

**CASO PEDAGÓGICO: A FIDELIZAÇÃO
NA ESTRATÉGIA COMERCIAL DA PROTESTE BRASIL**

Maria Glicínia Fragoso de Lima Ferreira

Tese de Mestrado em Marketing

Orientador:

Prof. Joaquim Vicente Rodrigues, Prof. Auxiliar convidado, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os que me apoiaram e me deram força na realização deste trabalho, bem como, a todas as pessoas especiais que fazem parte da minha vida e que durante este tempo usufruíram menos da minha companhia e disponibilidade, não esquecendo os meus animais – com quem muito podemos aprender sobre fidelidade! - e que beneficiaram de menos passeios e mimos.

Agradeço a todos os meus colegas da PROTESTE, da DECO PROTESTE e da TEST-ACHATS que se disponibilizaram e me facultaram informação preciosa para a elaboração desta tese.

Um particular agradecimento ao meu orientador, Professor Joaquim Vicente Rodrigues, âncora fundamental na realização deste trabalho que, com os seus vastos conhecimentos e o seu caloroso apoio humano, me guiou pelos bons caminhos ao longo deste percurso.

RESUMO

A grande máxima de Philippe Kotler “conquistar um novo cliente custa entre 5 a 7 vezes mais que manter um atual” não é questionável. Com efeito, vários estudos suportam que reter clientes é menos dispendioso e uma vantagem competitiva mais sustentável do que angariar novos. Contudo, apesar dos conceitos – fidelização e retenção – aparecerem frequentemente misturados, são diferentes. Enquanto a retenção implica tentar salvar uma relação quando o cliente já se encontra insatisfeito, um cliente bem cuidado e satisfeito encontra-se fidelizado. Deste modo, a fidelização dos respetivos clientes assume, cada vez mais, uma importância crescente junto dos gestores das empresas.

Neste sentido, pareceu-me de extrema relevância trabalhar esta matéria na minha tese de mestrado. Para este efeito, decidi estudar a associação brasileira de consumidores PROTESTE, com enfoque na sua estratégia de fidelização. A PROTESTE faz parte do grupo *Euroconsumers* através de um acordo de colaboração internacional, da qual também faz parte a DECO PROTESTE em Portugal.

Apesar de ser a associação do grupo *Euroconsumers* com maior potencial de crescimento, é a que tem tido maior dificuldade em atingir os objetivos comerciais e os níveis de receita e de rentabilidade desejados, sobretudo devido à elevada taxa de perda de associados.

Considero, assim, que a elaboração de um caso de estudo baseado num caso real e os respetivos conhecimentos adquiridos, são uma boa oportunidade para partilhar com outros, nomeadamente, alunos e docentes do ensino superior pós-graduado de Gestão, Marketing e Comunicação, bem como, quadros de empresas relacionados com as áreas de Marketing e Comunicação. O objetivo é contribuir para a aprendizagem de estudantes que pretendam aprofundar os seus conhecimentos em Marketing, com enfoque em estratégia de fidelização, e inteirar-se dos fatores estratégicos de uma realidade empresarial menos comum, como é a de uma organização sem fins lucrativos. Até porque, mesmo numa organização sem fins lucrativos, é necessário ter em conta a sustentabilidade do negócio.

Palavras-chave: Consumidor, Marketing, Marketing Relacional, Fidelização

ABSTRACT

The great maxim of Philippe Kotler "winning a new client costs 5 to 7 times more than maintaining a current one" is not questionable. Indeed, several studies have argued that retaining customers is less costly and a more sustainable competitive advantage than raising new ones. However, although the concepts - retention and loyalty - often appear mixed, they are different. While retention involves trying to save a relationship when the customer is already dissatisfied, a well-cared and satisfied customer is loyal. In this way, the loyalty of its customers is becoming increasingly important among company managers.

In this sense, it seemed extremely relevant to me to work on this subject in my master's thesis. To this end, I decided to study the Brazilian consumer association PROTESTE, focusing on its loyalty strategy. PROTESTE is part of the Euroconsumers group through an international collaboration agreement, which is also part of DECO PROTESTE in Portugal.

Although it is the association of the Euroconsumers group with the greatest growth potential, it is the one that has had the greatest difficulty in achieving the commercial objectives and the desired levels of revenue and profitability, mainly due to the high loss rate of associates.

I therefore consider that the development of a case study based on a real case and the acquired knowledge is a good opportunity to share with others, namely, post-graduate students and professors of Management, Marketing and Communication, as well as company staff related to Marketing and Communication. The goal is to contribute to the learning of students who wish to deepen their knowledge in Marketing, focusing on loyalty strategy, and learn the strategic factors of a less common business reality, such as a non-profit organization. In fact, even in a non-profit organization, it is necessary to take into account the sustainability of the business.

Keywords: Consumer, Marketing, Marketing Relational, Loyalty

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	II
RESUMO.....	III
ABSTRACT.....	IV
1. CASO	1
1.1. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	1
1.2. DADOS ORGANIZADOS POR TEMAS.....	3
1.2.1. Introdução histórica.....	3
1.2.2. Análise externa.....	4
1.2.2.1. Análise da Envolvente.....	4
1.2.2.2. O setor das associações de consumidores no Brasil.....	9
1.2.2.3. A concorrência.....	12
1.2.2.3.1. Concorrência direta.....	12
1.2.2.3.2. Concorrência indireta.....	14
1.2.2.4. O consumidor brasileiro.....	17
1.2.2.4.1. Consumo das famílias.....	19
1.2.2.4.2. Comportamento e hábitos de consumo.....	21
1.2.3. Análise interna da PROTESTE.....	23
1.2.3.1. Breve caracterização.....	23
1.2.3.2. Perfil do associado.....	25
1.2.3.3. Portfólio de produtos e serviços.....	26
1.2.3.3.1. Produtos oferecidos.....	27
1.2.3.3.2. Serviços prestados.....	28
1.2.3.4. Atividades promocionais.....	30
1.2.3.5. Política de preço.....	35
1.2.3.6. Comunicação	36
1.2.3.7. Ações de fidelização.....	38
1.2.3.8. Recursos humanos.....	39
1.2.3.9. Situação económico-financeira.....	39
1.2.4. Vantagens competitivas da PROTESTE.....	40
1.2.5. Fatores críticos de sucesso do setor.....	40
1.3. SÍNTESE DO PROBLEMA E QUESTÕES.....	41
1.4. ANEXOS.....	43

2. NOTA PEDAGÓGICA.....	44
2.1.PÚBLICO-ALVO.....	44
2.2.OBJETIVOS PEDAGÓGICOS.....	44
2.3.REVISÃO DA LITERATURA.....	46
2.3.1. Marketing.....	46
2.3.1.1.Marketing 3.0.....	46
2.3.1.2.Estratégia e plano de marketing.....	46
2.3.1.3.Estratégia integrada de comunicação.....	49
2.3.1.4.Marketing Research.....	52
2.3.2. Marketing relacional.....	60
2.3.2.1.CRM e CMR.....	62
2.3.2.2.E-CRM.....	62
2.3.3. Comportamento do consumidor.....	63
2.3.4. Fidelidade atitudinal e comportamental.....	66
2.3.5. Programas de fidelização.....	69
2.3.6. Retenção.....	73
2.4.FERRAMENTAS DE ANÁLISE.....	74
2.5.PLANO DE ANIMAÇÃO.....	75
2.6.QUESTÕES DE ANIMAÇÃO A COLOCAR AOS ALUNOS.....	77
2.7.RESOLUÇÃO.....	78
2.8.ANEXOS À NOTA PEDAGÓGICA.....	100
2.8.1. Slides de apresentação do caso.....	100
2.8.2. Slides de resolução.....	110
3. ILAÇÕES PARA A GESTÃO.....	121
4. BIBLIOGRAFIA.....	122

Índice de figuras, gráficos e quadros

Figura 1. Processo geral de elaboração de uma estratégia de marketing

Figura 2. O Triângulo de Ouro do Posicionamento

Figura 3. A sequência das decisões de comunicação

Figura 4. Tipologia de estudos de mercado

Figura 5. Etapas do processo de pesquisa em marketing

Figura 6. Tipos de *research Design*

Figura 7. Técnicas de escala

Figura 8. Hierarquia das necessidades de *Maslow*

Figura 9. Modelo conceptual de fidelidade

Gráfico 1. Evolução da taxa de perda de associados da PROTESTE (2013 – 2016)

Gráfico 2. Evolução da taxa de penetração do *site* da PROTESTE (2013 - 2016)

Gráfico 3. Evolução da taxa de inflação no Brasil (2012 - 2016)

Gráfico 4. Distribuição das pessoas de 25 anos ou mais de idade, por grupos de anos de estudo - Brasil - 2007/2015

Gráfico 5. Evolução da taxa de desemprego no Brasil (2006 - 2016)

Gráfico 6: Evolução das unidades de emplacamento (licenciamento das placas de matrícula) de veículos em 2016 no mercado brasileiro

Gráfico 7. Evolução mensal do volume de compras de produtos (2013 - 2016)

Gráfico 8. Evolução do número de subscritores da revista Proteste (2002 - 2016)

Gráfico 9. Evolução do número de subscritores da revista Dinheiro & Direitos (2006 – 2016)

Gráfico 10. Repartição das técnicas de recrutamento em 2016

Quadro 1. Classes sociais por escalões de Salário-Mínimo em Reais em 2016

Quadro 2. Classes sociais por sistema de pontos 2016

Quadro 3. Distribuição das classes sociais para 2016

Quadro 4. Despesas e investimentos das famílias - percentagem/escalão de rendimento 2015

Quadro 5. Gastos com consumo das famílias em percentagem por escalão de rendimento 2015

Quadro 6. Alocação do volume de cerveja consumido por bimestre (2011 – 2013)

Quadro 7. Indicadores relativos ao perfil atual dos associados na associação brasileira e nas congéneres europeias

Quadro 8. Principais indicadores financeiros da PROTESTE de *Profit & Loss* - demonstrativo de lucros e perdas – (2015 – 2018).

Quadro 9. A matriz de comunicação

Quadro 10. Metodologias qualitativas

Quadro 11. Metodologias quantitativas

Quadro 12. Amostragem – passos na definição da amostra

Lista de siglas e abreviações

BI – Budget Initial (orçamento inicial)

BR – Budget Revised (orçamento revisto)

BRL – Real Brasileiro

B2B – Business to business

CLV – Customer Lifetime Value

CMR – Customer Managed Relationships

CRM – Customer Relationship Management

DPC – Debate, Protest and Claim

DRA – Direct Response Advertisement

DRTV – Direct Response Television

E-CRM – Electronic Customer Relationship Management

IVR - Interactive Voice Response

KPI – Key Performance Indicator

MR – Marketing Relacional

NCM – Nomenclatura Comum do Mercosul

RE – Resultados Reais

RFID – Radio-Frequency Identification

RH – Recursos Humanos

RM – Relationship Marketing

ROI – Return on Investment

SM – Salários-mínimo

WOM – Word of mouth

1. CASO

1.1. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

A principal dificuldade da associação brasileira PROTESTE prende-se com a sua sustentabilidade económico-financeira, cujos resultados líquidos têm, desde sempre, registado valores negativos. O principal fator determinante é a elevada taxa de perda de associados cuja evolução é possível verificar no gráfico 1. À data de dezembro de 2016, situava-se em 40%. Na mesma data, esta taxa era de 20% na associação congénere belga, 33% na espanhola, 21% na italiana e 26% na portuguesa.

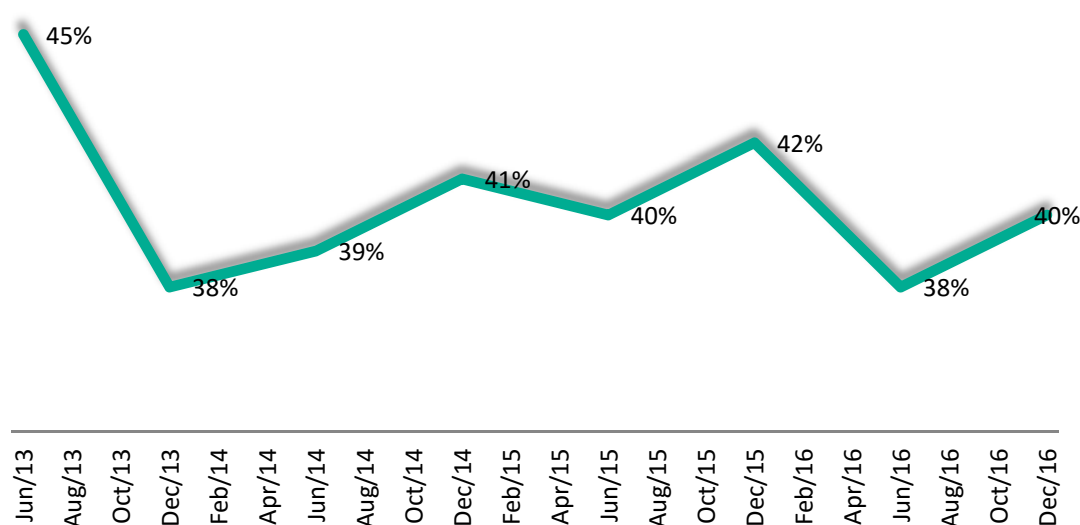


Gráfico 1. Evolução da taxa de perda de associados da PROTESTE entre 2013 e 2016

Fonte: dados *Euroconsumers*

Por outro lado, a percentagem de associados que utiliza os diversos serviços e vantagens é muito baixa.

A taxa média de utilização das vantagens exclusivas que oferecem descontos e condições especiais numa rede de parceiros (Seguro de Vida, Seguro Automóvel, Plano Odontológico, Orientação Médica Gratuita, etc.) em 2016 foi apenas de 1% na PROTESTE contra 23% na associação belga, 21% na associação italiana e de 15% na associação portuguesa.

Outro exemplo é a taxa de penetração do *site* (indicador que mede o número de associados registados que visitam o *site* relativamente ao número de visitas) que se situa em 11,4% em novembro de 2016, conforme informação no gráfico 2.

A título comparativo, a taxa de penetração dos *sites* nas associações dos restantes países do grupo em novembro de 2016, era de: 32% na Bélgica, 36% em Espanha, 43% em Itália e de 17% em Portugal.

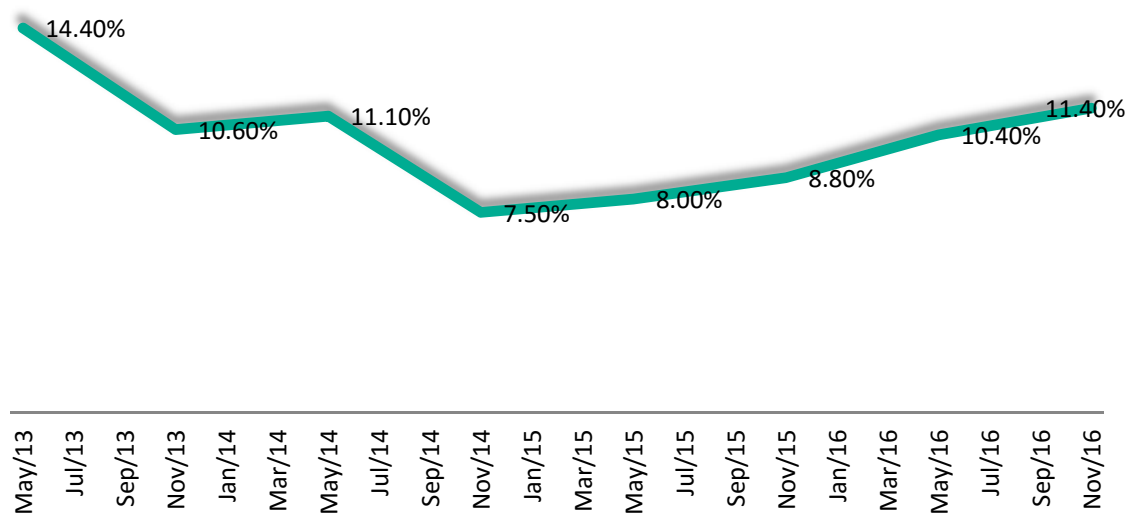


Gráfico 2. Evolução da taxa de penetração do site da PROTESTE entre 2013 e 2016

Fonte: dados *Euroconsumers*

Deste modo, e com foco na respetiva estratégia de fidelização, este caso pedagógico pretende, em grandes linhas:

- Avaliar o posicionamento atual da PROTESTE no mercado
- Identificar os fatores que dão origem à elevada taxa de perda de associados
- Averiguar como é apercebida a qualidade das vantagens e dos serviços oferecidos aos associados
- Propor medidas que contribuam para aumentar a fidelização dos associados.

1.2. DADOS ORGANIZADOS POR TEMAS

Para analisar a estratégia de fidelização e de retenção dos associados da associação brasileira PROTESTE, identificar problemas e propor ações corretivas e soluções, a portuguesa Maria foi convidada como consultora interna pelo grupo Euroconsumers, devendo deslocar-se mensalmente ao Brasil durante 6 meses, aí permanecendo durante uma semana em cada visita.

Maria é responsável de Marketing na DECO PROTESTE em Lisboa há mais de 7 anos, função que desempenha com todo o profissionalismo e empenho. Afinal, trabalhar na área da defesa do consumidor é para ela uma enorme honra e prazer.

Neste sentido, Maria aceitou com verdadeira motivação, e sem hesitar, este convite. Acredita que este novo desafio poderá dar um forte contributo para a organização, ao mesmo tempo que contribui para a sua valorização profissional e acrescenta valor à sua formação pessoal ao conhecer uma nova realidade e cultura.

Maria iniciou a sua função no segundo trimestre de 2016, tendo aterrado pela primeira vez no aeroporto Internacional do Rio de Janeiro – Galeão a 14 de maio.

1.2.1. Introdução histórica

A PROTESTE – Associação Brasileira de Defesa do Consumidor é uma entidade civil sem fins lucrativos, apartidária, independente de governos e empresas, que atua na defesa e no fortalecimento dos direitos dos consumidores brasileiros. Foi fundada em 16 de julho de 2001, encontra-se sediada no Rio de Janeiro e conta com cerca de 250.000 associados à data de dezembro de 2016. Possui uma sucursal em S. Paulo onde se situa o departamento de Relações Institucionais.

A PROTESTE é a maior associação de consumidores da América Latina apesar de deter níveis baixos de notoriedade.

Atua sobretudo em 2 grandes vertentes: a área **comparar** através dos testes comparativos que publica nas revistas e no *site* e a área **reclamar** que assenta no apoio jurídico.

Por meio de um acordo de colaboração internacional, faz parte do grupo *Euroconsumers* que agrega outras organizações de consumidores: a *Test-Achats* (na Bélgica), a OCU (em Espanha), a *Altroconsumo* (em Itália) e a DECO PROTESTE (em Portugal),

1.2.2. ANÁLISE EXTERNA

1.2.2.1. Análise da Envolvente

Ao atravessar a cidade de táxi em direção ao hotel na Barra da Tijuca, Maria comprovou a beleza natural do Rio de Janeiro, de que tanto ouvira falar. As montanhas, a vegetação, o mar e as lagoas integravam-se na perfeição. Pena a vista das favelas com casas de tijolos à vista, a maioria sem teto e toda aquela pobreza circundante. Apesar do trânsito não ser excessivo (era um sábado), levou cerca de uma hora a chegar ao hotel. A distância era grande, a cidade é enorme. O hotel situava-se em frente ao mar numa zona residencial agradável e contrastante com a que acabara de atravessar. Estava um final de tarde magnífico com sol e calor, apetecia ir à praia. Aproveitou para passear um pouco ao longo do paredão, repleto de outros transeuntes, uns a pé, outros de bicicleta, enquanto se deixava envolver pelo ambiente descontraído, quente e tropical, apesar do início do inverno.

Envolvente Político-Legal

No âmbito da sua expansão marítima, em 9 de março de 1500, uma frota de 13 navios partiu do Rio Tejo em Lisboa aparentemente com destino às Índias, sob o comando de Pedro Álvares Cabral. Após passar as ilhas de Cabo Verde, rumou a oeste até avistar terras brasileiras a 21 de abril e ancorando no litoral da Bahia em Porto Seguro. Assim foi o descobrimento do Brasil pelos portugueses, cuja independência de Portugal ocorreu em 1822. O Brasil tem uma área geográfica de 8.514.877 quilómetros quadrados sendo considerado o 5º país maior do mundo, localiza-se a leste da América Latina e comporta clima equatorial, tropical, tropical de altitude, tropical atlântico, subtropical e semiárido.

É uma república presidencialista, governada pela Constituição promulgada em 1988, administrativamente dividida em 26 estados, 1 distrito federal e 5.561 municípios.

Em termos geográficos, os estados estão distribuídos em 5 regiões:

- **Norte:** os estados de Rondônia, Acre, Amazonas, Roraima, Pará, Amapá e Tocantins;
- **Nordeste:** Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia;
- **Sudeste:** Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro e São Paulo;
- **Sul:** Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul;
- **Centro-Oeste:** Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás e o Distrito Federal.

O Brasil apresenta diferenças substanciais entre a população urbana e a rural, os estados do Norte e do Sul, os pobres e os ricos. Mesmo em contexto urbano, as desigualdades sociais são

latentes. No Rio de Janeiro e numa área relativamente próxima, podemos passear pelas zonas mais nobres tais como, o Leblon, Copacabana, Ipanema e, seguidamente, defrontar-nos com as favelas circundantes, nomeadamente, a Favela da Rocinha, uma das mais conhecidas.

O sistema de pagamento através do débito bancário tornou-se mais restritivo. A nova lei da Receita Federal obriga a que o cliente dê a respetiva autorização a cada débito. Anteriormente bastava a autorização uma única vez. Adicionalmente, metade da população brasileira não tem conta bancária devido aos elevados custos de manutenção a suportar e às condições exigentes impostas pelos bancos para abertura de uma conta bancária. Neste sentido, e cada vez mais, a maioria das empresas opta por pagamentos através de cobrança postal ou cartão de crédito. Na verdade, 90% dos brasileiros utiliza o cartão de crédito para efetuar pagamentos, cujo prazo de validade é elevado, podendo parcelar até um determinado limite sem pagamento de juros.

Por outro lado, o sistema de impostos é complexo. As taxas de importação são extremamente elevadas e fixadas de acordo com a respetiva codificação de produtos e serviços (NCM – Nomenclatura Comum do Mercosul), podendo atingir 90% a 100% de impostos sobre a fatura. Outros impostos são retidos na fonte, antes de se proceder ao pagamento ao fornecedor.

Os custos de transporte e distribuição são igualmente elevados dado o Brasil ser um país com uma grande amplitude geográfica.

Contudo, a legislação relativa à privacidade dos dados (vida privada) é praticamente inexistente, não existindo uma autoridade nacional de controlo e fiscalização de dados pessoais. O sistema jurídico nacional é lento, ineficiente e dispendioso. As regras diferem de região para região e não existem critérios de uniformização para regulamentar os litígios. Adicionalmente, as leis de trabalho são demasiado permissivas.

Acresce o clima de instabilidade social e política que dificulta o reequilíbrio social e económico. Após 6 meses de incerteza política, a 12 de maio de 2016, o Senado votou a destituição de Dilma Rousseff da presidência do Brasil. Michel Temer, vice-presidente, assumiu, assim, a chefia do país.

