

## CLUBE SMART: UM CANAL DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Rita Machado Mesquita Tomé Ribeiro

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Marketing

Orientador:

Mestre Nuno Teixeira, Professor convidado nos Mestrados Executivos do  
INDEG\ISCTE-IUL

Coorientador:

David Quinta, Chief Technology Officer na BBDO Portugal

outubro 2016



## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Nuno Reis Teixeira, pelo conhecimento, orientação, motivação e tranquilidade ao longo de todo o projeto.

Ao David Quinta, meu coorientador, pela disponibilidade, apoio e alegria ao longo de todo o processo.

De uma forma muito especial, um obrigado ao meu marido Gui, pela paciência, pela motivação, por acreditar sempre e me desafiar diariamente. Pela sua alegria tão genuína e contagiante e pela paz e serenidade com que me acompanha na vida.

À smart, pela disponibilidade e abertura que mostrou durante todo o processo. Sem eles a concretização deste projeto não seria possível.

À minha família e em especial os meus pais, por me proporcionarem a oportunidade de voltar a estudar e por acreditarem tanto em mim.

Aos meus amigos, pela compreensão das horas e programas que perdemos juntos para que este projeto se pudesse realizar.

Ao Rodrigo e ao Tó, pelo exemplo, alegria e simplicidade que põe em tudo o que fazem.

Obrigada à minha equipa na BBDO, por me ensinarem todos os dias a ser melhor profissional e pela amizade e diversão tão singulares. Trabalhar com talentos assim é fácil, motivador e gratificante. Sem eles teria sido certamente mais penoso. Em especial à Marta Vila Moura, pelo cuidado e atenção permanentes.

Aos meus queridos colegas de Mestrado, Flávia, Marta e Ricardo, que embarcaram, como eu, nesta aventura da tese e que nos últimos dois anos ajudaram a tornar tudo mais fácil, com o seu espírito de equipa e sentido de humor tão característicos.



## ÍNDICE

<b>RESUMO .....</b>	<b>xi</b>
<b>SUMÁRIO EXECUTIVO .....</b>	<b>xiii</b>
<b>1. DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>2</b>
2.1. Marketing.....	2
2.1.1. Definição do conceito.....	2
2.1.2. Evolução do conceito .....	2
2.1.3. A reconfiguração do marketing mix.....	3
2.2. Comunicações de marketing.....	4
2.2.1. Definição do conceito de CIM .....	4
2.2.2. Objetivos de comunicação .....	5
2.2.3. Plano de comunicação .....	5
2.2.4. Mix da comunicação .....	6
2.3. Marketing Relacional .....	7
2.3.1. Definição do conceito.....	7
2.3.2. O impacto do marketing relacional .....	8
2.4. Comunicação individualizada (segmentação e personalização).....	9
2.5. CRM e SCRM .....	9
2.5.1. Definição e Objetivos do CRM.....	9
2.5.2. Social CRM.....	10
2.6. Marketing Digital .....	11
2.6.1. Blended marketing .....	12
2.6.2. Mobile marketing .....	12
2.6.3. Mobile apps .....	13
2.6.4. Desafios das marcas hoje .....	14
2.7. Fidelização.....	15
2.7.1. Criação de valor como forma de fidelizar .....	15
2.7.2. Programas de fidelização .....	16
2.7.3. Principais conclusões .....	18
<b>3. QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA.....</b>	<b>18</b>
3.1. Propósitos de investigação.....	19

<b>4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>20</b>
4.1. Recolha e análise de dados .....	20
4.1.1. Fontes primárias .....	20
4.1.2. Fontes secundárias.....	22
<b>5. ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>23</b>
5.1. Dados primários.....	23
5.1.1. Questionário .....	23
5.1.2. Entrevistas .....	52
5.2. Dados Secundários .....	54
5.2.1. Análise externa.....	54
5.2.2. Análise interna da marca .....	57
5.2.3. Análise Concorrência .....	62
5.2.4. Benchmark .....	66
5.2.5. Análise SWOT .....	68
<b>6. PLANO DE COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>70</b>
6.1. Objetivos de comunicação.....	70
6.2. Estratégia de comunicação .....	70
6.3. Segmentação.....	71
6.4. Posicionamento desejado.....	71
6.5. Públicos-alvo .....	71
6.6. Mensagens de comunicação .....	71
6.7. Tom de comunicação.....	72
6.8. Plano tático de comunicação .....	72
6.8.1. Marketing digital .....	72
6.8.2. Parcerias .....	76
6.8.3. Força de vendas .....	77
6.8.4. Promoções .....	78
6.8.5. Relações Públicas .....	79
6.8.6. Publicidade .....	80
6.8.7. Merchandising.....	80
6.9. Calendarização e Orçamento .....	80
6.10. Mensurar resultados.....	82
<b>7. CONCLUSÕES, CONTRIBUTOS, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA..</b>	<b>83</b>
.....	

7.1. Conclusões.....	83
7.2. Contributos .....	84
7.3. Limitações .....	84
7.4. Sugestões de investigação futura.....	85
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>93</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Quadro Conceptual de Referência.....	19
Figura 2 - Exemplos de comunicação da smart.....	59
Figura 3 - Exemplos do atual layout do clube smart.....	61
Figura 4 - Exemplos de comunicação da concorrência.....	63
Figura 5 - Sugestão de novo layout do clube smart .....	74
Figura 6 – Calendarização e orçamento das ações de comunicação do clube smart em 2017. 81	

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Q2. Que automóvel conduz atualmente (marca e modelo)?.....	24
Gráfico 2 - Q3. Quantos automóveis tem no seu agregado familiar atualmente. Selecione por favor, uma das opções abaixo. ....	25
Gráfico 3 - Q4. Quem decide quando fazer a manutenção do seu automóvel? Selecione por favor, uma das opções abaixo. ....	25
Gráfico 4 - Q5. Onde faz atualmente as manutenções ao seu automóvel? Selecione por favor, uma das opções abaixo. ....	26
Gráfico 5 - Q6. Conhece a marca de automóveis smart?.....	27
Gráfico 6 - Q7. Qual a sua relação com a smart?.....	27
Gráfico 7 - Q8. Conhece ou já ouviu falar no clube smart (www.clubsmart.pt)?.....	28
Gráfico 8 - Q9. Faz parte do clube smart? .....	29
Gráfico 9 - Q9a. Porque é que não é membro do clube smart?.....	30
Gráfico 10 - Q9b. Gostaria de fazer parte de um clube exclusivo como este? .....	31
Gráfico 11 - Q11. Com que frequência visita o clube smart, em média? .....	31
Gráfico 12 - Q12. Como classifica o clube smart face aos seguintes itens? .....	32

Gráfico 13 - Q19. Avalie por favor o grau de interação que tem com o clube smart, através dos seguintes canais. ....	35
Gráfico 14 - Q21. Classifique por favor a usabilidade do site clubesmart.pt nos seguintes dispositivos.....	36
Gráfico 15 - Q23. Atribua por favor um grau de clareza à informação disponibilizada no clube smart. ....	37
Gráfico 16 - Q24. Como classifica a interação da marca com os membros do clube? .....	37
Gráfico 17 - Q26. Classifique por favor nas situações expostas abaixo, aquelas em que o clube smart demonstrou ser um fator influenciador na sua decisão. ....	38
Gráfico 18 - Q13b. A possibilidade de fazer parte de um clube de membros exclusivo que lhe oferecesse vantagens e descontos numa marca automóvel, seria um fator influenciador na decisão de compra do seu próximo carro? Atribua por favor um grau de influência. ....	40
Gráfico 19 - Q15b. Atribua por favor um grau de relevância a cada um dos itens referidos abaixo, que o(a) influenciariam a aderir ao clube smart. ....	41
Gráfico 20 - Q13. Atribua por favor um grau de relevância às áreas representadas atualmente no clube smart. ....	42
Gráfico 21 - Q15. Atribua por favor um grau de relevância às áreas que gostaria de ver representados no clube smart. ....	43
Gráfico 22 - Q16b. Atribua por favor um grau de relevância a cada uma das áreas indicadas abaixo, que o(a) influenciariam a aderir ao clube smart? .....	44
Gráfico 23 - Q14. Atribua por favor, um grau de relevância às parcerias e descontos existentes no clube smart. ....	45
Gráfico 24 - Q16. Atribua por favor um grau de relevância às parcerias e descontos que gostaria de ver representadas no clube smart. ....	46
Gráfico 25 - Q14b. Atribua por favor um grau de relevância aos descontos apresentados abaixo. ....	47
Gráfico 26- Q17b. Atribua por favor um grau de relevância às parcerias e descontos que gostaria de ver representadas no clube smart. ....	48
Gráfico 27 - Q25. Considera relevante a criação de uma app para o clube smart? Atribua por favor um grau de relevância. ....	49
Gráfico 28 - Q18b. Considera relevante a criação de uma app para o clube smart? Atribua por favor um grau de relevância. ....	51



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Q10. Como tomou conhecimento do clube? .....	29
Tabela 2 - Q17. Indique por favor nos espaços abaixo, as 3 coisas que mais valoriza no clube smart. ....	33
Tabela 3 - Q18. Indique por favor nos espaços abaixo, as 3 coisas que menos gosta no clube smart. ....	34
Tabela 4 - Q22. Como classifica a estrutura do site clubesmart.pt? Escolha por favor a(s) opção(ões) mais adequada(s). ....	36
Tabela 5 - Q10b. O que vê de mais positivo e relevante no clube smart? .....	39
Tabela 6 - Q11b. Se fizesse parte do clube smart, quais seriam as 3 coisas que mais gostava que o clube disponibilizasse aos seus membros? Indique por favor nos espaços abaixo. ....	39
Tabela 7 - Q20. Por que meios/canais gostaria de ser contactado?.....	49
Tabela 8 - Q12b. Por que meios/canais gostaria de ser contactado?.....	50
Tabela 9 – Benchmark (Via Verde) .....	67
Tabela 10 – Análise SWOT .....	69
Tabela 11 - Mensagens de comunicação .....	72
Tabela 12 - Outras ações .....	74
Tabela 13 - Parcerias .....	76
Tabela 14 - Força de vendas.....	77
Tabela 15 - Promoções .....	78
Tabela 16 - Publicidade.....	80
Tabela 17 - Merchandising.....	80
Tabela 18 - Q1. Conduz regularmente? .....	107
Tabela 19 - Q2. Que automóvel conduz atualmente (marca e modelo)? .....	107
Tabela 20 - Q2. Que automóvel conduz atualmente (marca e modelo)? .....	107
Tabela 21 - Q3. Quantos automóveis tem no seu agregado familiar atualmente? Selecione por favor, uma das opções abaixo. ....	108
Tabela 22 - Q4. Quem decide quando fazer a manutenção do seu automóvel? Selecione por favor, uma das opções abaixo. ....	108
Tabela 23 - Q5. Onde faz atualmente as manutenções ao seu automóvel? Selecione por favor, uma das opções abaixo. ....	109
Tabela 24 - Q6. Conhece a marca de automóveis smart? .....	109
Tabela 25 - Q7. Qual a sua relação com a smart? .....	109

Tabela 26 - Q8. Conhece ou já ouviu falar no clube smart (www.clubesmart.pt)? .....	110
Tabela 27 - Q9. Faz parte do clube smart?.....	110
Tabela 28 - Q10. Como tomou conhecimento do clube?.....	110
Tabela 29 - Q9a. Porque é que não é membro do clube smart?.....	111
Tabela 30 - Q9b. Gostaria de fazer parte de um clube exclusivo como este?.....	111
Tabela 31- Q11. Com que frequência visita o clube smart, em média?.....	112
Tabela 32 - Q12. Como classifica o clube smart face aos seguintes itens? .....	112
Tabela 33 - Q19. Avalie por favor o grau de interação que tem com o clube smart, através dos seguintes canais. ....	112
Tabela 34 - Q21. Classifique por favor a usabilidade do site clubesmart.pt nos seguintes dispositivos.....	113
Tabela 35 - Q23. Atribua por favor um grau de clareza à informação disponibilizada no clube smart. ....	113
Tabela 36 - Q24. Como classifica a interação da marca com os membros do clube? .....	113
Tabela 37 - Q26. Classifique por favor nas situações expostas abaixo, aquelas em que o clube smart demonstrou ser um fator influenciador na sua decisão. Atribua por favor um grau de influência.....	114
Tabela 38 - Q13b. A possibilidade de fazer parte de um clube de membros exclusivo que lhe oferecesse vantagens e descontos numa marca automóvel, seria um fator influenciador na decisão de compra do seu próximo carro? .....	114
Tabela 39 - Q15b. Atribua por favor um grau de relevância a cada um dos itens referidos abaixo, que o(a) influenciariam a aderir ao clube smart. ....	114
Tabela 40 - Q13. Atribua por favor um grau de relevância às áreas representadas atualmente no clube smart. ....	115
Tabela 41 - Q15. Atribua por favor um grau de relevância às áreas que gostaria de ver representados no clube smart. ....	115
Tabela 42- Q16b. Atribua por favor um grau de relevância a cada uma das áreas indicadas abaixo, que o(a) influenciariam a aderir ao clube smart? .....	116
Tabela 43 - Q14. Atribua por favor, um grau de relevância às parcerias e descontos existentes no clube smart. ....	116
Tabela 44 - Q16. Atribua por favor um grau de relevância às parcerias e descontos que gostaria de ver representadas no clube smart. ....	117
Tabela 45 - Q14b. Atribua por favor um grau de relevância às parcerias e descontos apresentados abaixo.....	117

Tabela 46 - Q17b. Atribua por favor um grau de relevância às parcerias e descontos que gostaria de ver representadas no clube smart. ....	118
Tabela 47 - Q25. Considera relevante a criação de uma APP para o clube smart? .....	118
Tabela 48 - Q18b. Considera relevante a criação de uma APP para o clube smart? Atribua por favor um grau de relevância. ....	119

## **ANEXOS**

Anexo A - Os objetivos e as ferramentas do marketing relacional .....	93
Anexo B - Instrumentos online e offline de contacto com o cliente .....	93
Anexo C - Características de um programa de fidelização de clientes .....	94
Anexo D - Integração da experiência do cliente com as experiências de serviços.....	95
Anexo E - Características-chave de um programa de fidelização .....	96
Anexo F - Questionário modelo aplicado aos inquiridos .....	97
Anexo G - Guião da entrevista aplicada aos inquiridos .....	105
Anexo H - Perfil da Amostra.....	106
Anexo I - Posse do automóvel.....	107
Anexo J - Manutenção do automóvel.....	108
Anexo K - Relação com a smart.....	109
Anexo L - Relação com o clube smart .....	110
Anexo M - Avaliação do clube smart.....	112
Anexo N - Avaliação das áreas do clube smart .....	115
Anexo O - Avaliação das parcerias e descontos do clube smart .....	116
Anexo P - Avaliação dos meios/canais .....	118
Anexo Q - Identidade da marca smart.....	119
Anexo R - Presença digital da smart, Fiat e Mini.....	123



## **GLOSSÁRIO DE ABREVIATURAS**

AMA – *American Marketing Association*

App – *Application*

CIM – *Comunicação Integrada de Marketing*

CRM – *Customer Relationship Management*

iOS – *Iphone Operating System*

MAAT – *Museu de Arte, Arquitectura e Tecnologia*

SCRM – *Social Customer Relationship Management*

SEM – *Search Engine Marketing*

SEO – *Search Engine Optimization*

TGI – *Target Group Index*

UGC – *User Generated Content*

smart – Marca de automóveis, por opção escreve-se com minúsculas conforme a linguagem corporativa da própria marca



## RESUMO

Temos assistido nas últimas décadas à evolução do marketing em direção a uma lógica mais relacional. Dentro do contexto digital, onde o ritmo da evolução tecnológica aumenta freneticamente a par com o envolvimento do ser humano com as novas tecnologias, torna-se vital para as marcas captar a atenção dos consumidores que recebem diariamente estímulos sucessivos e se tornam cada vez mais exigentes, informados e menos fiéis.

Sendo a fidelidade do cliente um fator de estabilidade para as empresas, as marcas que conseguirem captar a atenção e construir uma relação, conseguem potenciar o negócio e ganhar vantagem perante a concorrência. Foi na lógica desta procura pela fidelização e maior relação com os clientes que a marca de automóveis smart criou a plataforma digital “clube smart”, em 2013. No entanto, a plataforma clube smart não está a cumprir o objectivo de reter e fidelizar os seus actuais clientes no Pós-Venda e captar potenciais clientes.

Com o propósito de repensar a função estratégica do clube smart enquanto plataforma digital de fidelização, através da criação de um plano de comunicação – objetivo geral do projeto – foi aplicado um inquérito por questionário a uma amostra não probabilística, por conveniência, de 209 inquiridos (13 membros e 196 não membros do clube smart).

Finalmente foi elaborado um plano de comunicação, onde é identificado um conjunto de ações para a otimização do clube smart.

**Palavras-chave:** marketing digital, programas de fidelização, plano de comunicação, indústria automóvel.

**JEL Classification System:** M31 - Marketing | M37 - Advertising





## **ABSTRACT**

We have been witnessing the evolution of marketing towards a more relationship approach in the recent past decades. In this new digital age the pace of technological evolution increases at the speed of light hand in hand with a deeper human involvement with new technologies. It is vital for brands to be able to capture consumer's attentions, keeping in mind that current consumers receive successive stimuli and have become more and more informed and demanding, as well as less loyal.

Loyalty of customers is a stability factor for companies and so brands that are increasingly able to capture attention and build a relationship with their clients will step ahead of competition and empower their business. Focusing in building a better relationship with their clients the automotive brand "smart" built a digital platform called "club smart" in 2013. However, club smart's goal of increasing retention and fidelity of Service clients is not being met, also it is not being able to capture new clients.

Rethinking club smart's strategic function whilst a digital platform for loyalty was the purpose of this project, together with creating a communication plan. An inquiry was used with a non-probabilistic sample of 209 clients, 13 were members of the club and 196 were non-club members.

Finally, a communication plan was made where a set of actions are identified in order to optimize club smart.

**Keywords:** digital marketing, loyalty programs, communication plan, automotive industry.

**JEL Classification System:** M31 - Marketing | M37 - Advertising



## SUMÁRIO EXECUTIVO

*“Evoluímos de uma era em que procurávamos clientes para os nossos produtos para uma outra onde procuramos produtos para os nossos clientes.”*

Seth Godin

Este projeto tem como propósito a criação de um plano de comunicação para o clube smart. O clube smart ([www.clubesmart.pt](http://www.clubesmart.pt)) é uma plataforma digital, exclusiva para proprietários de automóveis smart, que oferece vantagens exclusivas aos seus membros.

O clube foi criado pela marca em 2013, com o objectivo de combater a perda de clientes para oficinas não autorizadas da marca e oficinas independentes que desenvolvem políticas de preços baixos e descontos, com os quais é difícil competir.

Se numa primeira fase a smart procurou desenvolver parcerias e descontos que chamassem os seus clientes às oficinas autorizadas da marca, rapidamente se apercebeu do seu potencial enquanto canal promotor da relação próxima com os seus clientes.

O que acontece é que, ainda que o aumento de clientes nas oficinas esteja a acontecer gradualmente e o número de utilizadores inscritos no clube smart continue a crescer (o que mostra a abertura e vontade dos clientes para fazer parte de uma comunidade e beneficiarem da sua exclusividade e relação com a marca), uma breve análise ao *website* mostra que as expectativas dos membros não estão a ser correspondidas. O clube smart tem atualmente uma taxa de rejeição próxima dos 83%, um tempo de permanência no *website* muito baixo e têm-se revelado uma plataforma com problemas de usabilidade onde não existe uma captação de *leads*<sup>1</sup> sólidos e consistentes.

Conclui-se desta forma que, apesar da intenção da marca de fidelizar através da promoção de uma relação mais próxima e constante, ela não acontece e não existe uma estratégia definida para o clube, encontrando-se este ainda num estado embrionário e pouco desenvolvido, devendo ser criado um plano de comunicação que permita criar condições para a smart trabalhar neste sentido.

Em termos da concorrência a smart identifica como seus principais concorrentes a Fiat (com o Fiat 500) e a Mini. Ao analisar a sua presença digital percebe-se que, de forma genérica, existem mais semelhanças (ex: tom de comunicação e tipo de conteúdos) que diferenças entre os três concorrentes. No entanto, o formato do clube smart revela-se efetivamente um conceito inovador em Portugal. Nenhum outro concorrente no nosso país

---

<sup>1</sup> Um *lead* é uma forma de qualificação de um contacto – AMA Dictionary, 2016.

tem um clube criado pela marca para os seus fãs, visualmente apelativo, com parcerias relevantes, e que promova a relação próxima e direta com o cliente (ainda que de forma deficitária atualmente, como se expressará mais á frente).

Primeiramente foram definidos o contexto do problema, bem como os propósitos de investigação deste projeto de forma a tornar clara a visão que conduzirá este estudo. São eles:

- **P1:** Aferir os desafios enfrentados pelo clube smart para compreender a pertinência da renovação do clube smart.
- **P2:** Definir a linha estratégica a seguir pelo clube smart potenciando os canais, fatores e benefícios mais valorizados pelos clientes e potenciais clientes em programas de fidelização.
- **P3:** Construção de um plano de comunicação que promova estrategicamente o melhoramento e otimização do clube enquanto plataforma de fidelização.

Em seguida foi analisada a revisão de literatura (livros especializados e artigos científicos) com o propósito de compreender melhor os programas de fidelização e os novos desafios das marcas num contexto digital.

Através das conclusões da revisão da literatura foi possível desenvolver um modelo conceptual, que resume as etapas subjacentes ao plano de comunicação.

Posteriormente identificaram-se as fontes de recolha dos dados (primários e secundários) e foi realizada a análise das mesmas, de forma a complementar a revisão de literatura e ser possível sustentar o plano de comunicação. Para os dados primários foi realizada uma investigação de natureza descritiva e do tipo quantitativo, tendo por base a entrevista a dois quadros da marca em Portugal, bem como um inquérito por questionário (*online*), aplicado a uma amostra não probabilística, por conveniência, de 209 inquiridos (13 membros do clube smart e 196 condutores regulares de automóvel, não membros do clube).

Por um lado, a análise dos dados secundários (fontes nacionais e internacionais) procurou focar-se num conhecimento mais profundo sobre o mercado, os concorrentes e a marca smart. Por outro lado, a análise dos dados primários permitiu concluir que, de uma forma geral, os dois grupos de inquiridos avaliam de forma positiva a pertinência do clube smart e que se encontram mais pontos de paridade que diferenças entre as opiniões de ambos, o que reforça a posição da marca relativamente a esta plataforma e corrobora as referências feitas aos programas de fidelização nas investigações desenvolvidas e analisadas na revisão de literatura.

Posto isto, partiu-se então para o desenvolvimento de um plano de comunicação para o clube smart a implementar no ano de 2017.

Mais concretamente sobre a estratégia de comunicação, a proposta de valor do clube smart deve ser clara e o seu posicionamento deve ser percebido pelos consumidores como uma plataforma jovem, única e de referência na indústria automóvel. O seu *target* deve reconhecê-lo como um canal de relação (emocional e funcional) que o aproxima da marca, dentro de um contexto de mobilidade. O sentimento de exclusividade por parte dos seus membros deve ser apoiado por esta proximidade e por um conjunto de soluções e vantagens únicas e personalizadas que mais nenhuma marca automóvel oferece atualmente.

Sobre o plano tático de comunicação propriamente dito, este focou-se essencialmente num contexto digital, tendo como principal foco a reestruturação do *website* enquanto canal agregador de todos os benefícios que este clube oferece.

Por fim foi delineada a calendarização, o orçamento, bem como a avaliação, *performance* e controlo do plano.



## 1. DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA

A smart (marca automóvel, presente em Portugal desde 2001) estava desde 2010 a perder clientes para oficinas não autorizadas da marca e oficinas independentes que promovem campanhas de preços baixos e descontos, com os quais é difícil competir. O clube smart ([www.clubesmart.pt](http://www.clubesmart.pt)), plataforma digital exclusiva para proprietários de smart, nasce em 2013, da necessidade da marca reter e fidelizar os seus clientes no momento Pós-Venda, oferecendo aos seus membros vantagens exclusivas na manutenção do seu automóvel.

Porém, a criação deste clube, a sua evolução e o número de utilizadores, aliado à personalidade irreverente da marca smart, apresentava um enorme potencial para ser um importante instrumento de contacto e de relação entre a marca e os seus clientes. E por isso mesmo, pouco tempo depois da sua criação, a marca decidiu apostar em parcerias com outras marcas e serviços, oferecendo exclusivamente aos seus membros descontos nos hotéis Vila Galé, no abastecimento nas bombas de gasolina da Repsol ou nos Restaurantes Tasca da Esquina e Peixaria da Esquina, por exemplo.

No entanto, passados três anos, este canal vive ainda num estado muito embrionário e pouco desenvolvido. E embora o aumento de clientes nas oficinas esteja a acontecer gradualmente e o número de utilizadores inscritos no clube smart continue a crescer, (o que mostra a abertura e vontade dos clientes para fazer parte de uma comunidade e beneficiarem da sua exclusividade e relação com a marca), não existe uma estratégia delineada e é facilmente perceptível que as suas expectativas não estão a ser correspondidas, observando os pontos a baixo:

- Tem uma taxa de rejeição elevada.
- Baixo tempo de permanência no *website*.
- O uso quase exclusivo do simulador de preços fixos.
- Um *website* com problemas de usabilidade que conseqüentemente têm implicações diretas no *goodwill* da marca com o cliente.
- A ausência de conversação e relação.
- A ausência de captação de *leads* sólidos e precisos.
- O *website* não está otimizado para *mobile* ou *tablet*.

Neste sentido, identificam-se abaixo quer o problema, quer o objectivo geral de investigação deste projeto:

- Problema: A plataforma clube smart não está a cumprir o objectivo de reter e fidelizar os seus actuais clientes no Pós-Venda e captar potenciais clientes.

- Objetivo geral do projeto: repensar a função estratégica do clube smart enquanto plataforma digital de fidelização, através da criação de um plano de comunicação.

Só desta forma o *website* poderá cumprir a sua função de plataforma promotora de soluções personalizadas e relação próxima com os seus membros, criando mais pontos de contacto fora dos momentos de compra, avaria ou revisão do carro.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. Marketing

#### 2.1.1. Definição do conceito

Num contexto cada vez mais competitivo, o papel do marketing tem-se mostrado um tema de enorme relevância. Ainda na sua origem, (como citado em Carrera, 2014: 19) é definido pela *American Marketing Association (AMA)* como: “*Marketing é o desempenho das actividades dos negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor. É o processo de planeamento e execução de criação, estabelecimento de preço, comunicação e distribuição de ideias, produtos e/ou serviços, com o objectivo de criar intercâmbios que irão satisfazer as necessidades dos indivíduos e organizações*” (AMA, 2016).

#### 2.1.2. Evolução do conceito

A forma como o conceito de marketing tem evoluído e a forma como tem sido aplicado ao longo dos últimos séculos, foi dividido por Lindon *et al.*, (2004), em cinco fases: A primeira, o *estágio artesanal* (século XIX, início do século XX): um marketing *one-to-one*, mais interactivo e intuitivo, onde a comunicação é mais pessoal, e só é possível em mercados de dimensão menor. A segunda, o *estágio industrial* (até aos anos 30): aqui começam a emergir os mercados de massas e o marketing está focado no produto e na sua venda. A terceira, o *estágio do consumidor* (anos 40 e 50): nasce aqui o conceito de marketing-mix. O marketing já não pode ser mais visto como uma ferramenta com o único propósito de escoar produto, devendo ter em consideração outras premissas como o preço, a distribuição e a comunicação. A quarta, o *estágio do valor* (anos 70 e 80): é o marketing da diferenciação, onde a criação de valor, o posicionamento, a segmentação e personalização são as máximas das marcas. A última fase (anos 90, até a actualidade), o *estágio relacional*: é a era do marketing relacional, da globalização e da tecnologia. Promove a personalização e a



interactividade, num mundo onde a internet está a ter um impacto revolucionário no marketing.

### 2.1.3. A reconfiguração do marketing mix

Kotler *et al.*, (2008), (citado em Shah, 2014) definiram o marketing mix como um conjunto de variáveis controláveis utilizadas pelas empresas para criar uma resposta desejada no mercado/público-alvo. Estas variáveis do marketing mix são os tão conhecidos 4P's: produto, preço, distribuição e comunicação.

Ao contrário da tradicional relação marca-consumidor, em que a empresa controlava totalmente as decisões do marketing mix relativas aos 4P's, bem como estratégias desenvolvidas para atender as necessidades dos seus clientes, as novas tecnologias e ferramentas geradas pela Web 2.0, como o *social media* (comunidades, redes sociais, etc.) (Dionísio *et al.*, 2009) tiraram poder às marcas e colocaram na mão dos consumidores algumas dessas decisões. Isto alterou por completo a tradicional lógica do marketing mix como o conhecemos e conseqüentemente a forma como as empresas e os seus clientes se conectam e interagem.

Fetherstonhaugh (2009) defende mesmo que hoje já não devemos falar em 4 P's mas sim em 4 E's: (1) *Experience* (experiência); (2) *Everyplace* (em todo o lado); (3) *Exchange* (troca); (4) *Evangelism* (evangelismo). O autor diz que o primeiro vem substituir o produto, o segundo vem substituir a distribuição, o terceiro o preço e o último a promoção.

- *Experience* – Já não podemos apenas pensar no nosso produto mas em toda a experiência envolvente. É preciso perceber como o cliente compra, quais as suas influências na compra, onde compra e o que acontece depois. É essencial perceber o *customer journey*.
- *Everyplace* – Antes o foco estava no produto e no serviço. Hoje precisamos de conhecer os caminhos que os próprios clientes criam e estabelecer contacto quando eles estão mais receptivos a envolverem-se com a marca no seu dia-a-dia.
- *Exchange* – Durante muito tempo, a maioria das empresas pensava em ter custos baixos de forma a manter os preços competitivos. Hoje as marcas têm de pensar no valor real dos clientes. Quanto estão dispostas a pagar pela atenção e interação com os seus clientes mais valiosos e que receita é que eles podem trazer a longo prazo.
- *Evangelism* – Há muito tempo que sabemos que o *word of mouth* é a forma mais poderosa e sincera de avaliar uma marca. Hoje ele é potenciado e reforçado pelo

fenómeno das redes sociais. As marcas devem por isso tirar o maior partido possível destas plataformas, fomentando a paixão e a emoção em tudo o que vendem.

## **2.2. Comunicações de marketing**

Kotler (2012: 5) define comunicações de marketing como *"os meios pelos quais as empresas tentam informar, persuadir, e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente - sobre os produtos e marcas que vendem."*

Tal como o marketing tem vindo a sofrer reconfigurações ao longo dos anos, também a comunicação tem vindo a sofrer alterações na forma como cumpre o seu objectivo de persuasão, na medida em que hoje estamos perante novas formas de comunicar com os consumidores (Kotler, 2012). A este facto está intrínseca a evolução tecnológica, onde apesar dos canais tradicionais (TV, imprensa, relações públicas, etc) terem ainda uma expressão proeminente, começam a rivalizar com a presença da internet e mais especificamente, com as redes sociais, que vieram revolucionar a forma como empresas e consumidores comunicam (Nair & Subramaniam, 2012).

### **2.2.1. Definição do conceito de CIM**

O conceito de Comunicação Integrada de Marketing (CIM) nasceu no final dos anos 80 (Kliatchko, 2005) e foi ao longo dos anos, ganhando um grande destaque na área do Marketing (Holm, 2006). Foram os esforços das marcas para começar a investir parte do orçamento no desenvolvimento de uma comunicação segmentada e personalizada, ao invés da comunicação em massa, (Eagle e Kitchen, 2000; citado por Gurau, 2008) que impulsionaram um *"maior foco em mercados-alvo mais específicos e bem definidos"* (Schultz e Kitchen, 1997; citado por Kliatchko, 2005: 12).

Ao mesmo tempo, assistia-se à fragmentação dos media (revistas, jornais, radio, televisão) e à introdução de novos canais de comunicação como a internet, o que levou conseqüentemente a uma maior fragmentação dos consumidores, onde surgem cada vez mais segmentos e nichos de mercado e onde esta nova abordagem de comunicação de marketing é capaz de dirigir de forma coerente, diferentes mensagens corporativas a diferentes públicos (citado por Gurau, 2008).

Porcu *et al.* (2012: 326) definem a CIM como um *"Processo iterativo e sistémico de planeamento e otimização cross-funcional de mensagens para os stakeholders, com o objetivo de comunicar com coerência e transparência, por forma a alcançar sinergias e a encorajar*

*relações rentáveis a curto, médio e longo prazo.”*

No entanto, ao longo dos anos, o conceito de CIM tem sido alvo de diversas abordagens por parte de diversos autores que muitas vezes se contradizem entre si (Kerr *et al.*, 2008).

### **2.2.2. Objetivos de comunicação**

É preciso compreender os Objetivos de comunicação para criar um plano eficiente. Eles devem ser quantificados, ter um prazo definido, ser claros, mensuráveis e realistas. De acordo com Brochard, *et al.* (2010), existem três tipos de objetivos de comunicação:

- Reconhecimento - para criar notoriedade, informar, marcar uma posição e difundir a mensagem;
- Afinidade - para promover a lealdade, para gerar credibilidade, para gerar envolvimento, para promover a imagem e transmitir confiança;
- Ação - para promover o compromisso, para gerar *buzz*, para mobilizar e fazer os consumidores partilharem experiências.

Estes Objetivos têm três finalidades: coordenar o plano de comunicação entre a empresa e a agência de comunicação de forma a existir uma orientação; serem critério de decisão na escolha da mensagem certa ou dos meios mais adequados, e para melhorar a avaliação dos resultados.

### **2.2.3. Plano de comunicação**

Segundo Hoover (2010), um plano de comunicação apresenta quatro fases que permitem desenvolver e implementar uma estratégia.

- Através de um diagnóstico racional, deve estabelecer-se um desejo concreto de mudança, onde se devem destacar os Objetivos que vão de encontro à estratégia de implementação.
- Realizar uma análise situacional, onde se determina o actual estado do projeto (problemas, desafios e barreiras) e o que se pretende no futuro. Uma análise SWOT<sup>2</sup> é uma ferramenta de diagnóstico que pode ajudar neste processo.
- Definir os principais Objetivos e perceber a forma como eles pretendem superar os desafios, bem como definir de que forma, cada um deles, vai promover a mudança global da empresa.

---

<sup>2</sup> Acrónimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

- Para cada objectivo de comunicação devem ser identificado(s) o(s) público(s)-alvo, bem como as respectivas mensagens e meios de comunicação mais adequados.

Para Fill (2009), os planos de comunicação de marketing devem ser constituídos tendo em conta os seguintes elementos:

- Análise situacional: diagnóstico e contexto onde as comunicações de marketing vão ocorrer. Pretende-se com isto compreender o mercado em quatro dimensões - contexto do cliente: (característica do público-alvo), contexto do negócio (mercado, concorrência, planos de marketing), contexto interno (a cultura, os valores, a identidade), e o contexto externo (os *stakeholders* e o ambiente social e político).
- Estabelecer Objectivos de comunicação: podem ser Objectivos corporativos, Objectivos derivados do negócio ou missão, Objectivos de marketing, ou mais relacionadas com vendas e rentabilidade, com a comunicação, bem como com o posicionamento ou reposicionamento da marca.
- Estratégia de comunicação de marketing: deve ser orientada para as necessidades do público-alvo e o posicionamento deve ser definido de acordo com cada objectivo.
- Coordenação das variáveis da comunicação: formular as formas e estilos das mensagens-chave, bem como definir se será uma mensagem racional ou emocional. A escolha dos métodos de promoção e os meios de comunicação utilizados também devem ser incluídos aqui.
- Recursos: definição do orçamento a fim de atingir a sua audiência ao mesmo tempo que tem de ser rentável.
- Programação e implementação: definição de um cronograma para definir o plano de media bem como a criação das ações de forma a atingir os Objectivos pré definidos.
- Avaliação e controlo: definir a forma como o plano será executado, de forma a conseguir-se medir os impactos e avaliar cada acção.

#### **2.2.4. Mix da comunicação**

De acordo com Brochand (1999), o mix de comunicação consiste num conjunto de variáveis de comunicação que são possíveis de conjugar de forma a conseguir chegar aos Objectivos traçados de forma mais eficaz. Cada uma das variáveis cumpre Objectivos específicos e assume formas e *targets* diferentes.

Kotler (2012) e Bennett (1995) afirmam que o mix da comunicação é composto por oito variáveis de comunicação.

- Publicidade: Forma de informar e/ ou persuadir o mercado ou público-alvo, através de

qualquer forma paga de apresentação (não pessoal) e promoção de ideais, bens ou serviços por meio de um patrocinador identificado.

- Promoção de vendas: uma diversidade de incentivos de curto prazo para incentivar a experimentação ou a compra de um produto ou serviço.
- Eventos e experiências: atividades e programas patrocinados e financiados pela marca com o propósito de criar uma relação próxima com os consumidores.
- Relações públicas e publicidade: uma variedade de programas destinados a promover ou proteger a imagem de uma marca ou produto.
- Marketing direto: utilização de e-mail, telefone, fax, ou aplicações de internet para comunicar diretamente com o consumidor e solicitar uma resposta ou diálogo sobre os seus projetos ou produtos específicos.
- Marketing interactivo: programas e atividades online destinados a envolver os clientes ou potenciais clientes de forma direta ou indireta, aumentando a consciência, melhorando a imagem ou estimulando a venda de produtos e serviços.
- Word of Mouth Marketing (WOM): é considerada uma das formas mais eficazes de passar uma mensagem. Tratam-se de comunicações orais, escritas ou electrónicas entre pessoas, que se referem a experiências de compra ou utilização de produtos de uma marca.

