

Diogo Miguel de Azevedo Coelho

IMPORTÂNCIA DE UM BOM MARKETING RELACIONAL PARA O SUCESSO DE UMA EMPRESA

Relatório de Estágio Profissional para obtenção do grau de mestre
em Direção Comercial e Marketing

Orientadora: Professora Doutora Maria Cristina Pereira da Cunha Mocetão

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, JULHO DE 2024

Declaração de honra

Eu, Diogo Miguel de Azevedo Coelho, abaixo assinado, estudante do mestrado em Direção Comercial e Marketing do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o nº221240027, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Vila Real, 25 de julho de 2024

Diogo Miguel de Azevedo Coelho

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer...

À minha mãe por todo o amor, carinho, motivação demonstrado em todas as alturas da minha vida.

Ao meu pai, pela amizade, pela presença, pela inspiração e motivação para alcançar todos os meus objetivos.

À minha avó Elda e avô Luis pela ajuda, pela sabedoria, pela inspiração, pelas palavras que guardarei para sempre.

Ao meu avô Alberto e avó Alzira pelo amor, pelo carinho, pela confiança e por estarem sempre presentes e prontos para me ajudar.

Ao padrinho Miguel e madrinha Sandra, por serem como uns segundos pais para mim e por me tratarem sempre como se fosse seu filho.

Aos meus primos pelo amor, pelas memórias inesquecíveis, pela amizade, e por todo o apoio que sempre me deram.

Aos meus amigos Pedro, Miguel, Mata, Salcedas e Fontes pelos risos, pela motivação, pelo companheirismo, e sobretudo pela amizade.

À minha orientadora, a Professora Cristina Cunha, por ter aceitado este desafio, por todo o conhecimento dado tanto durante a licenciatura como durante o mestrado, pela confiança e motivação mostrada ao longo do meu percurso académico.

À empresa me acolheu durante o estágio, por sempre me ajudarem e fazerem-me sentir em casa. Acolheram-me como um deles e estou grato por isso.

A todos os meus professores de mestrado pelo conhecimento passado, e por terem mudado a forma como eu vejo as coisas.

RESUMO

O presente relatório incide sobre o papel que as estratégias de marketing relacional desempenham no sucesso de uma empresa, tanto a nível interno com a relação entre colaboradores e empresa, trabalhando e estimulando a sua motivação, como a nível externo na criação de uma relação sólida e duradoura com clientes e parceiros.

São apresentados os seguintes objetivos: avaliar a eficácia das estratégias de marketing relacional na construção e gestão de relacionamentos com parceiros de negócios, analisar a influência do marketing relacional na dinâmica de parcerias e na canalização eficaz de negócios e entender a integração do marketing relacional nas estratégias de marketing interno.

Após realizada uma análise interna da empresa de acolhimento, foi elaborada uma análise qualitativa de dados retirados de entrevistas realizadas junto de colaboradores, do *Chief Executive Officer* e de parceiros da empresa.

Os dados recolhidos permitiram entender que o marketing relacional possui um papel fulcral nas atividades diárias de uma empresa. Contribui para a motivação e qualificação dos seus colaboradores, tornando-os numa peça chave para aumentar o volume de negócios. Promove a criação de uma cultura organizacional orientada para o cliente e para a construção de relações duradouras com os mesmos, estimulando a sua fidelização. Por último, permite à empresa criar e manter relações com parceiros, que entregam conhecimento, mão-de-obra qualificada e oportunidades de negócio.

O estudo consiste num relatório de estágio numa empresa, e através da informação concluída é possível otimizar as relações com parceiros e criar um ambiente organizacional focado nas relações externas e internas.

Palavras-chave: Colaboradores, Clientes, Marketing Relacional, Parceiros, Relações

ABSTRACT

The present report focuses on the role that relationship marketing strategies play in the success of a company, both internally in the relationship between employees and the company, working and stimulating their motivation, and externally in the creation a solid and lasting relationship with customers and partners.

The following objectives are presented: to evaluate the effectiveness of relationship marketing strategies in building and managing relationships with business partners, to analyze the influence of relationship marketing on the partnerships dynamics and the effective channeling of business, and to understand the integration of relationship marketing into internal marketing strategies.

After conducting an internal analysis of the host company, a qualitative analysis of data taken from interviews with employees, the *Chief Executive Officer* and company partners was conducted.

The data collected showed that relationship marketing plays a pivotal role in the daily activities of a company. It contributes to the motivation and qualification of its employees, making them a key piece to increase business volume. It promotes the creation of a customer-oriented organizational culture and the construction of lasting relationships with them, stimulating their loyalty. Lastly, it allows the company to create and maintain relationships with partners, who provide knowledge, skilled labor and business opportunities

The study is an internship report in a company, and through the information gathered it is possible to optimize relations with partners and create an organizational environment focused on external and internal relations.

Key-words: Employees, Customers, Relationship Marketing, Partners, Relationships

ÍNDICE

Agradecimentos.....	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Índice.....	v
Lista de Abreviaturas e siglas	vii
Lista de Tabelas	viii
Lista de Figuras	ix
1. Introdução.....	1
2. Enquadramento Técnico E Científico.....	3
2.1. Marketing: uma abordagem evolutiva.....	3
2.2. Marketing Relacional: Construção de relações duradouras.....	4
2.3. MR no Relacionamento com Parceiros	6
2.4. MR na Fidelização e Satisfação dos Clientes.....	7
2.5. Construção de uma Relação com os Colaboradores: Satisfação Interna para Sucesso Externo	8
2.6. O MR em PMEs: Flexibilidade e Personalização.....	8
2.7. O MR como um marcador do sucesso	9
3. Diagnóstico da empresa/organização e da problemática	11
3.1. Apresentação da empresa	11
3.1.1. Valores, Missão e Visão.....	11
3.1.2. Estrutura organizacional da empresa de acolhimento	13
3.2. Modelo de negócio	14
3.3. Análise Swot da Empresa de acolhimento.....	15
3.4. Identificação e análise da problemática.....	17
4. Metodologia, Atividades Desenvolvidas E Contributos Para A Organização	18
4.1. Objeto de estudo	18

4.2. Objetivos	18
4.3. Metodologia adotada	20
4.4. Discussão de resultados	22
4.5. Atividades desenvolvidas	27
5. Reflexão e autoavaliação do trabalho	29
6. Conclusão.....	30
Bibliografia.....	33
Netgrafia.....	37
Apêndices.....	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BMC - *Business Model Canvas*

BO - *Back Office*

B2B - *Business to Business*

B2C - *Business to Consumer*

CEO - *Chief Executive Officer*

CRM - *Customer Relationship Management*

D2D - *Door to Door*

MR - Marketing Relacional

RHs - Recursos Humanos

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise Swot da Empresa de acolhimento	15
Tabela 2 - Amostra	22

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de negócio da empresa de acolhimento	14
--	----

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho é referente ao relatório de estágio curricular para conclusão do mestrado em Direção Comercial e Marketing pelo Instituto Superior de Administração e Gestão, realizado na empresa de acolhimento. Por motivos de privacidade impostos pela marca, não será possível referenciar o verdadeiro nome da empresa, como tal, será denominada de empresa de acolhimento. O estágio teve início no dia 11 de setembro de 2023 e teve o seu término no dia 21 de novembro de 2023 tendo sido realizado no departamento comercial da empresa acima referida.

Optou-se pela realização de um estágio profissional, dada a oportunidade que nos dá, em ter um primeiro contacto com o mundo empresarial. Desde lidar com problemas diários de uma organização, desenvolver a capacidade de solucionar problemas de uma forma mais eficaz e eficiente, um contacto direto com clientes e com parceiros, e por fim, o aprimoramento das capacidades de trabalhar em equipa.

Este relatório de estágio tem como objetivo principal perceber em que medida, uma empresa, através do marketing relacional, consegue promover boas relações, tanto a nível interno (com os seus colaboradores), como a nível externo (com parceiros e clientes), e dessa forma, obter resultados positivos na sua atividade.

Decidiu-se optar por abordar este tema pois trata-se de um dos elementos chave para que uma empresa consiga alcançar o sucesso a nível externo e a nível interno. A perspetiva interna remete-nos para a forma como uma empresa se comporta no mercado tendo como motores as interações dos seus colaboradores, e como tal, a mesma deve adotar diversas estratégias para tornar os seus colaboradores mais informados e qualificados para desempenharem as suas funções com a máxima excelência. A nível externo, para a fidelização e crescimento da carteira de clientes de uma empresa, é essencial criar uma relação de confiança e duradoura com os clientes, e contribuir para a sua satisfação (Lacey et al., 2007; Lam et al., 2004). No mesmo sentido, as relações com os parceiros devem ser um dos focos de uma organização, pois esses parceiros vão tornar-se aliados no mercado, auxiliando a empresa nos seus desafios e potencializando oportunidades de negócio.

O marketing relacional sempre esteve presente no quotidiano das pessoas. Talvez não lhe fosse atribuído nenhum nome, mas este conceito surge do relacionamento e interações entre indivíduos, desde uma simples troca de alimentos, realizada antigamente, onde era necessário ser criada uma relação de confiança e de proximidade

entre os envolventes, de forma a garantir o sucesso da venda (Marques, 2014; Tawseef, 2020; Choudhury & Harrigan, 2020).

O Marketing relacional, permite à empresa criar ou melhorar a relação com os seus colaboradores, dessa forma contribuirá para a sua satisfação e motivação em atingir os resultados propostos.

Posto isso, o presente relatório está estruturado em cinco capítulos. No capítulo 1, está presente a introdução, onde procedemos a uma contextualização sobre o tema e a estrutura do mesmo.

O capítulo 2 é composto pela revisão bibliográfica abordando os diferentes conceitos fundamentais para o tema, que auxiliarão na interpretação dos resultados do estudo e no desenvolvimento e aprofundamento deste tema.

No capítulo 3, foi realizado um diagnóstico da empresa onde efetuamos uma apresentação da mesma, incluindo os seus valores, a sua história, e, de seguida, passamos para a identificação e análise da problemática encontrada.

O capítulo 4 é composto por uma explicação e exposição da metodologia utilizada e das atividades desenvolvidas ao longo dos dois meses e meio de estágio. No mesmo capítulo, apresentamos os resultados obtidos através da administração de entrevistas a um grupo específico e associado à empresa em causa.

O capítulo 5 é composto por uma breve reflexão e autoavaliação do trabalho.

No capítulo 6 encontram-se as conclusões finais referentes ao estudo, agregando toda a informação retirada das entrevistas e os argumentos teóricos para sustentar a veracidade dos resultados.

2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO

2.1. Marketing: uma abordagem evolutiva

Como disciplina multifacetada, o marketing evoluiria significativamente ao longo do tempo, continuando a refletir as mudanças nas expectativas dos consumidores e as realidades do mercado. De acordo com Kotler and Keller (2016) esta é de fato uma mudança de paradigma que descreve a passagem da mentalidade de origem centrada no produto para uma abordagem centrada no cliente, e tal como abordado por Antunes and Paulo (2008) e Vargo and Lusch (2004). Nesse sentido, a filosofia de marketing, enquanto estratégia empresarial, significa a abordagem e a base fundamental das atividades da empresa.

Os primeiros tempos do marketing mostram uma abordagem centrada no produto, onde o foco estava na produção em grandes quantidades e na eficiência operacional (Kohli & Jaworski, 2006). No entanto, com o avanço de mentalidades, esse pensamento revelou-se ineficaz à medida que os consumidores se tornavam mais informados e exigentes. Dessa forma, como descrito por Marques (2014), o foco do marketing alterou-se, passando de um marketing direcionado para o produto, para um marketing com grande foco no cliente e nas suas necessidades e vontades.

A obra de Levitt (2008), contribuiu para a transição do marketing centrado no produto para uma abordagem mais voltada para o cliente. Por outras palavras, o autor afirmou que o sucesso das empresas, prendia-se na forma como eram abordadas as necessidades dos clientes, em vez de apenas haver um foco na fabricação e venda dos produtos. Essa mudança de perspetiva impulsionou o desenvolvimento de estratégias de marketing mais eficazes e orientadas para o cliente.

No entanto, nas últimas décadas a orientação para o cliente tornou-se a norma predominante no campo do marketing. Kotler and Keller (2016) argumentam que, na era contemporânea, é imprescindível conhecer e exceder as expectativas de cada cliente. À medida que as empresas procuram não apenas vender produtos, mas construir relacionamentos sólidos e duradouros, o marketing relacional e a personalização de ofertas tornaram-se práticas extremamente úteis (Kumar & Pansari, 2021; Nguyen et al., 2020).

Para perceber essa transição, é necessário realizar uma exploração da literatura existente, que acaba por destacar não apenas os sucessos, mas também os desafios enfrentados por empresas que adotaram essa abordagem centrada no cliente, dessa

forma será possível obter um conhecimento mais verdadeiro possível. Vargo and Lusch (2004) desafiam a visão tradicional do marketing, expondo a importância da troca de serviços na criação de valor para os clientes. Os autores destacam a importância de uma mudança de visão, onde as empresas não se devem focar apenas na venda dos seus produtos, mas também devem direcionar uma parte dos seus esforços e recursos para a criação de serviços que sustentem as necessidades dos clientes. Por outro lado, esta mudança de paradigma, representa alguns desafios para a empresa, pois terá de redefinir ou até mesmo alterar os processos na sua totalidade, o que poderá trazer alguma instabilidade para a empresa.