Envolvente Económica

A região Sudeste do Brasil que inclui os estados de S. Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo é a zona mais industrializada e tecnologicamente mais avançada. Contribui com 55% para o Produto Interno Bruto, 32% relativos a produção agrícola nacional, 83% a

extração de minerais e 60% a indústria segundo dados de 2005 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

A região do Centro-Oeste, que representa cerca de 22% do território e onde se situa a capital Brasília, é a que apresenta um crescimento económico mais significativo. Brasília contribui com 35% para o Produto Interno Bruto desta região (IBGE, 2005).

A região Nordeste é a região mais pobre do Brasil contribuindo apenas com 13,8% do Produto Interno Bruto (IBGE, 2005). Contudo, o turismo nas praias próximas de S. Salvador, Recife e Fortaleza promete expandir-se.

A região Norte que representa quase 42% do território nacional é a região menos populosa e mais habitada por indígenas.

A região Sul é conhecida pelo seu desenvolvimento agrícola e qualidade de vida em cidades tais como Curitiba. Em 2003, contribuía com cerca de 19% para o Produto Interno Bruto e com mais de 33% para a produção nacional agrícola (IBGE, 2005).

Em 1991, o Brasil, a Argentina, o Paraguai e o Uruguai assinaram o tratado de Assunção criando um Mercado Comum do Sul. Estabeleceram uma tarifa externa comum, adotaram uma política comercial comum e coordenaram as suas políticas macroeconómicas enquanto harmonizaram as respetivas legislações. Apesar dos progressivos desenvolvimentos de integração nos mercados do Sul, entre 1995 e 2002, os Estados Unidos continuaram a ser o maior investidor no Brasil.

Os altos custos de financiamento no Brasil têm restringido investimentos em certos setores. A falta de infraestruturas (em particular de transporte), as taxas de importação nos Estados Unidos e o protecionismo europeu são algumas das razões que têm impedido o desenvolvimento de exportações de outros produtos. Neste sentido e devido a uma série de razões, o Brasil não tem sido capaz de desenvolver devidamente a sua política económica.

Em 2015, a economia brasileira registou o pior desempenho do último quarto de século. A contração da economia terá sido de 4 %, a inflação foi superior a 10 %, as finanças públicas deterioraram-se e os escândalos de corrupção diminuíram a confiança dos consumidores.

Com a queda da inflação para 6,3% no final de 2016, conforme ilustra o gráfico 3., o banco central brasileiro decidiu diminuir a taxa de juro diretora, o que deve contribuir para revitalizar a atividade económica e ajudar o Brasil a emergir da recessão. Contudo, a recuperação tenderá a ser ligeira e o crescimento inferior a 1% em 2017, sendo necessário algum tempo para o Brasil atingir um dinamismo em linha com o seu potencial (PROTESTE Investe nº 973 de 17 de janeiro 2017).

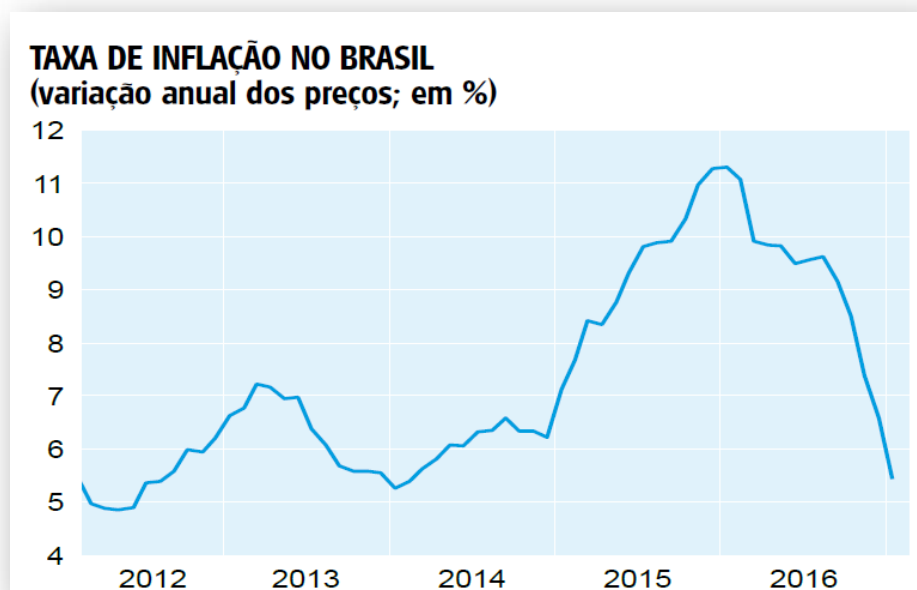


Gráfico 3. Evolução da taxa de inflação no Brasil entre 2012 e 2016

Fonte: PROTESTE Investe n.º 979 de 28 de fevereiro de 2017

Envolvente Social e Demográfica

População

O Brasil tem mais de 204 milhões de habitantes, sendo S. Paulo o estado mais populoso com mais de 44 milhões (fonte: IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Diário Oficial da União, 2015).

Desde o século XIX até meados da década de 1940, o Brasil detinha altas taxas de natalidade e de mortalidade. Com a incorporação de avanços nas políticas de saúde pública, tais como os antibióticos, o País registou uma queda nas taxas de mortalidade. Nos anos de 1980 e 1990, a diminuição da taxa de natalidade, devido à propagação da esterilização feminina no País, contribuiu para a continuidade das quedas das taxas de crescimento: 1,93% entre 1980 e 1991 e 1,64% entre 1991 e 2000 (IBGE, 2003).

Os principais problemas sociais dizem respeito à violência, ao crime organizado, ao tráfico de drogas, aos raptos infantis e aos assaltos.

A esperança média de vida é de 69,7 anos para os homens e de 77 anos para as mulheres. A percentagem da população com menos de 15 anos é de 23,8% e acima de 65 anos é de 7,6%.

A população do Brasil caminha a passos largos rumo a um padrão demográfico com predominância de população adulta e idosa.

Uma atenção especial deveria estar voltada para as regiões mais carentes em termos de infraestrutura sanitária e para as localidades onde não existem postos de saúde com possibilidade de internamento para o atendimento à população.

Educação

A educação nas escolas públicas continua a ser precária apesar das tentativas do governo para melhorar os padrões. Cerca de 97% das crianças entre os 7 e os 14 anos frequentam a escola, mas os problemas relacionados com a qualidade da educação persistem, tais como: a vadiagem, os baixos resultados escolares, a iliteracia e os professores mal preparados.

No entanto, o nível de instrução / escolaridade aumentou de 2007 para 2015, como é possível verificar no gráfico 4. O grupo de pessoas com pelo menos 11 anos de estudo, na população de 25 anos ou mais de idade, passou de 24,7% para 30,7%.

Por outro lado, o nível de instrução feminino manteve-se mais elevado que o masculino. Em 2014, no grupo de 25 anos ou mais de idade, a parcela com pelo menos 11 anos de estudo representava 40,3%, para os homens e 44,5%, para as mulheres.

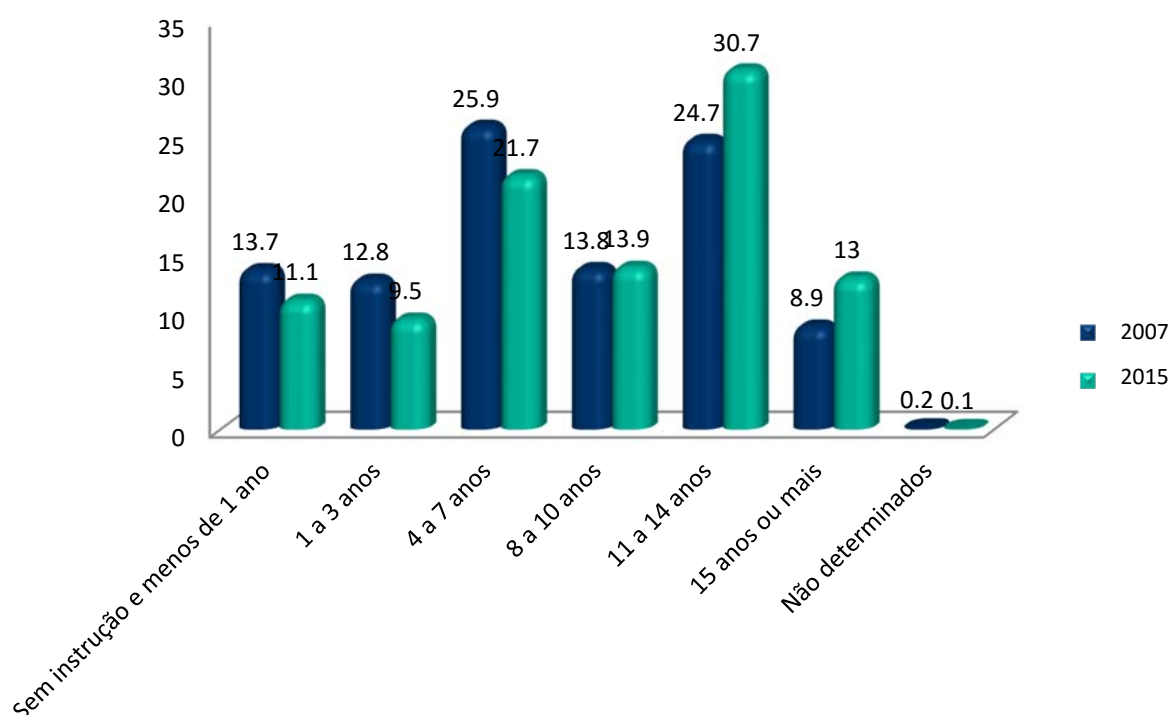


Gráfico 4. Distribuição das pessoas de 25 anos ou mais de idade, por grupos de anos de estudo - Brasil - 2007/2015

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (2017)

Trabalho

No período de 2007 a 2014, o rendimento médio mensal real do trabalho mostrou tendência de crescimento, que foi mais acentuado a partir de 2011 mas perdeu força em 2014 (IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2013/2014). Em 2014, o rendimento médio de trabalho das mulheres representava 74,6% daquele auferido pelos homens, mais elevado.

Em Fevereiro de 2016, a taxa de desemprego registou um forte aumento situando-se em 8,2%, conforme demonstra o gráfico 5., face a 7,6% em janeiro e 5,8% em março de 2015.

Esta é a maior taxa de desemprego desde maio de 2009. O número de desempregados no Brasil duplicou desde o início de 2015. Com o prolongar da atual recessão, a situação continuará certamente a deteriorar-se no mercado de trabalho.

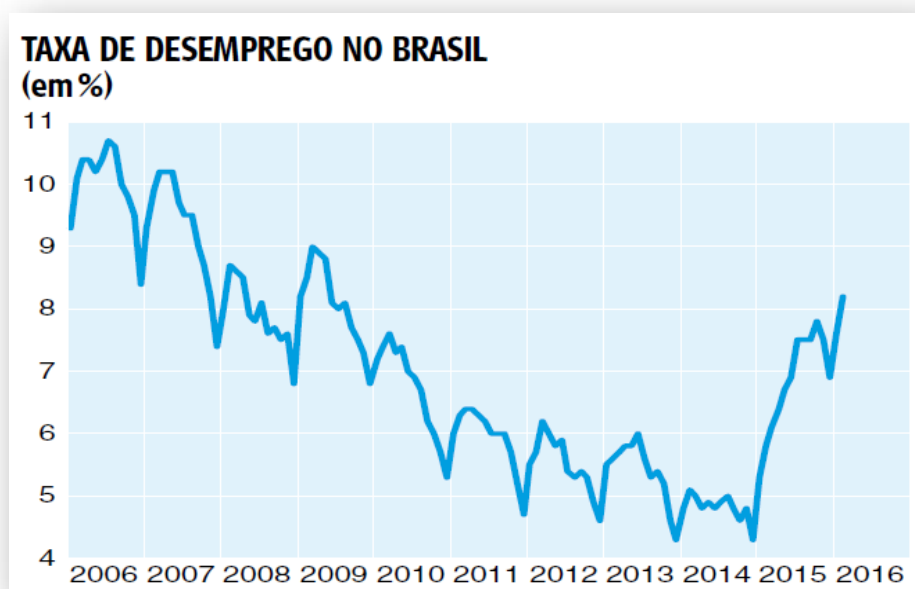


Gráfico 5. Evolução da taxa de desemprego no Brasil entre 2006 e 2016

Fonte: PROTESTE Investe n.º 935 de 29 de março 2016

1.2.2.2.O Setor das associações de consumidores no Brasil

Caracterização do setor

A 15 de março de 1962, o presidente John F. Kennedy reconheceu o caráter universal da proteção dos direitos dos consumidores em mensagem ao Congresso Nacional dos Estados Unidos. Por esse motivo, no dia 15 de março comemora-se o Dia Mundial dos Direitos do Consumidor.

No Brasil, as consequências provocadas pela industrialização das décadas de 1960 e 1970, o

processo inflacionário e a consequente elevação do custo de vida, desencadearam fortes mobilizações sociais e na década de 1970, surgiram os primeiros órgãos de defesa do consumidor. Com a recessão econômica e a redemocratização do País na década de 1980, o movimento consumerista começou a marcar posição. Em 24 de julho de 1985, foi criado o Conselho Nacional de Defesa do Consumidor que elaborou propostas na Assembleia Constituinte e difundiu a importância da defesa do consumidor no Brasil permitindo a criação de uma Política Nacional de Defesa do Consumidor. Paralelamente, a Organização das Nações Unidas, estabeleceu as Diretrizes para a Proteção do Consumidor em 1985, dando evidência à importância da participação dos governos na implantação de políticas de defesa do consumidor. Com a Constituição Federal de 1988 - a Constituição Cidadã - consagrou-se a proteção do consumidor como direito fundamental e princípio da ordem econômica, cabendo ao Estado a promoção legal da defesa do consumidor. Desta forma, em 1990, surgiu o Código de Defesa do Consumidor, que reconhece a vulnerabilidade do consumidor e estabelece princípios básicos como a proteção da vida, da saúde e da segurança, a educação para o consumo, o direito à informação clara, precisa, a proteção contra a publicidade enganosa e abusiva por meio do equilíbrio das relações de consumo. Estabelece ainda que a proteção e a defesa do consumidor no Brasil seriam exercidas por meio do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor (SNDC), que congrega os órgãos federais, estaduais e municipais, além das entidades civis de defesa do consumidor. Atualmente, consolida informações de 363 Procons em 27 Unidades da Federação.

Por outro lado, no Brasil, as associações civis de consumidores são consideradas parte do SNDC e a sua criação deve ser incentivada por ação governamental, conforme determina o Código de Defesa do Consumidor que atribuiu a essas associações a competência de firmar acordos coletivos com associações de fornecedores para regular condições referentes ao preço, à qualidade, à quantidade e às características de produtos e serviços.

A criação de associações civis de consumidores não depende de qualquer autorização, uma vez que a Constituição Federal estabelece que é plena a liberdade de associação para fins lícitos e que a criação de associações não depende de autorização, sendo vedada a interferência estatal no seu funcionamento. Basta que estejam de acordo com o Código Civil, não sendo necessário o cumprimento de requisitos específicos.

A maior parte das associações de consumidores não oferece o serviço diversificado da PROTESTE, ou seja, não atuam ao nível da área “Comparar” realizando testes comparativos de produtos e serviços. Estes estudos implicam a contratação de laboratórios independentes

cuja oferta de mercado no Brasil é muito limitada obrigando à exportação dos produtos para laboratórios europeus o que acarreta custos avultados.

Atratividade do setor (análise das 5 forças de Porter)

O poder dos consumidores – Fraco

Dado que a lei de proteção de dados pessoais é praticamente inexistente, o sistema jurídico nacional é lento, ineficiente e dispendioso, as leis laborais são permissivas, os problemas sociais são uma constante, a infraestrutura sanitária é deficiente, a educação pública é precária, o consumidor brasileiro encontra-se exposto a várias ameaças que o fragilizam.

A ameaça de novas entradas – Elevada

Sendo que a criação de associações civis de consumidores não depende de qualquer autorização nem é necessário o cumprimento de requisitos específicos, bastando estarem de acordo com o Código Civil, a facilidade e a possibilidade de criação de novas associações é elevada.

A rivalidade entre concorrentes - Média

A PROTESTE é a associação de consumidores com maior quota de mercado do Brasil e, também, a maior associação de consumidores da América Latina, apesar da baixa notoriedade. Contudo, a concorrência indireta ganha peso prestando serviços similares.

A ameaça de produtos/serviços substitutos – Elevada

Apesar dos serviços prestados pela PROTESTE serem completos e diversificados, existem diversos produtos e serviços substitutos, tais como, *sites* de comparadores de produtos e apoio na defesa do consumidor por parte de outras associações, empresas e entidades governamentais.

O poder dos fornecedores - Elevado

A oferta de mercado de laboratórios independentes para a realização de testes de produtos no Brasil é muito limitada obrigando a que os produtos sejam exportados para serem testados em laboratórios europeus, o que implica custos avultados e condicionando a viabilidade de realização de muitos testes. Por outro lado, os custos de transporte e distribuição são muito dispendiosos. Neste sentido, o poder dos fornecedores é elevado.

1.2.2.3.A Concorrência

1.2.2.3.1. Concorrência direta

No Brasil existem várias associações de defesa do consumidor mas a maioria são pouco expressivas. Por outro lado, a maior parte não realiza testes comparativos mas atua sobretudo na defesa dos direitos do consumidor.

IDEC

O IDEC-Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor, criado em 1987, é uma associação de consumidores sem fins lucrativos e independente de governos, empresas ou partidos políticos. Conta com cerca de 9.000 associados e a sua sede situa-se em S. Paulo. *Site: idec.org.br*

- Orienta e informa os associados e os consumidores sobre seus direitos;
- Atua em temas de grande relevância para o interesse coletivo dos consumidores e da sociedade como um todo;
- Testa comparativamente e avalia produtos e serviços;
- Move ações judiciais contra empresas e governos;

ABRADEC

Criada em 1998, a Abradec – Associação de Defesa do Consumidor, Meio Ambiente e Cidadania, associação sem fins lucrativos, tem sede em Brasília. *Site: abradec.org.br*

- Presta assessoria e orientação jurídica, representa jurídica ou administrativamente o consumidor e defende os seus direitos e interesses, individualmente ou coletivamente;
- Promove campanhas nos meios de comunicação social de caráter educativo e de esclarecimento social, realizando encontros, palestras, workshops, cursos, cartilhas, congressos entre outros.

ADECCON

A associação de Defesa da Cidadania e do Consumidor – ADECCON é uma sociedade civil sem fins lucrativos sendo mantida através dos seus associados. Foi fundada em 28 de junho de 1999 e tem a sua sede no Recife. *Site: addecon.org.br*

- Efetua Orientação Jurídica: pessoalmente ou por telefone;
- Outros serviços: ações civis públicas, ações coletivas, acompanhamento judicial de ações individuais, palestras, cursos gratuitos, descontos em eventos e projetos, etc.

ADCON

A ADCON – Associação Brasileira de Defesa do Consumidor, da Vida e dos Direitos Civis, foi fundada em 1954 através de uma entidade sem fins lucrativos e tem sede no Rio de Janeiro. Já promoveu mais de 100 ações civis públicas na defesa do cidadão e do consumidor e já atendeu mais de 10.000 pessoas. *Site: adcon.org.br*

- Presta serviços de orientação e assessoria jurídica;
- Faz acompanhamento em audiências;
- Efetua assessoria em assuntos que envolvam relações de consumo;
- Elabora pareceres e contratos;
- Orienta para solução de conflitos entre empresas e consumidores.

ANADEC

A ANADEC - associação nacional de defesa da cidadania e do consumidor, órgão de utilidade pública, foi fundada em 1999 e tem sede em Campinas (S. Paulo).

A sua área de atuação centra-se sobretudo no coletivo através de diversas ações civis públicas em variados segmentos de consumo. *Site: anadec.org.br*

IBEDEC

O IBEDEC-Instituto Brasileiro de Estudo e Defesa das Relações de Consumo foi fundado em 2001 e tem como objetivo informar os consumidores e emitir pareceres, orientando-os nas relações de consumo. Dispõe de um *site* na Internet muito completo em termos de informação do Direito do Consumidor e é autora de várias ações civis públicas em diversos segmentos de consumo. *Site: ibedec.org.br*

IDECON

O IDECON-Instituto de Defesa do Consumidor, é uma associação civil sem fins lucrativos, fundada em 1993 e com sede em Brasília. Tem como missão defender os direitos e os legítimos interesses dos seus associados e dos consumidores em geral através de ações coletivas. *Site: idecon-ma.blogspot.com*

INADEC

O INADEC – Instituto Nacional de Defesa do Consumidor é uma organização não governamental com sede em S. Paulo. A sua missão é lutar contra os abusos sofridos pelos

consumidores e disponibiliza, sobretudo, informação útil para o consumidor no *site* na Internet: inadec.org.br

1.2.2.3.2. Concorrência indireta

Em termos de concorrência indireta, existem diversos organismos estatais que atuam na área da informação e da defesa do consumidor, superintendidos pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública.

PROCON - INSTITUTO DE DEFESA DO CONSUMIDOR

Criado em 1986 como Grupo Executivo de Defesa do Consumidor / PROCON-DF e, desde 2007, encontra-se vinculado à Secretaria de Estado Justiça, Direitos Humanos e Cidadania do Distrito Federal. *Site*: procon.df.gov.br

- Estabelece normas e executa ações de defesa do consumidor;
- Recebe, analisa e encaminha as reclamações, sugestões ou proposições apresentadas pelas entidades representativas da população e por consumidores individuais ou coletivos, presencialmente ou por telefone;
- Elabora e implanta programas especiais de defesa e proteção do consumidor;
- Atua junto às instituições de ensino e de pesquisa para mútua colaboração na averiguação da qualidade de produtos;
- Alerta as autoridades competentes e a comunidade sobre os atos lesivos cometidos contra o consumidor em geral;
- Estabelece convênios com entidades públicas ou privadas, visando à capacitação técnica do Instituto.

Por outro lado, criou a **Escola do Consumidor** que funciona como uma ferramenta de educação para o consumo e que atua através de visitas educativas sobre temas específicos aos consumidores, nas suas residências ou em locais de grande circulação, com a distribuição de material educativo e do Código de Defesa do Consumidor. A escola disponibiliza ainda uma unidade itinerante – o **Procon Móvel** – para a realização de ações nas cidades do Distrito Federal que não possuem postos fixos de atendimento, bem como, para o atendimento de reclamações e denúncias.



JUSTIÇA FEDERAL

A Justiça Federal disponibiliza um sistema de Assistência Judiciária Gratuita – AJG permitindo o registo de pessoas físicas e jurídicas que possam atuar como advogados voluntários e dativos, peritos, tradutores e intérpretes. *Site: portal.trf1.jus.br*

REDE SIC – MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

Com o objetivo de garantir o atendimento ao consumidor, o Ministério da Justiça instituiu a Rede de Serviços de Informações ao Cidadão - Rede SIC, que recebe e gere os pedidos de informação e também disponibiliza documentos públicos. *Site: justica.gov.br*

SENACON (SECRETARIA NACIONAL DO CONSUMIDOR)

A Secretaria Nacional do Consumidor (Senacon) foi criada em 2012, integra o Ministério da Justiça e é assessorada pelo DPDC (Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor). *Site: justica.gov.br*

- Planeia, elabora, coordena e executa a Política Nacional das Relações de Consumo;
- É responsável pela articulação internacional na área de proteção ao consumidor participando de organismos, fóruns, comissões e comités nacionais e internacionais.