Tradicionalmente o WOM estava limitada a uma rede social local. Com o contexto digital, a avaliação dos consumidores online, pode chegar a qualquer lugar do mundo, ultrapassando largamente a comunidade local. (Chen e Xie, 2008)

(8) Venda Pessoal - interação cara a cara com um ou mais consumidores, com a finalidade de apresentar produtos ou serviços, respondendo a perguntas e obtendo eventuais encomendas/compras.

## **2.3. Marketing Relacional**

### **2.3.1. Definição do conceito**

Temos assistido, desde a década de 90, à evolução do marketing para uma perspectiva mais intensa e com maior significado relacional, onde comunicamos para um cliente cada vez mais exigente e informado, e onde o desenvolvimento de relações e fatores como a fidelização e a lealdade se tornam vantagens competitivas emergentes e consequentemente alteram as práticas do marketing tradicional. *“Mais do que gerir recursos, é necessário gerir relacionamentos.”* (Marques, 2014: 38).

O marketing relacional surge como uma resposta à necessidade das empresas satisfazerem os desejos dos seus consumidores. Grönroos (1989) define o marketing relacional como um processo que envolve clientes e parceiros com o objectivo de estabelecer, manter e melhorar o seu relacionamento, para que todas as partes envolvidas possam lucrar e beneficiar com a relação. Tudo isto acontece com base num intercâmbio mútuo e cumprimento de promessas, onde a confiança se torna um fator muito importante.

### **2.3.2. O impacto do marketing relacional**

Marques (2014), explica que, se atualmente existe um indiscriminado número de promoções e ofertas por parte das marcas, também a informação disponibilizada sobre essas mesmas ofertas no mercado existe em abundância. Consequentemente, e graças aos avanços tecnológicos, os consumidores deixaram de ser passivos e têm agora um poder muito maior sobre as marcas e ofertas de valor que lhes são apresentadas. Assistimos ao desenvolvimento de um consumidor “camaleão” e pouco leal. Esta realidade tem um impacto significativo na actividade das empresas e a necessidade de conhecer os seus clientes e criar uma relação torna-se vital. Grönroos (1994) afirma que quando várias marcas são capazes de oferecer produtos ou serviços com qualidade técnica similar, a dimensão da qualidade da relação torna-se muitas vezes o principal fator de decisão.

Reichheld (1993: 64) diz que, “*construir uma base de clientes leais não pode ser um add-on. Tem de estar integrado na estratégia básica do negócio de uma organização*”. Berry (1995), aponta o processo de venda e manutenção a clientes existentes como tão importante para o sucesso do marketing a longo prazo, quanto a aquisição de novos clientes. Um bom serviço é essencial para manter o relacionamento e as boas vendas são necessárias para melhorá-lo. Berry (1995) reforça que o *mind-set* do marketing diz-nos que atrair novos clientes é apenas o primeiro passo do processo de marketing e ainda que, para empresas que oferecem serviços mais personalizados e complexos, o marketing relacional é particularmente relevante.

No entanto, para conseguirem acrescentar valor e proporcionar uma experiência individualizada aos seus clientes, as marcas devem desenhar estratégias distintas para clientes distintos. Sem nunca esquecer que para isso a marca precisa de ser relevante, comunicar, escutar o cliente e recompensá-lo pela sua fidelidade. A cada um destes pontos corresponde uma ferramenta de marketing que o marketing relacional deve aplicar (ver Anexo A).

As marcas que trabalham para o envolvimento do cliente diariamente, para melhor o servir e compreender, hoje também trabalham o marketing mix de forma a tirar o melhor partido das novas ferramentas e tecnologias (Sashi, 2012).

## **2.4. Comunicação individualizada (segmentação e personalização)**

Vivemos um período onde a individualidade é cada vez mais valorizada e onde o lugar do relacionamento *one-to-one* com o consumidor ganha maior expressão. Lindon *et al.* (2004: 644) definem o marketing *one-to-one* como “*um diálogo único que ocorre diretamente entre a empresa e o cliente individual. Esse diálogo requer que a empresa identifique as necessidades específicas dos clientes e adeque os seus produtos ou serviços a essas necessidades, baseando-se na informação acerca das preferências e compras desse cliente específico registadas na sua base de dados.*”

Graças à utilização e tratamento de bases de dados de marketing, as empresas têm a possibilidade de comunicar com cada cliente como um alvo individual, desenvolvendo produtos e serviços segmentados (Marques, 2014). Os autores Lindon *et al.*, (2004) identificam as etapas que uma empresa deve percorrer para construir uma relação individualizada: (1) a identificação dos clientes, (2) a diferenciação dos clientes, (3) a interação com os clientes e a (4) customização do produto/serviço.

Karr (2015) define a segmentação como um processo de subdivisão com base em actuais e potenciais clientes por, interesses, necessidades, demografias, prioridades e/ou características regionais. Esta segmentação aumenta a eficácia da comunicação porque permite às marcas implementar estratégias personalizadas que são altamente relevantes e direccionadas para cada segmento. Por exemplo, um e-mail que incentiva o destinatário a seguir uma marca no Instagram faz muito mais sentido quando se verifica que este utilizador têm efetivamente uma conta nesta plataforma (Atkinson, 2016).

A segmentação está a evoluir e o novo mundo do *social media* oferece às empresas uma leitura de comportamentos muitíssimo detalhada e relevante sobre os seus clientes ou potenciais clientes (Atkinson, 2016).

## **2.5. CRM e SCRM**

### **2.5.1. Definição e Objetivos do CRM**

A definição deste conceito é descrita por (Lindon *et al.*, 2004: 647) como: “*o Customer Relationship Management (CRM) é uma estratégia de negócio, uma atitude perante empregados e clientes, apoiada por determinados processos e sistemas em que o objectivo*

*consiste em construir relações duradouras através da compreensão das necessidades e preferências individuais e, desta forma, acrescentar valor à empresa e ao cliente”.*

A conjugação do marketing relacional com a tecnologia mostra que o uso de ferramentas como o CRM podem potenciar a geração de valor na relação de longo prazo da marca com os seus clientes (Rodriguez, *et al.*, 2014).

Segundo Kotler e Fox (1998) conquistar novos clientes, compreende um custo 5 a 7 vezes superior ao de manter os actuais clientes. Por esta razão, utilizar ferramentas como o CRM, que influenciam a fidelização de um cliente, são estratégias corporativas a definir e implementar.

O objectivo do CRM é o de criar valor para a marca, através de uma série de funções com base nas vendas, marketing e serviços, cuja finalidade é construir um caminho com o cliente para garantir o retorno desse mesmo cliente para voltar a comprar (Nitu, *et al.*, 2014). Desta forma, está também a criar valor para o próprio cliente, que vê as suas necessidades satisfeitas e vê a empresa como uma imagem consistente (Lindon *et al.*, 2004).

O CRM cumpre 4 Objetivos (Lindon *et al.*, 2004):

1. Fidelizar clientes;
2. Conhecimento do cliente em todas perspectivas;
3. Rentabilizar os clientes;
4. Construir uma imagem de marca consistente.

### **2.5.2. Social CRM**

A forma de comunicar e interagir entre consumidores e marcas tem representado uma transformação e uma grande mais-valia estratégica para o CRM (Greenberg, 2010). As redes sociais são o reflexo dessa transformação e vêm acrescentar a dimensão social ao CRM tradicional (Greenberg, 2007).

Paul Greenberg (como citado em Woodcock, *et al.*, 2011: 52) define o *SCRM* (*Social Customer Relationship Management*) como “*uma estratégia de negócio de envolvimento de clientes através de social media, com o objectivo de construir confiança e fidelidade à marca.*” Rodriguez, *et al.* (2014) reforça que esta integração é efetivamente mais eficaz no diálogo e na relação cliente/marca e oferece uma visão 360° do cliente.

A evolução do CRM para o SCRM implica a alteração de um paradigma do consumidor fundamentalmente diferente, mantendo ao mesmo tempo, as competências operacionais do CRM tradicional. O que este último acrescenta ao primeiro são competências



sociais, funções, e processos nas interações entre o cliente e seus pares e o cliente e a empresa com seus fornecedores e parceiros (Greenberg, 2010).

Com o SCRM o cliente passa a ser o ponto central do funcionamento de uma organização. É o cliente social. No lugar de uma postura comercial, as marcas falam e trabalham com os clientes para resolver problemas de negócio, incentivar os clientes a criar as suas próprias experiências e construir uma relação com eles. O SCRM não vem substituir o CRM, ele é apenas uma evolução do primeiro (Greenberg, 2010).

## 2.6. Marketing Digital

A evolução da disciplina, apoiada pelo largo avanço tecnológico, leva-nos ao Marketing digital, que, de uma forma genérica, é caracterizado por ações de marketing que utilizam tecnologias de informação e ferramentas digitais (Blickle *et al.*, 2009).

Este advento das tecnologias de marketing digital começou a obrigar as marcas a procurar novos modelos de marketing e a reconfigurar o seu posicionamento em ambientes digitais (Shyu *et al.*, 2015). Parkin (2009) diz que “*O Marketing digital é um conjunto de processos que procura perceber e responder às necessidades do consumidor, num ambiente digital*”.

Huang (2009) aponta três características do marketing digital que considera distintivas do marketing tradicional.

1. Alta eficiência. Os instrumentos de informatização podem ajudar os profissionais de marketing numa integração vertical e horizontal.
2. Um maior poder de penetração e de forma mais preponderante. Os vários canais de media permitem um contacto mais fácil, rápido e próximo dos consumidores.
3. Interactividade. A análise de informação em tempo real permite às empresas estar mais preparadas para responder individualmente/de forma personalizada e ir de encontro aos gostos/exigências de potenciais clientes. (Chailom e Kaiwinit, 2011).

Conrado (2012) reforça que o papel do marketing, agora digital, é aumentar o valor percebido pelo consumidor. É assim que nos faz conseguir um preço mais alto sobre os nossos produtos. “*Um consumidor compra um benefício, não um produto. O produto é aquilo que ele leva para casa. A McDonald’s não vende comida, vende tempo. A Mercedes-Benz não vende carros, mas status.*” Da mesma forma que avaliamos um produto ou marca, também avaliamos a interação com uma mensagem, seja ela uma publicidade ou uma simples informação. “*Interação individualizada gera mais valor porque mostra exactamente aquilo que queremos ver. Relevância gera valor. Massificação, não*”.

### **2.6.1. Blended marketing**

É entre estas realidades, online e offline, tão distintas e ao mesmo tempo tão indissociáveis, que os consumidores vivem e às quais as empresas se têm de adaptar, integrando nos seus negócios aquilo a que Dionísio *et al.*, (2009) chamam de *blended marketing*. Este conceito é definido pelos autores (Dionísio *et al.*, 2009: 44) como: “*uma abordagem distinta, que procura entender uma realidade que já está à nossa volta, que já existe, mas sobre a qual ainda não compreendemos bem os contornos e a amplitude do seu impacto. Uma realidade moldada em particular, pela internet*”.

No Anexo B, encontramos alguns dos instrumentos *online* e *offline* que podem ser utilizados como pontos de contactos com os clientes. Esta realidade representa novas oportunidades no relacionamento marca-consumidor, promovendo a personalização, a transaccionalidade, mais disponibilidade, medição e análise, mais diálogo (comunicação bidireccional) e um alcance global (Dionísio *et al.*, 2009).

### **2.6.2. Mobile marketing**

O *Mobile marketing* é definido por Mort e Drennan, (2002: 10) como “*a aplicação do marketing ao ambiente móvel dos smartphones, telemóveis, PDA's (Personal Digital Assistant) e telecomunicações. Mobile marketing é caracterizado pela interação entre a internet e o contexto geográfico que amplia a comunicação e transmissão de informação*”.

O célere crescimento da utilização de *smartphones* e *tablets* afetou praticamente todos os aspectos do marketing digital (Chaffey, 2015). Estes meios digitais (telemóveis, dispositivos móveis e *websites*) são com frequência considerados pelos investigadores, como a tendência dos meios de comunicação modernos e futuros, para planear com antecedência as estratégias de marketing digital. A presença destas tecnologias tem transformado altamente a forma como vivemos, trabalhamos e comunicamos (Keegan, 2012).

Conrado, (2012: 80) diz que “*Vivemos na época da intangibilidade e da velocidade das conexões. A qualquer momento, em qualquer lugar, um consumidor pode entrar em contacto com sua empresa*”. Castells *et al.* (2004) (como citado em Petruzzellis, 2010: 616) afirmam que “*o telemóvel tornou-se uma extensão do homem*” e hoje o consumidor é cada vez mais capaz de, procurar, perguntar, interagir, reclamar, comprar e pagar através de dispositivos móveis (Stone e Woodcock, 2014).

Karr (2015) estima que em 2019, haja 5,2 biliões de usuários de telemóveis em todo o mundo. Desta forma, a necessidade de criar conteúdo para um ambiente móvel tornou-se imperativa (Budikova, 2014).

### 2.6.3. Mobile apps

Um estudo feito pela *International Data Corporation*, (2014) (como citado em Peng *et al.*, 2014) diz que só no ano de 2013, mais de um bilião de *smartphones* foram vendidos no mundo. Este foi um aumento de 38,4% comparativamente ao ano anterior, e o volume duplicou em apenas dois anos.

Esta ascensão leva consequentemente a uma afluência grande na criação de aplicações (app - *application*) para telemóveis bem como o poder que elas representam não só para os consumidores, que têm mais informação disponível, como para as empresas, que conseguem ter *feedback* do utilizador relativamente às suas aplicações e desta forma otimizar conteúdos ou desenhar novos produtos, tornando-se mais competitivas e conhecendo melhor o consumidor e as suas necessidades (Maceli, 2011).

As aplicações móveis (apps) costumam oferecer funções e serviços adicionais comparativamente a outros canais existentes (Peng *et al.*, 2014). Destacam-se largamente dos serviços *web* tradicionais por conseguirem assumir um grande destaque nas interações do dia-a-dia do mundo real. Mais, são *user friendly*, e devem procurar ser desenvolvidas à volta de modelos de negócio que ofereçam uma utilização que acrescente valor através de características únicas e que promovam a interação. Em 2015, Karr (2015) afirmou que 86% do tempo é gasto em apps *mobile* versus *mobile web*.

Um estudo do Bareme Imprensa Crossmedia 2016, diz que em Portugal, são cerca de 1,7 milhões de portugueses que acedem com regularidade a notícias e conteúdos informativos através de aplicações móveis (app), correspondendo a 30,1% dos residentes no Continente com 15 ou mais anos (Marktest, 2016). A sua utilização é feita maioritariamente por homens, entre os 35 e os 44 anos, de classe alta, em quadros médios e superiores (Marktest, 2016).

Para acrescentar valor à experiência do consumidor, Mort e Drennan, (2002) acrescentam que não bastará às marcas conhecer antecipadamente as suas necessidades apenas com base em estudos comportamentais e demográficos, mas também com base na localização em tempo real do consumidor de forma a enviar-lhe a informação certa no momento exacto. Este é um desafio com o qual o *mobile marketing* se confronta dentro do contexto da mobilidade. Esta possibilidade de comunicar independentemente da localização geográfica revela o enorme potencial desta área para os *marketers*. Aqueles que conseguirem tirar partido disto para perceber e desenvolver os perfis dos seus consumidores, conseguem chegar a estes de forma muito mais direta.

#### **2.6.4. Desafios das marcas hoje**

Estes novos comportamentos de um consumidor *always on*, apto para pesquisar, procurar e interagir com o mercado no mundo digital, desafia as empresas a adaptar e otimizar os seus serviços online para conseguirem oferecer aos consumidores experiências positivas em todos os momentos importantes do seu negócio (Think with Google, 2015). Ao mesmo tempo, para proporcionar uma experiência eficaz (para o consumidor e para a marca), relevante e envolvente, dependemos cada vez mais de um profundo conhecimento e compreensão do comportamento do consumidor (quem é, quais os seus interesses e meios de conexão com a marca). Este, já não assume apenas o papel de compra mas passa uma mensagem. É veículo de informação do nosso negócio ou produto (Stone e Woodcock, 2014).

Sabemos que o *social media* oferece excelentes ferramentas para a relevância e sucesso de um negócio porque ajuda as marcas a ouvir os seus consumidores e a envolverem-se com eles ao longo de todo o processo, reforçando o papel fundamental da experiência. (Solis, 2013). Em Portugal por exemplo, 62% dos utilizadores seguem marcas nas redes sociais (Marketest, 2016). Mas, é preciso lembrar que implementar tecnologias digitais por si só, não é suficiente (Kane, 2015). O grande desafio para as empresas revela-se no tratamento e interpretação do que “ouvem”, do enorme volume de dados que recolhem online e consequentemente o que fazem com essa informação (Solis, 2013).

##### **2.6.4.1. O serviço Pós-Venda no contexto digital**

Neste contexto digital, o serviço Pós-Venda ganha vantagem no serviço ao cliente, por conseguir por exemplo, através de um *website*, disponibilizar a qualquer hora, o *tracking* de uma encomenda e ao mesmo tempo, reduzir custos de operação por não necessitar de um operador no local (Dionísio *et al.*, 2009). Contudo, os autores reforçam a importância de uma monitorização permanente do que acontece no ciberespaço de forma a prevenir situações de crise e tirar proveito do que os consumidores escrevem sobre a marca e os serviços prestados, podendo estas fazer melhoramentos nos processos internos bem como promover ações específicas que vão de encontro às necessidades dos clientes. Desta forma, o digital tornou-se uma forma de *feedback* e caminho para a repetição de compra.

Os clubes por exemplo, veiculam estímulos emocionais entre as comunidades e as marcas, numa comunicação bidireccional, fomentando o espírito de pertença, a participação e relacionamento (Dionísio *et al.*, 2009). Desta forma, as marcas que conseguirem ser diferenciadoras, potenciam a origem de comunidades de marca<sup>2</sup> ou mesmo (mais raramente) comunidades tribais. Estas comunidades são comuns no mundo automóvel, sobretudo com

veículos diferenciadores como é o exemplo do «2 cavalos». Elas devem funcionar como fonte de recomendação, criação de conteúdo e consequentemente geração de valor positivo para clientes e marca (Dionísio *et al.*, 2009).

## **2.7. Fidelização**

A fidelização do cliente é um objectivo primário do marketing, mas construí-la e colher os seus frutos continua a ser um desafio constante e transversal a todas as indústrias (Watson *et al.*, 2015). Oliver (1999b: 34) define fidelização como “*um compromisso profundamente mantido sobre a preferência de um produto ou serviço de uma marca, reflectindo-se na compra repetida dessa mesma marca, apesar de influências situacionais e esforços de marketing da concorrência*”.

As marcas que conseguem adaptar as suas ofertas de produtos e serviços aos clientes de maior valor dentro da empresa (Gable *et al.*, 2008) potenciam a sua fidelização e reduzem custos de marketing (como citado em Chumpitaz e Papparoidamis, 2004) por Aaker (1991).

### **2.7.1. Criação de valor como forma de fidelizar**

Anderson e Narus (1998) (como citado em Marques, 2014: 79) dizem que o valor é definido como “*algo pelo qual os clientes estão dispostos a pagar e que os conduz a preterir a oferta da concorrência*”. Numa altura em que a abundância da comunicação é tão grande, importa às marcas saberem comunicar valor para conseguirem captar a atenção dos consumidores e fidelizá-los (Monteiro, 2014).

O processo de criação de valor está a mudar de uma visão centrada no produto - empresa para experiências personalizadas com os clientes que cada vez mais co-criam valor juntamente com a própria organização. Esta interação está a tornar-se o centro de criação e extracção de valor (Prahalad e Ramaswamy, 2004). Participação, colaboração e cooperação são palavras de ordem no contexto da comunicação digital, onde o trabalho colectivo e o contributo individual de cada um concorrem para um resultado vantajoso para todos (consumidores e marca). Só assim as marcas conseguirão construir uma economia baseada na reputação e valor da marca e conquistarão a verdadeira lealdade dos seus clientes, como consequência natural da criação de valor (Monteiro, 2014). Sawhney *et al.*, (2005) dão o exemplo da Ducati Motor, fabricante de motos, que criou uma comunidade virtual de utilizadores (fãs da marca) para compreender melhor as suas necessidades e obter *insights* sobre novos produtos e serviços, permitindo aos clientes partilhar informações e interagirem uns com os outros, bem como envolver os clientes com fortes relacionamentos no processo de

concepção e desenvolvimento de produtos. Desta forma, permitiu aos clientes colaborarem no processo de criação de valor, contribuindo para o seu envolvimento e fidelização com a marca.

### **2.7.2. Programas de fidelização**

Yi e Jeon (2003: 230) definem os programas de fidelização como “*um programa de marketing que é projectado para construir a lealdade do cliente, fornecendo incentivos aos clientes rentáveis. Este programa baseia-se nas seguintes premissas: (1) os clientes podem querer maior envolvimento na relação de compra dos produtos; (2) Parte destes clientes são tendencialmente fiéis; (3) São um grupo de clientes rentáveis; (4) É possível reforçar a lealdade desses clientes através do programa de fidelização*”.

Segundo (Meyer-Waarden, 2008) tais programas de fidelização (um exemplo de ferramentas de marketing relacional) surgem com o intuito de reter os clientes e promover relacionamentos de longo prazo, e devem ser implementados pelas organizações. A diferenciação ou vantagem competitiva pelos produtos ou imagem tornou-se (a curto prazo) uma estratégia muito fácil de replicar num mercado onde as ofertas são inesgotáveis (Bose e Rao, 2011), pelo que o grande desafio das marcas prende-se com a lealdade e a fidelização de clientes (Bose & Rao, 2011).

Um programa de fidelização é eficaz quanto maior a quantidade e qualidade da base de dados dos seus clientes (e respectivas ferramentas e *softwares* de CRM), uma vez que, só assim, as empresas conseguem identificar, avaliar e segmentar os clientes mais valiosos, adaptando os seus produtos e serviços de forma mais relevante (Gable *et al.*, 2008). Ele deve contemplar as seguintes características (ver Anexo C): (1) deve ser simples; (2) deve recompensar de forma especial apenas os clientes verdadeiramente leais à marca; (3) deve oferecer benefícios muito atrativos aos seus clientes; (4) as recompensas devem ser algo que os clientes não pensam comprar pelo preço normal em loja.

É importante não esquecer que os programas de fidelização não podem apenas ser benéficos para o cliente (Gómez *et al.*, 2006; Kumar *et al.*, 2013). Eles têm de ser rentáveis para as empresas e contribuir para um desempenho financeiro favorável no futuro (Meyer-Waarden, 2007; Bolton *et al.*, 2000). Bem como os benefícios estratégicos e de reconhecimento são também determinantes para o sucesso de um programa de fidelização. Os primeiros porque, possuindo clientes leais estes estão menos atentos às propostas da concorrência (Bolton *et al.*, 2000) e simultaneamente menos sensíveis à questão do preço

(Dowling e Uncles, 1997). Os segundos, porque os clientes satisfeitos acabam por ser promotores indiretos da marca junto de novos e potenciais clientes (Dowling e Uncles, 1997).

Bolton *et al.*, (2000) afirmam que a recompensa dos programas de fidelização tem um efeito a longo prazo no processo de repetição de compra do cliente, apenas quando a experiência do serviço prestado é satisfatoriamente positiva. Um estudo de Keaveney (1995) sobre o comportamento de mudança dos clientes na indústria dos serviços constatou que os clientes mudam de prestadores de serviços por inúmeras razões. O preço, a inconveniência, falhas no serviço, concorrência ou problemas éticos são alguns desses fatores.

Bolton *et al.*, (2000) desenvolveram um modelo (ver Anexo D) onde descrevem a forma como os clientes integram as suas experiências com as experiências de serviços, tendo em conta as suas percepções da concorrência para tomarem as suas decisões de voltar ou não a comprar na marca.

O objectivo do programa de fidelização é cumprido, quanto maior o nível de retenção de clientes em segmentos rentáveis proporcionar uma maior satisfação e valor a determinados clientes (Kannan e Bramlett, 2000). Este pode ser conseguido através da criação de clubes, descontos, cartões de cliente e todo o tipo de iniciativas que permitam ao consumidor obter benefícios (Dionísio *et al.*, 2009). A General Motors por exemplo, lançou um cartão de crédito que aloca 5% dos gastos em cartão e os converte em pontos que o cliente pode acumular e usar na compra ou *leasing* do seu próximo carro, bem como noutros serviços, peças e acessórios originais. Em Portugal, um estudo TGI<sup>3</sup> da Marktest, diz que dois em cada três portugueses possuem cartões de fidelização de lojas (Marktest, 2015).

Todas estas ofertas são potenciadas num universo digital, através de *websites* ou plataformas com utilidade tipicamente informativa ou facilitadora, que assentam “*no princípio de dar algum benefício ao cliente, de modo a que seja ele a procurar oportunidades de relacionamento com a marca a troco desses benefícios* (Dionísio *et al.*, 2009: 270) ”.

Mendes e Pedron (2014) elaboraram um quadro (ver Anexo E) com as características-chave de um programa de fidelização com base na análise feita a diversos artigos sobre estes programas, marketing relacional e CRM. Os mesmos autores reforçam ainda a importância do dinamismo destes programas, permitindo mudanças e alterações regulares, consoante as necessidades das marcas. O reconhecimento de padrões de consumo e necessidades dos clientes tornam-se a grande vantagem competitiva destes programas (Allaway *et al.*, 2006).

---

<sup>3</sup> Target Group Index.

*“A verdadeira lealdade não pode ser comprada, tem de ser merecida”* (Marques, 2014: 68).

### **2.7.3. Principais conclusões**

Estamos perante uma mudança de paradigma. A responsabilidade de encontrar novas maneiras de acrescentar valor e fidelizar está a dispersar. O que importa verdadeiramente hoje é a experiência do consumidor, e essa já não vem apenas do produto ou imagem, mas da relação e interação da marca com o consumidor. Um consumidor cada vez mais conhecedor, mais complexo, mais multidimensional e por isso um consumidor mais influenciador e exigente. E esta dimensão da qualidade da relação e experiência do consumidor só se potencia quanto melhor for feita a integração das diversas plataformas e a sua complementaridade com os modelos de optimização, especialmente ao nível digital (mais alternativas e contextos para contactar o consumidor).

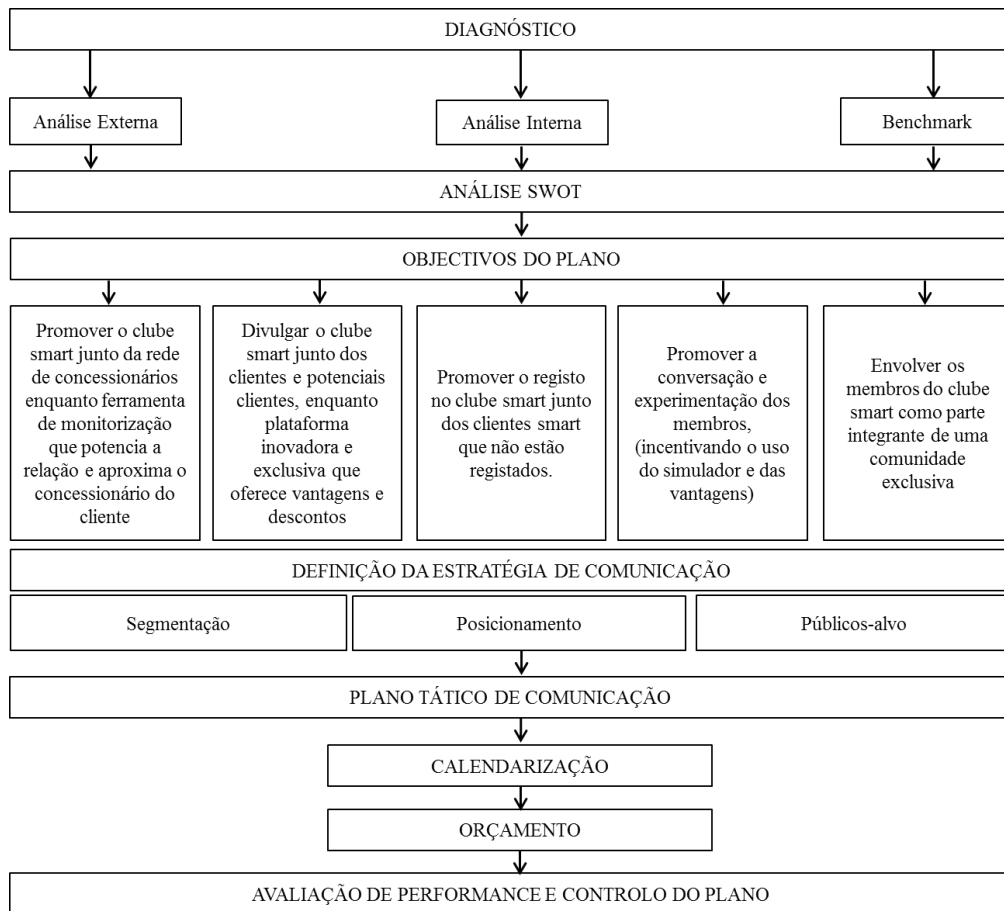
Se as marcas conseguirem captar a atenção e conseguirem construir uma relação, conseguem potenciar e ganhar vantagem perante a concorrência. Tudo isto tem impacto nas variáveis do marketing e implica uma estratégia de marketing digital sólida e assente em conteúdos e experiências relevantes de forma a estimular e fidelizar clientes.

## **3. QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA**

Depois de enunciados o problema e o objectivo geral de investigação deste projeto, bem como a revisão de literatura considerada, foi composto o quadro conceptual abaixo para este projeto (ver Figura 1).



Figura 1 - Quadro Conceptual de Referência



Fonte: Elaboração própria.

### 3.1. Propósitos de investigação

Considerando o quadro conceptual apresentado na Figura 1, bem como o atual contexto e desafios da marca e do clube smart, e com o propósito de responder ao problema de investigação já exposto – A plataforma clube smart não está a cumprir o objectivo de reter e fidelizar os seus actuais clientes no Pós-Venda e captar potenciais clientes – identifica-se abaixo três propósitos de investigação.

- **P1:** Aferir os desafios enfrentados pelo clube smart para compreender a pertinência da renovação do clube smart.
- **P2:** Definir a linha estratégica a seguir pelo clube smart potenciando os canais, fatores e benefícios mais valorizados pelos clientes e potenciais clientes em programas de fidelização.
- **P3:** Construção de um plano de comunicação que promova estrategicamente o melhoramento e optimização do clube enquanto plataforma de fidelização.

## 4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Por forma a responder aos três propósitos de investigação, foram considerados dois tipos de fontes. Por um lado, as fontes primárias e, por outro lado, as fontes secundárias.

### 4.1. Recolha e análise de dados

#### 4.1.1. Fontes primárias

##### 4.1.1.1. Estudo quantitativo

O estudo quantitativo foi realizado com base num questionário *online*, através da plataforma *Google Forms*, junto de condutores regulares de automóveis (membros e não membros do clube smart), tentando recolher uma amostra significativa sobre a pertinência dos benefícios e vantagens de um clube exclusivo de uma marca automóvel, para os membros ou potenciais membros.

#### Seleccção da Amostra

Com o intuito de dar resposta aos Propósitos 1 e 2 da presente investigação – Aferir os desafios enfrentados pelo clube smart para compreender a pertinência da renovação do clube smart – e – Definir a linha estratégica a seguir pelo clube smart potenciando os canais, fatores e benefícios mais valorizados pelos clientes e potenciais clientes em programas de fidelização –, foi aplicado um inquérito por questionário a uma amostra de inquiridos de um universo com as seguintes características: sexo masculino e feminino; idade igual ou superior a 18 anos; condutores regulares de automóveis.

O processo considerado foi uma técnica de amostragem não probabilística com selecção dos inquiridos por conveniência, “*um procedimento de amostragem aleatório não probabilístico no qual os casos são seleccionados apenas com base no facto de serem os mais fáceis de obter*” (Saunders *et al.*, 2012: 668).

#### Questionário

O questionário (ver Anexo F) foi estruturado em quatro secções, referidas abaixo:

- Secção 1: Dedicada à compreensão de quantos automóveis existem no agregado familiar de cada inquirido; quem decide fazer a manutenção dos automóveis e onde e qual a relação dos inquiridos com a smart (questões introdutórias);
- Secção 2: Percepções e compreensão da relação com o clube smart (questões dirigidas apenas aos membros clube smart);

- Secção 3: Percepção e compreensão genérica, por parte dos condutores de automóveis sobre a pertinência de um clube exclusivo, bem como o que privilegiam e o que consideram mais e menos relevante (questões dirigidas apenas aos não membros clube smart);
- Secção 4: Dados sociodemográficos.

O questionário foi composto por 42 questões, na sua maioria questões fechadas em escalas não comparativas (tipo *Likert*), bem como escolha múltipla, dicotómicas e de resposta aberta. Todas as questões tiveram um carácter de resposta obrigatório.

No que diz respeito às questões fechadas em escalas tipo *Likert*, estas serviram diferentes propósitos: medir o grau de relevância (1 – nada relevante; 5 – extremamente relevante), medir o grau de importância (1 – nada importante; 5 – extremamente importante), o grau de interação (1 – nenhuma interação; 5 – muita interação), o grau de clareza (1 – nada claro; 5 – extremamente claro) e o grau de influência (1 – nada influente; 5 – extremamente influente).

#### Pré-teste

De forma a avaliar e melhorar a dimensão e compreensão do questionário por parte dos inquiridos, foi realizado um pré-teste, entre os dias 1 e 4 de agosto de 2016, a um conjunto de 10 indivíduos, homens e mulheres, condutores regulares de automóveis. Deste resultaram alguns ajustes na composição de algumas questões bem como a reformulação ou extinção de outras.

#### Recolha e análise de dados

Os dados foram recolhidos recorrendo ao software online *Google Forms*, tendo sido o questionário posteriormente divulgado via Facebook e email. O questionário esteve activo entre os dias 6 de agosto e 7 de setembro de 2016, reunindo um total de 237 respostas. No entanto, foram excluídas 28 respostas, na medida em que se tratavam de inquiridos que não conduzem regularmente (questão filtro) (ver Tabela 18 - Anexo I). Posto isto, para esta amostra foram consideradas válidas 209 respostas (13 membros do clube smart e 196 não membros).

Posteriormente, a análise dos dados foi realizada através do *software* de análise SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 22.

#### **4.1.1.2. Complemento qualitativo**

##### Seleccção da Amostra

O complemento qualitativo foi realizado sobre a forma de entrevistas (ver Anexo G), junto de dois profissionais do setor automóvel, na marca smart. As entrevistas procuraram contextualizar o histórico da smart em Portugal, a sua relação com os clientes, bem como compreender a forma como esta pensa estrategicamente o clube smart e de que forma vê a sua pertinência num futuro próximo.

O cruzamento destas entrevistas com a análise aos dados recolhidos no questionário, permitiu compreender-se de que forma se aproximam ou afastam as expectativas dos clientes e potenciais clientes inquiridos com a estratégia e visão da marca face ao clube smart. As duas entrevistas foram realizadas presencialmente, tendo sido gravadas e posteriormente transcritas.

##### Entrevistas

As entrevistas realizadas foram feitas a dois quadros da marca – Direção Geral de Vendas e Marketing e Departamento Pós-Venda – sendo estruturadas em três grupos de questões:

- Grupo 1: Realizado apenas ao departamento de Marketing.  
Dedicado à marca, ao seu histórico em Portugal e ao seu posicionamento actual face à concorrência.
- Grupo 2: Realizado aos dois departamentos – Marketing e Pós-Venda.  
Dedicado à compreensão da relação marca e cliente smart.
- Grupo 3: Realizado apenas ao departamento de Pós-Venda.  
Dedicado a compreender a sua visão sobre o clube smart e a forma como é feita a sua integração na estratégia de comunicação da marca, bem como perceber de que forma a smart avalia a pertinência e o futuro do clube smart, enquanto ferramenta importante na estratégia de fidelização da marca em Portugal.

#### **4.1.2. Fontes secundárias**

O estudo secundário foi realizado através da análise a diversos indicadores (quantitativos e qualitativos) disponibilizados por fontes nacionais e internacionais, que ajudaram a completar e fundamentar o método primário.

As principais fontes utilizadas foram: o Instituto Nacional de Estatística (INE), Pordata, Nielsen e Associação Automóvel de Portugal (ACAP), relatórios da marca disponibilizados através da plataforma Google Analytics e um estudo anual sobre a marca e os seus principais concorrentes, realizado pela empresa de estudos de mercado – Growth From Knowledge (GFK, 2016).

## **5. ANÁLISE DE RESULTADOS**

### **5.1. Dados primários**

#### **5.1.1. Questionário**

##### **5.1.1.1. Caracterização da amostra – “membros clube smart”**

A amostra de “membros clube smart” é constituída por 13 inquiridos. Destes, 23,1% são do sexo feminino e 76,9% são do sexo masculino. A maioria tem entre 30 e 39 anos (53,9%) e entre 40 e 49 anos (30,8%). Estes inquiridos pertencem na sua maioria a agregados familiares de 2 pessoas (53,9%). Grande parte reside atualmente em Lisboa (61,5%), sendo o Porto o segundo Distrito onde mais inquiridos vivem, com 15,4%. Os níveis de instrução escolar mais representados são o secundário (46,2%) e a pós-graduação (38,5%). A caracterização sociodemográfica pode ser vista no Anexo H.