Em resumo, a evolução do marketing reflete não apenas mudanças nas práticas comerciais, mas também uma transformação na mentalidade empresarial (Brakus et al., 2021; Hollebeek & Macky, 2019). Da produção em massa ao marketing de relação, a disciplina continua a evoluir, respondendo às complexidades do ambiente de negócios e às expectativas dos consumidores. Este contexto histórico é essencial para compreender o papel fundamental do marketing na construção de relacionamentos.

2.2. Marketing Relacional: Construção de relações duradouras

A mudança de paradigma no conceito do marketing, para uma orientação mais centrada no cliente nas suas necessidades deu origem ao crescimento do Marketing Relacional (Beckers et al., 2021; Rust & Huang, 2021; Zolnowski et al., 2020). Que passou a ser visto como uma abordagem fundamental para a construção de relações de longo prazo e mutuamente benéficas para ambas as partes. Payne and Frow (2005), ressaltam a importância na construção de uma relação com os clientes, o que expõem a mudança do marketing tradicional para o MR.

O MR marca uma mudança no pensamento crítico, pois as empresas passaram a preferir criar e manter relações de médio e longo prazo com os seus clientes, invés de se focarem apenas nas transações momentâneas. A base desse conceito é a compreensão de que a lealdade do cliente vai além da qualidade do produto, ela é construída através de interações contínuas e significativas ao longo do tempo. Para Berman (2006) e Kim and Baker (2020), a lealdade é um conceito de elevada importância para uma empresa conseguir expandir a sua carteira de clientes.

Um exemplo de sucesso na implementação de estratégias de MR é a empresa americana Amazon. Stone (2013) refere a importância atribuída por Jeff Bezos, o fundador da Amazon, à construção de relações duradouras com os clientes. O foco consistente na satisfação do cliente, através da personalização de ofertas, um

atendimento ao cliente excepcional e a introdução do programa de fidelização *Amazon Prime*, é um testemunho da eficácia do MR adotado pela Amazon.

Segundo Vizard (2016), outro exemplo de grande sucesso é o programa de fidelidade da Starbucks. Através da *app Starbucks Rewards*, para além de a empresa recompensar a fidelidade do cliente, também personaliza ofertas com base no histórico de compras, acabando por promover uma experiência única e especializada para cada cliente. Este exemplo destaca como o MR pode ser aplicado para destacar e diferenciar a marca e criar uma comunidade de clientes satisfeitos e leais à sua volta.

Ao realizar uma análise mais detalhada da literatura, é possível encontrar e perceber diversas abordagens ao MR, como estratégias de personalização até à utilização de tecnologias avançadas para analisar dados. Peppers and Rogers (2011) e Gronroos (2004), ressaltam pontos de vistas valiosos e diversificados sobre alguns desafios que o MR enfrenta em diferentes cenários.

Peppers and Rogers (2011) destacam que na construção de relacionamentos individualizados com os clientes, o Marketing Relacional tem uma extrema importância e um papel essencial para o sucesso dessa mesma relação. O conceito de "*One-to-One Marketing*" foi introduzido pelos autores, e retrata a personalização das interações com cada cliente, bem como os seus benefícios. Essa abordagem oferece experiências únicas e específicas, bem como procura entender as necessidades específicas de cada cliente para construir lealdade a longo prazo.

Por sua vez, Gronroos (2004) revela *insights* valiosos para entender o MR ao explorar a natureza interativa e relacional do marketing. Ele destaca que a comunicação bidirecional e a interação contínua entre a empresa e o cliente têm uma elevada importância. O mesmo autor realça que o MR pretende promover a construção de relacionamentos significativos ao longo do tempo, nos quais ambas as partes contribuem para o valor gerado, e não se focar unicamente na parte transacional do negócio.

Tendo em conta as opiniões destes três últimos autores citados, é possível entender que o MR pode ser definido como uma abordagem estratégica adotada por empresas, que tem como foco a construção e a manutenção de relacionamentos sólidos e duradouros. Essa abordagem não se trata apenas de uma simples transação comercial, mas também existe uma compreensão de necessidades individuais dos clientes, uma personalização das interações e a criação de valor ao longo do tempo.

Esta definição incorpora a ideia de que o MR é uma filosofia mais ampla do que uma tática isolada, permeando todas as interações da empresa. Envolve uma mentalidade centrada no cliente, promovendo a confiança, a comunicação clara e simples.

Em resumo, o Marketing Relacional representa a essência do foco para o cliente, onde a construção de relacionamentos duradouros é tão importante quanto o produto ou serviço em si. Ao estudar exemplos práticos, como a Amazon e a Starbucks, e aprofundar-se na literatura especializada, é possível compreender a aplicação eficaz do MR na prática empresarial contemporânea. Essa abordagem não apenas impulsiona a fidelidade do cliente, mas também contribui para a construção de uma reputação de marca sólida e sustentável.

2.3. MR no Relacionamento com Parceiros

À medida que o Marketing Relacional (MR) se estabelece como uma abordagem central na construção de relacionamentos, a sua aplicação não se limita apenas aos clientes finais, mas também se estende aos parceiros de negócios. Gummesson (2008) destaca a importância de ampliar estratégias de MR para abranger todas as partes interessadas, reconhecendo que as relações comerciais bem-sucedidas não ocorrem isoladamente.

Um exemplo elucidativo sobre este tópico é o modelo de parceria da Toyota com seus fornecedores. Liker (2004), explora como a Toyota adota uma abordagem de MR nas suas relações com os fornecedores. Ao invés de transações pontuais, a Toyota enfatiza a construção de parcerias de longo prazo baseadas na confiança e na colaboração. Essa prática não apenas assegura a qualidade dos componentes, mas também promove inovação conjunta e eficiência operacional.

Ainda sobre o papel do MR na relação entre parceiros, Morgan and Hunt (2020), argumentam que elementos como a confiança e o comprometimento de ambas as partes, sustentam relações comerciais de longo prazo.

De acordo com os autores, a aplicação eficaz de estratégias de MR nas relações com parceiros de negócio, requer um conhecimento das necessidades e objetivos de ambas as partes. É essencial ter uma visão mais alargada e não se focar apenas no acordo contratual, mas também procurar estabelecer uma comunicação aberta, clara e transparente, e promover benefícios para ambas as partes no decorrer das atividades.

Em síntese, ao olhar para as relações com parceiros é essencial perceber que o MR é um componente fulcral na construção de redes de valor que transcendem as visões tradicionais das transações comerciais. As empresas que reconhecem e implementam

essa abordagem, conseguem proteger-se de uma forma mais eficaz de certos desafios e encontram-se numa posição mais vantajosa para aproveitar oportunidades em conjunto com os seus parceiros de negócios. Dado que o objetivo é a evolução da empresa e o cumprimento dos seus objetivos.

2.4. MR na Fidelização e Satisfação dos Clientes

À medida que avançamos no estudo do Marketing Relacional, cada vez mais, é possível perceber que o seu foco está voltado para a fidelização e satisfação dos clientes (Ferraz, 2015), sendo necessário salientar a transformação de cada transação numa jornada contínua e significativa. O modelo proposto por Payne and Frow (2005), analisa a interação contínua como um elemento chave para manter laços sólidos e construir uma lealdade duradoura, algo que se enquadra na visão de Afsar et al. (2010) e Baloglu et al. (2017) sobre a lealdade dos consumidores.

É possível olhar para o caso do Airbnb, como um bom exemplo do papel do MR na fidelização dos clientes. O Airbnb redefiniu a forma como as pessoas vivenciam a hospedagem. Através da utilização de dados sobre as preferências e comportamentos dos seus usuários, o Airbnb cria uma experiência personalizada para cada cliente. Fornece recomendações personalizadas para cada cliente, a plataforma esforça-se para antecipar as necessidades dos hóspedes e superar as suas expectativas.

Ao adotar essa abordagem, o Airbnb transcende a mera transação de reserva de acomodações. Cada interação é uma oportunidade para construir uma relação mais profunda, proporcionando não apenas um lugar para ficar, mas uma experiência única e inesquecível. Isso não só incentiva a repetição de negócios, mas também cria defensores entusiastas da marca, contribuindo para a promoção boca-a-boca positiva.

A capacidade de criar experiências positivas e personalizadas é um elemento-chave na construção de laços emocionais com os clientes.

Como referido anteriormente, Payne and Frow (2005) propõem um modelo abrangente que destaca a importância de uma interação contínua no decorrer da jornada do cliente. Este modelo diz-nos que não devemos olhar para a fidelidade e para a satisfação dos clientes como meras consequências, mas sim como resultados diretos da qualidade das interações e do valor percebido ao longo do tempo.

Ainda assim, ao considerar a fidelização e a satisfação dos clientes no contexto do MR, é necessário ultrapassar a satisfação momentânea. Estratégias que visam criar vínculos emocionais e experiências personalizadas, não apenas mantêm os clientes atuais, mas

também estabelecem as bases para aquisição de clientes futuros por meio de referências positivas.

2.5. Construção de uma Relação com os Colaboradores: Satisfação Interna para Sucesso Externo

Dentro do contexto do Marketing Relacional (MR), a construção de relações não se limita apenas aos clientes externos, ela estende-se, de maneira crucial, aos colaboradores internos. O modelo *Service-Profit Chain*, proposto por Heskett et al. (1997), destaca a interconexão entre a satisfação dos colaboradores, a satisfação dos clientes e o sucesso financeiro da empresa. Nesta secção, exploraremos como as estratégias de MR podem ser aplicadas internamente, criando um ambiente propício para a excelência operacional e a satisfação tanto dos colaboradores quanto dos clientes.

A *Google*, uma das empresas mais inovadoras do mundo, é um exemplo notável de como estratégias de MR podem ser incorporadas na construção de relações internas. A abordagem única da *Google* para a gestão de colaboradores reflete diretamente na satisfação e no incentivo da motivação da equipa.

Segundo Schrage (2013), a *Google* é conhecida pelas suas práticas de gestão de pessoas inovadoras, como o tempo que proporciona aos seus colaboradores para projetos pessoais (conhecido como "*Google 20% time*") e um ambiente de trabalho que promove a criatividade e a colaboração. Essas práticas refletem a compreensão de que colaboradores satisfeitos e motivados contribuem significativamente para a inovação e, por conseguinte, para o sucesso da empresa.

Além disso, a *Google* investe em programas de desenvolvimento profissional e bem-estar dos colaboradores, reconhecendo a importância de uma força de trabalho capacitada e equilibrada. Esta abordagem não apenas aumenta a satisfação e a lealdade dos colaboradores, mas também tem um impacto direto na qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes.

2.6. O MR em PMEs: Flexibilidade e Personalização

No contexto específico das pequenas e médias empresas, o Marketing Relacional assume uma grande importância, dada a natureza mais próxima dessas organizações com os seus clientes, parceiros e colaboradores.

O MR em pequenas empresas refere-se à construção de relações sólidas e duradouras com clientes, parceiros e colaboradores, utilizando estratégias adaptadas às características específicas dessas organizações, bem como às características pessoais de cada cliente, parceiro ou colaborador. O foco recai na personalização das interações e na maximização do valor a longo prazo (Morgan & Hunt, 2020).

No entanto, há divergências sobre as estratégias ideais de MR para pequenas empresas. Enquanto alguns autores destacam a importância da personalização e da flexibilidade, outros argumentam que a eficácia pode variar com base no setor e na maturidade da empresa (Peppers & Rogers, 2011; Payne & Frow, 2005).

Além disso, a literatura destaca a importância de considerações éticas e de confiança nas relações estabelecidas por pequenas empresas. A confiança muitas vezes é um ativo intangível crucial, e as abordagens éticas são fundamentais para a sustentabilidade dessas relações (Morgan & Hunt, 2020).

Em resumo, a literatura revela uma riqueza de perspectivas sobre o MR nas pequenas empresas, desde as estratégias específicas até às considerações éticas e tecnológicas. A compreensão dessas nuances é essencial para orientar as práticas de MR em pequenas empresas de forma eficaz e sustentável, de modo a protegerem-se dos concorrentes de grande poder.

2.7. O MR como um marcador do sucesso

A revisão da literatura sobre Marketing Relacional proporcionou uma compreensão abrangente das diversas facetas desse conceito crucial para as práticas de negócios. Ao explorar os elementos fundamentais desde a construção de relacionamentos até as adaptações específicas para pequenas empresas, torna-se evidente que o MR não é apenas uma estratégia operacional, mas um marcador substancial do sucesso organizacional.

Foi, inicialmente, destacada a importância em estabelecer e nutrir relacionamentos sólidos com clientes, parceiros e colaboradores. As bases teóricas fornecidas por Morgan and Hunt (2020) sustentam a ideia de que a construção de relacionamentos duradouros é essencial para a fidelização e satisfação do cliente.

Foi examinada a necessidade de adaptação de estratégias de MR em diferentes contextos, considerando especificamente o ambiente das pequenas empresas. Peppers and Rogers (2011) e Gronroos (2004), oferecem *insights* sobre a complexidade dessa

adaptação, destacando que não existe uma abordagem única e que as estratégias precisam ser ajustadas com base nas características únicas de cada organização.

