dos mercados de negócios [B2B] focam-se predominantemente na funcionalidade ou desempenho, enquanto os clientes no mercado de consumo [B2C] focam-se predominantemente na estética e no gosto.” (Anderson & Naurus, 2004: 4). Podendo assim concluir que, os mercados B2B são dotados de características próprias no que diz respeito à estrutura, comportamento do comprador e práticas de marketing, onde a comunicação exige formas de pensar novas e diferentes. Por conseguinte, são caracterizados não pelos seus produtos ou serviços, mas pelos compradores e os relacionamentos entre as empresas, que são essenciais.

De forma a transparecer a realidade dos mercados B2B que está intrinsecamente relacionada com as suas especificidades até aqui analisadas, é necessário que as políticas de marketing e as estratégias empresariais estejam e sejam adequadas ao mercado. Surgiu então, no âmbito da disciplina do marketing, a especialização em marketing industrial, onde são estudadas as particularidades do mercado industrial aplicando-as ao contexto deste mercado.

2.2 Mercados e relacionamentos industriais

Com o passar dos anos é possível assistir cada vez mais no dia-a-dia às mudanças que giram em torno das pessoas e organizações, a um ritmo cada vez mais acelerado. Com as mudanças económicas e os avanços tecnológicos os mercados passaram a ser cada vez mais *high tech*, por exemplo, assim como as pessoas e as empresas experienciam cada vez mais através de meios eletrónicos e de alta tecnologia. À semelhança do que acontece no Mundo com a crescente globalização, também as empresas e as estratégias a adotar têm tendência para se adaptar e ajustar ao mercado em que atuam. Pelo que, estas sucessivas alterações ao meio envolvente que se fazem sentir, influenciam também o pensamento estratégico do marketing.

Se inicialmente o foco das empresas consistia em comunicar massivamente para atrair de forma continuada novos clientes, hoje em dia as empresas tentam mudar esse rumo. O objetivo das empresas continua a ser adquirir novos clientes, no entanto a forma como o fazem, assim como a duração da relação que têm com os seus clientes mudou de paradigma e começou a ter novas perspetivas. Estas mudanças são fruto do avançar do tempo e também da mudança de mentalidade de quem gere as empresas. Pelo que assistimos à passagem de um marketing de transação para um marketing relacional, que visa a criação de elos de ligação mais emocionais e menos racionais para com os clientes.

2.2.1 A origem do marketing relacional

Na essência do marketing estão as necessidades, desejos e a procura dos clientes (Holanda, 2008), que têm por base as trocas (Grönroos, 2004). O marketing surgiu na tentativa de estimular o consumo. De modo a que, quando o que as empresas produzem não é comprado e consumido com a mesma rapidez e proporção pelo mercado, sejam implementadas reduções de preço ou oferta de outras vantagens, na tentativa de eliminar o desequilíbrio da oferta *versus* procura existente no mercado (Kotler & Keller, 2007).

Contudo, o conceito de marketing tem sofrido algumas alterações desde os seus primórdios. A sua primeira definição aconteceu em 1985 através da *American Marketing Association* (AMA), pelo que a sua abordagem era essencialmente de um marketing transacional (ou de massas) dirigindo-se a um mercado homogéneo, que hoje em dia está muito associado ao mercado B2C, através dos 4 P's do marketing mix (Antunes & Rita, 2008). Depois desta data a definição de marketing foi sofrendo alterações e mudando o foco, ajustando-se à realidade do mercado, à concorrência, à diferenciação dos produtos e às

exigências dos consumidores. A sua adaptação surge no sentido de obter uma relação mais individualizada com os clientes, onde a interatividade é o fator chave para obter informação essencial para oferecer produtos e serviços adaptados e personalizados às necessidades dos clientes (Antunes & Rita, 2008). À data de hoje o marketing é considerado como a “atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e de troca de ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” (AMA, 2013)².

De acordo com Marques (2012) o marketing foi evoluindo desde a década de 90, sob a pressão da intensificação e globalização da concorrência, da segmentação dos mercados, dos maiores conhecimentos e exigência dos clientes e imprevisibilidade dos seus comportamentos. Através também da pressão originada pelos avanços tecnológicos – principalmente as tecnologias de informação –, pela qualidade da oferta disponibilizada no mercado (que preocupa tanto os consumidores como as empresas) e pela oferta amplamente alargada e diversificada no mercado. Levando as empresas a serem inventivas ao ponto de se destacarem da concorrência através de novas formas de criar valor, obtendo novas fontes de vantagem competitiva (Antunes & Rita, 2008; Ruiz-Molina *et al.*, 2015). As pressões a que as empresas estão sujeitas leva-as a enfrentar, de acordo com Antunes & Rita (2008), três principais desafios: o de satisfazer as necessidades dos clientes, o de criar valor e por fim manter uma relação duradoura no tempo com os clientes. Posto isto, deu-se uma mudança de paradigma no marketing. Pelo que gradualmente o seu âmbito passou de um marketing mais orientado para o produto e para a transação, para estar mais orientado para o cliente e para a relação de longo prazo que pretende manter com o mesmo (Marques, 2012). Esta mudança pode, em parte, também ser verificada na definição de marketing apresentada pela AMA, *supra* mencionada, enfatizando o valor criado para os diferentes públicos-alvo, verificando-se uma aproximação ao conceito de marketing relacional (Harker & Egan, 2006).

2.2.2 O conceito de marketing relacional

Surge assim o conceito de marketing relacional, que emerge a partir de reflexões e de diversas linhas de investigação, pelo que se desenvolveu a partir das perspetivas dos

² Tradução livre da autora. No original “*Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.*” (AMA, 2013). Página consultada a 22 de janeiro de 2016, disponível em <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>

mercados industriais (B2B), onde se averigua as relações de troca entre organizações e dos mercados de serviços (Antunes & Rita, 2008; Brito, 2008; Marques, 2012). Este é um conceito que tem despertado a curiosidade tanto na literatura, como em práticas empresariais (Antunes & Rita, 2008).

O conceito de marketing relacional pode ser encontrado com diversas definições de vários autores na literatura, existindo duas versões acerca da forma como surgiu e é designado.

A primeira relaciona-se com os contributos com origem em duas linhas de investigação desenvolvidas pela escola nórdica de serviços e pelo *Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP Group)* (Antunes & Rita, 2008; Brito, 2008).

Com origem nos anos 70, a escola nórdica desenvolveu-se a partir das investigações em marketing de serviços. Surgindo contribuições relevantes para a área da lealdade e satisfação do cliente, através de investigações realizadas por nomes proeminentes como Christian Gronroos e Evert Gummesson. Identificando as relações de longo prazo como essenciais no marketing serviços, um dos pilares do marketing relacional, (Brito, 2008).

O *IMP Group* emerge também nos anos 70, contudo baseou-se no marketing industrial através de uma perspetiva de interação e redes (Brito, 2008). Nesta escola de pensamento, as investigações ocorreram em contexto industrial, sobretudo na Europa, e foram centradas em estudos de relacionamentos. Håkan Håkansson, Lars-Gunnar Mattsson, Jan Johanson, Geoff Easton, David Ford, Peter Turnbull e Luís Araújo, os investigadores mais proeminentes desta escola de pensamento, concluíram através das suas investigações que as relações se estabelecem entre empresas, a partir de interações comprador fornecedor, formando as denominadas redes interorganizacionais (Brito, 2008).

Segundo os autores Antunes & Rita (2008), as decisões de compra que se processam entre as organizações têm intrínseco um compromisso entre o comprador e o fornecedor, surgindo assim as relações duradouras, típicas do marketing relacional.

A segunda versão refere-se à introdução do termo marketing relacional originariamente por Leonard Berry em meados dos anos 80. Este autor definiu o conceito como a necessidade de atrair, manter e intensificar os relacionamentos com os clientes, pelo que conquistar a sua lealdade é uma oportunidade para as empresas alcançarem uma maior competitividade e maior satisfação dos clientes (Berry, 2002). Também a visão de Gordon (1998: 9) foi ao encontro do autor anterior, descrevendo o marketing relacional como o

“processo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e a partilha dos seus benefícios durante toda a vida da parceria” (Gordon, 1998: 9)³. Gummesson (2002) e Grönroos (2004) complementam as definições anteriores acrescentando que o marketing relacional se trata do marketing baseado nas interações dentro das redes de relacionamento, e que o seu propósito passa também por encerrar relacionamentos com clientes e outros *stakeholders* quando necessário, de modo a cumprir os objetivos definidos de todos os envolvidos (Mendes, 2012). De um ponto de vista mais radical do marketing relacional temos a definição proposta por Zeithaml & Bitner (2003), que referem o marketing relacional como uma filosofia estratégica empresarial, que tem como ponto fulcral realizar negócios, de modo a manter os clientes atuais e não a adquirir novos clientes. Admitindo que, o que se pretende com o marketing relacional passa, de forma mais expressiva, por manter os clientes atuais do que adquirir novos (Chakiso, 2015). Esta definição vai ao encontro de que tem mais custos angariar um novo cliente do que manter um atual, dado que este acaba por ao longo do tempo aumentar o número de repetições da compra (Varey, 2002; Antunes & Rita, 2008; Ellis, 2011).

Na sua génese o conceito de marketing relacional identifica-se assim como uma relação de longo prazo entre os *stakeholders*, principalmente fornecedor-cliente, na medida em que se pretende que esta relação crie valor para as partes ao mesmo tempo que lhes proporciona uma vantagem competitiva (Ruiz-Molina *et al.*, 2015; Benedetto & Han, 2016). Existem diversas expressões que se relacionam ao conceito quando se fala de marketing relacional, sendo que a principal e mais comum está relacionada com o *Customer Relationship Management* (CRM).

O CRM trata-se de um processo de gestão pormenorizado de informação acerca de cada cliente ou potenciais clientes e de todos os pontos de contacto com cada um deles. Isto é, quando é que o cliente ou potencial teve contacto com o produto ou serviço da empresa, através de que meios, entre outras informações obtidas do cliente com o objetivo de conquistar a sua lealdade. É através da informação agregada no CRM que a empresa tem a possibilidade de realizar campanhas de marketing e publicidade de forma personalizada, segmentando a base de dados de acordo com o conhecimento obtido. Segundo Marques (2012), a capacidade de através do CRM ser possível personalizar e direccionar as atividades

³ Tradução livre da autora. No original “*The process of identifying and creating new value with individual customers and then sharing the benefits of this over the lifetime of association.*” (Gordon, 1998: 9)

de marketing para segmentos específicos traduz-se na satisfação dos clientes (Kumar & Nayak, 2015), pelo que esta aumenta consoante maior for a personalização e eficiência do serviço prestado. É ainda possível através deste processo de gestão acompanhar os negócios ao longo do funil das vendas, respondendo a questões como que negócios estão estagnados, quantas vendas foram ganhas, quais os principais motivos da perda de negócios na empresa, entre outras questões, de acordo com os dados demonstrados na ferramenta, como o histórico de clientes, a evolução dos negócios e o desempenho da equipa. Concluindo-se que o CRM procura ser a solução para construir relações de confiança entre os colaboradores, as empresas e os seus clientes, “obtendo uma retenção de clientes e melhoria do desempenho da empresa, garantindo a lealdade dos clientes” (Marques, 2012: 36).

Dada a complexidade dos mercados B2B, e sendo o valor de um único cliente colossal para a empresa, é essencial a realização de uma gestão eficiente através de ferramentas como o CRM, permitindo o aumento de oportunidades de venda e da manutenção da relação com os atuais clientes (Khedkar, 2015).

Posto isto, a mudança de paradigma de um marketing transaccional para um marketing relacional revela outras mudanças para além do conceito e da forma de atuar no mercado. Segundo Barnes (2002), existem quatro conceitos que devem ser considerados no marketing relacional como uma visão do mesmo, para além dos 4 P's do marketing mix.

Esta nova abordagem permite que as empresas percecionem o valor do cliente ao longo do relacionamento, denominado de modelo dos 4 R's do marketing relacional, este refere-se ao relacionamento, à retenção, à referência e à recuperação (Barnes, 2002). De acordo com Barnes (2002), entende-se por relacionamento o facto de o cliente continuar a colaborar com a empresa e de forma empenhada, após o fim do período de colaboração com a empresa. A capacidade de construir relacionamentos é bastante importante para a empresa, pelo que é necessário trabalhar para estabelecer uma relação de proximidade com os clientes (Benedetto & Han, 2016).

Para Barnes (2002), a retenção trata-se da capacidade que a empresa tem em exceder as expectativas dos clientes, captando a atenção dos mesmos traduzindo-se na sua retenção. Segundo o mesmo autor, a referência traduz-se no *word of mouth* (passa a palavra) positivo levado a cabo por um cliente satisfeito. Por outras palavras, a referência refere-se à publicidade gratuita realizada por um cliente que teve uma experiência positiva, pelo que este passa a mensagem a pessoas próximas. Através da referência a probabilidade do cliente

satisfeito voltar a comprar é elevada, assim como dos potenciais clientes que foram influenciados. Por fim, a recuperação de acordo com o autor mencionado, trata-se da capacidade que as empresas têm em recuperar o cliente após algumas falhas que sucedam. A recuperação determina a lealdade do cliente para com a empresa e o comprometimento que a empresa tem para com ele, pelo que a empresa deve demonstrar empenho em satisfazer e conquistar a lealdade do cliente (Barnes, 2002).

2.2.3 As relações nos mercados industriais

Contudo impõe-se questionar quão recente é o conceito de marketing relacional nos mercados B2B, dado que sempre existiu uma parte relacional entre os compradores e os fornecedores dos mercados industriais (Ellis, 2011), de acordo com um estudo de marketing realizado nos anos 80. Hoje em dia, e de acordo com Ellis (2011), é geralmente aceite na sociedade que, os gestores que representam as empresas que interagem com a cadeia de abastecimento devem planear em conjunto, por forma a atingirem um fluxo contínuo de produtos. De modo a satisfazer os clientes ao mesmo tempo que proporciona um lucro satisfatório para as partes. Posto isto, é preciso que os gestores de marketing B2B se esforcem para criar boas relações entre as empresas e de longo prazo. Embora, por vezes, empresas de maior poder utilizem-no para se auto promoverem, deixando de lado a relação com os seus parceiros, impedindo a otimização da cadeia de abastecimento (Ellis, 2011).

Diversos autores como Wilson & Mummalaneni (1986), assim como Dwyer *et al.* (1987) sugeriram que as relações constituíam muito da essência do marketing industrial. Pelo que, anos mais tarde Webster (1992) afirmou e concluiu que, o ponto central das pesquisas de marketing industrial tinham sido trocadas de produtos e empresas para unidades de pessoas, organizações e processos sociais de todos os intervenientes unindo-se em relacionamentos contínuos.

É possível assim perceber que o marketing relacional tem um foco mais amplo relativamente ao marketing transacional, interessando-se não só pela díade cliente-fornecedor, como na relação do fornecedor com os seus fornecedores, concorrentes, intermediários, acionistas e investidores (Antunes & Rita, 2008) gerando uma rede de relações.

Na **Tabela 1** é possível verificar as diferenças entre a perspetiva do marketing transacional com a perspetiva do marketing relacional. Pelo que podemos verificar que a passagem do marketing transacional para o marketing relacional levou a que este envolva-

se uma mudança de gestão, passando de operações económicas para socioeconómicas reconhecendo que as operações incluem pessoas. Assim como, percebe a necessidade de reter clientes em vez de apenas tentar atrair novos clientes; reconhece a necessidade de que a qualidade, o serviço ao cliente e o marketing devem estar todos integrados de forma estreita. E por fim percebe-se que, o princípio da relação no mercado passa por destacar o papel do marketing interno para conseguir alcançar o sucesso do marketing externo, garantindo que o marketing deve ser considerado transversal. Esta perspetiva vai ao encontro da opinião de Antunes e Rita (2008), quando estes afirmaram que o marketing relacional deve ser visto como uma abordagem multidisciplinar e não isoladamente como uma função.

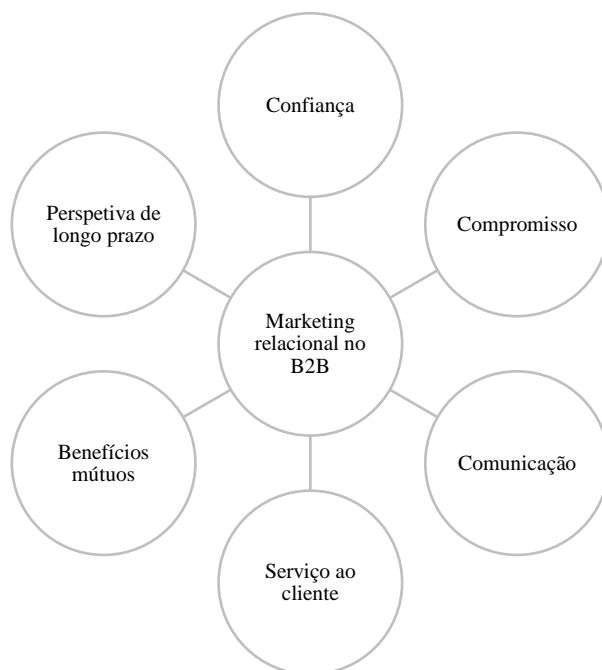
Tabela 1 Comparação da perspetiva do marketing transacional com a perspetiva do marketing relacional

| Perspetiva do marketing transacional | Perspetiva do marketing relacional |
|---|---|
| Foco transacional na troca | Foco relacional na troca |
| Foco nas vendas individuais | Foco na retenção de clientes |
| Foco no volume | Foco no valor do cliente |
| Ótica de marketing de bens de consumo | Ótica de marketing de serviços e individual |
| Perspetiva de curto prazo | Perspetiva de longo prazo |
| Ênfase nas características e qualidade do produto | Ênfase num relacionamento de qualidade |
| Pouco ênfase no serviço ao cliente | Elevada ênfase no serviço ao cliente |
| Contacto com o cliente moderado, embora descontinuado | Contacto com o cliente de nível elevado |
| Satisfação centrada no produto | Satisfação centrada na relação |

Fonte: Adaptado de Ellis (2011) e Marcos (2011)

Verifica-se então que, existem diferentes perspetivas entre o marketing transacional e o marketing relacional, pelo que este está mais focado nas trocas relacionais entre os mercados B2B. Após esta perceção, torna-se relevante perceber de que modo é que os mercados B2B podem e devem ter em consideração para, gerirem da melhor forma as relações com os seus clientes e restantes *stakeholders*. Posto isto, existem 6 fatores que fazem face a esta problemática. Estão incluídos nestes fatores a perspetiva de longo prazo; a necessidade de ser confiável; de se mostrar comprometido para com o cliente; de gerir as comunicações; e de ter um serviço ao cliente de qualidade e a necessidade de assegurar benefícios mútuos entre todos, como é possível verificar na **Figura 2**.