##### **5.1.1.2. Caracterização da amostra – “não membros clube smart”**

A amostra de “não membros clube smart” é constituída por 196 inquiridos. Destes, 52,0% são do sexo feminino e 48,0% são do sexo masculino. A maioria tem entre 20 e 29 anos (38,8%) e entre 30 e 39 anos (29,1%). Estes inquiridos pertencem na sua maioria a agregados familiares de 4 pessoas (26,0%). Grande parte reside atualmente em Lisboa (68,4%), sendo o Porto o segundo Distrito onde mais inquiridos vivem, com 18,9%. Os níveis de instrução escolar mais representados são a licenciatura (42,4%) e o mestrado (30,6%). A caracterização sociodemográfica pode ser vista no Anexo H.

### 5.1.1.3. Posse de automóvel

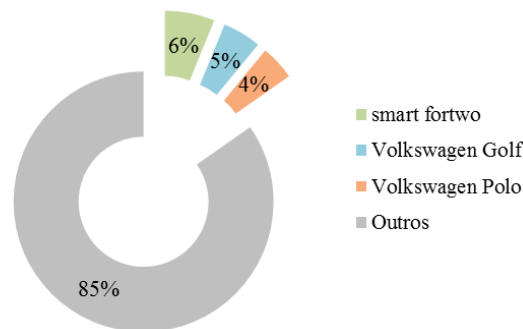
Esta secção procurou de forma genérica compreender que automóveis (marca/modelo) conduzem atualmente os inquiridos, bem como o número de automóveis por agregado familiar (ver Anexo I).

#### **Q2. Que automóvel conduz atualmente (marca e modelo)?**

**(questão membros e não membros clube smart)**

O Gráfico 1 apresenta as marcas e modelos de automóveis mais conduzidos pela amostra em estudo. De forma genérica, verifica-se que os três modelos mais conduzidos são o smart fortwo, o Volkswagen Golf e o Volkswagen Passat (ver Tabelas 19 e 20 – Anexo I).

Gráfico 1 - Q2. Que automóvel conduz atualmente (marca e modelo)?



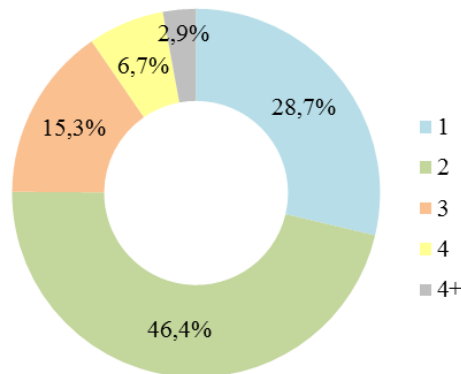
Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

#### **Q3. Quantos automóveis tem no seu agregado familiar atualmente. Selecione por favor, uma das opções abaixo.**

**(questão membros e não membros clube smart)**

O Gráfico 2 permite compreender que a maioria (46,4%) dos inquiridos tem atualmente 2 automóveis no seu agregado familiar. No entanto, existe também um número considerável (28,7%) que afirma ter apenas um automóvel (ver Tabela 21 – Anexo I).

Gráfico 2 - Q3. Quantos automóveis tem no seu agregado familiar atualmente. Selecione por favor, uma das opções abaixo.



Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

#### 5.1.1.4. Manutenção do automóvel

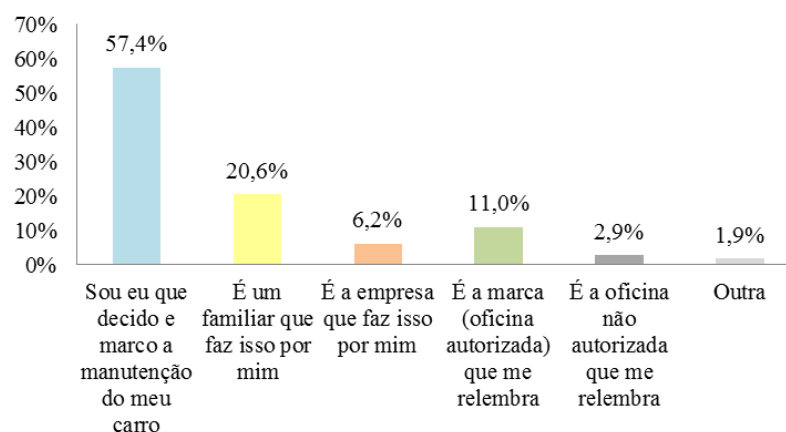
Esta secção procurou de forma genérica compreender quem decide quando fazer a manutenção do automóvel, bem como o local onde esta se realiza (ver Anexo J).

#### **Q4. Quem decide quando fazer a manutenção do seu automóvel? Selecione por favor, uma das opções abaixo.**

##### **(questão membros e não membros clube smart)**

Sobre quem decide fazer a manutenção do seu automóvel, a maioria dos inquiridos (57,4%) afirma serem eles próprios a decidir e a marcar a manutenção do seu automóvel. Não obstante, existe uma percentagem considerável (20,6%) que afirma ter um familiar a fazer essa tarefa por si (ver Tabela 22 – Anexo J).

Gráfico 3 - Q4. Quem decide quando fazer a manutenção do seu automóvel? Selecione por favor, uma das opções abaixo.



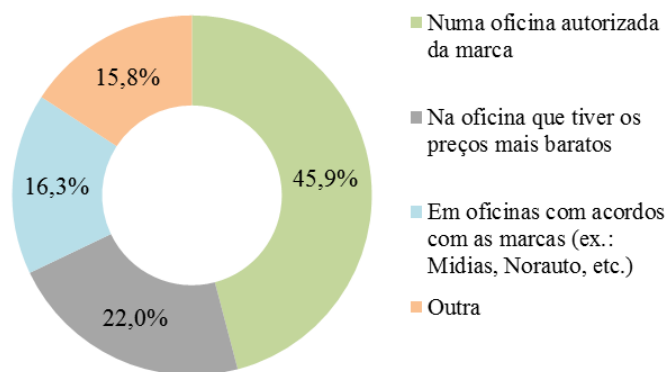
Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Q5. Onde faz atualmente as manutenções ao seu automóvel? Selecione por favor, uma das opções abaixo.**

**(questão membros e não membros clube smart)**

O Gráfico 4 permite verificar que a maioria (45,9%) dos inquiridos realiza atualmente as manutenções ao seu automóvel numa oficina autorizada da marca. Ainda assim percebe-se igualmente que uma boa parte dos inquiridos (22,0%) realiza estas manutenções recorrendo às oficinas que apresentarem os preços mais baixos. É importante ainda salientar que 15,8% dos inquiridos que considerou a opção “outra”, referiu amigo/oficina de confiança, o que demonstra que a confiança é, sem dúvida, um fator decisivo para esta escolha (ver Tabela 23 – Anexo J).

Gráfico 4 - Q5. Onde faz atualmente as manutenções ao seu automóvel? Selecione por favor, uma das opções abaixo.



Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**5.1.1.5. Relação com a smart**

Esta secção procurou de forma genérica compreender se os inquiridos conhecem a marca de automóveis smart e qual a relação que os mesmos estabelecem com esta (ver Anexo K).

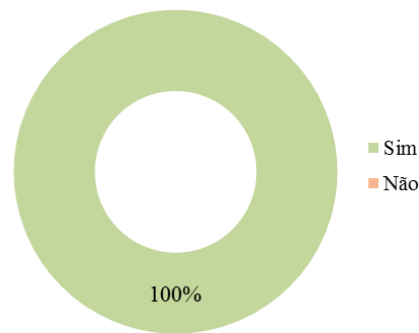
**Q6. Conhece a marca de automóveis smart?**

**(questão membros e não membros clube smart)**

Todos os inquiridos responderam afirmativamente a esta questão, o que poderá ser um sinal da forte notoriedade que a smart tem em Portugal (ver Tabela 24 – Anexo K).



Gráfico 5 - Q6. Conhece a marca de automóveis smart?



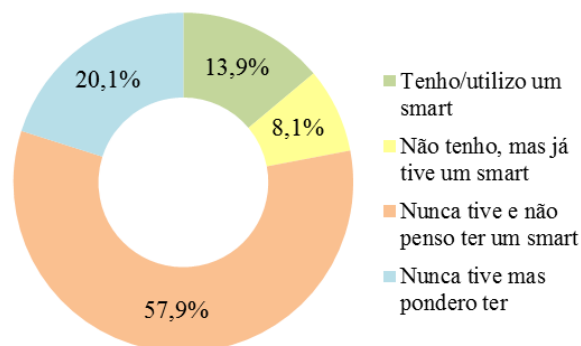
Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

### Q7. Qual a sua relação com a smart?

#### (questão membros e não membros clube smart)

No entanto, mais especificamente sobre a relação que os inquiridos têm com a marca smart, percebe-se que a maioria (57,9%) nunca teve nem pondera ter um smart. Tal situação poderá estar relacionada com o fato de, tal como observado anteriormente, a maioria do inquiridos ter um agregado familiar constituído maioritariamente por 4 pessoas, o que, à partida poderá ser um entrave a adquirir um smart, especialmente quando a marca ainda é muito conotada ao smart de dois lugares (o que seria de esperar, tendo em conta que o smart forfour foi descontinuado em 2007, sendo relançado apenas no final de 2014) (ver Tabela 25 – Anexo K).

Gráfico 6 - Q7. Qual a sua relação com a smart?



Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

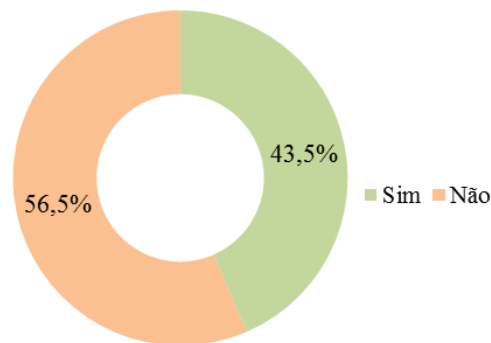
### 5.1.1.6. Relação com o clube smart

Esta secção procurou de forma genérica compreender se os inquiridos conhecem/já ouviram falar do clube smart, se fazem parte ou gostariam de fazer (ver Anexo L).

#### **Q8. Conhece ou já ouviu falar no clube smart (www.clubesmart.pt)<sup>4</sup>? (questão membros e não membros clube smart)**

Quando questionados sobre o conhecimento do clube smart, a maioria (56,5%) dos inquiridos respondeu afirmativamente, o que demonstra que, de certa forma, apesar do seu pouco tempo de vida, já é atribuída a esta plataforma alguma notoriedade (ver Tabela 26 – Anexo L).

Gráfico 7 - Q8. Conhece ou já ouviu falar no clube smart (www.clubesmart.pt)?



Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

#### **Q9. Faz parte do clube smart<sup>5</sup>?**

##### **(questão membros e não membros clube smart)**

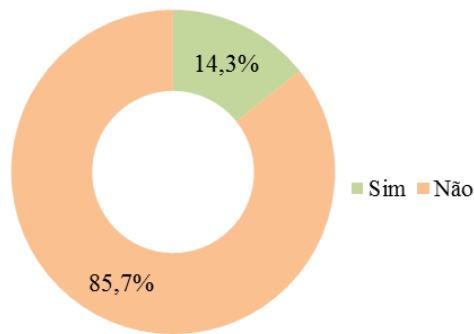
A verdade é que apenas 14,3% dos 43,5% que afirmaram na questão acima conhecer o clube smart, declarou fazer parte do mesmo. O que é compreensível, uma vez que apenas podem fazer parte do clube proprietários de smart e na Q2. constatou-se que apenas 13 inquiridos têm um smart (ver Tabela 27 – Anexo L).

<sup>4</sup> Os inquiridos que responderam “não” a esta questão, foram diretamente reencaminhados para a secção de perguntas dirigida aos “Não membros clube smart”.

<sup>5</sup> Os inquiridos que responderam “sim” a esta questão, foram direcionados para a secção de perguntas dirigida aos “Membros clube smart”.

Os inquiridos que responderam “não” a esta questão, foram direcionados para a secção de perguntas dirigida aos “Não membros clube smart”.

Gráfico 8 - Q9. Faz parte do clube smart?



Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

### Q10. Como tomou conhecimento do clube?

(questão membros clube smart)

A Tabela 1 permite verificar que a maioria dos inquiridos tomou conhecimento do clube através do concessionário (46,2%) e do *website* da marca (46,2%). Depreende-se com isto que a marca e as suas equipas têm trabalhado junto dos seus clientes para divulgar o clube smart (ver Tabela 28 – Anexo L).

Tabela 1 - Q10. Como tomou conhecimento do clube?

Q10	Frequência	%
Através de familiares e amigos	2	15,4
Através do concessionário	6	46,2
Através do <i>website</i> da marca	6	46,2
Através do Facebook	1	7,7
Através do Instagram	0	0
Outro	1	7,7

Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

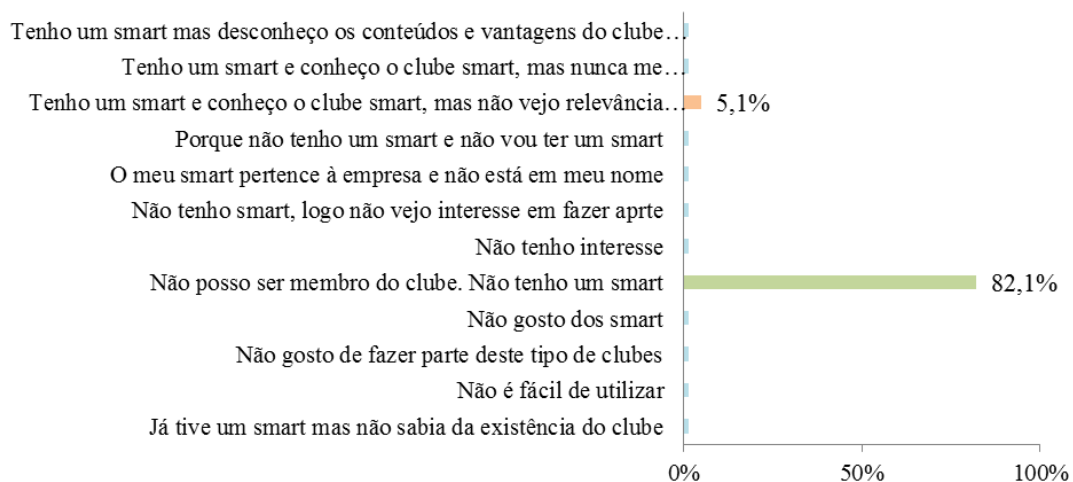
### Q9a. Porque é que não é membro do clube smart? Selecione por favor uma das opções abaixo.

(questão não membros clube smart)

Conclui-se ao observar o Gráfico 9 que, apesar de todos os inquiridos que responderam a esta questão (N=78), terem conhecimento do clube smart, a maioria (82,1%) justificou não ser membro por não ter um smart e por isso não poder estar registado na plataforma. Contudo, surgiram alguns dados interessantes sobre proprietários de smart que responderam coisas como: “Tenho um smart e conheço o clube smart, mas não vejo

relevância nos conteúdos e vantagens que o clube oferece.” (5,1%); “Não é fácil utilizar.” (1,3%); “Tenho um smart mas desconheço os conteúdos e vantagens do clube smart.” (1,3%); “Tenho um smart e conheço o clube smart, mas nunca me comprometi a ser membro.” (1,3%); “Já tive um smart mas não sabia da existência do clube.” (1,3%). Percebe-se com esta análise que alguns (actuais e antigos) proprietários de smart levantam a questão da pouca relevância do clube como a principal razão para não fazerem parte do mesmo (ver Tabela 29 – Anexo L).

Gráfico 9 - Q9a. Porque é que não é membro do clube smart?

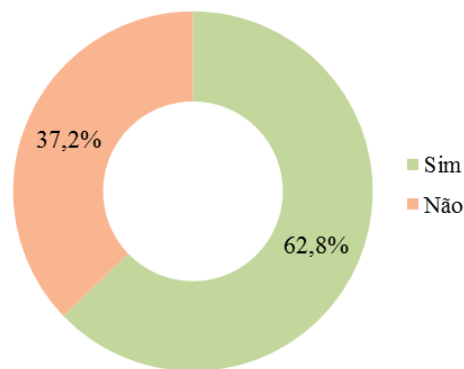


Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Q9b. Gostaria de fazer parte de um clube exclusivo como este?  
(questão não membros clube smart)**

Ao analisar o Gráfico 10, percebe-se que, a maioria dos inquiridos (62,8%) afirmou que gostaria de fazer parte de um clube exclusivo como o clube smart. Este dado reforça a pertinência da sua existência e a pertinência da sua reestruturação num futuro próximo (ver Tabela 30 – Anexo L).

Gráfico 10 - Q9b. Gostaria de fazer parte de um clube exclusivo como este?



Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

#### 5.1.1.7. Avaliação do clube smart

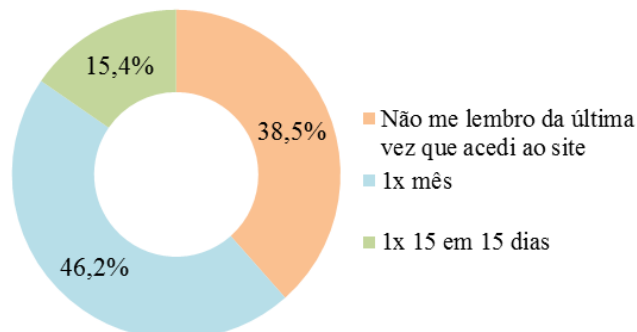
Aos inquiridos que afirmaram pertencer ao clube smart pretendeu-se analisar com mais detalhe a forma como os mesmos interagem e avaliam atualmente o clube smart (ver Anexo M).

**Q11. Com que frequência visita o clube smart, em média? Escolha por favor a opção mais adequada.**

**(questão membros clube smart)**

O Gráfico 11 permite verificar que a maioria (46,2%) dos inquiridos visita o clube smart cerca de uma vez por mês. Porém, é importante salientar que 38,5% dos inquiridos afirma não se lembrar da última vez que acedeu ao clube smart, o que poderá estar relacionado com a não assiduidade em visitar o mesmo (ver Tabela 31 – Anexo M).

Gráfico 11 - Q11. Com que frequência visita o clube smart, em média?



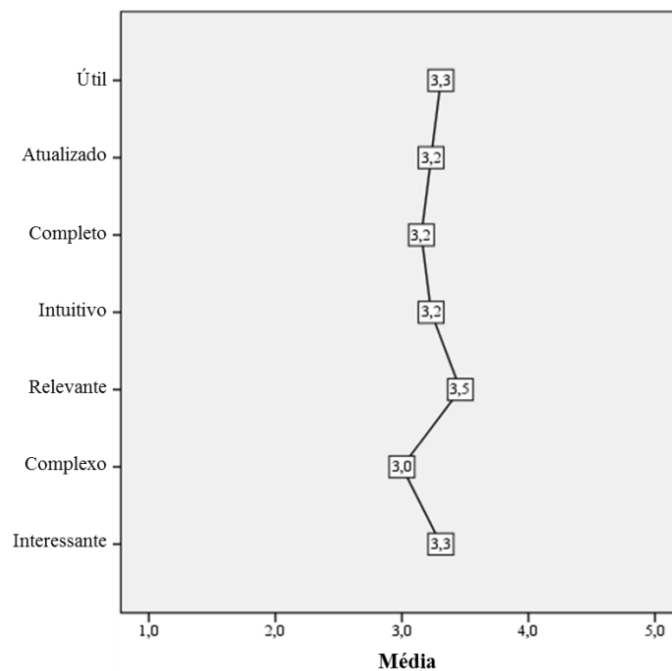
Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Q12. Como classifica o clube smart face aos seguintes itens?**

**(questão membros clube smart)**

Através da análise do Gráfico 12 é possível compreender que a maioria dos inquiridos atribuiu a classificação indiferente a quase todos os itens do clube smart, o que mostra que, embora não estejam descontentes, o clube não se revela ainda como uma plataforma útil, actualizada, completa e relevante para os mesmos. Paralelamente, a Tabela 32 (ver Anexo M) apresenta as estatísticas descritivas relativas a esta questão.

Gráfico 12 - Q12. Como classifica o clube smart face aos seguintes itens?



Escala: 1 - Nada e 5 – Muito

Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Q17. Indique por favor nos espaços abaixo, as 3 coisas que mais valoriza no clube smart<sup>6</sup>.**

**(questão membros clube smart)**

Parece consensual entre os membros que os descontos e parcerias são efetivamente aquilo que mais valorizam, seguindo-se o simulador de preços. Não obstante, existem ainda outros fatores relevantes mencionados pelos inquiridos, tais como: ofertas e proximidade com

<sup>6</sup> N=13. Tratando-se de uma questão de resposta aberta, os inquiridos responderam mais que uma vez cada um, o que consequentemente se traduz numa maior frequência de respostas.

a marca. Houve ainda quem referisse os acessórios e quem afirmasse que nas condições atuais do *website* valoriza muito pouca coisa.

Tabela 2 - Q17. Indique por favor nos espaços abaixo, as 3 coisas que mais valoriza no clube smart.

(questão membros clube smart)

Q17	Frequência	%
Informação sobre o carro	1	3,1
Descontos e Parcerias	8	25,0
Ser só para smart	1	3,1
Histórico do smart	1	3,1
Ofertas	2	6,3
Valorizo pouco nas condições em que está	2	6,3
<i>Website</i> com notícias	1	3,1
Encontros	1	3,1
Exclusividade	1	3,1
WeGo <sup>7</sup>	1	3,1
Novidades	1	3,1
Informação	1	3,1
Simulador	3	9,4
Promoções	1	3,1
Autocolante	1	3,1
Manutenções	1	3,1
Apoio	1	3,1
Acessórios smart	2	6,3
Proximidade	2	6,3
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração própria.

**Q18. Indique por favor nos espaços abaixo, as 3 coisas que menos gosta no clube smart<sup>8</sup>.**

**(questão membros clube smart)**

Questionados sobre o que menos gostam no clube, os membros fizeram essencialmente referência à fraca representatividade e relevância dos descontos e parcerias, bem como na sua maioria, estas estarem disponíveis apenas para carros das gerações

<sup>7</sup> WeGo – Serviço Pós-Venda de assistência em viagem atualmente não ativo.

<sup>8</sup> N=13. Tratando-se de uma questão de resposta aberta, os inquiridos responderam mais que uma vez cada um, o que consequentemente se traduz numa maior frequência de respostas.

anteriores, não podendo os novos modelos beneficiarem dos descontos. O mau funcionamento do simulador foi também apontado como uma das principais causas de descontentamento.

Tabela 3 - Q18. Indique por favor nos espaços abaixo, as 3 coisas que menos gosta no clube smart.

<b>Q18</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Acessórios e <i>collection</i>	2	15,4
Falhas no simulador	1	7,7
Descontos e parcerias pouco representativos e compensatórios <sup>9</sup>	5	38,5
Autocolantes (merchandising)	1	7,7
Fórum	1	7,7
Nada	2	15,4
N/A	1	7,7
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração própria.

**Q19. Avalie por favor o grau de interação que tem com o clube smart, através dos seguintes canais.**

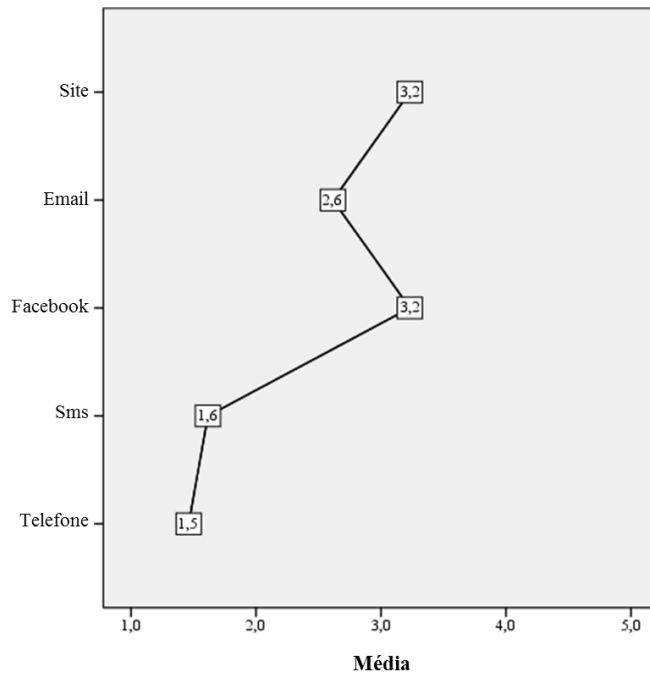
**(questão membros clube smart)**

Ao analisar o Gráfico 13, percebe-se que a interação dos inquiridos com o clube através dos vários canais existentes é de forma genérica, bastante reduzida. O *website* é referido com um grau de interação “indiferente” pela maioria dos membros (M=3,23 numa escala de classificação de 1 a 5) estando o Facebook logo a seguir (M=3,23) e o telefone avaliado como o canal com menos ou nenhuma interação (M=1,46). Na Tabela 33 (ver Anexo M) são apresentadas as estatísticas descritivas relativas a esta questão.

<sup>9</sup> Resposta ilustrativa de um inquirido: “O meu smart é de 2014, pelo que não consigo usufruir de quase nenhuma promoção do site. O simulador não funciona bem e tentei agendar várias manutenções diretamente no site, sem qualquer sucesso”.



Gráfico 13 - Q19. Avalie por favor o grau de interação que tem com o clube smart, através dos seguintes canais.



Escala: 1 – Nenhuma interação e 5 – Muita interação

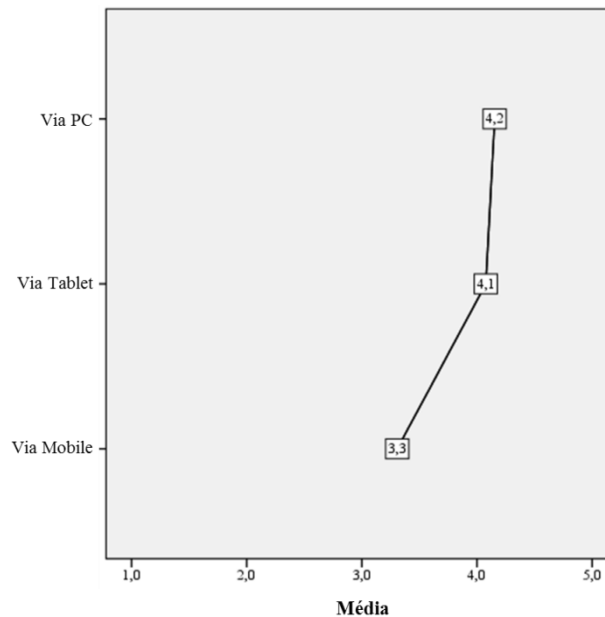
Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Q21. Classifique por favor a usabilidade do *site* clubesmart.pt nos seguintes dispositivos.**

**(questão membros clube smart)**

No Gráfico 14 é possível concluir que a usabilidade do *site* via PC é, em média, classificada como boa por parte dos membros ( $M=4,15$  numa escala de classificação de 1 a 5); que a usabilidade do *site* via Tablet é, em média, classificada como boa ( $M=4,08$ ); e que a usabilidade via mobile, é considerada indiferente ( $M=3,31$ ). Na Tabela 34 (ver Anexo M) são apresentadas as estatísticas descritivas relativas a esta questão.

Gráfico 14 - Q21. Classifique por favor a usabilidade do site clubesmart.pt nos seguintes dispositivos.



Escala: 1 – Muito má e 5 – Muito boa

Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Q22. Como classifica a estrutura do site clubesmart.pt? Escolha por favor a(s) opção(ões) mais adequada(s)<sup>10</sup>.**

**(questão membros clube smart)**

Questionados sobre “como classifica a estrutura do site clubesmart.pt”, a maioria dos inquiridos classificou-o como simples e funcional.

Tabela 4 - Q22. Como classifica a estrutura do site clubesmart.pt? Escolha por favor a(s) opção(ões) mais adequada(s).

Q22	Frequência	%
Funcional	7	53,8
Intuitiva	5	38,5
Simple	9	69,2
Confusa	4	30,8

Fonte: Elaboração própria.

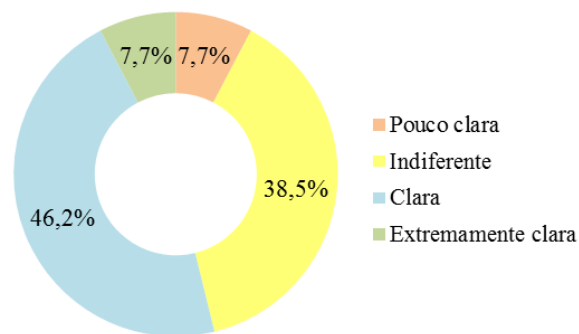
<sup>10</sup> N=13. Tratando-se de uma questão de resposta múltipla, a frequência foi naturalmente superior ao número de inquiridos.

**Q23. Atribua por favor um grau de clareza à informação disponibilizada no clube smart.**

**(questão membros clube smart)**

Sobre a clareza da informação disponibilizada no clube smart, percebe-se que existe um maior número de inquiridos (46,2%) que a classifica como clara. No entanto, 38,5% classifica-a como indiferente (ver Tabela 35 – Anexo M).

Gráfico 15 - Q23. Atribua por favor um grau de clareza à informação disponibilizada no clube smart.



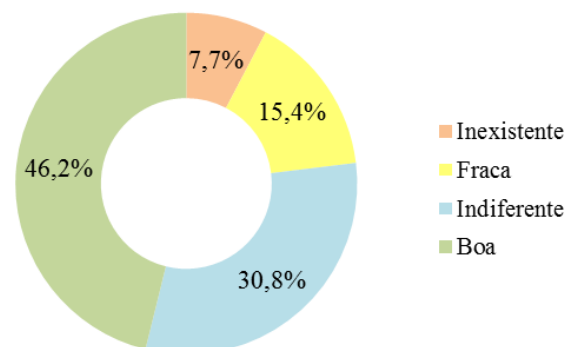
Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Q24. Como classifica a interação da marca com os membros do clube?**

**(questão membros clube smart)**

A maioria dos inquiridos (46,2%) revelou ser “boa” a interação que a marca tem consigo, embora (30,8%) tenham referido ser “indiferente”. Apesar de estarmos a falar de uma avaliação razoável, é possível concluir que a marca precisa de promover mais a interação e relação junto dos membros do clube smart (ver Tabela 36 – Anexo M).

Gráfico 16 - Q24. Como classifica a interação da marca com os membros do clube?



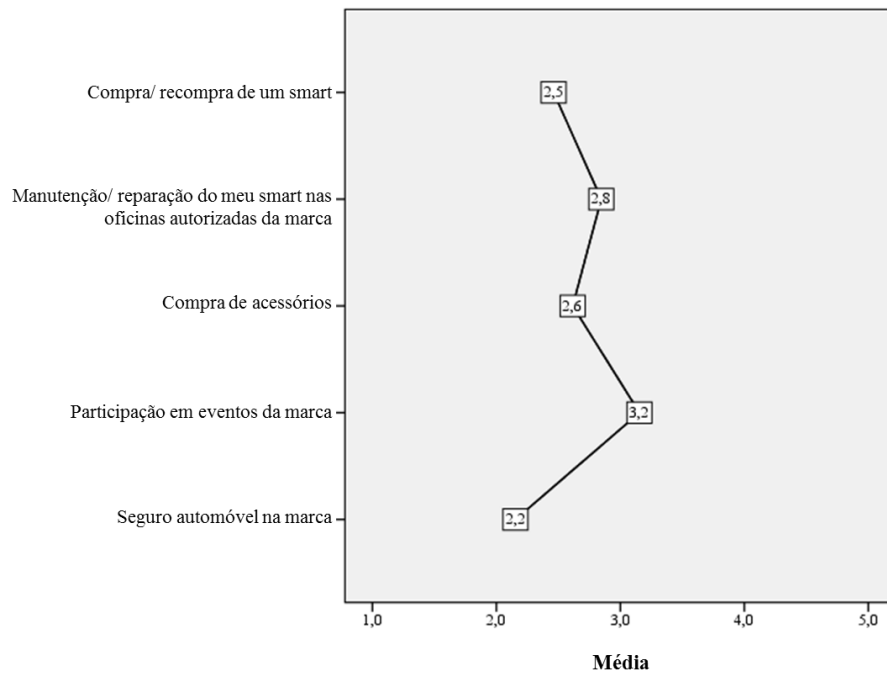
Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Q26. Classifique por favor nas situações expostas abaixo, aquelas em que o clube smart demonstrou ser um fator influenciador na sua decisão.**

**(questão membros clube smart)**

De forma genérica, os inquiridos não consideraram que o clube smart tenha demonstrado ser um fator influenciador sobre as decisões tomadas nas situações expostas abaixo. Em média, aquela em que mostrou ter menos influência foi a decisão do seguro automóvel na marca (M=2,15 numa escala de classificação de 1 a 5). Estes factos demonstram que o clube smart deve trabalhar a relação com os seus membros, para que se possa tornar no futuro parte influente na tomada de decisão dos seus clientes. Na Tabela 37 (ver Anexo M) são apresentas as estatísticas descritivas relativas a esta questão.

Gráfico 17 - Q26. Classifique por favor nas situações expostas abaixo, aquelas em que o clube smart demonstrou ser um fator influenciador na sua decisão.



Escala: 1 – Nada influente e 5 – Extremamente influente

Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Q10b. O que vê de mais positivo e relevante no clube smart?**

**(questão não membros clube smart)**

Relativamente aos aspectos mais positivos e relevantes no clube smart, os descontos e parcerias foram os mais representados para os não membros, seguindo-se o simulador, tal como afirmaram os membros.

Tabela 5 - Q10b. O que vê de mais positivo e relevante no clube smart?

<b>Q10b.</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Simulador (agendar manutenção e simulação de custos)	82	41,4
Mapa de Concessionários	25	12,6
Descontos e Parcerias	154	77,8
Outro	20	10,1

Fonte: Elaboração própria.

**Q11b. Se fizesse parte do clube smart, quais seriam as 3 coisas que mais gostava que o clube disponibilizasse aos seus membros? Indique por favor nos espaços abaixo<sup>11</sup>.**

**(questão não membros clube smart)**

Quando questionados sobre o que mais gostariam que o clube disponibilizasse, os inquiridos indicaram na sua maioria os descontos, tendo destacado em menor número, a importância da assistência 24horas, o veículo de substituição e ainda a questão da exclusividade e dos encontros entre membros. Alguns inquiridos responderam “nada”, o que revela uma certa indiferença sobre a actual proposta de valor do clube smart.

Tabela 6 - Q11b. Se fizesse parte do clube smart, quais seriam as 3 coisas que mais gostava que o clube disponibilizasse aos seus membros? Indique por favor nos espaços abaixo.

<b>Q11b</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Nada	19	6,0
Carro de substituição	24	7,6
Descontos	140	44,3
Simulação de custos	1	0,3
Fim-de-semana com modelos novos	12	3,8
Simulador	10	3,2
Assistência 24h	26	8,2
<i>Meetings</i> entre membros	19	6,0
Aconselhamento	18	5,7

<sup>11</sup> N=196. Tratando-se de uma questão de resposta aberta, os inquiridos responderam mais que uma vez cada um, o que consequentemente se traduz numa maior frequência de respostas.

Alerta Manutenção	9	2,8
Descontos	12	3,8
Exclusividade	16	5,1
Convites exclusivos	1	0,3
Mapa Oficinas	1	0,3
Garantia Alargada	1	0,3
Manutenção	1	0,3
Clube <i>Web</i>	6	1,9
<b>Total</b>	<b>316</b>	<b>100</b>

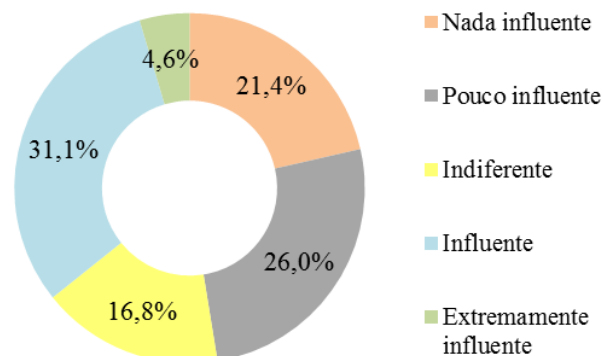
Fonte: Elaboração própria.

**Q13b. A possibilidade de fazer parte de um clube de membros exclusivo que lhe oferecesse vantagens e descontos numa marca automóvel, seria um fator influenciador na decisão de compra do seu próximo carro? Atribua por favor um grau de influência.**

**(questão não membros clube smart)**

Sobre a influência que a pertença a um clube exclusivo (que oferecesse vantagens e descontos) teria sobre a decisão de compra do seu próximo automóvel, percebe-se que existe um maior número de inquiridos (31,1%) que afirma ser influente. No entanto, 26,0% refere esta possibilidade como pouco influente no processo de decisão de compra. Embora a percentagem de inquiridos que revela ser um fator influente, não seja muito elevada, ela deve ser tida em conta pela marca e trabalhada nesse sentido (ver Tabela 38 – Anexo M).

Gráfico 18 - Q13b. A possibilidade de fazer parte de um clube de membros exclusivo que lhe oferecesse vantagens e descontos numa marca automóvel, seria um fator influenciador na decisão de compra do seu próximo carro? Atribua por favor um grau de influência.