A integração de tecnologia e inovação nas estratégias de MR emerge como um tema de destaque. Payne and Frow (2005) e Gummesson (2008) enfatizam a capacidade transformadora da tecnologia na eficiência das práticas de MR, permitindo às empresas, independentemente do tamanho, competir efetivamente no mercado global.

O ponto crucial de considerações éticas e de confiança ressoa ao longo da nossa revisão. Morgan and Hunt (2020) e Gummesson (2008) ressaltam que a construção de relações duradouras requer um alicerce ético e uma base sólida de confiança entre as partes envolvidas.

Ao considerar esses pontos, percebemos que o MR não é apenas um conjunto de práticas, mas uma filosofia organizacional que permeia todas as interações comerciais. Para o futuro, é imperativo que as organizações reconheçam o MR como um indicador crítico de sucesso, não apenas na satisfação do cliente, mas também na criação de parcerias estratégicas e na sustentabilidade a longo prazo.

Assim, concluímos que, ao incorporar princípios sólidos de MR, as organizações podem não apenas sobreviver, mas prosperar em ambientes dinâmicos de negócios. O MR não é apenas uma estratégia, é um catalisador do sucesso organizacional, moldando a cultura, fortalecendo relacionamentos e impulsionando a inovação. Num mundo onde a diferenciação é essencial, o MR emerge como um marcador distintivo do caminho para o sucesso sustentável.

3. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA/ORGANIZAÇÃO E DA PROBLEMÁTICA

3.1. Apresentação da empresa

A empresa de acolhimento é uma pequena e média empresa (PME) que atua na área dos serviços energéticos. Representa duas grandes comercializadoras de energia internacionais. Por razões de confidencialidade acordadas com as marcas, não é possível divulgar os seus nomes, bem como o nome da empresa em questão, mas podemos aprofundar a sua missão, valores e atuação para dar a conhecer o seu papel no mercado.

A empresa de acolhimento foi fundada em 2003, com o objetivo de deixar a sua marca nas comunidades em que está inserida. Sempre com o foco na satisfação dos seus clientes, na motivação dos colaboradores e na realização de parcerias benéficas. Este foco central, tem sido o suporte sobre o qual a empresa construiu o seu sucesso e reputação.

Concentra a sua atuação no interior norte de Portugal e na região das Beiras. Mesmo sendo uma empresa de pequena dimensão, possui uma presença significativa nas áreas referidas, oferecendo serviços relacionados com a contratação energética (eletricidade, gás natural e painéis fotovoltaicos), tanto para clientes empresariais (B2B) como para o consumidor final (B2C). Desde cedo, optaram por uma estratégia de vendas, maioritariamente, presencial, pois permite uma interação mais próxima e personalizada com os seus clientes.

Desde o atendimento ao cliente até aos seus processos internos, a mesma está, regularmente, à procura de formas de inovar e melhorar.

3.1.1. Valores, Missão e Visão

Os valores da empresa de acolhimento concentram-se na coesão, no espírito de equipa e na transparência. Estes valores são princípios praticados diariamente por todos os colaboradores da empresa, sendo a imagem de marca, a verdade e a clareza nas suas interações com os clientes.

A coesão é um valor primordial na empresa de acolhimento, é visto como o compromisso e união de todos os colaboradores. A coesão manifesta-se internamente na empresa, através da colaboração entre as diferentes secções, que trabalham em união para atingir os objetivos propostos. A coesão estende-se também para as relações externas que a empresa estabelece com clientes e parceiros. Ao promover uma cultura de coesão interna e externamente, a empresa procura fortalecer as relações e criar bases sólidas

para um crescimento mútuo (Cameron & Green, 2020; Jiang et al., 2018; Luria et al., 2019).

A transparência é refletida na verdade e honestidade em todas as interações da empresa com outra parte. Para a empresa, é essencial comunicar abertamente com os clientes, parceiros e colaboradores. A chefia partilha informação sobre o estado da empresa e objetivos a que se propõe, criando um ambiente de confiança com os seus colaboradores. Com os clientes e parceiros procura ser clara e objetiva nas suas interações, fornecendo informações honestas e reais sobre os seus serviços e o seu método de trabalho, permitindo-lhes estimular uma relação de confiança e verdadeira (Kim & Baker, 2020; Tsai & Men, 2017).

O espírito de equipa está presente em todas as suas operações. Para a empresa, não se consegue atingir o sucesso apenas com o individual, mas sim, através de um esforço de uma equipa unida. O espírito de equipa é promovido através de diferentes iniciativas, como ações de *Team Building*, projetos colaborativos, reuniões semanais, entre outras. Todos são incentivados a expor as suas ideias. Esta visão também se estende para os parceiros da empresa, pois a mesma, reconhece a elevada importância de trabalhar em parceria para alcançar outros públicos e fornecer soluções eficientes e eficazes (Brett et al., 2022; Hall et al., 2019; Kozlowski & Ilgen, 2021).

No que à missão da empresa de acolhimento concerne, a mesma é clara e direta: proporcionar serviços de qualidade, que não só atendam às necessidades dos clientes, mas também promovam o desenvolvimento sustentável das comunidades locais. Por meio de uma abordagem personalizada e presencial, a empresa procura, não apenas entender, mas também antecipar as necessidades específicas de cada cliente, oferecendo soluções sob medida que visam aumentar a eficiência e reduzir o impacto ambiental nos quesitos energéticos.

Enquanto isso, a visão da empresa de acolhimento vai além do sucesso comercial. A empresa aspira ser reconhecida como um parceiro confiável e próximo, cuja presença é sentida não apenas através dos serviços que oferece, mas também através do seu compromisso com a transparência e a integridade em todas as suas interações. Com um foco contínuo na construção de relacionamentos sólidos e duradouros, procura estabelecer-se como um agente de mudança positiva nas suas comunidades, promovendo um futuro mais limpo e sustentável para todos.

Esses valores, missão e visão não são apenas declarações vazias, mas sim princípios vividos diariamente por todos os colaboradores da empresa de acolhimento, onde é priorizada a colaboração entre todos, de forma a promover um ambiente de trabalho

onde todos se sintam valorizados, para que todos privilegiem a procura da excelência ao desenvolver as suas atividades

3.1.2. Estrutura organizacional da empresa de acolhimento

A empresa de acolhimento adota, desde sempre, uma abordagem horizontal na sua estrutura organizacional, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo, embora mantenha respeito pela hierarquia estabelecida, garantindo que cada membro da equipa tenha o seu papel definido e reconhecido.

Na área de administração, a empresa conta com dois elementos-chave: o proprietário, que também assume o papel de diretor geral, responsável por definir os rumos de todas as operações, e outro membro dedicado à gestão financeira, assegurando a saúde financeira da organização.

Para garantir o cumprimento eficiente dos processos internos e administrativos associados às marcas representadas pela empresa, há um gestor de BO (*Back Office*) e RHs (Recursos Humanos), liderando uma equipa dedicada à gestão de recursos humanos e ao suporte administrativo.

No que diz respeito ao desenvolvimento das operações comerciais, tanto B2C quanto B2B, a empresa de acolhimento conta com dois coordenadores comerciais, um dedicado ao Interior Norte e outro às Beiras. Estes coordenadores são responsáveis por gerir as equipas comerciais nas suas respetivas áreas geográficas e garantir o alcance dos resultados comerciais estabelecidos.

Por fim, a empresa terceiriza os serviços de contabilidade e apoio jurídico, garantindo um suporte especializado e eficiente nessas áreas sem a necessidade de manter esses recursos internamente.

Essa estrutura organizacional permite à empresa de acolhimento operar de forma eficiente e eficaz, garantindo a coordenação adequada de todas as suas operações e o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos.

3.2. Modelo de negócio

Este modelo tem como finalidade realizar uma apresentação sintetizada da empresa numa única página. Oferecendo uma visão abrangente da mesma, mas de fácil compreensão para o leitor.

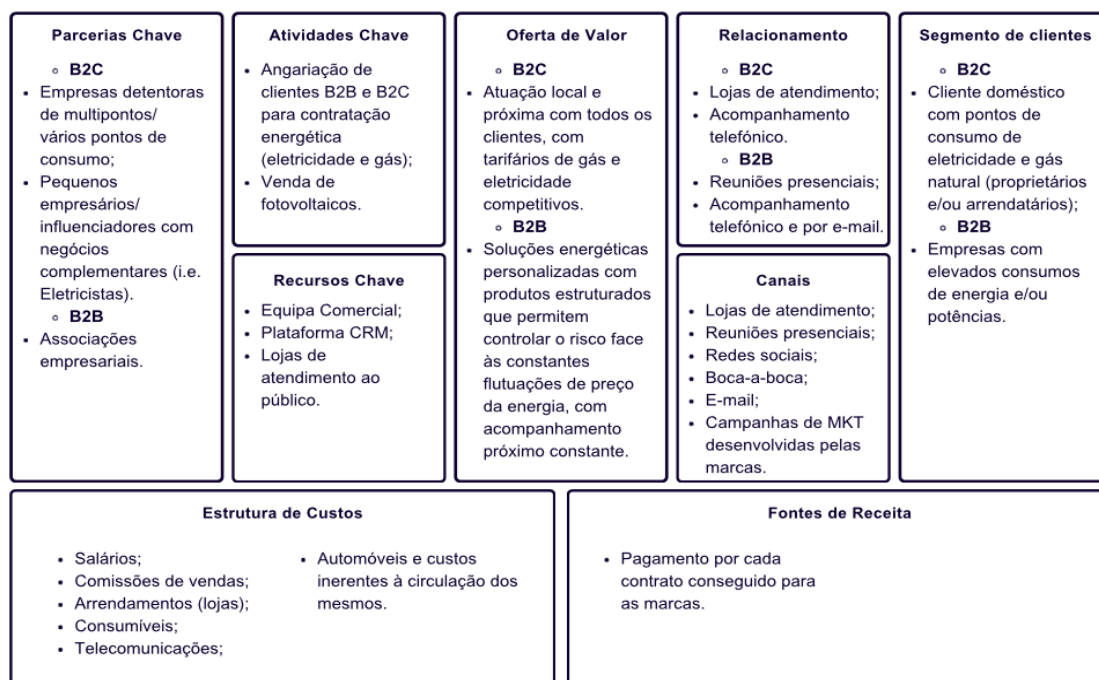
Consiste num quadro, que se divide em nove componentes distintas que constituem as quatro principais áreas de negócio de uma empresa, sendo os clientes, a oferta, as infraestruturas e por último a saúde financeira.

Uma das principais vantagens deste modelo, passa pela informação ser descrita por meio de um desenho e não de um texto. Permitindo que o leitor possa olhar para o desenho na sua totalidade e compreender de uma forma rápida e clara todas as áreas e também será possível realizar comparações entre as diferentes áreas.

Este tipo de modelo, na atualidade, é uma ferramenta utilizada por grande parte das empresas, quer para realizar uma autoavaliação e descobrirem pontos de melhoria, bem como, permite que seja realizada uma análise da sua concorrência.

Figura 1

MODELO DE NEGÓCIO DA EMPRESA DE ACOLHIMENTO



Fonte: Elaboração própria (baseado no *template* do *Business model canvas*)

3.3. Análise Swot da Empresa de acolhimento

Para Chiavenato (2014) a análise SWOT tem como objetivo analisar o ambiente interno e externo de uma organização de forma a auxiliá-la a tomar decisões de uma forma mais completa possível.

O ambiente interno é dividido pelos pontos fortes e pontos fracos da empresa, o autor acredita que na análise deste ambiente preside nos recursos, na liderança, tecnologias, entre outros. Sobre os pontos fracos, Chiavenato (2014) admite que estes podem diminuir a performance da empresa e devem ser trabalhados ao ponto de se minimizarem ou até mesmo serem excluídos.

O ambiente externo engloba todas as oportunidades e ameaças que rodeiam e podem influenciar a organização. Martins (2006) refere que as oportunidades devem ser vistas como formas de aprimorar e especializar o atendimento aos clientes, de forma a satisfazer que irão auxiliar a empresa a melhorar os seus processos de chegar aos clientes, satisfazendo as suas necessidades.

Tabela 1

ANÁLISE SWOT DA EMPRESA DE ACOLHIMENTO

Pontos Fortes	Pontos Fracos
-Plataforma de CRM; -Colaboradores comprometidos; -Comunicação interna; -Estrutura bem organizada; -Ambiente organizacional; -Presença digital em redes sociais para fomentar a proximidade com os clientes; -Organização interna.	-Recursos financeiros limitados; -Falta de site online; -Dificuldade em recrutar recursos humanos, capacitados nos territórios onde atua por questões demográficas; -Dependência das diretrizes das marcas que representa.
Oportunidades	Ameaças
-Investimento em estratégias de marketing; -Crescimento do digital; -Formação de colaboradores; -Comunicação com o público; -Custos de mudança baixos.	-Mercado competitivo; -Marcas concorrentes com grande quota de mercado; -Desconfiança dos potenciais clientes; -Baixo <i>Brand Awareness</i> das marcas que representa por parte do público.