Figura 2 Fatores chave do marketing relacional no B2B



Fonte: Adaptado de Ellis (2011)

No que diz respeito à perspectiva de longo prazo (1) esta passa por uma estratégia que as empresas implementam para reter clientes e melhorarem a sua rentabilidade (Ellis, 2011). Esta estratégia ocorre no seguimento do pensamento estratégico de Varey (2002), Antunes e Rita (2008) e Ellis (2011) de que custa mais atrair um novo cliente do que reter clientes atuais e convencê-los a realizarem novas compras à empresa. Embora devamos ter em mente que nem sempre todos os clientes são rentáveis ao longo do tempo. Os relacionamentos de longo prazo permitem um maior conhecimento entre as partes, ganhando especial relevo quando se opera em mercados mais complexos, como o caso do B2B. Pelo que é necessário gerir a incerteza, dado que manter o contacto contínuo entre as duas partes melhora a rentabilidade com o passar do tempo (Ellis, 2011).

Relativamente à confiança (2), esta trata-se de uma área bastante complexa nos negócios. A confiança é um dos pilares do marketing relacional, sendo vista nos relacionamentos como resultado da cooperação baseada na previsibilidade, segurança e da boa fé das empresas (Young *et al.*, 2015). Segundo e Ellis (2011), esta reduz a perceção do risco nas relações, na medida em que cada uma das partes acredita que a outra não retirará nenhuma vantagem injusta da relação. De acordo com o mesmo autor, embora este ponto fale sobre a confiança entre empresas, não são realmente as empresas (instituições e edificações) que comunicam entre elas, mas sim os gerentes ou outros interessados que se

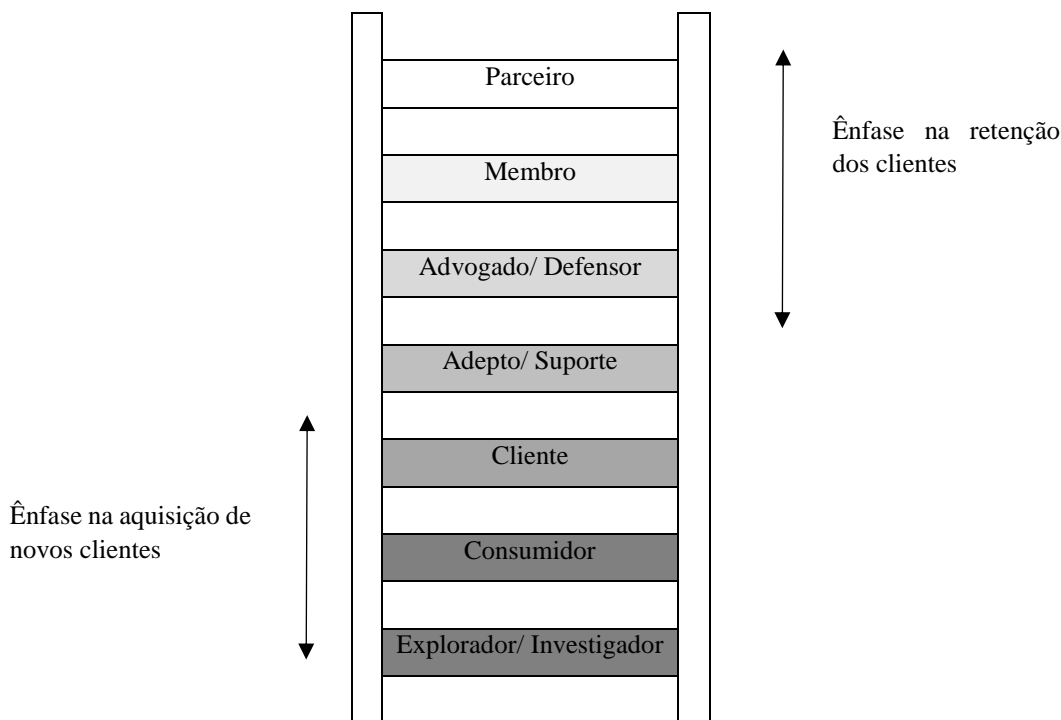
relacionam entre si, pelo que aqui se relaciona a confiança aos indivíduos e não empresas. Posto isto, é possível verificar de acordo com o autor mencionado que, a confiança criada sob um ambiente social entre indivíduos é vista de melhor forma do que a que nasce de contratos legais. A confiança é assim um ponto fulcral nos mercados industriais devido à complexidade da oferta nestes mercados, podendo ser visto como um pré-requisito para a cooperação (Young *et al.*, 2015). Um exemplo de confiança é quando é difícil para o cliente conseguir avaliar um serviço antes de realizar a compra, ou de o experienciar, algo que acontece com muita frequência quando se refere a mercados de serviços.

Quanto ao sentido de compromisso (3), este motiva os parceiros relativamente ao esforço que realizam para preservar as relações entre as empresas, ao mesmo tempo que cria uma resistência dos clientes para com as alternativas que existem no mercado (Ellis, 2011). Embora, e segundo o autor mencionado, muitas das vezes, os compradores não mudem de fornecedor devido à natureza e complexidade dos contratos estabelecidos e aos elevados custos em que essa mudança se traduziria, pelo que é possível identificar diversas categorias de compromisso. Christopher *et al.* (2009) nomeia este conjunto de categorias por *loyalty ladder* (escada da lealdade) (ver **Figura 3**). De acordo com Christopher *et al.* (2009) e Ellis (2011), nos três primeiros degraus é dado ênfase na aquisição de novos clientes, onde podemos encontrar: os exploradores/ investigadores (futuro cliente) – alguém que é persuadido para realizar negócios com a empresa; os compradores – alguém que fez apenas um negócio com a empresa; e os clientes – alguém que realizou negócios com a empresa de forma repetitiva, mas tem um comportamento neutro ou negativo relativamente à mesma. Nos quatro últimos degraus é dado ênfase ao desenvolvimento e melhoria do relacionamento que a empresa tem para com os seus clientes, passando assim pela retenção dos mesmos. Nesta categoria podemos encontrar: os adeptos/ suportes – alguém que se relaciona positivamente com a empresa, mas de forma passiva; os advogados/ defensores - alguém que recomenda ativamente a empresa a outros; e os membros – alguém que tem uma grande afinidade com a empresa e que é realmente leal. No entanto, é possível ainda encontrar os parceiros – alguém que detém uma parceria mútua com a empresa (Christopher *et al.*, 2009; Ellis, 2011).

Conclui-se assim que através das categorias de compromisso, as empresas pretendem atrair e captar os exploradores/investigadores e o consumidor, conquistar o

cliente e o adepto/suporte, e por fim pretende inevitavelmente manter e fidelizar o advogado/defensor, o membro e sem dúvida o parceiro na empresa.

Figura 3 *Loyalty ladder*



Fonte: Adaptado de Christopher *et al.* (2009)

É importante não esquecer que a confiança e o compromisso andam de mãos dadas, pelo que uma sem a outra revela que a relação não poderá ser de longo prazo. Estes dois fatores são também essenciais para as empresas perceberem quais são as suas necessidades e dos parceiros, de modo a que se possam e consigam adaptar a essas necessidades sentidas (Christopher *et al.*, 2009).

A comunicação (4), de acordo com Ellis (2011), é outro dos fatores chave do marketing relacional nos mercados B2B, este é talvez um dos mais importantes e que faz mover todos os outros. Na medida em que é a partir da comunicação que a confiança e o compromisso se desenvolvem, sendo estes os que influenciam todos os outros, principalmente a criação de laços entre as empresas. Posto isto, e segundo Ellis (2011), as empresas devem focalizar-se em criar diálogos de relação, quer isto dizer que as empresas devem entre elas perceber e dialogar por que razão se juntaram, podendo até desenvolver uma plataforma de conhecimento partilhado, o que trará valor tanto para o cliente, como para a relação (Christopher *et al.*, 2009; Ellis, 2011).

Como penúltimo fator temos o serviço ao cliente (5), pelo que este é também importante para estabelecer relações. Pelo que é neste ponto que as empresas dialogam acerca da relação, sobre o que está bem e o que está mal, contribuindo com comentários e opiniões que contribuirão para a melhoria do produto e/ou serviço (Ellis, 2011). De acordo com a opinião de Christopher *et al.* (2009) é oportuno afirmar que a maior dificuldade para as empresas reside em alinhar as estratégias de marketing, de qualidade e do serviço ao cliente de forma estreita.

Por fim, os benefícios mútuos (6) caracterizam o quão forte podem ser as relações entre empresas (Varey, 2002). Para a maioria das empresas em mercados transacionais o benefício está na receita. Contudo, para empresas que atuam nos mercados industriais, o benefício advém da propriedade e/ou do acesso a produtos ou serviços de boa qualidade (Ellis, 2011). É possível assim concluir que, os benefícios mútuos tratam-se de relações *win-win*, onde as partes ficam a ganhar, evidenciando a importância que tem a confiança e a lealdade das empresas.

Após a análise às relações nos mercados industriais, verifica-se que para compreender as relações nos mercados B2B é crucial realizar uma abordagem através do marketing relacional. É a partir desta abordagem que se percebe que as relações nos mercados B2B são geridas com base na cooperação e não na competição (Young *et al.*, 2015). E que estes mercados têm como objetivo de satisfazer, reter e fidelizar os clientes através de relacionamentos de longo prazo e benefícios mútuos entre empresas, baseados nas premissas confiança e compromisso desenvolvidos através da rede de relações. Pelo que, são estas redes de relações que permitem que os clientes resistam às alternativas que existem no mercado, e assim como devido ao elevado custo de mudança de fornecedor, em prol de obter os benefícios das relações de longo prazo (Ellis, 2011).

Esta forma de relacionamento nos mercados industriais permite às empresas fornecedoras criarem valor para os seus compradores. Este é criado através da oferta de forma diferenciada, de produtos ou serviços personalizados (com base na informação acerca dos clientes e potenciais que consta em bases de dados como o CRM) através de aspetos intangíveis e difíceis de serem copiados pela concorrência (Christopher *et al.*, 2009). O valor criado permite que se estabeleça uma vantagem competitiva sustentável no mercado através da cooperação entre *stakeholders* (Cruz, 2009; Ruiz-Molina *et al.*, 2015), emergindo assim a lealdade dos clientes (Marques, 2012).

2.2.4 Fidelização e lealdade

De forma a aplicar o marketing relacional numa empresa e criar uma relação de proximidade com o cliente, torna-se essencial para a empresa perceber que clientes lhe proporcionam um maior valor e quais são os clientes que lhe são verdadeiramente leais, dada a relação de proximidade entre ambos.

Existem assim dois conceitos associados a esta relação de proximidade: a fidelização e a lealdade.

Relativamente ao conceito de fidelização, este surgiu nos anos 70 e foi considerado inicialmente como unidimensional. Segundo Day (1969), a fidelidade refere-se ao comportamento de compra repetitivo, pelo que as compras são orientadas por exigências esporádicas, denominadas, de acordo com o autor, como fidelidade espúria. O modelo de Day contrapõe-se com um outro modelo (bi-dimensional) que afirma que tanto o comportamento, como a atitude dos consumidores devem ser tidos em conta para a medição da fidelização. Também Oliver (1999) caracteriza a fidelidade como um compromisso profundo de compras repetidas dos mesmos produtos ou serviços de forma continuada no tempo, independentemente das influências situacionais e das tentativas de promover a mudança de comportamento realizadas pelos *marketers*.

Quanto ao conceito de lealdade este refere-se ao sentimento positivo demonstrado pelos consumidores relativamente às marcas, serviços, produtos, lojas, entre outros (Uncles *et al.*, 2003), existindo, com base na escolha, uma predisposição por partes dos consumidores para com um fornecedor (Little & Marandi, 2003). Pelo que, os consumidores estarão propensos a atuar tendo como suporte este sentimento de amizade e confiança para com a empresa (Godson, 2009), sem que a oferta de qualquer outra empresa coloque em causa a lealdade do cliente (Hur *et al.*, 2010).

Posto isto, pode concluir-se que a fidelidade se trata de um processo de compras repetidas que o cliente efetua. Pelo que estes podem ser influenciados por questões de descontos proporcionados, por exemplo, por cartões de fidelização (denominada fidelização plástica) (Marques, 2012). Assim como por vínculos contratuais que obrigam o consumidor a estar fidelizado à marca durante o período do contrato. Enquanto, de acordo com a definição dada, a lealdade se trata de um sentimento de compromisso, até emocional, que o consumidor tem para com a empresa ou marca.

Contudo, e apesar de fidelidade e lealdade serem à primeira vista conceitos distintos, as suas definições não são consensuais na literatura, sendo associados como conceito de fidelidade pelos autores Day (1969); Oliver (1999) e como conceito de lealdade pelos autores Little & Marandi (2003); Uncles *et al.* (2003); Godson (2009); Hur *et al.* (2010). Pelo que é recorrente utilizar-se na literatura o termo fidelidade de forma indistinta para definir lealdade, sendo comumente popularizado o seu uso. Posto isto, não é possível completar os conceitos de forma diferenciada. Pelo que neste relatório utilizar-se-á o termo lealdade, dado que é o termo mais utilizado na literatura em geral (Martins, 2012).

A lealdade é cada vez mais um dos principais objetivos estratégicos das empresas. Contudo, muitas são as que erroneamente acreditam que têm na sua carteira de clientes, verdadeiros clientes leais. Esta ideia surge porque, e como foi possível verificar nos conceitos *supra* mencionados, a lealdade pode ser vista como um simples efeito de recompra e não como um compromisso com a marca. Posto isto, torna-se imperativo perceber de que forma é possível distinguir uma lealdade verdadeira de um comportamento de recompra (ou lealdade espúria de acordo com Day (1969)).

Segundo Godson (2009), este efeito de recompra pode dar-se por três motivos: falta de escolha; conveniência; e por falta de informação ou de conhecimento dos consumidores, dando origem à lealdade baseada na inércia. Esta lealdade assenta na compra de um produto ou serviço por hábito, onde o consumidor à primeira oportunidade que lhe pareça melhor não hesitará em tomar a decisão de realizar a troca por outro produto ou serviço, revelando a sua insatisfação. Contudo, esta mudança repentina com base numa melhor oferta depende também dos custos que essa mudança implica. Pelo que empresas que pertençam aos mercados B2B têm um custo de mudança superior, comparativamente com os consumidores que se inserem nos mercados B2C (Cheng, 2011).

Posto isto, as empresas devem ter a noção de que não é através deste tipo de lealdade que constituirão uma relação de proximidade e duradoura com os seus clientes.

Quanto à lealdade verdadeira, ao contrário da anterior, esta é constituída por uma decisão de compra baseada numa deliberação consciente e até emocional quando a empresa fornece continuamente um valor superior à concorrência, diferenciando-se (Marques, 2012). Posto isto, a necessidade de repetir a compra é assistida de um grau de compromisso elevado para com a empresa ou marca. Contudo, este tipo de lealdade é muito difícil de construir e manter (Godson, 2009).

Estes diferentes tipos de lealdade levam-nos a verificar que a lealdade se apoia em duas diferentes abordagens, podendo ser medida através da abordagem atitudinal e da abordagem comportamental (Godson, 2009; Hur *et al.*, 2010; Cheng, 2011).

De acordo com Godson (2009) a abordagem atitudinal corresponde à lealdade baseada na atitude positiva e fatores psicológicos, verificando-se através da decisão de efetivar a compra (Hur *et al.*, 2010). A lealdade atitudinal é influenciada pela imagem que os consumidores criam através de *word of mouth* sobre determinada empresa (Godson, 2009). Apesar desta atitude positiva nem sempre se traduzir em lucro para a empresa, cria um impacto positivo para a mesma (Cheng, 2011). Para levar os seus clientes a terem estes comportamentos, as empresas devem cativá-los de forma constante, levando-os à satisfação e a influenciarem psicologicamente potenciais clientes. Para isto, cabe às empresas realizarem um plano de marketing adequado a esta estratégia de conquistar um maior número de clientes, levando-os ao comportamento de compra continuada (Cheng, 2011). Esta compra continuada e repetitiva de uma marca é denominado de abordagem comportamental, onde a lealdade verdadeira é baseada no compromisso do cliente para com a empresa ou marca (Godson, 2009; Hur *et al.*, 2010).

Conclui-se que o que as empresas mais devem ambicionar será obter uma lealdade verdadeira por parte dos clientes, pelo que deve cativá-los constantemente (Chen & Hu, 2010). Esta é uma lealdade mais vantajosa para as empresas, na medida em que o compromisso dos clientes, baseado numa relação de proximidade e emoção, é maior e de certa forma mais autêntico. Contudo, esta é uma lealdade complexa de se conquistar e manter (Godson, 2009), pelo que as empresas devem traçar uma estratégia de marketing adequada e direcionada para a manutenção dos clientes existentes. Ao mesmo tempo, deve captar a atenção do consumidor, respondendo aos seus desejos e necessidades de forma relacional e afetiva. A valorização e intensificação da lealdade dos clientes permite às empresas alcançar a lealdade dos seus clientes, de forma sustentada, e fortalecer a sua quota de clientes leais (Godson, 2009; Hur *et al.*, 2010).

Posto isto, torna-se importante perceber de que forma se desenvolve a lealdade, através da identificação de alguns dos determinantes da lealdade e como é que as empresas os podem utilizar na sua estratégia, com o intuito de obterem uma vantagem competitiva face à concorrência.

2.2.4.1 Antecedentes da lealdade

Existem diversos antecedentes da lealdade evidenciados na literatura, mais precisamente após a cooperação do marketing relacional na obtenção da lealdade: satisfação de clientes; confiança; compromisso; sentimentos/emoções; imagem corporativa; qualidade da relação; valor percebido; custos de mudança; dependência; orientação para o mercado e para o cliente; entre outros. Porém, os determinantes a analisar variam de acordo com o sector e negócio em que a empresa atua (Reichheld & Scheffer, 2000). No entanto, os determinantes satisfação, confiança e compromisso são amplamente utilizados como os principais, pelo que a confiança e compromisso são vistos como pilares do marketing relacional.