Escala: 1 - Nada influente e 5 - Extremamente influente

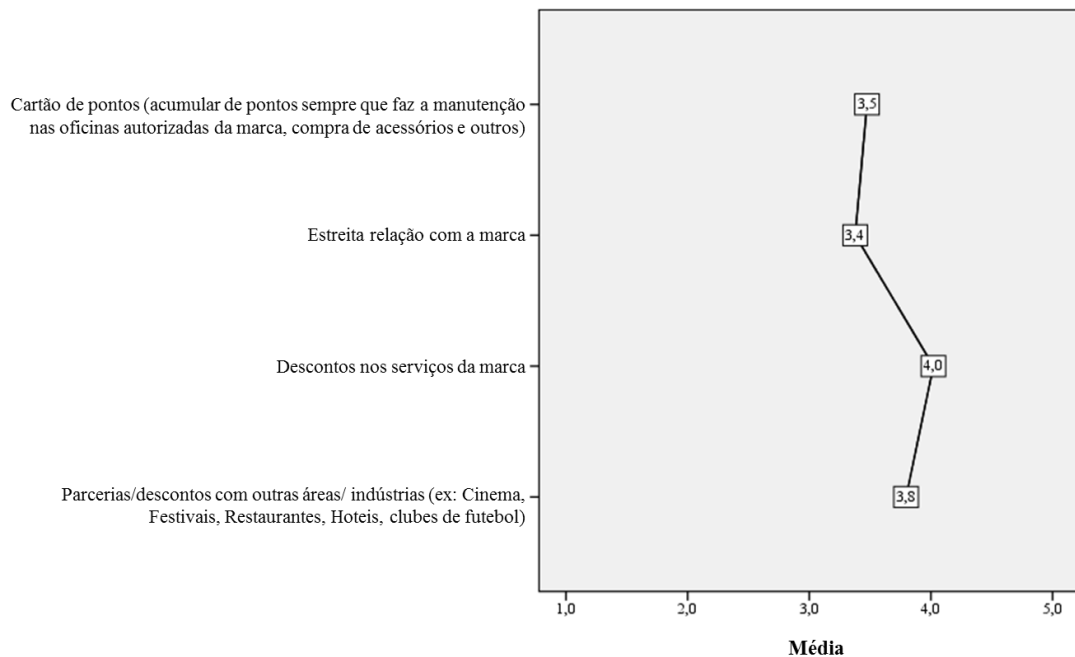
Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Q15b. Atribua por favor um grau de relevância a cada um dos itens referidos abaixo, que o(a) influenciariam a aderir ao clube smart.**

**(questão não membros clube smart)**

A análise ao Gráfico 19 mostra que, em média os descontos nos serviços da marca (M=4,02 numa escala de classificação de 1 a 5), bem como os descontos e parcerias com outras áreas/indústrias (M=3,80) e o cartão de pontos (M=3,47) são considerados pelos inquiridos como relevantes. Estes dados mostram a necessidade do clube smart de reforçar a comunicação e parcerias neste sentido. Na Tabela 39 (ver Anexo M) são apresentas as estatísticas descritivas relativas a esta questão.

Gráfico 19 - Q15b. Atribua por favor um grau de relevância a cada um dos itens referidos abaixo, que o(a) influenciariam a aderir ao clube smart.



Escala: 1 – Nada relevante e 5 – Extremamente relevante

Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**5.1.1.8. Avaliação das áreas do clube smart**

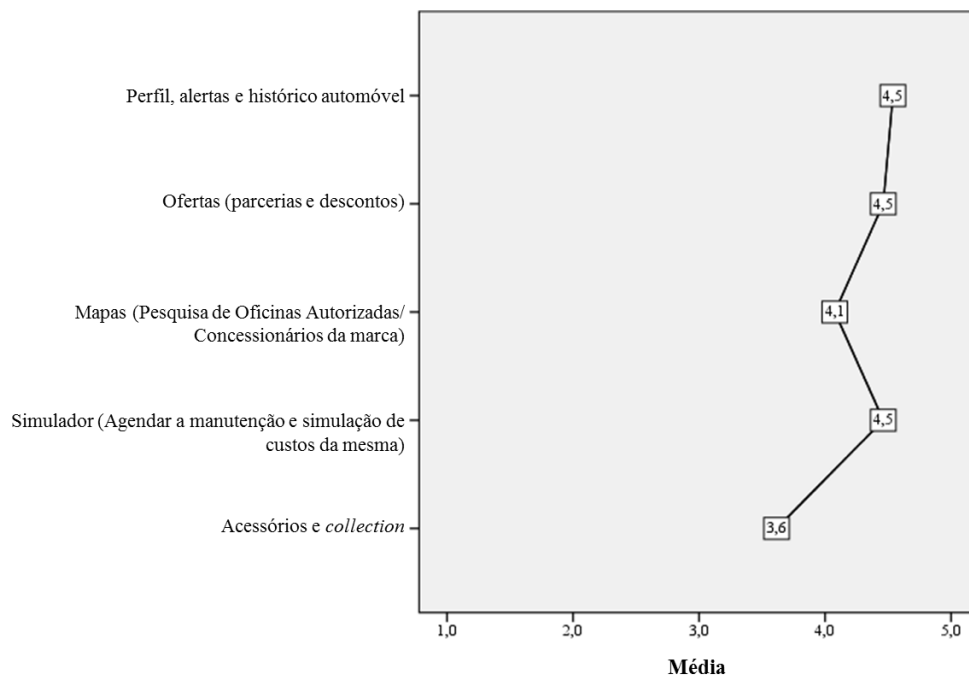
Esta secção procurou de forma genérica compreender a relevância que os inquiridos atribuem às atuais áreas do clube smart, bem como às áreas que gostariam de ver representadas no futuro.

**Q13. Atribua por favor um grau de relevância às áreas representadas atualmente no clube smart.**

**(questão membros clube smart)**

Relativamente à classificação atribuída às várias áreas do *website*, os membros consideraram, de forma genérica, todas elas relevantes. Em média, o “perfil, alertas e histórico do automóvel” é considerado por todos a área com maior relevância (M=4,54 numa escala de classificação de 1 a 5), bem como o simulador (M=4,46) e a área de parcerias e descontos (M=4,46), sendo a área dos “acessórios e *collection*”, em média, a área que tem menos relevância para os membros (M=3,62). Na Tabela 40 (ver Anexo N) são apresentadas as estatísticas descritivas relativas a esta questão.

Gráfico 20 - Q13. Atribua por favor um grau de relevância às áreas representadas atualmente no clube smart.



Escala: 1 – Nada relevante e 5 – Extremamente relevante

Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

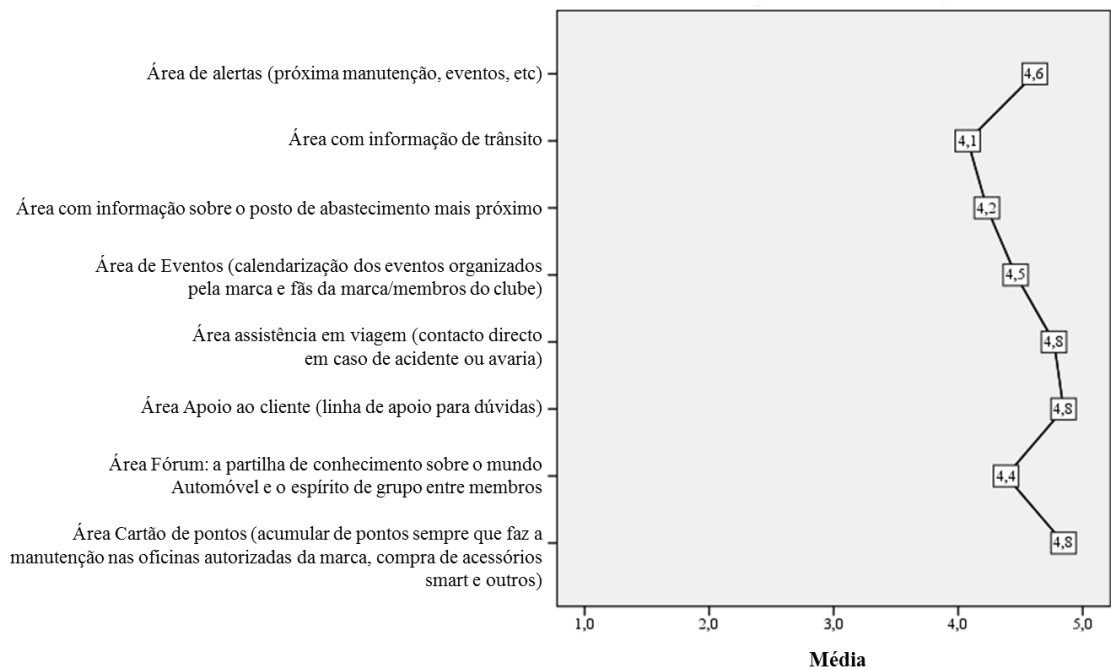


**Q15. Atribua por favor um grau de relevância às áreas que gostaria de ver representados no clube smart.**

**(questão membros clube smart)**

A análise ao Gráfico 21 mostra que, a receptividade dos membros às novas áreas sugeridas para o clube smart é, de forma geral, muito positiva, tendo todos os eles respondido entre relevante e extremamente relevante. Em média a área de apoio ao cliente (M=4,85 numa escala de classificação de 1 a 5), a área cartão de pontos (M=4,85) e a área de assistência em viagem (M=4,77) são as mais bem classificadas, tendo a área de informação de trânsito sido a menos bem classificada (M=4,08). Na Tabela 41 (ver Anexo N) são apresentas as estatísticas descritivas relativas a esta questão.

Gráfico 21 - Q15. Atribua por favor um grau de relevância às áreas que gostaria de ver representados no clube smart.



Escala: 1 – Nada relevante e 5 – Extremamente relevante

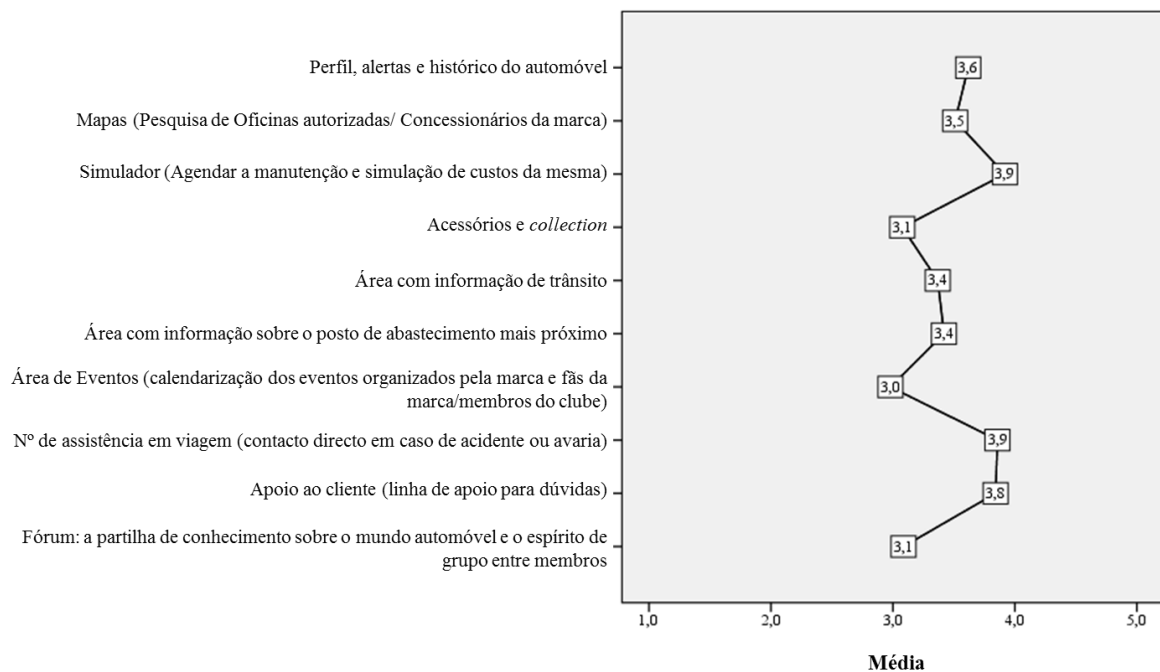
Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Q16b. Atribua por favor um grau de relevância a cada uma das áreas indicadas abaixo, que o(a) influenciariam a aderir ao clube smart?**

**(questão não membros clube smart)**

Sobre o grau de relevância das áreas sugeridas, o simulador foi considerado pelos não membros, em média, como relevante (M=3,92 numa escala de classificação de 1 a 5), seguida da área de assistência em viagem (M=3,86), a área de apoio ao cliente (M=3,84) e o perfil, alertas e histórico do automóvel (M=3,62). A área de eventos foi considerada em média indiferente (M=2,98), bem como os acessórios e *collection* (M=3,08), o Fórum (M=3,09) e a informação de trânsito (M=3,37). O clube smart deverá ter em conta estes indicadores numa possível reestruturação do mesmo. Na Tabela 42 (ver Anexo N) são apresentas as estatísticas descritivas relativas a esta questão.

Gráfico 22 - Q16b. Atribua por favor um grau de relevância a cada uma das áreas indicadas abaixo, que o(a) influenciariam a aderir ao clube smart?



Escala: 1 – Nada relevante e 5 – Extremamente relevante

Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**5.1.1.9. Avaliação das parcerias e descontos do clube smart**

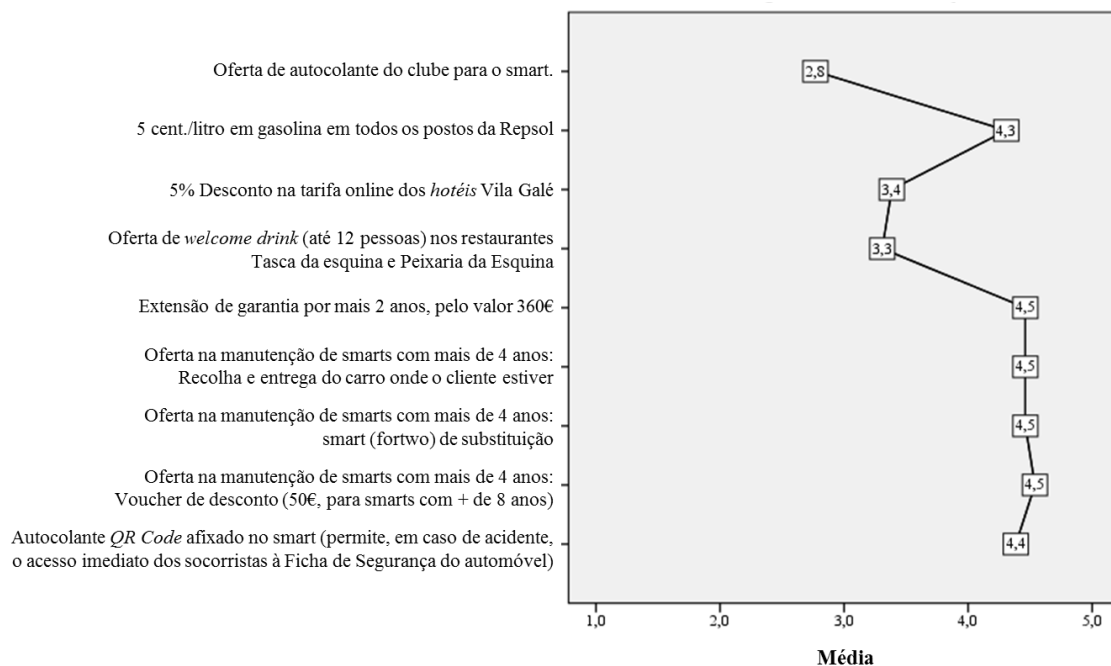
Esta secção procurou de forma genérica compreender a relevância que os inquiridos atribuem às atuais parcerias e descontos do clube smart, bem como às parcerias e descontos que gostariam de ver representados no futuro.

**Q14. Atribua por favor, um grau de relevância aos descontos existentes no clube smart.**

**(questão membros clube smart)**

Sobre a relevância atribuída a um conjunto de descontos existentes no clube smart, o Gráfico 23 sugere que a maioria das ofertas é avaliada como sendo relevante e extremamente relevante. Mais concretamente, em média, os membros do clube smart consideram extremamente relevantes quatro ofertas: o voucher de desconto de 50 euros na manutenção para smart com mais de 8 anos (M=4,54 numa escala de classificação de 1 a 5); extensão de garantia por mais 2 anos, pelo valor de 360 euros (M=4,46); recolha e entrega do carro onde o cliente estiver (válido na manutenção de smart com mais de 4 anos) (M=4,46); smart fortwo de substituição (válido na manutenção de smart com mais de 4 anos) (M=4,46). Na Tabela 43 (ver Anexo O) são apresentas as estatísticas descritivas relativas a esta questão.

Gráfico 23 - Q14. Atribua por favor, um grau de relevância às parcerias e descontos existentes no clube smart.



Escala: 1 – Nada relevante e 5 – Extremamente relevante

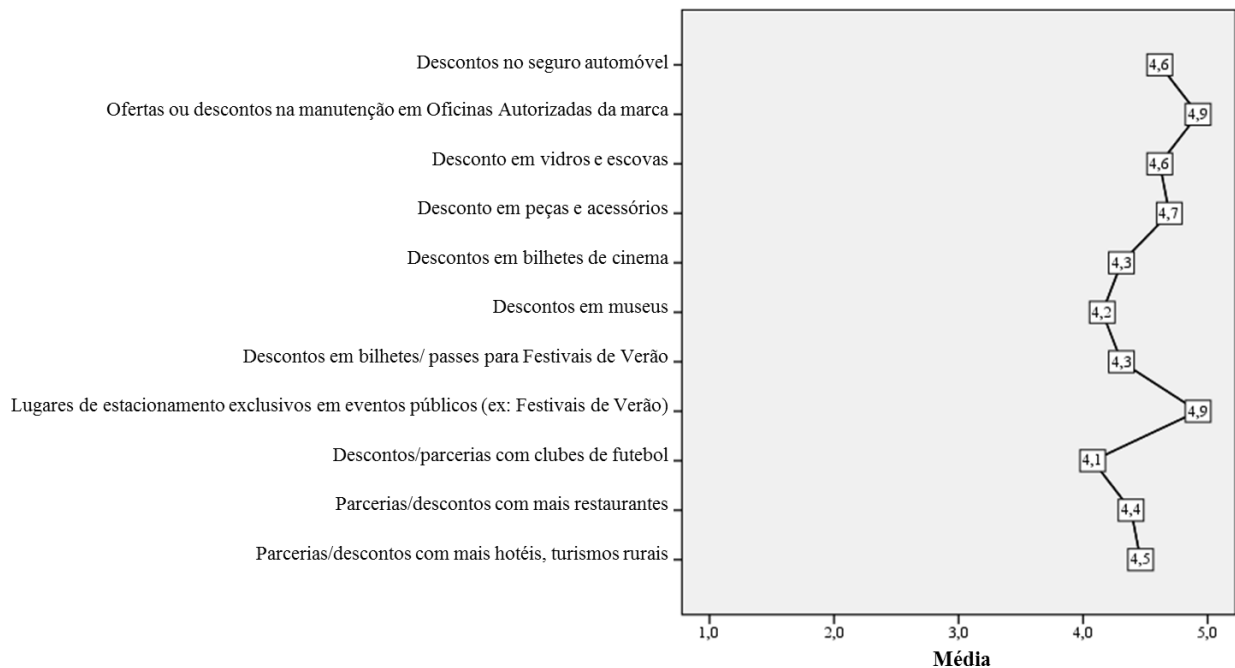
Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Q16. Atribua por favor um grau de relevância às parcerias e descontos que gostaria de ver representadas no clube smart.**

**(questão membros clube smart)**

Sobre a relevância das novas parcerias e descontos sugeridos para o clube, a reactividade dos inquiridos continua a ser elevada. Destacam-se as ofertas ou descontos na manutenção em Oficinas Autorizadas da marca, bem como nos lugares de estacionamento exclusivo em eventos públicos (ex: festivais de Verão) (M=4,92 numa escala de classificação de 1 a 5). Os descontos e parcerias com clubes de futebol são em média os menos relevantes (M=4,08). Na Tabela 44 (ver Anexo O) são apresentas as estatísticas descritivas relativas a esta questão.

Gráfico 24 - Q16. Atribua por favor um grau de relevância às parcerias e descontos que gostaria de ver representadas no clube smart.



Escala: 1 – Nada relevante e 5 – Extremamente relevante

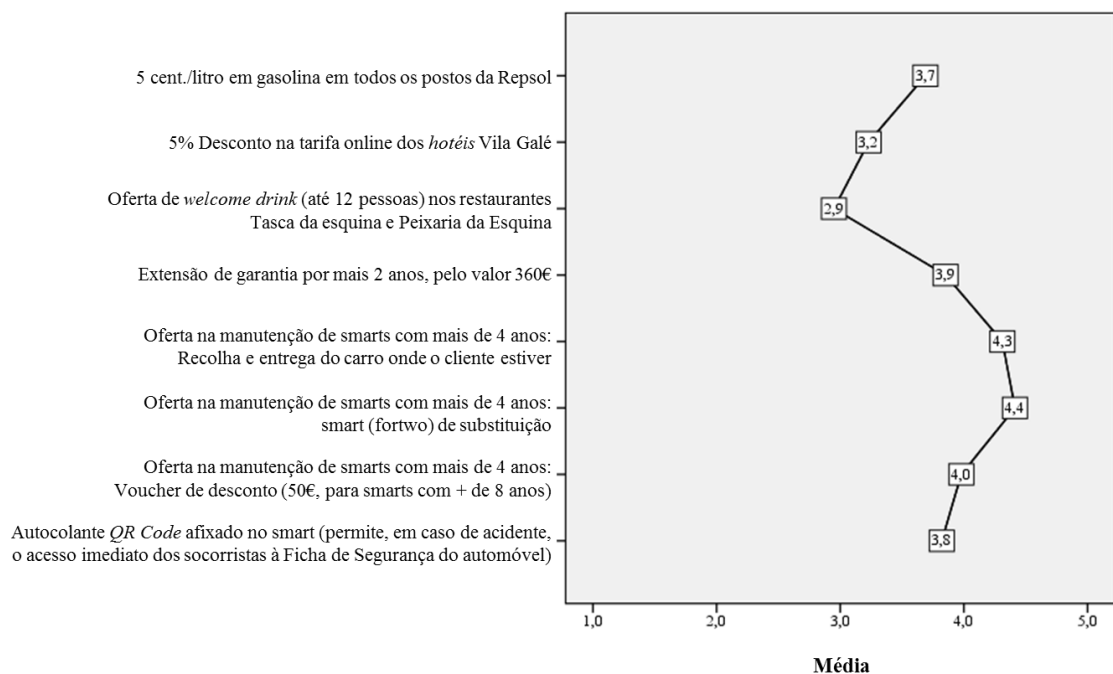
Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Q14b. Atribua por favor um grau de relevância às parcerias e descontos apresentados abaixo.**

**(questão não membros clube smart)**

Sobre a relevância atribuída a um conjunto de descontos apresentado aos inquiridos, o Gráfico 25 sugere que a maioria das ofertas é avaliada como sendo indiferente ou relevante. Mais concretamente, em média, os “não membros” consideram relevantes quatro ofertas: recolha e entrega do carro onde o cliente estiver (válido na manutenção de smart com mais de 4 anos) (M=4,31 numa escala de classificação de 1 a 5); smart fortwo de substituição (válido na manutenção de smart com mais de 4 anos) (M=4,41); o voucher de desconto de 50 euros na manutenção para smart com mais de 8 anos (M=3,98); e a extensão de garantia por mais 2 anos, pelo valor de 360 euros (M=3,98). Foram considerados indiferentes os descontos associados aos Hotéis Vila Galé e aos Restaurantes Tasca da Esquina e Peixaria da Esquina. Compreende-se com esta análise que os benefícios associados à preservação e manutenção do carro são as mais valorizadas. Na Tabela 45 (ver Anexo O) são apresentas as estatísticas descritivas relativas a esta questão.

Gráfico 25 - Q14b. Atribua por favor um grau de relevância aos descontos apresentados abaixo.



Escala: 1 – Nada relevante e 5 – Extremamente relevante

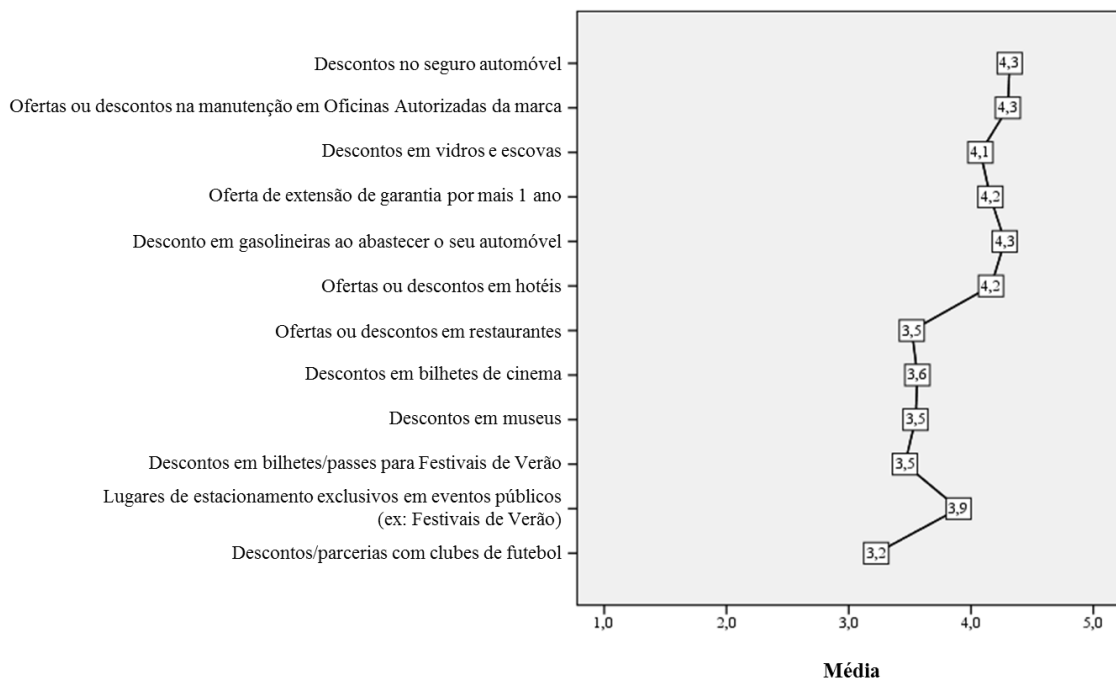
Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Q17b. Atribua por favor um grau de relevância às parcerias e descontos que gostaria de ver representadas no clube smart.**

**(questão não membros clube smart)**

Sobre a relevância das parcerias e descontos que os inquiridos gostariam de ver representadas no clube, destacam-se os descontos no seguro automóvel (M=4,32 numa escala de classificação de 1 a 5), as ofertas ou descontos na manutenção em Oficinas Autorizadas da marca (M=4,30), bem como descontos em gasolinera ao abastecer o automóvel (M=4,28). À semelhança dos membros do clube smart, os descontos/parcerias com clubes de futebol foram considerados em média os menos relevantes (M=3,22). Na Tabela 46 (ver Anexo O) são apresentadas as estatísticas descritivas relativas a esta questão.

Gráfico 26- Q17b. Atribua por favor um grau de relevância às parcerias e descontos que gostaria de ver representadas no clube smart.



Escala: 1 – Nada relevante e 5 – Extremamente relevante

Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**5.1.1.10. Avaliação dos meios/canais**

Esta secção procurou de forma genérica compreender por que meios/canais os inquiridos gostariam de ser contactados, bem como a relevância que atribuem à criação de uma app para o clube smart.

**Q20. Por que meios/canais gostaria de ser contactado<sup>12</sup>?**

**(questão membros clube smart)**

Questionados sobre “por que meios/canais gostaria de ser contactado”, o meio/canal mais representado foi o email, seguindo-se a sms e o Facebook. Estes dados revelam a importância do email como fonte primordial para divulgação de conteúdos e *call to action* para os membros.

Tabela 7 - Q20. Por que meios/canais gostaria de ser contactado?

Q20	Frequência	%
Sms	8	61,5
Facebook	5	38,5
Email	13	100,0

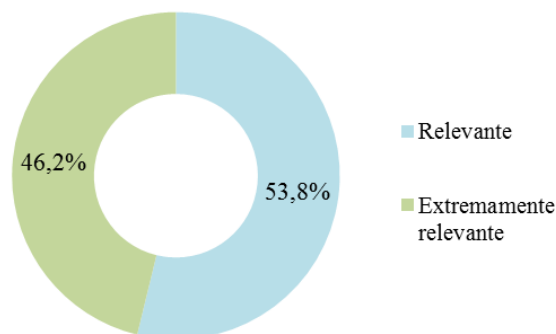
Fonte: Elaboração própria.

**Q25. Considera relevante a criação de uma app para o clube smart? Atribua por favor um grau de relevância.**

**(questão membros clube smart)**

Sobre a relevância que a criação de uma app para o clube smart assume para os inquiridos, percebe-se que a maioria destes (53,8%) a classifica como relevante. No entanto, 38,5% classifica-a como indiferente (ver Tabela 47 – Anexo P).

Gráfico 27 - Q25. Considera relevante a criação de uma app para o clube smart? Atribua por favor um grau de relevância.



Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

<sup>12</sup> N=13. Tratando-se de uma questão de resposta múltipla, a frequência foi naturalmente superior ao número de inquiridos.

**Q12b. Por que meios/canais gostaria de ser contactado<sup>13</sup>?**

**(questão não membros clube smart)**

Questionados sobre “por que meios/canais gostaria de ser contactado”, o meio/canal mais representado foi email, seguindo-se a sms e o Facebook. Estes dados revelam a importância do email como fonte primordial para divulgação de conteúdos e *call to action* para os membros.

Tabela 8 - Q12b. Por que meios/canais gostaria de ser contactado?

<b>Q12b</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Sms	55	27,8
Email	162	81,8
Telefone	16	8,1
Facebook	24	12,1
Outro	15	7,6

Fonte: Elaboração própria.

**Q18b. Considera relevante a criação de uma app para o clube smart? Atribua por favor um grau de relevância.**

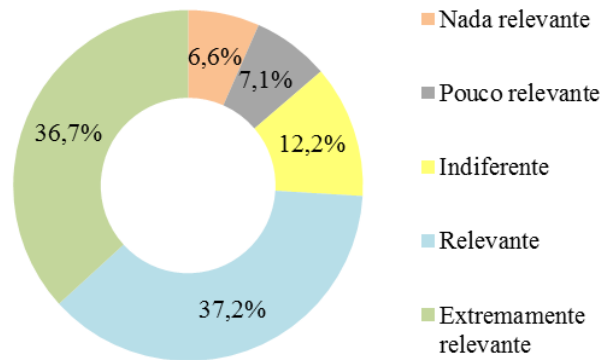
**(questão não membros clube smart)**

Sobre a relevância que a criação de uma app para o clube smart assume para os inquiridos, percebe-se que uma parte destes (37,2%) a classifica como relevante e 36,7% considera muito relevante. Estes valores representam uma tendência e mostram a urgência que a marca deve ter na adaptação de um projeto como o clube smart a esta ferramenta de comunicação (ver Tabela 48 – Anexo P).

<sup>13</sup> N=196. Tratando-se de uma questão com mais que uma opção de resposta, a frequência foi naturalmente superior ao número de inquiridos.



Gráfico 28 - Q18b. Considera relevante a criação de uma app para o clube smart? Atribua por favor um grau de relevância.



Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

#### **5.1.1.11. Reflexão sobre percepções entre membros e não membros**

Esta secção pretende reflectir sobre a aproximação e/ou afastamento de percepções entre membros e não membros, bem como a utilidade e pertinência de um clube exclusivo como o clube smart.

Sobre as percepções entre membros e não membros do clube, percebe-se que existem mais paridades que diferenças entre eles quando avaliam o propósito do clube smart, a sua estrutura e ofertas. O simulador foi considerado por ambos com a área mais relevante, tendo a área de “acessórios e *collection*” e “informação de trânsito” sido consideradas como as menos relevantes para ambos (embora as classificações atribuídas pelos membros sejam ainda assim ligeiramente superiores às atribuídas pelos não membros).

Quando avaliamos as parcerias e descontos, eles são na generalidade considerados relevantes e extremamente relevantes, tendo os dois grupos de inquiridos coincidido no destaque atribuído a todo o tipo acordos relacionados com a prevenção, assistência e manutenção do automóvel. Ambos avaliaram a parceria com os clubes de futebol como a menos relevante.

Relativamente aos canais porque gostariam de ser contactos, o email foi significativamente destacado como meio privilegiado de contacto, seguido dos *sms* e Facebook. A criação de uma app foi também referida com oportuna e relevante.

Por fim, conclui-se que, de forma genérica, a avaliação dos inquiridos é bastante idêntica e que na sua maioria reconhecem a pertinência do clube, não existindo diferenças expressivas relativamente à forma como membros e não membros percebem o conceito de um clube exclusivo como o clube smart.

### 5.1.2. Entrevistas

De forma a aprofundar a análise qualitativa descrita anteriormente, são analisadas abaixo as entrevistas realizadas a dois colaboradores da marca smart, que nos ajudam a obter algumas conclusões relativas à realidade e visão da marca sobre ela própria, os seus clientes e o clube smart.

Ligada à marca Mercedes-Benz, a smart “*é uma marca premium*”, percebida em Portugal genericamente, de uma forma muito positiva. Circulam atualmente, segundo o diretor do departamento Pós-Venda, “*cerca de 55 mil veículos*” em território nacional e desde que chegou ao nosso país em 2001, que se revelou, face à concorrência, um “*líder incontestável do segmento até ao lançamento do Fiat 500*” (em 2007), que coincidiu com a descontinuação dos modelos *forfour* e *roadster* na marca smart. Hoje, outras marcas concorrem para conquistar o território urbano, mas nenhuma conseguiu ainda ultrapassar a smart, com exceção do Fiat 500.

Para a *brand manager*, o “*lançamento das novas versões do fortwo e forfour no final de 2014*”, representou o momento mais difícil pelo qual a marca passou até aos dias de hoje, uma vez que em 2013, a marca começava a ter um *stock* muito reduzido dos modelos antigos (embora continuasse a haver procura) e o lançamento das novas versões aconteceu apenas no final do ano.

Em termos comunicacionais, a smart destaca-se pela sua irreverência. Segundo palavras de *brand manager*, “*O tom de comunicação gutsy e ingenius está ao alcance de poucas outras marcas.*” E essa singularidade valeu a Portugal nos últimos cinco anos, ser “*o país na Europa em que a marca tem melhor performance de aceitação e notoriedade.*”

O seu lançamento em Portugal foi sem dúvida o momento mais marcante para a smart. “*A smart criou um novo segmento no mercado automóvel, o dos cidadãos, sendo pioneira da mobilidade urbana.*”

O segundo grupo de questões referentes à relação da marca com o cliente, foi feito aos dois entrevistados. Essencialmente procurou-se compreender o ciclo de vida do smart nas mãos do cliente, bem como a relação da marca com os seus clientes.

Embora não tenha sido assertiva, a *brand manager* da smart afirma ter ideia de que “*ficam com o carro mais tempo que os habituais 4 anos*”. De acordo com dados da marca, a taxa de retenção em viaturas financiadas pela Mercedes-Benz Financiamento em 2015 foi de 38,14%, estando o valor a subir em 2016. A responsável identificou ainda dois tipos de clientes distintos dentro da marca: “*Os que compram novo e não se importam de pagar valores*

*superiores, e os clientes que compram em 2ª mão, que são ainda mais exigentes com todo o tipo de serviços prestados pela marca”.*

O diretor de *Pós-Venda* afirma que a frequência com que o cliente smart troca de carro é entre 4 e 7 anos, embora *“Quem troque ao final de quatro anos dê geralmente preferência ao mesmo modelo (que na sua maioria é o smart de dois lugares – fortwo) e quem troca ao fim de sete, ou troca pelo smart de 4 lugares (forfour) ou troca de marca maioritariamente pela questão do aumento do agregado familiar”.*

Sobre a relação que têm com os seus clientes, ambos dizem que a marca tem ao longo dos anos procurado sempre promover a relação próxima com os consumidores, *“dando resposta às suas necessidades e criando serviços e ofertas à sua medida.”* Referiram ainda o clube smart como reflexo dessa vontade da marca de chegar mais perto, criar relação e soluções de mobilidade aos seus clientes. *“O simulador de preços fixos, por exemplo, para além de promover uma lógica de transparência de preços para o utilizador, agrega em si, funções que antes só eram possíveis através do contacto ou ida a um concessionário smart.”*

Se os primeiros dois grupos de questões nos deram o contexto da marca em Portugal e da sua relação com os seus clientes, este último grupo é de suma importância para se compreender a visão da marca sobre o clube smart e o que idealiza para esta plataforma num futuro próximo.

É clara a posição da marca relativamente ao clube smart e ao seu potencial enquanto plataforma de fidelização. Ao questionar o diretor do departamento *Pós-Venda* sobre o propósito de fidelização do clube e o seu cumprimento, a resposta é positiva *“Sim. (...) a presença de veículos nas oficinas tem vindo a crescer”* e *“de há 4 anos para cá e sucessivamente ano após ano o número de veículos assistidos tem crescido sustentadamente. O Papel do clube smart neste crescimento é indiscutível e indissociável, sobretudo quando avaliamos a presença de veículos na Rede de Oficinas Autorizadas, cujo período de garantia foi já ultrapassado, representando estes um crescimento de mais de 30%.”*

Sobre as condicionantes actuais, o diretor mencionou o preço como o grande fator influenciador para os clientes smart no serviço *Pós-Venda*. *“Têm como um dos principais fatores de decisão na escolha do serviço, o preço. Sendo o nosso posicionamento o de oferecer valor adicional aos nossos clientes e não o de ter o preço mais barato, levantam-se naturalmente muitos desafios.”*

Quando questionado sobre as suas expectativas e como pensa a integração do clube na estratégia de comunicação da marca, afirmou acreditar que ela passa por comunicar de forma mais personalizada e segmentada: *“direccionar as ofertas para os clientes pela segmentação*

*que se definir e os clientes podem escolher aquilo que desejam em cada momento dentro do leque que é oferecido”, bem como activar a comunidade de membros, promovendo um maior diálogo entre eles e a marca e entre si, não esquecendo nunca os valores e o posicionamento da smart (embora “para muitos clientes o clube smart não seja visto como “oficial” da marca. Isto traz vantagens óbvias, pois os clientes sentem-se mais confortáveis com a ausência de pressão da marca.”).*

*“Que tipo de vantagens/parcerias pensa serem mais relevantes para os membros?” A esta questão, o diretor de Pós-Venda compreende que deve haver um equilíbrio entre as vantagens relacionadas com a manutenção do veículo “(combustíveis, lavagens, serviços de oficina, etc.) para que possa ser visto como uma forma de o clube smart ajudar os clientes a cuidarem e manterem os seus smart” e um conjunto de vantagens sociais, “para que os clientes vejam o clube smart não apenas como uma plataforma de venda mas também de benefícios para a sua vida pessoal”, com acontece atualmente com a parceria com o restaurante Tasca da Esquina ou com os Hotéis Villa Galé, por exemplo.*

Quanto à necessidade ou pertinência de uma app para o clube smart, a marca reconhece que é uma tendência que não pode ser ignorada, lembrando no entanto que “é necessário garantir que há um valor acrescentado na app, em relação ao site, para além da “portabilidade”.