Fonte: Elaboração própria

A Empresa de acolhimento dedica-se ao fornecimento de serviços no setor energético, que opera num mercado altamente competitivo e em crescente evolução. Durante o seu tempo de atividade, a empresa desenvolveu um conjunto de pontos fortes que a têm destacado no mercado e contribuído para o seu sucesso. Entre estes, é possível destacar a implementação de uma plataforma de CRM altamente eficiente, que lhe

permite gerir de uma forma mais organizada e eficaz todas as interações com os seus clientes. No decorrer do estágio foi possível perceber que a sua comunicação interna tem de ser considerada um ponto forte, pois promove um bom ambiente organizacional. Além disso, é importante evidenciar as suas equipas de colaboradores altamente comprometidos, cujo profissionalismo e dedicação que têm sido dois componentes chave para o crescimento e a consolidação da marca no mercado. A empresa de acolhimento, nos últimos anos tem realizado uma forte aposta na proximidade com o cliente, investindo na presença digital em redes sociais para fomentar a interação e o relacionamento com a comunidade. Esta abordagem permitiu à empresa construir laços sólidos com os seus clientes e fortalecer a sua reputação no mercado.

Apesar dos pontos fortes, a empresa de acolhimento possui fraquezas que representam desafios para o seu crescimento e desenvolvimento no presente e no futuro. Os recursos financeiros limitados têm sido uma preocupação constante, colocando um entrave à implementação de novas estratégias e investimentos. Além disso, a empresa possui algumas dificuldades no recrutamento de colaboradores capacitados em alguns territórios onde atua, devido a questões demográficas e de disponibilidade de mão-de-obra qualificada. Outra fraqueza significativa é a dependência constante das diretrizes impostas pelas marcas que representa, o que limita a autonomia da empresa na criação das suas estratégias.

Em relação às oportunidades de crescimento, a empresa de acolhimento possui várias áreas onde pode investir para expandir o seu negócio e reforçar a sua posição e quota no mercado. Algumas oportunidades que a empresa de acolhimento pode explorar de modo a alcançar os seus objetivos, são um investimento em estratégias de marketing, o crescimento do digital, a formação de colaboradores e a melhoria da comunicação com o público.

No entanto, a empresa também enfrenta várias ameaças que podem comprometer o seu desempenho e a sua posição no mercado. O mercado extremamente competitivo, a presença de marcas concorrentes com grande quota de mercado, o baixo *Brand Awareness* das marcas que representa por parte do público e a desconfiança dos potenciais clientes são algumas das ameaças que a empresa enfrenta diariamente. Em suma, a empresa de acolhimento é uma organização com pontos fortes significativos, mas também enfrenta desafios e ameaças importantes no seu ambiente de negócios. No entanto, está determinada a enfrentar esses desafios de forma proativa

e a capitalizar as oportunidades disponíveis para garantir o seu sucesso futuro no mercado

3.4. Identificação e análise da problemática

A problemática encontrada prende-se no ponto da comunicação ineficaz do comercial, no momento de interação com o cliente. Essa fraca comunicação, traduz-se num obstáculo na construção de uma relação que o comercial deve promover com os clientes. A relação é um ponto fulcral para concluir uma venda.

Em concreto, durante o tempo passado na empresa, foi possível reparar que os comerciais na sua totalidade, tinham dificuldades em ultrapassar as barreiras impostas pelos clientes, como objeções. A relação criada não era forte o suficiente para quebrar essas barreiras.

Uma boa comunicação é um ponto chave para entender e conhecer as necessidades e desejos dos clientes. Quando o comercial é capaz de escutar e responder da forma certa às dúvidas do cliente, expressa empatia, o que contribui para gerar confiança ao cliente. A confiança é um elemento essencial para que os clientes se sintam à vontade e seguros para comprar numa determinada marca.

Como forma de solucionar este problema, consideramos essencial que a empresa de acolhimento aposte em ações de formação contínuas em comunicação e técnicas de venda. Ações de formação que se foquem no tipo de clientes e nas possíveis objeções apresentadas pelos mesmos, bem como, um recrutamento mais eficaz e rigoroso, de modo a que os comerciais contratados já tenham alguma experiência na área e a lidar com o tipo de clientes.

4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

4.1. Objeto de estudo

O objeto de estudo deste trabalho centra-se nas ações de marketing relacional adotadas pela empresa de acolhimento. Pretende-se obter uma visão geral de todos os processos ligados às relações comerciais externas como as relações internas da empresa de acolhimento.

Os colaboradores da empresa desempenham um papel fundamental no desenvolvimento das estratégias de marketing relacional. São os representantes da marca no contacto com o cliente e alguns parceiros, como tal são responsáveis por criar e manter uma relação sólida, priorizando a comunicação eficiente e clara. O CEO, como líder da empresa, desempenha um papel fulcral na designação e implementação da cultura organizacional e no cumprimento da mesma. Deve realizar um trabalho de prevenção de possíveis desafios, de modo a estar preparado para qualquer obstáculo que possa afetar a empresa.

É possível retirar boas informações sobre as práticas e ações da empresa de acolhimento, através de uma das marcas que trabalha com a empresa. Essa marca é capaz de fornecer a sua experiência e perceção da forma de atuar da empresa de acolhimento com uma visão externa, e identificar áreas de melhoria.

Desta forma, olhamos para a opinião dos parceiros da empresa como um *input* fundamental para retirar uma opinião externa à empresa de acolhimento. Bem como, disponibilizar a opinião sobre a qualidade da comunicação, o trabalho dos colaboradores e o impacto das práticas de marketing relacional e se são fatores para o sucesso da relação.

As opiniões e experiência dos colaboradores, do CEO, da marca e do parceiro de negócios fornecem os *insights* essenciais para compreender as práticas adotadas pela empresa de acolhimento. Essa abordagem permite uma análise específica e aprofundada, bem como a identificação de pontos de melhoria de forma a aprimorar os resultados organizacionais.

4.2. Objetivos

O Marketing Relacional (MR) tem vindo a destacar-se como uma abordagem crucial para as empresas, especialmente no contexto das Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Compreender a importância de uma estratégia eficaz de MR tornou-se

essencial para o sucesso empresarial, uma vez que se traduz na capacidade de construir e manter relações sólidas com clientes, parceiros e colaboradores. Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo analisar e compreender o impacto e a relevância do MR para o sucesso das PMEs. Através da investigação das práticas atuais de marketing relacional tanto a nível externo como interno, desde o relacionamento com os colaboradores, até às interações com clientes e parceiros, o impacto nas relações externas e internas, bem como os desafios e oportunidades na implementação, este trabalho pretende determinar de que forma uma estratégia eficaz de MR pode contribuir significativamente para o crescimento e a sustentabilidade empresarial.

Primeiramente, vai ser elaborada uma apreciação da eficácia das estratégias de marketing relacional na criação e gestão das relações com parceiros. O que implica uma análise das ações adotadas pela empresa de acolhimento para estimular essas relações duradouras, incluindo qual o tipo de comunicação utilizado e resolução de desafios. Pretende-se entender a importância das práticas, de forma a fortalecer relações comerciais e promover a confiança nas interações e operações.

Será também efetuada uma exploração sobre a influência do marketing relacional na dinâmica das parcerias e na canalização eficaz dos negócios. Isso obriga a investigação e compreensão de como as ações de marketing relacional impactam a cooperação entre empresas e influenciam o desenvolvimento de oportunidades de negócio.

Os dados necessários para a verificação destas componentes, vão ser retirados de um conjunto de dez entrevistas que foram realizadas a alguns integrantes da empresa de acolhimento, bem como a parceiros.

De seguida, o estudo empírico vai abordar a integração do marketing relacional nas estratégias de marketing interno da empresa. É necessário entender a forma como essas práticas de marketing relacional são implementadas na empresa, e a sua influência na cultura da organização, do comportamento dos colaboradores e da sua produtividade. Serão enaltecidas as ações usadas pela empresa, de forma a capacitar e envolver os colaboradores.

Resumindo, o estudo qualitativo pretende evidenciar o papel do MR na construção de uma relação com parceiros e clientes, a sua influência na dinâmica entre relações, bem como a sua integração no ambiente interno da organização. Recolhendo estes aspetos todos, é possível que as empresas consigam obter um conjunto de informações verdadeiras, que lhes permitem solucionar problemas e aprimorar as suas estratégias.

4.3. Metodologia adotada

Para a metodologia desta pesquisa, optou-se pela metodologia qualitativa, por meio de aplicação de entrevistas. Este tipo de metodologia foca-se em compreender de uma forma mais profunda e específica certos fenómenos complexos (Denzin & Lincoln, 2017). Contrastando com a metodologia quantitativa, que consiste na recolha e análise de dados, a qualitativa centra-se na interpretação e compreensão dos significados implícitos aos fenómenos analisados (Patton, 2014; Denzin & Lincoln 2017).

A técnica utilizada na metodologia qualitativa foi a entrevista, pois ela possibilita que o entrevistador consiga explorar as experiências, perspetivas e opiniões dos participantes do estudo (Silverman, 2005).

Nas entrevistas, os investigadores pretendem gerar um ambiente seguro e familiar, de modo a que o entrevistado expresse a sua opinião e experiência da forma mais verdadeira possível, livre de qualquer julgamento (Patton, 2014). O que irá levar à construção de uma relação de confiança entre o entrevistado e o entrevistador.

O tipo de entrevista escolhido consiste nas entrevistas semi-estruturadas, dada a sua flexibilidade e profundidade, permitindo-nos abordar temas específicos e transmite um sentimento de segurança e confiança para que o entrevistado possa dar a sua opinião livre de julgamentos (Kvale & Brinkmann, 2009). Para Bryman (2016) este tipo de análise qualitativo permite conjugar perguntas anteriormente feitas e ir explorando novos tópicos durante a entrevista. As entrevistas semi-estruturadas promovem uma compreensão detalhada das práticas de marketing relacional, pois é possível retirar as opiniões de cada entrevistado tendo em conta a sua determinada experiência (Gill et al., 2008). O guião da entrevista encontra-se no Apêndice I, e as respostas estão transcritas no Apêndice II, para apoiar as conclusões retiradas.

A análise e interpretação dos dados é feita de uma forma indutiva, significando que os temas e opiniões são apresentados através de uma atenta imersão nos dados (Denzin & Lincoln, 2017).

As entrevistas, são muitas vezes utilizadas, em estudos descritivos e interpretativos, possibilitando ao investigador examinar questões complexas na sua forma total (Marshall & Rosman, 2006). Como proporcionam um entendimento mais profundo dos fenómenos estudados, as entrevistas possuem um papel essencial na criação de insights e na elaboração de teorias.

O guião das entrevistas (Ver Apêndice I) é composto por 14 questões, distribuídas por diferentes categorias, em que cada uma delas responde a um determinado objetivo específico. O mesmo foi estruturado e desenhado para obter informações sobre as práticas de marketing relacional que a empresa pratica na sua parte interna, com os seus colaboradores, e na sua parte externa com os clientes e os seus parceiros. O primeiro e segundo grupo de questões são compostos pela introdução e estratégias de relacionamento e onde procuramos recolher informações referentes à visão geral da empresa de acolhimento no que toca às suas parcerias, a importância dessas mesmas relações e as estratégias que a empresa utiliza para criar e sustentar relações duradouras com parceiros. O terceiro grupo de questões pretende perceber o impacto que as práticas adotadas pela empresa têm no seu fluxo de negócio, se geram ou não mais vendas, melhores relações. Sequidamente, no outro grupo de questões, procuramos ter uma visão mais interna da empresa de acolhimento, de como as suas práticas impactam os colaboradores e o seu trabalho. Um outro conjunto de questões centra-se nos diversos desafios e oportunidades das relações geradas, tanto internamente como externamente assim como é que a relação entre parceiros pode impactar a jornada do cliente na empresa. Por último, procuramos perceber se há planos futuros de novas abordagens a serem implementadas na empresa de acolhimento.

Para responder ao propósito, definimos uma amostra composta por 10 integrantes da empresa de acolhimento e parceiros da mesma. Consideramos essencial que, um dos testemunhos a ser recolhido seria o do CEO, pois entregaria uma visão geral e abrangente de todas as práticas e a forma como são implementadas. De seguida, dois chefes de equipa de duas regiões diferentes, pois cada região tem a sua particularidade e tipo de cliente, como tal procuramos perceber se também alteravam as práticas, e como cada chefe de equipa geria os seus integrantes. Depois quatro comerciais, para nos fornecerem opiniões e visões daquilo que funciona ou não junto do cliente, e optámos por comerciais com objetivos e métodos de venda diferentes, para cada um dar uma opinião relativa ao seu nicho. Consideramos essencial retirar o testemunho de um colaborador do *Back Office*, para termos uma visão mais interna de como são estabelecidas e criadas relações com os colaboradores. Por último, decidimos também recolher opiniões de parceiros da empresa de acolhimento para termos uma visão externa mais detalhada.

Para uma melhor leitura dos elementos que compõem a nossa amostra apresentamos a seguinte tabela:

Tabela 2

AMOSTRA

n= 10	
nr	Categoria
1	CEO
2	Chefes de equipa
4	Comerciais
1	<i>Backoffice</i>
1	Representante da marca
1	Representante de uma empresa parceira

Fonte: Elaboração própria

As entrevistas foram realizadas no período pós estágio tendo sido feito o contacto entre os dias 26 e 28 de março de 2024. Período correspondente também à visita mensal que um representante da marca efetua às instalações da empresa de acolhimento para a realização de uma reunião mensal. Aproveitamos este período para a realização de todas as entrevistas de modo a não retirar muito tempo de trabalho aos colaboradores e aproveitar a simpatia e disponibilidade oferecida pelo CEO da empresa. As entrevistas foram realizadas presencialmente, de modo a recolher opiniões o mais sinceras possíveis. De salientar, a disponibilidade e cooperação de todos os participantes, que responderam e sempre demonstraram vontade em participar e ajudar no projeto.