Lançou também importantes publicações internacionais, como o Código de Proteção e Defesa do Consumidor em 2011, o Guia do Consumidor Turista em 2014, entre outras.

PORTAL CONSUMIDOR.GOV.BR

O portal **Consumidor.gov.br** é um serviço público para solução alternativa de conflitos de consumo cuja gestão é da responsabilidade da Secretaria Nacional do Consumidor que também efetua a articulação com os demais órgãos e entidades do SNDC.

Através da plataforma tecnológica, o consumidor pode comunicar diretamente com as empresas participantes que se comprometem a receber, analisar e responder às reclamações dos consumidores num prazo até 10 dias.

PORTAL DO CONSUMIDOR

O Portal do Consumidor foi lançado em 2002 em parceria com entidades civis e órgãos públicos. É um *site* de pesquisa que tem como objetivo informar e formar os consumidores quanto às melhores escolhas de consumo e contratação de serviços, contribuindo para o equilíbrio das relações de consumo, para a minimização dos riscos ambientais e para o fortalecimento da cidadania. *Site*: portaldoconsumidor.gov.br

Os concorrentes indiretos, não governamentais, mais expressivos são os seguintes:

RECLAME AQUI

O site www.reclameaqui.com.br foi lançado em 2011 e atua como canal de comunicação entre consumidores e empresas de todo o país, sendo o mais representativo no Brasil: mais de 600 mil visitantes por dia, 42 milhões de *page views* por mês, 120.000 empresas e 15 milhões de consumidores registados grátis.

A plataforma serve de intermediário para que os consumidores possam apresentar reclamações e as empresas visadas responder. A reputação das empresas é construída através das avaliações dos consumidores às reclamações através do índice de resposta e solução apresentada. O serviço prestado pelo Reclame Aqui é completamente gratuito.

BUSCAPÉ

O portal www.buscapede.com.br intitula-se como o melhor *site* de comparação de preços e produtos da América Latina com 30 milhões de visitas mensais e mais de 11 milhões de produtos registados. O serviço disponibilizado pelo *site* é grátis e permite comparar um volume enorme de preços, lojas e produtos de modo a facilitar o processo de compra.

Foi lançado em 1999 e, além do Brasil, encontra-se presente nos Estados Unidos da América, Argentina, Colômbia, Chile, Espanha, México e outros 15 países da América Latina.

1.2.2.4.O consumidor brasileiro

O Brasil é um país de vasto território e muito desigual coexistindo locais ainda com pouca presença humana e outros muito adensados, locais com alto nível de desenvolvimento humano e capacidade de gerar riqueza e outros muito empobrecidos e de insipiente economia. A riqueza concentra-se nas regiões sul e sudeste.

No Brasil existem sobretudo 2 critérios para cálculo das classes sociais: critério por escalões de salário-mínimo (IBGE) e o critério de classificação económica do Brasil (ABEP).

O primeiro, assenta na visão governamental das classes sociais, é utilizado pelo IBGE no censo populacional a cada dez anos e baseia-se no número de salários mínimo, conforme apresentado no quadro 1. Trata-se de um critério de cálculo fácil e objetivo, apesar de apenas levar em conta o salário atual do brasileiro.

Classe	Número de Salários-Mínimo (SM)	Renda Familiar (R\$) em 2016
A	Acima de 20 SM	R\$ 18.740,01 ou mais
B	De 10 a 20 SM	R\$ 9.370,01 a R\$ 18.740,00
C	De 4 a 10 SM	R\$ 3.748,01 a R\$ 9.370,00
D	De 2 a 4 SM	R\$ 1.874,01 a R\$ 3.748,00
E	Até 2 SM	Até R\$ 1.874,00

Quadro 1. Classes sociais por escalões de Salário-Mínimo em Reais - 2016

Fonte: IBGE, 2016

O segundo é o critério mais utilizado pelos institutos de pesquisa de mercado e opinião e foi alvo de uma nova versão em 2015. Segundo a Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP) é um instrumento de segmentação económica que utiliza o levantamento de características domiciliares ao nível de conforto, património, escolaridade e serviços públicos básicos como componentes para diferenciar a população. Para este efeito, é utilizado um sistema de pontos atribuídos a variáveis (tais como, a posse de automóvel, microcomputador ou a existência de banheiro / casa de banho e de alguns eletrodomésticos em casa), grau de instrução do chefe de família e acesso a serviços públicos que podem ser consultados no Anexo 1. do ponto 1.4. Anexos. Tendo em conta a classificação de pontos, as classes sociais são distribuídas da seguinte forma conforme descreve o quadro 2.:

Classe	Pontos
A	45 - 100
B1	38 - 44
B2	29 - 37
C1	23 - 28
C2	17 - 22
D-E	0 - 16

Quadro 2. Classes sociais por sistema de pontos

Fonte: ABEP, 2016

Deste modo e segundo o critério de distribuição económica, a estimativa da distribuição das classes sociais para 2016, baseada em estudos probabilísticos do Datafolha, IBOPE Inteligência, GFK, IPSOS e Kantar IBOPE Media (LSE) pode ser consultada no quadro 3. com dados referentes ao total do Brasil e às macro-regiões. Podemos verificar que a maior percentagem de brasileiros da classe social A se situa no Centro Oeste (4,2%) e a maior percentagem de brasileiros da classe B1 se situa no Sudeste e Sul (ambas as regiões com 6,2%) e da B2 no Sudeste (21%) e Sul (20,6%). Ao invés, a maior percentagem de brasileiros das classes mais baixas D e E, situa-se no Nordeste (44,7%).

Classe	Brasil	Sudeste	Sul	Nordeste	Centro Oeste	Norte
A	2,9%	3,6%	3,4%	1,4%	4,2%	1,8%
B1	5,0%	6,2%	6,2%	2,7%	5,3%	3,4%
B2	17,3%	21,0%	20,6%	10,5%	18,7%	11,7%
C1	22,2%	25,3%	28,0%	15,1%	23,0%	17,9%
C2	25,6%	25,4%	24,8%	25,6%	27,5%	26,3%
D-E	27,0%	18,5%	17,0%	44,7%	21,3%	38,9%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Quadro 3. Distribuição das classes sociais para 2016

Fonte: ABEP, 2016

Por outro lado e segundo o estudo “Confiança do Consumidor 2014” da Nielsen, a inflação passa do 10º lugar no ranking das principais preocupações do consumidor brasileiro em 2012 para o 2º lugar em 2014. Os brasileiros conquistaram um padrão de consumo e não querem perdê-lo perante a desaceleração económica. 13% dos brasileiros economizam para pagar as dívidas e 64% afirmam que diminuem as despesas de lazer fora de casa, apesar de continuarem a valorizar o divertimento.

Outro dado diz respeito ao decréscimo de 4,7% no número de visitas ao ponto de venda com um aumento médio de 5,6% nas compras a cada visita, ou seja, as compras são mais planeadas: o consumidor vai menos vezes à loja mas gasta mais em cada visita. De acordo com a pesquisa, as classes A e B são as responsáveis por este comportamento, sendo que a classe C deixou de ser o motor da economia.

O canal *Cash & Carry* (apelidado de Atacarejo) registou um crescimento significativo em 2014 e 1,4 milhões de lares a efetuarem compras neste canal. Outros dois canais que se destacaram em 2014 foram o minimercado e o supermercado com um aumento do número de itens comprados em cada ida ao ponto de venda.

Paralelamente, regista-se um significativo crescimento de lares com pessoas acima de 50 anos de idade que representam 38% e que são responsáveis por 40% dos gastos com produtos de grande consumo. São consumidores maduros, a caminho da terceira idade e com muita energia para viver e consumir. Porém, uma percentagem significativa (60%) destes consumidores maduros ainda é resistente às compras *online* e aos serviços de valor agregado, tais como, a previdência privada, o seguro de vida e o plano de saúde privado. Preferem ir ao supermercado, drogarias e estabelecimentos em geral. Realizam compras planeadas mas não costumam elaborar e levar listas de compras.

1.2.2.4.1. CONSUMO DAS FAMÍLIAS

O nível de consumo do brasileiro depende do seu rendimento, ou seja, ricos e pobres utilizam os seus rendimentos de forma diversa.

O estudo Pesquisa de Orçamento Familiar (POF) é realizado periodicamente junto da população brasileira para identificar os itens consumidos pelas famílias e o seu rendimento mensal. Tem como principal objetivo calibrar os índices de preços do consumidor. É realizado no período de um ano, cruzando todos os períodos sazonais de um ano inteiro, sendo a amostra composta por cerca de 55 mil famílias – representativa da população brasileira. A capacidade de poupança das famílias é muita reduzida, sobretudo entre os mais pobres. Contudo, a capacidade de poupança e de endividamento aumentam com o aumento do rendimento. O consumo total representa 93,44% do rendimento. O investimento e o pagamento de dívida, representam, respetivamente 4,58% e 1,98% do rendimento, conforme descreve o quadro 4.

ITENS	DESPESAS E INVESTIMENTOS DAS FAMÍLIAS POR ESCALÃO DE RENDIMENTO EM REAIS ATUALIZADOS PARA 2015						
	Até 1.506	De 1.506 até 2.988	De 2.988 até 4.980	De 4.980 até 7.470	De 7.470 até 12.450	Mais de 12.450	TOTAL
Despesas	96,94	96,39	95,05	92,87	89,98	92,04	93,44
Investimentos	2,16	2,3	3,17	4,86	7,69	5,59	4,58
Pagamento de dívida	0,89	1,31	1,78	2,28	2,33	2,37	1,98
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100

Quadro 4. Despesas e investimentos das famílias em percentagem por escalão de rendimento - 2015

Fonte: estudo POF, 2015 - RGarber

A maioria da renda é absorvida pelo consumo de elementos básicos da sobrevivência humana, como a habitação (35,18%), a alimentação (20,57%) e o transporte (17,73%) de acordo com os dados no quadro 5. Porém, estes elementos têm um peso variável dependendo do escalão de rendimento. Por exemplo, a habitação e a alimentação têm um peso muito superior entre os mais pobres, registando respetivamente 40,72% e 30,40% do total do rendimento no escalão de rendimento mais baixo e 29,25% e 13,63% no escalão de rendimento mais elevado.

ITENS	GASTOS COM CONSUMO DAS FAMÍLIAS POR ESCALÃO DE RENDIMENTO EM REAIS ATUALIZADOS PARA 2015						
	Até 1.506	De 1.506 até 2.988	De 2.988 até 4.980	De 4.980 até 7.470	De 7.470 até 12.450	Mais de 12.450	TOTAL
Habitação	40,72	40,39	37,41	34,73	32,76	29,25	35,18
Alimentação	30,4	27,45	23,51	19,19	16,28	13,63	20,57
Transporte	10,58	12,24	15,38	19,05	20,75	23,09	17,73
Outras despesas correntes	3,37	4,83	7,15	9,97	12,81	16,12	9,74
Vestuário	5,93	5,79	6	5,7	5,02	4,68	5,52
Educação	1	1,27	1,8	2,74	3,62	4,66	2,69
Despesas diversas	1,91	1,85	2,28	2,63	2,99	3,27	2,57
Higiene e cuidados pessoais	3,02	2,97	2,91	2,44	2,09	1,76	2,49
Recreação e cultura	1,23	1,44	1,73	1,89	2,15	2,15	1,84
Serviços pessoais	0,82	0,88	1,07	1,13	1,19	1,14	1,08
Fumo	1,01	0,88	0,76	0,53	0,36	0,25	0,59
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100

Quadro 5. Gastos com consumo das famílias em percentagem por escalão de rendimento - 2015

Fonte: estudo POF, 2015 - RGarber

De destacar que a higiene e os cuidados pessoais representam apenas 2,49% das despesas, sendo os remédios e os planos de saúde os principais custos nesta rubrica. Contudo, os planos de saúde afetam sobretudo os consumidores com maior poder de compra e os remédios, os mais pobres.

1.2.2.4.2. COMPORTAMENTO E HÁBITOS DE CONSUMO

Para a elaboração deste ponto, Maria recorreu à sua colega brasileira do Centro de Competências de Produtos e Serviços, tendo recebido prontamente um e-mail com a seguinte resposta: “Olá Maria, envio as respostas à informação que você me pediu. Espero que seja útil! Se precisar de mais algum dado, diga.”

Picos de compras de veículos automóveis: conforme é possível verificar no gráfico 6., registam-se nos meses de junho/ julho e novembro/dezembro.

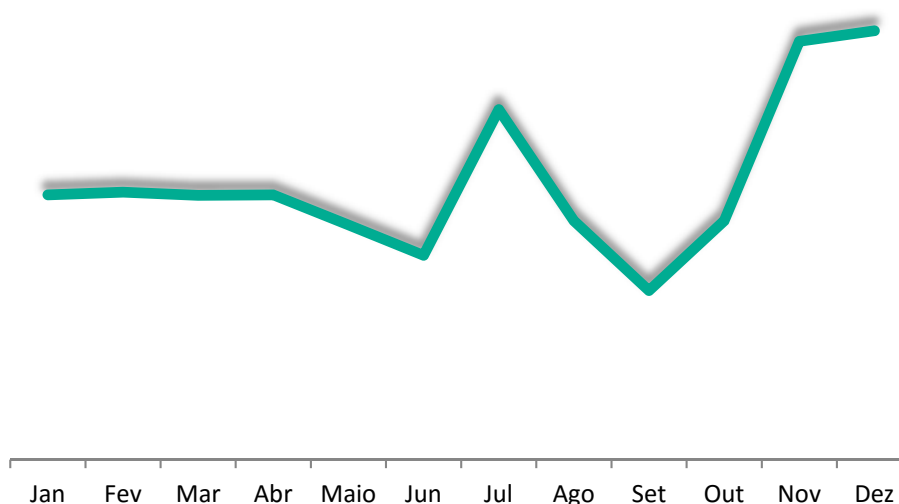


Gráfico 6. Evolução das unidades de emplacamento
(licenciamento das placas de matrícula) de veículos em 2016 no mercado brasileiro

Fonte: ABEIFA, dezembro 2016

Picos de compras de produtos elétricos e eletrônicos: conforme é possível verificar no gráfico 7., registam-se em maio (mês em que se comemora o dia das Mães e das Noivas com consequente oferta de presentes), em julho (mês de férias de inverno) e no final do ano (devido ao natal, férias, pagamento do 13º salário e promoções, inclusivamente a *Black Friday*). Além do 13º salário, os trabalhadores recebem também um adicional de férias quando gozam férias, que representa um terço do salário mensal.

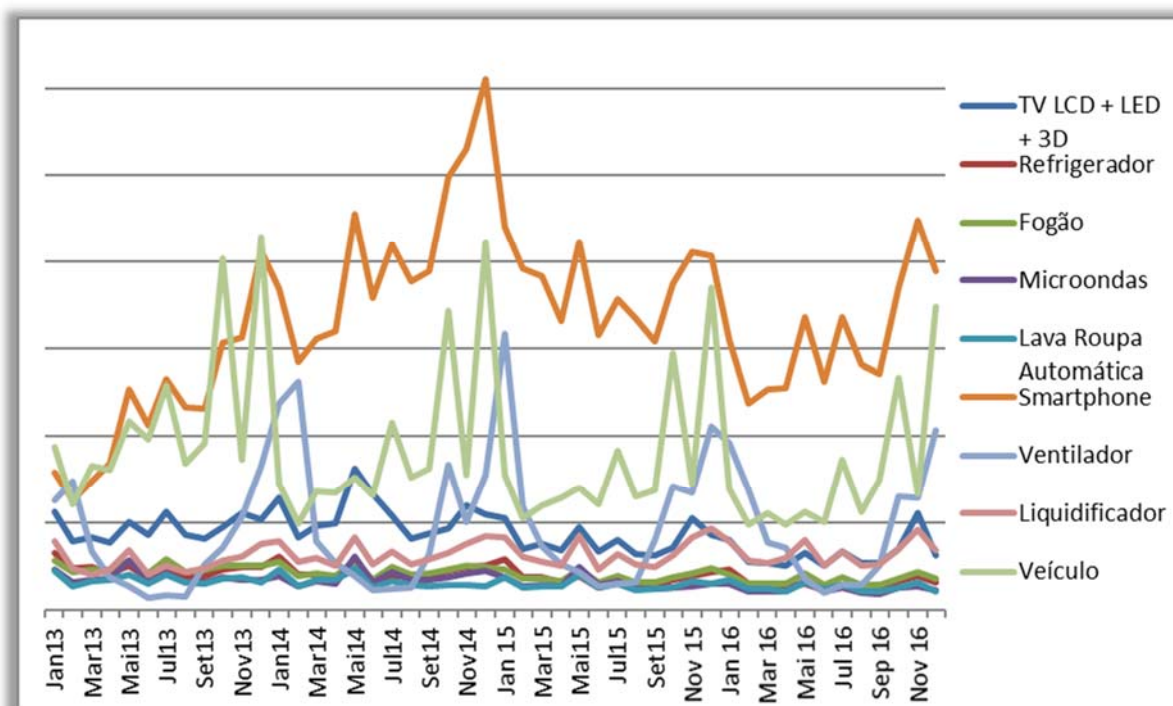


Gráfico 7. Evolução mensal do volume de compras de produtos (2013 – 2016)

Fonte: GFK, 2016

Época de férias escolares / época alta: janeiro, julho e dezembro.

Consumo de vinho e cerveja: o consumo de cerveja é bastante mais significativo do que o do vinho e de acordo com a informação no quadro 6. é superior nos meses de novembro e dezembro e, seguidamente, em janeiro / fevereiro e setembro / outubro.

	Bimestres					
	1º	2º	3º	4º	5º	6º
2013	16,89	15,63	15,28	15,39	16,87	19,93
2012	18,31	16,42	15,41	15,73	16,20	17,94
2011	18,32	16,38	14,99	15,54	16,33	18,44

Quadro 6. Alocação do volume de cerveja consumido por bimestre (2011 – 2013)

Fonte: estudo da Nielsen, 2014

Saúde: no verão (entre dezembro e março) aumentam os cuidados de saúde adicionais com doenças que costumam ser frequentes nesta época do ano, como o dengue e a febre amarela, além da intoxicação alimentar e a insolação.

1.2.3. ANÁLISE INTERNA DA PROTESTE

Na manhã do dia 16 de maio, segunda-feira, Maria ia conhecer finalmente a associação congénere no Brasil. As instalações, na mesma avenida da Barra da Tijuca, distavam poucos quilómetros do hotel. O dia cinzento e chuvoso contrastava completamente com o tempo do fim-de-semana. O dia e os seguintes estavam inteiramente reservados a reuniões com o Diretor e com os gerentes dos vários departamentos para recolha de toda a informação necessária sobre a associação para a elaboração da análise interna.

1.2.3.1. BREVE CARACTERIZAÇÃO

Mantida com as mensalidades dos seus associados, e com o contributo e a solidariedade de outras associações de consumidores internacionais, a PROTESTE ajuda os consumidores a fazer valer o seu poder de compra e a conhecer os seus direitos, garantindo que os produtos e os serviços oferecidos no mercado cumprem as normas de segurança e desempenho, em especial o Código de Defesa do Consumidor.



A missão da PROTESTE é:

- Promover a defesa dos consumidores e cidadãos.
- Fornecer a melhor decisão de compra para o associado.
- Contribuir para melhorar as relações de consumo na sociedade.

Os valores da PROTESTE são:

- Independência
- Proximidade
- Excelência

A PROTESTE atua sobretudo em 2 grandes vertentes: a área **comparar** através dos testes comparativos e a área **reclamar** através do apoio jurídico.

- É membro pleno da **Consumers International (CI)**, organização que congrega associações de consumidores de todo o mundo para a cooperação em atividades em prol dos direitos dos consumidores;

- Faz parte do **International Consumer Research & Testing (ICRT)**, organização independente que congrega associações de consumidores de todo o mundo para a cooperação em testes comparativos;
- Por intermédio do ICRT, integra o **Programa de Avaliação de Carros Novos na América Latina (Latin NCAP)**.

A evolução do número de subscritores das revistas Proteste e Dinheiro & Direitos pode ser observado nos gráficos 8. e 9. Em 2016, a revista Proteste contava com 234.700 subscritores e a revista Dinheiro & Direitos contava com 220.300 subscritores.

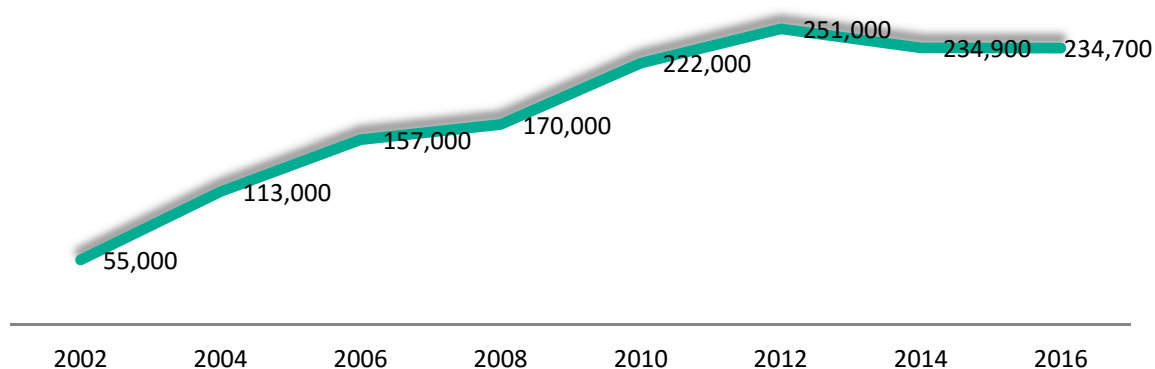


Gráfico 8. Evolução do número de subscritores da revista Proteste entre 2002 e 2016

Fonte: dados *Euroconsumers*

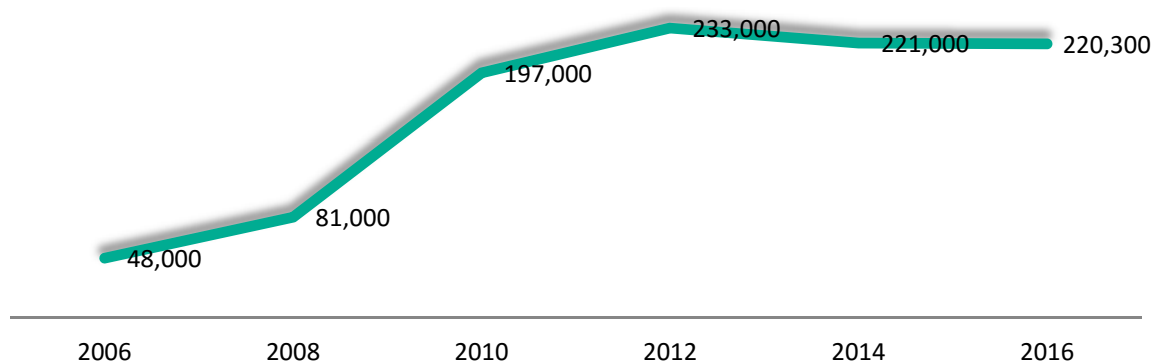


Gráfico 9. Evolução do número de subscritores da revista Dinheiro & Direitos entre 2006 e 2016

Fonte: dados *Euroconsumers*

A Proteste Saúde, a revista mais recente e que é publicada desde 2011, contava com 82.646 subscritores em dezembro de 2016.