Sobre as perguntas – *Qual o budget que a marca tem disponível para o clube atualmente?; Quanto foi investido até hoje (média anual) e onde?; Quais as perspectivas de investimento num futuro próximo?* – o direto do departamento mostrou uma certa reticência em revelar estes valores, embora tenha referido não ter sido um valor significativo até à data.

## **5.2. Dados Secundários**

### **5.2.1. Análise externa**

#### Fatores demográficos

Segundo dados da Pordata, no período compreendido entre 2009 e 2014 a esperança média de vida dos portugueses tem vindo a aumentar, estando a esperança média de vida das mulheres fixada nos 83,2 anos e a dos homens nos 77,4 anos.

Paralelamente tem-se registado uma diminuição da taxa de natalidade no nosso país, tendo sido considerado em 2015, o país com a segunda taxa de natalidade mais baixa da Europa, registada nos 8,3%, e onde a percentagem de casais com filhos diminuiu de 41,1% para 35,2%, entre 2001 e 2011. Em 2014 os indivíduos com mais de 65 anos representavam já 19% da população portuguesa, podendo representar em 2050 32% da mesma.

Dados do Gabinete de Estatística da União Europeia indicam ainda que de 2015 para 2016 o número de residentes em Portugal caiu para 3,2% em termos absolutos, estando este valor diretamente relacionado com o saldo migratório e a taxa de mortalidade registada nos 10,3%. Estes dados são indicadores de transformações socioeconómicas profundas e relevantes que devem ser tidas em conta.

### Fatores políticos

O setor automóvel em Portugal tem-se desenvolvido bastante nas últimas décadas. A evolução da política industrial e o investimento estrangeiro relacionados com a instalação de unidades de montagem no país, foram condições determinantes para esta evolução. No entanto, este foi um dos setores mais afectados com o pedido de resgate financeiro à Troika em 2011. A crise económica traduziu-se no fecho de numerosas empresas e na extinção de muitos postos de trabalho, o que trouxe implicações muito negativas para o setor automóvel. Segundo o secretário-geral da ACAP, as vendas a particulares, por exemplo, chegaram a descer 60% e em 2013, do total de veículos produzidos em Portugal, 97,8% (11.683 unidades), foram para exportação.

Aos poucos, Portugal está a repor os valores normais das vendas que têm vindo a crescer anualmente apesar de estarem ainda abaixo da média dos últimos 15 anos.

### Fatores económicos

Dados da Nielsen, indicam que Portugal fechou o ano de 2015 com um índice de confiança dos consumidores portugueses positivo face ao período homólogo do ano anterior, representando uma subida de 11 pontos. 30% dos portugueses afirmou neste período ter boas perspectivas relativamente à sua situação financeira, comparativamente aos apenas 19% em 2014. De acordo com um estudo da TGI da Marktest de 2016, a intenção dos portugueses na compra de um automóvel nos próximos 12 meses representa 13,1% (cerca de 1125 mil indivíduos) dos residentes no Continente com 15 e mais anos. Um valor consideravelmente superior ao registado em 2012.

Estes fatores, embora favoráveis, são ainda pouco estáveis. E num contexto de incerteza grande para o consumidor, o *leasing* e o *renting* tem-se revelado uma boa opção para o mercado e mostram sinais positivos de crescimento em Portugal, acompanhando a tendência do mercado automóvel nacional. Estas soluções, embora essencialmente procuradas por empresas e ainda longe de atingir valores semelhantes aos do crédito automóvel, são cada

vez mais procuradas no mercado nacional, tendo o *renting* crescido 8,2% (mais de 28 mil veículos novos) em relação ao período homólogo de 2014.

Tudo indica que o setor continuará a crescer em 2016, quer em termos do parque automóvel quer em novos clientes, apesar de algumas restrições fiscais resultantes do OE 2016.

### Fatores sociais

Num contexto de crise, sobre o qual as pessoas não podem actuar e onde os jovens terão cada vez menos empregos e rendimentos estáveis, um estudo da Nielsen mostra que o que mais atrai o consumidor português são o preço e as promoções. Segundo, Steve Matthesen, Global President of Retail da Nielsen “a forte atividade promocional criou uma expectativa junto dos consumidores, que levou a que os preços baixos fossem vistos como uma regra. No entanto, alguns consumidores estão a alterar a sua forma de consumo e o valor começa a ganhar força comparativamente aos preços baixos.”

Deparamo-nos desta forma com um indivíduo cada vez mais sofisticado, que se concentra em ser a melhor versão dele próprio e que se reflecte na procura de mais saúde, mais relação e humanização, mais personalização, experiência e conteúdo. Os consumidores começam por isso a procurar este tipo de relação com as marcas, os seus produtos e serviços. Eles estão dispostos a pagar mais, por um benefício maior. Steve Matthesen reforça “Para recuperar os consumidores, as marcas têm de exceder as suas expectativas e demonstrar que o preço mais elevado é claramente justificado”. Assim, as marcas que conseguirem diferenciar-se neste contexto e alavancarem esta mudança fundamentada em novos processos de relação, mais do que em processos de compra, serão certamente beneficiadas e conseguirão atingir novos patamares de interação e fidelização.

A este cenário juntam-se um conjunto de tendências globais de crescimento da população, urbanização e congestionamento, que estão a alterar os padrões de utilização dos automóveis.

Influenciadas pelo uso de *smartphones*, da internet, das redes sociais, das apps e da conectividade 24/7, as pessoas começaram a procurar uma maior flexibilidade, a criaram uma maior aceitação, a adoptar hábitos de partilha e a olhar para o carro menos como uma propriedade e mais como um meio de transporte. Todos estes fatores, a juntar a uma maior consciência ecológica (73.6% dos residentes no Continente com 15 e mais anos afirma estar preparado para assumir um estilo de vida que beneficie o ambiente), regulamentação ambiental e tecnologia e conectividade do automóvel, estão a desafiar o futuro da mobilidade

e a forma como a devemos encarar. Vejamos o exemplo da Uber, que veio revolucionar os serviços de táxi e traz para cima da mesa uma nova lógica de partilha.

### Fatores tecnológicos

Se inicialmente a indústria automóvel portuguesa se caracterizava por uma indústria pouco qualificada e pouco desenvolvida a nível tecnológico, hoje ela evoluiu no sentido da modernização tecnológica e competitividade.

Concluimos que o avanço tecnológico é transversal ao resto do mundo. Nunca antes o tempo, dinheiro e recursos investidos na tecnologia automóvel tinham sido tão grandes. Os carros 100% eléctricos, a condução autónoma, em que os automóveis ultrapassam e travam sozinhos, reconhecem peões, identificam sinais de trânsito e evitam colisões, são alguns dos exemplos desta revolução tecnológica no setor.

A Tesla, (marca automóvel norte-americana fundada em 2003 que desenvolve veículos eléctricos de alto desempenho), é um exemplo claro e uma referência nas novas tecnologias automóveis. Numa lógica semelhante à dos *smartphones*, os seus carros recebem *updates* de *software* regularmente e vão evoluindo de dia para dia. Os seus criadores afirmam que “*o Tesla é o único carro que, ao contrário de todos os outros, vai valorizando à medida que o tempo passa, pois, os seus upgrades tornam-no cada vez melhor e com mais funcionalidades*”. E é a este ecossistema digital que o automóvel se junta, numa altura em que 96% dos portugueses têm um dispositivo móvel, sendo um dos três países da UE com maior penetração neste tipo de aparelhos. 69% diz valorizar a liberdade de estar contactável a qualquer momento e em qualquer lugar e 65% diz que os dispositivos móveis melhoraram a sua qualidade de vida. Este estudo Nielsen revela ainda que 82% recorrem aos dispositivos móveis para aceder ao email, 78% para utilizar redes sociais e 64% para procurar um produto ou serviço.

Estamos perante novos paradigmas sociais sobre os quais a tecnologia digital tem uma grande influência e onde se estão a recriar novos modelos de consumo e dinâmicas de relação, para os quais as empresas têm de se preparar e adaptar rapidamente.

## **5.2.2. Análise interna da marca**

### **5.2.2.1. A marca smart**

Com menos anos de história, mas não menos importante, a smart (acrónimo das palavras Swatch, Mercedes e *art*) é uma marca automóvel muito recente que nasce de uma parceria entre o seu criador, Nicolas Hayek (CEO da empresa SMH, detentora da marca de

relógios Swatch) e a Daimler-Benz AG em 1994, tendo sido comercializado o primeiro modelo em 1998, em nove países na Europa (Bélgica, Alemanha, França, Itália, Luxemburgo, Áustria, Suíça, Espanha e Holanda).

Com apenas 18 anos de existência e 15 anos de história em Portugal, a smart não precisou de muito para se revelar um sucesso mundial na solução da mobilidade nas cidades, tornando-se conhecida especialmente pelo seu famoso modelo de dimensões reduzidas: o fortwo (automóvel de 2 lugares, com apenas 2,69m de comprimento). A marca, atualmente representada em 46 mercados em todo o mundo, apostou numa abordagem disruptiva e criativa na construção de um automóvel pequeno que tornasse a condução urbana mais fácil e divertida, economizando tempo e ganhando espaço para que o condutor pudesse aproveitar e tirar o melhor partido da vida nas cidades. O seu conceito foi desenvolvido em torno de 3 eixos:

- Um automóvel de pequenas dimensões para facilitar a mobilidade nas cidades.
- Economia: em termos de combustível e do preço de venda ao consumidor.
- Consciência ambiental: baixos consumos e baixos índices de emissões de CO<sub>2</sub>.

#### **5.2.2.2. Segmentação, Target e Posicionamento da smart**

A segmentação da smart recai num público-alvo de classe média-alta e alta, com um estilo de vida urbano, descontraído, moderno e confiante.

O seu target diz respeito a homens e mulheres com idades compreendidas entre 25 aos 45 anos. São consumidores com uma personalidade activa, com poder de compra, aptidão pela compra de produtos de qualidade, bem-sucedidos e com habilitações literárias de nível secundário e superior.

A smart posiciona-se no mercado automóvel como uma marca *premium*, inovadora, funcional, irreverente, jovem e alegre.

- Identificação: veículo pequeno e ágil.
- Diferenciação: fácil de estacionar e divertido de conduzir.

#### **5.2.2.3. A smart em Portugal**

Comparativamente a outros países da Europa como a Alemanha, Inglaterra, Espanha, França e Itália, a smart em Portugal é atualmente uma marca com indicadores positivos bastante acima dos restantes países vizinhos. Hoje a notoriedade da marca no nosso país é cada vez mais forte e vista pelos portugueses como uma marca urbana, divertida e irreverente (ver Anexo Q).



A abordagem ao mercado português tem sido feita através do apelo à razão (dimensões reduzidas, caixa automática, agilidade, ângulo de viragem e conectividade) e à emoção (paixão pela marca, proximidade com o consumidor e ações disruptivas, surpreendendo os potenciais e actuais clientes).

O desenvolvimento das vendas no nosso país ao longo dos anos foi genericamente positivo, com excepção do período entre 2011 e 2014, representando uma quebra natural nas vendas, devido ao longo tempo de vida do produto<sup>14</sup>. Desde 2007 que a smart não lançava um novo modelo. Apesar dos novos modelos da marca terem sido lançados ainda em 2014, esse lançamento aconteceu já muito próximo do final do ano, não tendo sido suficiente para conseguir superar os valores do ano anterior.

Um estudo da GFK (2016), mostra que Portugal continua a ser um dos países top 10 a nível mundial para a marca<sup>15</sup>. Em 2015, em Portugal, a smart comercializou 2.597 unidades (43% do modelo forfour e 57% do modelo fortwo)<sup>16</sup>, conquistando uma quota de mercado de 1,5% e crescendo 0,5% relativamente ao período homólogo, a par com o crescimento de 25% do segmento de veículos ligeiros no mercado automóvel em Portugal neste mesmo ano (ACAP, 2015)<sup>17</sup>. Em 2016, à semelhança do setor que continua a crescer, a marca conta chegar às 3.000 unidades vendidas.

O preço médio de um smart ronda os 12.000 euros, podendo chegar aos quase 21.000 euros ou a valores ainda superiores se o cliente pretender uma maior personalização do carro (podendo chegar mesmo a construí-lo praticamente de raiz).

Figura 2 - Exemplos de comunicação da smart

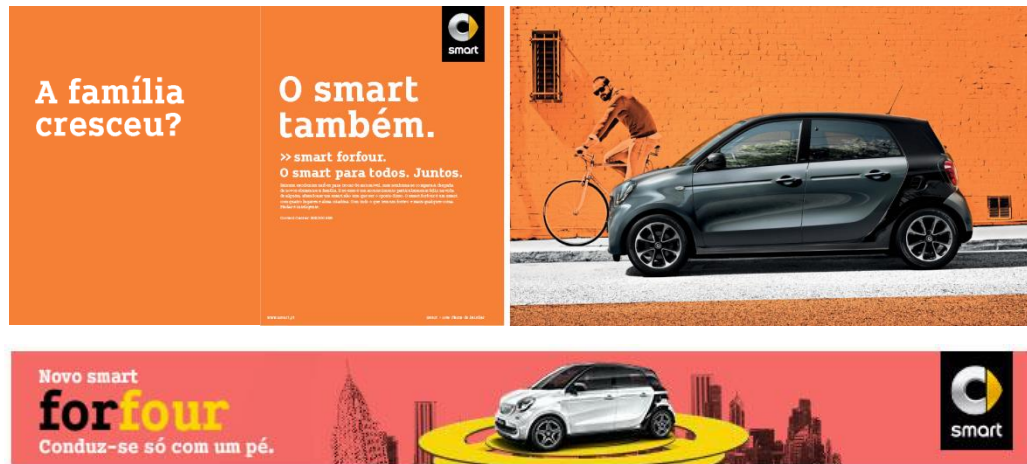


<sup>14</sup> Com base em dados disponibilizados pela marca smart.

<sup>15</sup> Com base em dados disponibilizados pela marca smart.

<sup>16</sup> Com base em dados disponibilizados pela marca smart.

<sup>17</sup> Com base numa fonte de informação secundária da ACAP – Matrículas do dia 31 de dezembro de 2015.



#### 5.2.2.4. A presença digital da smart em Portugal

O ecossistema digital da smart, analisado no Anexo R é, à semelhança dos seus concorrentes, constituído por um *website* (apelativo e dinâmico) e pela presença em algumas redes sociais (Facebook e YouTube), onde se percebe que, de forma geral, tem uma presença bastante positiva. O tom de comunicação jovem, *fun* e irreverente é transversal a todo este ecossistema. No Facebook (rede social onde a marca está mais ativa), as interações são constantes e sabendo-se que, na sua maioria se tratam de *posts* orgânicos<sup>18</sup>, considera-se que este é um número bastante positivo (uma média de 50-60 interações por *post*), especialmente quando comparado com as interações orgânicas da Fiat e da Mini. Apenas o tempo de resposta nesta plataforma é ainda deficitário, chegando a demorar 4 dias a responder a algumas questões.

A marca tem um clube de fãs muito ativo e com um número bastante significativo. Os *smartistas*, nome pelo qual são conhecidos, são já mais de 20.500 fãs no Facebook e a sua página atua como um repositório de informação utilitária da marca (notícias, eventos, lançamentos, curiosidades, etc).

O clube smart, plataforma desenvolvida e gerida pela smart Portugal desde 2013 – com o objectivo de promover a fidelização dos seus clientes – conta atualmente com 7.475 membros. A maioria dos utilizadores têm entre 25 e 44 anos (target da marca), mas o segmento mais jovem, entre os 18 e 24 anos (17,46%) está a começar a interessar-se pelo clube smart<sup>19</sup> (ver Anexo R).

É certo que este se tem vindo a revelar uma mais-valia nos últimos anos para a marca, no entanto, continua ainda num estado muito embrionário e deficitário no que diz respeito à

<sup>18</sup> Posts com uma taxa de alcance (*reach*) muito próxima de zero – Social Ogilvy 2015.

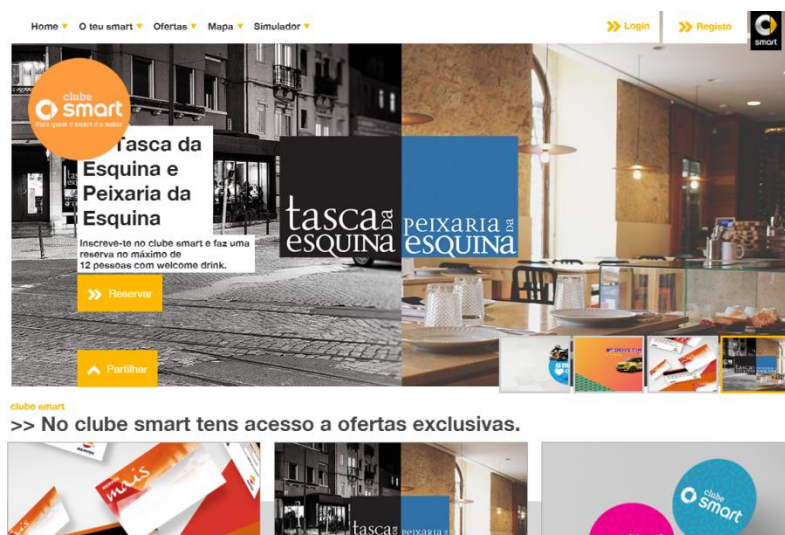
<sup>19</sup> Dados recolhidos através do Google Analytics do clube smart, a 1 de outubro 2016.

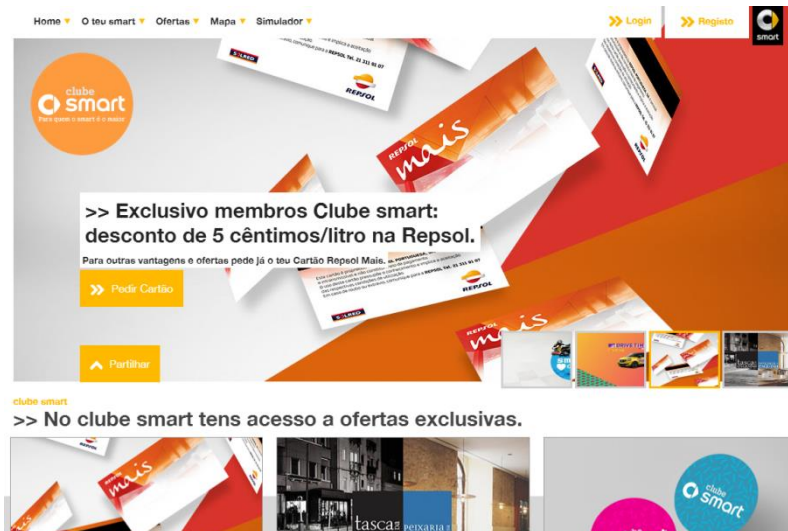
sua usabilidade. Exemplo disso é a sua taxa de rejeição actual, a qual atinge valores bastante elevados, próximos dos 83%, o que poderá indicar que os conteúdos presentes no *website* não estão em grande medida a captar a atenção e interesse dos *users*. A justificar este facto poderá estar em causa a não clareza do propósito deste clube; a escassez e a dispersão de informação; a falta de encadeamento lógico desta; a não actualização regular de conteúdos, bem como a não pertinência dos mesmos.

No entanto, a grande mais-valia do clube smart tem sido o simulador de preços fixos (configurador onde o utilizador com base no histórico do seu veículo, pode simular o valor da próxima manutenção ou qualquer outro serviço nas oficinas da marca e agendá-lo diretamente através do *site*), o que tem representado um papel muito importante na presença mais assídua dos clientes nas oficinas autorizadas smart.

Por fim, importa referir que o *website* não é *responsive* (otimizado para *mobile* e *tablet*), numa altura em que, contrariamente aos anos anteriores, as sessões em *mobile* ultrapassaram pela primeira vez as sessões em *desktop*. Atualmente, 65,88% das sessões são iniciadas através de *mobile*, tendo no entanto, uma taxa de rejeição de 88,14%.

Figura 3 - Exemplos do atual layout do clube smart





### 5.2.3. Análise Concorrência

Os (modelos) concorrentes diretos da smart caracterizam-se por veículos pequenos, económicos, com preocupações de espaço e baixos consumos. Para este projeto vão ser analisadas com mais detalhe o ecossistema digital das marcas Fiat (com o modelo Fiat 500) e Mini, consideradas pela smart Portugal as suas principais concorrentes.

Nos últimos anos, outras marcas, têm entrado neste segmento e vindo a ganhar alguma expressão em Portugal, embora ainda longe dos resultados de vendas da smart e dos seus principais concorrentes. São exemplo, a Volkswagen (com o VW UP!), a Citroën (com o Citroën C1), a Peugeot (com o Peugeot 107), a Renault (com o Renault Twingo), a Toyota (com o Toyota Aygo), a Opel (com o Opel Adam).

Estas marcas e modelos têm adoptado uma linguagem muito semelhante à da smart. Mais informal, jovem e próxima do consumidor (o tratamento por tu), visualmente mais fun e coloridas, bem como uma grande aposta na customização das cores dos carros, (até hoje uma característica muito própria da smart). Também a presença nas redes sociais (crescente número de fãs em todas elas) e relevância que têm dado à mobilidade urbana e à forma de viver a cidade é transversal a todas estas marcas.



Figura 4 - Exemplos de comunicação da concorrência



### Mini

Com a crise do petróleo na década de 60 e de forma a conseguir dar resposta aos preços altos do petróleo, o diretor da construtora de automóveis Morris, Leonard Lord, criou em 1959 o primeiro modelo compacto (não mais de 3m de comprimento), com baixos consumos. Chegou a Portugal pouco depois de 1972, com o nome pelo qual o conhecemos hoje, Mini.

Atualmente, o preço médio de um Mini ronda os 21.000 euros. O volume de vendas no nosso país tem vindo a crescer, tendo em 2015 registado uma diferença positiva de 36% (2.101 unidades vendidas) face ao ano anterior (o melhor ano de sempre para a Mini em Portugal).

Presente atualmente em 75 países, a Mini continua a ser indiscutivelmente, em Portugal e no mundo, uma marca icónica, com uma grande notoriedade e uma forte relação com os seus fãs.

Considera-se que a Mini tem uma presença digital bastante forte em Portugal (ver Anexo R). Para além do *website* (navegação complexa e demasiado dinamismo), a marca está presente no Facebook, Instagram e YouTube. É transversal a todas as plataformas a interação positiva e constante por parte dos fãs, percebendo-se que existe uma frequência de resposta regular por parte da Mini. A marca tem um tom de comunicação jovem e informal e a aposta em *User Generated Content* (UGC) é uma estratégia que parece resultar bem e que aproxima os seus fãs da marca. No Facebook, ela ocupa o 3º lugar do ranking das páginas das marcas automóveis com mais seguidores no Facebook, em Portugal<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Dados retirados do Social Bakers a 25 de setembro de 2016.

A Mini conta ainda com o clube Mini Portugal, da autoria e responsabilidade exclusiva dos seus fãs (associação de direito privado, sem fins lucrativos). Atualmente, com mais de 2.600 membros (não sendo possível saber quais destes são membros activos do clube), esta plataforma funciona essencialmente como plataforma de encontro entre membros que partilham a mesma devoção ao modelo e à marca. O seu *website* está desactualizado e percebe-se que o clube é dinamizado essencialmente através da sua página de Facebook.

### Fiat (500)

Em 1957, a Fiat (*Fábrica Italiana Automóveis Turim*), lançou o icónico Fiat 500. Um carro de pequenas dimensões (2,97 metros e pesando menos de 500 kg), consequência da procura por carros económicos, no período pós guerra. Rapidamente se tornou um sucesso, tendo sido um dos primeiros carros desenhados a pensar na cidade e nas soluções de mobilidade urbana (permitia estacionar em todo o lado, era confortável e económico).

Atualmente, o preço médio de um Fiat 500 em Portugal ronda os 15.000 euros.

Está presente em 150 países e em Portugal a venda deste modelo é um sucesso. Terminou o ano de 2015 com 3.905 unidades vendidas, comparativamente às 2.597 unidades de smart e 2.065 unidade do Mini.

O número de seguidores nas redes sociais da marca no nosso país é menor comparativamente à smart e à Mini. Para além do *website* (sóbrio e pouco atractivo), a marca está presente no Facebook, Instagram e YouTube. Nota-se uma grande incoerência na linguagem e tom de comunicação entre plataformas e muitas vezes dentro da própria plataforma. O mesmo modelo é comunicado de maneira formal no Facebook e de maneira informal no Instagram, por exemplo.

No Facebook, nota-se uma maior interação em conteúdos referentes ao Fiat 500 comparativamente a outros modelos da gama Fiat. No Instagram, o tipo de conteúdos é mais emocional e percebe-se uma maior preocupação estética, centrada essencialmente no modelo Fiat 500 e nos clássicos.

O “clube Amigos do 600 e 500” é uma página de Facebook criada por fãs da marca, de forma independente e que conta com cerca de 500 seguidores. Apesar de ter nascido com o propósito de dinamizar as actividades entre membros, percebe-se que este clube actua essencialmente como um repositório de vídeos sobre clássicos, sem qualquer tipo de contextualização. A interação entre membros é praticamente inexistente.

### 5.2.3.1. Pontos de paridade vs pontos de diferença entre marcas

A presença digital é, sem dúvida, um motor promotor do contacto e da relação entre as marcas e os seus fãs. Tanto a smart, como a Fiat e a Mini, reflectem este fenómeno nas redes sociais onde estão presentes. Embora existam sempre fatores difíceis de controlar (ex: não é possível confirmar a natureza orgânica/paga dos *posts* da concorrência, bem como o valor alocado à promoção dos mesmos), percebe-se que, de forma genérica, existem mais semelhanças (ex: tom de comunicação e tipo de conteúdos) que diferenças entre os três concorrentes.

Todos têm uma presença mais preponderante no Facebook, onde existe uma aceitação bastante positiva por parte dos fãs a todo o tipo de conteúdos que as marcas divulgam. No entanto, a Mini parece ter uma relação mais próxima e uma comunicação mais regular com os seus fãs. Destaca-se pela promoção do UGC, comparativamente às suas concorrentes.

O YouTube funciona para todas elas como um repositório de conteúdo, mais que uma plataforma de relação entre marca e fãs.

O Instagram (para as marcas que estão presentes nesta plataforma) é gerido por todas com uma maior preocupação estética e uma linguagem mais emocional.

As três concorrentes têm clubes privados, criados por fãs, de forma independente, onde não existe qualquer intervenção por parte das marcas. Os clubes não são pensados estrategicamente, nem têm esse propósito. Eles são simplesmente meios mais rápidos e simples de comunicação entre o universo de fãs. Todos partilham a paixão por um modelo e pela marca. São plataformas visualmente pouco apelativas e com parcerias pouco relevantes, funcionando fundamentalmente como meio de divulgação de encontros entre membros, onde a ligação emocional à marca é transversal a todos eles.

O formato do clube smart é efetivamente um conceito inovador em Portugal. Nenhum outro concorrente no nosso país tem um clube criado pela marca para os seus fãs, visualmente apelativo, com parcerias relevantes, e que promova a relação próxima e direta com o cliente (ainda que de forma deficitária atualmente), permitindo ainda ter uma monitorização permanente sobre o estado do seu automóvel. Esta última, é vista atualmente pelo cliente, como a grande mais-valia do clube smart. Numa altura em que o mundo vive conectado 24/7 e à distância de um clique de praticamente tudo, a possibilidade de poder, sem qualquer custo associado, agendar uma revisão, simular o custo de uma reparação e ainda ter acesso ao histórico do automóvel sempre que precise, é indiscutivelmente um conceito inovador e muito apelativo para os seus membros. No entanto, ao clube smart, falta essa presença mais activa

dos membros e uma maior relação emocional entre partes. A comparação e análise sobre a presença das 3 marcas no digital pode ser vista com mais detalhe no Anexo R.

#### **5.2.4. Benchmark**

##### Via verde

Com o avanço tecnológico das últimas décadas e um mercado em constante mutação, a Brisa, (Grupo responsável pelo desenvolvimento do sistema rodoviário português), compreendeu a urgência de repensar o papel da marca na solução das necessidades dos seus clientes. A Via Verde (marca do Grupo Brisa) assumiu assim, no final de 2015, a missão de proporcionar às pessoas uma mobilidade cada vez mais eficiente, passando de um fornecedor de infra-estruturas para se tornar um fornecedor de mobilidade.

Este processo materializou-se através de uma nova plataforma de atendimento ao cliente (*Contact Center*) e um ecossistema digital amplo, integrado e totalmente renovado, onde o *website* e a app têm extrema relevância, agregando em si todos os serviços que anteriormente estavam dispersos em mais de 15 passos distintos.

Tudo isto é sustentado pelo programa de fidelização – Viagens e Vantagens – criado pela marca. Este programa inovador tem como objectivo principal compensar os clientes que utilizam a Via Verde. Ele atua sobre o setor do turismo, o setor automóvel e a rede de auto-estradas nacional.

A Via Verde agrega ainda uma vertente de *gamification* nas suas plataformas digitais onde os membros podem obter vantagens e descontos através de um sistema de acumulação de pontos. A marca pretende com isto chegar cada vez mais perto dos seus clientes, promovendo a relação fora do contexto automóvel.

Com a criação de uma app, o objetivo da Via Verde é o de, em qualquer contexto do dia-a-dia dos seus clientes, que a marca possa sempre contribuir para uma maior mobilidade, simplificando serviços e processos de forma personalizada, inovadora e vantajosa.

Depreende-se que este programa de fidelização, inovador e singular, assume-se como um exemplo de boas práticas a ter em conta pela smart no momento da reestruturação do clube smart enquanto programa promotor da relação com os seus membros. Trata-se de um programa que oferece um conjunto de vantagens e benefícios que acompanham o cliente no seu dia-a-dia, dentro de um contexto de mobilidade.



Tabela 9 – Benchmark (Via Verde)

<b>Via Verde</b>	
Missão da Via Verde	<p>Proporcionar mobilidade eficiente às pessoas, agregando serviços exclusivos e inovadores.</p> <p>Desenvolver uma oferta cada vez mais personalizada, que vá de encontro às novas necessidades de cada cliente.</p> <p>Foco na eficiência operacional e no serviço ao cliente, de forma a aumentar a oferta de valor.</p>
Posicionamento da Via Verde	<p>Inovadora</p> <p>Tecnológica</p> <p>Eficiência operacional</p> <p>Promotora de soluções de mobilidade</p> <p>Consciência ambiental</p>
Nº de clientes Via Verde	+ 3 Milhões
Parcerias e Vantagens Via Verde	<p><b>Descontos em:</b></p> <p>Programas de lazer</p> <p>Festivais de Verão</p> <p>Hotéis</p> <p>Portagens (descontos até 20%)</p> <p>Áreas de serviços (Eurest e Areas)</p> <p>Postos de abastecimento (Galp - até 20 cênt/litro em gasolina).</p> <p>Seguros (Logo)</p> <p>Revisões (Midas)</p> <p>Peças e acessórios (Norauto)</p> <p>Aluguer de viaturas (Europcar)</p> <p>Vidros e escovas (Glassdrive)</p>
Presença digital Via Verde (Website e app)	<p><b><u>Website e app</u></b></p> <p><b>Imagem:</b> coerente, moderna e atractiva. Muito organizada e conteúdos dinâmicos.</p> <p><b>Tom de comunicação:</b> institucional e emocional.</p> <p><b>Tipo de conteúdo:</b> muito claro e objectivo. Essencialmente informativo. Foco nos serviços e vantagens que o programa oferece.</p> <p><b>Principais áreas:</b> serviços (Auto-estradas, Estacionamento, Abastecimento, Ferries, McDrive e Controlauto); Ferramentas (Mapas interativos com info de trânsito, auto-estradas, serviços e classe de veículos); Viagens e Vantagens (Parcerias e descontos);</p>

	<p>Apoio ao cliente (linha de apoio, perguntas frequentes).</p> <p><b>Usabilidade:</b> Muito funcional, simples e intuitivo.</p> <p><b>Nota:</b> A app stá disponível para os sistemas <i>iOS</i> e <i>Android</i> e pode ser utilizada por não clientes da Via Verde, uma vez que alguns dos serviços são globais (como é o caso da informação de trânsito, ou o cálculo do gasto em portagens).</p>
<p>Presença digital Via Verde (Redes Sociais)</p>	<p><b><u>Facebook, Instagram, Pinterest, YouTube, Twitter, LinkedIn</u></b></p> <p><b>Imagem:</b> coerente, moderna e atractiva. Muito organizada e conteúdos dinâmicos.</p> <p><b>Tom de comunicação:</b> institucional e emocional.</p> <p><b>Frequência de comunicação:</b> regular. Destaque para: Instagram (diariamente); Facebook (diariamente) e YouTube (mensalmente).</p> <p><b>Tipo de conteúdo:</b> muito claro e objectivo. Essencialmente informativo. Foco nos serviços e vantagens que o programa oferece.</p> <p><b>Interações:</b> o número de interações nas páginas é elevado, com destaque para o Facebook, que continua a ser a rede social privilegiada pelas marcas e consumidores para comunicar.</p> <p><b>Frequência de resposta:</b> diária e muito útil.</p>

### 5.2.5. Análise SWOT

Tendo como referência a análise anteriormente descrita, identificam-se abaixo os principais pontos fortes e fracos da marca e do clube smart, bem como as ameaças e as oportunidades que o mercado e a concorrência representam, as quais devem ser tidas em conta e que podem influenciar o seu desempenho numa estratégia de comunicação futura.

Tabela 10 – Análise SWOT

Forças	Fraquezas
<p><b>Da Marca:</b>                      Forte notoriedade de marca                      Qualidade <i>premium</i>                      Singularidade (modelo <i>fortwo</i>)                      Customizável                      O posicionamento percebido da marca pelos portugueses é muito positivo                      Urbana: veículo prático para andar na cidade                      Condução ágil, fácil e divertida                      Facilidade de estacionamento face à concorrência</p> <p><b>Do clube smart:</b>                      Conceito inovador                      Tom de comunicação informal e próximo                      Simulador preços fixos                      Parcerias</p>	<p><b>Da Marca:</b>                      Marca com menos anos de história                      A marca só vende dois modelos (<i>fortwo</i> e <i>forfour</i>)                      Preços elevados nos serviços Pós-Venda                      Frequência de comunicação e resposta deficitárias nas redes sociais                      A marca não está presente no Instagram</p> <p><b>Do clube smart:</b>                      Propósito do clube pouco claro                      Conteúdos escassos e confusos                      Não é <i>responsive</i>                      Inexistência de estratégia CRM</p>
Oportunidades	Ameaças
<p><b>Da Marca:</b>                      Novas tecnologias automóveis                      Investimento estrangeiro na indústria automóvel nacional                      Crescimento do setor automóvel em Portugal                      Mudança nos hábitos de consumo: maior procura por serviços de <i>renting</i>                      Intenção de compra dos portugueses a crescer                      Reconfiguração do conceito de mobilidade: (automóveis pequenos)                      Maior consciência ambiental</p> <p><b>Do clube smart:</b>                      Avanços tecnológicos                      Hiperconectividade                      Novos hábitos de partilha                      Maior procura dos consumidores por mais relação, humanização, personalização, experiência e conteúdo                      Nenhum concorrente direto da smart tem um clube criado pela marca para os seus fãs com o propósito de criar relação e fidelizar</p>	<p><b>Da Marca:</b>                      Crise económica                      Contexto de incerteza/instabilidade                      Baixo poder de compra                      Novos concorrentes no segmento dos automóveis pequenos                      Reconfiguração do conceito de mobilidade: (Uber)                      Desapego pela propriedade do automóvel</p> <p><b>Do clube smart:</b>                      Forte relação emocional da concorrência com os fãs da marca                      Forte presença digital da concorrência                      Tom de comunicação e tipo de conteúdos da concorrência bastante semelhantes aos da smart</p>

Tendo em conta a Análise SWOT enunciada em cima, acredita-se que a elaboração de um plano de comunicação a médio/longo prazo traduzir-se-á num conjunto de benefícios para a activação da comunidade smart e, conseqüentemente, em resultados bastante interessantes para a marca, em Portugal.

## **6. PLANO DE COMUNICAÇÃO**

Com o objectivo de repensar a função estratégica do clube smart enquanto plataforma digital de fidelização, surge a necessidade de delinear um plano de comunicação. Neste plano são definidos os Objectivos, a estratégia de comunicação (segmentação, posicionamento desejado e públicos-alvo), as mensagens e o tom de comunicação; e, por fim, o plano de tático.