4.4. Discussão de resultados

Com base nos objetivos propostos anteriormente e realizada uma análise dedutiva do conteúdo das entrevistas apresentadas, uma interpretação das mesmas, definimos como ideia representada e partilhada pelos nossos entrevistados as seguintes linhas de destaque relativas ao propósito:

- **Eficácia das estratégias de marketing relacional na construção de relacionamentos com parceiros de negócios:**

Segundo o CEO da empresa de acolhimento, “A transparência é a base da nossa ação”. Uma afirmação transmitida com confiança e ênfase sobre um valor da empresa de acolhimento focada na transparência, na comunicação clara e objetiva, bem como na criação de valor, para ambas as partes, em todas as suas relações/interações. A empresa de acolhimento acredita que essa é a base do sucesso de uma boa relação.

A “criação de eventos...” (CEO) e “...a criação de programas de fidelização, organização de eventos de *networking*...” (Coordenadora da região 1) e “As práticas são adaptadas

de acordo com as necessidades de cada parceiro” (Coordenadora da região 1), é possível perceber que a empresa de acolhimento utiliza como principais estratégias: as reuniões frequentes, programas de fidelização e colaboração em diversas atividades, criação de eventos. Tais estratégias têm a finalidade de auxiliar a criação de relações duradouras.

Kotler and Keller (2016), evidenciam que uma determinada empresa para promover a criação de relações, deverá colocar grande parte do seu foco na transparência e numa comunicação clara. Para os autores, estes dois componentes viabilizam um sentimento de confiança nos clientes. O cliente sente que a empresa olha para as suas necessidades como uma prioridade, e procura fornecer um conjunto de informações, da maneira mais clara e transparente possível, para satisfazer essas necessidades.

Como principal objetivo das parcerias, o CEO da Empresa de acolhimento evidencia a necessidade da procura de uma confiança mútua e benefícios para ambos os lados. Tal observação também foi verificada no estudo de Palmatier et al. (2006), que analisam vários componentes que possuem influência no sucesso de uma parceria, e salientam a confiança como um ingrediente fulcral para esse sucesso.

A informação existente na literatura até ao momento, providencia um contexto mais amplo e verifica os resultados obtidos através da análise do conteúdo das entrevistas realizadas a cada integrante e parceiro da empresa de acolhimento. Gronroos (2004) salienta que o MR é fundamental para uma comunicação bidirecional contínua e criar valor para as partes envolvidas na relação.

Os resultados observados na empresa de acolhimento podem ser comparados com diversos estudos relevantes para corroborar as conclusões. Payne and Frow (2005) e Chaudhuri et al. (2019), descobriram que empresas que adotam uma abordagem relacional obtêm maior lealdade e cooperação dos seus parceiros. Na empresa de acolhimento, a abordagem relacional resultou na confiança e na colaboração reforçada com os seus parceiros, corroborando as conclusões de Payne and Frow (2005). Já Morgan and Hunt (2020) analisam a confiança como um impulsionador ou um retrator crucial no desenvolvimento de parcerias comerciais. Os dados qualitativos do estágio indicam que a confiança foi um fator chave para o sucesso das parcerias na empresa de acolhimento, alinhando-se com as descobertas desses autores.

Na empresa de acolhimento, a troca de valor foi evidente, com parceiros evidenciando benefícios mútuos e uma maior disposição para continuar a colaboração, confirmando essa teoria.

Outra ideia a enaltecer das entrevistas realizadas e de acordo com o propósito do nosso estudo está relacionado com:

- **Influência do marketing relacional na dinâmica de parcerias e na canalização eficaz de negócios:**

De acordo com o testemunho do CEO e de dois coordenadores de equipa é possível observar que o sucesso de uma parceria, resulta em diversos benefícios para uma organização, desde um aumento considerável de vendas, oportunidade de entrar em novos mercados e dar a conhecer a marca a mais consumidores, e por último, resulta num aumento da confiança na relação comercial.

Tais observações foram manifestadas pelo CEO ao referir “Parcerias com resultados bastante positivos geram um crescimento na confiança e que origina a uma maior inclinação para continuar a realizar negócios.”. A mesma ideia é reforçada com o testemunho dos coordenadores das regiões: “Parcerias bem-sucedidas...e uma maior abertura em colaborações futuras.” (Coordenadora da região 1), e “Parcerias, são mais-valias e resultam numa maior colaboração e eficiência organizacional” (Coordenador da região 2).

Os determinantes para o sucesso de uma parceria comercial passam por uma comunicação eficiente e verdadeira, um alinhamento dos objetivos organizacionais para ambos retirarem valor da parceria e a adaptação às necessidades, ao modelo de negócio de cada parceiro. Afirmção corroborada por Palmatier et al. (2006), que nos dizem que um tipo de comunicação mais aberto e verdadeiro é essencial para a criação de valor mútuo, que ambas as partes ambicionam no momento de formação da parceria.

Sobre a canalização eficaz de negócios, as informações fornecidas pelo CEO e os dois parceiros, permitem concluir que há duas estratégias que oferecem essa eficácia. Foi salientada a cooperação entre empresas de setores complementares, de modo a cada uma contribuir com o seu *know-how* específico e haver uma troca de conhecimento.

Como última estratégia, foi evidenciada a oportunidade no crescimento exponencial que a vertente tecnológica está a ter nos dias de hoje. Além disso, de acordo o coordenador da região 1 “Estão previstas determinadas adaptações nas estratégias de construção de relações, incluindo investimentos em tecnologia...”, e com o CEO “Desenvolver mais parcerias com empresas tecnológicas”, a empresa de acolhimento necessita de investir para otimizar os seus processos por meio da implementação de tecnologia.

Esta observação também pode ser apoiada por Gronroos (2004), que salienta que a eficiência das operações e a força das relações comerciais, beneficiam da inovação tecnológica.

Os estudos de Payne and Frow (2005) também são pertinentes, uma vez que afirmam que as empresas que possuem tecnologias de informação e comunicação de boa qualidade, são significativamente mais eficazes na gestão de relações, promovendo maior satisfação e lealdade dos parceiros. Portanto, os processos de investimento em tecnologia não só otimizam as tarefas internas, como são uma forma de comunicação e facilitam a colaboração entre parceiros e clientes.

Um outro ponto de relevo nas análises realizadas refere-se à:

- **Integração do marketing relacional nas estratégias de marketing interno:**

Sobre este ponto, colocamos uma maior atenção à opinião dos comerciais entrevistados (n=4) pois são eles o alvo das práticas de marketing interno e forneceram-nos *insights* valiosos. Como tal é notório o ênfase colocado na importância de estimular uma cultura de cooperação entre colaboradores, uma comunicação transparente e frequente, bem como a troca de conhecimento entre equipas de forma a tornarem-se mais qualificadas e, seja possível trazerem mais valor para a empresa.

Segundo o comercial 1 “Realizamos diversos *workshops* para aumentar o nosso conhecimento e as nossas aptidões.”, o comercial da loja física “A empresa de acolhimento estimula a frequente comunicação entre departamentos, para que todos estejam alinhados sobre a estratégia e os objetivos.” e o comercial de contacto telefónico “o que contribui para uma melhor compreensão dos objetivos e da importância de um bom relacionamento.”

Segundo o coordenador da região 1 “A empresa promove a compreensão de ações de construção de relações fortes e verdadeiras entre colaboradores através de programas de formação...”, o colaborador de RH “através das nossas formações e *workshops*”, e o CEO “Enquanto entidade, procuramos sempre promover a adoção de diversas práticas de criação de relações entre equipas, através de *workshops*, eventos de *Team Building*, incentivos para a promoção da entre ajuda..”, como boas formas de incorporar o marketing relacional nas estratégias de marketing interno da empresa, a empresa de acolhimento utiliza os *workshops*, as constantes formações e os incentivos para a colaboração entre departamentos na conclusão dos negócios. Opiniões que vão ao encontro das afirmações dos autores Kohli & Jaworski (2006), que veem os *workshops*

como uma ferramenta muito útil para alinhar e incutir objetivos organizacionais nos colaboradores e na melhoria da sua eficiência ao desempenhar as suas funções.

O alinhamento de objetivos entre equipas foi considerado um grande desafio para a generalidade dos entrevistados, mas ao mesmo tempo, como uma oportunidade de fortalecimento das relações e uma melhoria da eficácia e eficiência organizacional. De acordo com Hollebeek and Macky (2019), o alinhamento de objetivos entre departamentos é visto como um grande desafio dado que cada departamento pode ter diferentes áreas de atuação e diferentes nichos, o que poderá colocar um entrave no momento de delinear e alinhar objetivos. Para os autores, é também uma excelente possibilidade para promover relações e aprimorar a eficácia de cada departamento.

Tendo por base, as observações acima descritas, é possível perceber que as estratégias de marketing relacional são fundamentais para possibilitar a criação e manutenção de uma parceria no ambiente da organização. De salientar, que para uma empresa sustentar uma relação sólida e duradoura é necessário haver confiança de ambas as partes. A base dessa confiança é uma comunicação clara e transparente, de modo a auxiliar a tomada de decisão com informações cruciais e objetivas, e a promover a produtividade pois, previne mal-entendidos e cada membro entende o que tem de ser feito para alcançar o objetivo final.

Baseado na informação retirada de uma forma geral de todas as entrevistas, é viável concluir que o marketing relacional desempenha, um papel fundamental para o sucesso das PMEs. O conjunto das entrevistas, demonstraram que as organizações admitem o valor de uma estratégia de marketing relacional na criação e manutenção de uma relação duradoura com clientes, colaboradores e parceiros.

Os entrevistados, na sua generalidade, referiram que a abordagem focada nas relações contribui para o aumento da satisfação dos clientes, o que leva à sua fidelização. Por exemplo, segundo a coordenadora da região 1 “Acredito que a forma como a empresa interage com os seus parceiros tenha um certo impacto na relação com os clientes finais” e a coordenadora da região 2 “Acredito que possa atribuir um selo de confiança e de qualidade adicional, se essas parcerias forem feitas com boas empresas”, e o comercial da loja física “Acredito que tem influência, pois é possível influenciar a perceção da qualidade e confiança nos serviços”. Nas respostas, também é possível reconhecer que existem alguns desafios aliados à aplicação destas estratégias, como a necessidade de recursos específicos, um alinhamento de objetivos e cooperação entre

equipas e com parceiros externos, como já evidenciados a cima com o testemunho de alguns dos entrevistados.

Gummesson (2008) destaca que o MR no ambiente interno deve focar na construção de redes de valor, promovendo uma cultura organizacional que promova a troca de conhecimento e a inovação nos processos. Gronroos (2004) reforça que uma comunicação bidirecional e a participação ativa dos colaboradores são essenciais para o sucesso do marketing relacional interno. Payne and Frow (2005) apontam que a utilização de tecnologias de informação permite facilitar a implementação dessas estratégias, melhorando a coordenação e a eficácia das ações de marketing interno.

Em resumo, a integração do MR nas estratégias de marketing interno é essencial para fortalecer as relações internas, aumentar a produtividade e a satisfação dos colaboradores, resultando em benefícios significativos para a organização na sua totalidade.

4.5. Atividades desenvolvidas

Durante o estágio na Empresa de acolhimento, foi possível integrar o Departamento Comercial, que consistia em diversas funções relacionadas à venda de serviços no setor energético, funções que serão descritas mais à frente. Esta experiência permitiu conhecer e ter um contacto direto no mundo das vendas e compreender, numa vertente prática, a dinâmica do MR no contexto empresarial.

O primeiro dia do estágio começou com uma formação teórica, dada pelo colaborador que opera no BO, bastante abrangente, na qual foi explorado em detalhe o setor energético e que funções iam ser desempenhadas. Esta fase inicial foi bastante importante, pois proporcionou conhecimentos essenciais sobre as diferentes empresas do ramo, os tipos de mercados em que operam e os principais regulamentos que regem o setor.

Numa segunda fase, foi lançado o desafio de operar nas atividades práticas de vendas diretas, também conhecidas como *Door to Door* (D2D). D2D consiste num tipo de venda mais direto e agressivo, na medida em que um comercial vai ao encontro e interpela o possível cliente. Esta abordagem direta e pessoal exigiu uma interação próxima com os potenciais clientes, onde foi possível acompanhar os comerciais experientes para absorver o seu método de trabalho e técnicas de abordagem e persuasão utilizadas. Ao longo deste período, foi possível participar de uma forma gradualmente ativa nas negociações e ir desenvolvendo habilidades essenciais de comunicação e

relacionamento com os clientes. De salientar, a ajuda e a preocupação constante dos comerciais, algo que demonstra na íntegra o ambiente interno da empresa. O registo detalhado das informações dos clientes nos sistemas internos da empresa possibilitou uma gestão eficiente das interações e uma personalização das abordagens de venda, tendo em conta o tipo de cliente.