A PROTESTE é a associação com maior quota de mercado no Brasil e a maior associação de consumidores da América Latina.

1.2.3.2. Perfil do associado

O perfil médio atual do associado é composto em 68% por indivíduos do sexo masculino e em 32% por indivíduos do sexo feminino e a idade média é de 50 anos. É predominantemente casado, com filhos.

A distribuição etária é a seguinte:

- Até 25 anos: 1%
- De 26 a 50 anos: 57%
- De 51 a 65 anos: 27%
- Mais de 66 anos: 14%

Em termos de classe social, existe predominância da classe C, cuja escolaridade é o ensino médio, e também da classe B. De referir que a escolaridade do associado é superior ao padrão de escolaridade do brasileiro.

A distribuição por classes sociais é a seguinte:

- A: 11%
- B: 40%
- C: 40%
- D: 9%

Em termos comparativos apresenta-se no quadro 7., os principais indicadores relativos ao perfil atual dos associados no Brasil e nas respetivas congéneres europeias.

País	Idade média (anos)	Sexo masculino	Classes A-B	Classe C
Brasil	50	68%	51%	40%
Bélgica	54	62%	37%	48%
Espanha	47	73%	16%	71%
Itália	52	72%	29%	52%
Portugal	47	61%	28%	53%

Quadro 7. Indicadores relativos ao perfil atual dos associados na associação brasileira e nas congéneres europeias

Fonte: dados *Euroconsumers*

Apesar do Brasil deter a maior percentagem de associados das classes sociais A e B (mais elevadas) comparativamente às suas congéneres, é de referir que este indicador não é totalmente comparável na medida em que as bases de cálculo são diferentes.

A maioria dos associados da PROTESTE estão concentrados na região sudeste, zona onde também se concentra a riqueza brasileira.

Uma questão identificada é o baixo tempo de permanência. A permanência média de cada associado é de 2 anos e meio, período que, em média, nas congéneres europeias é de 3 a 4 anos. A baixa permanência está associada a um poder de compra e de escolaridade mais baixos. No entanto, a imagem da PROTESTE é muito positiva junto da sua base de associados revelando altos níveis de satisfação e de recomendação de acordo com os estudos e os inquéritos realizados internamente.

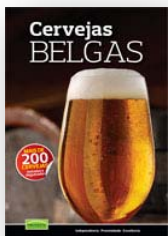
1.2.3.3. Portfólio de Produtos e Serviços

A PROTESTE realiza testes e estudos comparativos de produtos e serviços que indicam não apenas se os produtos seguem as normas, como os classifica em uma escala decrescente de qualidade. O consumidor encontra sempre **o melhor do teste** e também **a escolha certa**, o produto ou o serviço que tem a melhor relação qualidade /preço. Em 15 anos de atividade, a PROTESTE já promoveu mais de 400 testes de produtos (desde alimentos até equipamentos de informática, eletrodomésticos e produtos de limpeza) e mais de 200 estudos de serviços financeiros que são publicados nas revistas da PROTESTE, independentes e livres de publicidade: **Proteste, Dinheiro & Direitos e Proteste Saúde**.

Também se mobiliza para aperfeiçoar a legislação de consumo atuando junto das autoridades, nomeadamente, o Ministério Público por meio dos estudos que realiza, das informações publicadas nas revistas e no *site*, da participação em câmaras técnicas e eventos, e do serviço de orientação ao associado. Por essa razão, a PROTESTE intermedeia, sempre que necessário, os conflitos de associados com fornecedores e encaminha para as empresas e para as autoridades, reivindicações e propostas pertinentes para melhorar os produtos e serviços. Intervém ainda junto da Justiça para defender os direitos dos consumidores de modo coletivo (ações coletivas). A PROTESTE já ajudou mais de 70 mil associados a resolver problemas de consumo. Todas as receitas da atividade são reinvestidas para apoiar a sua missão.

Contudo, a PROTESTE é sobretudo reconhecida pelas suas revistas não conseguindo mostrar, quer aos seus associados, quer aos consumidores em geral, todo o seu rico portfólio de produtos e serviços.

1.2.3.3.1. Produtos oferecidos

PRODUTO	DESCRIÇÃO
	A PROTESTE é a primeira revista mensal editada pela associação em Março de 2002 com o objetivo de informar e orientar os consumidores sobre produtos e serviços através das suas páginas repletas de testes de produtos e serviços, e ainda informações sobre saúde.
	Em abril de 2006, surge a DINHEIRO & DIREITOS, que tem como objetivo ajudar o consumidor a gerir o orçamento familiar e a defender os seus direitos, através das conclusões de pesquisas e estudos comparativos.
	A PROTESTE SAÚDE é editada desde setembro de 2011 e disponibiliza informação sobre a prevenção de doenças, alimentação saudável e qualidade de vida, procurando dar respostas concretas para as questões dos consumidores e comparações nutricionais entre diferentes alimentos.
	A PROTESTE também edita alguns guias práticos que fornecem informação adicional na área da saúde, consumo, vida prática, direitos e finanças.

1.2.3.3.2. Serviços prestados

ORIENTAÇÃO JURÍDICA

Para problemas de consumo ou para defender os direitos do consumidor, a PROTESTE disponibiliza um serviço telefónico de informação jurídica assegurado por vários especialistas em Direito do Consumidor. A taxa de perda de chamadas situa-se na ordem dos 6 a 7% e o volume médio anual de chamadas atendidas situa-se na ordem das 48.000 (apenas 8% em termos de taxa de penetração na base de dados de associados). A taxa de satisfação do serviço é de 83%. A avaliação do serviço é efetuada no final da consulta telefónica através do IVR (*Interactive Voice Response*), caso o associado ative esta opção antes do atendimento da chamada. Este é um trabalho de pura mediação na área do consumo, intervindo junto das empresas mas não incluindo a representação em tribunal, serviço que seria muito apreciado pelos associados de acordo com os resultados dos estudos internos.

Para Maria, é pertinente estender a avaliação de qualidade do serviço aos associados que não selecionam a opção no início da chamada. Poderia ser efetuado através de um inquérito de satisfação enviado por SMS após a consulta telefónica. Acredita ainda que o serviço poderia ganhar valor se permitisse também o atendimento presencial.

TESTES COMPARATIVOS DE PRODUTOS E SERVIÇOS

No site www.proteste.org.br a PROTESTE disponibiliza vários comparadores de produtos e serviços. Entre muitos outros, destacam-se os seguintes:

- | | |
|--|---|
| ☐ Tarifas de longa distância | ☐ Eletrodomésticos |
| ☐ Tarifas de celular | ☐ Ventiladores |
| ☐ TV por assinatura | ☐ Produtos automóveis |
| ☐ TV LED | ☐ Vinhos |
| ☐ Smartphones | |

Contudo, a quantidade de comparadores de produtos e serviços da PROTESTE mantém-se inferior às das suas congéneres europeias, ou seja, um total de cerca de 30 contra mais de 50 na Bélgica, mais de 40 em Itália, mais de 60 em Espanha e mais de 50 em Portugal.

Os testes comparativos são igualmente publicados nas revistas.

Para atingir novos targets e diversificar receita, Maria considera que é necessário desenvolver novos produtos e serviços. Venda de consultas jurídicas a não associados? Linha de produtos e serviços de apoio financeiro e ao investimento? Venda de livros no retalho? Assinatura digital ou subscrição com menos produtos e serviços?

VANTAGENS EXCLUSIVAS / PARCERIAS

Para ajudar a economizar dinheiro e oferecer descontos e vantagens especiais, a PROTESTE negociou de forma independente, com os melhores fabricantes ou prestadores de serviços condições especiais em determinados produtos e serviços exclusivos para os seus associados.

PARCERIAS	DESCRIÇÃO
Assistência Emergencial	O associado ou membro da família, tem acesso ao serviço de emergência , onde uma central é acionada quando precise de socorro. O associado recebe 15% de desconto na mensalidade , além do desconto de R\$ 120 na adesão , ou seja, fica gratuita.
Atendimento Pré-Hospitalar	Em caso de urgência ou emergência médica , o associado pode contar com o atendimento telefónico da Medicar, que funciona 24 horas por dia, sete dias por semana. O associado recebe a primeira mensalidade grátis, além de mais de 40% de desconto na mensalidade do plano escolhido.
Consulta de Veículos	O serviço <i>online</i> Checkauto permite consultar informações sobre um veículo usado antes de comprá-lo, que oferece 20% de desconto na consulta completa .
Lojas de Descontos	Fast Shop online: produtos com descontos até 30% . Netshoes online: artigos desportivos com 12% de desconto .
Orientação Médica Gratuita	Os associados da PROTESTE SAÚDE beneficiam de orientação médica gratuita 24 horas por dia, 7 dias por semana através dos profissionais da Medicar.
Plano Odontológico	Com benefícios exclusivos e valores reduzidos , o plano odontológico da operadora INPAO DENTAL , permite realizar atendimento e tratamentos e diversos em todo o Brasil.
Seguro Automóvel	Para contratar um seguro na compra ou troca de automóvel, o comparador disponibiliza a opção ideal . Preenchendo os dados solicitados, as indicações de apólices para o perfil, serão enviadas por <i>e-mail</i> .

Seguro de Vida	Uma apólice sob medida com diversas coberturas que são uma garantia em caso de impossibilidade de continuar a trabalhar. Dependendo do perfil, pode custar metade das apólices com coberturas similares.
Vistoria de Garantia de Veículos	Um serviço para comprar ou vender um veículo com mais segurança e transparência e que oferece um desconto exclusivo de 30% .

Tendo em conta a baixa taxa de utilização das parcerias, será que os associados as conhecem e valorizam? Para Maria, é necessário avaliar estas vantagens e serviços. Seria ainda importante estabelecer novas parcerias nas áreas básicas de sobrevivência humana, tais como, a habitação, a alimentação e o transporte.

1.2.3.4. Atividades promocionais

Sendo essencialmente mantida através da receita proveniente das quotas dos associados, a PROTESTE empreende grandes esforços de angariação de novos associados através de técnicas massivas de marketing direto.

Para potenciar a rápida angariação de novos associados, aposta em descontos agressivos e na oferta de brindes aliciantes, tais como, câmaras de vídeo, tablets, *smartphones*. Esta estratégia de recrutamento é eficiente em termos de produzir volume mas parece atrair associados apenas interessados em receber o brinde e não nos valores fundamentais da associação e nos restantes produtos e serviços.

O canal de distribuição que a PROTESTE utiliza é o circuito direto.

A PROTESTE poderia também apostar no canal indireto através de alguns acordos B2B, reflete Maria. Por exemplo, venda de subscrições a empresas para os seus clientes e trabalhadores. Diversificar as técnicas de recrutamento é igualmente estratégico para diminuir a dependência das ações de e-marketing. Encartes? Ações face to face? Realização de eventos e ações de street marketing? Member get member?

Por outro lado, a diversificação dos vetores de recrutamento da PROTESTE é muito baixa, representando o canal Internet (*E-marketing*) 79% do total, conforme distribuição apresentada no gráfico 10.

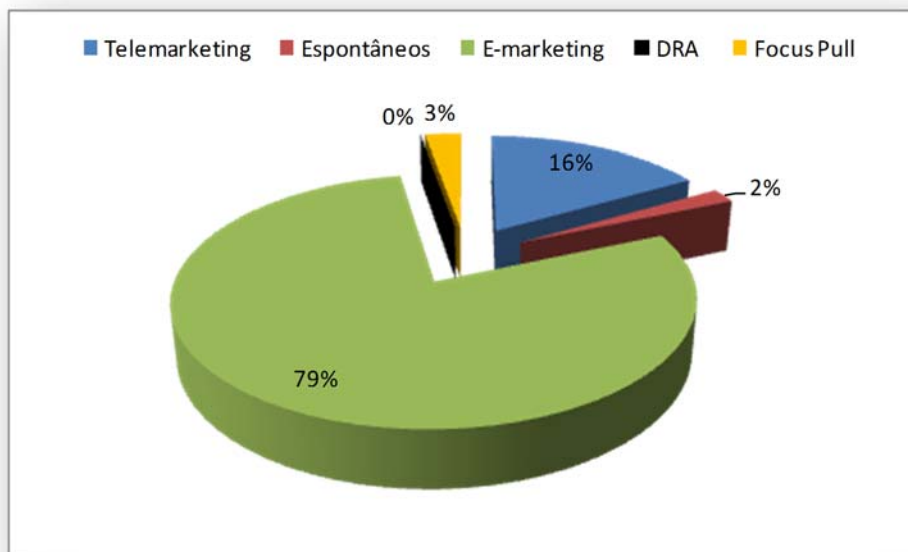


Gráfico 10. Repartição das técnicas de recrutamento em 2016

Fonte: dados *Euroconsumers*

E-MARKETING

Conforme referido, a principal técnica de recrutamento assenta em ações de *emarketing* com abordagens aliciantes de brindes e descontos. É um dado adquirido que a oferta de um brinde potencia a taxa de compra de um produto ou serviço, sobretudo quando não existe a interação de um vendedor que possa apresentar de forma convincente as vantagens dos produtos e serviços.



São produzidos *templates* de *e-mail*, utilizados pelas redes de afiliação e que conduzem para *promosites* permitindo concluir a subscrição e gerar *leads*.

Maria defende que seria importante testar outras abordagens de oferta para medir a taxa de fidelização. Por exemplo, uma oferta centrada nos produtos e serviços e outra com alternativa ao brinde (guia prático, voucher de desconto, etc.).

DIRECT RESPONSE ADVERTISEMENT (PROMOGUIAS)

A PROTESTE começou a utilizar em 2015 a técnica DRA (*Direct Response Advertisement*) ou DRTV (*Direct Response Television*) – quando aplicada ao meio TV. Esta técnica utiliza os meios tradicionais (TV, rádio, imprensa, internet) para publicitar um produto ou serviço e tem como objetivo conseguir que os interessados contactem diretamente por telefone para encomendar ou pedir o produto/serviço em resposta ao anúncio na publicidade. No caso das associações do grupo *Euroconsumers* são utilizados pequenos guias (promoguias ou *promoguides*) para incentivar a resposta: “ligue e receba grátis este guia”.



No seguimento do contacto do potencial cliente, e após recolha dos dados pessoais para envio do promoguia, é apresentada uma proposta para se tornar associado.

Contudo, a PROTESTE ainda não conseguiu consolidar a realização de ações *promoguides* com a metodologia clássica utilizada pelas congéneres europeias. A taxa de conversão é baixa e a taxa de perda de chamadas é alta. Por outro lado, o custo dos meios é muito elevado no Brasil, sobretudo a televisão (por exemplo, a Globo que é o maior canal). Neste sentido, a ação *promoguide* é desenvolvida apenas no meio digital dirigindo para uma *landing page* para conversão. Algumas das edições publicadas pela PROTESTE são:



Maria defende que a técnica de DRA / DRTV com resposta via SMS em vez de uma chamada telefónica poderá funcionar melhor e ultrapassar a dificuldade de recrutamento através do telemarketing com abordagem fria e direta. Esta técnica utilizada na congénere portuguesa obtém sucesso - o consumidor está mais recetivo a enviar um SMS do que a efetuar um contacto telefónico. Permite ainda a inserção de anúncios publicitários na televisão em prime time e na Internet, em horários em que os call centers estão encerrados não possibilitando o atendimento de chamadas. O contacto telefónico é efetuado no dia útil seguinte.

MARKETING DIRETO (MAILING)

A PROTESTE já realizou algumas ações de *Direct Mailing* mas os altos custos de distribuição e produção, não têm permitido rentabilizar esta técnica de aquisição. Por outro lado, no mercado brasileiro é difícil alugar bons ficheiros para mailing sendo a oferta de *list brokers* reduzida.

TELEMARKETING

A PROTESTE realiza ações de telemarketing através do *call center* interno e, desde 2014, começou a efetuar algumas ações de telemarketing *outbound* (ativo – conforme expressão utilizada no Brasil) com parceiros externos.

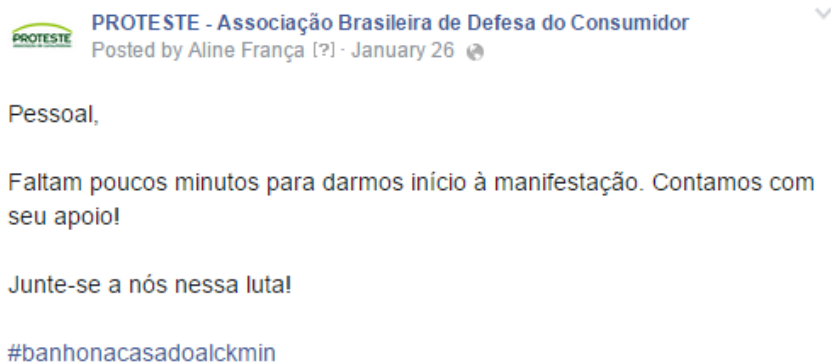
Quanto à campanha de telemarketing *outbound* desenvolvida pelo *call center* interno, a taxa de primeiro pagamento é a mais baixa de entre os vários vetores de aquisição, o que se deve sobretudo ao facto do *target* ser de ex-associados. Como não valorizaram anteriormente a subscrição, continuam a não manifestar interesse numa nova subscrição.

Por outro lado, a taxa de conversão do telemarketing externo, apresenta ainda valores abaixo do desejável. Uma razão poderá ser a baixa taxa de escolaridade dos operadores que realizam este trabalho, cuja remuneração também é bastante baixa. Outra razão parece prender-se com a falta de recetividade dos brasileiros a um contacto de telemarketing.

Quanto aos consumidores espontâneos que ligam para o *call center* interno (telemarketing *inbound* – no Brasil utilizam a expressão *passivo* ou *recetivo*) com o objetivo de se tornarem associados, as taxas de conversão e de primeiro pagamento duplicam.

FOCUS PULL

Campanhas *Focus Pull* são ações dedicadas que têm como base uma reivindicação (DPC – *Debate, Protest and Claim*) ou a oferta de um serviço, como por exemplo: compra coletiva de fraldas, telecomunicações, falta de água, bloqueio da *Internet fixa*, direitos dos passageiros, azeites adulterados, entre outras.



Nestas campanhas têm de ser tidos em conta dois KPI's (*Key Performance Indicator*): o número de *engaged* (consumidores que aderem à campanha registando os seus dados pessoais) e o número de novos associados recrutados. Em 2016, a PROTESTE conseguiu atingir em 94% o objetivo de *engaged* (que era de 365.000) mas apenas 55% do objetivo de recrutamento de novos associados (que era de 4.420) através das campanhas *Focus Pull*.

Uma necessidade identificada para melhorarem os resultados é a de lançarem ações relacionadas com o dia-a-dia das pessoas - próximo das pessoas - que resolvam as suas questões básicas e os problemas que afetam as suas vidas.

A principal dificuldade prende-se com a conversão de novos associados. A técnica passa por contactar os consumidores que se registaram na campanha através de uma ação de telemarketing *outbound* para fornecer informação sobre a campanha, e neste seguimento, apresentar uma proposta para se tornarem associados. Contudo, como as ações de telemarketing *outbound* apresentam diversas dificuldades, a PROTESTE tem vindo a utilizar a conversão *online* para converter novos associados. Apesar de, desta forma, diminuir o custo de aquisição por novo associado recrutado, também não consegue gerar volume para atingir os objetivos.

Porque não introduzir uma funcionalidade de click-to-call e / ou call-me-back na landing page da campanha, interroga-se Maria? Esta funcionalidade utilizada nos promosites da congénere portuguesa tem incrementado o recrutamento e a taxa de conversão é bastante elevada.

1.2.3.5. Política de preço

O valor base da subscrição anual do Serviço Global da PROTESTE (subscrição das revistas e acesso a todos os serviços) é de 111 € / 434 BRL (Real Brasileiro). A oferta das campanhas de angariação de novos associados, contemplam maioritariamente um desconto de 80% durante o 1º ano de subscrição e ainda um período inicial de 2 meses grátis.

Há alguns anos efetuaram um A/B teste de recrutamento com desconto de preço de 50% e 80%. Dada a taxa de resposta ser bastante superior no teste com 80% de desconto, esta oferta foi generalizada a partir de 2008.

Entenda-se por A/B teste, uma experiência aleatória controlada em que duas versões são comparadas (A e B), as quais são idênticas exceto numa variável (*layout*, preço, brinde, oferta, etc.) que pode impactar o comportamento do consumidor de forma positiva ou negativa.

Enquanto entrevista o Diretor Comercial, Maria pensa. Apesar de não haver dúvida que uma taxa de desconto de 80% no preço é mais atrativa e incrementa a taxa de resposta, era conveniente repetir este teste na perspetiva da taxa de fidelização. Ou seja, ao fim de um determinado período (6 meses, por exemplo), analisar a evolução da taxa de pagamento e de cancelamento nas 2 amostras de novos associados recrutados através do teste e verificar qual o impacto na taxa de perda.

As taxas de 1º pagamento em 2016 dos diferentes vetores de aquisição são as seguintes:

- E-marketing: 54%
- Telemarketing: 63%
- Espontâneos: 79%
- Promoguides: 65%
- Focus Pull: 56%

As taxas de pagamento são baixas comparativamente às congéneres europeias. Para atingir melhores taxas de pagamento, Maria reflete que seria interessante desenvolver e testar um produto de preço inferior e com menor oferta de produtos e serviços ou uma subscrição exclusivamente digital sem envio de revistas em papel, o que diminuiria os custos de produção e expedição e permitiria também diminuir o preço.

A PROTESTE possibilita 2 modalidades de pagamento da assinatura: cartão de crédito e débito em conta.

1.2.3.6. Comunicação

Apesar de ser a maior associação de consumidores do Brasil, a PROTESTE detém baixos níveis de notoriedade. Em 2016, a notoriedade espontânea da PROTESTE foi de 5,6% e a notoriedade sugerida situou-se em 19,2%. Comparativamente as suas congéneres na Europa, apresentam os seguintes valores em termos de notoriedade em 2016:

- Bélgica: 46% (espontânea) e 95% (sugerida);
- Espanha: 33% (espontânea) e 63% (sugerida);
- Itália: 13% (espontânea) e 43% (sugerida);
- Portugal: 61% (espontânea) e 93% (sugerida);

O departamento de Relações Institucionais divulga o trabalho da associação junto dos *media*.

Adicionalmente, a PROTESTE encontra-se presente nas redes sociais com 294.750 fãs no *Facebook*, 26.391 seguidores no *Twitter* e 8.258 subscritores no *You Tube* (dados no final de 2016) e ainda no *LinkedIn*.

Os vários produtos e serviços que fazem parte do Serviço Global prestado aos associados são divulgados nas *newsletters*, no *site* e nas revistas. No entanto, estas apresentam uma taxa de leitura baixa comparativamente aos indicadores europeus. Pontualmente, são utilizados outros meios internos de comunicação, como o envio de SMS, mensagens gravadas no IVR do serviço de atendimento telefónico e o *Roll-up* que se encontra na receção do edifício.

A divulgação dos comparadores de produtos e serviços através de anúncios nas revistas incluem *permalinks* de acesso direto aos comparadores.