### **6.1. Objectivos de comunicação**

Os principais Objectivos traçados para este plano de comunicação, são:

- Promover o clube smart junto da rede de concessionários enquanto ferramenta de monitorização que potencia a relação e aproxima o concessionário do cliente;
- Divulgar o clube smart junto dos clientes e potenciais clientes, enquanto plataforma inovadora e exclusiva que oferece vantagens e descontos;
- Promover o registo no clube smart junto dos clientes smart que não estão registados;
- Promover a conversação e experimentação dos membros, (incentivando o uso do simulador e das vantagens);
- Envolver os membros do clube smart como parte integrante de uma comunidade exclusiva.

### **6.2. Estratégia de comunicação**

Sobre a estratégia sugere-se que esta tenha por base uma proposta de valor e um conjunto de Objectivos claros, reais e mensuráveis. A informação recolhida sobre os membros do clube deve ser otimizada e potenciada enquanto ferramenta promotora de soluções personalizadas e na relação de longo prazo com os clientes. Paralelamente propõem-se um conjunto de ações que procurem ativar a comunidade, tendo em conta o que os membros e não membros mais privilegiam neste contexto. Espera-se com esta estratégia promover o *goodwill* do clube com o cliente e conseqüentemente cumprir o objectivo maior de reter e fidelizar os seus clientes na marca.

### **6.3. Segmentação**

No que concerne à segmentação do clube smart, pretende-se chegar a homens e mulheres, condutores de automóveis, residentes em Portugal, de classe média e média-alta, com um estilo de vida urbano, descontraído, moderno e confiante. Com uma personalidade activa, com poder de compra, aptidão pela compra de produtos de qualidade, que valorizam o digital e a mobilidade.

### **6.4. Posicionamento desejado**

O clube smart quer ser reconhecido pelo seu público-alvo como uma plataforma jovem, única e de referência na indústria automóvel. O seu target deve reconhecê-lo como um canal de relação (emocional e funcional) que o aproxima da marca, dentro de um contexto de mobilidade. O sentimento de exclusividade por parte dos seus membros deve ser apoiado por esta proximidade e por um conjunto de soluções e vantagens únicas e personalizadas que mais nenhuma marca automóvel oferece atualmente.

### **6.5. Públicos-alvo**

#### Interno:

- Rede de Concessionários nacional (enquanto agentes promotores do clube smart junto dos clientes, uma vez que são um dos principais agentes influenciadores no processo de compra e na manutenção do automóvel)

#### Externos:

- Clientes smart (membros do clube)
- Clientes smart (não membros do clube)
- Potenciais clientes (condutores em processo de decisão de compra de um automóvel)

### **6.6. Mensagens de comunicação**

Tendo em conta os Objetivos de comunicação delineados para os diferentes públicos-alvo, foi definido o propósito das mensagens de comunicação – comunicar o clube smart de forma direta e clara, enquanto canal privilegiado de relação com a marca, que oferece um conjunto de vantagens exclusivas. O carácter emocional das mensagens é importante como forma de envolver os consumidores e motivá-los a conhecer o clube smart.

Tabela 11 - Mensagens de comunicação

<b>Público-alvo</b>	<b>Comunicação de mensagens específicas</b>
Rede de Concessionários nacional	Clube smart. O clube que o aproxima dos seus clientes.
Cientes smart (membros do clube)	Clube smart. Para quem o smart é o maior.
Cientes smart (não membros do clube)	Ainda não fazes parte do clube smart? Aqui o teu smart é especial.
Potenciais clientes	Clube smart. Quando as grandes vantagens vêm com um automóvel pequeno.

Fonte: Elaboração própria.

### **6.7. Tom de comunicação**

O tom de comunicação do clube smart deve estar alinhado com o tom de comunicação da marca. Um tom jovem, informal, próximo, *fun* e irreverente.

### **6.8. Plano tático de comunicação**

Tendo em conta a revisão de literatura; a análise da marca e da sua concorrência; e o cruzamento de percepções entre membros e não membros do clube smart, este plano pretende, através de um conjunto de ações (que viverão essencialmente em ambiente digital), ir ao encontro das expectativas dos clientes, conseguindo com isso criar uma conversação/relação que potencie a fidelização.

#### **6.8.1. Marketing digital**

##### Website

Esta será a plataforma primordial para comunicar de forma mais detalhada todo o tipo de conteúdos do clube smart, pelo que, enquanto este canal não for reestruturado e estiver operacional, as restantes ações ficarão comprometidas. Ele continuará a ser exclusivo para clientes smart e a solicitar o registo no *website* (dados pessoais e do veículo), sem qualquer custo associado. Pretende-se com a sua reestruturação credibilizar o clube e a marca, reactivar a comunidade, desenvolver uma atmosfera de confiança junto dos atuais membros e, idealmente, com os meios de comunicação social e potenciais clientes. A sua reestruturação terá em conta a análise feita aos questionários realizados junto de condutores de automóveis (membros e não membros).

O *website* compreenderá uma nova imagem, mais atractiva e organizada, bem como uma estrutura organizacional que permitirá uma navegação mais *userfriendly* (*responsive*), intuitiva e funcional. Serão ainda propostas as seguintes alterações:

- Possibilidade de fazer login com o Facebook (forma de adquirir informação sobre os interesses do cliente – o que gosta, o que visita, o que procura - e conseguir personalizar com base na informação do perfil facultada pelo user e segmentar a comunicação de conteúdos e ofertas de forma mais relevante).
- Introdução de novas áreas: área de alertas, apoio ao cliente, assistência em viagem, “cartão de pontos”, fórum e área de eventos (onde os membros podem criar o seu próprio evento (após validação em *back office* da marca) e convidar os restantes membros do clube.
- Dar maior destaque à área do simulador.
- Reformulação de conteúdos: clarificar a proposta de valor do clube smart, bem como todo o tipo de conteúdos presentes no *website*. Maior aposta em conteúdos emocionais. Uma vez que o smart é um carro cidadão e para pessoas que gostam de aproveitar/viver a cidade, deverá ter-se o cuidado de não ter conteúdos com demasiado enfoque na marca (ninguém gosta de alguém que só fala sobre si) e trabalhar também conteúdo sobre os serviços, produtos e essencialmente conteúdos mais culturais sobre espaços relevantes da cidade, por exemplo.
- Simplificação de processos (dados pré preenchidos após o registo).
- Criação de uma área em *back office* dedicada apenas aos concessionários onde podem actualizar preços e monitorizar a sua base de clientes registados no clube – actualizar registos da última manutenção, agendar alertas para membros específicos, entre outros - não podendo no entanto divulgar conteúdos ou entrar em conversação direta com o cliente. Por uma questão de coerência (uma vez que a marca tem 18 concessionários), o *frontend* será sempre gerido pela marca em parceria com a agência de publicidade.
- Repensar parcerias e descontos: apostar em vantagens relacionadas com a prevenção, assistência e manutenção do automóvel, bem como parcerias com festivais de verão ou cinemas. Terminar com parceria de *Welcome drink* com Tasca da Esquina e Peixaria da Esquina.
- Criação de *newsletter*: Deverá ser enviada com regularidade uma *newsletter* com notícias, eventos, ofertas, bem como informação privilegiada sobre lançamento de novos modelos, edições especiais e outros. O objectivo desta ferramenta é, para

além de informar os membros, credibilizar, envolver, conferir mais notoriedade e promover o sentimento de exclusividade.

Toda esta reestruturação e coordenação do plano, bem como toda a geração de conteúdos, será realizada entre a smart e a agência responsável pela conta, de forma a, em conjunto, alinharem uma estratégia onde se definirá os meios mais adequados, as mensagens certas e a melhor forma de avaliar resultados.

Figura 5 - Sugestão de novo layout do clube smart

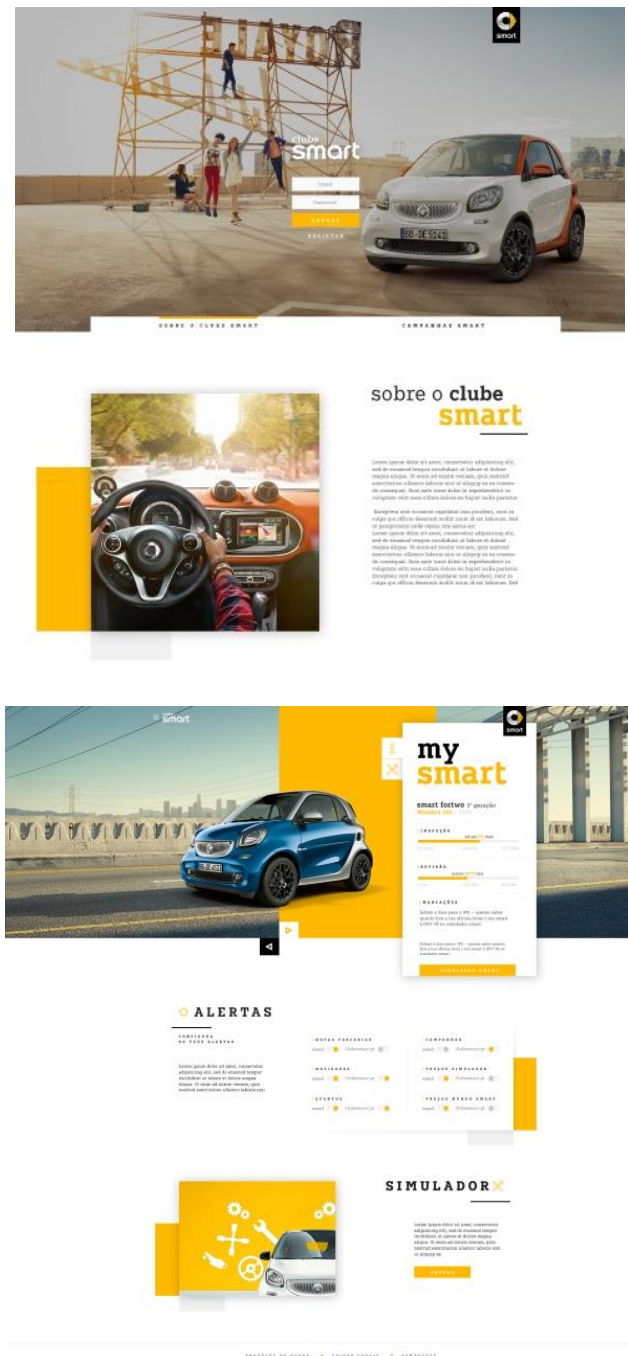




Tabela 12 - Outras ações (marketing digital)

<b>Ação</b>	<b>Objectivo</b>	<b>Descrição da acção</b>	<b>Público-alvo</b>	<b>Mensagem</b>
<b>Criação de uma app</b>	Promover a personalização e a experimentação	Através da app o cliente tem de conseguir fazer todo o tipo de pedidos, reservas ou actualizações, simplificando processos e evitando perdas de tempo.  Esta ferramenta deverá ter em conta o contexto geográfico dos membros – georreferenciação. Assim, a marca pode comunicar de forma pertinente todo o tipo de vantagens e conteúdos (ex: a smart tem uma parceria com o restaurante “A Cevicheria” e ao passar próximo do local, o membro recebe um alerta a lembrar que tem um desconto naquele restaurante).	Membros	O clube smart anda sempre contigo
<b>Criação de página de Facebook</b>	Maior proximidade com o público-alvo; promover a conversação e partilha; estabelecer ligação emocional; compreender as suas necessidades	Página exclusiva do clube smart, onde serão comunicadas as suas vantagens, onde serão criados e geridos conteúdos e se promoverá o diálogo próximo e direto com a comunidade.	Membros (aberto também a potenciais clientes interessados)	O clube smart chegou ao Facebook
<b>Search Engine Marketing (SEM)</b>	Despertar o interesse de potenciais membros	Anunciar o clube smart através <i>Google AdWords</i> , a todas as pessoas que pesquisem por vantagens automóveis, smart, descontos, exclusividade, etc.	Potenciais clientes e clientes smart (não membros)	N/A
<b>Search Engine Optimization (SEO)</b>	Potenciar e melhorar o posicionamento do clube smart nas páginas de resultados orgânicos	Otimização do clube smart para mecanismos de busca em motores de pesquisa, de forma a conseguir gerar o máximo de pontos de contacto/ <i>leads</i> .	Potenciais clientes e clientes smart (não membros)	N/A
<b>Campanha Display</b>	Divulgar e atribuir notoriedade ao clube smart	O clube smart terá uma campanha display, (através de <i>banners</i> que	Potenciais clientes e clientes smart	Um automóvel smart só pode ter um clube

		redireccionam para o clube), presente em <i>websites</i> da especialidade e outros segmentados para o seu público-alvo.	(não membros)	smart
<b>Retargeting</b>	Impactar os potenciais clientes no processo de decisão	Impactar todos os consumidores que visitaram o clube smart ou tiveram de alguma forma contacto online com o clube ou com a marca (campanhas <i>display</i> , etc).	Potenciais clientes e clientes smart (não membros)	Já é tempo de te tornares membro do clube smart

### 6.8.2. Parcerias

O propósito das parcerias sugeridas será o de trabalhar junto de outras marcas e entidades que promovam o clube smart, numa abordagem de divulgação e notoriedade.

Tabela 13 - Parcerias

Ação	Objectivo	Descrição da acção	Público-alvo	Mensagem
<b>Parceria Via Verde</b>	Posicionar o clube como uma plataforma moderna com parcerias inovadoras e relevantes	<p>Ao inscrever-se na Via Verde sendo proprietário de um smart, é-lhe comunicado que a marca oferece a primeira/próxima anuidade (7€). Esta é uma forma de dar a conhecer o clube smart a proprietários que não façam as manutenções ou não tenham comprado o carro num concessionário oficial da marca e aos quais é mais difícil a marca chegar. Paralelamente, a smart oferece a quem comprar os novos modelos no concessionário, a primeira/próxima anuidade da Via Verde.</p> <p>Na app/<i>website</i> do clube smart, o membro pode aceder ao extrato da sua Via Verde. Para a marca, esta opção traz grandes vantagens, na medida em que o clube fica com o histórico da Via Verde do cliente e reconhece os seus</p>	Membros e não membros (clientes smart)	Com a smart e com a Via Verde é sempre a andar

		percursos habituais, podendo comunicar de forma mais personalizada.		
<b>Parceria com o seguro automóvel</b>	Fidelizar e reter o cliente na marca	Ao fazê-lo através da marca (Mercedes-Benz Financiamento), o cliente tem as seguintes vantagens: Na utilização de um reboque, o clube oferece o custo do próximo; na substituição das escovas do carro, o clube oferece as próximas; etc.	Membros	Seguramente a melhor escolha
<b>Parceria com as Pousadas de Portugal</b>	Atribuir notoriedade ao clube smart	Desconto nas Pousadas de Portugal, onde a reserva deve ser feita através da app (ou <i>website</i> ).	Membros	Faz uma pausa e leva o teu smart
<b>Parceria com o Museu de Arte, Arquitectura e Tecnologia (MAAT) e Galerias de Arte</b>	Atribuir notoriedade; Posicionar o clube smart como jovem, moderno e contemporâneo;	Descontos nas visitas, conferências, cursos e <i>workshops</i> do museu e galerias.	Membros	Uma forma diferente de viveres a cidade
<b>Lugares de estacionamento exclusivo em festivais de Verão</b>	Promover o sentimento de exclusividade; Notoriedade do clube smart no contexto da mobilidade	O cliente deverá fazer a reserva prévia do lugar através da app ou <i>website</i> . Ser-lhe-á atribuído um número que corresponderá ao número do seu lugar no estacionamento e que deverá apresentar ao staff contratado, no local.	Membros	Com o smart, o lugar mais longe que arranjas, é à porta

### 6.8.3. Força de vendas

Tabela 14 - Força de vendas

Ação	Objectivo	Descrição da ação	Público-alvo	Mensagem
<b>Formação da Rede de concessionários</b>	Demonstrar aos concessionários a pertinência e vantagens desta ferramenta: delinear ações e assegurar a sua realização	Formação de concessionários para que façam divulgação do clube smart a todos os clientes em processo de compra de um smart. Os novos clientes não devem sair do concessionário sem estar inscritos no clube smart.	Rede de concessionários	As vantagens não são só para os clientes
<b>Utilização do email e sms como ferramentas de</b>	Informar os membros	Para além da app, estes deverão ser os canais privilegiados para comunicar com os clientes	Membros	Preocupa-te em aproveitar a cidade com o teu smart, nós

<b>comunicação com os clientes</b>		( <i>follow up</i> de revisões, alertas, etc)		lembramos-te do resto
------------------------------------	--	---	--	-----------------------

#### 6.8.4. Promoções

Deverá ser tido em atenção o volume de parcerias e descontos, bem como a frequência de comunicação e o seu período de duração vs os conteúdos promotores de conversação, uma vez que não é objectivo da marca fidelizar clientes apenas pelo fator preço ou desconto, mas sim através da valorização da marca, a qualidade dos seus serviços e o sentimento de pertença e exclusividade a um clube *premium* como o clube smart.

Tabela 15 - Promoções

<b>Ação</b>	<b>Objectivo</b>	<b>Descrição da acção</b>	<b>Público-alvo</b>	<b>Mensagem</b>
<b>Área de pontos</b>	Fidelizar e reter o cliente nas oficinas autorizadas da marca	O membro acumula pontos sempre que utiliza os serviços da marca no concessionário (revisões, manutenções, check-ups, mudança de filtros, etc) e pode depois gastá-los noutros serviços como: substituição de escovas, vidros, avarias, peças ou acessórios do veículo.  (No simulador a pessoa pode automaticamente simular o custo da próxima manutenção ou serviço na marca, descontando o número de pontos acumulados).	Membros	Nós tratamos do teu smart. Tu ganhas pontos
<b>Registo no clube smart</b>	Divulgar e estimular o registo no clube/ gerar <i>word of mouth</i>	Ao convidar um amigo para fazer parte do clube smart, o membro ganha 200 pontos e o amigo que se registar 100 pontos, para gastarem em serviços da marca no concessionário.	Membros e não membros (clientes smart)	Neste clube, só perde quem não tem um smart
<b>Vantagens ao actualizar os dados no novo website</b>	Garantir que as pessoas visitam o novo website e actualizam os dados do perfil do seu automóvel	Por ser uma plataforma (até ao momento) com pouca interação, o que acontece é que alguns membros têm os seus dados desactualizados (já adquiriram um novo modelo smart ou mudaram de concessionário ou de morada). Para que o clube possa actualizar a sua base	Membros	Atualiza os teus dados e o clube smart dá-te pontos

		de dados, ele oferecerá pontos para gastar em serviços da marca no concessionário, aos membros que actualizarem os seus dados.		
<b>Pontos extraordinários</b>	Fidelizar	A smart oferece pontos no aniversário do membro ou aos 80.000km do automóvel, por exemplo.	Membros	Um clube nunca se esquece dos seus membros
<b>Totobola de ofertas</b>	Estimular a compra; compreender a relevância das parcerias e descontos	1 vez por mês: O membro recebe um alerta na app ou uma sms a comunicar que tem uma promoção válida no espaço de 30 dias e que, caso esteja interessado, deve aceitá-la nas 24horas seguintes. Esta é uma forma da marca poder testar algumas parceiras antes de as lançar oficialmente, percebendo a sua relevância ou não, através do número de membros que aderirem.	Membros	A sorte grande dos carros pequenos

### 6.8.5. Relações Públicas

Tabela 16 - Relações Públicas

<b>Ação</b>	<b>Objectivo</b>	<b>Descrição da ação</b>	<b>Público-alvo</b>	<b>Mensagem</b>
<b>Press releases</b>	Notoriedade; Cobertura mediática; <i>buzz</i>	Notícias sobre o clube e as suas vantagens em <i>websites</i> da especialidade e outros (ex: Briefing, Meios e publicidade, Marketeer, jornais online, etc).	Potencias clientes e clientes smart (não membros)	O clube smart é uma plataforma inovadora e única em Portugal
<b>Presença em eventos</b>	Dar a conhecer o clube smart; Notoriedade	Stand clube smart (com vídeo interactivo sobre o clube) em todos os eventos/ feiras em que a marca esteja presente (ex: Salão automóvel).	Potenciais clientes e clientes smart (não membros)	O smart tem um clube exclusivo carregado de vantagens
<b>Distinguir os membros mais fiéis</b>	Reconhecer e recompensar os membros mais fiéis	Criação de um ranking dos membros mais fiéis. Distinguir com uma oferta e um pequeno destaque no <i>website</i> , os membros mais antigos, com mais números de manutenções em oficinas autorizadas ou com o smart com mais kms percorridos.	Membros	Os verdadeiros fãs merecem ser reconhecidos
<b>Dia portas</b>	Promover o	Em vésperas de lançamento	Membros	Para um

<b>abertas</b>	sentimento de exclusividade	de novos modelos ou edições especiais, convidar em exclusivo os membros do clube para irem aos concessionários conhecer e experimentar.		membro especial um dia especial
----------------	-----------------------------	---	--	---------------------------------

### 6.8.6. Publicidade

Tabela 17 - Publicidade

Ação	Objectivo	Descrição da ação	Público-alvo	Mensagem
<b>Imprensa em revistas da especialidade</b>	Dar notoriedade ao clube smart	Divulgação do clube através de imprensas (1 página) em revistas da especialidade.	Potencias clientes e clientes smart (não membros)	O clube smart é uma plataforma inovadora e única em Portugal

### 6.8.7. Merchandising

Tabela 18 - Merchandising

Ação	Objectivo	Descrição da ação	Público-alvo	Mensagem
<b>Criação e produção de acessórios clube smart</b>	Estimular a compra de acessórios e promover o sentimento de pertença	Venda de acessórios clube smart: Porta-chaves, capas de telemóvel, pen e polos.	Membros	Ter orgulho em pertencer ao clube smart
<b>Oferta de porta-chaves</b>	Promover o sentimento de pertença	Entrega no concessionário ou envio por correio, de porta-chaves clube smart após o registo.	Potencias clientes e clientes smart (não membros)	Um clube cheio de pinta

## 6.9. Calendarização e Orçamento

A calendarização e orçamento de comunicação das ações são descritos na figura **X** abaixo, considerando o ano de 2017 (a cor azul corresponde à fase de Planeamento, o verde à fase de Desenvolvimento e o Amarelo à fase de Implementação).

Os valores do orçamento são provisórios e podem sofrer alterações nas negociações com os parceiros. Os valores relativos às campanhas *Display*, *Adwords*, e *Retargeting*, podem sofrer alterações, uma vez que será necessária ao longo do ano uma optimização do budget alocado, tendo em conta o custo de aquisição por cliente, podendo fazer sentido migrar parte do budget para as plataformas que estiverem a ter resultados mais eficientes. Algumas ações apresentam a referência N/A uma vez que a questão do preço não é aplicável ou estará sempre dependente do volume de adesão, não sendo possível avaliar à priori.

O valor total estimado deste orçamento é de 176.170,00€.

Figura 6 – Calendarização e orçamento das ações de comunicação do clube smart em 2017

Ações	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Orçamento
Reestruturação do <i>website</i> (lançamento)													13.000€
app (lançamento)													9.500€
Página de Facebook													N/A
SEM ( <i>AdWords</i> )													25.000€
SEO													N/A
Campanha <i>Display</i>													29.320€
<i>Retargeting</i>													3.000€
Parceria Via Verde (lançamento)													N/A
Parceria Pousadas de Portugal (lançamento)													N/A
Parceria seguro automóvel (lançamento)													N/A
Parceria MAAT e Galerias (lançamento)													N/A
Estacionamento exclusivo em Festivais de verão													10.000€
Formação rede de concessionários													1.500€
Regista um amigo no clube smart e ganha pontos													N/A
Envio Emails e <i>SMS</i>													450€
Presença em eventos													2.000€
Área de pontos (lançamento)													N/A
Vantagem ao actualizar dados													N/A
Descontos emocionais													N/A
Distinção de membros fiéis													2.500€
Dia portas abertas													5.400€
<i>Press releases</i>													N/A
Imprensas em 3 revistas da especialidade													9.000€
<i>Merchandising</i> (lançamento) (40.000 unidades no total)													28.000€

Fee anual agência de publicidade (Estratégia, design, criação de conteúdos, programação e monitorização)	24.000€
Fee anual agência de media (divulgação e promoção)	13.500€

Fonte: Elaboração própria.

### 6.10. Mensurar resultados

De acordo com o plano traçado, utilizaram-se como método de avaliação de resultados, indicadores de curto prazo – o aumento do fluxo de registos e interações no *website* do clube smart e consequentemente um aumento do número de adesões às parcerias e desconto bem como ao número de veículos smart nas oficinas autorizadas da marca – e indicadores de longo prazo – o aumento da notoriedade do clube smart e a verificação de uma maior fidelização e retenção de clientes na marca, um maior alinhamento entre o posicionamento desejado e o posicionamento pretendido, bem como um posicionamento mais distintivo face à concorrência.

Abaixo uma lista mais detalhada de indicadores de curto prazo a ter em conta:

- Nº de interações com o *website* (nº de *leads* – registos no clube smart – tempo de duração média no *site*, nº de páginas visitadas, nº de novas sessões, taxa de rejeição);
- Nº de *downloads* da app e interações com a mesma;
- Nº de interações na página do Facebook (*likes*, comentários e partilhas), bem como nº de fãs e *social listening* (o que dizem de positivo e negativo sobre o clube nas redes sociais).
- Nº de adesões às parcerias e descontos;
- Nº de marcações de manutenções através do simulador;
- Nº de smart nas oficinas autorizadas da marca;
- Nº de impressões e cliques em campanhas *display*;
- Nº de eventos organizados e divulgados pelos membros, através do *website*;
- Venda de *merchandising*.



## 7. CONCLUSÕES, CONTRIBUTOS, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

Este ponto está estruturado em 4 secções: (1) Conclusões; (2) Contributos; (3) Limitações e (4) Sugestões de investigação futura.

### 7.1. Conclusões

Este trabalho teve como objetivo geral de investigação repensar a função estratégica do clube smart enquanto plataforma digital de fidelização, através da criação de um plano de comunicação. Ao analisar os resultados dos dois grupos de inquiridos conclui-se que ambos avaliam de forma positiva a relevância do clube smart e todas as vantagens relativas ao automóvel. Os resultados reforçam a posição da marca relativamente a esta plataforma e às expectativas de integrar uma estratégia de comunicação que promova o diálogo, a segmentação e a personalização.

Desta forma, a smart poderá dar maior e melhor resposta às necessidades e expectativas do consumidor (acompanhamento, serviço, relação e contacto personalizado). Compreende-se na análise externa desta investigação que, apesar do fator preço ser ainda um fator influenciador na tomada de decisão dos consumidores, existe hoje uma maior predisposição para pagar mais por um benefício maior ou complementar, onde naturalmente haverá uma maior qualidade nos produtos e serviços, bem como uma relação mais próxima com a marca, que procurará exceder sempre o resultado, a satisfação e as expectativas dos seus clientes. A fidelização deve começar ainda durante a venda (a fase mais agradável para o cliente - o momento tão desejado da compra do automóvel), em que os “argumentos Pós-Venda” também devem ser “*strong seeling points*”, e devem fazer desde logo a ponte mental com o momento Pós-Venda (fase menos agradável na relação com cliente, que representa mais despesas de manutenção, ou eventuais problemas no produto, reparações inesperadas que afetam o orçamento do cliente).

Em suma, acredita-se que através de uma estratégia de comunicação digital bem sustentada para o clube smart, a marca conseguirá aumentar as suas fontes de receita através de uma assistência mais frequente nas suas oficinas, bem como um custo de contacto de comunicação mais baixo e mais eficiente. De forma indireta conseguirá ainda *earned media*, através dos seus clientes fidelizados que promoverão a marca e trarão conseqüentemente mais clientes para o clube smart.

## 7.2. Contributos

No que diz respeito aos contributos teóricos, as conclusões deste projeto tese vêm apoiar em grande parte as observadas em investigações anteriores desenvolvidas no âmbito desta questão (Dowling e Uncles, 1997; Bolton *et al.*, 2000; Kannan e Bramlett, 2000; Yi e Jeon, 2003; Gable *et al.*, 2008; Dionísio *et al.*, 2009; Mendes e Pedron, 2014), concordando com a importância deste tipo de programas de fidelização e o impacto que trazem para as marcas e clientes.

Paralelamente, este projeto vem enriquecer a teoria sobre programas de fidelização ao nível do contexto português, bem como ilustrar o que pode ser um plano de comunicação eficaz na fidelização de clientes, no universo automóvel nacional.

Por outro lado, este projeto tem inerentes alguns contributos para a gestão, nomeadamente para os profissionais de marketing da marca e profissionais de publicidade (agência contratada pela marca).

Este plano poderá atuar como uma ferramenta que se assume como imprescindível no cumprimento do objectivo da marca em fidelizar e reter os seus clientes no Pós-Venda.

Para os profissionais de publicidade, este plano poderá atuar como um primeiro ensaio de uma proposta de reestruturação do clube smart apresentada ao cliente.

## 7.3. Limitações

O actual projeto apresenta algumas limitações. Relativamente à amostra desta investigação, ela foi seleccionada segundo uma técnica de amostragem não probabilística, por conveniência (de custo e tempo), o que não permitiu uma representatividade da população alvo desta investigação, e que poderá ter condicionado respostas dadas a algumas questões. Paralelamente, a amostra foi composta essencialmente por “não membros do clube smart”. Teria sido preciso um número maior de inquiridos “membros do clube smart” para que conseguíssemos ter uma análise mais robusta, sendo para isso fundamental que a marca tivesse autorizado a divulgação deste questionário junto da sua base de dados. A realização de um *focus group* teria sido vantajosa, não tendo havido no entanto oportunidade para o fazer.

Apesar da simpatia e disponibilidade para colaborar no desenvolvimento deste projeto, os entrevistados não se mostraram abertos a revelar valores de investimento feitos até à data no clube smart, o que impossibilitou uma análise mais detalhada e realista sobre o actual estado do clube.

Devido a restrições de tempo, os valores considerados para o orçamento do plano de comunicação do clube smart, não puderam ser negociados junto dos parceiros e agências, pelo que uma negociação mais profunda sobre este ponto contribuiria para uma estimativa mais sólida do orçamento.

#### **7.4. Sugestões de investigação futura**

Sobre eventuais investigações que possam voltar a surgir no âmbito dos programas de fidelização de clientes no contexto da marca smart, propõe-se na realização de um questionário, a utilização de uma amostra probabilística, bem como um igual número de inquiridos de forma a conseguir uma comparação mais consistente entre grupos. Deveria ser ainda realizado um *focus group* que possibilitaria certamente uma avaliação qualitativa mais refinada.

Num futuro próximo, poderá ser interessante fazer um novo diagnóstico ao clube smart de forma a avaliar o impacto desta reestruturação. Uma vez que o foco primeiro da marca neste momento será fidelizar os seus atuais clientes (estamos a falar de cerca de 8.000 membros clube smart num universo de 55 mil smart a circular em Portugal), poderá ser pertinente (de acordo com os resultados extraídos) uma nova estratégia de comunicação, desta vez mais direccionada para condutores de automóveis da concorrência e com isso elaborar outro tipo de comunicação e parceiras.

Outro estudo interessante poderia ser feito junto do cliente empresa (frotas) onde poderia ser pertinente a elaboração de um plano de comunicação tendo em conta outro tipo de relação e serviços.



## BIBLIOGRAFIA

- Allaway, A., Gooner, R., Berkowitz, D., & Davis, L. 2006. Deriving and exploring behavior segments within a retail loyalty card program. *European Journal of Marketing*, 40(11): 1317-1339.
- AMA. 2016. Dictionary. [www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=L](http://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=L). Consultado a 18 ago 2016.
- Atkinson, D. (2016). Segmenting Customers is Your Key to Business Growth In 2016. <http://www.marketingtechblog.com/sumall>. Accessed 20 fev 2016.
- Auto Monitor. 2015. A nova Via Verde é uma ideia “out of the box”. <http://www.automonitor.pt/2015/10/22/novidades/via-verde-torna-se-marca-universal-e-adquire-nova-identidade>. Consultado a 15 set 2016.
- Bennett, P. D. 1995. *Dictionary of Marketing Terms*. Chicago: American Marketing Association, 1995.
- Berry, L. 1995. Relationship marketing of services: Growing interest emerging perspectives. *Journal of Academy of Marketing Science*, 23(4): 236-45.
- Blickle, G., Witzki, A. & Schneider P. 2009. Mentoring support and power: A three year predictive field study on protege networking and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 74: 181-189.
- Bolton, R., Kannan, P. & Bramlett, M. 2000. Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1): 95-108.
- Bose, R. & Rao, V. 2011. Perceived benefits of customer loyalty programs: Validating the scale in the Indian context. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6(4): 543-560.
- Brochard, B., Dionisio, P., Vicente, J. & Lendrevie, J. 1999. *Publicitor* (1<sup>st</sup> ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Brochard, B., Dionisio, P., Vicente, J. & De Baynast, A. 2010. *Publicitor: Comunicação 360° Online-Offline*. Lisboa: Dom Quixote.
- Budikova, J. 2014. How digital trends are changing the marketing landscape. *Central European Business Review*, 3(2): pp-pp.
- Carrera, F. 2014. *Marketing digital na versão 2.0: O que não pode ignorar* (3<sup>th</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Chaffey, D. 2015. The State of Mobile Marketing 2015. <http://www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-strategy/the-state-of-mobile-marketing-2015-infographic/>. Consultado a 20 fev 2016.

- Chailom, P. & S. Kaiwinit. 2011. The Effects of Social Network, Internet Dissemination, Internet Competitive Learning, and Information Technology Capability on E-marketing Strategy and Success of E-commerce Business in Thailand. *Journal of International Business and Economics*, 11(2): 86-100.
- Chen, Y., & Xie, J. (2008). Online Consumer Review: Word-of-Mouth as a New Element of Marketing Communication Mix. Retrieved 4 September 2015, from <http://crm.sem.tsinghua.edu.cn/UploadFiles/File/201210/20121017101848258.PDF>.
- Chumpitaz, R. & Paparoidamis, N. G. 2004. Service quality and marketing performance in business-to-business markets: Exploring the mediating role of cliente satisfaction. *Managing Service Quality*, 14(2/3): 235-248.
- Conrado, A. 2012. *Os 8 Ps do marketing digital: O guia estratégico de marketing digital*. (2<sup>nd</sup> ed.). São Paulo: Novatec Editora.
- Dionísio, P., Rodrigues, J.V., Faria, H., Canhoto, R. & Nunes, R. 2009. *B-Mercator. Blended marketing* (1<sup>st</sup> ed.). Alfragide: Dom Quixote.
- Dowling, G.R. & Uncles, M. 1997. Do customer loyalty programs really work? *Sloan Management Review*, 38(4): 71-82.
- Fetherstonhaugh, B. 2009. The 4Ps are out, the 4Es are in. [http://www.ogilvy.com/On-Our-Minds/Articles/the\\_4E\\_are\\_in.aspx](http://www.ogilvy.com/On-Our-Minds/Articles/the_4E_are_in.aspx). Accessed 12 mar 2016.
- Fiat. 2016. [www.fiat.pt](http://www.fiat.pt). Consultado a 13 out 2016.
- Fill, C. 2009. *Marketing communications: interactivity, communities, and content* (5<sup>th</sup> ed.). Pearson Education Limited.
- Gable, M., Fiorito, S.S., & Topol, M.T. 2008. An empirical analysis of the components of retailer customer loyalty programs. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(1): 32-49.
- GfK. Abril 2016. Report Brand and Communication. smart Portugal.
- Gómez, B., Arranz, A. & Cillán, J. 2006. The role of loyalty programs in behavioral and affective loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7): 387-396.
- Greenberg, P. 2007. Welcome to the era of the social customer. *CRM Transformation: Transform*, 7(1): 138-40.
- Greenberg, P. 2010. The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketin*, 25(6): 410-419.
- Grönroos, C. 1989. Defining marketing: A market-oriented approach. *European journal of marketing*, 23(1): 52-60.
- Grönroos, C. 1994. From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management decision*, 32(2): 4-20.

- Gurau, C. 2008. Integrated online marketing communication: Implementation and management. *Journal of Communication Management*, 12(2), 169-184.
- Ho, R., Huang, L., Huang, S., Lee, T., Rosten, A. & Tang, C. 2009. An approach to develop effective customer loyalty programs: The VIP program at T&T Supermarkets Inc. *Managing Service Quality*, 19(6): 702-720.
- Holm, O. 2006. Integrated marketing communication: From tactics to strategy. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(1), 23-33.
- Hoover, C. 2010. The Strategic Communication Plan. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 79(8), 16-21.
- Imagens de marca. 2015. Os caminhos da nova Via Verde. <http://imagensdemarca.sapo.pt/atualidade/os-caminhos-da-nova-via-verde/>. Consultado a 15 set 2016.
- INE. 2016. Em 2015 a população residente reduziu-se em 33,5 mil pessoas. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=249948678&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=249948678&DESTAQUESmodo=2). Consultado a 3 set 2016.
- Kane, C., Palmer, D., Phillips, A. & Kiron, D. 2015. Is your business ready for a digital future? *Mit Sloan Management Review*, 56(4).
- Kannan, P. K. & Bramlett, M. D. 2000. Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1): 95-108.
- Karr, D. 2015. Consumers Prefer Choice and Interactivity... even with Video. <https://www.marketingtechblog.com/personalization-choice-interactivity/>. Consultado a 12 abr 2016.
- Karr, D. 2015. Marketing Segmentation Challenges and Opportunities. <https://www.marketingtechblog.com/marketing-segmentation/>. Consultado a 20 fev 2016.
- Karr, D. 2015. Mobile Marketing Statistics for 2015. <https://www.marketingtechblog.com/mobile-marketing-statistics-2015/>. Consultado a 20 fev 2016.
- Karr, D. 2015. These Statistics Should Impact Your View of Mobile Marketing. <https://www.marketingtechblog.com/mobile-marketing-statistics/>. Consultado a 20 fev 2016.
- Keaveney, S. M. 1995. Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study. *Journal of Marketing*, 59(2): 71-82.
- Keegan, S. 2012. Digital technologies are re-shaping our brains: What are the implications for society and the research industry? *Qualitative Market Research: An International Journal*, 15(3): 328-346.