Analisando os determinantes principais, a satisfação é sem dúvida o determinante que é largamente estudado na literatura de marketing, sendo identificado como uma correlação positiva da lealdade, quando analisada em conjunto com o determinante da qualidade percebida (Cheng, 2011). Por conseguinte, este determinante é uma das primordiais preocupações das empresas, pelo que surge a necessidade de estas estudarem o impacto do comportamento dos consumidores. Visto que, um cliente satisfeito é mais propenso a tornar-se leal, na medida em que efetua compras com uma maior frequência, este assume-se como um defensor leal da empresa ou marca (Cheng, 2011; Ruiz-Molina *et al.*, 2015). Nos mercados B2B, este é também um dos determinantes essenciais. Dado que o relacionamento nestes mercados é bidirecional, as empresas veem a satisfação da relação entre as partes como um indicador principal para a retenção dos clientes (Silva, 2012).

Relativamente à confiança, este tem vindo a demonstrar ser um determinante crucial no que diz respeito à criação e manutenção de relacionamentos de longo prazo. Pelo que é visto como um elemento crítico e um dos mais importantes, particularmente no marketing relacional (Berry, 1995).

Quanto ao compromisso, este surge após a confiança, dado que à medida que a confiança é gerada na relação cliente fornecedor, o compromisso do cliente com o fornecedor aumenta. O compromisso associa-se por um lado a uma troca bem-sucedida entre a empresa e o consumidor (estando de certo modo ligados aos canais de distribuição), e por outro ao facto de este instituir e realizar a manutenção dos relacionamentos de longo prazo (Anderson & Weitz, 1992; Milan *et al.*, 2015).

Torna-se necessário verificar também outros determinantes da lealdade, nomeadamente os sentimentos/emoção; imagem corporativa; valor percebido e os custos de mudança, dada a especificidade e complexidade dos mercados industriais. No que diz respeito aos sentimentos/emoção, estes influenciam a variável da satisfação. Dado que a satisfação do cliente é proporcional ao seu nível de emoção, ou seja, um cliente que tem uma resposta afetiva positiva à compra que efetua, geralmente tem um nível de satisfação superior (Holbrook & Hirschman, 1982; Wirtz, Mattila, & Tan, 2007). Em suma, é possível determinar que este se enquadra no determinante da satisfação.

A imagem corporativa por sua vez está relacionada com o comportamento da empresa, assim como com o mapeamento da imagem que a empresa cria na mente do consumidor (Barich & Kotler, 1991; Nguyen & LeBlanc, 2001). Este determinante tem impacto não só na perceção do valor recebido e da qualidade dos produtos e serviços da empresa ou marca, como também influencia a satisfação do cliente e a intenção de manter o relacionamento (Andreassen & Lindestad, 1998; Hart & Rosenberger, 2004). Por sua vez o valor percebido trata-se do valor criado para os clientes. Ou seja, este é o valor acrescentado que as empresas entregam aos seus clientes, quando estes optam por manter um relacionamento com a empresa (Walter *et al.*, 2001).

Quanto ao custo de mudança, este tem diversas denominações na literatura, como custo de troca ou até barreiras à saída. Este trata-se da perda em que o consumidor incorre quando decide trocar de fornecedor. Por outras palavras, são os custos que o consumidor tem ao efetivar a troca de fornecedor, e que não teria caso se mantivesse no fornecedor atual (Lee & Cunningham, 2001).

Em suma, a aposta por parte das empresas na lealdade dos clientes é essencial e deve ser realizada a longo prazo. Pelo que é necessária uma manutenção da relação para que a satisfação dos clientes seja mantida e trabalhada, a confiança assegurada, levando a um maior comprometimento entre as partes. Só assim, e de acordo com Marques (2012), é que uma empresa poderá alcançar a verdadeira lealdade, sendo esta uma estratégia empresarial prioritária e fundamental para ganhar quota de mercado e obter uma vantagem competitiva sustentada.

2.2.5 Valor da relação

Dada a necessidade de cativar os clientes que são mais interessantes para a empresa e de obter clientes satisfeitos e leais à empresa ou marca, torna-se relevante criar mais valor

do que os concorrentes (Walter *et al.*, 2001; Ruiz-Molina *et al.*, 2015) e maximizar as fontes de valor para os clientes (Marques, 2012). Pelo que criar e partilhar valor se torna numa das pedras basilares do marketing relacional (Anderson, 1995).

De acordo Marques (2012), valor pode ser definido como “algo pelo qual os clientes estão dispostos a pagar e que os leva a preferir a oferta da concorrência” (Marques, 2012: 66). Contudo, a definição de valor não é pacífica na literatura, dado que os fornecedores têm por base o produto/serviço, e por outro lado os clientes dão mais valor às competências e características dos produtos/serviços (Möller, 2006).

Nos mercados B2B a abordagem de valor entre os compradores e fornecedores tem sofrido alterações. Pelo que a tendência está em trabalhar de forma colaborativa, tendo por base uma troca de informação transparente (Kumar & Yakhlef, 2016), aumentando a eficácia e eficiência da cadeia de abastecimentos. Segundo Christopher *et al.* (2009), esta mudança de perspetiva proporciona a oportunidade de as empresas desenvolverem estratégias relacionais baseadas no valor. Tendo como exemplo a geração de soluções inovadoras, que podem proporcionar a diferenciação dos clientes no mercado, e a melhoria do processo de criação de valor dos clientes para com os seus consumidores (Christopher *et al.*, 2009). Por fim, uma outra vantagem do valor nas relações industriais relaciona-se com o desenvolvimento da informação tecnológica, proporcionando às empresas a oportunidade de instalar processos integrados que lhes permitem criar parcerias fortes e com benefícios mútuos (Cruz, 2009).

O conceito de valor nos mercados B2B por ser visto em termos monetários e não monetários, como por exemplo o posicionamento e a competência, através de uma permuta de benefícios e sacrifícios (Walter *et al.*, 2001). Menon *et al.* (2005) refere que estes benefícios relacionam-se com o produto/serviço relativamente à sua qualidade, manutenção e desempenho; com a estratégia quanto ao *know-how* e desenvolvimento de novos produtos; e por fim os pessoais, que se tratam de uma junção do conhecimento adquirido sobre cada uma das partes. De acordo com o mesmo autor, o sacrifício refere-se ao preço pago pelo cliente, assim como aos custos não monetários associados à manutenção da relação cliente fornecedor.

Existem então duas formas de troca de valor, uma centrada na perspetiva de troca e outra na perspetiva relacional/ emocional (Möller, 2006; Marques, 2012; Young *et al.*, 2015). De acordo com os autores mencionados, a perspetiva de troca ou de transação refere-

se às atividades desenvolvidas individualmente pelo fornecedor, realizando uma oferta que é consumida pelo cliente; enquanto a perspectiva relacional/emocional se baseia no processo de transformação de recursos e competências em valor, reconhecendo o valor dos relacionamentos associados à perspectiva do marketing relacional e ao *IMP Group*. Nesta perspectiva é necessária a existência de uma cooperação de competências, quer do fornecedor quer do cliente, de modo a que ambos criem valor. Pelo que o valor gerado deriva da relação e não da transação como na perspectiva de troca, exigindo das partes elevadas competências de interação, criando um valor difícil de imitar ou copiar pela concorrência (Möller, 2006; Young *et al.*, 2015).

Dado que o consumidor é um ser emocional, é importante que as empresas tenham como objetivo estratégico acrescentar valor emocional às suas transações (Marques, 2012), mantendo relações estreitas e de longo prazo com os seus clientes essenciais, principalmente nos mercados B2B onde a relação entre as partes determina o sucesso do negócio.

Posto isto, as empresas devem preocupar-se em reter clientes, orientar os benefícios dos produtos/serviços para o cliente, assim como colocar ênfase nos serviços que presta, e por fim manter um elevado nível de contacto e qualidade com o mesmo (Christopher *et al.*, 2009). Direcionando o foco da empresa para o cliente, de modo a proporcionar valor a este e estabelecendo uma relação de proximidade, baseada na confiança e compromisso.

Note-se que, é a partir deste desafio de criar valor para clientes cada vez mais exigentes com a qualidade e adequação dos produtos e serviços às suas necessidades e desejos, que a lealdade surge como uma consequência natural (Cheng, 2011; Marques, 2012).

Nos mercados B2B existe a necessidade crescente de avaliar e medir o valor da relação, pelo que segundo Leek *et al.* (2002), é caracterizada com o objetivo de alocar recursos de acordo com as especificidades de cada tipo de relação. De acordo com o mesmo autor, a avaliação deve ser realizada pelas duas partes (fornecedor e comprador), dado que ambas são fundamentais para a relação. Existem assim três procedimentos que permitem gerir e avaliar as relações: reuniões regulares – permitem demonstrar as perceções, ações e partilha de experiências entre parceiros; sistemas formais documentados – trata-se de documentação utilizada individualmente no dia-a-dia por quem gere e trabalha as relações (por exemplo volume de negócios, lucro, entre outros); e a decisão pessoal – têm por base a importância da relação, variáveis da empresa e ambientais do negócio (Leek *et al.*, 2002). Pelo que este

autor conclui que o procedimento mais utilizado pelos fornecedores é a reunião e pelos compradores são os sistemas formais documentados e a decisão pessoal.

Como conclusão geral desta seção, verifica-se que os mercados B2B são amplamente complexos devido às suas especificidades (Benedetto & Han, 2016). Estes diferenciam-se em larga escala dos mercados B2C, sendo a principal distinção a vasta necessidade da criação e manutenção de uma relação duradoura. Surgindo neste contexto a disciplina do marketing relacional. O facto de o marketing relacional estar inerente aos mercados B2B, proporciona às empresas o alcance do seu principal objetivo: a relação de longo prazo, embora seja difícil de manter. Para isso, as empresas devem criar e entregar valor aos seus clientes, satisfazendo-os e conquistando a sua lealdade (Marques, 2012). Obtendo uma vantagem competitiva sustentada (Ruiz-Molina *et al.*, 2015), incapaz de ser duplicada pela concorrência (Möller, 2006; Young *et al.*, 2015).

3 O estágio

Nesta secção será apresentada uma breve contextualização da entidade de acolhimento onde foi realizado o estágio curricular, realizado com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Tal como do departamento Marketing, *Partner Acquisition & Communication* (MarCom), área ligada ao estágio. Por fim, serão apresentadas e brevemente explicadas as principais tarefas desempenhadas no decorrer do estágio.

3.1 Entidade de acolhimento: ISA – *Intelligent Sensing Anywhere*

A ISA – *Intelligent Sensing Anywhere*, S.A (ISA) é uma empresa de base tecnológica, desenvolvida e fundada por um grupo de jovens empreendedores da Universidade de Coimbra, sob a forma de uma *spin-off* da mesma universidade, na década de 90. Inicialmente surgiu como uma sociedade por quotas com a designação inicial de I.S.A Instrumentação e Sistemas de Automação, Lda..

Nesta década a empresa começou por desenvolver soluções de aquisição, transmissão de dados, automação e controlo remoto para a Direção Geral da Qualidade do Ar. Anos mais tarde, em 2008, a organização foi transformada numa sociedade anónima, dando lugar à denominação atual da empresa, ISA – *Intelligent Sensing Anywhere*, S.A..

Ao longo dos seus vários anos de atuação no mercado de *Oil & Gas*, a ISA tem alcançado diversos prémios, como o *Innovative SME COTEC Portugal* durante cinco anos, desde o ano de 2010 que tem sido reconhecida como Pequena e Média Empresa (PME) Líder, e em 2012 angariou um prémio bastante relevante, o *Cool Vendor for Smart City Applications*. Foi também em 2012, que a ISA obteve a sua admissão ao Alternext - mercado bolsista mais pequeno da Euronext.

Até há bem pouco tempo, novembro de 2014, a ISA atuava em duas áreas de negócio distintas, na energia através da *ISA Energy* e no combustível e gás através da *ISA Oil & Gas*. Devido a um ritmo de crescimento diferente das duas áreas de negócio, a partir desta data deu-se a cisão. Pelo que foi criada uma *spin-off*, a *ISA Energy Efficiency* (IEE), atualmente denominada de *Virtual Power Solutions* (VPS), que atua no mercado da energia e da água na Europa. E a ISA, que passou assim a atuar no seu mercado *core* o *Oil & Gas* e também no mercado da água na América do Sul, principalmente através da sua sucursal no Brasil.

Com mais de 25 anos de existência, a ISA é especialista em oferecer e implementar produtos, soluções e serviços inovadores de monitorização e gestão remota, tornando-se perita no sector de *Oil & Gas* na área de *downstream*. A organização apresenta soluções inteligentes de telemetria e *Machine to Machine* (M2M)⁴, através do desenvolvimento de *software* e *hardware*, e prestação de serviços para o mercado de *Oil & Gas*.

De momento, a ISA está representada em mais de 30 países, pelo que detém escritórios em Portugal a nível europeu, e conta ainda com uma sucursal no Brasil e a mais recentemente nos Estados Unidos da América. Para além desta presença mundial, a ISA conta ainda com diversos representantes (agentes locais) espalhados pelo Mundo, onde se podem encontrar alguns parceiros e distribuidores internacionais como a Indra no Chile, Gameco na Austrália e Soxis na Argentina. As parcerias são divididas em três tipos, as parcerias estratégicas, tecnológicas e a rede de *Value Added Resellers* (VARs) constituída pelos parceiros habituais. Posto isto, os parceiros são assim classificados por *Gold*, *Silver* e *others/agentes - registered*, de acordo com o grau de importância para a ISA.

Hoje em dia, apresenta um negócio globalizado e fortemente exportador, que aliado à qualidade técnica e inovadora das suas soluções, coloca a empresa numa posição competitiva de grande visibilidade, quer a nível nacional quer internacional (**Figura 4**). Pelo que, tem o privilégio de contar com grandes e prestigiados nomes da indústria *Oil & Gas* na sua carteira de clientes, como a Galp, Butagaz, Vitogas, BP/Rubis, Total, Shell, Repsol, entre outros em vários países.

⁴ Entende-se por M2M, como a “*tecnologia que permite aos computadores, sensores inteligentes, atuadores e dispositivos móveis comunicarem entre si, extrair informação do ambiente que os circunda e tomarem decisões sobre o ambiente em que estão inseridos, muitas vezes sem que para isso seja necessária a intervenção humana*” (Reis, 2012).

Figura 4 Mapa de onde a ISA atua e tem instaladas as suas soluções



Fonte: ISA - *Intelligent Sensing Anywhere*, S.A.

A ISA diferencia-se pela qualidade e inovação dos seus equipamentos e soluções relativamente à oferta dos seus concorrentes no mercado, assim como no serviço de suporte disponível quase 24 horas diárias que oferece aos seus clientes. E ainda pelo departamento comercial, marketing e comunicação que desenvolve ações de modo a obter a lealdade do cliente e atraindo potenciais clientes, mantendo os mesmos informados através de um canal de comunicação aberto e atualizado. Ao colocar no mercado uma solução completa, que se baseia nas comunicações M2M, permite que a ISA optimize os processos nos diferentes níveis da cadeia de distribuição de gás e combustíveis. Pelo que as suas soluções se destacam pela qualidade e fiabilidade dos resultados e serviços de telemetria, assim como pela credibilidade adquirida ao longo do seu quarto de século no mercado de telemetria e de monitorização remota.

3.1.1 Visão, Missão e Valores

A ISA tem como visão estar presente, com as suas soluções de telemetria, em todo o mundo, por forma a facilitar o dia-a-dia dos seus clientes através da monitorização, levando a que o consumidor final obtenha poupanças e minimize os riscos operacionais.

A missão da ISA passa por desenvolver e oferecer as suas soluções de monitorização remota aos consumidores (*utilities* de *Oil & Gas*) e parceiros.

Os valores intrínsecos à empresa centram-se em:

- **Trabalho com paixão**, onde se pode rever nos colaboradores da ISA a paixão com que se dedicam ao que fazem, por forma a contribuir para o crescimento da empresa e alcançar o sucesso.

- **Competência**, de modo a colocar as melhores soluções no mercado, satisfazendo as necessidades dos seus clientes.

- **Inovação aberta**, obter uma *open-mind*, através da aposta numa cultura de inovação aberta, pode levar ao sucesso profissional e acrescentar valor para os seus clientes, em parceria com os mesmos ou outras entidades externas.

- **Humildade**, onde através do reconhecimento dos erros clarifica e melhora a capacidade de trabalhar para satisfazer os seus clientes.

- **Ambição**, pelo que através da capacidade e espírito inovador dos colaboradores é possível maximizar a criação de valor para todos os *stakeholders* (colaboradores, acionistas, comunidade local, clientes, fornecedores e parceiros e outras organizações).

3.1.2 Área de negócio

O negócio da ISA passa pela solução de monitorização remota, em tempo real dedicada aos mercados de *Oil & Gas* (área de negócio vertical), mais especificamente dedicada ao *downstream*. As soluções passam pela otimização e gestão logística de redes, tanques – solução *core* – botijas e contadores de Gás Petrolífero Liquefeito (GPL) e combustíveis líquidos.

A ISA atua assim no mercado vertical do *Oil & Gas*, mais propriamente em soluções de telemetria e comunicações M2M, onde tem uma elevada experiência, e mais recentemente nas *smart homes* para o sector de *Oil & Gas*, através de soluções de *Internet of Things* (IoT).

Através da tecnologia utilizada e desenvolvida pela ISA, é possível monitorizar remotamente os níveis dos tanques, os seus consumos, o que permite às distribuidoras das empresas de *Oil & Gas* a otimização das suas rotas de abastecimento realizando uma gestão eficiente, a redução dos custos logísticos, e evitar a rutura de *stocks*. As vantagens intrínsecas à monitorização passam pela melhoria do serviço prestado aos consumidores finais.

A tecnologia utilizada passa pela oferta do *hardware* como o iLogger V5 e o c.Log, assim como os *Radio Transmitter Unit* (RTU), que realizam a monitorização dos níveis dos tanques, botijas de gás e contadores, enviando a informação obtida para o *software* de gestão,

o Prognos. O Prognos permite às empresas do setor gerir com uma maior eficiência os tanques de gás e de combustíveis líquidos.