Seria importante, pensa Maria, desenvolver um serviço de alertas para os associados sempre que novos conteúdos relevantes sejam publicados no site ou nas revistas, novas parcerias com vantagens exclusivas ou novos serviços sejam lançados. Uma App com serviço de notificações poderia ser uma solução.

De salientar que, em 2015, a PROTESTE realizou um trabalho de *rebranding* profundo da marca, adotando a assinatura de marca: “A nossa voz impõe respeito!”



Contudo, a direção da associação interroga-se quanto à eficácia da mensagem que se pretendia passar, isto é, que a união da associação e dos consumidores reforça o poder do consumidor e a mensagem de que “juntos somos mais fortes!”. Ao invés, receia que possa denotar algum autoritarismo perante o consumidor.

O incremento do nível de notoriedade da associação é primordial para consolidar a sua imagem no mercado, defende Maria. A PROTESTE deve investir numa maior presença institucional em programas de televisão, patrocínio de programas de grande audiência em televisão ou aquisição de canal de TV próprio e realização de eventos de âmbito regional ou nacional. É requerido um esforço ainda maior por parte do Departamento de Relações Institucionais para divulgar o trabalho junto dos meios de comunicação social ganhando earned media.

1.2.3.7. Ações de fidelização

Apesar da PROTESTE desenvolver algumas ações de fidelização para os associados, parecem ser insuficientes para demonstrar o valor de toda a oferta de produtos e serviços.

O pacote das primeiras comunicações para os novos associados (*welcome pack*) que inclui uma carta de boas vindas e o envio do cartão de associado encontra-se neste momento em revisão gráfica e de conteúdos. Porém, parece que os brasileiros não valorizam, tanto quanto os europeus, o cartão físico de associado. Não desenvolvem, neste momento, nenhuma ação de fidelização específica à data do primeiro aniversário de subscrição, período crítico em que o preço deixa de contemplar o desconto, incrementando substancialmente o valor da subscrição.

Porque não desenvolver um programa de fidelização ou de recompensas para os associados? Porém, Maria reconhece que é necessário investigar a sua pertinência e recetividade.

Quanto aos comparadores de produtos e serviços no *site*, e apesar do Brasil ter 110 milhões de usuários de internet, o acesso é muito baixo. O conteúdo mais visitado são as notícias.

Por um lado, parece evidente que o *site* não destaca da melhor maneira os serviços. Por outro lado, a noção de teste comparativo não é muito familiar ao brasileiro. Existem vários *sites* de pesquisa de preços (tais como www.buscapede.com.br) que são a ferramenta privilegiada para pesquisar antes de comprar. Estão a trabalhar na versão otimizada para *mobile* tendo em conta que 40% dos acessos se verificam através desta via e melhoraram a funcionalidade de *login* no *site*.

Adicionalmente e com vista a diminuir a taxa de perda, em 2013 foi implementada uma *task force* de retenção. Contudo, a ação tem sido desenvolvida de forma passiva (*inbound*). Só o fazem de forma ativa (*outbound*) quando o associado manifesta intenção de cancelar junto da sua instituição bancária. A política de retenção passa por uma abordagem argumentativa de venda, ou seja, com enfoque nos valores da PROTESTE e nas vantagens de ser associado.

Contudo, a grande percentagem de associados retidos acaba por receber um brinde ou usufruir de 6 meses grátis e a taxa de retenção média situa-se em 65%.

De referir ainda que a taxa de resposta do brasileiro a um questionário é inferior à de um europeu, o que não contribui positivamente para a recolha de *insights* sobre o nível de satisfação ou insatisfação dos associados.

1.2.3.8. Recursos Humanos

Em 2015 a PROTESTE contava com 221 colaboradores e em dezembro de 2016 com 210, após uma reestruturação com o fim de reduzir custos. Contudo, a estrutura de custos fixos em recursos humanos continua a ser pesada.

Com vista a atingir o fator crítico de sucesso “Work as a team” do *balanced scorecard*, o Departamento de Recursos Humanos aposta num plano de desenvolvimento pessoal de cada colaborador. Particularmente, na equipa de Orientação Jurídica e de atendimento ao associado, é promovida uma cultura orientada para o cliente (associado) com o objetivo de prestar um serviço de excelência.

1.2.3.9. Situação Económico-Financeira

Conforme já referido, os resultados da associação brasileira têm sido preocupantes, apesar da previsão para 2017 e 2018 indiciar uma recuperação.

A previsão de resultados para 2017 aponta para um valor negativo na ordem de 7 milhões e meio de reais e a estimativa de resultados para 2018 situa-se também num valor negativo superior a 7 milhões de reais, conforme apresenta o quadro 8.

RUBRICAS FINANCEIRAS	RE 2015	RE 2016	BR 2017	BI 2018
1. RECEITAS	50.530.142	46.371.386	45.207.053	44.957.766
2. CUSTOS MARKETING	-17.336.937	-16.516.916	-13.044.016	-13.089.152
3. CUSTOS VARIÁVEIS	-10.096.803	-10.290.410	-8.399.692	-9.084.937
4. CUSTOS FIXOS	-18.430.842	-13.763.083	-11.336.346	-11.827.602
5. CUSTOS RECURSOS HUMANOS	-16.895.737	-20.636.898	-18.950.372	-17.790.649
6. CUSTOS NÃO OPERACIONAIS		-646.008	-463.448	-613.448
7. INVESTIMENTO AP			-491.000	
RESULTADOS em BRL € 1 = 4 BRL	-12.230.177	-14.835.921	-7.477.821	-7.448.022

Quadro 8. Principais indicadores financeiros da PROTESTE de *Profit & Loss* (demonstrativo de lucros e perdas): resultados reais de 2015 e 2016 e projeção para 2017 e 2018 expressos em Reais Brasileiros (BRL)

Fonte: dados Euroconsumers

Para estes resultados contribuem negativamente diversos fatores, tais como a baixa taxa de pagamento das subscrições, os elevados custos de importação, de transporte e distribuição, a carga fiscal, entre outros.

O pagamento da assinatura é efetuado cada vez mais por cartão de crédito ao invés de débito em conta bancária. Devido à obrigação de autorização em cada débito, esta modalidade impacta negativamente a taxa de pagamento.

Os brindes oferecidos nas campanhas de *e-marketing* contribuem pesadamente nos custos de importação que podem ser agravados dependendo do código NCM. Os brindes eletrónicos, por exemplo, sofrem uma carga fiscal superior.

Por outro lado, os custos de transporte e distribuição são elevados. Apesar de terem estabelecido um bom contrato com a transportadora nacional, o Brasil é um país de grandes distâncias, o que representa um acréscimo de custos.

Com vista à diminuição de custos, pensa Maria, é necessário um maior esforço no estabelecimento de acordos com as empresas de distribuição, laboratórios de testes de produtos e outros fornecedores, bem como, o reforço das sinergias com as congéneres europeias.

Maria estava satisfeita com a informação recolhida e o trabalho realizado durante os últimos meses. Todos os colegas foram extremamente prestáveis manifestando apreço pela colaboração de Maria. Era apenas o ponto de partida mas ela estava confiante que lhe permitiria efetuar um bom trabalho de análise e diagnóstico com o objetivo de identificar questões e respetivas soluções relativas ao problema de investigação.

1.2.4. Vantagens Competitivas da PROTESTE

- Maior associação de consumidores do Brasil e da América Latina
- Acordos de colaboração internacional, nomeadamente com a *Euroconsumers*, que permitem a importação de *know-how* e a criação de sinergias
- *Portfólio* de produtos e serviços diversificados na área de defesa do consumidor

1.2.5. Fatores Críticos de Sucesso do setor

- **Deter uma boa base de dados de associados** – para garantir a sustentabilidade financeira, na medida em que a receita deste tipo de organizações provem essencialmente das quotas pagas pelos associados.

- **Notoriedade** – para que o trabalho e as ações lançadas em defesa do consumidor ganhem peso e poder junto das autoridades competentes, empresas e consumidores.
- **Portfólio de produtos e serviços diversificado** – de modo a ir ao encontro das necessidades dos associados nas várias áreas que afetam o seu dia-a-dia (consumo, direitos, dinheiro, saúde) ao longo do seu ciclo de vida. Por outro lado, uma oferta diversificada de produtos e serviços permitirá potenciar a angariação de novos associados e alcançar diversos e novos *targets*.
- **Política de preços adequada** – para que o *consumer value* (valor percebido da subscrição) justifique o preço que o associado paga pela mesma. Contudo e apesar do lucro não ser o objetivo final deste tipo de organizações, a receita obtida tem de fazer face aos custos suportados de modo a manter a respetiva sustentabilidade financeira.
- **Estratégia de promoção eficaz** - para aumentar a angariação de novos associados e deter uma boa base de dados de associados, as associações devem diversificar os vetores e canais de recrutamento integrando diversos modos e tipos de comunicação.
- **Estratégia de fidelização e retenção eficiente** – com o objetivo de manter uma boa base de dados de associados e minimizar a respetiva taxa de perda, é fundamental que as associações implementem estratégias de fidelização e de retenção dos seus associados que consigam demonstrar as vantagens da subscrição e a riqueza do *consumer value* oferecido.
- **Gestão de custos otimizada** – devido aos elevados custos de importação, transporte, distribuição e fiscais inerentes ao mercado brasileiro e, particularmente, a este setor, é necessário que as associações empreendam uma gestão e otimização eficiente de custos e recursos.

1.3. SÍNTESE DO PROBLEMA E QUESTÕES

A principal dificuldade que a PROTESTE enfrenta diz respeito à sustentabilidade económico-financeira na medida em que os resultados líquidos têm apresentado, desde sempre, valores negativos, e a projeção de resultados para 2017 e 2018 também não é animadora. O principal fator determinante prende-se com a elevada taxa de perda de associados que parecem não valorizar devidamente a subscrição, até porque a taxa de utilização dos diversos serviços e vantagens é muito baixa.

Tendo em vista estabelecer medidas para melhorar a fidelização dos seus associados, responda às questões que se apresentam organizadas em 2 fases.

FASE I

1. Elabore a análise SWOT da associação.
2. Efetue a segmentação de mercado, indicando qual o público-alvo, as fontes de mercado e o posicionamento atual da PROTESTE.
3. Formule a política de *marketing-mix* da PROTESTE.
4. Comente o impacto que as variáveis da política de *marketing-mix* podem ter na fidelidade dos associados.
5. Apresente as diretrizes estratégicas.
6. Proponha medidas a desenvolver na estratégia comercial com o objetivo de melhorar a fidelização.
7. Estabeleça um plano de comunicação integrado dos vários produtos e serviços para os associados e defina a calendarização das ações.
8. Elabore o orçamento de marketing para as ações propostas.

FASE II

1. Admita que a PROTESTE considera importante implementar um programa de recompensas / fidelização para os seus associados. Neste sentido, decidiu efetuar um estudo qualitativo para identificar como seria apercebida a implementação deste programa e recolher ideias para a sua construção.
 - 1.1.No âmbito deste estudo e tendo em conta os objetivos de pesquisa, elabore a seleção de *research design*, o guião para um *Focus Group* e defina o universo, os critérios e as técnicas de amostragem.
2. A PROTESTE considera também fundamental realizar um estudo quantitativo (questionário *online* / *web based survey*) para determinar o grau de notoriedade e de satisfação do *site* e dos comparadores de produtos e serviços.
 - 2.1.Tendo em conta os objetivos de pesquisa deste estudo, elabore a seleção de *research design*, o questionário e defina o universo, os critérios e as técnicas de amostragem.

1.4. ANEXOS

Anexo 1: Sistema de pontos do critério de classificação económica do Brasil

Variáveis

	Quantidade				
	0	1	2	3	4 ou +
Banheiro	0	3	7	10	14
Empregado doméstico	0	3	7	10	13
Automóvel	0	3	5	8	11
Microcomputador	0	3	6	8	11
Lava louça	0	3	6	6	6
Geladeira	0	2	3	5	5
Freezer	0	2	4	6	6
Lava roupa	0	2	4	6	6
DVD	0	1	3	4	6
Micro-ondas	0	2	4	4	4
Motocicleta	0	1	3	3	3
Secadora roupa	0	2	2	2	2

Grau de instrução do chefe de família

Escolaridade da pessoa de referência	
Analfabeto / Fundamental I incompleto	0
Fundamental I completo / Fundamental II incompleto	1
Fundamental II completo / Médio incompleto	2
Médio completo / Superior incompleto	4
Superior completo	7

Acesso a serviços públicos

Serviços Públicos		
	Não	Sim
Água encanada	0	4
Rua pavimentada	0	2

Fonte: ABEP – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa, 2016

2. NOTA PEDAGÓGICA

2.1. PÚBLICO-ALVO

Este caso pedagógico destina-se a:

- Alunos / formandos das áreas curriculares de formação pós-graduada em Gestão, Marketing e Comunicação;
- Quadros de empresas ligados às áreas de Marketing e Comunicação;
- Professores / docentes e formadores que farão uso deste caso pedagógico para aplicação em sala, podendo adaptar a proposta de questões e respetiva resolução, à realidade e aos objetivos apresentados por cada grupo de alunos/ formandos de modo a que se torne mais adequada.

2.2. OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

O propósito foi construir um caso pedagógico aplicado à PROTESTE com enfoque na sua estratégia comercial e de fidelização dos associados, que permita facultar aos estudantes o aprofundamento dos seus conhecimentos em marketing, treinar a sua capacidade de decisão e, igualmente, servir de material de apoio aos docentes.

A proposta de resolução encontra-se organizada em 2 fases.

Assim, após análise dos elementos disponíveis para este caso, os alunos / formandos deverão:

FASE I

- Elaborar a análise SWOT da associação.
- Efetuar a segmentação de mercado, indicando qual o público-alvo, as fontes de mercado e o posicionamento atual da PROTESTE.
- Formular a política de *marketing-mix* da PROTESTE.
- Comentar o impacto que as variáveis da política de *marketing-mix* podem ter na fidelidade dos associados.
- Apresentar as diretrizes estratégicas.
- Propor medidas a desenvolver na estratégia comercial com o objetivo de melhorar a fidelização.
- Estabelecer um plano de comunicação integrado dos vários produtos e serviços para os associados e definir a calendarização das ações.
- Elaborar o orçamento de marketing para as ações propostas.

FASE II

- Elaborar a seleção de *research design*, o guião e definir o universo, os critérios e as técnicas de amostragem de um estudo qualitativo (*Focus Group*) para identificar como seria apercebida a implementação de um programa de recompensas / fidelização.
- Elaborar a seleção de *research design*, o questionário e definir o universo, os critérios e as técnicas de amostragem de um estudo quantitativo (*online / web based survey*) para determinar o grau de notoriedade e de satisfação do *site* e dos comparadores de produtos e serviços.

2.3. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura aplicada ao tema da problemática serve para definir os conceitos a utilizar, encontrar modelos explicativos do tema a investigar, identificar conhecimentos já testados e encontrar pistas para a metodologia a utilizar.

2.3.1. Marketing

2.3.1.1. Marketing 3.0

Com todas as mudanças a que o mundo está sujeito, nos últimos 60 anos, o marketing evoluiu de uma etapa em que se centrava no produto (Marketing 1.0) para outra centrada no consumidor (marketing 2.0).

Porém, atualmente e cada vez mais, as empresas deixam de centrar-se no consumidor para passarem a centrar-se na humanidade, na sua responsabilidade social a par da sua rentabilidade, dando origem a uma nova fase do marketing: o **Marketing 3.0**.

A abordagem do Marketing 3.0 centra-se no **consumidor como ser humano num todo**, com mente, coração e espírito. Tem em conta as aspirações e os valores das pessoas em tornar um mundo cada vez mais confuso, injusto e em plena crise económica global, num lugar melhor, procurando empresas que se pautem na sua missão, visão e valores, por satisfazer necessidades de justiça social, económica e ambiental. Acrescenta, assim, o marketing do espírito humano ao marketing emocional.

Com a evolução da nova vaga da tecnologia e dos *media* sociais, emerge a era da participação em que as pessoas não se limitam a consumir; criam conteúdos, notícias, ideias, partilham fotografias, passando de consumidores a “**prosumidores**”.

Neste sentido, as empresas deixam de ter controlo total com as suas marcas na medida em que se confrontam com o poder coletivo dos consumidores. É necessário ouvi-los para compreender a forma como pensam, como decidem fazer compras, para obter conhecimento do mercado.

A um nível ainda mais avançado, a colaboração dá origem à cocriação de produtos e serviços quando os consumidores detêm um papel relevante na criação de valor (Kotler, P., Kartajaya, H., Setiwan, I., 2011).

2.3.1.2. Estratégia e plano de marketing

Conforme visto anteriormente, cada vez mais as empresas enfrentam o poder coletivo dos consumidores. É necessário que as empresas oiçam o consumidor, compreendam a forma

como pensam e decidem fazer compras, com vista a obter conhecimento do mercado onde atuam e a estabelecer estratégias de marketing eficazes.

O processo geral de elaboração da Estratégia de Marketing passa por cinco fases conforme ilustra a figura 1.:



Figura 1. Processo geral de elaboração de uma estratégia de marketing

Fonte: Publicitor (Lendrevie, J., Baynast, A., Dionísio, P., Rodrigues, J. V., 2010)

A primeira fase, a **análise-diagnóstico**, vai servir à fundamentação das opções do decisor com base no conhecimento e análise da organização, do mercado e da concorrência.

Na segunda fase, a **fixação de objetivos**, são estabelecidas as metas que a organização pretende atingir em termos de volume e quota de mercado, rentabilidade, imagem de marca e satisfação de clientes.

Na terceira fase, a **escolha das opções estratégicas fundamentais**, escolhem-se os **alvos** (grupo de pessoas ou empresas para quem se pretende desenvolver a nossa atividade), as **fontes de mercado** (quais os produtos com quem se vai concorrer: outros produtos da

empresa, produtos da mesma categoria vendidos pela concorrência ou outras categorias de produtos) e o **posicionamento**.

O posicionamento é a escolha, por parte da organização, dos traços salientes e distintivos do produto ou marca que irão permitir situá-los num universo comparável e diferenciá-los da concorrência. Esta escolha por parte do responsável de marketing é extremamente importante, caso contrário, o posicionamento tenderá a ser construído de forma espontânea pelo mercado. Por outro lado, a escolha do posicionamento permite definir a estratégia de *marketing-mix* conferindo-lhe coerência e é uma forte alavanca para o desenvolvimento das políticas de marketing, clarificando a oferta que se pretende desenvolver e comunicar ao público-alvo.

Para escolher as características distintivas que servirão de base ao posicionamento devem ser tidos em conta três fatores principais que constituem o **Triângulo de Ouro do Posicionamento**, conforme ilustra a figura 2.



Figura 2. O Triângulo de Ouro do Posicionamento

Fonte: Mercator (Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., Rodrigues, J. V., 2015)

Ainda na terceira fase, após identificação do público-alvo, das fontes de mercado e do posicionamento é elaborado o **Plano de Manobra** que vai permitir a operacionalização da política de marketing tendo em conta a definição das prioridades estratégicas.

A quarta fase, a **formulação e avaliação do marketing-mix**, consiste nesta operacionalização em que é definida a estratégia relativa a cada uma das variáveis do *marketing-mix* e onde se insere a Estratégia de Comunicação. As variáveis do *marketing-mix* podem englobar apenas os clássicos 4 P's: *Product* (Produto), *Price* (Preço), *Promotion* (Promoção ou Comunicação)

e *Place* (Distribuição) ou alargar-se aos mais recentes 7 P's, incluindo ainda: *People* (Pessoas), *Process* (Processos) e *Physical Evidence* (Evidências Físicas).

Por último, na quinta fase, são definidos os **Planos de Ação** de acordo com as opções e as decisões anteriormente definidas.

2.3.1.3. Estratégia integrada de comunicação

A elaboração da estratégia de comunicação deve ser coerente com as resoluções tomadas na respetiva estratégia de marketing.

Segundo Lendrevie, J., Baynast, A., Dionísio, P., Rodrigues, J. V. (2010), “*uma estratégia de comunicação corresponde ao conjunto de decisões integradas, que permitem à organização atingir os objetivos esperados, bem como os meios a implementar para os concretizar.*”

A estratégia de comunicação é estabelecida com base no que se pretende obter (alvos e objetivos da comunicação) e como se pensa consegui-lo, podendo ser sistematizada num processo comportando as etapas que se apresentam na figura 3.

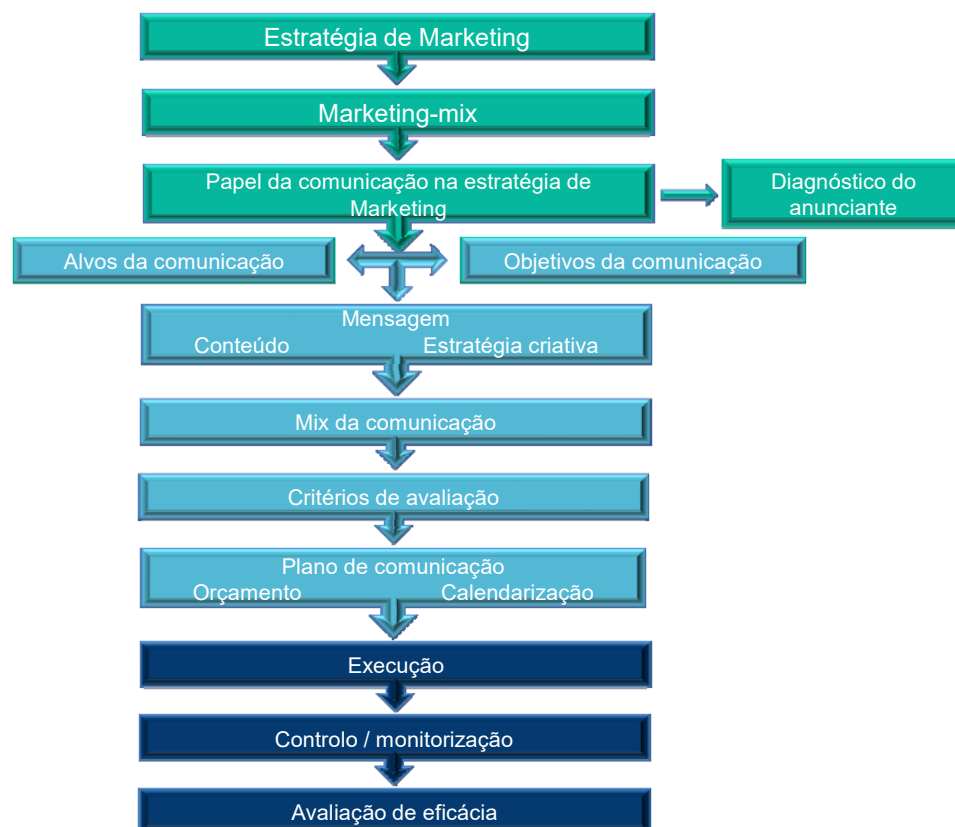


Figura 3. A sequência das decisões de comunicação

Fonte: Publicitor (Lendrevie, J., Baynast, A., Dionísio, P., Rodrigues, J. V., 2010)

A estratégia de comunicação vai permitir a coerência e a visão integrada das várias ações de comunicação realizadas pela empresa e sistematizar as várias etapas do processo, assentando numa constante partilha de objetivos, ações e processos visando maximizar os resultados da comunicação. Paralelamente, uma estratégia bem formulada e sistematizada, pode servir para vender melhor uma campanha a todos os *stakeholders* (gestores da organização, colaboradores, força de vendas, canais de distribuição, etc.).