Outra vertente do estágio passou pelo trabalho em lojas de retalho, onde foi dada uma formação específica sobre as dinâmicas de venda nestes ambientes físicos. Neste período, o desafio era maior, dada a existência de diversas tarefas adicionais à venda do serviço, desde o atendimento direto ao público até à resolução de questões complexas relacionadas com os serviços de energia. Durante o período passado nas lojas de retalho as funções inerentes à função passam por um atendimento ao público, onde são solucionadas dúvidas e problemas, bem como são apresentados serviços. Esta experiência foi bastante benéfica pois promoveu uma compreensão mais abrangente e prática das necessidades e expectativas dos clientes, bem como das estratégias que devem ser utilizadas neste tipo de trabalho.

Ao longo de todo o estágio, utilizamos uma plataforma de CRM (*Customer Relationship Management*) para gerir *leads*, acompanhar o progresso das vendas e manter um registo detalhado das interações com os clientes. Esta ferramenta tecnológica revelou-se essencial para uma abordagem mais organizada e eficiente no âmbito do MR, contribuindo para uma melhor gestão dos relacionamentos com os clientes.

Foi possível participar ativamente em reuniões semanais com as equipas comerciais. Estes encontros proporcionaram uma oportunidade para discutir resultados, partilhar experiências e abordar questões relacionadas com as estratégias de venda e o relacionamento com os clientes. Foi durante estas reuniões que podemos observar de forma mais clara como o MR é integrado na cultura organizacional da empresa e como é percebido e aplicado pelos diferentes membros da equipa. As reuniões permitiram conhecer de uma forma mais aprofundada a dinâmica interna da empresa de acolhimento.

Em resumo, o estágio na empresa de acolhimento foi uma experiência rica e diversificada que permitiu compreender na prática a importância do MR no contexto das PME's, neste caso em específico, do setor de serviços. As experiências e aprendizagens adquiridas durante este período serão fundamentais para a análise e construção de conclusões no âmbito do estudo sobre o tema.

5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO

Terminado o período de estágio na empresa de acolhimento, é possível afirmar que foi uma grande oportunidade profissional que tive de enfrentar durante dois meses e meio. Oportunidade essa que me permitiu desenvolver capacidades e aprimoramento e *soft-skills* necessárias para uma realização qualificada de diversas atividades laborais.

O contacto com todos os campos de atuação da empresa, representaram um desafio enorme. Falamos de dois modelos de negócio, cada um com as suas características específicas, diferentes abordagens de venda.

Este período na empresa, permitiu-me conhecer e colher as experiências de pessoas com diversos anos de carreira, que me incutiram uma forma de pensar mais virada para o encontro de soluções para a resolução de problemas que possam surgir. Bem como, o cuidado e a atenção que se deve ter em todas as atividades que desempenho.

Foi evidente o crescimento profissional ao longo dos dois meses e meio, tanto nas diversas interações com clientes, como na execução de tarefas internas, como criação de folhas de cliente, tratamento dos seus dados e dos seus problemas, exposição dos produtos aos clientes.

6. CONCLUSÃO

Finalizada a realização deste relatório, é possível cumprir os objetivos anteriormente revelados, através da informação recolhida no conjunto das entrevistas realizadas, bem como ao longo do período de estágio curricular.

Consideramos o MR um componente essencial para o sucesso a todos os níveis de uma organização, desde a sua relação interna, até às suas relações externas. Dessa forma, o MR deve ser implementado por todas as empresas, dado o seu potencial de auxílio à gestão e criação de relações de uma determinada empresa (Chung et al., 2022; Ferrell et al., 2021; Sampaio et al., 2021).

Face ao exposto optamos por realizar uma análise qualitativa tendo sido realizadas entrevistas (n=10) a um grupo de profissionais associados à empresa de acolhimento.

Com os testemunhos dos entrevistados, é evidente a relevância de existir uma boa relação com os clientes, parceiros e colaboradores para a prosperidade de uma empresa no decorrer dos seus negócios, quer seja para aumentar o volume de vendas, a sua carteira de clientes, atrair novos parceiros, entre outros. Esta afirmação entra em concordância com a visão de Morgan and Hunt (2020), que salientam a importância de haver confiança e comprometimento no momento de construção de uma relação comercial duradoura tanto com clientes, como com parceiros. Os autores destacam as relações como uma ferramenta para o sucesso de uma empresa num mercado.

Os entrevistados ressaltaram que é fundamental haver abordagens proativas e transparentes na comunicação, salientando a inevitabilidade de estimular uma confiança na outra parte e um alinhamento dos objetivos estratégicos. O conteúdo das entrevistas, também ressaltou a influência benéfica do MR na criação e manutenção de parcerias sólidas e duradouras, em alguns testemunhos, foram salientados casos concretos para a construção de relacionamentos benéficos para ambas as partes. Para Gummesson (2008), o marketing relacional desempenha um papel fulcral, bem como uma comunicação clara e transparente, para a criação e manutenção de relações tanto internas como externas.

As observações dos nossos entrevistados mostraram que uma determinada empresa que opte por ações dirigidas para as relações comerciais, tende a colher mais valias preponderantes para o seu negócio. Quando uma empresa se foca no tipo de comunicação que pratica com os seus parceiros, existe uma maior facilidade na identificação e exploração de oportunidades de negócio. É possível reconhecer que as

estratégias de marketing desempenham um papel fundamental no auxílio à gestão, no sentido em que facilitam a tomada de decisão fornecendo o conjunto de informações necessárias.

O ambiente interno de uma organização é a base para o sucesso da mesma, pois influencia a motivação dos seus integrantes, bem como a sua eficiência na realização das suas ações diárias. Da análise das entrevistas, é possível destacar que uma empresa deve promover uma cultura organizacional centrada no cliente e nos parceiros, onde todos os colaboradores devem estar comprometidos em fornecer um serviço de alta qualidade e um acompanhamento regular dos parceiros. Schein (2010) explora o conceito de cultura organizacional como uma componente essencial para o sucesso de uma empresa. O mesmo autor evidencia que um ambiente interno organizado, positivo, motivador pode favorecer a lealdade, a eficácia e a motivação dos colaboradores em atingir os seus objetivos individuais e contribuir para a conclusão dos objetivos organizacionais. Neste sentido, é fundamental uma empresa apostar numa comunicação clara e verdadeira, de modo a que ganhe a confiança da outra parte, e construa uma política transparente. Essa política, irá colocar a empresa com uma imagem no mercado muito positiva, oferecendo-lhe uma vantagem competitiva.

Do estudo realizado sobre o tema relativo ao marketing relacional é necessário afirmar que é uma área de grande relevo e importância para a empresa na sua relação com os clientes fazendo com que ambos se sintam seguros e confiantes para criar uma relação duradoura e de confiança. O MR é um instrumento muito poderoso para melhorar a jornada do cliente, pois permite à empresa criar relações profundas e valiosas com os seus clientes. Procura conhecer, entender e trabalhar as necessidades dos clientes. Com a implementação de práticas de marketing relacional, uma empresa irá criar um clima propício para a satisfação contínua dos clientes, o que rapidamente, levará a uma fidelização dos mesmos.

Numa visão mais geral, com este estudo é notório o papel que o marketing relacional continua a ocupar, na construção de uma relação comercial. Desde as relações com clientes e parceiros até à implementação de uma cultura interna de cooperação e qualidade. O MR é uma ferramenta fundamental para uma empresa conquistar o sucesso progressivo no mercado em que está inserida.

Ao considerar as limitações do estudo sobre as estratégias de marketing relacional da empresa de acolhimento, é crucial abordar diversos desafios que podem impactar a qualidade e a abrangência da análise. Um dos principais obstáculos passa pela

impossibilidade de ter acesso às estratégias de marketing relacional da empresa de acolhimento direcionadas ao cliente final, pois essas estratégias são definidas pela marca. Isso criou um forte obstáculo para este estudo. A falta de acesso a essas estratégias específicas pode restringir a capacidade de compreender completamente o seu impacto no relacionamento com o cliente e, por sua vez, no sucesso da empresa.

Além disso, ao analisar a literatura existente, é comum encontrar um grande foco nas interações finais com o cliente, deixando de parte o MR a nível interno e com os parceiros.

Outro desafio significativo enfrentado nesta pesquisa foi a dificuldade em estabelecer uma relação clara entre as estratégias de marketing relacional e o sucesso da empresa. A análise do impacto dessas estratégias no sucesso geral da empresa de acolhimento é complexa, dado que podemos estar a falar de um sucesso em diferentes níveis, como o aumento de vendas, o aumento da satisfação dos colaboradores, melhoria das relações com parceiros, entre outros. Identificar uma relação direta entre as estratégias de marketing relacional e o sucesso da empresa requer um exame meticuloso de diferentes variáveis, incluindo concorrência, vertente financeira, as mudanças no mercado, entre outros.

Isso torna a medição do sucesso da empresa de acolhimento uma tarefa desafiadora e subjetiva.

BIBLIOGRAFIA

- Afsar, B., Rehman, Z., Quereshe, J., & Shahjehan, A. (2010). Determinants of customer loyalty in the banking sector: The case of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 4(6), 1040–1047.
- Antunes, J., & Paulo, R. (2008). O marketing relacional como novo paradigma. Uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7(2), 99–115.
- Baloglu, S., Zhong, Y. Y., & Tanford, S. (2017). Casino Loyalty: The Influence of Loyalty Program, Switching Costs, and Trust. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 41(7), 846–868.
- Beckers, S. F. M., Van Doorn, J., & Verhoef, P. C. (2021). Good marketing can beat bad reviews: The impact of consumer evaluations on marketing effectiveness. *Journal of Marketing*, 49(1), 61–82.
- Berman, B. (2006). Developing an effective customer loyalty program. *California Management Review*, 49(1), 123–148.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2021). Brand experience: What is it? How do we measure it? And does it affect loyalty? *Journal of Marketing Management*, 37(1), 65–86.
- Brett, J. M., Behfar, K., & Kern, M. C. (2022). Managing multicultural teams. *Harvard Business Review*, 86–95.
- Bryman, A. (2016). Social Research Methods. Em *Oxford University Press* (5.^a ed.).
- Cameron, E., & Green, M. (2020). Making sense of change management: A complete guide to the models, tools, and techniques of organizational change. (6th ed) Kogan Page.
- Chaudhuri, M., Voorhees, C. M., & Beck, J. M. (2019). The effects of loyalty program introduction and design on short- and long-term sales and gross profits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(4), 640–658.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas* (3.^a ed.). Manole.
- Choudhury, M. M., & Harrigan, P. (2020). The role of social media in relationship marketing: a case of luxury fashion brands. *Journal of Strategic Marketing*, 28(4), 347–365.
- Chung, K. C., Hsu, S. C., & Tsai, W. C. (2022). The influence of relationship marketing on customer loyalty in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 126–137.

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2017). *The Sage handbook of qualitative research* (5.^a ed.). Sage Publications.
- Ferraz, A. L. H. (2015). *O papel da Fidelização na Viabilidade Financeira de uma Empresa: O Caso das Decisões e Soluções* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Superior de Gestão.
- Ferrell, O. C., Thorne, D. M., & Ferrell, L. (2021). Business ethics and social responsibility: New perspectives on compliance and innovation. *Journal of Business Ethics*, 167(2), 183–202.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus group. *British Dental Journal*, 291–295.
- Gronroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2).
- Gummesson, E. (2008). *Total relationship Marketing* (3.^a ed.). Routledge.
- Halli, J., Munro, A., & Griffiths, S. (2019). The role of team building activities in improving team performance. *Journal of Business Research*, 101, 224–231.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E. J., & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. Free Press.
- Hollebeek, L. D., & Macky, K. (2019). Digital content marketing's role in fostering consumer engagement, trust, and value: Framework, fundamental propositions, and implications. *Journal of Interactive Marketing*, 45, 27–41.
- Jiang, G., Zhang, X., & Xie, X. (2018). Agent-based modeling and simulation of the decision behaviors of e-retailers. *Industrial Management & Data Systems*, 118(2), 269–287.
- Kim, Y. S., & Baker, M. A. (2020). I Earn It, But They Just Get It: Loyalty Program Customer Reactions to Unearned Preferential Treatment in the Social Servicescape. *Cornell Hospitality Quarterly*, 61(1), 84–97.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (2006). Marketing Orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15.^a ed.). Global Edition Pearson Education Inc.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2021). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(3), 77–124.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2021). Marketing automation and firm performance: Insights from relationship marketing. *Journal of Marketing Research*, 58(1), 159–175.

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (2.^a ed.). Sage Publications.
- Lacey, R., Suh, J., & Morgan, R. M. (2007). Differential Effects of Preferential Treatment Levels on Relational Outcomes. *Journal of Service Research*, 9(3), 241–256.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration from a Business-to-Business Service Context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293–311.
- Levitt, T. (2008). Marketing Myopia. *Harvard Business Review Classics*.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer* (1.^a ed.). McGraw Hill.
- Luria, G., Gal, I., & Cohen, M. (2019). Team cohesion and burnout in healthcare teams: The mediating role of team efficacy. *Health Care Management Review*, 44(3), 286–295.
- Marques, A. (2014). *Marketing relacional – como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva* (2.^a ed.). Edições Sílabo.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2006). *Designing qualitative research* (4.^a ed.). Sage Publications.
- Martins, L. (2006). *Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso* (1.^a ed.). Digerati Books.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (2020). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Nguyen, B., Yu, X., Melewar, T. C., & Chen, J. (2020). Brand innovation and social media: Knowledge acquisition from social media, market orientation, and the moderating role of social media strategic capability. *Industrial Marketing Management*, 90, 152–162.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal Of Marketing*, 70(4), 136–153.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research and evaluation methods* (4.^a ed.). Sage Publications.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2011). *Managing Customer Relationship: A Strategic Framework*. (2.^a ed.). John Wiley & Sons.