Para além da monitorização inteligente, fazem parte do leque de oferta da ISA as *smart homes*. A solução para *smart homes* permite a criação de um serviço de valor acrescentado para as empresas do setor do *Oil & Gas*. Permitindo que estas realizem uma abordagem inovadora ao mercado, ao oferecer aos seus clientes finais uma solução de monitorização simultânea dos consumos energéticos, de gás, de eletricidade, de *heating-oil* e do consumo do reservatório, através do *hardware* ISAhub.

Esta solução permite às *utilities*, instaladores e aos distribuidores de GPL a oportunidade de envolver o consumidor final no processo de telemetria através de uma nova ferramenta conquista de lealdade de clientes.

3.1.3 Segmento de mercado e cadeia de valor

A área de negócio, atividade e a oferta da ISA está centrada no mercado de *Oil & Gas*, pelo que a sua abordagem ao mercado se concentra no segmento de B2B. Pelo que os clientes da ISA são as empresas do setor onde atua, os distribuidores e instaladores de GPL, fornecedores de *Oil & Gas*, fabricantes de tanques e cilindros e produtores de acessórios.

Para além deste segmento, a ISA através da sua oferta das *smart homes* focaliza-se também no segmento de mercado *Business-to-Business-to-Consumer* (B2B2C), isto é, apresenta uma solução que se dirige aos clientes dos clientes finais. Denominadas de *utilities*, como a Galp, que providenciam serviços de gás para os consumidores finais.

Desde de 2015 que o grande foco estratégico passou a ser no mercado de *Oil & Gas*, onde se centra a grande maioria dos clientes da ISA. No entanto, embora o mercado em que atua seja o de *Oil & Gas*, a ISA atua em dois verticais diferentes através das suas soluções. Uma das soluções relaciona-se com a monitorização de tanques, contadores e botijas - vertical *Tank Telemetry & Automatic Meter Reading* (TTA); a outra solução refere-se à monitorização de casas inteligentes, onde é incluído também a monitorização de tanques (por exemplo em condomínios) - vertical *Smart Home* (SH).

Posto isto a ISA atua assim na cadeia de valor de Oil&Gas, como é possível verificar na **Figura 5**.

Figura 5 Cadeia de valor de *Oil & Gas*



Fonte: Adaptado de ISA - *Intelligent Sensing Anywhere*, S.A.

3.2 Atividades desenvolvidas

O estágio decorreu no departamento de Marketing, *Partner Acquisition & Communication* (MarCom), no período de 1 de setembro de 2015 a 4 de janeiro de 2016, sob a orientação do atual *head* de Marketing e sob a supervisão do *Chief Executive Officer* (CEO) da ISA.

O principal objetivo do estágio consistiu em identificar e analisar o ambiente envolvente da empresa e do mercado internacional, propondo e realizando uma estratégia de marketing (plano de marketing) que se enquadrasse na linha de orientação estratégica da empresa e com o sector em que se insere.

A partir do conhecimento adquirido através da realização do plano de marketing, a colaboração ativa nas tarefas do departamento acabavam por resultar numa melhoria da capacidade de comunicar para o segmento da empresa.

Foram definidas no âmbito do estágio diversas tarefas por forma a atingir o objetivo proposto pela entidade de acolhimento. As tarefas previstas e executadas no decorrer do estágio consistiram na realização das seguintes ações:

- Tarefa 1: Elaboração do Plano de Marketing para a empresa
- Tarefa 2: Apoio na revisão e complementação da informação corporativa e de portefólio
- Tarefa 3: Revisão e elaboração de case-studies e use-cases
- Tarefa 4: Apoio na organização da Feira WLPGA, Singapura
- Tarefa 5: Apoio na produção de material de marketing
- Tarefa 6: Apoio na organização de contactos (clientes/ parceiros) no CRM
- Tarefa 7: Apoio na estruturação do novo *website*
- Tarefa 8: Análise de grupos das redes sociais
- Tarefa 9: *Reporting* sobre o CRM

Tabela 2 Cronograma das tarefas realizadas no decorrer do estágio

| | Setembro | Outubro | Novembro | Dezembro | Janeiro |
|-----------------|----------|---------|----------|----------|---------|
| Tarefa 1 | | | | | |
| Tarefa 2 | | | | | |
| Tarefa 3 | | | | | |
| Tarefa 4 | | | | | |
| Tarefa 5 | | | | | |
| Tarefa 6 | | | | | |
| Tarefa 7 | | | | | |
| Tarefa 8 | | | | | |
| Tarefa 9 | | | | | |

Fonte: Elaboração própria

3.2.1 Elaboração do Plano de Marketing para a empresa (Tarefa 1)

Antes de iniciar a elaboração do plano de marketing ajustado à realidade da empresa, procedeu-se à integração na entidade de acolhimento, que por sinal foi imediata.

O primeiro acontecimento que se dá com a chegada de um estagiário à ISA é o acolhimento por parte do orientador e supervisor, prosseguido de uma breve explicação e orientação relativamente à localização dos restantes departamentos e eventuais apresentações aos colaboradores das equipas da ISA. O segundo acontecimento relaciona-se com a deslocação até ao local onde se irão desempenhar as tarefas e onde são apresentadas as mesmas, colocando o estagiário a par do que irá desenvolver no decorrer do estágio.

Após a iniciação do período de estágio, as primeiras tarefas a desenvolver relacionaram-se com a necessidade de conhecer melhor a área de negócio da ISA, o seu portefólio de soluções, produtos e serviços que oferece aos seus clientes e parceiros, desenvolvendo para isso uma breve apresentação sobre a ISA e a sua oferta (ver **Apêndice I**). Esta foi uma tarefa que inicialmente suscitou dúvidas, a primeira relacionada com o mercado em que a ISA atua, o de *Oil&Gas*. Este é um mercado bastante abrangente, pelo que a ISA atua apenas numa pequena parte, ou seja, no nicho de mercado da telemetria, da comunicação M2M e mais recentemente no de IoT. Sendo este um mercado rigoroso e com poucos estudos sobre o mesmo, tornou-se uma dificuldade inicial que foi ultrapassada ao longo do estágio com pesquisa de informação e de artigos sobre o mesmo.

A segunda dificuldade deu-se com o segmento para quem a ISA comunica, o segmento B2B e B2B2C algo que no decorrer da formação académica é pouco estudado, uma vez que se direciona mais a atenção para o B2C. Este é um segmento para qual a comunicação deve ser mais cuidada.

A terceira deu-se com o modo como as vendas eram realizadas na ISA, sendo o produto que oferecem e o mercado em que se inserem tão específico, as vendas são de facto cruciais. No entanto, não utilizam um canal de venda onde existe simplesmente o comercial a tentar fechar a venda, mas sim um *networking* em volta das vendas, indo para além do comercial.

Depois de perceber o que realmente a ISA faz, procedeu-se à pesquisa e análise do mercado em que a mesma atua, as tendências do mesmo, a procura sobre o tipo de cliente que a ISA serve e de que forma as suas soluções e comunicação podia servir melhor o segmento de mercado. Foram assim realizadas diversas análises externas e internas à ISA, acompanhadas de análises SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) e PEST (Política, Económica, Social e Tecnológica), dando espaço para a realização de um plano de marketing, onde foram revistos os principais P's do Marketing (Preço, Produto, Distribuição e Comunicação) da estratégia da ISA (ver **Apêndice II**).

Com o avançar do período de estágio, meses depois foi desenvolvido um breve plano de comunicação para o ano civil seguinte (2016), assim como um plano de orçamentação para 2016. Foi dada primazia a ideias possíveis de aproveitar do já realizado plano de marketing, com sugestões de melhoria e novas ideias para comunicar os dois verticais (TTA e SH) da ISA.

A tarefa de aprender e desenvolver uma apresentação sobre a ISA e a sua oferta, para o segmento de mercado em que atua, fomentou um conhecimento que ajudou e desenvolveu capacidades para realizar as restantes tarefas que vieram a ser desempenhadas ao longo do estágio, principalmente para desenvolver o plano de marketing e o plano de comunicação.

Para esta tarefa foram cruciais a experiência adquirida em Marketing, assim como a formação académica na área de Gestão e na área de Marketing. Estas permitiram uma outra perspetiva sobre as análises realizadas, sobre a forma como a comunicação estava a ser desenvolvida e de que forma outras poderiam ser melhoradas e aproveitadas. Os

conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico contribuíram para um raciocínio e uma formulação de ideias com base em conhecimentos intrínsecos à formação.

3.2.2 Apoio na revisão e complementação da informação corporativa e de portefólio (Tarefa 2)

Após um maior conhecimento da área de negócio da empresa e do seu meio envolvente, a segunda tarefa consistiu em apoiar na revisão e complementar toda a informação corporativa e de portefólio da empresa.

O desenvolvimento desta tarefa relacionou-se com o facto de a ISA ter passado por um processo de cisão recente, o que levou a que o seu material de comunicação interno e externo ficasse desatualizado, precisando assim de uma renovação.

Posto isto, e de acordo com a estratégia planeada foram revistas as várias brochuras com as soluções e as *datasheets* da ISA, as diversas apresentações corporativas e das soluções que oferecem ao mercado. Adaptando um nível de comunicação mais simples e atual e adotando o vermelho como cor única, ao invés do laranja habitualmente usado antes da cisão para a área de negócio de *Oil & Gas*.

Para além destes, também outros documentos técnicos foram revistos e complementados, seguindo a estratégia de comunicação atual e simplista, como por exemplo o *White Paper* da solução para *Smart Homes* – ISAhub, o reaproveitamento do *White Paper* de *Smart Logistics*. E ainda documentos mais específicos como os manuais de utilização dos diversos *softwares* direcionados para o cliente da ISA (como da solução iGas Cylinder, do *software* Prognos e do Mammut) (ver **Apêndice III**).

3.2.3 Revisão e elaboração de *case-studies* e *use-cases* (Tarefa 3)

Uma vez que o processo de renovação de todo o portefólio relativo a brochuras e apresentações se encontrava renovado e atualizado, a terceira tarefa consistiu em dar continuidade à renovação retificando casos de estudo realizados anteriormente, com textos atualizados e ao mesmo tempo dar início a novos casos de estudo.

O desenvolvimento dos casos serviu para chegar mais perto dos clientes e parceiros da ISA demonstrando-lhes a oferta da empresa e em que nicho de mercado a mesma atua no mercado de *Oil & Gas*.

Contudo, os casos de estudo realizados nem sempre estavam direcionados para as soluções e clientes da ISA, por vezes foram realizados estudos sobre novos mercados em que a ISA poderia vir a atuar no futuro. Realizaram-se ainda estudos sobre potenciais clientes

e parceiros e estudos de mercado relativamente à concorrência, que atuassem nas mesmas áreas de negócio e providenciassem o mesmo género de soluções que a ISA (ver **Apêndice IV**).

Nesta tarefa foram realizados cerca de 4 casos de estudo, entre revisões e novos estudos, pelo que após a sua realização os mesmos resultavam em apresentações ao CEO e restante departamento de MarCom.

3.2.4 Apoio na organização da Feira WLPGA, Singapura (Tarefa 4)

No decorrer do estágio a ISA tinha no seu planeamento a presença numa feira de cariz internacional. Pelo que a quarta tarefa consistiu em apoiar o departamento de MarCom na organização e na tomada de decisões relativamente à participação da feira *World Liquefied Propane Gas Association* (WLPGA) – Feira mundial da indústria de GPL, que em 2015 decorreu em Singapura.

O desenvolvimento desta tarefa relacionou-se com a elaboração de *brainstormings* relativamente à produção do *stand* na feira e material gráfico a ser demonstrado no mesmo, à sua disposição e que elementos mobiliários o mesmo deveria ter. Para além da produção de ideias, o apoio deu-se com a criação e escrita de cartas convites para pessoas de renome e com elevados cargos, que faria todo o sentido convidar para estar presente no *stand* da ISA na feira (ver **Apêndice V**).

3.2.5 Apoio na produção de material de marketing (Tarefa 5)

Por forma a complementar mais a informação que a ISA disponha até ao momento, e após uma maior perceção do negócio e conhecimento do *core business* da ISA, a quinta tarefa relacionou-se com a criação de conteúdos. O objetivo passava por realizar conteúdos que ajudassem a que a empresa estivesse mais presente no mercado e por consequência junto do seu segmento-alvo, tarefa esta que perdurou o restante período de estágio (ver **Apêndice VI**).

Posto isto, os *media* passaram a fazer parte do dia-a-dia vivido no estágio. Inicialmente, a tarefa referia-se à criação de artigos, para futura publicação no *website* institucional, nas redes sociais mais relevantes, nomeadamente *LinkedIn*, *Facebook* e *Twitter*, onde a ISA se insere. Assim como, para *newsletters* externas direcionadas aos clientes e parceiros da entidade, de modo a dar a conhecer as novidades que a ISA tinha para apresentar, ou simplesmente notificando e mantendo um relação com os seus clientes e parceiros, atualizando-os acerca do que se passava no mercado de GPL. Para complementar

esta fase de criação de conteúdo, foram pesquisados e explorados fóruns de discussão *online* de temáticas de interesse na área de atuação da ISA. De modo a posteriormente impulsionar e divulgar mais a empresa e as suas soluções, aproveitando a exposição nos fóruns para captar um maior número de *leads* (potenciais clientes) e clientes. Ao longo do estágio foram criados cerca de 10 artigos, que foram posteriormente publicados após revisão dos mesmos.

Numa segunda fase, foram as *newsletters* que passaram também elas a ser uma das tarefas chave do estágio. Esta tarefa consistia em, realizar *newsletters* externas e campanhas de *email* marketing quando existia um comunicado, ou uma novidade de maior relevo para dar a conhecer aos clientes e parceiros. Esta parte da tarefa foi realizada com recurso e apoio do Mailchimp (*website* de criação de *newsletters* e campanhas de *email* marketing).

Outra tarefa residia em conjunto com os restantes departamentos da ISA, realizar mensalmente a *newsletter* interna – “What’s new”. Esta tarefa consistia em produzir artigos que noticiassem o que o departamento de MarCom tinha desenvolvido e planeado no mês corrente; realizar uma revisão dos textos dos demais departamentos; publicar todos os artigos no blogue interno da empresa; e por fim colocar todas as notícias num ficheiro *Hyper Text Markup Language* (HTML) que daria origem à *newsletter*. Sendo para a ISA os colaboradores um ponto fulcral do seu negócio, a *newsletter* interna passava por uma dinamização interna, onde era criado um espírito de equipa e entre ajuda, aproximando os departamentos através do trabalho conjunto e da partilha de novidades entre todos. Esta tarefa resultou em cerca de 7 *newsletters* entre as internas e externas à empresa e ainda cerca de 4 campanhas de *email* marketing.

Numa terceira fase, um desafio foi lançado. O mesmo consistia em conseguir publicar um artigo acerca da solução *core* em revistas internacionais da especialidade. Para que deste modo a ISA conseguisse atingir o seu segmento-alvo, divulgando mais a empresa e as suas soluções, aumentando a sua visibilidade no mercado, com o objetivo de captar um maior número de *leads* e gerar um *word of mouth* positivo. Assim após uma pesquisa alargada acerca de revistas da especialidade inseridas no mercado de *Oil & Gas*, e alguns contactos, o artigo foi publicado até à data do fim do estágio em pelo menos duas revistas, dando assim o desafio como alcançado.

Outra das tarefas executadas por forma a produzir um melhor material de marketing, consistiu em realizar um *benchmark* acerca do manual da concorrência. Esta tarefa compreendia uma pesquisa na diversa concorrência direta da ISA, de que forma as

mesmas tinham realizado o manual do produto que fosse na sua maioria idêntico ao produto estrela da ISA. Posto isto, seria possível melhorar o manual do produto e comunicar melhor para o exterior, ou seja, para os clientes e parceiros da entidade de acolhimento.

3.2.6 Apoio na organização de contactos (clientes/ parceiros) no CRM (Tarefa 6)

Ao longo do tempo a ISA, tal como todas as empresas que comercializam produtos ou serviços pretendem alcançar o seu segmento alvo, angariando contactos e convertê-los em clientes, com o objetivo final de conquistar a sua lealdade. Para que esta tarefa seja concretizada, na ISA é realizado numa primeira instância a identificação de contactos.

De forma geral, este processo é na sua grande maioria realizado pelo departamento de MarCom através dos contactos angariados na participação da ISA em diversas feiras de cariz internacional. Contudo, nem sempre o primeiro passo é dado pela empresa, chega a acontecer que seja o consumidor a dirigir-se à empresa, questionando-a sobre os seus produtos e serviços.

Esta é denominada a fase da *lead*, onde por norma o departamento de MarCom encontra uma abertura para um potencial cliente, criando no CRM uma abertura de conta. Nesta coloca toda a informação sobre o potencial cliente, desde a dimensão do parque de tanques que o cliente tem, a área de negócio em que opera, como correu o contacto – *email*, telefonema, feira, entre outros dados que sejam fornecidos no primeiro contacto.

Posterior a esta criação, a informação é passada ao departamento de *Sales* para que contactem a *lead* já qualificada, ou seja, com os dados já introduzidos no CRM. Contudo, esta fase de *Lead* pode ainda ser realizada pelo departamento de *Sales* quando conveniente.

No entanto, esta fase descrita confunde-se em parte com a fase que a segue, a identificação da oportunidade, muito devido à capacidade de qualquer departamento da ISA poder procurar e identificar uma oportunidade. Assim como na fase da *lead*, nesta fase as oportunidades são identificadas por qualquer área, sendo principalmente pelo departamento de *Sales*, através do registo da oportunidade no CRM, com os dados acerca do parque de tanques, a capacidade de pagamento da empresa, entre outras, atribuindo a oportunidade ao responsável que a criou. Quando a oportunidade surge através de um parceiro, a mesma deve identificar o parceiro e o cliente final a que está associada.

De seguida dá-se a fase da qualificação da oportunidade, onde a oportunidade deve ser qualificada o melhor possível. Nesta fase verificam-se se as oportunidades encontradas

estão alinhadas com a estratégia interna da empresa. Define-se a oportunidade relativamente ao âmbito; *timelines* e valor; identifica-se a concorrência que existe no mercado onde a oportunidade se insere; trabalha-se com o cliente ou um representante do mesmo com capacidade de decisão, avaliando se de facto a empresa pretende realizar a oportunidade; e por fim são avaliadas as probabilidades de conquista da oportunidade.