Quanto ao **mix da comunicação**, encontramos as seguintes variáveis de comunicação: **publicidade** (muito orientada para o produto utilizando os meios TV, rádio, outdoor, imprensa, internet, etc.), **força de vendas**, **marketing direto** (apoia o produto / marca utilizando ações de mailing, *e-marketing*, telemarketing, etc.), **patrocínio e mecenato** (adequam-se mais à comunicação institucional), **relações públicas** (muito utilizada em públicos internos, comunicação social, associações patronais, etc.), **promoções** (variável exclusiva de produto) e **merchandising** (dirigida aos clientes no ponto de venda para a comunicação do produto). Devem ser conjugadas de modo a obter o máximo de eficácia tendo em conta os objetivos estabelecidos.

Um dos aspetos mais importantes do marketing e da comunicação nos dias de hoje, é efetuar uma segmentação adequada, fundamental para a organização conhecer os seus públicos-alvo de modo a definir estratégias de atuação eficazes.

Existem sobretudo 3 formas de segmentar:

- **Marketing de massas** (*one to many*) em que a mensagem é idêntica para todos os destinatários com pouca ou nenhuma segmentação;
- **Marketing segmentado** (*one to few*) com mensagens específicas para cada segmento;
- **Marketing individualizado** (*one to one*) com mensagens personalizadas ou individualizadas.

Podemos considerar ainda o marketing concentrado que inclui as estratégias de segmentação concentradas num único segmento.

Quanto aos principais **critérios de segmentação** encontramos os seguintes:

- **Sócio-demográfico** ou descritivo: sexo, idade, rendimento, localização, classe profissional, etc.;
- **Comportamental**: taxa de utilização do produto, estatuto de fidelidade, estatuto de utilizador, sensibilidade a um fator de marketing, etc.;
- **Vantagens procuradas** (sistemas de valores);
- **Sócio-cultural** (estilos de vida).

A comunicação *one to one* pode não ser rentável, sobretudo para produtos e serviços de valor muito baixo. Neste sentido, a comunicação segmentada não substitui a comunicação de massas, dependendo da natureza do mercado, da estratégia de marketing, das marcas e do objeto a comunicar. É usual que o *mix* de comunicação integre, assim, várias formas de comunicação. A comunicação pode ainda assumir 3 modos:

- Comunicação *Push*: enviada por iniciativa de uma empresa / marca sem ter sido solicitada pelo destinatário, é uma comunicação intrusiva
- Comunicação *Pull*: solicitada por um potencial cliente (*prospect*)
- Comunicação Interativa: assume a forma de diálogo entre um representante da marca e um consumidor

Deste modo, cruzando os tipos com os modos de comunicação, resulta a matriz de comunicação, apresentada no quadro 9.

Dimensão do segmento-alvo	Controle da comunicação pela empresa		
	Comunicação push (por iniciativa da marca)	Comunicação pull (por iniciativa do consumidor)	Comunicação interativa
<i>One to many</i>	. Publicidade (mass media) . DRTV . Spam	. Portais . Motores de busca . User generated content	. Artigos de imprensa (geral) . Líderes de opinião . Sites de recomendação . Comparadores de preço . Buzz
<i>One to few</i>	. Publicidade (suportes segmentados) . Comunicação no ponto de venda . Marketing direto (mail e e-mailing) . Geomarketing . Sponsoring . E-pub: banners e links	. Lojas e comércio online . Web sites . Cliques sobre os banners e links . Fóruns . Feiras	. Artigos de imprensa (especializada) . Blogues . Relações públicas . Marketing viral . Comunidades online
<i>One to one</i>	. Comerciais . Mailing e e-mailing individualizados . Call centers (outbound) . Street Marketing . Distribuição de amostras . Serviços aos consumidores	. Comerciais . Call centers (inbound) . Serviços aos consumidores	. Prescritores (comunicação push) . Word of mouth (pull ou push)

Quadro 9. A matriz de comunicação

Fonte: Publicitor (Lendrevie, J., Baynast, A., Dionísio, P., Rodrigues, J. V., 2010)

Contudo, a comunicação multicanal integrada, que implica a necessidade de tornar coerente as mensagens difundidas por vários canais, tem vindo a assumir cada vez maior importância, na medida em que a sinergia dos meios de comunicação aumenta a eficácia do investimento publicitário. Os diversos meios de comunicação utilizados devem, não só, ser complementares, como devem ainda estar em sinergia para otimizar os orçamentos e aumentar os resultados das várias ações de comunicação.

2.3.1.4. Marketing Research

O papel dos estudos de mercado é dotar o gestor de marketing de informação credível para que possa tomar decisões fundamentadas relativas a políticas comerciais e a estratégias de marketing. A essência dos estudos de mercado baseia-se na análise da procura, por observação e questionamento dos compradores e consumidores, mas também, na análise da oferta (concorrência) e dos fatores da envolvente que influenciam as vendas.

A figura 4. descreve a tipologia geral de estudos de mercado, consoante a natureza e âmbito do estudo.



Figura 4. Tipologia de estudos de mercado

Fonte: Adaptado de Fundamental dos Estudos de Mercado (Lopes, J.L.P., 2011)

Os estudos **preliminares ou exploratórios** aplicam-se, normalmente, para objetivos menos exigentes, são rápidos de realizar e a dimensão da amostra é mais reduzida. Podem servir para preparar um estudo mais aprofundado.

Os estudos **quantitativos** são dirigidos a objetivos com validade e relevância estatística cujos resultados são mais sólidos e de confiança. A dimensão da amostra e o prazo de realização são superiores. Estão associados a tomadas de decisão de marketing.

Os estudos **qualiquantitativos** aplicam-se para objetivos mais complexos, exigem amostras de grandes dimensões e implicam prazos de realização maiores e custos mais elevados. Requerem uma análise mais aprofundada e interpretação rigorosa.

No que respeita aos estudos qualitativos, encontramos os seguintes métodos no quadro 10.

Metodologias qualitativas			
DIRETAS	Os objetivos e propósitos do estudo e da aplicação do instrumento são apresentados de forma clara aos inquiridos.	FOCUS GROUP	Reunião de um conjunto de pessoas do <i>target</i> (8 a 12 pessoas) com o objetivo de falarem sobre tópicos que interessam à investigação, conduzida por um moderador. Duração média de 2 a 3 horas com gravação de áudio e vídeo.
		ENTREVISTAS INDIVIDUAIS APROFUNDADAS	Entrevista pessoal e direta (1 inquirido e 1 entrevistador), não estruturada ou semi-estruturada, focalizada nas motivações, atitudes, e comportamentos, face a um tópico.
INDIRETAS	Os objetivos de pesquisa não são dados a conhecer aos inquiridos, direta ou indiretamente.		

Quadro 10. Metodologias qualitativas

Fonte: Adaptado de Fundamental dos Estudos de Mercado (Lopes, J.L.P., 2011)

Quanto aos estudos quantitativos, encontramos os métodos referidos no quadro 11.

Metodologias quantitativas			
INQUÉRITOS	Informação obtida questionando diretamente os inquiridos, sendo o instrumento o questionário.	TELEFONE	. Telefonema tradicional . CATI (entrevista telefónica assistida por computador)
		PRESENCIAL	. In home / em casa . Na rua . CAPI (entrevista presencial assistida por computador)
		ELETRÓNICO	. Web based surveys . E-mail através de formulário anexo
		CORREIO/FAX	Entrevista enviada por correio ou fax
OBSERVAÇÃO	Informação obtida por observação de comportamentos, sendo o instrumento utilizado o guião de observação.		

Quadro 11. Metodologias quantitativas

Fonte: Adaptado de Fundamental dos Estudos de Mercado (Lopes, J.L.P., 2011)

O processo de pesquisa em marketing abrange um conjunto de 6 etapas que enquadram e definem as tarefas a serem conduzidas na sua preparação, implementação e recolha de dados, conforme ilustra a figura 5.



Figura 5. Etapas do processo de pesquisa em marketing

Fonte: Adaptado de Fundamental dos Estudos de Mercado (Lopes, J.L.P., 2011)

Desde logo, na **etapa 1**, é essencial definir qual o objetivo do estudo de mercado e diferenciar o problema de marketing ou de gestão do problema do estudo ou pesquisa de mercado.

O **problema de gestão** pretende responder à questão “O que devo fazer?”. É orientado para a ação e decisão e foca-se nos sintomas. O **problema do estudo** pergunta que informação é necessária e como deve ser recolhida e foca-se nas causas.

Seguidamente, na **etapa 2**, formula-se uma estratégia de abordagem ao problema (definição dos modelos analíticos a utilizar, ajustamento das questões de pesquisa, geração de hipóteses). Na **etapa 3** – *research design* - detalham-se os procedimentos necessários para obter a informação requerida, instrumentos e técnicas (definição da informação necessária, pesquisa qualitativa e/ ou quantitativa, medidas e escalas a utilizar, construção do guião / questionário, amostragem, plano de análise de dados).

A **etapa 4** compreende o trabalho de campo, ou seja a aplicação dos instrumentos junto da amostra do universo desejado.

Na **etapa 5** procede-se a todo o trabalho de controlo, inserção, edição, codificação, transcrição e verificação da informação recolhida.

Por fim, na **etapa 6**, obtém-se o suporte escrito que consubstancia todo o processo e a informação recolhida para análise.

Os vários tipos de *research design* podem ser consultados na figura 6.



Figura 6. Tipos de *research Design*

Fonte: Adaptado de Fundamental dos Estudos de Mercado (Lopes, J.L.P., 2011)

O tipo de *research design* **exploratório** serve para obtenção dos primeiros *insights*, é uma pesquisa mais flexível, menos estruturada, pequena e não representativa. Normalmente, alimenta uma pesquisa posterior.

O tipo **conclusivo**, mais formal e estruturado, testa hipóteses específicas e examina relações. É baseado em grandes amostras, representativas com obtenção de dados quantitativos. Divide-se em 2 tipos:

- **Descritivo** – Para descrever e qualificar características do mercado, variáveis de marketing e funções. É o mais utilizado em estudos de mercado. Subdivide-se em **Trans-seccional** (Único – uma única amostra - e Múltiplo – duas ou mais amostras) e **Longitudinal**.
- **Causal** – Utilizado para determinar relações de causa e efeito entre variáveis

Contudo, antes de se proceder à realização de estudos de mercado - **informação primária** - é importante que se recorra à análise de toda a **informação secundária** já disponível, da

empresa (estudos existentes, *balanced scorecard*, *tableaux de bord*, *dashboards*, etc.) ou coletivas (estatísticas, estudos setoriais, etc.).

Adicionalmente, medir é fundamental para o processo de fornecer informação relevante para a tomada de decisão. A **mensuração** é a atribuição de números a características de objetos ou acontecimentos de acordo com as regras. Existem os seguintes tipos de escalas:

- **Nominal** (definição única dos números)
- **Ordinal** (ordem dos números)
- **Intervalo** (igualdade de diferenças)
- **Rácio** (igualdade de rácios)

Quanto às técnicas de escalas, existem as “comparativas” e as “não comparativas”, que subdividem conforme ilustra a figura 7.



Figura 7. Técnicas de escala

Fonte: Adaptado de Fundamental dos Estudos de Mercado (Lopes, J.L.P., 2011)

Os dados de **escalas comparativas** apenas devem ser interpretados em termos relativos e as suas propriedades são ordinais.

Nas **escalas não comparativas**, cada objeto é escalado ou avaliado independentemente dos outros no conjunto dos estímulos. Ou seja, os inquiridos avaliam apenas um objeto de cada vez. São as mais utilizadas na pesquisa de marketing. Neste tipo de escalas, que se subdividem em escalas de **pontuação contínua** e escalas de **pontuação itemizada**, dentro das últimas, encontram-se as escalas de **Likert**, que são muito utilizadas. Requerem que indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma das frases acerca do objeto de estímulo. Por norma, têm 5 categorias de resposta atribuindo-se uma pontuação numérica a cada frase (1 a 5, por exemplo) em que 1 pode significar “discorda fortemente” ou “nada satisfeito” e 5 pode significar “concorda fortemente” ou “muito satisfeito”.

Muito importante, o questionário ou o guião são a ligação entre a informação necessária e os dados a serem recolhidos.

DESENHO DO QUESTIONÁRIO

O desenho do questionário deve obedecer às seguintes fases:

1. Considerações preliminares (objetivos de pesquisa, informação necessária, tipo de pesquisa, fontes de dados, característica do grupo de inquiridos, plano de amostragem, escalas de mensuração, meios de comunicação, processamento dos dados, análise dos dados)
2. Conteúdo das questões (deve ter-se em conta a capacidade e a vontade do inquirido em responder corretamente)
3. Formato das respostas (abertas, escolha múltipla, dicotómicas)
4. Redação das questões (utilizar: palavras simples, claras, frases curtas; evitar: questões indicativas e enviesadoras, alternativas e pressupostos implícitos, estimativas e cálculos a fazer, questões duplas, palavras carregadas de conotações)
5. Ordem das questões (organizar com ordem lógica, questões genéricas primeiro, questões complexas ou pouco interessantes mais tarde na sequência)
6. Características físicas e *layout* (nome da investigação, entidade que realiza o estudo, identificação dos intervenientes, tamanho de letra, números de página, espaços de resposta, codificação das respostas, qualidade do papel, impressão)
7. Pré-teste, revisão e versão final (revisão dos conteúdos, pré-teste a uma amostra reduzida)

Quanto à escolha do formato das respostas, as **questões abertas** facilitam a comunicação e a obtenção da cooperação do inquirido em questões mais específicas, recolha de ideias, e

influenciam menos as respostas. Desvantagens: elevado tempo e custo associado à codificação e tratamento das respostas e elevado potencial para enviesamento por parte do entrevistador. Por outro lado, as **questões de escolha múltipla**, reduzem o enviesamento devido ao entrevistador, bem como o custo e o tempo associados ao processamento de dados. Desvantagens: o desenho eficaz destas questões requer um tempo e custos consideráveis e verifica-se a tendência a enviesar os dados devido à ordem pela qual aparecem listadas a ordem das perguntas. As **questões dicotómicas** (sim/não, concordo/não concordo), são perguntas rápidas e fáceis de colocar, implicam menor probabilidade de enviesamento e são fáceis de codificar, processar e analisar. Desvantagens: mais suscetíveis a erros de redação da pergunta, a colocação da questão pela positiva ou negativa pode influenciar muito fortemente a resposta e o risco de assumir que os inquiridos abordam o tema de forma dicotómica quando podem existir vários níveis ou indecisão.

UNIVERSO E AMOSTRA

O conceito de **universo** ou **população** é a totalidade de indivíduos / unidades / entidades sobre os quais deverá incidir a pesquisa pretendida. Deve ser definido em termos precisos, objetivos e operáveis.

Como não é possível cobrir todo o universo num intervalo de tempo adequado e com um nível de custos aceitáveis, em pesquisa é utilizada uma **amostra**.

No quadro 12. descrevem-se os vários passos a ter em conta na definição da amostra. No que respeita às técnicas de amostragem, a seleção deverá ser adequada aos objetivos de *research* devendo ser tidas em conta as respetivas vantagens e desvantagens. Enquanto as técnicas **não probabilísticas** requerem menor tempo e custo, são mais fáceis de operacionalizar e convenientes, apresentam também maiores erros de enviesamento e potencial falta de representatividade em alguns métodos, não permitindo generalização e exploração estatística. Quanto às **probabilísticas**, apresentam maior precisão e capacidade de projeção de resultados, maior certeza de cobertura adequada da população e redução de erros. Contudo, tendem a ser mais caras e demoradas e, à exceção da amostragem estratificada, podem ter problemas de representatividade.

Amostragem - passos na definição da amostra		
Definição do Universo	Conjunto de elementos ou objetos que possuem a informação que o pesquisador quer obter. É definida em termos de:	Elemento: aquele de quem queremos obter informação (indivíduo, consumidor, comprador, vendedor, Diretor-Geral, Diretor de Compras, etc.).
		Unidade amostral: pode ser um elemento ou uma unidade que englobe o universo amostral (agregado familiar, lar, departamento, empresa, etc.).
Obtenção de uma listagem do Universo	Representação dos elementos que constituem a população alvo, obtida através de listagens (bases de dados: internas, setoriais e de associações, listagens telefónicas, etc.) para se efetuar a seleção dos inquiridos.	
Seleção das técnicas de amostragem	Com ou sem substituição	Decisão sobre a possibilidade do inquirido poder responder mais de uma vez.
	Probabilística ou não probabilística	Probabilística: a seleção dos elementos é feita de forma aleatória; mais adequada em estudos conclusivos. Tipos: aleatória simples, sistemática, estratificada (proporcional, não proporcional), <i>cluster</i> , amostragem sequencial, amostragem dupla.
		Não probabilística: a seleção dos elementos não é efetuada com base em procedimentos aleatórios mas com base na conveniência e julgamento do pesquisador; mais adequada em estudos exploratórios. Tipos: conveniência, julgamento, quotas, bola de neve.
Determinação do tamanho da amostra	Número de elementos que devem ser considerados no estudo (número de empresas, número de agregados, número de visitantes, etc.).	
Execução do processo de amostragem	Definição de regras operacionais e clarificação dos critérios que identificam claramente os elementos respeitantes à amostra.	

Quadro 12. Amostragem – passos na definição da amostra

Fonte: Adaptado de Fundamental dos Estudos de Mercado (Lopes, J.L.P., 2011)

Quanto ao tamanho da amostra, a mesma depende de:

- **Nível de confiança** exigido ou desejável para os resultados (intervalo de confiança);
- **Margem de erro** que resulta do erro de amostragem;
- **Representatividade** da amostra;
- **Validade estatística** da amostra.

A fórmula para determinar a dimensão da amostra é a seguinte:

$$E = \pm z (IC) \times \sqrt{(P \times Q) / n}$$

Em que:

E: margem de erro ou erro padrão – é máximo quando $P = Q$, ou seja $P = 50\%$ e $Q = 50\%$

P: probabilidade de acontecer o acontecimento sobre investigação em %

Q: o inverso de P ($Q = 1 - P$)

n: dimensão da amostra

IC: valor da distribuição normal para $(1 - (1 - IC) / 2)$

Exemplo: $IC = 95\% \Rightarrow (1 - (1 - 0,95) / 2) = 0,975 \Rightarrow z(0,975) = 1,96$

2.3.2. Marketing relacional

O marketing relacional (MR) – *relationship marketing* (RM) - preocupa-se com as trocas relacionais de longo termo onde cada troca individual é considerada parte de uma relação em curso em que ambas as partes beneficiam da associação.

Hoje em dia e cada vez mais, os gestores de marketing reconhecem o valor de competir numa base de **construção de relacionamentos**. As interações através de contactos pessoais e relações conduzem a benefícios, tais como, um melhor entendimento dos clientes, das suas necessidades e perceções, oportunidades para reforçar a confiança, a fidelidade e aumentar a *performance* dos benefícios para a organização (Vincent, N. A., Webster, C. M. 2013). **Colaboração, cooperação, envolvimento, compromisso**, são alguns conceitos de extrema importância para criar um relacionamento com o cliente na medida em que vão ao encontro daquilo que o consumidor quer e das suas necessidades, é preciso ouvi-lo, trabalhar com ele e aprender como e quando comunicar com ele.

Pesquisas efetuadas mostram que os benefícios da relação com o cliente estão relacionados com **compromisso, satisfação e confiança**. A manutenção do compromisso é particularmente enfatizada com a afirmação de que os clientes efetuam cálculos relativamente aos benefícios que retiram da sua adesão. Paralelamente, a confiança aumenta quando os clientes acreditam que a organização possui um nível elevado de experiência. Outro aspeto importante num contexto comercial é a similaridade percebida dos clientes relativamente aos seus objetivos e valores e os da organização a que pertencem. Esta similaridade entre o cliente e a organização pode conduzir a uma ligação emocional forte e ser um importante fator no desenvolvimento de uma relação duradoura. Assim, nas pesquisas efetuadas, parece existir uma boa consistência entre os clientes - associados - quando existe satisfação com a relação, confiança na associação e compromisso em manter a relação. No entanto, os clientes mais recentes evidenciam uma ligação emocional ou um compromisso afetivo menos forte, contrariamente

aos associados mais antigos, que não só confiam na organização e estão satisfeitos, mas também demonstram paixão quanto à adesão: “Ser associado faz parte da minha vida”. Existem também evidências de que alguns associados apreciariam um sinal de gratidão por parte da organização em reconhecimento dos seus esforços em manter a adesão. As relações não são transações de sentido único mas trocas em 2 sentidos e, se baseadas em gratidão e reciprocidade, podem reforçar a relação entre as 2 partes.

Contudo, cada vez mais, as associações têm que gerir centenas e mesmo milhares de individuais clientes como associados. E à medida que o número de associados aumenta, o esforço para construir relacionamentos baseados no contacto individual é mais difícil de atingir e a perda de associados é inevitável.

Assim, ao invés de se focarem em relações individuais, os gestores destas associações tendem a usar técnicas massivas de marketing focando-se nos comportamentos do coletivo dos associados, tais como as taxas de retenção e os níveis de vendas. Porém, é difícil criar relacionamentos duradouros através de marketing massivo na medida em que deixa pouco espaço para personalizar o relacionamento com cada associado (Bhattacharya, C. B., 1998).

O largo número de estudos empíricos sobre o MR, resultou numa grande variedade de conclusões relacionadas com a sua eficácia. Enquanto a maioria dos estudos indica o sucesso do MR no estabelecimento de relações fortes e duradouras, o nível de eficácia varia e depende da estratégia de MR utilizada e do tipo de cliente alvo. Alguns estudos mostraram que os resultados do MR podem diminuir ao longo do tempo e que o custo de implementação do MR pode superar os benefícios. O MR pode até ter um impacto negativo no desempenho. Além disso, os seus resultados sugerem que a eficácia do MR depende do contexto em que a troca ocorre. O MR tende a ser mais eficaz quando a troca ocorre num contexto em que a relação é considerada mais crítica para o cliente, por exemplo, um serviço comparado com um produto, um canal em vez de um contexto direto e dentro da esfera de um negócio comparado com um mercado de consumo. O MR tem também efeitos mais fortes nos resultados da troca quando a relação se estabelece entre 2 indivíduos em vez de um indivíduo e uma organização. O próprio contexto de troca pode determinar quando o MR é uma abordagem apropriada ou se existirão outras, tais como o **marketing transacional**, que poderão ser mais eficazes. O MR é útil apenas quando os benefícios de manter a relação com o cliente superam os custos associados a fazê-lo e isto nem sempre é válido para todos os contextos.

Em suma, compreender as orientações relacionais dos clientes, fornece às organizações informação mais fundamentada para desenvolver uma estratégia de MR de sucesso que

construa relações duradouras. Alguns poderão apenas desejar uma transação sem envolvimento numa relação duradoura, enquanto outros poderão preferir manter uma relação com a organização o que, neste caso, permitirá maior sucesso para uma estratégia de MR.

Assim, conhecer melhor os clientes é, sem dúvida, crucial para estabelecer ações de MR com o objetivo de fidelizar e vender mais e melhor de modo a rentabilizar os investimentos.