Kliatchko, J. 2005. Towards a new definition of integrated marketing communications (IMC). *International Journal of Advertising*, 24(1), 7-34.

Kotler, P. & Fox, K. 1998. *Marketing Estratégico para Instituições Educacionais* (1<sup>st</sup> ed.). Atlas.

Kotler, P. 2012. *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Kumar, V., Sharma, A., Shah, R. & Rajan, B. 2013. Establishing profitable customer loyalty for multinational companies in the emerging economies: A conceptual framework. *Journal of International Marketing*, 21(1): 57-80.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. V. 2004. *Mercator XXI: Teoria e prática do marketing* (10<sup>th</sup> ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Maceli, K. 2011. Changes in the development process of mobile phone applications bring opportunities for developers and more options to consumers. *Journal of Business Case Studies*, 7(3): 31-36.

Marketeer. 2015. Via Verde voa para a mobilidade. <http://marketeer.pt/2015/10/22/via-verde-voa-para-a-mobilidade/>. Consultado a 15 set 2016.

Marktest. 2016. Mais de 1 milhão tenciona comprar automóvel. <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~2103.aspx>. Consultado a 3 set 2016.

Marques, A. 2014. *Marketing relacional: Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva* (2<sup>nd</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Marktest. Bareme Imprensa Crossmedia. 2016. 1,7 milhões de portugueses preferem ler notícias através de aplicações móveis. <http://www.marktest.com/wap/a/clip/id~df40.aspx>. Consultado a 25 jul 2016.

Marktest. Bareme internet. 2016. 5,7 Milhões de utilizadores de Internet em Portugal. <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~20da.aspx>. Consultado a 25 jul 2016.

Marktest. Barómetro de Telecomunicações. 2016. Perto de 6,2 milhões de portugueses já utilizam smartphones. <http://www.marktest.com/wap/a/clip/id~dd55.aspx>. Consultado a 05 mar 2016.

Marktest. Barómetro de Telecomunicações. 2016. Smartphone continua a crescer em Portugal. <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~2046.aspx>. Consultado a 05 mar 2016.

Marktest. Netscope. 2016. Mobile representa cerca de um terço do consumo de Internet. <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~20f0.aspx>. Consultado a 16 ago 2016.

Marktest. TGI. 2016. Dois em cada três portugueses têm cartão de fidelização. <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1fc6.aspx>. Consultado a 25 jul 2016.



Meios e publicidade. 2015. Nova Via Verde quer ser sinónimo de mobilidade. <http://www.meiosepublicidade.pt/2015/10/nova-via-verde-quer-ser-sinonimo-de-mobilidade/>. Consultado a 15 set 2016.

Mendes, V. L. & Pedron, C. D. 2014. Programas de fidelidade: Um estudo de múltiplos casos em empresas portuguesas. *Brazilian Journal of Marketing – BJM*, 13(1).

Meyer-Waarden, L. 2007. The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet. *Journal of Retailing*, 83(2): 223-236.

Meyer-Waarden, L. 2008. The influence of loyalty programme membership on customer purchase behavior. *European Journal of Marketing*, 42(2): 87-114.

Mini. 2016. [www.mini.pt](http://www.mini.pt). Consultado a 13 out 2016.

Monteiro, D. 2014. *Comunicação 2.0: Como o poder da web influencia decisões e desafia modelos de negócio* (1<sup>st</sup> ed.). Lisboa: Conjuntura Actual Editora.

Mort, G. S. & Drennan, J. 2002. Mobile digital technology: Emerging issue for marketing. *The Journal of Database Marketing*, 10(1): 9-23.

Nair, T., & Subramaniam, K. (2012). Transformation of Traditional Marketing Communications in to Paradigms of Social Media Networking. Arxiv.org. Retrieved 3 September 2015, from <http://arxiv.org/abs/1206.0425>

Nielsen. A publicidade mais confiável, para nove em cada dez portugueses, é a recomendação de familiares e amigos. 2015. <http://www.nielsen.com/pt/pt/press-room/2015/A-publicidade-mais-confiavel-para-nove-em-cada-dez-portugueses-e-a-recomendasao-de-familiares-e-amigos.html>. Consultado a 05 mar 2016.

Nielsen. 2015. Um quarto dos portugueses já utiliza aparelhos electrónicos para fazer as compras. <http://www.nielsen.com/pt/pt/press-room/2015/Um-quarto-dos-portugueses.html>. Consultado a 05 mar 2016.

Nielsen. 2016. Confiança dos consumidores portugueses alcança valores históricos. <http://www.nielsen.com/pt/pt/press-room/2016/Confiansa-dos-consumidores-Portugueses-alcansa-valores-historicos.html>. Consultado a 3 set 2016.

Nielsen. 2016. O que mais atrai o consumidor português? O preço e as promoções são os fatores que mais influenciam as decisões de compra dos consumidores portugueses. <http://www.nielsen.com/pt/pt/press-room/2016/o-que-mais-atrai-o-consumidor-portugues--o-preco-e-as-promocoos-.html>. Consultado a 3 set 2016.

Nielsen. 2016. São os portugueses fervorosos adeptos do uso de dispositivos móveis? <http://www.nielsen.com/pt/pt/press-room/2016/sao-os-portugueses-ferverosos-adeptos-do-uso-de-dispositivos-mov.html>. Consultado a 16 out 2016.

Nitu, Claudiu V., Tileaga C. & Ionescu A. 2014. Evolution of CRM in SCRM. *Economics, Management, and Financial Markets*, 9(1): 303–310.

- Nunes, J. & Drèze, X. 2006. Your loyalty program is betraying you. *Harvard Business Review*, 84(3): 124-131.
- Oliver, R. L. 1999b. Whenche consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63: 33-44.
- Parkin, G. 2009. *Digital Marketing: Strategies for Online Success*. UK: New Holland Publishers.
- Peng K., Chen Y. & Wen K. 2014. Brand relationship, consumption values and branded app adoption. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8): 1131-1143.
- Petruzzellis L. 2010. Mobile phone choice: Technology versus marketing. The brand effect in the Italian market. *European Journal of Marketing*, 44(5): 610-634.
- Porcu, L., del Barrio-García, S., e Kitchen, P. J. 2012. Cómo funciona la comunicación integrada de marketing (CIM)? Una revisión teórica y un análisis de sus antecedentes y efectos. *Comunicación Y Sociedad*, 25(1), 313-348.
- Pordata. 2016. Esperança de vida à nascença: total e por sexo (base: triénio a partir de 2001) – Portugal.  
[http://www.pordata.pt/Portugal/Esperan%C3%A7a+de+vida+%C3%A0+nascen%C3%A7a+total+e+por+sexo+\(base+tri%C3%A9nio+a+partir+de+2001\)-418](http://www.pordata.pt/Portugal/Esperan%C3%A7a+de+vida+%C3%A0+nascen%C3%A7a+total+e+por+sexo+(base+tri%C3%A9nio+a+partir+de+2001)-418). Consultado a 3 set 2016.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. 2004. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3): 5-14.
- Prof2000. População portuguesa está a envelhecer e vai decrescer.  
<http://www.prof2000.pt/users/elisabethm/geo10/envelhecimento.htm>. Consultado a 3 set 2016.
- Reichheld, F.E. 1993. Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, 71: 64-73.
- Rodriguez M., Ajjan H. & Peterson Robert M. 2014. CRM/Social media technology: Impact on customer orientation process and organizational sales performance. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 8(1).
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2012. *Research methods for business students* (6<sup>th</sup> ed.). Harlow, England: Prentice Hall.
- Sawhney, M., Verona, G. & Prandelli, E. 2005. Collaborating to create: The internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 19(4): 1-14.
- Sashi, C.M. 2012. Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management Decision*, 50(2): 253-272.
- Shah, R.B. 2014. Impact of marketing mix elements on customer loyalty: A study of fast food industry. *Prestige International Journal of Management and Research*, 6(7): 54-59.

Shyu, M.L., Chiang, W.J., Chien, W.Y. & Wang, S.L. 2015. Key success factors in digital marketing in service industry and the development strategies: A case study on fleur de chine at sun Moon Lake. *The International Journal of Organizational Innovation*, 8(1).

Smart Insights. Modern marketing strategies. Create marketing plans and campaigns for modern marketing. <http://www.smartinsights.com/solution/modern-marketing-strategies/>. Consultado a 20 fev 2016.

Solis B. 2013. Social media is not your saving grace: Experiences should first be defined and supported. <http://www.briansolis.com/2013/01/social-media-is-not-your-saving-grace-experiences-should-first-be-defined-and-supported/>. Consultado a 12 mar 2016.

Social Ogilvy. 2015. The Official Facebook Zero Announcement. <https://social.ogilvy.com/the-official-facebook-zero-announcement/>. Consultado a 3 set 2016.

Stone D. & Woodcock N. 2014. Interactive, direct and digital marketing: A future that depends on better use of business intelligence. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(1): 4-17.

*Thinkwithgoogle.com*. 2015. Mobile app Marketing Insights: How Consumers Really Find and Use Your apps. Accessed 19 mar 2016.

Via Verde. 2016. <https://www.viaverde.pt>. Consultado a 15 set 2016.

Watson, G. F., Beck, J. T., Henderson, C. M. & Palmatier, R.W. 2015. Building, measuring, and profiting from customer loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6): 790-825.

Wirtz, J., Mattila, A.S. & Lwin, M.O. 2007. How effective are loyalty reward programs in driving share of wallet? *Journal of Service Research*, 9(4): 327-334.

Woodcock, N. Green, A. & Starkey, M. 2011. Social CRM as a business strategy. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(1): 50-64.

Yi, Y. & Jeon, H. 2003. Effects of loyalty programs on value perception, program loyalty, and brand loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3): 229-240.



## ANEXOS

### Anexo A - Os objetivos e as ferramentas do marketing relacional

Os Objetivos e as ferramentas do marketing relacional	
Objetivos	Ferramentas
Conhecer e ser Relevante para os Clientes	Bases de dados.
Comunicar com os Clientes	Revistas; correio personalizado; página na internet; e-mail; SMS; iTV; Mass Media; Pontos de Venda; Força de Vendas.
Escutar os Clientes	Inquéritos; serviço ao cliente; call center; página na internet; capacidade de guardar as informações transaccionais.
Recompensar os Clientes	Cartões e pontos de fidelização.
Associar os Clientes	Clubes de clientes; eventos; fóruns; etc.

Fonte: Adaptado de Lindon *et al.*, (2004: 636)

### Anexo B - Instrumentos online e offline de contacto com o cliente

Instrumentos online e offline de contacto com o cliente		
Online	Híbridos	Offline
Site Email <i>eNewsletter</i> <i>Instant Messaging</i> <i>Chats</i> <i>Widgets</i> <i>Blogs</i>	Telemóvel / VOIP (Voice over Internet Protocol) SMS QR-Codes	Visita de vendedor Visita à loja Cartão Newsletter Catálogos Feiras

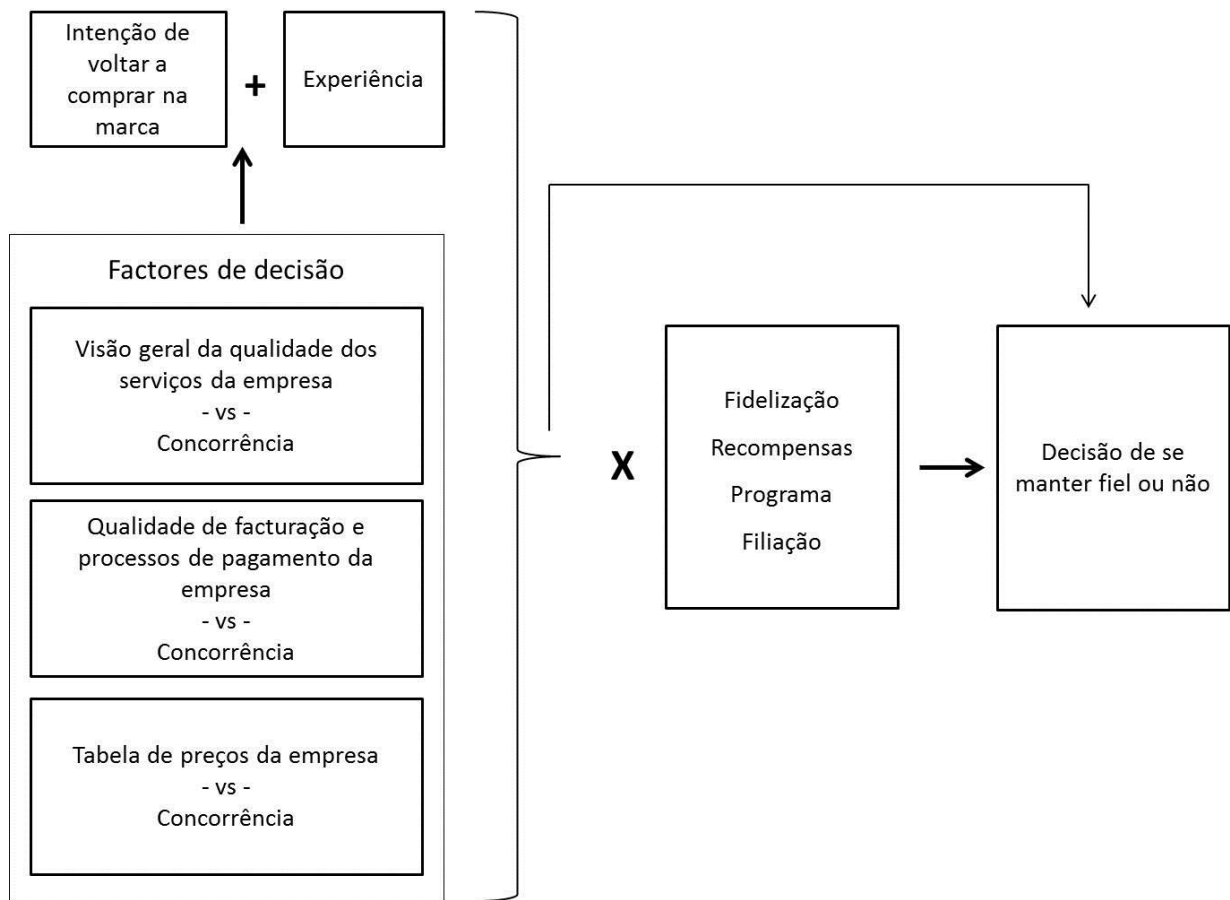
Fonte: Dionísio *et al.*, (2009: 277)

**Anexo C - Características de um programa de fidelização de clientes**

<b>Características de um programa de fidelização de clientes</b>	
<b>Deve ser simples</b>	O programa de fidelização deve compreender um processo de adesão simples e intuitivo, bem como o processo de recompensas/benefícios e a própria operacionalização do programa (Ho <i>et al.</i> , 2009).
<b>Deve recompensar de forma especial apenas os clientes verdadeiramente leais à marca</b>	O programa de fidelização deve recompensar de forma especial os clientes verdadeiramente leais à marca. De outra forma não será eficiente e a marca terá certamente custos adicionais para conseguir potenciar um maior número de compras dos seus clientes (Wirtz <i>et al.</i> , 2007).
<b>Deve oferecer benefícios muito atractivos aos seus clientes</b>	Os benefícios só se tornam interessantes e memoráveis se forem verdadeiramente atractivos para os clientes fiéis. Só assim se a marca consegue provocar emoções positivas e consequentemente uma maior propensão para que o cliente volte a comprar e a referenciar a marca (Edvardsson, 2005).
<b>As recompensas devem ser algo que os clientes não pensam comprar pelo preço normal em loja</b>	Esta estrutura de recompensas é propensa a atrair clientes fiéis de forma a aumentar o volume de compras (Nunes e Drèze, 2006).

Fonte: Adaptado de Gable *et al.*, 2008

### Anexo D - Integração da experiência do cliente com as experiências de serviços



Fonte: Bolton *et al.*, (2000)

## Anexo E - Características-chave de um programa de fidelização

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO/AUTOR
<b>Tecnologia</b>	<b>Banco de Dados e Software de CRM</b>	É necessário que as empresas façam investimentos em ferramentas de armazenamento e de análise de dados, que envolvem sistemas de CRM (Gable et al., 2008).
<b>Estratégia</b>	<b>Objetivos do Programa de Fidelidade</b>	São alguns dos objetivos destes programas (Ho et al., 2009; Jang & Mattila, 2005): (i) proteger a base de clientes existente e assim manter/aumentar os níveis de vendas, margens e lucros da empresa; (ii) aumentar o número de clientes leais à empresa, bem como a sua frequência de compras, e ainda, maximizar as despesas dos clientes para com a empresa.
	<b>Benefícios para os clientes e para a empresa</b>	Para Gable et al. (2008), as recompensas e benefícios fornecidos devem ser diferenciados consoante o nível de fidelidade em que se encontram os seus clientes. As recompensas geralmente são ofertas de produtos ou descontos e promoções especiais para os membros (Gómez et al., 2006). Quanto às empresas, estas esperam obter vários tipos de benefícios, sejam eles financeiros, estratégicos ou de reconhecimento (Dowling & Uncles, 1997).
	<b>Cartão de fidelidade</b>	Os cartões de fidelidade possibilitam aos clientes obter vários benefícios, como por exemplo, ofertas grátis, pontos em cartão que podem ser acumulados e trocados por outros bônus/recompensas, bem como a possibilidade de elegibilidade para concursos e recompensas de grande valor (Allaway et al., 2006). Para as empresas, os cartões de fidelidade permitem-lhes armazenar todo o tipo de informações acerca dos seus clientes e das suas compras, sendo-lhes possível traçar os perfis dos seus clientes e construir os seus históricos de compra (Allaway et al., 2006).
	<b>Dados sobre os clientes</b>	Com os dados obtidos sobre os clientes será possível identificar quais são os clientes mais valiosos, bem como ser capaz de modificar as ofertas de produtos/serviços de modo a agradar e a satisfazer a base de clientes (Gable et al., 2008).
	<b>Campanhas de comunicação</b>	Os programas de fidelização devem ter campanhas de comunicação associadas, fazendo uso de uma comunicação personalizada de acordo com os vários segmentos de clientes existentes (Lacey & Sneath, 2006; Meyer-Waarden, 2008; Thomas & Sullivan, 2005).
	<b>Regulamento</b>	As empresas devem concentrar-se em determinados aspectos críticos essenciais ao desenvolvimento de ferramentas de lealdade, tais como a elaboração de um regulamento e especificações escritas sobre o programa de fidelização (Banasiewicz, 2005).
	<b>Segmentação e seleção de clientes</b>	As empresas serão capazes de identificar, segmentar e selecionar os seus clientes, bem como os seus clientes mais valiosos, o que vai permitir melhorar e personalizar o foco dos recursos de marketing da empresa (Meyer-Waarden, 2007).
<b>Filosofia</b>	<b>Orientação para o cliente</b>	Como se constatou na literatura analisada, ao desenvolver uma iniciativa de fidelidade as empresas devem concentrar os seus esforços de marketing e direcionar os seus recursos para os seus segmentos de clientes existentes (Zineldin, 2006). Deste modo faz sentido que as empresas desenvolvam uma orientação para relacionamentos de longo prazo com a sua base de clientes, que gerem valor para ambas as partes “cliente-empresa” (Izquierdo et al., 2005).
	<b>Melhorias e inovações contínuas</b>	A revitalização do mercado só poderá ocorrer se as empresas se empenharem no desenvolvimento de novas e melhoradas estratégias, táticas e tecnologias, apoiadas pela criatividade, inovação e um programa de fidelidade bem desenvolvido (Capizzi & Ferguson, 2005). Os programas de fidelidade encontram-se em constante mudança desde a sua origem, englobando novas ideias, recompensas, táticas e aplicações. Só através destas inovações e melhorias é que as organizações serão capazes de desenvolver ferramentas de fidelidade de clientes de sucesso (Ferguson & Hlavinka, 2006).

Fonte: Mendes e Pedron (2014)



## **Anexo F - Questionário modelo aplicado aos inquiridos**

Muito obrigado por dedicar o seu tempo a este questionário. Ele faz parte de um Trabalho Final de Mestrado em Marketing Digital, no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa e enquadra-se no âmbito de um estudo na indústria automóvel, mais concretamente sobre a marca smart.

A finalidade deste estudo é estritamente académica, pelo que a confidencialidade e o anonimato dos dados são garantidos.

Só deverão responder a este questionário pessoas com idade igual ou superior a 18 anos, que conduzam.

Muito obrigada

### **----- QUESTÕES INTRODUTÓRIAS-----**

#### **Q1. Conduz regularmente?**

Sim

Não

#### **Q2. Que automóvel conduz atualmente (marca e modelo)? \_\_\_\_\_**

#### **Q3. Quantos automóveis tem no seu agregado familiar atualmente? Selecione por favor, uma das opções abaixo.**

1

2

3

4

+4

#### **Q4. Quem decide quando fazer a manutenção do seu automóvel? Selecione por favor, uma das opções abaixo.**

Sou eu que decido e marco a manutenção do meu carro

É um familiar que faz isso por mim

É a empresa que faz isso por mim

É a marca (Oficina autorizada) que me relembra

É uma oficina não autorizada que me relembra

Outra. Qual? \_\_\_\_\_

#### **Q5. Onde faz atualmente as manutenções ao seu automóvel? Selecione por favor, uma das opções abaixo.**

Numa Oficina Autorizada da marca

Na oficina que tiver os preços mais baratos

Em oficinas com acordos com as marcas (Ex: Midas, Norauto, etc)

Outra. Qual? \_\_\_\_\_

#### **Q6. Conhece a marca de automóveis smart?**

Sim

Não

#### **Q7. Qual a sua relação com a smart?**

Tenho/Utilizo um smart

Não tenho, mas já tive um smart  
Nunca tive e não penso ter um smart  
Nunca tive mas pondero ter

**Q8. Conhece ou já ouviu falar no clube smart (www.clubesmart.pt)?**

Sim

Não

(Se respondeu “**não**” à Q8 passa para a questão Q9b (questões “Não membros clube smart”).

**Q9. Faz parte do clube smart?**

Sim

Não

(Se respondeu “**sim**” à Q9 passa para Q10 (questões “Membros clube smart”).

(Se respondeu “**não**” à Q9 passa para Q9a (questões “Não membros clube smart”).

----- **QUESTÕES MEMBROS** -----

**Q10. Como tomou conhecimento do clube?**

Familiares e amigos

Concessionário

Website da marca

Facebook

Instagram

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**Q11. Com que frequência visita o clube smart, em média? Escolha por favor a opção mais adequada.**

Não me lembro a última vez que acedi ao site

1x mês

1x 15 em 15 dias

1x semana

Mais que 1x semana

N/A

**Q12. Como classifica o clube smart face aos seguintes itens? Classifique por favor, numa escala de 1 a 5. Sendo 1 - Nada e 5 - Muito.**

Útil

Actualizado

Completo

Relevante

Intuitivo

Complexo

Interessante

**Q13. Atribua por favor um grau de relevância às áreas representadas atualmente no clube smart. Sendo 1 – Nada relevante e 5 – Extremamente relevante.**

Perfil, alertas e histórico do automóvel

Ofertas (Parcerias e descontos)

Mapas (Pesquisa de Oficinas autorizadas / Concessionários da marca)

Simulador (Agendar a manutenção e simulação de custos da mesma)

Acessórios e *collection*

**Q14. Atribua por favor, um grau de relevância às parcerias e descontos existentes no clube smart.**

Oferta de autocolante do clube para o smart.

5 Cent./Litro em gasolina em todos os postos da Repsol.

5% Desconto na tarifa online dos *hotéis* Vila Galé.

Oferta de *welcome drink* (até 12 pessoas) nos restaurantes Tasca da esquina e Peixaria da Esquina.

Extensão de garantia por mais 2 anos, pelo valor 360€.

Oferta na manutenção de smarts com mais de 4 anos: Recolha e entrega do carro onde o cliente estiver.

Oferta na manutenção de smarts com mais de 4 anos: smart (fortwo) de substituição.

Oferta na manutenção de smarts com mais de 4 anos: Voucher de desconto (50€, para smarts com + de 8 anos).

Autocolante *QR Code* afixado no smart (permite, em caso de acidente, o acesso imediato dos socorristas à Ficha de Segurança do automóvel).

**Q15. Atribua por favor um grau de relevância às áreas que gostaria de ver representados no clube smart. Sendo 1 – Nada relevante e 5 – Extremamente relevante.**

Área de alertas (próxima manutenção, eventos, etc)

Área com informação de trânsito

Área com informação sobre o posto de abastecimento mais próximo

Área de Eventos (calendarização dos eventos organizados pela marca e fãs da marca/membros do clube)

Área assistência em viagem (contacto direto em caso de acidente ou avaria)

Área Apoio ao cliente (linha de apoio para dúvidas)

Área Fórum: a partilha de conhecimento sobre o mundo automóvel e o espírito de grupo entre membros

Área Cartão de pontos (acumular de pontos sempre que faz a manutenção nas oficinas autorizadas da marca, compra de acessórios smart e outros)

Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**Q16. Atribua por favor um grau de relevância às parcerias e descontos que gostaria de ver representadas no clube smart. Sendo 1 – Nada relevante e 5 – Extremamente relevante.**

Descontos no seguro automóvel

Ofertas ou descontos na manutenção em Oficinas Autorizadas da marca

Desconto em vidros e escovas

Desconto em peças e acessórios

Descontos em bilhetes de cinema

Descontos em museus

Descontos em bilhetes/ passes para Festivais de Verão

Lugares de estacionamento exclusivos em eventos públicos (ex: Festivais de Verão)

Descontos/parcerias com clubes de futebol

Parcerias/descontos com mais restaurantes

Parcerias/descontos com mais hotéis, turismos rurais

Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**Q17. Indique por favor nos espaços abaixo, as 3 coisas que mais valoriza no clube smart.**

O que mais valorizo no clube smart

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

**Q18. Indique por favor nos espaços abaixo, as 3 coisas que menos gosta no Clube smart.**

O que menos gosto no clube smart

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

**Q19. Avalie por favor o grau de interação que tem com o clube smart, através dos seguintes canais. Sendo 1 – nenhuma interação e 5 – muita interação.**

Site

Email

Facebook

Sms

Telefone

**Q20. Por que meios/canais gostaria de ser contactado?**

Email

Facebook

Sms

Telefone

Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**Q21. Como classifica a usabilidade do site clubesmart.pt nos seguintes dispositivos:**

Via PC

Muito má

Má

Indiferente

Boa

Muito boa

N/A

Via tablet

Muito má

Má

Indiferente

Boa

Muito boa

N/A

Via mobile

Muito má

Má

Indiferente

Boa

Muito boa

N/A

**Q22. Como classifica a estrutura do site clubesmart.pt? Escolha por favor a(s) opção(ões) mais adequada.**

Funcional  
Intuitiva  
Simples  
Confusa  
Complexa  
Obsoleta

**Q23. Atribua por favor um grau de clareza à informação disponibilizada no clube smart. Sendo 1 – Nada clara e 5 – Extremamente clara.**

**Q24. Como classifica a interação da marca com os membros do clube? Selecione por favor uma das opções indicadas abaixo.**

Inexistente  
Fraca  
Indiferente  
Boa  
Muito boa  
N/A

**Q25. Considera relevante a criação de uma App para o clube smart? Atribua por favor um grau de relevância, sendo 1 – Nada relevante e 5 – Extremamente relevante.**

**Q26. Classifique por favor nas situações expostas abaixo, aquelas em que o clube smart demonstrou ser um fator influenciador na sua decisão. Atribua por favor um grau de influência, sendo 1 – Nada influente e 5 – Extremamente influente.**

Compra / recompra de um smart  
Manutenção/ Reparação do meu smart nas oficinas autorizadas da marca  
Compra de acessórios  
Participação em eventos da marca  
Seguro automóvel na marca

----- **QUESTÕES NÃO MEMBROS**-----

**Q9a. Porque é que não é membro do clube smart? Selecione por favor uma das opções abaixo.**

Não posso ser membro. Não tenho um smart.  
Tenho um smart mas desconheço os conteúdos e vantagens do Clube smart  
Tenho um smart e conheço o Clube smart, mas não vejo relevância nos conteúdos e vantagens que o Clube oferece  
Outra. Qual? \_\_\_\_\_

-----**QUESTÃO FILTRO ENTRE QUESTÕES INTRODUTÓRIAS E QUESTÕES NÃO MEMBROS**-----

### **INTRODUÇÃO CLUBE SMART**

O clube smart (www.clubesmart.pt) é um clube exclusivo para proprietários de smart. Foi criado com o objectivo de oferecer aos seus clientes melhores serviços, ofertas exclusivas e promover uma relação mais próxima entre a marca e os seus membros.

Algumas das funcionalidades e ofertas do clube são descritas a baixo:

- Simulador (possibilidade de agendar a revisão do smart e fazer a simulação do valor que irá pagar)
- Mapa de Concessionários (possibilidade encontrar no mapa, todas as Oficinas Autorizadas smart do país)
- Descontos em combustível
- Parcerias com restaurantes
- Parcerias com Hotéis
- Entre outros

**Q9b. Gostaria de fazer parte de um clube exclusivo como este?**

Sim

Não

**Q10b. O que vê de mais positivo e relevante no clube smart?**

O que vejo de mais positivo e relevante neste clube

1 \_\_\_\_\_

**Q11b. Se fizesse parte do clube smart, quais seriam as 3 coisas que mais gostava que o clube disponibilizasse aos seus membros? Indique por favor nos espaços abaixo.**

O que mais gostava que o clube smart disponibilizasse aos membros

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

**Q12b. Por que meios/canais gostaria de ser contactado?**

Email

Facebook

Sms

Telefone

Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**Q13b. A possibilidade de fazer parte de um clube de membros exclusivo que lhe oferecesse vantagens e descontos numa marca automóvel, seria um fator influenciador na decisão de compra do seu próximo carro? Atribua por favor um grau de influência, sendo 1 - Nada influente e 5 - Extremamente influente.**

**Q14b. Atribua por favor um grau de relevância às parcerias e descontos apresentados abaixo. Sendo 1 – Nada relevante e 5 – Extremamente relevante.**

5 Cent./Litro em gasolina em todos os postos da Repsol.

5% Desconto na tarifa online dos Hoteis Vila Galé.

Oferta de welcome drink (até 12 pessoas) nos restaurantes Tasca da esquina e Peixaria da Esquina.

Extensão de garantia por mais 2 anos, pelo valor 360€.

Oferta na manutenção de smarts com mais de 4 anos: Recolha e entrega do carro onde o cliente estiver.

Oferta na manutenção de smarts com mais de 4 anos: smart (fortwo) de substituição.

Oferta na manutenção de smarts com mais de 4 anos: Voucher de desconto (50€, para smarts com + de 8 anos).

Autocolante QR Code afixado no smart (permite, em caso de acidente, o acesso imediato dos socorristas à Ficha de Segurança do automóvel).

**Q15b. Atribua por favor um grau de relevância a cada um dos itens referidos abaixo, que o(a) influenciariam a aderir ao clube smart. Sendo 1 – Nada relevante e 5 – Extremamente relevante.**

Cartão de pontos (acumular de pontos sempre que faz a manutenção nas oficinas autorizadas da marca, compra de acessórios e outros)

Estreita relação com a marca

Descontos nos serviços da marca

Parcerias/descontos com outras áreas/ indústrias (ex: Cinema, Festivais, Restaurantes, Hotéis, clubes de futebol)

Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**Q16b. Atribua por favor um grau de relevância a cada uma das áreas indicadas abaixo, que o(a) influenciariam a aderir ao clube smart? Sendo 1 – Nada relevante e 5 – Extremamente relevante.**

Perfil, alertas e histórico do automóvel

Mapas (Pesquisa de Oficinas autorizadas / Concessionários da marca)

Simulador (Agendar a manutenção e simulação de custos da mesma)

Acessórios e collection

Área com informação de trânsito

Área com informação sobre o posto de abastecimento mais próximo

Área de Eventos (calendarização dos eventos organizados pela marca e fãs da marca/membros do clube)

Nº de assistência em viagem (contacto direto em caso de acidente ou avaria)

Apoio ao cliente (linha de apoio para dúvidas)

Fórum: a partilha de conhecimento sobre o mundo automóvel e o espírito de grupo entre membros

**Q17b. Atribua por favor um grau de relevância às parcerias e descontos que gostaria de ver representadas no clube smart. Sendo 1 – Nada relevante e 5 – Extremamente relevante.**

Descontos no seguro automóvel

Ofertas ou descontos na manutenção em Oficinas Autorizadas da marca

Descontos em vidros e escovas

Oferta de extensão de garantia por mais 1 ano

Desconto em gasolineras ao abastecer o seu automóvel

Ofertas ou descontos em hotéis

Ofertas ou descontos em restaurantes

Descontos em bilhetes de cinema

Descontos em museus

Descontos em bilhetes/passes para Festivais de Verão

Lugares de estacionamento exclusivos em eventos públicos (ex: Festivais de Verão)

Descontos/parcerias com clubes de futebol

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**Q18b. Considera relevante a criação de uma APP para o clube smart? Atribua por favor um grau de relevância, sendo 1 – Nada relevante e 5 – Extremamente relevante.**

----- INFORMAÇÃO SÓCIODEMOGRÁFICA -----

**Qual o seu sexo?**

Feminino  
Masculino

**Qual a sua idade?**

18-19  
20-29  
30-39  
40-49  
50-59  
+ 60

**Qual o nº do seu agregado familiar?**

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
Outro \_\_\_\_\_

**Qual o seu Distrito de residência?**

Aveiro  
Braga  
Beja  
Bragança  
Castelo Branco  
Coimbra  
Évora  
Faro  
Funchal  
Guarda  
Leiria  
Lisboa  
Ponta Delgada  
Portalegre  
Porto  
Santarém  
Setúbal  
Viana do Castelo  
Vila real  
Viseu

**Qual o nível escolar mais elevado que concluiu?**

Básico - 3.º ciclo  
Secundário  
Bacharelato



Licenciatura  
Pós-graduação  
Mestrado  
Doutoramento

## **Anexo G - Guião da entrevista aplicada aos inquiridos**

### **Qual o histórico da marca em Portugal?**

- Em que ano entra em PT
- Em que condições
- Como evoluiu a marca até hoje? (comunicação, volume de vendas, modelos, ...)
- Quantos smart circulam atualmente em Portugal?

### **Como se encontra a marca face ao mercado e face à concorrência?**

### **Quais os momentos mais marcantes e quais as maiores dificuldades/desafios da smart até hoje?**

### **Caracterize o cliente tipo “smart”**

- Com que frequência um proprietário de smart troca de carro (média)?
- Quando troca dá geralmente preferência à marca smart e ao mesmo modelo? Ou troca de marca e/ou modelo?
- Acha que a marca promove a relação próxima com os seus membros atualmente? Caracterize a relação da marca com os seus clientes em PT.

### **Acha que o clube smart está a cumprir o propósito da fidelização?**

- Quais as condicionantes actuais?
- Em 2010 começou a perder clientes no Pós-Venda para oficinas não autorizadas e independentes. (o clube smart nasce com o objectivo de combater esta questão). Esta tendência mantém-se ou já se inverteu? Qual a % de carros que faz actual a manutenção nas AO vs % de carros que fazia a manutenção nas AO em 2010? O papel do clube smart foi relevante neste processo? Porquê?

### **Qual o budget que a marca tem disponível para o clube atualmente?**

- Quanto foi investido até hoje (média anual) e onde?
- Quais as perspectivas de investimento num futuro próximo?

### **Como vê o clube smart nos próximos anos?**

- Quais as expectativas da marca para o clube?
- Como pensa a integração do clube na estratégia de comunicação da marca?
- Que *tipo* de vantagens/parcerias pensa serem mais relevantes para os membros?
- Acha pertinente a criação de uma APP para o clube smart?
- Acha pertinente uma comunicação mais personalizada e segmentada dentro do clube?

**Anexo H - Perfil da Amostra**

		Membros		Não Membros	
		N válido	%	N válido	%
<b>Género</b>	Feminino	3	23,1	102	52,0
	Masculino	10	76,9	94	48,0
	<b>Total</b>	13	100%	196	100%
<b>Idade</b>	18-19 anos	0	0	2	1,0
	20-29 anos	2	15,4	76	38,8
	30-39 anos	7	53,9	57	29,1
	40-49 anos	4	30,8	25	12,8
	50-59 anos	0	0	24	12,2
	60+ anos	0	0	12	6,1
	<b>Total</b>	13	100%	196	100%
<b>Nível de instrução escolar</b>	Secundário	6	46,2	12	6,1
	Bacharelato	0	0	9	4,6
	Licenciatura	2	15,4	83	42,4
	Pós-Graduação	5	38,5	26	13,3
	Mestrado	0	0	60	30,6
	Doutoramento	0	0	6	3,1
	<b>Total</b>	13	100%	196	100%
<b>Distrito de residência</b>	Aveiro	1	7,7	0	0
	Beja	0	0	1	0,5
	Braga	0	0	3	1,5
	Coimbra	0	0	3	1,5
	Funchal	0	0	1	0,5
	Leiria	1	7,7	9	4,6
	Lisboa	8	61,5	134	68,4
	Portalegre	0	0	1	0,5
	Porto	2	15,4	37	18,9
	Santarém	1	7,7	3	1,5
	Setúbal	0	0	4	2,0
	<b>Total</b>	13	100%	196	100%
<b>Nº Agregado familiar</b>	1	0	0	24	12,2
	2	7	53,9	47	24,0
	3	1	7,7	45	23,0
	4	5	38,5	51	26,0
	5	0	0	21	10,7
	6	0	0	6	3,1
	7	0	0	1	0,5
	8+	0	0	1	0,5
	<b>Total</b>	13	100%	196	100%

Fonte: Elaboração própria.