A fase seguinte está relacionada com a proposta ao potencial cliente, pelo que numa primeira instância realiza-se um documento onde é descrita a proposta a ser realizada. Numa segunda etapa é realizada a cotação, onde se realiza uma proposta de orçamento para o cliente, de acordo com as linhas orientadoras relativas à tabela de preço praticada. Após toda esta preparação e realização de documentos e da proposta efetivamente elaborada, a mesma é enviada ao potencial cliente, iniciando a última fase deste processo, a negociação.

No entanto, ainda na fase da proposta pode acontecer que a mesma tenha de voltar à fase da qualificação da oportunidade, quando são necessários mais dados sobre o potencial cliente, ou por alguma razão foram necessárias mudanças.

Relativamente à fase da negociação, esta relaciona-se com a submissão da proposta ao potencial cliente, esclarecendo todos os pontos da proposta ao mesmo. Ainda nesta fase pode existir a necessidade de reformular alguns pontos de acordo com o *feedback* obtido e o que foi definido entre as partes, devendo depois voltar a negociar com o potencial cliente. Após este procedimento, é necessário manter um contato ativo com o cliente, por forma a fomentar a tomada de decisão e discutir as condições no sentido de obter a adjudicação.

Posto isto, os resultados da negociação têm duas vias, as oportunidades perdidas, que são as negociações que não obtiveram todas as condições aceites, pelo que a oportunidade passa a constar no CRM como “*discontinued*” ou “*lost*”. E por fim, as oportunidades realizadas, estas são as negociações que ficaram estabelecidas entre as partes através da celebração de um contrato com a ISA. Pelo que aqui devem ser estabelecidas e definidas as condições que devem constar no contrato. Estas oportunidades constam no CRM como “*won*”.

Este é um processo bem estruturado, onde é possível seguir a oportunidade e de que forma esta vai progredindo, pelo que de acordo com a fase em que a oportunidade se encontra, a mesma é nomeada com uma percentagem que indica a probabilidade de a oportunidade ser adjudicada.

Por fim, é possível visualizar uma pirâmide com as percentagens e números de oportunidades nas diversas fases, uma pirâmide geral e outra por cada comercial. Como é de esperar, esta é uma pirâmide invertida, onde existem bastantes *leads* que se tentam converter em oportunidades (base da pirâmide), afunilando até à fase da negociação (ver **Anexo I**).

O CRM tem contribuído para ajudar a equipa de *Sales*, assim como a administração a perceber os progressos que são realizados, assim como a definir estratégias futuras, de acordo com o número e percentagem de oportunidades que são realizadas nas diversas fases.

A utilização do CRM no seio da ISA, tem-se vindo a revelar uma mais-valia. Embora este seja um *software* que está a dar os primeiros passos na empresa, visa ajudar também a equipa do MarCom a conhecer mais os seus clientes e por que razão os mesmos procuram a ISA. Através dos dados obtidos pelo CRM começam a ser pensadas e preparadas, ainda que de forma bastante inicial, campanhas de *email* marketing redirecionadas a clientes específicos com ofertas individuais e personalizadas. Progredindo desta forma a comunicação que a ISA faz para o exterior, realizando uma comunicação personalizada, estreitando laços com clientes tentando a sua lealdade e a obtenção de um *word of mouth* positivo por parte dos clientes potenciais e atuais, assim como dos parceiros.

Assim sendo, esta sexta tarefa consistiu em apoiar o departamento de *Sales* a organizar os contatos no CRM, analisando as oportunidades que se encontravam em aberto na base de dados, de modo a que as mesmas pudessem ser fechadas, e indicando o seu desfecho de oportunidade conseguida ou perdida.

3.2.7 Apoio na estruturação do novo *website* (Tarefa 7)

Inicialmente a tarefa consistia em apoiar a estruturação da informação do portal de parceiros. Este teria conteúdo, complementando o que existia no *website*. No entanto, a entidade de acolhimento decidiu realizar um novo *website* pelo que não fazia sentido duplicar a informação no portal parceiros. Posto isto, o mesmo passou a ser um repositório de documentação que faculta toda a informação útil num local específico para os parceiros, com o objetivo de chegar junto dos parceiros atuais, e que complementa o *website*.

Desta forma a tarefa em causa substituiu-se por apoio na estruturação da informação no novo *website*. Posto isto, a tarefa desempenhada tinha por base a ajuda de produção de conteúdos relativamente ao texto institucional da empresa, assim como sobre as parcerias e sobre as soluções da empresa, incluindo descrição das mesmas e principais benefícios.

O trabalho de equipa resultou em textos renovados, adaptados ao novo estilo de comunicação da ISA e que acompanham o desenvolvimento da empresa, pelo que hoje em dia pode ser consultado no seu *website*. Esta tarefa consistiu também em criar mensagens automáticas para quando são realizados *downloads*, envio de currículos ou quando existe um pedido de contacto, que não existiam no *website* anterior. O objetivo desta tarefa consistia em transmitir para o consumidor uma mensagem de agradecimento e acerca da brevidade com que terá resposta (ver **Apêndice VII**).

Uma vez que o novo *website* se encontrava mais moderno e intuitivo permitindo aos seus clientes chegar de forma mais rápida aos conteúdos desejados, a ISA pretendeu também facilitar o acesso interno ao repositório do MarCom. Pelo que, outra das tarefas realizadas, consistiu em realizar a migração da informação útil interna do departamento de MarCom para uma nova plataforma, que permitia que a informação depositada pudesse ser consultada em qualquer parte do Mundo, o SharePoint. Uma ferramenta bastante útil em especial para os colaboradores do departamento de *Sales*, quando realizam viagens de visitas a clientes.

Embora esta tarefa estivesse agendada no protocolo para o mês de janeiro, a mesma foi realizada a meados de novembro, uma vez que o estágio tinha como término o início do mês de janeiro, não dando assim margem de conclusão da tarefa.

3.2.8 Análise de grupos das redes sociais (Tarefa 8)

No decorrer do estágio e das tarefas desenvolvidas foi crescendo a necessidade de aumentar o número de contactos a quem a informação comunicada pela ISA chegava. Posto isto, a oitava tarefa consistiu em realizar uma análise a documentos já criados, com diversos contactos de empresas que seriam potencialmente interessantes de se seguir ou conectar nas redes sociais.

Desta forma, ao analisar as empresas que melhor se enquadravam no perfil pretendido pela ISA, foi realizada uma pesquisa das mesmas nas redes sociais, tornando assim o perfil da ISA seguidor do perfil da empresa em causa no Twitter, e conectando as empresas e integrando grupos de interesse ao perfil da ISA no LinkedIn.

Através desta tarefa foi possível alargar a rede de contactos da ISA nas redes sociais em causa, interpretando esta como mais uma oportunidade de negócio para gerar *leads* e potenciais futuros clientes ou parceiros, e ao mesmo tempo divulgar a empresa nas redes sociais.

Embora esta tarefa estivesse calendarizada no protocolo para o mês de fevereiro, a mesma foi realizada a meados de dezembro, uma vez que o estágio tinha como termo o início do mês de janeiro.

3.2.9 Reporting sobre CRM (Tarefa 9)

Por motivos alheios ao estágio e às tarefas desenvolvidas no mesmo, a tarefa 9 não foi realizada. A administração da ISA assim como o departamento de MarCom e outros, ainda se encontravam a tentar reunir os dados necessários para alocar a informação da melhor forma no CRM, pelo que não existiu capacidade nem recursos para tornar a tarefa possível de se realizar.

3.2.10 Outras tarefas desenvolvidas

Para além das tarefas principais indicadas, foram realizadas tarefas complementares de apoio ao departamento de MarCom (ver **Apêndice VIII**). Uma destas tarefas relacionou-se com a criação de uma análise e apresentação acerca das oportunidades de fusões e aquisições de empresas na área de *Oil & Gas* e da área tecnológica, assim como um diagrama espinha de peixe, para que com esta informação fosse possível verificar a tendência de mercado.

No decorrer do estágio, realizou-se ainda um documento acerca dos dados necessários para o registo das marcas dos produtos da ISA. Assim como, as taxas relativamente aos países e organizações mais importantes de realizar o registo.

Por fim, foi dado um apoio inicial, através de *brainstormings*, na preparação para a primeira feira do ano de 2016 de gás propano.

4 Análise crítica

Numa primeira instância a oportunidade de realizar o estágio curricular na ISA foi sem margem de dúvida uma experiência que excedeu as expectativas iniciais. Desde a oportunidade de integração numa equipa jovem, cheia de talento, altamente qualificada e profissional, ao ambiente que se vive dentro da própria organização, até às tarefas desenvolvidas em parte bastante desafiantes.

Esta aprendizagem e necessidade de conhecer melhor estes pontos foi fulcral para atingir os objetivos propostos inicialmente. Posto isto, o estágio permitiu alargar conhecimentos. Mas acima de tudo, possibilitou conhecer de perto e aprender a comunicar, numa perspetiva profissional, para o segmento B2B. Algo bastante valorizado, na medida em que este é um tema pouco aprofundado na faculdade, dado que o segmento B2C está mais presente na vida dos discentes como consumidores finais. No entanto, a temática do segmento B2B é bastante importante visto que os mercados industriais se têm vindo a afirmar a nível nacional.

4.1 Competências adquiridas

Relativamente às competências técnicas adquiridas, o estágio na ISA proporcionou o desenvolvimento da capacidade de orientação para objetivos, que foram adquiridos através da realização do plano de marketing e do plano de comunicação de acordo com a linha de orientação estratégica da empresa e com o sector em que se insere.

Facultou ainda a possibilidade de melhorar a capacidade de comunicação e de orientação para o cliente, através da produção de material de marketing para complementar o portefólio corporativo, e do conteúdo de marketing criado para comunicações externas e internas à empresa. Tendo realizado cerca de 10 artigos a serem publicados posteriormente no *website* e nas redes sociais, cerca de 4 casos de estudo, cerca de 4 campanhas de *email marketing* e cerca de 7 *newsletters*.

Outras capacidades que foram aprimoradas relacionam-se com o pensamento analítico e a capacidade de organização. Estas foram aperfeiçoadas a partir do apoio na organização de uma feira de cariz internacional, no apoio na construção do conteúdo para o novo *website* institucional e na realização de análises de grupos nas redes sociais.

Quanto às competências pessoais que foram beneficiadas e aperfeiçoadas ao longo do estágio, a primeira foi sem dúvida a melhoria da capacidade de aprendizagem. Esta foi proporcionada através da necessidade de aprender mais sobre a empresa e o meio envolvente em que se insere. Por sua vez, esta capacidade desenvolveu e tornou as competências de trabalhar em equipa e de relacionamento interpessoal melhores, dado que a escassez sobre a parte mais técnica da empresa levou à necessidade de comunicar com os diversos colaboradores da ISA. Assim como, a trabalhar em conjunto com alguns deles, de modo a comunicar melhor para o exterior. Consequentemente, esta beneficiou a capacidade de trabalhar em ambiente institucional e a disciplina pessoal.

Por fim deu-se um aperfeiçoamento relativo à comunicação verbal e escrita em diferentes idiomas, obtido quer através das comunicações realizadas internamente com as apresentações, quer externamente através das comunicações para o exterior (notícias, *newsletters*, entre outros).

4.2 Contributos da formação académica

Para além de aumentar e proporcionar a melhoria de cada uma das capacidades *supra* mencionadas, desde a capacidade de aprendizagem até à de comunicação, o estágio facultou ainda a aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo do percurso curricular. Particularmente de marketing estratégico e em parte de marketing de serviços lecionadas no mestrado, e ainda as unidades curriculares da licenciatura em marketing.

As tarefas desenvolvidas ao longo do estágio foram realizadas com um elevado grau de autonomia, o que ao mesmo tempo foi implicando um aumento de responsabilidades e espírito de trabalho em equipa, algo que está inerente na cultura organizacional da ISA.

4.3 Resultados obtidos e proporcionados

O principal resultado das atividades realizadas foram a produção de material de marketing e a criação de conteúdos para as comunicações da empresa. Estas estiveram de acordo com algumas das sugestões de atividades a realizar decorrentes do plano de marketing efetuado no início do estágio, entre outras atividades já definidas pela área do MarCom para o ano de 2015. Dado que na altura em que o estágio iniciou o departamento de MarCom ainda se encontrava a realizar o processo de transformação da imagem da ISA para o exterior, resultante da cisão sofrida no fim do ano de 2014, tornou-se crucial, na minha opinião, priorizar a nova forma de comunicar da empresa. Posto isto, realizou-se uma

renovação do material de marketing, tornando a forma de comunicar mais atual, moderna e ao mesmo tempo simples. Assim como, se adotou o vermelho como cor única, ao invés do laranja que era habitualmente utilizado na área de negócio *Oil&Gas* (que descendia da época pré-cisão). Deste modo, foi possível começar a comunicar para o cliente de forma coerente e consistente com a nova imagem. Ao mesmo tempo, a ISA transmitia e posicionava-se como uma empresa moderna, sempre atenta ao mercado em que se insere e de qualidade face aos seus correntes, uma vez que atua num mercado tecnológico competitivo.

É possível afirmar que através deste estágio a ISA obteve novos pontos de vista relativamente à forma como comunica para o exterior e da imagem transmitida. Ao mesmo tempo que angariou novas ideias decorrentes do plano de marketing e de comunicação, assim como novas formas de comunicar expressas no material de marketing revisto e/ou realizado como as brochuras, casos de estudo, *White Papers*, entre outros. Também os conteúdos de marketing produzidos para o *website* institucional, redes sociais, revistas, campanhas de *email marketing* e *newsletters* internas e externas, foram outros dos benefícios obtidos pela empresa.

4.4 Barreiras e dificuldades sentidas

No que diz respeito às principais dificuldades sentidas no estágio, estas referiram-se sem dúvida primeiro ao sector em que a empresa se insere. Dado que este é um nicho de mercado bastante específico, juntando-se a isto a necessidade de compreender as soluções e produtos que a empresa oferece ao mercado, ou seja, a natureza tecnológica da empresa.

Em segundo, foi indispensável perceber e compreender de que forma se deve lidar e comunicar com o segmento do sector em que a ISA se insere, ou seja, o segmento B2B. Pelo que a maior parte do tempo foi dedicado a estudar, analisar e comunicar para o segmento alvo da empresa. Por forma a ultrapassar as barreiras e limitações encontradas a disponibilidade da equipa de MarCom, assim como das restantes equipadas da ISA, foram essenciais para uma orientação, no sentido correto, e entendimento das diversas matérias mais técnicas de forma eficiente.

4.5 Contributos da entidade de acolhimento

A possibilidade de ter estado integrada numa organização como a ISA foi sem dúvida uma oportunidade. A ISA é uma empresa dotada de um quarto de século de experiência, robusta e que aposta na inovação tanto tecnológica, como nos talentos humanos

que constituem a empresa. As equipas que integram a ISA são formadas por pessoas jovens, dinâmicas, cheias de talento e altamente qualificadas, proporcionando um ambiente acolhedor e de companheirismo para com os novos colaboradores, mesmo que em situação temporária, como os estágios curriculares. No entanto, na ISA não se trata apenas de desenvolver as competências pessoais dos novos colaboradores. É também estimulado o desenvolvimento de competências técnicas através de um incentivo à aprendizagem a nível profissional, ao mesmo tempo que existe abertura por parte das equipas que constituem a empresa para a criação e geração de novas ideias. Pelo que é dada autonomia aos novos colaboradores. Tudo isto faz parte da cultura organizacional que está inerente à ISA.

Também a área do MarCom não é exceção, foi possível ao longo do estágio contactar com pessoas que ajudaram e se empenharam em demonstrar o que de melhor se pode fazer quando se é liderado e motivado por alguém que gosta do que faz, contagiando os outros com essa força de vontade e alegria de trabalhar. É ainda de notar a capacidade que o departamento tem de atingir os objetivos definidos, mesmo com um número reduzido de pessoas na equipa. Dado que ao mesmo tempo o departamento consegue marcar presença e estar disponível para cada um dos departamentos que constituem a ISA, abraçando e alcançando, com um espírito aventureiro, os desafios propostos.

4.6 Oportunidades de melhoria

Apesar de todos estes pontos fortes inerentes à empresa e que a fazem destacar-se, existem algumas oportunidades de melhoria que sugiro, a nível exterior e interior à organização.

A estratégia de marketing da ISA para o sector onde está inserida, direciona-se para o segmento B2B, onde a dificuldade em converter os contactos angariados é maior comparativamente ao B2C. Pelo que é de extrema importância impulsionar o segmento alvo para a compra, um processo que por si só é complexo. Posto isto, são sugeridas duas oportunidades de melhoria para proporcionar este impulso com base na comunicação.

A primeira sugestão relaciona-se com a necessidade de divulgação da experiência de empresas que trabalham com a ISA. A segunda relaciona-se com a captação de potenciais clientes através de bons conteúdos de marketing. As ações a desenvolver devem basear-se em marketing de conteúdo com o objetivo de informar, gerar valor para os clientes, bem como criar uma perceção de valor e qualidade positiva da empresa. Estes objetivos podem

ser conseguidos através da partilha das expectativas iniciais e das experiências obtidas das principais empresas que cooperam e são clientes da ISA. Permitindo a criação de um *word of mouth* positivo, pelo que através da criação de mais e melhores conteúdos de marketing proporciona ligações relacionais com o segmento e por fim, permite conquistar a lealdade do cliente atual.

Para além das duas sugestões dadas, uma outra que surge após o estudo do tema deste relatório relaciona-se com a necessidade da empresa apostar no marketing relacional. Embora recentemente tenha implementado um processo de gestão integrada, o CRM – intrinsecamente ligado ao marketing relacional. O CRM permite à empresa ter uma maior perceção dos gostos e necessidades do cliente, no entanto, este ainda não está a funcionar por completo na área do marketing. O marketing relacional é fundamental para obter um cliente satisfeito que por sua vez será leal (Ashley *et al.*, 2011).

Deste modo, torna-se crucial o uso de ferramentas de marketing relacional como o CRM de forma recorrente e contínua no departamento MarCom. A sua utilização deve ter como foco a realização de uma melhor gestão das campanhas de marketing. Por forma a segmentá-las o melhor possível, evitando subscritores não interessados, ou até na perda de subscritores, devido aos conteúdos serem pouco relevantes para os mesmos ou mal direcionados. Ao mesmo tempo, o uso do CRM poderá levar à lealdade dos clientes e parceiros, assim como um *word of mouth* positivo sobre a empresa, a partir da dinâmica gerada através das campanhas criadas pela ISA.