As etapas do ciclo virtuoso do conhecimento do cliente são as seguintes (Lendrevie, J., Baynast, A., Dionísio, P., Rodrigues, J. V., 2010):

- Identificar e qualificar os clientes
- Segmentar e pontuar
- Focar e personalizar a comunicação
- Analisar as respostas e o retorno sobre o investimento

2.3.2.1. CRM e CMR

O *Customer Relationship Management* (CRM) tem como objetivo combinar estratégias de **marketing relacional** com **tecnologia de informação** a fim de criar relações de longo prazo com benefícios para ambas as partes envolvidas. O CRM permite, assim, às organizações, ter acesso às necessidades dos clientes de modo a oferecer propostas comerciais personalizadas potenciando a respetiva rentabilidade.

Existem evidências que a implementação de CRM permite melhorar o serviço ao cliente, a gestão das suas expectativas e a sua fidelidade.

Por sua vez, e segundo Newell, F. (2003), as práticas de CRM tradicional já não satisfazem o consumidor atual mais informado e fortalecido, havendo que proceder a uma mudança para o *Customer Managed Relationships* (CMR) que assenta na criação de uma **experiência (journey)** personalizando a interação com os clientes individuais de acordo com as suas vontades e necessidades dando origem a uma relação. Desta forma, o CMR permite ao cliente o poder de decisão do nível de interação pretendido e a frequência de contacto com a empresa, procurando personalizar essa interação sob a orientação do cliente e dando origem a uma relação posterior.

2.3.2.2. E-CRM

Com o crescimento da taxa de penetração da internet, o *electronic Customer Relationship Management* (e-CRM) tem vindo a tornar-se **uma ferramenta de comunicação e de construção de relacionamentos** bastante popular (Lam, A., Cheung, R., Lau, M., 2013) e

largamente utilizada no campo profissional. Diz respeito às atividades de marketing, ferramentas e técnicas utilizadas através da internet, usando tecnologias como o *email*, *websites*, fóruns, chats, redes sociais, etc., com o objetivo de localizar, construir, personalizar e melhorar relações de longo termo com o cliente.

Uma estratégia de e-CRM eficaz permite ainda à organização aceder a novos clientes e a fornecedores a nível internacional e obter informação pertinente e válida que é essencial para o crescimento da organização e para a sua competitividade no mercado. Ao melhor servir as necessidades dos clientes, melhora a sua fidelidade, a implementação eficiente de recursos e a rentabilidade da organização.

2.3.3. Comportamento do consumidor

O comportamento do consumidor é o estudo dos processos implícitos quando os consumidores (individualmente ou em grupos) selecionam, compram, usam, ou deitam fora, produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazerem necessidades ou desejos (Solomon, M.R., 2016).

Neste sentido e nos seus mercados de atuação, as empresas esforçam-se cada vez mais para identificar segmentos de consumidores e conhecer as suas opiniões. Muitas sabem que o segredo para uma relação longa e saudável com os seus clientes é a criação de laços através da interação regular, oferecendo-lhes motivos e vantagens para manter um elo duradouro. Esta é a filosofia do marketing relacional que se foca no **relacionamento**.

Na linha da segmentação do tipo comportamental, o *database marketing* acompanha de perto os hábitos de compra de consumidores específicos desenvolvendo produtos, serviços e mensagens adaptados aos desejos e às necessidades destes consumidores tendo em conta a informação recolhida. O processo de recolha e análise de um grande conjunto de dados armazenados é chamado de **big data** e muito utilizado hoje em dia pelos analistas de marketing.

Como vimos anteriormente, um dos principais pilares das estratégias de marketing atualmente é a construção de relacionamento com os clientes que tendem a evoluir com o passar do tempo. As relações que os consumidores podem ter com os produtos, assumem diferentes tipos:

- Relação de autoconceito, quando o produto ajuda a estabelecer a identidade do consumidor;
- Relação nostálgica, em que o produto relembra um “eu” do passado;

- Relação de interdependência, quando o produto faz parte da rotina diária do consumidor;
- Relação de amor, em que o produto promove elos emocionais de afeto, paixão ou outra emoção intensa.

Paralelamente, as motivações dos consumidores para consumir são complexas e diversas. Muitas vezes as pessoas compram produtos não pelo que eles fazem, mas pelo que eles significam. Isto não quer necessariamente dizer que a função básica de um produto não seja importante mas que aquilo que os produtos representam nas nossas vidas ultrapassa as suas funcionalidades.

A fidelidade dos consumidores a determinadas marcas ajuda-os a encontrar os seus lugares na sociedade moderna e a formar laços com outros consumidores com preferências semelhantes. Por outro lado, a **motivação** resulta da ativação de uma necessidade e que leva o consumidor a satisfazê-la. Essa necessidade pode ser utilitária – desejo de obter um benefício funcional ou prático – ou hedônica – necessidade de uma experiência envolvendo respostas ou fantasias emocionais. O estado final esperado é a **meta** do consumidor.

As empresas investem na criação de produtos e serviços que ofereçam os benefícios desejados e aliviem a tensão criada pela ativação da necessidade.

A magnitude desta tensão, quer seja criada pela necessidade utilitária quer pela hedônica, determina a urgência sentida pelo consumidor de modo a reduzi-la, e cujo grau de excitação é chamado de **impulso**. Por sua vez, a teoria do impulso foca-se nas necessidades biológicas que originam os estados desagradáveis de excitação. O consumidor é motivado a reduzir a tensão provocada pela excitação. Assim, se um comportamento reduz o impulso, o consumidor tende a repeti-lo. Deste modo, o grau de motivação depende da distância entre o seu estado presente e a meta.

Contudo, para compreender o que impulsiona o comportamento, surgiram outras explicações mais atuais sobre a motivação, que se baseiam em fatores cognitivos, em vez dos biológicos. Segundo a teoria da **expectativa**, o comportamento é grandemente impulsionado por expectativas de concretização de resultados desejáveis – incentivos positivos – em vez de ter uma origem interna.

Os objetivos são orientados para metas, impulsionando o consumidor a satisfazer uma necessidade específica. A maioria das metas pode ser alcançada através de uma série de caminhos e o objetivo das empresas é convencer os consumidores de que oferecem a melhor oportunidade para alcançar aquela meta.

Alguns analistas desenvolveram uma lista universal de necessidades para explicar quase todos os comportamentos. O psicólogo *Henry Murray* apresenta um conjunto de 20 necessidades psicogénicas que incluem dimensões como a **autonomia**, **defesa** e **diversão**.

Algumas outras necessidades relevantes para explicar o comportamento do consumidor são:

- Necessidades de **afiliação** (estar na companhia de outras pessoas) – relevantes para produtos e serviços destinados a pessoas em grupo;
- Necessidades de **poder** (controlar o próprio ambiente) – relevantes para os produtos e serviços que possibilitam sentir domínio sobre o ambiente envolvente;
- Necessidades de **singularidade** (afirmar a identidade individual) – relevantes para produtos e serviços que prometem acentuar as qualidades distintivas do consumidor.

Por outro lado, o conhecido psicólogo *Abraham Maslow* desenvolveu a hierarquia de necessidades para compreender o crescimento pessoal e como as pessoas alcançam experiências culminantes, conforme ilustra a figura 8. É preciso atingir determinado nível para ativar uma necessidade no nível superior seguinte, encontrando-se as necessidades fisiológicas no nível mais baixo e as de realização pessoal no nível mais elevado.

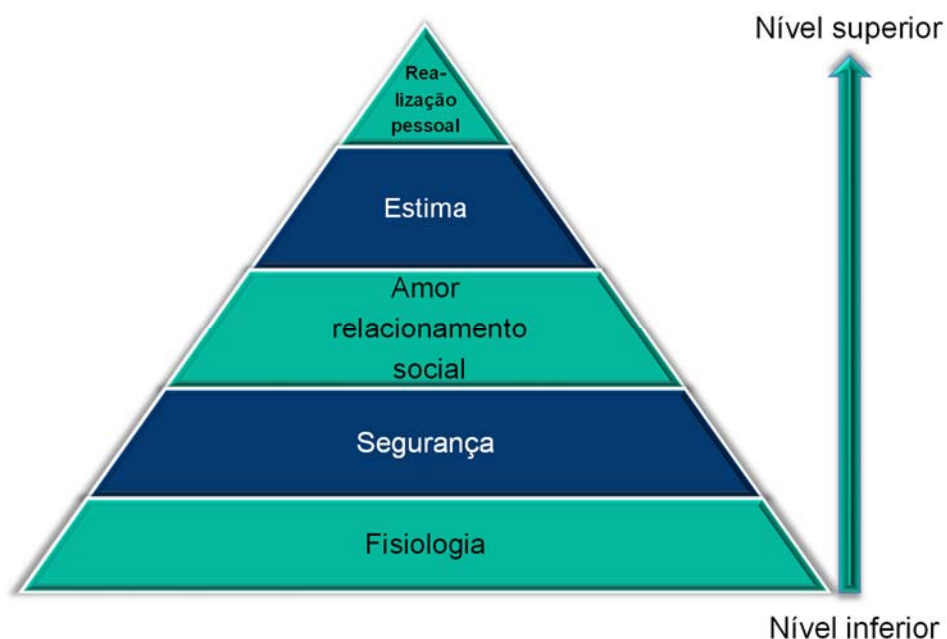


Figura 8. Hierarquia das necessidades de *Maslow*

Fonte: O comportamento do Consumidor (Solomon, M. R., 2016)

Os profissionais de marketing adaptaram posteriormente o seu trabalho para compreender as motivações dos consumidores. Porém, a aplicação desta hierarquia tem sido simplista porque o mesmo produto ou serviço pode satisfazer várias necessidades diferentes. Adicionalmente, esta hierarquia está vinculada à cultural ocidental. Outras culturas, tais como a asiática, valorizam mais o bem-estar do grupo (social) do que as necessidades individuais (estima).

2.3.4. Fidelidade atitudinal e comportamental

A fidelidade é definida como o compromisso do cliente relativamente a um produto ou serviço, medida pela repetição de compra ou pela atitude de compromisso e pode assumir 2 formas: a fidelidade comportamental ou atitudinal (Fitzgibbon, C., White, L., 2005).

A fidelidade **comportamental** verifica-se quando o consumidor **compra repetidamente** um produto ou serviço mas não tem necessariamente uma atitude favorável em relação à marca. Isto pode ocorrer por questões de conveniência, hábitos ou porque os obstáculos para mudar podem ser grandes.

A fidelidade **atitudinal**, por outro lado, incorpora uma **atitude positiva forte** a favor da marca e é pouco sensível ao preço, pelo que, normalmente não necessita de incentivos para gerar intenções de compra no cliente. Ao invés, pode resultar em recomendações (WOM – *word of mouth*). Deste modo, a fidelidade atitudinal é considerada mais rentável que a fidelidade comportamental.

A ênfase na fidelidade comportamental tem conduzido à utilização do CRM para desenvolver estratégias de fidelidade comportamental, tais como a criação de programas de fidelização com oferta de incentivos que gerem compras repetidas. Assim, e tendo em conta o foco na fidelidade comportamental, existe até agora pouca pesquisa sobre a fidelidade atitudinal e a utilização de CRM.

No entanto, para a existência de uma verdadeira fidelidade, parece ser necessário que as empresas foquem as suas estratégias nos 2 tipos de fidelidade. Caso contrário, poderão obter apenas sucesso de curto termo para a marca se trabalharem apenas a fidelidade comportamental, ou perderem oportunidades de crescimento, se focarem as suas estratégias na fidelidade atitudinal (Maity, M., Gupta, S., 2016).

O capital próprio da marca, a estratégia de *marketing-mix* e a qualidade do serviço têm sido reconhecidos como **fatores relevantes que afetam a fidelidade do cliente** por diversos autores (Hu, Y. J. 2011). **A imagem de marca** tem um significativo impacto nas intenções de compra do cliente e pode afetar a sua perceção relativamente à qualidade do serviço. Embora

a maioria dos estudiosos argumentem que a qualidade do serviço é uma das questões vitais para desenvolver a relação com o cliente, outros afirmam que a boa **qualidade do serviço** não pode garantir o comportamento do consumidor ainda que tenha um impacto positivo na fidelidade do cliente. Por outro lado, **a estratégia de marketing-mix** tem um impacto relevante no comportamento do consumidor, nomeadamente na fidelidade, e o preço é a questão mais sensível que afeta o comportamento do cliente.

Adicionalmente, os programas de fidelização desempenham um papel importante na gestão da relação entre a **eficácia da publicidade** e a fidelidade atitudinal para os respetivos membros (Maity, M., Gupta, S., 2016). Porém, para os não membros de um programa de fidelização, a eficácia da publicidade não afeta de modo significativo quer a fidelidade atitudinal, quer a comportamental. A publicidade tem como objetivo, através da repetição, reforçar comportamentos existentes, aumentando a importância da marca e criando a consciência de *top-of-the-mind*. Neste sentido, o papel de um programa de fidelização como mediador da relação entre a eficácia da publicidade e a fidelidade atitudinal sublinha a necessidade dos gestores utilizarem um programa de fidelização como um instrumento de construção de marca. Isto é, os gestores devem utilizar um programa de fidelização como instrumento estratégico para induzir a fidelidade atitudinal que aporta uma relação positiva com a fidelidade comportamental. Por outro lado, a **qualidade do serviço** e a **imagem de marca** apresentam maior impacto para os membros de um programa de fidelização do que para os não membros. Contrariamente, a **qualidade do produto** e a **imagem de marca** apresentam maior impacto para os não membros de um programa de fidelização do que para os membros. Dado a imagem de marca influenciar o **valor percebido** / *perceived value* (ou seja, a avaliação geral do cliente quanto ao que recebe comparado com o que dá ou paga), os clientes tornam-se menos sensíveis ao preço se considerarem que a marca possui um elevado **capital próprio**.

De acordo com Kanta, K. N. M., Murali, S. R., Srivalli, P. (2014), a fidelidade dos clientes é considerada como o principal determinante do desempenho financeiro a longo prazo das empresas. E, para compreender as relações de longo prazo, ambas as dimensões da fidelidade - comportamental e atitudinal - são importantes. Deste modo, estudaram um modelo que considerou a fidelidade comportamental e a fidelidade atitudinal como variáveis dependentes e afetadas pela **satisfação global** dos clientes, pela **confiança**, pelo **compromisso** (calculista e afetivo), pela **imagem corporativa** e pelos **custos de mudança** (sacrifício ou penalidade sentidos pelo consumidor em que podem incorrer ao mudar de fornecedor). Os resultados

indicaram que o compromisso calculista não tem influência na construção da fidelidade comportamental nem da atitudinal. No entanto, o compromisso afetivo, a satisfação do cliente e a confiança conseguem influenciar na construção da fidelidade do cliente. Adicionalmente, resultou que os custos de mudança podem influenciar ambas as fidelidades, a imagem corporativa é capaz de explicar melhor a fidelidade comportamental em vez da atitudinal e o compromisso (calculista e afetivo) influencia mais os custos de mudança do que a imagem corporativa.

Segundo Kaura, V., Prasad, C. S. D., Sharma, S. (2015) as dimensões: **qualidade do serviço, preço e equidade percebidos**, e **conveniência do serviço** têm um impacto positivo na satisfação e na fidelidade do cliente. Além disso, a **satisfação do cliente** atua como uma variável mediadora entre as dimensões anteriores e a fidelidade do cliente.

Contudo, parece claro que para discutir o conceito de fidelidade, é necessário ter em conta um certo grau de envolvimento emocional revelado pelo cliente. A necessidade expressa de examinar o envolvimento emocional dos clientes amplia o alcance de qualquer discussão sobre lealdade, bem como, qualquer atividade de marketing desenvolvida e implementada por uma empresa. Assim, é necessário incluir um exame cuidadoso dos níveis de satisfação do cliente, que são moldados pela avaliação subjetiva do cliente do produto adquirido, do valor recebido e da interação geral com a empresa (Szczepanska, K., Gawron, P., 2011) conforme esquematizado na figura 9.

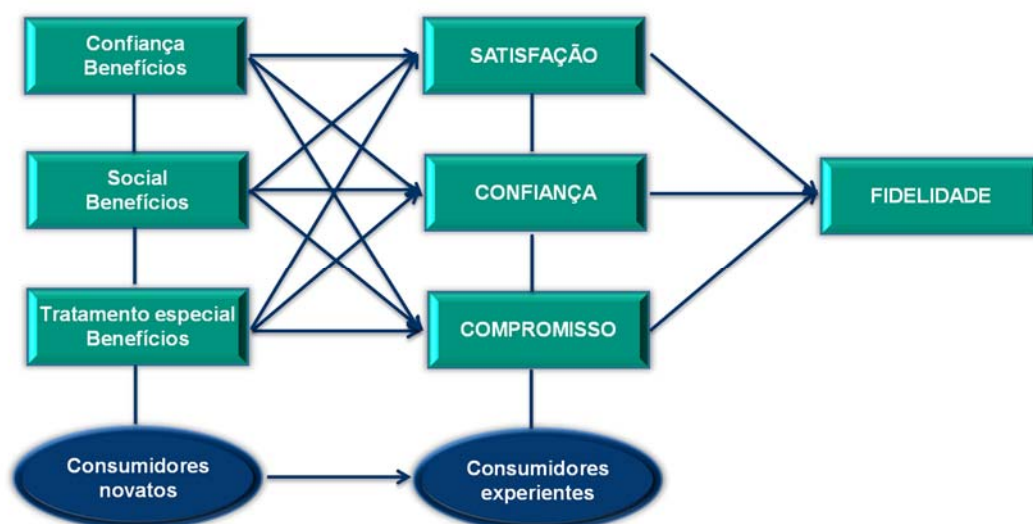


Figura 9. Modelo conceptual de fidelidade

Fonte: Dagger, at al, 2010

De acordo com os resultados do estudo (Dagger, T. S., O'Brian, T. K., 2010), existem diferenças significativas quanto ao impacto da confiança, social e tratamento especial na percepção da satisfação, confiança, compromisso e, conseqüentemente, da fidelidade do cliente, baseado no nível de experiência do relacionamento do cliente (consumidores novatos ou consumidores experientes).

Paralelamente, todas as atividades de marketing levadas a cabo por uma empresa devem ter como objetivo o **aumento do valor líquido dos seus clientes** e focarem-se em todos os fatores relacionados ao marketing que afetem o valor geral, selecionando os segmentos mais rentáveis, corrigindo a segmentação do público selecionado, identificando a vantagem competitiva estratégica que diferencia a empresa dos seus concorrentes e selecionando o *marketing-mix* mais adequado.

A medida de fidelidade mais correntemente utilizada é o **Valor de Vida Útil do cliente** (*Customer Lifetime Value* – CLV), ou seja, o valor atual dos futuros fluxos de caixa atribuídos à relação com o cliente. O CLV representa com exatidão quanto vale monetariamente cada cliente a qualquer momento e, desta forma, o marketing baseado em valor frequentemente assume que a rentabilidade do cliente é a principal medida da fidelidade. De acordo com vários estudos, reduzir os abandonos dos clientes em 5%, pode aumentar as receitas entre 25 a 85%

Neste sentido, as anteriores classificações do cliente com base em padrões de compra comportamental revelam-se insuficientes. Atualmente é necessário que o exercício de classificação da fidelidade inclua os aspetos da rentabilidade do cliente que permitem efetuar uma detalhada e útil segmentação do *portfólio* de clientes. Esta mudança na classificação do cliente demonstra que todas as atividades de marketing estão estreitamente relacionadas com os aspetos económicos e financeiros da gestão do negócio. Ou seja, o atual conceito de fidelidade ultrapassa o campo operacional do marketing situando-se ao nível da gestão estratégica.

2.3.5. Programas de fidelização

Os clientes procuram verdade e honestidade, necessitando de se sentirem confortáveis e confiantes com as organizações com quem estabelecem relações. Pelo que, todos os esforços de marketing, especialmente os que têm por objetivo fidelizar, têm de ser reais, tangíveis e fazer sentido. Organizações que constroem marcas assentes numa experiência baseada na fidelização do cliente, têm maior probabilidade de obter sucesso. Contudo, algumas dessas

organizações que já fazem um bom trabalho construindo relações orgânicas, fornecendo bons produtos e serviços, correm o risco de fragilizar a fidelidade já existente ao lançarem programas de fidelização questionáveis e artificiais que não acrescentam *consumer value*, isto é, valor para o consumidor (Duffy, D. L. 2005).

Os responsáveis de marketing devem assegurar que as suas organizações estão corretamente alinhadas e que a sua **proposição de valor ajuda a criar fidelidade** com um bom produto, um bom serviço e uma paixão e convicção para o cliente que transpareça honestidade real em tudo o que fazem. Só assim conseguirão desenvolver relações duradouras que tornem a fidelidade do cliente durável.

O desafio para os *marketers* em termos de fidelização é revigorar o mercado com novas estratégias, táticas, e tecnologias apoiadas pela imaginação, inovação e conceção do programa. Neste contexto, foram identificadas 5 principais tendências do marketing de fidelização (Capizzi, M. T., Ferguson, F. 2005):

- **Ubiquidade:** a indústria de marketing é um mercado maduro e os programas de fidelização parecem todos iguais, o que pode gerar ceticismo e comparações constantes. Isto representa uma oportunidade para lançar **novas e inovadoras tecnologias de fidelização**, estratégias e conceção de programas;
- **Tecnologia:** cada vez mais, proliferam novas tecnologias (*smart card*, RFID, biometria, etc.) aplicadas a programas de fidelização. Contudo, é mais importante a conceção de programas guiados por uma **estratégia inteligente** do que por uma tecnologia inteligente;
- **Modelo de coligação** - em que 3 ou mais empresas se unem partilhando a marca, os custos operacionais, as despesas de marketing e a propriedade dos dados sob uma mesma identidade de fidelização – este desenvolvimento de operações de *co-branding* e *licencing* tem vindo a tornar-se um modelo predominante de fidelização;
- Regra de análise de clientes: a análise financeira e do ROI determinará se um programa de fidelização é o certo para a organização, sendo necessário definir e medir certas **métricas chave**: margem, número de clientes, número de transações identificadas, valor médio do cliente, taxa de perda de clientes, taxa de financiamento;
- O fator “wow!”: **proposta de valor avançada** que procura alavancar o desejo do cliente por recompensas inovadoras, únicas, atrativas, emocionais, experienciais e de valor acrescentado.

Por outro lado, e segundo Fowler, M. (2003), devem ser tidos em conta cinco fatores chave de sucesso no planeamento e lançamento de um programa de fidelização:

- Construção do **programa** tendo em conta o **negócio principal da empresa** – este deve refletir os mesmos valores, crenças, missão e vantagens do negócio que orgulham a empresa;
- Igualmente importante para os **consumidores**, terá também de o ser para a **gestão e suporte operacional da empresa** – caso contrário, tenderá a ser um falhanço;
- **Adaptação das mensagens e ofertas** de modo a conseguir captar a atenção dos clientes e que utilizem e reutilizem o programa;
- **Manter o programa simples** – de modo a que seja fácil compreender as vantagens e que as recompensas sejam realistas, identificáveis e atingíveis;
- Implementar uma **estratégia de ponto de venda forte** – dado que a maior parte das decisões de compra são tomadas no ponto de venda, é necessário que as vantagens do programa sejam aqui fortemente comunicadas.