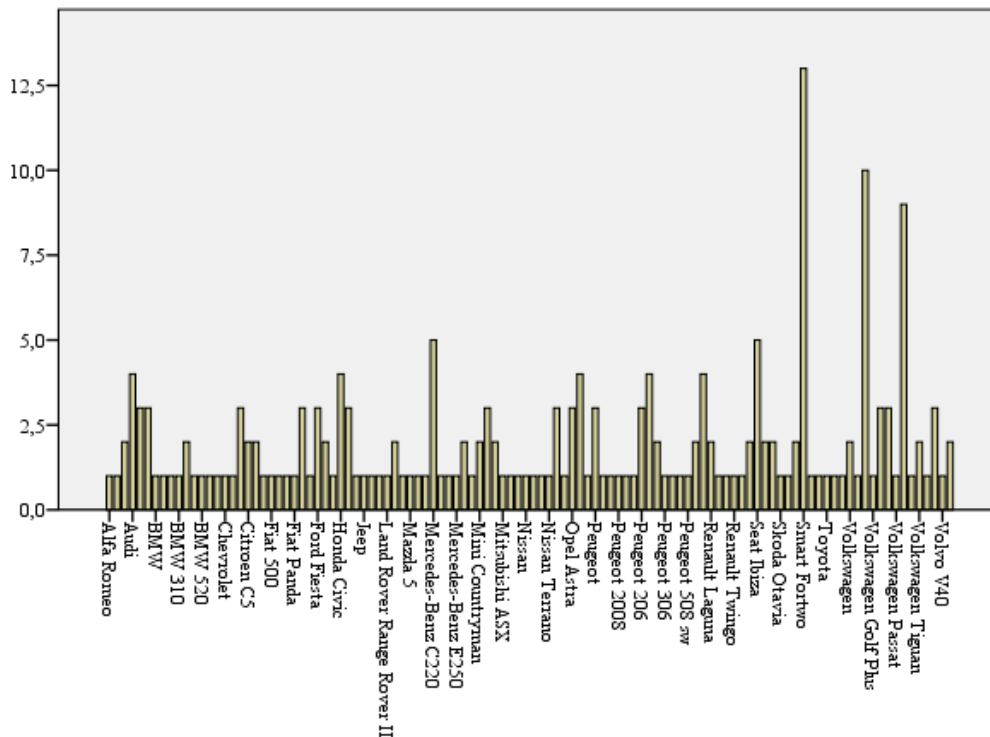
**Anexo I - Posse do automóvel**

**Tabela 19 - Q1. Conduz regularmente?**  
(questão membros e não membros clube smart)

N		Valido	237	
		Ausente	0	
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não	28	11,8	11,8
	Sim	209	88,2	100,0
Total	237	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Tabela 20 - Q2. Que automóvel conduz atualmente (marca e modelo)?**  
(questão membros e não membros clube smart)



Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Tabela 21 - Q2. Que automóvel conduz atualmente (marca e modelo)?**  
(questão membros e não membros clube smart)

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Smart Fortwo	13	6,2	6,2	78,5
Volkswagen Golf	10	4,8	4,8	87,1
Volkswagen Polo	9	4,3	4,3	95,2

Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Tabela 22 - Q3. Quantos automóveis tem no seu agregado familiar atualmente?  
Selecione por favor, uma das opções abaixo.  
(questão membros e não membros clube smart)**

		N	Válido	209
			Ausente	0
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida
				Porcentagem acumulativa
Válido	1	60	28,7	28,7
	2	97	46,4	46,4
	3	32	15,3	90,4
	4	14	6,7	97,1
	4+	6	2,9	100,0
	Total	209	100,0	100,0

Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

## Anexo J - Manutenção do automóvel

**Tabela 23 - Q4. Quem decide quando fazer a manutenção do seu automóvel? Selecione por favor, uma das opções abaixo.  
(questão membros e não membros clube smart)**

		N	Válido	209
			Ausente	0
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida
				Porcentagem acumulativa
Válido	Outra	4	1,9	1,9
	É uma oficina não autorizada que me relembra	6	2,9	4,8
	É um familiar que faz isso por mim	43	20,6	25,4
	É a empresa que faz isso por mim	13	6,2	31,6
	Sou eu que decido e marco a manutenção do meu carro	120	57,4	89,0
	É a marca (oficina autorizada) que me relembra	23	11,0	100,0
	Total	209	100,0	100,0

Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Tabela 24 - Q5. Onde faz atualmente as manutenções ao seu automóvel? Selecione por favor, uma das opções abaixo.  
(questão membros e não membros clube smart)**

		N	Valido	209			
				Ausente	0		
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa		
Válido	Na oficina que tiver os preços mais baixos	46	22,0	22,0	22,0		
	Outra	33	15,8	15,8	37,8		
	Em oficinas com acordos com as marcas	34	16,3	16,3	54,1		
	Numa oficina não autorizada da marca	96	45,9	45,9	100,0		
	Total	209	100,0	100,0			

Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

### Anexo K - Relação com a smart

**Tabela 25 - Q6. Conhece a marca de automóveis smart?  
(questão membros e não membros clube smart)**

		N	Valido	209			
				Ausente	0		
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa		
Válido	Sim	209	100,0	100,0	100,0		

Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Tabela 26 - Q7. Qual a sua relação com a smart?  
(questão membros e não membros clube smart)**

		N	Valido	209			
				Ausente	0		
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa		
Válido	Nunca tive e não penso ter um smart	121	57,9	57,9	57,9		
	Não tenho, mas já tive um smart	17	8,1	8,1	66,0		
	Nunca tive mas pondero ter	42	20,1	20,1	86,1		
	Tenho/utilizo um smart	29	13,9	13,9	100,0		
	Total	209	100,0	100,0			

Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Anexo L - Relação com o clube smart**

**Tabela 27 - Q8. Conhece ou já ouviu falar no clube smart (www.clubesmart.pt)?  
(questão membros e não membros clube smart)**

		N	Valido	209	
		Ausente		0	
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Valido	Não	118	56,5	56,5	56,5
	Sim	91	43,5	43,5	100,0
Total		209	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Tabela 28 - Q9. Faz parte do clube smart?  
(questão membros e não membros clube smart)**

		N	Valido	91	
		Ausente		118	
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Valido	Não	78	37,3	85,7	85,7
	Sim	13	6,2	14,3	100,0
	Total	91	43,5	100,0	
Ausente	Sistema	118	56,5		
Total		209	100,0		

Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Tabela 29 - Q10. Como tomou conhecimento do clube?  
(questão membros clube smart)**

		N	Valido	13	
		Ausente		196	
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Valido	Através de familiares e amigos	2	1,0	15,4	15,4
	Através do Concessionário	3	1,4	23,1	38,5
	Através do Concessionário; Através do facebook	1	,5	7,7	46,2
	Através do Concessionário; Através do website da marca	2	1,0	15,4	61,5
	Através do website da marca	4	1,9	30,8	92,3
	trabalho	1	,5	7,7	100,0
	Total	13	6,2	100,0	
Ausente	Sistema	196	93,8		
Total		209	100,0		

Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Tabela 30 - Q9a. Porque é que não é membro do clube smart?**  
(questão não membros clube smart)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Valido	Já tive um smart mas não sabia da existência do clube	1	,5	1,3	1,3
	Não é fácil de utilizar	1	,5	1,3	2,6
	nao gosto de fazer parte deste tipo de clubes	1	,5	1,3	3,8
	Não gosto dos Smart	1	,5	1,3	5,1
	Não posso ser membro do Clube. Não tenho um smart	64	30,6	82,1	87,2
	Nao tenho interesse	1	,5	1,3	88,5
	Não tenho smart, logo, não vejo interesse em fazer parte	1	,5	1,3	89,7
	O meu smart pertence à empresa e não está em meu nome	1	,5	1,3	91,0
	Porque não tenho um smart e não ou ter um smart	1	,5	1,3	92,3
	Tenho um smart e conheço o Clube smart, mas não vejo relevância nos conteúdos e vantagens que o Clube oferece	4	1,9	5,1	97,4
	Tenho um smart e conheço o Clube smart, mas nunca me comprometi a ser membro	1	,5	1,3	98,7
Tenho um smart mas desconheço os conteúdos e vantagens do Clube smart	1	,5	1,3	100,0	
Total	78	37,3	100,0		
Ausente	Sistema	131	62,7		
Total		209	100,0		

Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Tabela 31 - Q9b. Gostaria de fazer parte de um clube exclusivo como este?**  
(questão não membros clube smart)

		N	Valido	196	
			Ausente	13	
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Valido	Não	73	34,9	37,2	37,2
	Sim	123	58,9	62,8	100,0
	Total	196	93,8	100,0	
Ausente	Sistema	13	6,2		
Total		209	100,0		

Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Anexo M - Avaliação do clube smart**

**Tabela 32- Q11. Com que frequência visita o clube smart, em média?  
(questão membros clube smart)**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não me lembro da última vez que acedi ao site	5	2,4	38,5	38,5
	1x mês	6	2,9	46,2	84,6
	1x 15 em 15 dias	2	1,0	15,4	100,0
	Total	13	6,2	100,0	
Ausente	Sistema	196	93,8		
Total		209	100,0		

Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Tabela 33 - Q12. Como classifica o clube smart face aos seguintes itens?  
(questão membros clube smart)**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Útil	13	1,0	5,0	3,308	1,3775	1,897
Actualizado	13	1,0	5,0	3,231	1,2352	1,526
Completo	13	1,0	5,0	3,154	1,0682	1,141
Relevante	13	1,0	5,0	3,231	1,3009	1,692
Intuitivo	13	1,0	5,0	3,462	1,0500	1,103
Complexo	13	1,0	5,0	3,000	1,2247	1,500
Interessante	13	1,0	5,0	3,308	1,2506	1,564
N válido (de lista)	13					

Escala: 1 - Nada e 5 – Muito

Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Tabela 34 - Q19. Avalie por favor o grau de interação que tem com o clube smart, através dos seguintes canais.  
(questão membros clube smart)**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Site	13	1,0	5,0	3,231	1,4233	2,026
Email	13	1,0	4,0	2,615	1,2609	1,590
Facebook	13	1,0	5,0	3,231	1,5892	2,526
Sms	13	1,0	4,0	1,615	,8697	,756
Telefone	13	1,0	2,0	1,462	,5189	,269
N válido (de lista)	13					

Escala: 1 – Nenhuma interação e 5 – Muita interação

Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.



**Tabela 35 - Q21. Classifique por favor a usabilidade do site clubesmart.pt nos seguintes dispositivos.**  
(questão membros clube smart)

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Via PC	13	2,0	5,0	4,154	1,1435	1,308
Via Tablet	13	1,0	5,0	4,077	1,4412	2,077
Via Mobile	13	1,0	5,0	3,308	1,5484	2,397
N válido (de lista)	13					

Escala: 1 – Muito má e 5 – Muito boa

Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Tabela 36 - Q23. Atribua por favor um grau de clareza à informação disponibilizada no clube smart.**  
(questão membros clube smart)

		N	Válido	13		
			Ausente	196		
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa	
Válido	2,0	1	,5	7,7	7,7	
	3,0	5	2,4	38,5	46,2	
	4,0	6	2,9	46,2	92,3	
	5,0	1	,5	7,7	100,0	
	Total	13	6,2	100,0		
Ausente	Sistema	196	93,8			
Total		209	100,0			

Escala: 1 – Nada clara e 5 – Extremamente clara

Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Tabela 37 - Q24. Como classifica a interação da marca com os membros do clube?**  
(questão membros clube smart)

		N	Válido	13		
			Ausente	196		
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa	
Válido	Inexistente	1	,5	7,7	7,7	
	Fraca	2	1,0	15,4	23,1	
	Indiferente	4	1,9	30,8	53,8	
	Boa	6	2,9	46,2	100,0	
	Total	13	6,2	100,0		
Ausente	Sistema	196	93,8			
Total		209	100,0			

Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Tabela 38 - Q26. Classifique por favor nas situações expostas abaixo, aquelas em que o clube smart demonstrou ser um fator influenciador na sua decisão. Atribua por favor um grau de influência.**  
(questão membros clube smart)

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variancia
Compra / recompra de um smart	13	1,0	4,0	2,462	1,1266	1,269
Manutenção/ Reparação do meu smart nas oficinas autorizadas da marca	13	1,0	5,0	2,846	1,5191	2,308
Compra de acessórios	13	1,0	4,0	2,615	1,3253	1,756
Participação em eventos da marca	13	1,0	5,0	3,154	1,1435	1,308
Seguro automóvel na marca	13	1,0	4,0	2,154	,9871	,974
N válido (de lista)	13					

Escala: 1 – Nada influente e 5 – Extremamente influente  
Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Tabela 39 - Q13b. A possibilidade de fazer parte de um clube de membros exclusivo que lhe oferecesse vantagens e descontos numa marca automóvel, seria um fator influenciador na decisão de compra do seu próximo carro?**  
(questão não membros clube smart)

		N	Valido	196		
				Ausente	13	
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa	
Valido	1,0	42	20,1	21,4	21,4	
	2,0	51	24,4	26,0	47,4	
	3,0	33	15,8	16,8	64,3	
	4,0	61	29,2	31,1	95,4	
	5,0	9	4,3	4,6	100,0	
	Total	196	93,8	100,0		
Ausente	Sistema	13	6,2			
	Total	209	100,0			

Escala: 1 – Nada influente e 5 – Extremamente influente  
Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Tabela 40 - Q15b. Atribua por favor um grau de relevância a cada um dos itens referidos abaixo, que o(a) influenciariam a aderir ao clube smart.**  
(questão não membros clube smart)

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variancia
Cartão de pontos (acumular de pontos sempre que faz a manutenção nas oficinas autorizadas da marca, compra de acessórios e outros)	196	1,0	5,0	3,474	1,0399	1,081
Estreita relação com a marca	196	1,0	5,0	3,378	1,0179	1,036
Descontos nos serviços da marca	196	1,0	5,0	4,020	,9056	,820
Parcerias/descontos com outras áreas/ indústrias (ex: Cinema, Festivais, Restaurantes, Hotéis, clubes de futebol)	196	1,0	5,0	3,796	,9867	,974
N válido (de lista)	196					

Escala: 1 – Nada relevante e 5 – Extremamente relevante  
Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Anexo N - Avaliação das áreas do clube smart**

**Tabela 41 - Q13. Atribua por favor um grau de relevância às áreas representadas atualmente no clube smart.  
(questão membros clube smart)**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Perfil, alertas e histórico do automóvel	13	4,0	5,0	4,538	,5189	,269
Ofertas (Parcerias e descontos)	13	2,0	5,0	4,462	,8771	,769
Mapas (Pesquisa de Oficinas autorizadas / Concessionários da marca)	13	1,0	5,0	4,077	1,1152	1,244
Simulador (Agendar a manutenção e simulação de custos da mesma)	13	1,0	5,0	4,462	1,1266	1,269
Acessórios e Collection	13	1,0	5,0	3,615	1,2609	1,590
N válido (de lista)	13					

Escala: 1 – Nada relevante e 5 – Extremamente relevante  
Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Tabela 42 - Q15. Atribua por favor um grau de relevância às áreas que gostaria de ver representados no clube smart.  
(questão membros clube smart)**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Área de alertas (próxima manutenção, eventos, etc)	13	3,0	5,0	4,615	,6504	,423
Área com informação de trânsito	13	3,0	5,0	4,077	,9541	,910
Área com informação sobre o posto de abastecimento mais próximo	13	3,0	5,0	4,231	,8321	,692
Área de Eventos (calendarização dos eventos organizados pela marca e fãs da marca/membros do clube)	13	2,0	5,0	4,462	,8771	,769
Nº de assistência em viagem (contacto directo em caso de acidente ou avaria)	13	4,0	5,0	4,769	,4385	,192
Apoio ao cliente (linha de apoio para dúvidas)	13	4,0	5,0	4,846	,3755	,141
Fórum: a partilha de conhecimento sobre o mundo automóvel e o espírito de grupo entre membros	13	3,0	5,0	4,385	,6504	,423
Cartão de pontos (acumular de pontos sempre que faz a manutenção nas oficinas autorizadas da marca, compra de acessórios smart e outros)	13	4,0	5,0	4,846	,3755	,141
N válido (de lista)	13					

Escala: 1 – Nada relevante e 5 – Extremamente relevante  
Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Tabela 43- Q16b. Atribua por favor um grau de relevância a cada uma das áreas indicadas abaixo, que o(a) influenciariam a aderir ao clube smart? (questão não membros clube smart)**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variancia
Perfil, alertas e histórico do automóvel	196	1,0	5,0	3,617	1,1008	1,212
Mapas (Pesquisa de Oficinas autorizadas / Concessionários da marca)	196	1,0	5,0	3,510	,9844	,969
Simulador (Agendar a manutenção e simulação de custos da mesma)	196	1,0	5,0	3,918	,9573	,916
Acessórios e collection	196	1,0	5,0	3,077	,9919	,984
Área com informação de trânsito	196	1,0	5,0	3,367	1,0897	1,187
Área com informação sobre o posto de abastecimento mais próximo	196	1,0	5,0	3,418	1,0468	1,096
Área de Eventos (calendarização dos eventos organizados pela marca e fãs da marca/membros do clube)	196	1,0	5,0	2,980	1,0716	1,148
Nº de assistência em viagem (contacto directo em caso de acidente ou avaria)	196	1,0	5,0	3,857	1,0328	1,067
Apoio ao cliente (linha de apoio para dúvidas)	196	1,0	5,0	3,842	,9977	,995
Fórum: a partilha de conhecimento sobre o mundo automóvel e o espírito de grupo entre membros	196	1,0	5,0	3,087	1,1713	1,372
N válido (de lista)	196					

Escala: 1 – Nada relevante e 5 – Extremamente relevante

Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

## Anexo O - Avaliação das parcerias e descontos do clube smart

**Tabela 44 - Q14. Atribua por favor, um grau de relevância às parcerias e descontos existentes no clube smart. (questão membros clube smart)**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variancia
Oferta de Autocolante do clube para o Smart	13	1,0	5,0	2,769	1,1658	1,359
5 Cent /Litro em gasolina em todos os postos da Repsol	13	4,0	5,0	4,308	,4804	,231
5% Desconto na tarifa online dos Hoteis Vila Gale	13	1,0	5,0	3,385	1,0439	1,090
Oferta de welcome drink (até 12 pessoas) nos restaurantes Tasca da esquina e Peixaria da Esquina	13	1,0	5,0	3,308	1,0316	1,064
Extensão de garantia por mais 2 anos, pelo valor 360€	13	4,0	5,0	4,462	,5189	,269
Oferta na manutenção de smarts com mais de 4 anos: Recolha e entrega do carro onde o cliente estiver	13	3,0	5,0	4,462	,7763	,603
Oferta na manutenção de smarts com mais de 4 anos: smart (fortwo) de substituição	13	3,0	5,0	4,462	,7763	,603
Oferta na manutenção de smarts com mais de 4 anos: Voucher de desconto (50 euros, para smarts com + de 8 anos)	13	3,0	5,0	4,538	,7763	,603
Autocolante QR Code afixado no smart (permite, em caso de acidente, o acesso imediato dos socorristas à Ficha de Segurança do automóvel)	13	1,0	5,0	4,385	1,2609	1,590
N válido (de lista)	13					

Escala: 1 – Nada relevante e 5 – Extremamente relevante

Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Tabela 45 - Q16. Atribua por favor um grau de relevância às parcerias e descontos que gostaria de ver representadas no clube smart.  
(questão membros clube smart)**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Descontos no seguro automóvel	13	4,0	5,0	4,615	,5064	,256
Ofertas ou descontos na manutenção em Oficinas Autorizadas da marca	13	4,0	5,0	4,923	,2774	,077
Desconto em vidros e escovas	13	4,0	5,0	4,615	,5064	,256
Desconto em peças e acessórios	13	4,0	5,0	4,692	,4804	,231
Descontos em bilhetes de cinema	13	3,0	5,0	4,308	,7511	,564
Descontos em museus	13	3,0	5,0	4,154	,6887	,474
Descontos em bilhetes/ passes para Festivais de Verão	13	3,0	5,0	4,308	,7511	,564
Lugares de estacionamento exclusivos em eventos públicos (ex: Festivais de Verão)	13	4,0	5,0	4,923	,2774	,077
Descontos/parcerias com clubes de futebol	13	3,0	5,0	4,077	,8623	,744
Parcerias/descontos com mais restaurantes	13	3,0	5,0	4,385	,6504	,423
Parcerias/descontos com mais hotéis, turismo rurais	13	4,0	5,0	4,462	,5189	,269
N válido (de lista)	13					

Escala: 1 – Nada relevante e 5 – Extremamente relevante  
Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Tabela 46 - Q14b. Atribua por favor um grau de relevância às parcerias e descontos apresentados abaixo.  
(questão não membros clube smart)**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
5 Cent /Litro em gasolina em todos os postos da Repsol.	196	1,0	5,0	3,689	1,0622	1,128
5% Desconto na tarifa online dos Hotéis Vila Gale.	196	1,0	5,0	3,230	1,0541	1,111
Oferta de welcome drink (até 12 pessoas) nos restaurantes Tasca da esquina e Pizarria da Esquina	196	1,0	5,0	2,949	1,1082	1,228
Extensão de garantia por mais 2 anos, pelo valor 360€	196	1,0	5,0	3,852	1,0735	1,152
Oferta na manutenção de smarts com mais de 4 anos: Recolha e entrega do carro onde o cliente estiver	196	1,0	5,0	4,311	,8653	,749
Oferta na manutenção de smarts com mais de 4 anos: smart (fortwo) de substituição	196	1,0	5,0	4,413	,8398	,705
Oferta na manutenção de smarts com mais de 4 anos: Voucher de desconto (50 euros, para smarts com + de 3 anos)	196	1,0	5,0	3,980	,9712	,943
Autocolante QR Code afixado no smart (permite, em caso de acidente, o acesso imediato dos socorristas a Ficha de Segurança do automóvel)	196	1,0	5,0	3,821	1,1385	1,296
N válido (de lista)	196					

Escala: 1 – Nada relevante e 5 – Extremamente relevante  
Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

**Tabela 47 - Q17b. Atribua por favor um grau de relevância às parcerias e descontos que gostaria de ver representadas no clube smart.  
(questão não membros clube smart)**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Descontos no seguro automóvel	196	1,0	5,0	4,316	,8898	,792
Ofertas ou descontos na manutenção em Oficinas Autorizadas da marca	196	1,0	5,0	4,301	,9037	,817
Descontos em vidros e escovas	196	1,0	5,0	4,077	,9388	,881
Oferta de extensão de garantia por mais 1 ano	196	1,0	5,0	4,158	,9394	,883
Desconto em gasolinhas ao abastecer o seu automóvel	196	1,0	5,0	4,276	,8976	,806
Ofertas ou descontos em hotéis	196	1,0	5,0	4,163	,9787	,958
Ofertas ou descontos em restaurantes	196	1,0	5,0	3,515	1,0645	1,133
Descontos em bilhetes de cinema	196	1,0	5,0	3,561	1,0724	1,150
Descontos em museus	196	1,0	5,0	3,546	1,0921	1,193
Descontos em bilhetes/passes para Festivais de Verão	196	1,0	5,0	3,459	1,1063	1,224
Lugares de estacionamento exclusivos em eventos públicos (ex: Festivais de Verão)	196	1,0	5,0	3,898	1,1000	1,210
Descontos/parcerias com clubes de futebol	196	1,0	5,0	3,224	1,1682	1,365
N válido (de lista)	196					

Escala: 1 – Nada relevante e 5 – Extremamente relevante  
Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.

Anexo P - Avaliação dos meios/canais




**Tabela 48 - Q25. Considera relevante a criação de uma APP para o clube smart?  
(questão membros clube smart)**

		N	Válido	13	
			Ausente	196	
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	4,0	7	3,3	53,8	53,8
	5,0	6	2,9	46,2	100,0
	Total	13	6,2	100,0	
Ausente	Sistema	196	93,8		
Total		209	100,0		

Escala: 1 – Nada relevante e 5 – Extremamente relevante  
Fonte: Elaboração própria através do uso do *software* SPSS.









## Anexo R - Presença digital da smart, Fiat e Mini



Plataformas				
Facebook	<b>Número de fãs:</b>	209.936 fãs	140.800 fãs	301.949 fãs
	<b>Raking Social Bakers:</b>	9º lugar	12º lugar	3º lugar
	<b>Frequência de comunicação:</b>	3x por semana	Diária (às vezes mais que uma vez por dia)	Diária (às vezes mais que uma vez por dia)
	<b>Tom de comunicação:</b>	Jovem, fun, informal, moderna, irreverente. A marca tem um ADN muito próprio e irreverente quando comparado com a concorrência (nada <i>hard selling</i> ), conseguindo captar a atenção dos fãs para temas menos atrativos, como os serviços pós-venda ou a promoção de seguros. Seja qual for a temática, a abordagem de comunicação é sempre original, fun e jovem.	Jovem, informal, moderna	Jovem, informal, moderna
	<b>Tom de resposta:</b>	Informal (tratamento por tu). Enquadra-se com o tom jovem e mais descontraído da marca.	O tom não é coerente. A marca tanto responde formal como informalmente. Por vezes o tom destoa do tom de comunicação da marca dentro da mesma plataforma.	Informal (tratamento por tu). Enquadra-se com o tom jovem e mais descontraído da marca.
	<b>Tipo de conteúdos:</b>	Produto, Eventos, Financiamento, Pós-Venda, Efemérides	Produto, Eventos, Passatempos, Efemérides, Clássicos. O tipo de conteúdos é mais promocional. O formato GIF é bastante utilizado pela marca.	Produto, Eventos, Rallys, Financiamento, Pós-Venda, Efemérides, Clássicos, UGC ( <i>User Generated Content</i> ). O formato GIF é bastante utilizado pela marca A marca promove regularmente UGC, fazendo reposts de fãs no mural e num álbum dedicado a " <i>criar mais laços entre os MINIacs de Portugal</i> "
	<b>Interações:</b>	O número de interações é constante (uma média de 50-60 interações por post). Sabendo-se que, na sua maioria se tratam de posts orgânicos, considera-se que este é um número bastante positivo, especialmente quando comparado com a Fiat e a Mini. Nota-se que conteúdos sem carro têm sempre piores resultados.	O número de interações não é constante e transversal a todas as diferentes temáticas comunicadas, o que sugere que em alguns casos, haja promoção de conteúdos. Nota-se uma maior interação em posts com referência ao modelo Fiat 500 comparativamente aos restantes conteúdos da página.	O número de interações na página é bastante elevado, pelo que se percebe que na sua maioria se tratam de posts promovidos, principalmente em posts de campanhas de financiamento.
<b>Frequência de resposta:</b>	Deficitária (até 4 dias) e por vezes demasiado formal	Regular (até 24h)	Regular (até 24h)	






Plataformas				
Instagram	<b>Número de seguidores:</b>	Não está presente nesta plataforma.	4.482	9.304
	<b>Frequência de comunicação:</b>		Diária (às vezes mais que uma vez por dia)	Diária (às vezes mais que uma vez por dia)
	<b>Tom de comunicação:</b>		Jovem, informal, moderna	Jovem, informal, moderno e próximo
	<b>Tipo de conteúdos:</b>		Mais emocional e muito centrado no modelo Fiat 500 e nos clássicos. Maior preocupação estética. Respeita a particularidade das legendas mais curtas e da utilização de <i>hashtags</i> e <i>emojis</i> , bem como a inexistência de logotipo da marca.	Muito focado no produto. Imagens de Lifestyle através da promoção de <i>UGC</i> . Maior preocupação estética. Respeita a particularidade das legendas mais curtas e da utilização de <i>hashtags</i> e <i>emojis</i> , bem como a inexistência de logotipo da marca.
<b>Interações:</b>	O número de interações é constante (uma média de 120-130 interações por post). Comentários muito reduzidos ou nulos. As composições gráficas/montagens têm um número de interações bastante reduzido quando comparados com imagens reais (sendo estas últimas, a génese do instagram).	O número de interações é constante e bastante elevado (uma média de 250 interações por post). A marca aposta muito em <i>reposts</i> , promovendo o diálogo e a interação não só com os autores dos conteúdos mas com outros <i>users</i> que se identificam e entram na conversação. Percebe-se não só que os <i>users</i> são receptivos ao que a marca partilha, como a marca se mostra disponível para fomentar esta interação constante.		

Plataformas				
Youtube	<b>Número de subscritores:</b>	966 Público maioritariamente masculino (64,6%) e mais jovem (entre os 18 e 34 anos). A maioria das interações com esta plataforma são feitas via desktop.	364	342
	<b>Frequência de comunicação:</b>	Mensalmente	Mensalmente	Ocasionalmente
	<b>Tom de comunicação:</b>	Jovem, fun, informal, moderna, irreverente	Jovem, informal, moderna	Jovem, informal, moderna
	<b>Tipo de conteúdos:</b>	Lançamento de produtos/campanhas, Eventos/Ações, Macking-of - Organizados em playlists específicas	Lançamento de produto (mais hard selling) - Organizados em playlists específicas	Lançamento de produtos, Eventos, Macking-of Campanhas - Organizados em playlists específicas
	<b>Interações:</b>	Existe um desfazamento grande de interações entre vídeos, consequência da promoção apenas de alguns conteúdos. As interações por parte dos subscritores são reduzidas e a monitorização das mesmas é inexistente por parte da marca.	Percebe-se que há um desfazamento grande de interações entre vídeos, o que sugere que alguns deles sejam promovidos. As interações por parte dos subscritores são reduzidas e a monitorização das mesmas é inexistente por parte da marca.	Percebe-se que há um desfazamento grande de interações entre vídeos, o que sugere que alguns deles sejam promovidos. As interações por parte dos subscritores são reduzidas e a monitorização das mesmas é inexistente por parte da marca.

Plataformas				
Website	<b>Imagem:</b>	Sóbria, apelativa e dinâmica.	Sóbria, monótona, pouco atrativa. Inexistência de conteúdos dinâmicos.	Irreverente, contemporânea e atrativa. No entanto, torna-se confusa devido ao excesso de conteúdo e dinamismo existente.
	<b>Tom de comunicação:</b>	Descontraído e informal. Uma linguagem menos hard selling comparativamente aos concorrentes.	Institucional, formal, <i>hard selling</i>	Descontraído, informal, <i>fun</i> , <i>hard selling</i>
	<b>Áreas do site:</b>	Principais áreas: Assistência smart; Usados smart; clube smart; Soluções de Financiamento; Marcar test drive; Centro de downloads. Diferenciadas e completas. Fácil navegação. Destaque para o configurador. Bastante funcional e atrativo.	Principais áreas: Modelos; Usados e Financiamento; Campanhas; Assistência e manutenção; Air Technology; Mundo Fiat. Diferenciadas e completas. Fácil navegação. Bastante funcional.	Principais áreas: MINI Novos; MINI Usados; Serviços e Acessórios; Descobrir; Concessionários. Diferenciadas e completas. Navegação complexa devido à existência de múltiplos filtros e passos entre áreas.
	<b>Tipo de conteúdos:</b>	Essencialmente focado nas características distintivas do carro.	Essencialmente informativo. Foco no produto e soluções de financiamento.	Essencialmente informativo. Foco no produto e soluções de financiamento.
	<b>Responsive:</b>	Optimizado para mobile e tablet	Optimizado para mobile e tablet	Optimizado para mobile e tablet

Plataformas				
Clubes de fãs	<b>Nome:</b>	smartistas (www.smartistas.pt)	Os amigos dos 600 e 500	Clube Mini de Portugal (www.cmp.pt)
	<b>Presença digital:</b>	website e Facebook (20.502 fãs)	Facebook (500 fãs)	Website e Facebook (1.437 fãs)
	<b>Ano de fundação:</b>	2012	2012	1997
	<b>nº de membros:</b>	1.812 membros	N/A	+ de 2.600 membros
	<b>Imagem:</b>	Antiquada e pouco atrativa	Pouco atrativa	Antiquada e pouco atrativa
	<b>Tom de comunicação:</b>	informal. Pouco coerente	Distante. O clube neste momento, limita-se à partilha de links sem qualquer tipo de diálogo associado.	informal e coerente.
	<b>Tipo de conteúdos:</b>	<p><b>Website:</b> Agregador de conteúdos de diversas plataformas. Desatualizado (última publicação em novembro de 2015). Defecitários e pouco estruturados (conteúdos dispersos e em várias línguas). Foca-se essencialmente em soluções práticas de problemas ou questões técnicas comuns aos proprietários de smart.</p> <p><b>Facebook:</b> Agregador de conteúdos de diversas plataformas. Actualizado. Atua como um repositório de informação utilitária da marca (notícias, eventos, lançamentos, curiosidades, etc).</p>	<p><b>Facebook:</b> Agregador de conteúdos de diversas plataformas. Apesar de ter nascido com o propósito de dinamizar as actividades entre membros, este clube parece não estar a cumprir o seu objectivo, uma vez que actua como um repositório de vídeos sobre clássicos, sem qualquer tipo de contextualização. A interação entre membros é praticamente inexistente.</p>	<p><b>Website:</b> Desatualizado (última publicação em março de 2016). Conteúdos nativos, diversificados e organizados entre si.</p> <p><b>Facebook:</b> Agregador de conteúdos próprios. Actualizado. Foca-se essencialmente na divulgação/cobertura com fotografias e vídeos de encontros entre membros.</p>
	<b>Áreas do site:</b>	Praticamente inexistentes. Conteúdos dispersos entre as duas únicas áreas: Geral e Tutoriais.	N/A	Principais áreas: O clube; O Mini; Press; Sócios; Galerias; Fórum, Contactos e Newsletter. O registo neste clube implica o pagamento anual de uma quota.
<b>Parcerias:</b>	Não tem	N/A	Jardim zoológico de Vila Nova de Gaia; Sea Life (Porto) e Hotéis rurais Casa de São Pedro e Vale do Rio.	
<b>Responsive:</b>	Não otimizado para mobile e tablet	N/A	Não otimizado para mobile e tablet	

Plataformas				
Clube da marca	<b>Nome:</b>	clube smart (www.clubesmart.pt)		
	<b>Presença digital:</b>	Website		
	<b>Ano de fundação:</b>	2013		
	<b>nº de membros:</b>	7.475 membros 49% dos membros são mulheres 51% dos membros são homens 58,83% dos utilizadores têm entre 25 e 44 anos 17,46% dos utilizadores têm entre 18 e 24 anos (segmento em crescimento)		
	<b>Imagem:</b>	Moderna e atrativa, mas muito confusa. Sobreposição de elementos gráficos e composições desajustadas e desorganizadas.		
	<b>Tom de comunicação:</b>	Informal. Fora os conteúdos fixos da página e a promoção de determinadas campanhas, a marca não comunica com os seus membros. Não existe conversação nem relação.		
	<b>Tipo de conteúdos:</b>	Não é claro o propósito deste site. Em lugar nenhum é explicada a essência e missão do clube smart (o que é, quem pode fazer parte e quais as vantagens). O utilizador fica confuso e disperso na falta de informação e encadeamento lógico da mesma. Conteúdos escassos, pouco explicativos, dispersos e repetidos.		
	<b>Áreas do site:</b>	Principais áreas: Home; O teu smart; Ofertas; Mapa; Simulador Mal organizadas e pouco definidas. Uso praticamente exclusivo da área das ofertas e do simulador. O simulador é a área mais importante e utilizada do site.		
	<b>Usabilidade:</b>	A usabilidade é bastante negativa. O site não é intuitivo nem funcional. Os dados do Google Analytics do último ano (2015 - 2016), comprovam a pouca ou quase inexistente interação dos seus membros com o site: Novos visitantes: 68,4% Visitantes que retornam: 31,6% Taxa de rejeição: 83,25% Duração média da sessão: 00:01:00 Durante o último ano, a maioria das visitas ao site foi feita através de plataformas sociais (38%) e de Pesquisas Pagas (Ad Words - 30,9%). O histórico mostra-nos que cada vez menos as pessoas acedem ao clube de forma directa (nos anos anteriores a maioria das visitas era feita desta forma - 26,5%, hoje são cerca de 18,8%), o que pode significar um desinteresse cada vez maior pela plataforma. 91,2% dos utilizadores desistem na home page do site. As duas áreas com menos desistências são a área do Simulador (38,6%) e das Ofertas (34,4%).		
	<b>Responsive:</b>	Não otimizado para mobile e tablet. Contrariamente aos anos anteriores, entre 2015 e 2016, as sessões em mobile ultrapassaram pela primeira vez as sessões em desktop. Dados do Google Analytics mostram que: 65,88% das sessões são iniciadas através de mobile, comparativamente aos 24,54% em desktop e 9,58% em tablet. Em mobile a taxa de rejeição é de 88,14%, sendo o tempo médio de visita neste dispositivo inferior a 1 minuto (cerca de 46 segundos).		
<b>Interesses dos membros:</b>	As categorias pelas quais os membros mostram maior afinidade e interesse são: Filmes, TV, fãs de desporto e de futebol, "new junkies", "technophiles". Os dois segmentos de mercado com mais afinidade são: "Autos & Vehicles/Motor Vehicles/Motor Vehicles (Used)" com 5,29% e viagens, hotéis e estadias com 3,31%.			
<b>Estratégia de CRM:</b>	Não existe.			
Não tem		Não tem		