- Rust, R. T., & Huang, M. H. (2021). The service revolution and the transformation of marketing science. *Marketing Science*, 40(2), 258–271.
- Sampaio, C. H., Perin, M. G., & de Faria, M. D. (2021). The influence of relationship marketing on customer loyalty in the service sector. *Journal of Services Marketing*, 35(3), 299–311.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4.^a ed.). John Willey & Sons.
- Schrage, M. (2013). Just how valuable is google's "20% time". *Harvard Business Review*, 91(8), 28–29.
- Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research: A practical handbook* (2.^a ed.). Sage Publications.
- Stone, B. (2013). *The everything store: Jeff Bezos and the age of amazon*. Little, Brown and Company.
- Tawseef, G. (2020). From theory to practice: Enhancing customers' relational equity in banking. *Journal of Financial Services Marketing*, 25(2), 95–107.
- Tsai, W. S., & Men, L. R. (2017). Social CEOs: The effects of CEOs' communication styles and social presence on perceived CEO authenticity and reputation. *Public Relations Review*, 43(3), 497–507.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Zolnowski, A., Christian, S., & Bohmann, T. (2020). Understanding the impact of digitalization on service firm business models: A resource-integration perspective. *Journal of Business Research*, 116, 404–414.

NETGRAFIA

Vizard, S. (2016). *Starbucks plots real-time personalisation as it looks to boost loyalty*. <https://www.marketingweek.com/starbucks-plots-real-time-personalisation-as-it-looks-to-boost-loyalty/>

Apêndices

Apêndice 1:

Guião das entrevistas:

Introdução:

1. Como a empresa aborda a construção e gestão de relações com parceiros de negócios?
2. Na sua perspetiva, que papel é que essas relações desempenham na estratégia da organização?

Estratégias de Relacionamento:

3. Pode partilhar exemplos de ações utilizadas para construir e manter relacionamentos com parceiros de negócios?
4. Qual é o objetivo principal ao estabelecer relações com parceiros de negócios?

Impacto nas Parcerias e Canalização de Negócios:

5. Como é que a forma como a empresa aborda os relacionamentos impacta as parcerias e a canalização eficaz de negócios?
6. Pode partilhar casos em que essas práticas resultaram em benefícios tangíveis para a empresa e seus parceiros?

Integração de Estratégias no Ambiente Interno:

7. Como a empresa estimula a compreensão e a adoção das práticas de construção de relacionamentos entre os colaboradores?
8. Na sua função, de que forma percebe que essas práticas são incorporadas nas atividades diárias da equipa?

Desafios e Oportunidades:

9. Quais considera, serem os maiores desafios enfrentados ao construir e manter relacionamentos com parceiros de negócios?
10. Identificou oportunidades específicas para melhorar as práticas de construção de relacionamentos na sua área?

Dinâmica com Clientes Finais e Marcas Representadas:

11. Como a forma como a empresa lida com os parceiros impacta a relação com os clientes finais das marcas que representam?
12. Em que medida essas práticas contribuem para a satisfação e lealdade dos clientes finais?

Perspetivas Futuras:

13. Como vê o papel futuro da empresa nas relações com parceiros e no sucesso global?
14. Existe algum plano ou adaptação prevista para aprimorar as estratégias de construção de relacionamentos?

Apêndice 2:

Entrevista à coordenadora comercial da região 1:

1. A empresa, olha para a construção e gestão de relações com parceiros de negócios como uma abordagem de colaboração e centrada no cliente. Pretende estabelecer parcerias duradouras baseadas na confiança, transparência e compromisso de ambas as partes.
2. Na minha visão, as relações representam um papel muito importante na estratégia da empresa, pois, se tudo correr como esperado, vão contribuir para um crescimento sustentável e diferenciação no mercado.
3. Como exemplos, temos a criação de programas de fidelização, organização de eventos de networking e a colaboração no desenvolvimento de soluções personalizadas para os clientes em comum.
4. As práticas são adaptadas de acordo com as necessidades e características de cada parceiro. Um exemplo, se falarmos de parceiros de longo prazo, nós podemos investir em programas de fidelização ou incentivos específicos para cada parceiro. Para parceiros mais recentes, podem ser realizadas formações ou fornecer certos recursos para favorecer uma integração mais rápida.
5. Parcerias bem-sucedidas dão resultado a um aumento da confiança e uma maior abertura em colaborações futuras. Os relacionamentos mais frágeis, como já houve durante o meu tempo na empresa, levaram sempre a uma desconfiança e insegurança em negócios futuros, e em alguns casos, acabou-se por perder essa mesma oportunidade.
6. Já presenciei casos onde foram usadas essas práticas e resultaram no aumento de vendas, abertura de portas em outros mercados.
7. A empresa promove a compreensão de ações de construção de relações fortes e verdadeiras entre colaboradores através de programas de formação, comunicação regular e incentivos monetários para o trabalho em equipa.
8. Na minha função como coordenadora, reconheço que essas práticas são incorporadas nas atividades diárias dos colaboradores através de uma cultura de colaboração e partilha de conhecimento.
9. Na minha opinião, um dos maiores desafios da construção e manutenção de relações com parceiros é a urgência em ter em conta os interesses e objetivos de ambas as partes, assegurando que ambas se sintam valorizadas e beneficiadas com o negócio.

10. Identifiquei o uso do CRM, programas de formação para os colaboradores e desenvolvimento de parcerias estratégicas com empresas com negócios complementares ao nosso.
11. Acredito que a forma como a empresa interage com os seus parceiros tenha um certo impacto na relação com os clientes finais, pois parcerias fortes resultam em serviços de uma qualidade superior, bem como, melhores condições comerciais para prestar apoio ao cliente.
12. Essas ações, favorecem a satisfação e lealdade dos clientes finais, pois expressam um compromisso com a excelência e transparência das relações.
13. Olho para a importância das relações comerciais, como algo fundamental para o sucesso comercial da empresa, pois parcerias solidificadas são uma mais valia para a inovação e expansão do negócio.
14. Estão previstas determinadas adaptações nas estratégias de construção de relações, incluindo investimentos em tecnologia e na formação de colaboradores.

Entrevista ao coordenador comercial da região 2:

1. Como coordenador de equipa, considero que a empresa opta por uma abordagem pragmática e focada para resultados. Valorizamos a transparência, uma comunicação simples e clara e a criação de diversas parceiras estratégicas que têm um impacto positivo na geração de lucro e num crescimento progressivo.
2. Considero que as relações exercem um papel preponderante na estratégia global da empresa pois, se bem-sucedidas, impulsionaram o crescimento e a expansão da marca para outros mercados. Ao criar parcerias estratégicas e lógicas, iremos maximizar as oportunidades e o nosso potencial de lucro.
3. Na empresa, acabamos por adotar algumas estratégias para contruir e preservar relações com parceiros. Realizamos reuniões semanais de forma a identificar os problemas existentes e trabalhá-los, criação de contratos comerciais com parceiros vantajosos.
4. Na minha opinião, o objetivo principal na criação de relações comerciais é gerar valor para ambas as partes. Enquanto empresa, pretendemos parcerias que nos ajudem a alcançar os nossos objetivos de uma forma mais eficaz, aproveitando todos os recursos disponíveis da melhor forma.
5. A abordagem da empresa na criação e manutenção de determinadas relações, produz um impacto na dinâmica de canalização mais eficaz das oportunidades. Parcerias, são mais-valias e resultam numa maior colaboração e eficiência organizacional.
6. Recentemente, desenvolvemos uma parceria com uma empresa de tecnologia para arranjar uma solução específica para a otimização dos processos de faturamento e gestão de clientes.
7. Através de ações de construção e maturação de relações entre colaboradores e a sua chefia, uma comunicação clara e incentivos monetários para promover a entre ajuda nas ações de cada colaborador.
8. Enquanto colaborador, entendo que essas ações são incorporadas através da troca de opiniões e ideias entre colaboradores e um foco no cliente.
9. Como desafios, saliento a resolução de conflitos e adaptação ao ambiente do mercado em questão.
10. A empresa já promove essas oportunidades, através de diversas formações e investimento tecnológico.

11. Tem um grande impacto, pois se estabelecermos uma parceria sólida com outra empresa de alta confiabilidade e boa imagem de marca no mercado, garantimos essas características para os nossos clientes finais.
12. Permitem mostrar aos clientes, que estamos focados em atingir a excelência e a integridade nas nossas operações comerciais.
13. Uma aposta contínua na criação de parcerias e relações com diversas empresas de diferentes mercados, de modo a garantir e promover um crescimento sustentável.
14. Uma formação de todos os colaboradores, de modo a melhorar as suas aptidões e torna-los ainda mais eficazes no contacto com parceiro ou clientes finais.

Entrevista ao comercial 1:

1. Desde os meus primeiros dias aqui na empresa, sempre foi claro a transparência e honestidade em todas as interações com parceiros de negócio. Pretendemos trabalhar e evoluir a confiança da outra parte, de modo a viabilizar a relação.
2. As relações proporcionam oportunidades de crescimento a vários níveis, troca de conhecimento e abertura de novas portas.
3. Há um acompanhamento frequente da chefia, para nos auxiliar e guiar no caminho certo, dessa forma, como prática posso dizer reuniões semanais.
4. Aqui, procuramos sempre que a relação seja benéfica para os dois lados, dessa forma criamos valor para a outra parte e ganhamos a sua confiança.
5. É incutido em nós, comerciais, o sentimento de colaboração e partilha de conhecimento entre colegas de trabalho.
6. Como não é a minha área de trabalho, estou mais centrada nos clientes finais, não consigo fornecer exemplos concretos.
7. Realizamos diversos workshops para aumentar o nosso conhecimento e as nossas aptidões.
8. Essas práticas são integradas no nosso dia a dia na empresa, através de uma maior cooperação entre equipas e um foco renovado no serviço do cliente e em deixá-lo mais satisfeito.
9. Por exemplo, falta de concordância em objetivos e concorrência no mercado.
10. Encontros de networking mais frequentes para criar laços com outras empresas e aproveitar oportunidades de uma forma mais eficaz.
11. Acredito que possa atribuir um selo de confiança e de qualidade adicional, se essas parcerias forem feitas com boas empresas.
12. Na minha opinião, contribuem para a satisfação e fidelização do cliente
13. Uma continuação das políticas que foram implementadas até agora, pois têm gerado resultado.
14. Acredito que a empresa continuará a investir em estratégias de construção de relações e de comunicação.

Entrevista ao comercial que atua na loja física:

1. Durante todo o meu percurso na empresa, o foco principal sempre foi a transparência em todas as interações tanto com o cliente final como com uma empresa.
2. As relações são mais-valias para a empresa. Quando bem-sucedidas, fortalecem a posição no mercado, estimulam a inovação e um crescimento a todos os níveis.
3. As reuniões semanais que são realizadas, de modo a alinhar estratégias, expor problemas. O contacto constante que existe entre os colaboradores e a abertura que há, de qualquer pessoa em ajudar e até partilhar ideias e opiniões.
4. O objetivo principal é desenvolver uma base sólida de confiança e melhorar a experiência do cliente.
5. As parcerias têm trazido sangue novo à empresa, permitem-nos estar em contacto com colaboradores de outras empresas, até de setores diferentes e reter o seu conhecimento e experiência.
6. Por exemplo, investindo em estratégias de comunicação, facilita o processo de resolução de problemas e desafios.
7. A empresa estimula a frequente comunicação entre departamentos, para que todos estejam alinhados sobre a estratégia e os objetivos.
8. Sempre houve uma intenção de implementar essas práticas nas atividades diárias, e noto que há uma maior propensão para a partilha de informação e de ajuda por parte de todos.
9. Como grande desafio, gostaria de salientar a dificuldade em alinhar objetivos e metas. Cada empresa tem a sua visão e modelo de atuação, como tal, só uma boa relação é que poderá manter a parcerias nestas situações.
10. Formações para melhorar as aptidões comerciais.
11. Acredito que tem influência, pois é possível influenciar a perceção da qualidade e confiança nos serviços.
12. Afetam diretamente a opinião do cliente, pois o mesmo vai perceber que a empresa está a procurar inovar e melhorar para satisfazer as suas necessidades.
13. O papel futuro da empresa, prende-se nesta ideologia de criar relações estratégicas de modo a aproveitar e potencializar oportunidades de negócio.
14. A empresa está constantemente a pesquisar, a procurar estar dentro do mercado e perceber as suas mudanças, de modo a aprimorar a sua estratégia de negócio.