A nível interno a ISA tem como oportunidade de melhoria a comunicação interna. Dado que, existem algumas lacunas na comunicação entre departamentos e na troca de informação dos propósitos que a empresa pretende alcançar para com os colaboradores de forma geral. É importante e necessário que os colaboradores estejam melhor informados sobre para o que estão a contribuir de forma individual. Para que desta forma possam desenvolver o melhor possível o seu trabalho como um todo, e em conjunto com a administração, para o alcance dos objetivos traçados.

4.7 Limitações do estudo

Relativamente às limitações deste estudo, e no que concerne à pesquisa de literatura, foram sentidas algumas dificuldades em encontrar artigos recentes sobre os diversos temas abordados, nomeadamente quanto aos mercados industriais.

Outra limitação deste relatório está relacionada com a dimensão da literatura analisada. Apesar da tentativa de realizar uma revisão dos principais trabalhos publicados acerca do tema, poderão não ter sido todos abrangidos na análise realizada, pelo que os seus contributos não estão refletidos neste relatório.

5 Conclusão

O facto de as empresas se inserirem num meio ambiente em constante transformação, devido ao desenvolvimento económico e inovação constante da tecnologia, assim como o conseqüente aumento da concorrência, determina que as empresas precisem de estar atentas quer ao mercado em que atuam, quer aos gostos e necessidades dos consumidores. Pelo que, estes fatores contribuem para a consolidação da carteira de clientes das empresas.

No entanto, para as empresas que atuam em mercados industriais, esta não é a sua única preocupação. Também a retenção de clientes e a manutenção de uma relação de proximidade com estes está intrínseca nas empresas, configurando outra das suas preocupações. Os mercados industriais diferem, particularmente, neste ponto dos mercados de grande consumo. Dado que os clientes dos mercados B2B baseiam a sua decisão na funcionalidade ou desempenho, para além da relação que mantêm com o fornecedor; contrariamente aos clientes do mercado B2C que decidem com base no gosto e estética (Anderson & Naurus, 2004). Após a análise às diversas características dos mercados B2B e das suas diferenças comparativamente com os mercados B2C, conclui-se que os mercados industriais são dotados de características próprias relativamente à estrutura, comportamento do comprador e práticas de marketing. Dadas as especificidades inerentes aos mercados industriais, é essencial que os *marketers* idealizem e realizem políticas de marketing e estratégias que se adequem ao mercado, através da aplicação de técnicas especializadas de marketing industrial. Face aos mercados industriais está também intrínseco o marketing relacional.

As relações sempre existiram nos mercados industriais (Ellis, 2011), pelo que o marketing relacional (que surgiu a partir dos mercados B2B) está inerente a estes mercados dada a necessidade de manterem relações de longo prazo entre os *stakeholders*. As relações devem ser geridas com base na cooperação entre as partes e não na competição, tendo como foco satisfazer, reter e conquistar a lealdade dos clientes, através dos benefícios mútuos baseado nas premissas confiança e compromisso, desenvolvidos transversalmente pelas redes de relações (*IMP Group*).

A forma como as empresas se relacionam nos mercados industriais permite numa primeira instância evitar que os consumidores deste mercado mudem com facilidade de fornecedor, devido à perda dos benefícios da relação. E ainda devido ao custo de mudança

que se relaciona, por exemplo, com o facto de um novo fornecedor não conhecer de forma clara as necessidades do comprador, assim como os contratos que estão inerentes a estas relações duradouras, acarretando custos para as partes. No entanto, a forma de as empresas se relacionarem permite às empresas fornecedoras criar valor para os seus clientes e conquistar a sua lealdade. O valor é gerado quer pela oferta diferenciada e personalizada (com base em ferramentas de gestão – como por exemplo o CRM), quer através de aspetos intangíveis e difíceis de serem copiados ou imitados pela concorrência. Criando uma vantagem competitiva sustentável no mercado, através da cooperação entre os *stakeholders* (Cruz, 2009; Ruiz-Molina *et al.*, 2015).

É neste ponto em que a ISA se encontra, esta é uma empresa que opera no mercado industrial de *Oil & Gas*, e entidade de acolhimento onde decorreu o estágio curricular, no departamento de MarCom, em que se insere este relatório. A utilização de processos de gestão integrada, que permitem conhecer mais e melhor os seus clientes e potenciais, está a dar os primeiros passos na empresa, no departamento de *Sales* e de MarCom. No entanto, existe a necessidade latente de implementar a 100% no departamento de MarCom o quanto antes. Dado que a incorporação do marketing relacional nos mercados industriais através das relações entre as partes visa, para além da vantagem competitiva originada pela criação de valor (Ruiz-Molina *et al.*, 2015), a lealdade verdadeira do cliente, ou seja, que o cliente seja um defensor da marca ou empresa. Por forma a atingir este objetivo, as empresas devem realizar uma manutenção à relação que têm com os seus clientes, mantendo a sua satisfação (Berry, 2002), assegurando a confiança, originando por fim um maior comprometimento entre as partes.

Em suma, dada a complexidade das empresas que atuam em mercados B2B, o foco destas deve ser os clientes. Pelo que devem preocupar-se em retê-los, mantendo um elevado nível de contacto e de qualidade com o mesmo, proporcionando-lhes valor, e estabelecendo uma relação de proximidade baseada na confiança e compromisso. É através da integração do marketing relacional nos mercados B2B e do desafio de criar valor, para clientes cada vez mais exigentes com a qualidade e produtos/serviços adequados às suas necessidades, que a lealdade do consumidor surge como consequência natural. E que a vantagem competitiva da empresa é gerada. Relativamente ao estágio, este foi uma oportunidade bastante gratificante, enriquecedora e de grande envolvimento com o mercado profissional.

6 Referências bibliográficas

- AMA: *American Marketing Association* (2013) “About AMA” <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> [22 de janeiro de 2015]
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, XXIX, 18–34.
- Anderson, J. C. (1995). Relationships in business markets: Exchange episodes, value creation and their empirical assessment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 346–350.
- Anderson, J. C., & Naurus, J. A. (2004). *Business market management: Understanding, creating and delivering value*. New Jersey: Pearson Education Inc., Upper Saddle River.
- Andreassen, T., & Lindestad, B. (1998). The effects of corporate image in the formation of customer loyalty. *Journal of Service Marketing*, 1, 82–92.
- Antunes, J., & Rita, P. (2008). O marketing relacional como novo paradigma: Uma análise conceptual. *Revista Portuguesa E Brasileira de Gestão*, 36–46.
- Ashley, C., Noble, S. M., Donthu, N., & Lemon, K. N. (2011). Why customers won't relate: Obstacles to relationship marketing engagement. *Journal of Business Research*, 64, 749–756.
- Baptista, C. (2009). *Manual de Marketing Industrial*. Lisboa: New College.
- Barich, H., & Kotler, P. (1991). A framework for marketing image management. *Sloan Management Review*, 32(2), 94–104.
- Barnes, S. J. (2002). Wireless digital advertising: Nature and implications. *Journal of Advertising*, 21(3), 399–420.
- Benedetto, C. A., & Han, S.-L. (2016). From the special issue editors: Global business-to-business marketing. *Journal of Global Scholars of Marketing Science: Bridging Asia and the World*, 26(1), 1–3.
- Berry, L. (1995). Relationship marketing of services: Growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236–245.
- Berry, L. (2002). Relationship marketing of services: perspectives from 1983 to 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1).
- Brito, C. (2008). *Relationship marketing: From its origins to the current streams of*

research (No. 268). *Harvard Business Review*. Porto.

Carvalho, R. (2010). *Branding para micro e pequenas empresas*. Dissertação de mestrado em Marketing. Universidade do Algarve. <http://sapiencia.ualg.pt/handle/10400.1/1727> [4 de dezembro de 2015]

Castilho, A. S., & Antunes, M. J. (2013). Proposta de um modelo de gestão de conteúdos nos social media: Os estudos de casos das startups. *Revista Interamericana de Comunicação Midiática*, 12(24), 63–87.

Chakiso, C. B. (2015). The effect of relationship marketing on customers' loyalty (Evidence from Zemen Bank). *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 5(2), 58–70.

Chen, P.-T., & Hu, H.-H. (2010). The effect of relation benefits on perceived value in relation to customer loyalty: An empirical study in the Australian coffee outlets industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 405–412.

Cheng, S.-I. (2011). Comparisons of competing models between attitudinal loyalty and behavioral loyalty. *International Journal of Business and Social Science*, 2, 149–166.

Christopher, M., Payne, A., & Ballantye, D. (2009). *Relationship marketing: Creating stakeholder value*. UK: Elsevier Ltd.

Costa, M. P. de A. B. (2014). *Fidelização de clientes em mercados B2B: Caso do setor corticeiro português*. Dissertação de mestrado em Marketing. Universidade de Aveiro. <http://revistas.ua.pt/index.php/estudosdoisca/article/view/3114> [6 de dezembro de 2015]

Cruz, M. da S. (2009). *Criação de valor como resultado da relação fornecedor-cliente em contexto industrial – Estudo de caso*. Dissertação de mestrado em Gestão. Universidade de aveiro. [https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/12092/1/Internship Report - Teresa Amorim - 20021905.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/12092/1/Internship%20Report%20-%20Teresa%20Amorim%20-%2020021905.pdf) [12 de dezembro de 2015]

Day, G. S. (1969). A two-dimensional concept of brand loyalty. *Journal of Advertising*, 9(3), 29–35.

Dwyer, F. R., Shurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51, 11–27.

Ellis, N. (2011). *Business-to-business marketing: Relationships, networks & strategies*. New York, USA: University Press Oxford Inc..

Ford, D., Berthon, P., Brown, S. J., Gadde, L.-E., Häkansoon, H., Naude, P., ... Snehota, I. (2002). *The business marketing course: Managing in complex networks*. Chichester: John Wiley & Sons.

- Gary Lilien, G. R., Bowman, D., Ding, M., Griffin, A., Kumar, V., & Wang, Q. (2010). Calculating, creating and claiming value in business markets: Status and research agenda. *Marketing Letters-A Journal of Research in Marketing*, 21 (3), 287–299.
- Godson, M. (2009). *Relationship marketing*. Oxford, UK: University Press Oxford Inc..
- Gordon, I. (1998). *Relationship marketing: New strategies, techniques and technologies to win the customers you want and keep them forever*. Ontario: Wiley.
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99–113.
- Gummesson, E. (2002). *Total relationship marketing*. Oxford: Butterworth-Heinmann.
- Hallin, I., Johansson, M., & Larsson, C. (2006). *Marketing communication in a B2B market. A case study of the store interior industry*. Dissertação de licenciatura em Gestão. Jönköping International Business School. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:4356/FULLTEXT01.pdf> [8 de janeiro de 2016]
- Harker, M., & Egan, J. (2006). The past, present and future of relationship marketing. *Journal of Marketing Management*, 22, 215–242.
- Harrison-Walker, L. J., & Neeley, S. E. (2004). Customer relationship building on the Internet in B2B marketing: A proposed typology. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12, 19–35.
- Hart, A., & Rosenberger, P. (2004). The effect of corporate image in the formation of customer loyalty: An Australian replication. *Australasian Marketing Journal*, 12(3), 88–96.
- Harwood, T., Garry, T., & Anne, B. (2008). *Relationship marketing: Perspectives, dimensions and contexts*. UK: Mc Graw-Hill Education.
- Holanda, S. M. M. (2008). *Os antecedentes da lealdade no contexto bancário: Um estudo com clientes do segmento empresa*. Tese de doutoramento em Organização e Gestão de empresas. Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/8969> [20 de novembro de 2015]
- Holbrook, M., & Hirschman, E. (1982). The experiential aspect of consumption: Consumer fantasies, feelings and fun. *Journal of Consumer Research*, 9, 132–140.
- Hur, W.-M., Park, J., & Kim, M. (2010). The role of commitment on the customer

benefits-loyalty relationship in mobile service industry. *The Service Industries Journal*, 30(14), 2293–2309.

ISA – Intelligent Sensing Anywhere “About us” www.isasensing.com [5 de dezembro de 2015]

Khedkar, E. B. (2015). Effect of customer relationship management on customer satisfaction and loyalty. *International Journal of Management (IJM)*, 6(5), 1–7.

Kotler, P. (1993). *Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson.

Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *Gestão de marcas em mercados B2B*. Porto Alegre: Bookman.

Kumar, N., & Yakhlef, A. (2016). Managing business-to-business relationships under conditions of employee attrition: A transparency approach. *Industrial Marketing Management*, 1–13.

Kumar, V., & Nayak, J. K. (2015). Examining the relationship between patterns of emotional responses, satisfaction, and loyalty. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*.

Lee, M., & Cunningham, L. (2001). A cost/benefit approach to understanding service loyalty. *Journal of Services Marketing*, 15(2), 113–130.

Leek, S., Turnbull, P. W., & Naudé, P. (2002). Managing business-to-business relationships: An emerging model. *Journal of Customer Behaviour*, 1(3), 357–376.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2010). *Mercator XXI: Teoria e prática do marketing*. Dom Quixote.

Little, E., & Marandi, E. (2003). *Relationship marketing management*. London: Thomson.

Marcos, A. M. (2011). *Os determinantes da lealdade num contexto de serviços: Um estudo no sector segurador português*. Tese de doutoramento em Organização e Gestão de Empresas. Universidade de Coimbra. <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/19157> [20 de novembro de 2015]

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

Martins, J. D. S. (2012). *A lealdade dos clientes particulares aos bancos*.

Dissertação de mestrado em Gestão. Universidade de Coimbra. https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/21506/1/Tese_Final.pdf [17 de dezembro de 2015]

Mendes, M. R. (2012). *O marketing relacional e a fidelização dos estudantes*. Instituto Politécnico de Leiria. Dissertação de mestrado em Marketing Relacional. Instituto Politécnico de Leiria https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/751/1/MMR_Raimunda MENDES_ O marketing relacional e a fidelização dos estudantes.pdf [18 de dezembro de 2015]

Menon, A., Homburg, C., & Beutin, N. (2005). Understanding customer value in business to business relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(2), 1–38.

Milan, G. S., Eberle, L., & Bebbler, S. (2015). Perceived value, reputation, trust and switching costs as determinants of customer retention. *Journal of Relationship Marketing*, 14(2), 109–123.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.

Möller, K. (2006). Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, 35, 913–924.

Nguyen, N., & LeBlanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Service*, 8, 227–236.

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33–44.

Peppers, D., & Rogers, M. (2001). *One to one B2B*. (Oxford, Ed.). Capstone.

Phadtare, M. (2008). *Industrial marketing*. New Delhi: PHI Learning.

Reichheld, F., & Scheffer, P. (2000). E-loyalty: your secret weapon on the web. *Harvard Business Review*, 78(4), 105–113.

Reis, D. (2012). *Estudo de uma plataforma aberta para comunicações M2M*. Dissertação de mestrado integrado em Engenharia Informática e Computação. Universidade do Porto. <http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/65655> [7 de janeiro de 2016]

Ruiz-Molina, M. E., Saura, I. G., & Velázquez, B. M. (2015). Relational benefits, value and satisfaction in the relationships between service companies. *Journal of Relationship Marketing*, 14(1), 1–15.

Salomão, A. R. S. (2014). *Plano de marketing para a empresa: SALSS - Importação e comércio LDA*. Projeto de mestrado em Publicidade e Marketing. Instituto Politécnico de Lisboa. [http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/4440/1/Projecto Andrea Salomão.pdf](http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/4440/1/Projecto%20Andrea%20Salom%C3%A3o.pdf) [10 de novembro de 2015]

Sarmiento, M., Simões, C., & Farhangmehr, M. (2014). Applying a relationship marketing perspective to B2B trade fairs: The role of socialization episodes. *Industrial Marketing Management*, 44, 131–141.

Silva, J. D. (2012). *O impacto do CRM na fidelização de clientes no mercado B2B do setor dos materiais de construção*. Dissertação do mestrado em Marketing Relacional. Instituto Politécnico de Leiria. <https://www.iconline.iplleiria.pt/handle/10400.8/702> [8 de novembro de 2015]

Uncles, M., Dowling, G., & Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4).

Varey, R. J. (2002). *Relationship marketing: Dialogue and networks in the e-commerce era*. Chichester: John Wiley.

Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 365–377.

Webster, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56, 1–17.

Wilson, D. T., & Mummalaneni, V. (1986). Bonding and commitment in buyer-seller relationships: A preliminary conceptualisation, industrial marketing & purchasing. *Industrial Marketing & Purchasing*, 1(3), 44–58.

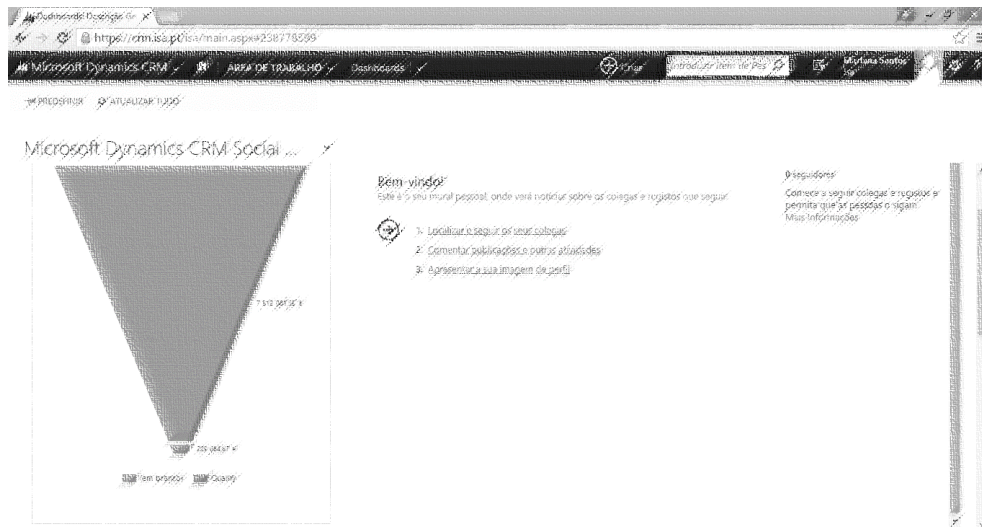
Wirtz, J., Mattila, A., & Tan, R. (2007). The role of arousal congruency in influencing consumer's satisfaction evaluations and in-store behaviors. *International Journal of Service Industry Management*, 18(1), 6–24.