Entrevista ao comercial do atendimento telefónico:

1. Estabelecemos comunicações frequentes, definimos objetivos claros e reais, e trabalhamos em equipa para os alcançar.
2. Essas relações permitem o acesso a determinados recursos, conhecimento e oportunidades que, de outra forma não teríamos.
3. Programas de fidelização, por exemplo: oferecemos descontos exclusivos para parceiros que demonstrem um compromisso regular e presente.
4. O nosso objetivo principal é garantir uma colaboração mútua nos processos, e dessa forma potencializarmos todas as oportunidades existentes, também melhorarmos a base de clientes e expandir para novos mercados.
5. Pode ter um impacto, pois uma comunicação aberta e clara pode promover a confiança o que vai facilitar a resolução de problemas.
6. Na minha área, quando estabelecemos uma parceria com uma empresa do setor imobiliário, em que podemos partilhar contactos e oportunidades de negócio para ambos.
7. Através de formações contínuas, o que contribui para uma melhor compreensão dos objetivos e da importância de um bom relacionamento.
8. Por exemplo, partilhamos feedback sobre as interações com parceiros de negócio, de forma a procurar formas de melhorar relações e resultados.
9. Na minha área do contacto telefónico, é bastante difícil criar uma relação de confiança logo nos primeiros contactos, pois do outro lado há uma enorme incerteza.
10. Ainda não
11. A partir do momento que estabelecemos uma parceria com determinada empresa, vamos partilhar imagem e popularidade, ou seja, se a empresa for conectada como alta qualidade e confiança, nós enquanto parceira vamos receber esse feedback dos clientes.
12. Acredito que promovam a confiança e satisfação nos clientes porque reconhecem que a empresa procura sempre as melhores soluções.
13. Espero que continuemos a estabelecer fortes parcerias e a explorar novas.
14. Sim, através das parcerias já existentes, tentar inovar e contruir novas.

Entrevista ao colaborador dos recursos humanos e back office:

1. Desde o meu primeiro dia na empresa, houve uma forte aposta na abordagem da colaboração e do longo prazo, no sentido em que são criadas comunicações claras e honestas com parceiros de negócio (tanto parcerias como o cliente final).
2. Essas relações permitem uma troca de know-how de diferentes tipos, que se podem convergir e, contribuir para a inovação de diferentes áreas.
3. Aqui na empresa, apostamos na realização de reuniões semanais para realizar o balanço da semana.
4. Reconhecemos que o objetivo principal é que haja um benefício mútuo na realização do negócio, para que ambas as partes tenham a possibilidade de crescer e aproveitar as mais variadas oportunidades.
5. Por exemplo, ao priorizarmos a transparência e clareza na comunicação, é possível construir relações de confiança sólidas e duradouras.
6. Um caso em concreto, trata-se de uma parceria que realizamos com uma empresa para lançar uma campanha de marketing em conjunto.
7. A empresa investe em diversas atividades para promover a integração e o desenvolvimento de todos, por exemplo, através das nossas formações e workshops. Para que todos entendam a importância da construção de uma boa relação com um cliente ou uma empresa parceira.
8. Na minha função, essas ações são realizadas diretamente no dia a dia dos nossos colaboradores, onde incentivamos o trabalho em equipa com a criação de alguns incentivos, no estímulo de troca de ideias e opiniões.
9. Como desafios, acredito que em algumas situações seja difícil encontrar um ponto de convergência de objetivos de duas organizações diferentes, nesse aspeto é essencial que haja uma ótima relação entre as partes, para juntos encontrarem uma solução viável para saírem beneficiados.
10. Na minha área, posso identificar a criação de um programa de mentoria de para novos parceiros. Desta forma, conseguimos acelerar o processo de integração.
11. Tem impacto sim, ao estabelecermos uma comunicação clara e alinhada com os objetivos, garantimos uma melhoria da experiência do cliente.
12. Contribuem para o aumento da satisfação dos clientes finais, pois percebem que um dos objetivos da empresa é solucionar as suas necessidades.
13. Iremos continuar a realizar uma forte aposta na construção de relações, e procurar novas oportunidades.
14. Expansão para novos mercados e setores.

Entrevista ao comercial focado nos parceiros:

1. A nossa abordagem é focada na criação de valor mútuo, ambos cresçam com a parceria. Procuramos perceber o que motiva os nossos parceiros e conhecer a sua cultura organizacional.
2. Os parceiros são aliados da empresa, possibilitando a criação de uma rede mais forte e resiliente de processos.
3. Para fomentar essas relações recorremos a eventos de networking, programas de fidelização e projetos em conjunto.
4. O nosso objetivo prende-se por criar valor e benefícios para ambas as partes, estimulando o crescimento e tornando a parcerias mais competitiva no mercado.
5. As nossas parcerias baseiam-se na confiança e na honestidade, dessa forma garantimos uma eficiência operacional, troca de conhecimento.
6. De salientar, a nossa colaboração com uma empresa do setor do imobiliário, onde conseguimos recolher diversos clientes dada a sua vasta rede de contactos.
7. A empresa tenta, em todas as ocasiões criar o melhor ambiente para cada colaborador desempenhar o seu trabalho da melhor forma possível. Desde ações de *Team Building*, formações, *brainstorming*.
8. Essas práticas são adicionadas no meu trabalho diário, através de uma comunicação aberta e clara, um estímulo para haver trabalho em equipa.
9. Um grande desafio que encontro, centra-se no tema da instabilidade e na rápida mudança do mercado, o que resulta numa elevada competitividade.
10. Investimento em tecnologia de colaboração e análises de informações para encontrar tendências e novas oportunidades.
11. Ao garantir uma colaboração eficiente com os nossos parceiros, podemos oferecer novas possibilidades aos nossos clientes, melhorar a sua experiência de compra e deixá-los mais satisfeitos.
12. Estas práticas levam a uma retenção de clientes mais eficaz e recomendações positivas dessas clientes no mercado.
13. Procuramos constantemente inovar nas nossas abordagens de contacto com parceiros, mantendo sempre a excelência e o rigor.
14. Pretendemos inovar e otimizar cada vez mais as nossas ferramentas de trabalho.

Entrevista ao CEO da empresa de acolhimento:

1. Procuramos ter um comportamento proativo e resiliente, pois acreditamos que este é o caminho certo. Pretendemos criar relações sólidas e duradouras para nos oferecerem estabilidade e segurança. A transparência é a base da nossa ação.
2. Estas relações desempenham um papel muito importante de na nossa estratégia e na criação dos nossos objetivos. São vistas como um alicerce para a expansão e abertura de portas em novos mercados e promovem uma inovação constante e necessária para evoluirmos enquanto grupo e potencializarmos todas as oportunidades no mercado.
3. Criação de eventos onde pode haver uma troca de ideias, discutir oportunidades, prever possíveis ameaças e fortalecer relações.
4. O nosso principal objetivo com a criação de relações, prende-se por estabelecer uma rede robusta de cooperação que contribuirá para um crescimento gradual, vantagem competitiva no mercado e criação de valor tanto para clientes como para parceiros.
5. Parcerias com resultados bastante positivos geram um crescimento na confiança e que origina a uma maior inclinação para continuar a realizar negócios. Por isso, tentamos sempre potenciar ao máximo cada relação criada, de forma a não desperdiçar recursos e a otimizar os resultados.
6. No ano passado começámos a implementar um sistema de gestão de relacionamento com parceiros, que simplifica a comunicação, o seguimento de projetos e a identificação de oportunidades.
7. Enquanto entidade, procuramos sempre promover a adoção de diversas práticas de criação de relações entre equipas, através de workshops, eventos de *Team Building*, incentivos para a promoção da entre ajuda e trabalho em equipa, bem como a troca constante de informação e conhecimento.
8. Procuramos implementar essas práticas na atividade diária dos nossos colaboradores, de forma a tornar-se um hábito no desenvolvimento das suas funções. Acreditamos que o caminho passa por esta mentalidade de ajuda e de crescimento mútuo.
9. Dos maiores desafios que encontramos é o alinhamento de objetivos das empresas. Dada as diferentes culturas e modelos de negócio, em algumas situações é exigente encontrar um alinhamento. Por isso, colamos os nossos esforços em gerar valor para ambas as partes, partilhar o nosso know-how, recursos e oportunidades.

10. A personalização das interações tendo em conta as necessidades específicas de cada parceiro. Dessa forma, é necessário ter um conhecimento bastante alargado dos desafios, objetivos e estratégias da outra parte. Investimento em tecnologias de análise de dados para otimização dos nossos processos. Essas tecnologias fornecem informações valiosas sobre o desempenho das parcerias, comportamentos do cliente.
11. Tem um impacto direto na perceção do cliente, acabando por influenciar a sua opção de escolha no momento da compra. Por isso, é que realizamos um estudo prévio para conhecer a posição da empresa no mercado, a sua popularidade, entre outros.
12. No seguimento da resposta anterior, as estratégias de parceria são uma forma de garantir a satisfação e fidelização do cliente, pois, vai demonstrar que a empresa está preocupada em satisfazer as necessidades do cliente.
13. Olhamos para as relações comerciais com uma excelente oportunidade de diferenciação e inovação. Estamos a implementar diversas medidas para fortalecer laços e potencializar os benefícios para as duas partes.
14. Desenvolver mais parcerias com empresas tecnológicas e dessa forma aprimorar a nossa vertente digital.

Entrevista ao representante da Marca A:

1. Do que conseguimos apurar, a empresa tem um foco na comunicação clara e direta, de forma a que a informação fique clara para o exterior. Algo, que consideramos benéfico, pois dessa forma a decisão do cliente ou do parceiro é feita de uma forma rápida o que nos permite otimizar processos.
2. As relações, possibilitam a abertura de novas portas, troca de conhecimento e metodologia de trabalho, o que é benéfico para todos.
3. Acompanho a empresa diariamente, e como boas práticas, saliento as reuniões regulares que fazem. De forma a alinhar objetivos, perceber e ultrapassar certas dificuldades.
4. Na minha visão, uma parceria deve ser algo que ambos os lados beneficiem. De tal forma, que deve haver uma transparência e foco na criação de resultados para ambas as partes.
5. A empresa, olha para as relações como algo que impacta diretamente o seu negócio. Possibilita uma troca de informações importantes, recursos e até mesmo de know-how.
6. Não consigo responder a essa pergunta, pois não tenho um conhecimento exato sobre as parcerias da empresa.
7. De realçar as constantes formações dos seus colaboradores.
8. Práticas incorporadas no dia a dia da empresa, promovendo um aumento e melhoria da sua comunicação. Agrada-me bastante a estímulo que existe, por parte da chefia, em promover o trabalho em equipa e ajuda entre colaboradores.
9. Como maiores desafios, considero a procura por uma empresa com características e objetivos semelhantes, bem como a cultura organizacional. Muitas das vezes ocorrem quebras nas parcerias, pois, não há concordância na forma de atuação no mercado.
10. É um trabalho da empresa, não tenho conhecimento específico sobre esse tema.
11. Acredito que sim, muitas das vezes, os clientes conectam uma imagem a uma marca, se tiver aliada a outra, o que poderá trazer benefícios ou problemas.
12. Estas práticas promovem a satisfação dos clientes, pois garantem que a sua experiência seja mais coerente e adaptada às suas necessidades individuais.
13. Tendo em conta, que os resultados estão a ser muito positivos, acredito que a empresa continuará neste caminho, e nós não poderíamos estar mais satisfeitos.
14. Ainda não tenho informação suficiente para dar uma resposta concreta.

Entrevista ao representante da empresa G, parceira da empresa de acolhimento:

1. Durante toda a nossa jornada em conjunto, salientamos o compromisso de geral valor tanto para nós como para eles. Uma comunicação clara e objetiva, de modo a não perder nenhuma informação e atrasar processos.
2. Usando como exemplo a nossa parceria. Tem sido benéfico para nós a diversos níveis, podemos ter acesso a um mercado complementar ao nosso e dessa forma extrair clientes, partilha de conhecimento sobre os mais variados processos.
3. Conosco a empresa procurou mostrar-nos a complementaridade dos nossos setores. Nós sendo imobiliário poderíamos passar clientes para o setor energético e vice-versa.
4. Para nós, o objetivo das parcerias é extrair o máximo de inputs possíveis e promover o crescimento sustentável.
5. Acreditamos que a forma como uma empresa aborda as relações tenha um impacto bastante grande na sua eficiência e eficácia.
6. Uma campanha de marketing em conjunto com a empresa, gerou um aumento de aproximadamente 30% no mês seguinte. Essa colaboração, abriu-nos as portas para a carteira de clientes da empresa, o que explica este aumento.
7. Embora não tenha um conhecimento específico sobre este tema, do que conseguimos observar, há uma enorme mentalidade de ajuda do próximo e de trabalho em equipa. O que nos fez analisar a nossa vertente interna e realizar algumas mudanças no modelo.
8. Não tenho opinião.
9. Para nós, os maiores desafios é a construção e gestão da relação com o parceiro.
10. Percebemos a dificuldade que temos, e no último ano tem havido investimentos significativos na resolução desse desafio.
11. Quando uma empresa tem a capacidade de manter uma relação sólida e duradoura, isso transmite confiança aos clientes finais, pois, demonstra um compromisso e transmite segurança.
12. Quando os clientes entendem que é fiável confiar nas marcas representadas para atender às suas necessidades de forma consistente e confiável, os mesmos permanecem leais e até mesmo a recomendam a marca a outros consumidores.
13. Não tenho conhecimento sobre este tema.
14. Não tenho conhecimento.