Young, L., Wilkinson, I., & Smith, A. (2015). A scientometric analysis of publications in the journal of business-to-business marketing 1993-2014. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 22(1-2), 111–123.

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Service marketing: Integrating customer focus across the firm*. India: McGraw-Hill.

Anexos

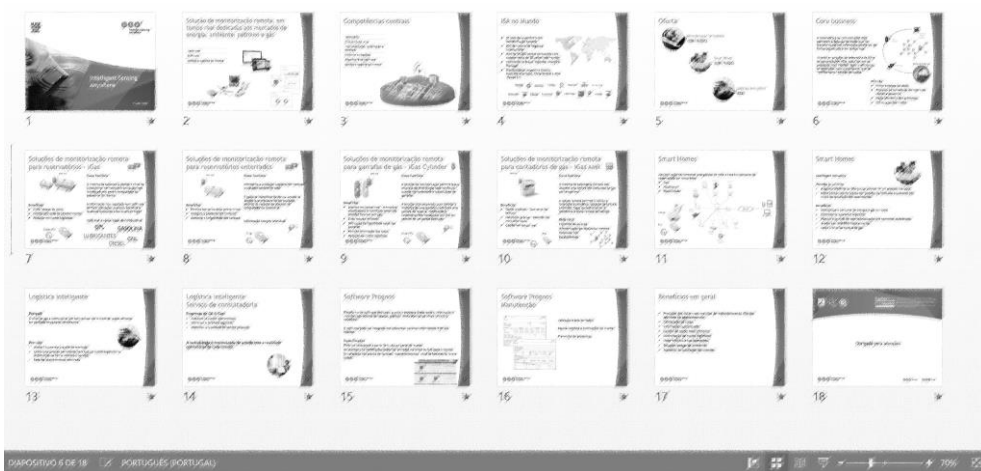
Anexo I. Pirâmide do CRM



Fonte: CRM da Microsoft utilizado pela empresa

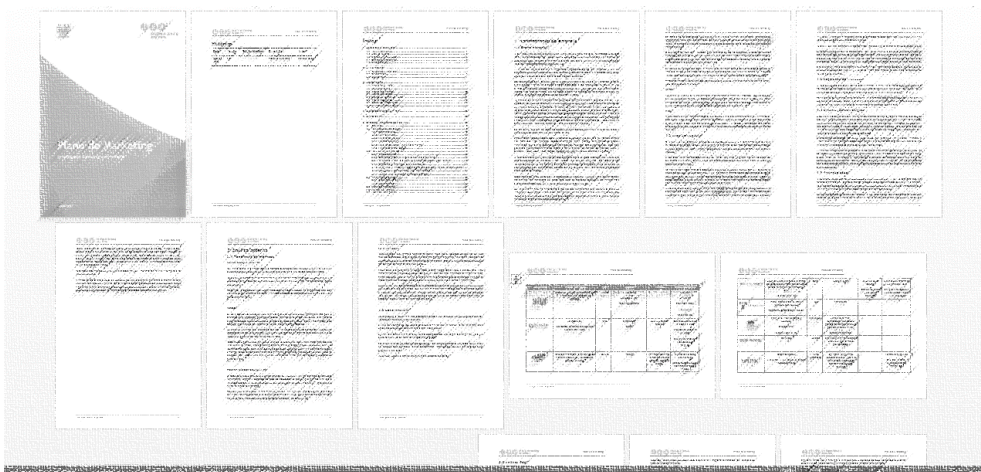
Apêndices

Apêndice I. Apresentação sobre a ISA

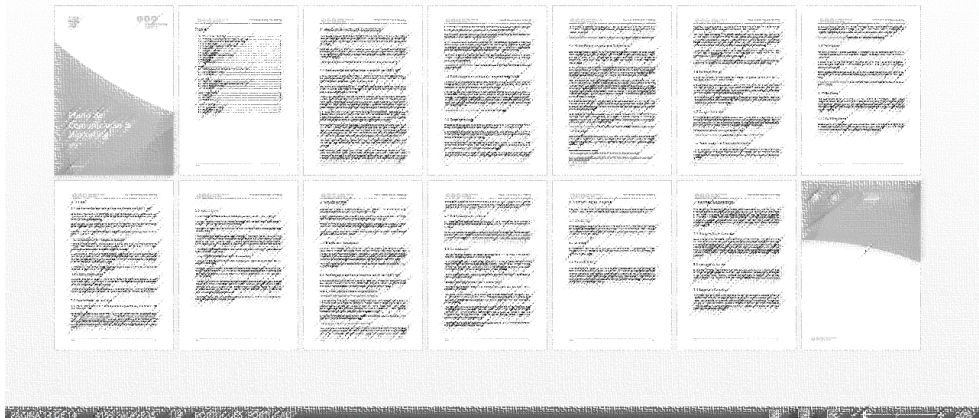


Fonte: Elaboração própria

Apêndice II. Plano de marketing e de comunicação



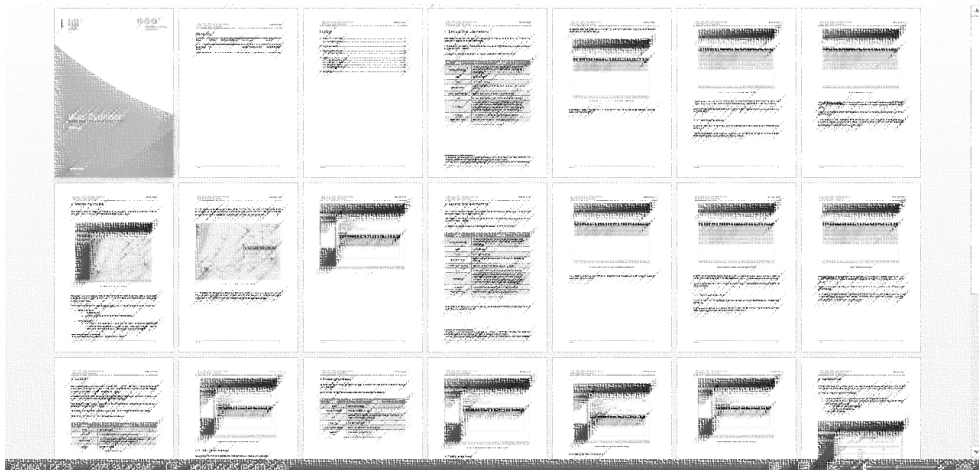
| Projeto | Objetivo | Atividade | Responsável | Orçamento | Estado |
|---------|---------------------|---|---------------------|-----------|-----------|
| 1 | Construção de marca | Desenvolvimento de identidade visual | Equipa de Marketing | 10000€ | Concluído |
| 2 | Construção de marca | Desenvolvimento de estratégia de comunicação | Equipa de Marketing | 5000€ | Concluído |
| 3 | Construção de marca | Desenvolvimento de plano de comunicação | Equipa de Marketing | 5000€ | Concluído |
| 4 | Construção de marca | Desenvolvimento de materiais de comunicação | Equipa de Marketing | 10000€ | Concluído |
| 5 | Construção de marca | Desenvolvimento de canais de comunicação | Equipa de Marketing | 10000€ | Concluído |
| 6 | Construção de marca | Desenvolvimento de campanhas de comunicação | Equipa de Marketing | 10000€ | Concluído |
| 7 | Construção de marca | Desenvolvimento de relatórios de comunicação | Equipa de Marketing | 10000€ | Concluído |
| 8 | Construção de marca | Desenvolvimento de ferramentas de comunicação | Equipa de Marketing | 10000€ | Concluído |
| 9 | Construção de marca | Desenvolvimento de processos de comunicação | Equipa de Marketing | 10000€ | Concluído |
| 10 | Construção de marca | Desenvolvimento de métricas de comunicação | Equipa de Marketing | 10000€ | Concluído |
| 11 | Construção de marca | Desenvolvimento de indicadores de comunicação | Equipa de Marketing | 10000€ | Concluído |
| 12 | Construção de marca | Desenvolvimento de dashboards de comunicação | Equipa de Marketing | 10000€ | Concluído |
| 13 | Construção de marca | Desenvolvimento de ferramentas de análise de comunicação | Equipa de Marketing | 10000€ | Concluído |
| 14 | Construção de marca | Desenvolvimento de relatórios de análise de comunicação | Equipa de Marketing | 10000€ | Concluído |
| 15 | Construção de marca | Desenvolvimento de ferramentas de gestão de comunicação | Equipa de Marketing | 10000€ | Concluído |
| 16 | Construção de marca | Desenvolvimento de relatórios de gestão de comunicação | Equipa de Marketing | 10000€ | Concluído |
| 17 | Construção de marca | Desenvolvimento de ferramentas de otimização de comunicação | Equipa de Marketing | 10000€ | Concluído |
| 18 | Construção de marca | Desenvolvimento de relatórios de otimização de comunicação | Equipa de Marketing | 10000€ | Concluído |



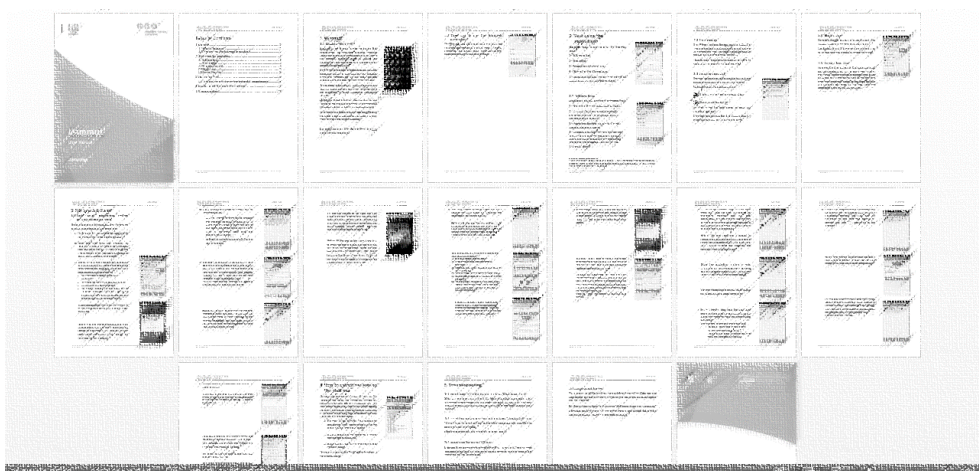
Fonte: Elaboração própria

Apêndice III. Manuais e *White Papers*

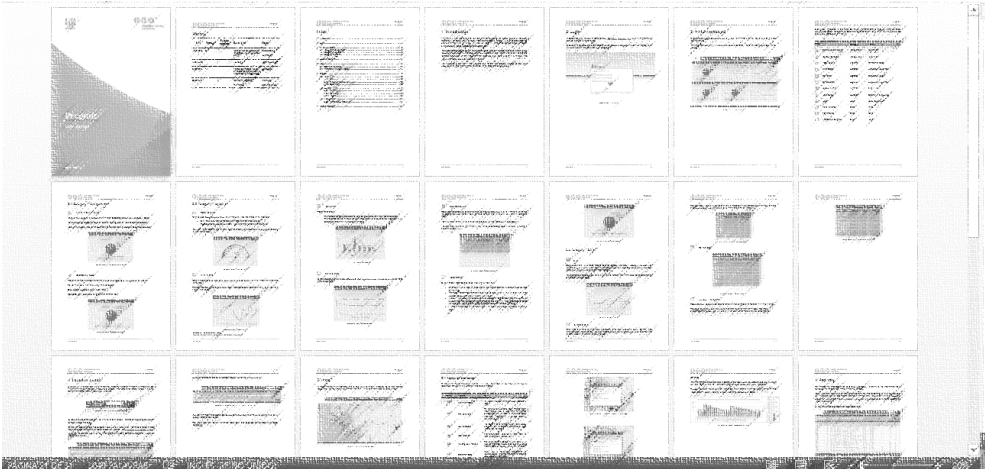
Manual iGas Cylinder



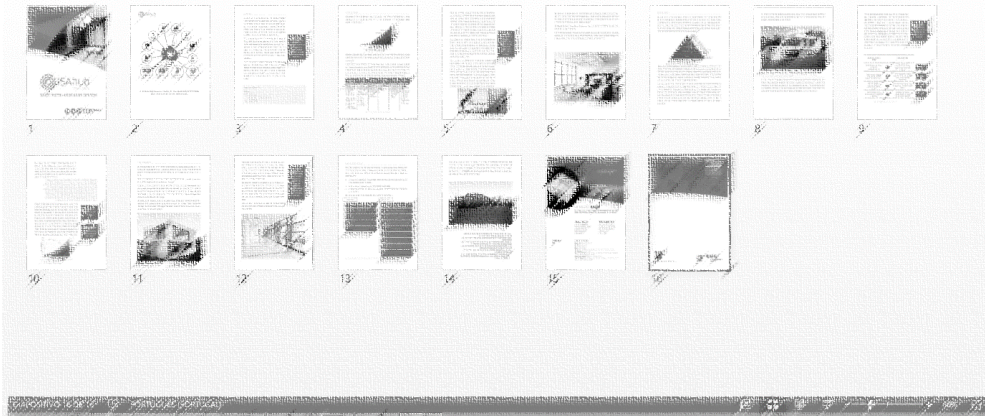
Manual Mammut



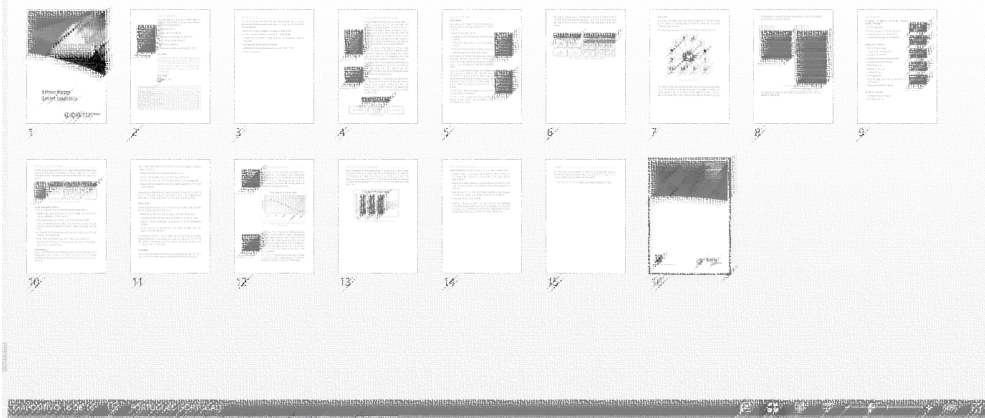
Manual Prognos



White Paper para Smart Homes - ISAhub



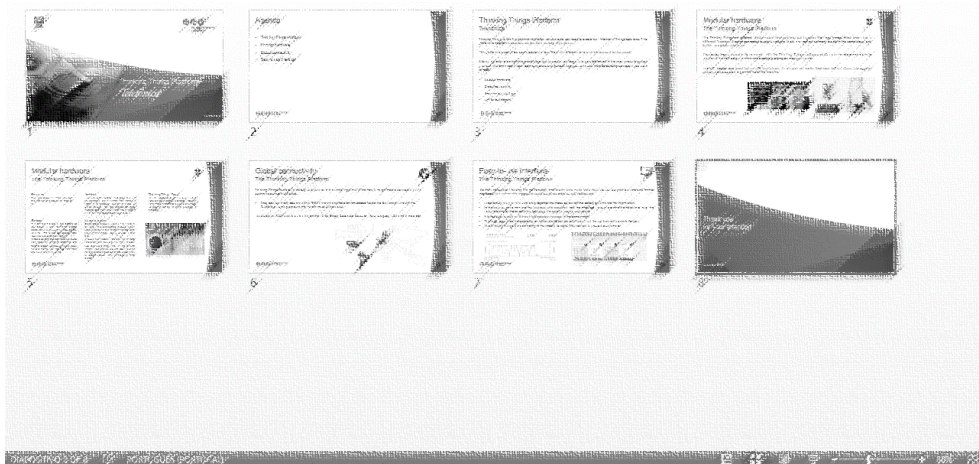
White Paper Smart Logistics



Fonte: Elaboração Própria

Apêndice IV. Casos de estudo

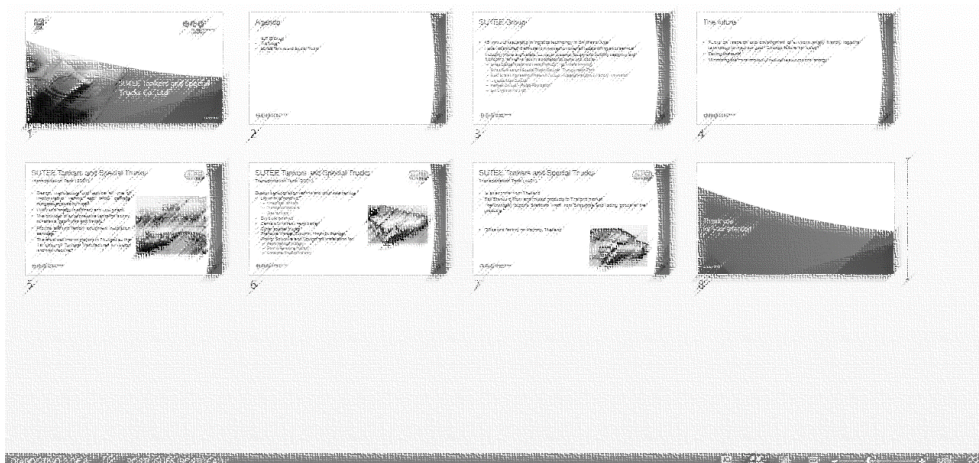
Caso de estudo sobre o cliente da ISA



Caso de estudo sobre um novo mercado a explorar



Caso de estudo sobre um potencial cliente/ parceiro

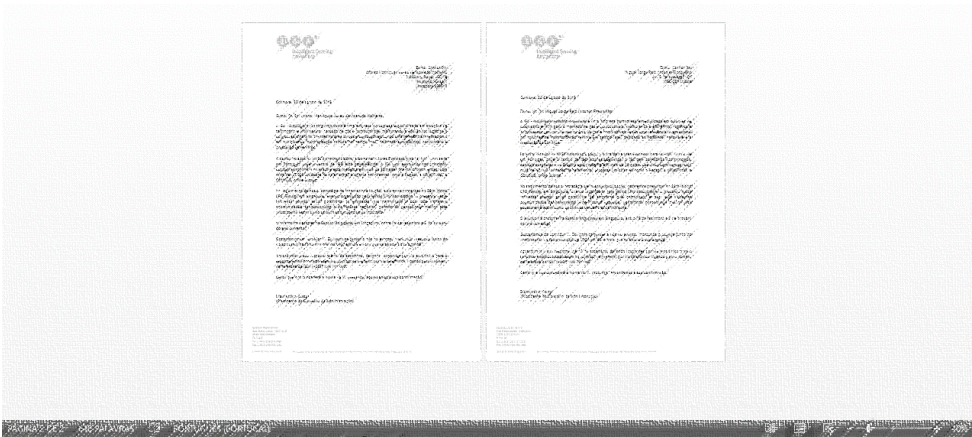


Caso de estudo sobre um concorrente no mercado das *Smart Homes*



Fonte: Elaboração própria

Apêndice V. Convites enviados por carta relativamente à feira WLPGA



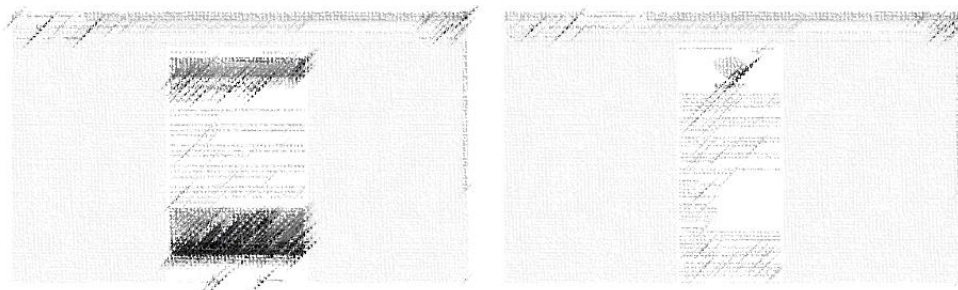
Fonte: Elaboração própria

Apêndice VI. Material de marketing produzido
Artigos escritos e publicados no *website* e redes sociais



Fonte: Elaboração própria dos conteúdos e publicação no *website* ISA – *Intelligent Sensing Anywhere*

***Newsletters* externas**

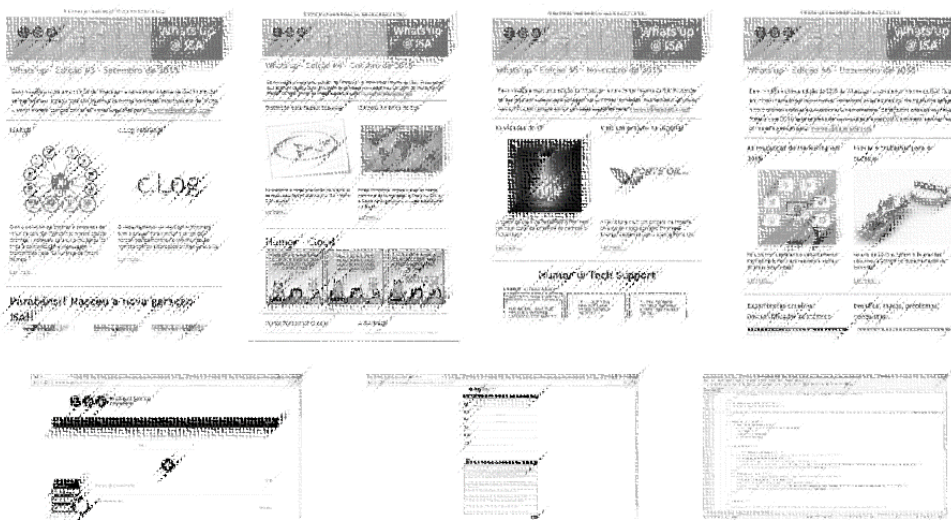


Campanhas de *email* marketing realizadas



Fonte: Elaboração própria dos conteúdos com recurso ao *website* de criação de *newsletters* e campanhas de *email* marketing – Mailchimp

Newsletters internas



Pesquisa de fóruns e revistas de relevância

| Revista | Fórum | Conteúdo | Assunto | Assunto | Assunto | Assunto | Assunto | Assunto | Assunto | Assunto |
|-----------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Oil & Gas | Smart Meter | Smart Home | Smart Meter | Smart Meter | Smart Meter | Smart Meter | Smart Meter | Smart Meter | Smart Meter | Smart Meter |
| Oil & Gas | Smart Meter | Smart Home | Smart Meter | Smart Meter | Smart Meter | Smart Meter | Smart Meter | Smart Meter | Smart Meter | Smart Meter |

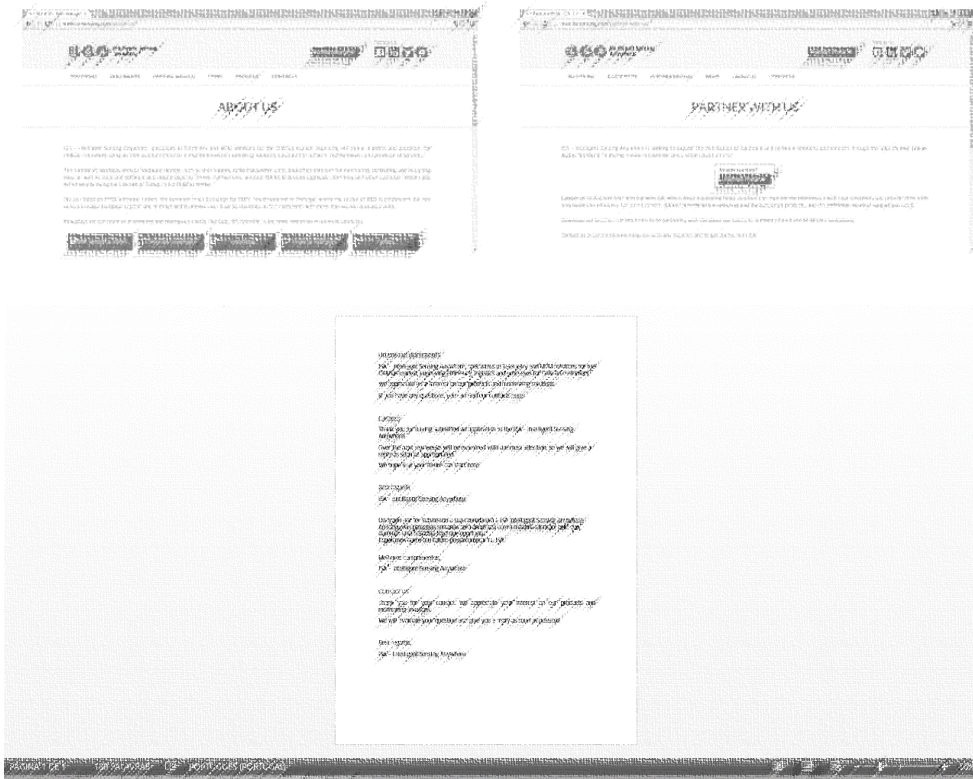
| Revista | Fórum | Conteúdo | Assunto | Assunto | Assunto | Assunto | Assunto | Assunto | Assunto | Assunto |
|-----------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Oil & Gas | Smart Meter | Smart Home | Smart Meter | Smart Meter | Smart Meter | Smart Meter | Smart Meter | Smart Meter | Smart Meter | Smart Meter |
| Oil & Gas | Smart Meter | Smart Home | Smart Meter | Smart Meter | Smart Meter | Smart Meter | Smart Meter | Smart Meter | Smart Meter | Smart Meter |

Benchmark do manual da concorrência

| Logos | Métro 2 | Métro 2 | Métro 2 |
|--|--|--|--|
| 1.1 General information | 1.1 Introduction | 1.1 General information and safety | 1.1 General information and safety |
| 1.1.1 Packaging and contents | 1.1.1 Logos Model Numbering | 1.1.1 Document Revision History | 1.1.1 Document Revision History |
| 1.1.2 Connector information | 1.1.2 Logos 1.0 connector | 1.1.2 Proper storage | 1.1.2 Proper storage |
| 1.1.3 Safety information | 1.1.3 Exposure information | 1.1.3 Safety | 1.1.3 Safety |
| 1.2 Safety Notes | 1.2 Warnings | 1.2 Safety | 1.2 Safety |
| 1.3 Installation Safety | 1.3 Maintenance | 1.3 Battery information and safety | 1.3 Battery information and safety |
| 1.3.1 Wireless Protection | 1.3.1 Logos installation procedure | 1.3.1 Components supplied | 1.3.1 Components supplied |
| 1.3.2 Signal Protection | 1.3.2 Sensor operation | 1.3.2 Definition Glossary | 1.3.2 Definition Glossary |
| 1.3.3 Battery | 1.3.3 Logos supplied with external cable | 1.3.2.1 Part numbers | 1.3.2.1 Part numbers |
| 1.3.3.1 Battery | 1.3.3.1 Installing the Logos | 1.3.2.2 Symbols | 1.3.2.2 Symbols |
| 1.3.3.2 Unit and battery recycling | 1.3.3.2 Attaching the Logos | 2. Introduction to the Metro 2 | 2. Introduction to the Metro 2 |
| 1.3.3.3 Sensor mounting | 1.3.3.3 Using cable ties to attach | 2.1 How to install, setup and commission the Metro 2 | 2.1 How to install, setup and commission the Metro 2 |
| 1.3.3.3.1 Wireless protection sensors | 1.3.3.3.1 Using cable ties to attach | 2.1.1 Requirements for technical support | 2.1.1 Requirements for technical support |
| 1.3.3.3.1.1 Using cable ties to attach | 1.3.3.3.1.1 Using cable ties to attach | 2.1.2 Overview | 2.1.2 Overview |
| 1.3.3.3.1.2 Using cable ties to attach | 1.3.3.3.1.2 Using cable ties to attach | 2.1.2.1 Installation | 2.1.2.1 Installation |
| 1.3.3.3.1.2.1 Using cable ties to attach | 1.3.3.3.1.2.1 Using cable ties to attach | 2.1.2.2 Power supply and consumption | 2.1.2.2 Power supply and consumption |
| 1.3.3.3.1.2.2 Using cable ties to attach | 1.3.3.3.1.2.2 Using cable ties to attach | 2.1.2.3 Sensor types and input wiring | 2.1.2.3 Sensor types and input wiring |
| 1.3.3.3.1.2.2.1 Using cable ties to attach | 1.3.3.3.1.2.2.1 Using cable ties to attach | 2.1.2.3.1 General wiring | 2.1.2.3.1 General wiring |
| 1.3.3.3.1.2.2.1.1 Using cable ties to attach | 1.3.3.3.1.2.2.1.1 Using cable ties to attach | 2.1.2.3.2 Signal cable and carrier | 2.1.2.3.2 Signal cable and carrier |
| 1.3.3.3.1.2.2.1.1.1 Using cable ties to attach | 1.3.3.3.1.2.2.1.1.1 Using cable ties to attach | 2.1.2.3.3 System and carrier | 2.1.2.3.3 System and carrier |
| 1.3.3.3.1.2.2.1.1.1.1 Using cable ties to attach | 1.3.3.3.1.2.2.1.1.1.1 Using cable ties to attach | 2.1.2.3.3.1 System and carrier | 2.1.2.3.3.1 System and carrier |
| 1.3.3.3.1.2.2.1.1.1.1.1 Using cable ties to attach | 1.3.3.3.1.2.2.1.1.1.1.1 Using cable ties to attach | 2.1.2.3.3.1.1 System and carrier | 2.1.2.3.3.1.1 System and carrier |
| 1.3.3.3.1.2.2.1.1.1.1.1.1 Using cable ties to attach | 1.3.3.3.1.2.2.1.1.1.1.1.1 Using cable ties to attach | 2.1.2.3.3.1.1.1 System and carrier | 2.1.2.3.3.1.1.1 System and carrier |
| 1.3.3.3.1.2.2.1.1.1.1.1.1.1 Using cable ties to attach | 1.3.3.3.1.2.2.1.1.1.1.1.1.1 Using cable ties to attach | 2.1.2.3.3.1.1.1.1 System and carrier | 2.1.2.3.3.1.1.1.1 System and carrier |

Fonte: Elaboração própria

Apêndice VII. Textos produzidos para o novo website e mensagens automáticas

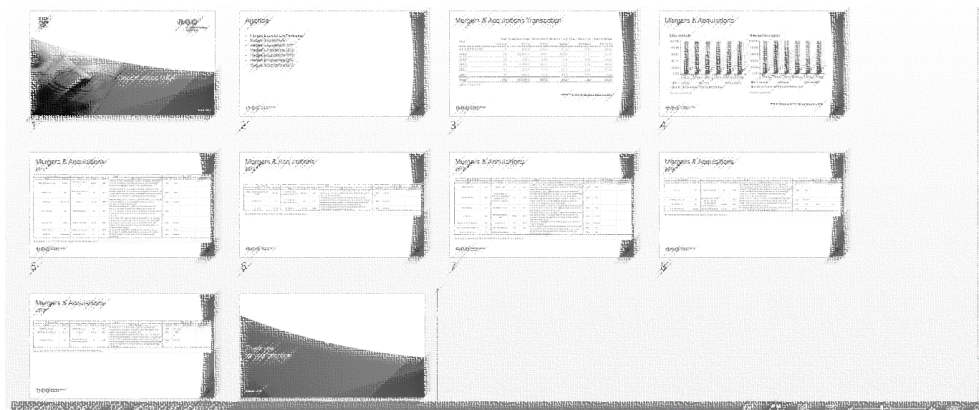
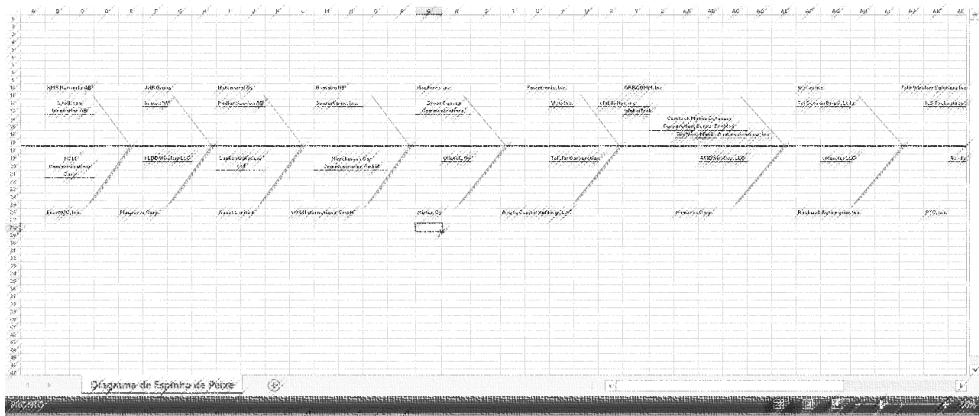


Fonte: Elaboração própria dos conteúdos criados sobre a empresa e publicados *online* no website ISA – *Intelligent Sensing Anywhere*

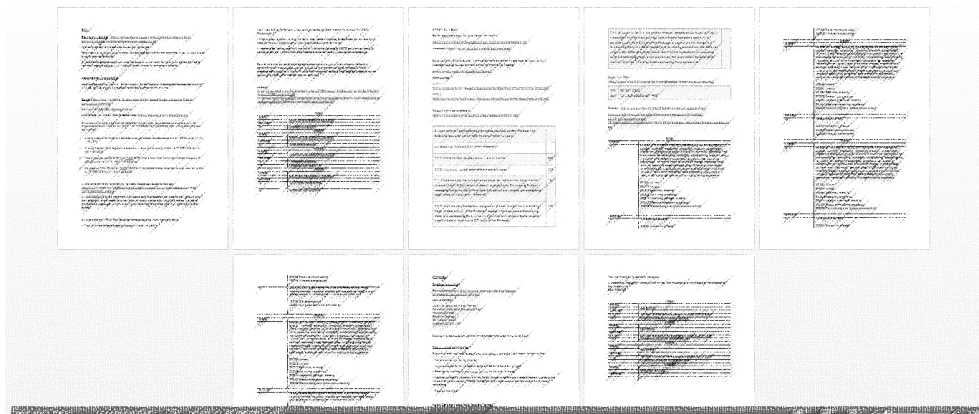
Apêndice VIII. Outros documentos desenvolvidos

Documentos que congregam fusões e aquisições no mercado de Oil&Gas nos últimos 5 anos

| Year | Company | Target | Value | Deal Type | Deal Description | Deal Date | Deal Value | Deal Type | Deal Description |
|------|-------------|---------|-------|-------------|---|-----------|------------|-------------|---|
| 2011 | Hydrocarbon | Sweden | 1500 | Acquisition | Hydrocarbon's acquisition of the Swedish company... | 2011 | 1500 | Acquisition | Hydrocarbon's acquisition of the Swedish company... |
| 2011 | Energy | UK | 2000 | Acquisition | Energy's acquisition of the UK company... | 2011 | 2000 | Acquisition | Energy's acquisition of the UK company... |
| 2011 | Oil | Belgium | 1500 | Acquisition | Oil's acquisition of the Belgian company... | 2011 | 1500 | Acquisition | Oil's acquisition of the Belgian company... |
| 2011 | Energy | UK | 1000 | Acquisition | Energy's acquisition of the UK company... | 2011 | 1000 | Acquisition | Energy's acquisition of the UK company... |
| 2011 | Energy | Sweden | 1500 | Acquisition | Energy's acquisition of the Swedish company... | 2011 | 1500 | Acquisition | Energy's acquisition of the Swedish company... |
| 2011 | Energy | UK | 2000 | Acquisition | Energy's acquisition of the UK company... | 2011 | 2000 | Acquisition | Energy's acquisition of the UK company... |
| 2011 | Energy | UK | 2000 | Acquisition | Energy's acquisition of the UK company... | 2011 | 2000 | Acquisition | Energy's acquisition of the UK company... |
| 2011 | Energy | UK | 1500 | Acquisition | Energy's acquisition of the UK company... | 2011 | 1500 | Acquisition | Energy's acquisition of the UK company... |



Documento sobre o que é necessário para registar as marcas da ISA



Fonte: Elaboração própria