Adicionalmente, os maiores desafios de um programa de recompensas ocorrem entre os 6 e os 24 meses da operação, período em que o entusiasmo criado pelo lançamento do programa começa a declinar. Assim e durante os primeiros dois anos, há que ter em conta mais 5 fatores críticos de sucesso:

- **Comunicar, constantemente!** – As mensagens chave para manter a participação dos clientes e os colaboradores informados, necessitam de ser continuamente reforçadas;
- **Tempo** – obter resultados de melhoria na fidelização e retenção de clientes leva tempo para estabelecer a linha base do desempenho e tempo para medir o desempenho ano após ano;
- **Construir uma forte equipa de gestão da base de dados** – é necessário para demonstrar e provar o incremento na fidelização e retenção, bem como o sucesso das campanhas desenvolvidas ao abrigo do programa;
- **Medir e controlar** – assegurar a introdução de um grupo de controlo de modo a ter uma medição precisa da promoção que conduza a melhores decisões do negócio;
- **Proteger a confiança do cliente na organização** – as empresas nunca devem quebrar a confiança que os clientes depositam nelas dado ser o maior ativo do negócio, como por exemplo, não ceder os seus dados a terceiros sem consentimento, obter a permissão (*opt-in*) para enviar determinadas comunicações, nomeadamente

relacionadas com o programa, ou mesmo, permitir que os clientes possam recusar (*opt-out*) receber estas comunicações.

Por outro lado e segundo Lendrevie, J., Baynast, A., Dionísio, P., Rodrigues, J. V. (2010), o grande objetivo de um bom programa de fidelização deve ser fidelizar uma maioria de clientes satisfeitos e recuperar uma minoria de clientes insatisfeitos.

Neste sentido, um bom programa de fidelização assenta sobre três princípios:

- **Criar uma corrente** – para garantir que os pequenos clientes se tornem em clientes médios e, posteriormente, em bons clientes, modificando ou reforçando os seus hábitos de consumo, o que se pode conseguir através do aumento da frequência de compra ou do montante das compras (*up-selling* ou *cross-selling*). Este princípio assenta na implementação de uma primeira mecânica de fidelização: a recompensa, que pode assumir a forma de desconto nas compras, acumulação de pontos, oferta de brindes ou de serviços complementares.
- **Acompanhar os clientes** – para fazer progredir os clientes evitando que se desviem das suas compras e / ou fiquem desiludidos com a marca. Este princípio implica a implementação de uma segunda mecânica de fidelização: o acompanhamento do cliente que pode assumir a forma de clubes temáticos de acordo com as fases da vida ou ferramentas de ajuda à compreensão ou à utilização dos produtos e serviços.
- **Criar uma zona sem retorno** – para desencorajar o retrocesso. Este princípio requer a implementação de uma terceira mecânica de fidelização: oferecer aos melhores clientes as vantagens suficientemente importantes para que permaneçam de forma duradoura.

No que respeita aos modelos de recompensa, registam-se os seguintes:

- **A recompensa contínua** – o cliente é recompensado quando completa uma ação. É de fácil apreensão e os efeitos sobre a frequência e o montante da compra são importantes. Contudo, este tipo de recompensa pode passar a ser percebida como um direito e não uma recompensa, e a sua interrupção provocar uma rápida partida dos clientes.
- **A recompensa após um certo número de compras** – o cliente leva mais tempo a aderir a este tipo de recompensa e o efeito sobre o montante da compra é fraco. Contudo, o efeito sobre a frequência é elevado, apesar de se registar um abrandamento logo após a obtenção da recompensa. Em caso de interrupção, a partida dos clientes é também mais lenta comparativamente ao modelo anterior.

- **A recompensa após um certo montante de compras** – o efeito sobre o montante da compra é importante mas fraco no que respeita à frequência.
- **A recompensa por intervalos de tempo** – o cliente recebe uma recompensa, por exemplo, no final de cada mês ou durante uma semana sem ser prevenido com antecedência, o que é percecionado como um verdadeiro presente e não um direito. Além deste modelo ser fácil de implementar, é eficaz em termos de frequência e compra média e, em caso de interrupção, a partida dos clientes é mais lenta do que nos modelos anteriores.
- **Os programas por pontos** – permitem combinar as vantagens dos modelos anteriores. Ou seja, os clientes acumulam pontos que podem trocar por recompensas, quando desejarem ou atingirem o número de pontos suficientes para a recompensa desejada.

O programa por pontos apresenta muitas vantagens sobretudo ao nível do conhecimento do cliente permitindo identificar, qualificar e registar todas as ações dos clientes. Contudo, os custos de implementação são mais elevados do que nos modelos anteriores que, frequentemente, apresentam níveis de eficácia equivalentes e até superiores.

Do ponto de vista do cliente, é muito importante ainda ter em conta, o valor percebido das recompensas que se encontra relacionado com 3 fatores: a **simplicidade de utilização**, a **taxa de generosidade** (rácio entre o valor de mercado da recompensa e o montante de compras necessário para o obter) e a **atratividade das recompensas** (variedade, liquidez e acessibilidade). Isto reforça o já referido por Fowler, M. (2003), anteriormente, ou seja, que o programa deve ser mantido simples para que o cliente possa compreender facilmente as vantagens e que as recompensas devem ser realistas, identificáveis e atingíveis.

As recompensas “líquidas” como um vale de desconto ou um cheque-brinde - cujo valor é quantificável mas facilmente esquecido - são preferíveis aos presentes materiais (*merchandising*, *gadgets*, brindes) que têm o mérito de durar e marcar as mentes? São algumas das várias questões que podem ter lugar na construção de um programa de recompensas.

2.3.6. Retenção

Quanto mais adequada e eficaz for a estratégia de fidelização, menor o esforço necessário à estratégia de retenção. No entanto, a retenção do cliente tem vindo a ganhar importância junto dos *marketers* com o aumento da competitividade no mercado. Com efeito e de acordo com

vários estudos, reter clientes é menos dispendioso e uma vantagem competitiva mais sustentável do que angariar novos. Reduzir a perda de clientes, em tão pouco quanto 5%, pode, nalgumas circunstâncias, duplicar as receitas.

Além das tradicionais noções de maximização da utilidade, da utilização dos serviços e da satisfação que são sem dúvida relevantes na retenção dos associados, as subscrições pagas numa organização sem fins lucrativos sugerem ainda a existência de uma grande afiliação com a organização e de maior reciprocidade entre o associado e aquela, comparado com outros contextos. A identificação social é a perceção de pertença a um grupo: “sim, sou associado”. A identificação organizacional é uma forma específica de identificação social onde o indivíduo se auto define em termos de filiação numa organização em particular. Em geral, **níveis altos de identificação com a organização indicam uma fidelidade elevada** por parte dos associados e um risco baixo de perda. Mais, os associados que participam em grupos de interesse relativos à missão central da organização, apresentam menores riscos de perda. Por outro lado, várias razões sugerem que o risco de perda se encontra negativamente relacionado com a antiguidade do associado. Com efeito, a duração do relacionamento pode conduzir à inércia o que poderá diminuir o risco de perda. Todavia, os efeitos da duração podem ser muito dependentes do contexto em estudo (Bhattacharya, C. B., 1998).

Por conseguinte, os efeitos da retenção dos clientes podem ser melhorados nas organizações que empreendem grandes esforços cuidando e dando tratamento preferencial aos seus clientes.

2.4. FERRAMENTAS DE ANÁLISE

Conforme a proposta de resolução do caso apresentada no ponto 2.7. e com base nos slides de resolução no ponto 2.8.2., as ferramentas de análise que suportam este caso são as seguintes:

- Análise SWOT
- Triângulo de Ouro do Posicionamento
- Fases da Estratégia de Comunicação Integrada
- Guião para a realização de um estudo qualitativo *Focus Group*
- Questionário para a realização de um estudo quantitativo

2.5. PLANO DE ANIMAÇÃO

O plano de animação foi preparado tendo como pressuposto que o caso será resolvido por grupos de alunos, integrando trabalho realizado em aula / sessão e trabalho realizado fora da sessão.

FASE I / SESSÃO	OBJETIVOS PEDAGÓGICOS	MEIOS UTILIZADOS	TEMPO
Fora da sessão	. Ler o caso . Pesquisar informação sobre a associação e o mercado . Estudar a bibliografia recomendada	. Leitura e análise do caso . Pesquisa e leitura das fontes bibliográficas (ponto 4. Bibliografia)	120 minutos
1ª sessão	. Resumir o caso	. Slides de apresentação do caso (ponto 2.8.1)	30 minutos
2ª sessão	. Elaborar a análise SWOT . Efetuar a segmentação de mercado (público-alvo, fontes de mercado e posicionamento atual)	. Esclarecimento de dúvidas . Recurso aos dados da análise externa e interna do caso (pontos 1.2.2. e 1.2.3.)	10 minutos
3ª sessão	. Formular a política de <i>marketing-mix</i> . <i>Propor as diretrizes estratégicas</i>	. Recurso aos dados da análise interna do caso . Recurso à informação da análise SWOT	60 minutos
4ª sessão	. Propor medidas para melhorar a fidelização . Estabelecer um plano de comunicação integrado e definir a calendarização das ações	. Utilização da bibliografia de suporte (ponto 2.3.) . Recurso às diretrizes estratégicas e à política de <i>marketing-mix</i> . Recurso aos dados da análise externa (ponto 1.2.2.4. Consumidor Brasileiro) e da análise interna (ponto 1.2.3.3. Portfólio de Produtos e Serviços)	90 minutos
5ª sessão	. Elaborar o orçamento para as ações propostas na sessão anterior	. Recurso à proposta de resolução às questões 6 e 7 da parte I . Recurso à tabela de preços (Anexo 1 - ponto 2.8.)	30 minutos

FASE II / SESSÃO	OBJETIVOS PEDAGÓGICOS	MEIOS UTILIZADOS	TEMPO
6ª sessão	. Elaborar a seleção de <i>research design</i> para um <i>Focus Group</i> . Elaborar o guião . Definir o universo, critérios e técnicas de amostragem	. Utilização da bibliografia de suporte (ponto 2.3.1.4.) . Recurso à informação disponibilizada para a resolução da questão 1 da fase II	60 minutos
7ª sessão	. Elaborar a seleção de <i>research design</i> para um questionário <i>online / web based survey</i> . Elaborar o questionário . Definir o universo, critérios e técnicas de amostragem	. Utilização da bibliografia de suporte (ponto 2.3.1.4.) . Recurso à informação disponibilizada para a resolução da questão 2 da fase II	90 minutos
Fora da sessão	. Sistematizar toda a informação	. Elaborar a apresentação	90 minutos
8ª sessão	. Apresentar o trabalho final	. Apresentação dos trabalhos por cada grupo de trabalho	20 minutos cada grupo
		. Comentários do docente / formador com recurso aos slides de resolução (ponto 2.8.2.) . Discussão e esclarecimento de questões	30 minutos

2.6. QUESTÕES DE ANIMAÇÃO A COLOCAR AOS ALUNOS

Com enfoque na estratégia comercial da PROTESTE e com o objetivo de estabelecer medidas para melhorar a fidelização dos seus associados, responda às questões que se apresentam organizadas em 2 fases.

FASE I

Tendo em conta toda a informação de que dispõe:

1. Elabore a análise SWOT da associação.
2. Efetue a segmentação de mercado, indicando qual o público-alvo, as fontes de mercado e o posicionamento atual da PROTESTE.
3. Formule a política de *marketing-mix* da PROTESTE.
4. Comente o impacto que as variáveis da política de *marketing-mix* podem ter na fidelidade dos associados.
5. Apresente as diretrizes estratégicas.
6. Proponha medidas a desenvolver na estratégia comercial com o objetivo de melhorar a fidelização.
7. Estabeleça um plano de comunicação integrado dos vários produtos e serviços para os associados e defina a calendarização das ações.
8. Elabore o orçamento de marketing para as ações propostas.

FASE II

1. Admita que a PROTESTE considera importante implementar um programa de recompensas / fidelização para os seus associados. Neste sentido, decidiu efetuar um estudo qualitativo para identificar como seria apercebida a implementação deste programa e recolher ideias para a sua construção.
 - 1.1.No âmbito deste estudo e tendo em conta os objetivos de pesquisa, elabore a seleção de *research design*, o guião para um *Focus Group* e defina o universo, os critérios e as técnicas de amostragem.
2. A PROTESTE considera também fundamental realizar um estudo quantitativo (questionário *online* / *web based survey*) para determinar o grau de notoriedade e de satisfação do *site* e dos comparadores de produtos e serviços.
 - 2.1.Tendo em conta os objetivos de pesquisa deste estudo, elabore a seleção de *research design*, o questionário e defina o universo, os critérios e as técnicas de amostragem.

2.7. RESOLUÇÃO

A resolução proposta é indicativa e pretende, acima de tudo, servir de referência ao docente / formador como um elemento de apoio pedagógico. Quer a proposta de questões quer a respetiva resolução, podem ser adaptadas à realidade e aos objetivos apresentados por cada grupo de alunos / formandos.

FASE I

1. Elabore a análise SWOT da associação.

De acordo com a informação recolhida na análise externa e interna, a análise SWOT da PROTESTE é:



2. Efetue a segmentação de mercado, indicando qual o público-alvo, as fontes de mercado e o posicionamento atual da PROTESTE.

Conforme visto anteriormente, o Brasil é um país de vasto território e diverso com locais pouco povoados e outros muito adensados.

As desigualdades sociais são notórias, havendo locais com alto nível de desenvolvimento humano e capacidade de gerar riqueza e outros muito empobrecidos com economias insipientes. A riqueza concentra-se nas regiões sul e sudeste.

A maioria do rendimento é absorvido pelo consumo de elementos básicos de sobrevivência humana tais como a habitação, a alimentação e o transporte. Neste sentido, a capacidade de poupança das famílias é muito baixa.

O perfil atual do associado da PROTESTE é predominantemente do sexo masculino, casado e com filhos, pertencente à classe social C, cuja escolaridade é o ensino médio, e também à classe B. De referir, no entanto, que este nível de escolaridade é superior ao padrão de escolaridade do brasileiro.

Os associados estão concentrados na região sudeste onde se encontra a concentração da riqueza brasileira. Porém e de uma maneira geral, verifica-se um baixo tempo de permanência dos associados que está associado a um poder de compra e escolaridade mais baixos.

A PROTESTE é a maior associação de consumidores da América Latina contando com cerca de 250.000 associados mas detém baixos níveis de notoriedade (5,6% de notoriedade espontânea e 19,2% de notoriedade sugerida em 2016).

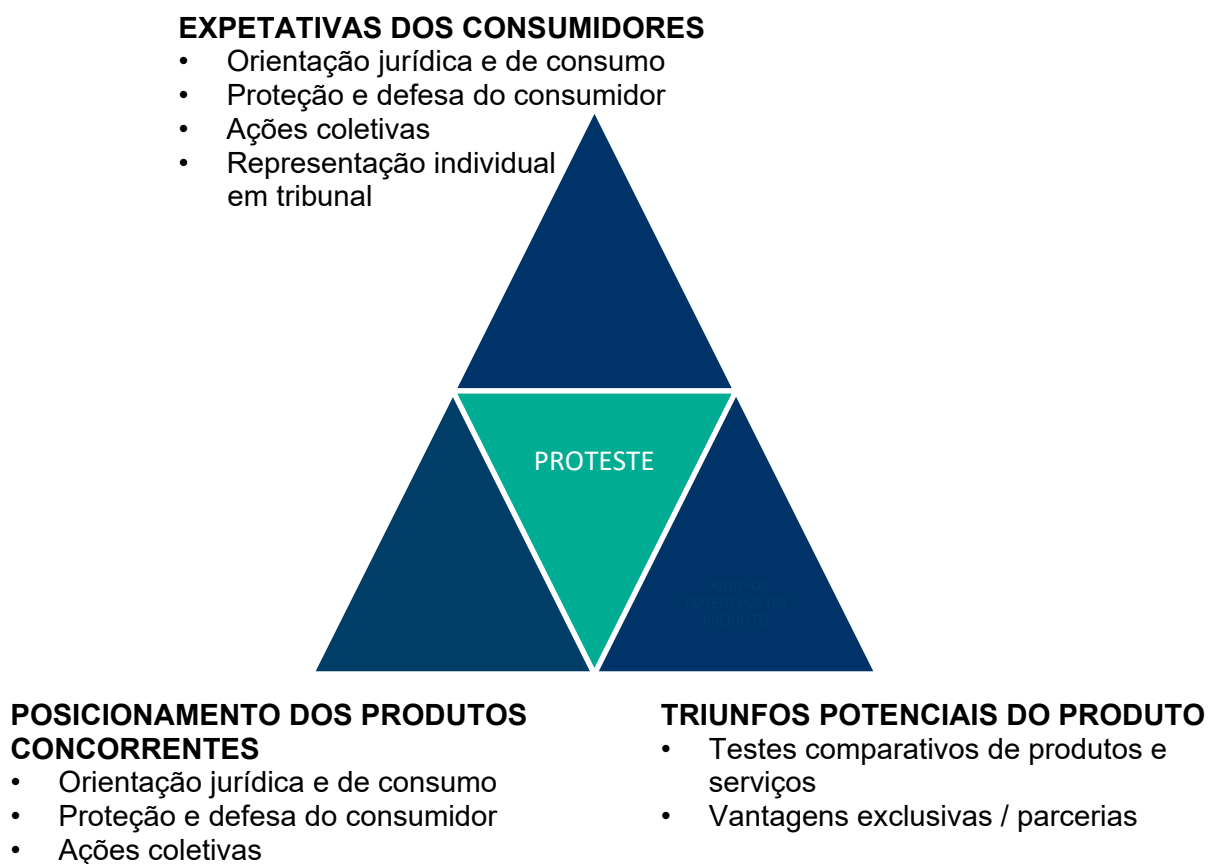
Embora com uma boa taxa de notoriedade e uma imagem muito positiva junto dos associados, a PROTESTE é basicamente reconhecida pelas revistas não conseguindo mostrar o restante portfólio de produtos e serviços.

No mercado existem diversos produtos e serviços substitutos oferecidos e prestados pela concorrência direta e indireta. Em termos de fontes de mercado, é de destacar o atendimento jurídico presencial do PROCON, a vertente de reclamações do Proteste Aqui que detém uma enorme notoriedade e o comparador de preços Buscapé.

De facto, o serviço de orientação jurídica da PROTESTE é valorizado pelos associados mas a respetiva taxa de penetração é baixa. Ganharia valor se evoluísse para o atendimento presencial, conforme prestado por outros concorrentes (como por exemplo, o PROCON). Adicionalmente, seria ainda estratégico implementar a possibilidade de representação jurídica em tribunal.

No que respeita aos comparadores de produtos e serviços, que registam poucas visitas, podem ser implementadas melhorias de modo a atrair mais utilizadores. Por um lado, o número de comparadores poderia ser alargado, incluindo uma seção de produtos / serviços testados e outra de não testados, tendo em conta restrições de custos. O site www.buscapes.com.br compara milhões de produtos! Por outro lado, e tendo em conta que vivemos a era da participação em que as pessoas deixaram de ser meros consumidores e passaram a “prosumidores”, criando conteúdos e partilhando ideias, os comparadores deveriam permitir a introdução de *reviews* / comentários e avaliação de lojas, produtos ou serviços, à semelhança do que acontece no site www.buscapes.com.br.

O Triângulo de Ouro do Posicionamento atual pode apresentar-se da seguinte forma:



3. Formule a política de *marketing-mix* da PROTESTE.

A política de *marketing-mix* com base nos 5 P's apresenta-se da seguinte forma:

Produto

Oferta de um Serviço Global:

REVISTAS: Proteste, Dinheiro & Direitos, Proteste Saúde;

SERVIÇOS:

- . Orientação jurídica
- . Testes comparativos de produtos e serviços
- . SITE (conteúdos para comparar e reclamar)
- . Vantagens exclusivas: plano odontológico, seguro de vida, consulta de veículos, lojas de descontos *Fast Shop* e *Netshoes*, vistoria de garantia de veículos, seguro automóvel, assistência emergencial, atendimento pré-hospitalar e orientação médica gratuita.

GUIAS PRÁTICOS

Comunicação

Principal técnica de recrutamento de novos associados: ações de *e-marketing* com oferta de brindes aliciantes e descontos elevados.

Tem vindo a diversificar as técnicas de recrutamento. Lançamento de ações *Focus Pull* com base numa reivindicação ou oferta de um serviço.

Fidelização: *welcome pack* para os novos associados.

Comunica regularmente os produtos e vantagens nos próprios meios: revistas, site, *newsletters*.

Está presente nas redes sociais: *Facebook*, *Twitter*, *You Tube* e *LinkedIn*.

Departamento de Relações Institucionais divulga trabalho da associação junto dos *media*.

Preço

Preço anual da subscrição do Serviço Global: € 111 (BRL 434). Durante o 1º ano é oferecido, maioritariamente, um desconto de 80% sobre este valor.

Distribuição

Canal de distribuição: circuito direto. Utiliza técnicas de marketing direto através da Internet, telemarketing *outbound* e *inbound*, *Direct Response Advertising* (*promoguides*) e mailing.

Pessoas

Plano de desenvolvimento pessoal de cada colaborador.

Estrutura de custos fixos em recursos humanos pesada.

Com o objetivo de manter uma elevada satisfação dos consumidores e associados, a equipa de Orientação Jurídica e de atendimento ao associado, investe num serviço de excelência.

4. Comente o impacto que as variáveis da política de *marketing-mix* podem ter na fidelidade dos associados.

No que diz respeito à variável **produto**, deve ser tido em conta que o valor percebido pelo associado poderá não ser suficientemente atrativo para justificar o pagamento da subscrição, sobretudo a partir do momento em que passa a pagar o preço completo sem desconto. Neste

sentido, é sugerido que se investigue o valor atribuído pelo associado aos diferentes produtos e serviços.

Diretamente relacionado com a questão do valor percebido da subscrição, o **preço** com oferta de descontos elevados durante o 1º ano, pode impactar negativamente a taxa de renovação da subscrição na medida em que o valor a pagar aumenta substancialmente quando o período de desconto termina.

Em termos de **promoção**, o facto da principal técnica de recrutamento assentar no *e-marketing* com oferta de brindes aliciantes e descontos elevados pode condicionar a fidelidade dos associados, sobretudo a dos que são atraídos principalmente pelo brinde e não pelos produtos e serviços oferecidos. Quanto à **comunicação** dos vários produtos e serviços para os associados, parece não ser suficiente para dar a conhecer todo o seu valor e as vantagens inerentes. Igualmente, a comunicação efetuada junto dos meios de comunicação social e público em geral sobre o trabalho da associação é insuficiente tendo em conta o baixo nível de notoriedade. Por outro lado, verifica-se também uma lacuna em termos de ações de fidelização, sendo necessário desenvolver um trabalho aprofundado nesta área.

Quanto aos **canais de distribuição**, o circuito direto é o utilizado e aquele que aporta o grande volume de recrutamento. A fidelização dos associados e o tempo de permanência poderia ser reforçado através de alguns acordos B2B com empresas (circuito indireto) que adquirissem subscrições para oferecer ou vender aos seus clientes e trabalhadores.

No que respeita às **pessoas**, a cultura orientada para o cliente (associado) apenas nos recursos que contactam diretamente com os associados deve ser alargada a todo o capital humano da organização de modo a promover um serviço de melhoria contínua.

5. Apresente as diretrizes estratégicas.

Tendo em conta as Vantagens Competitivas da PROTESTE (ponto 1.2.4.), os Fatores Críticos de Sucesso do setor (ponto 1.2.5.) e a análise SWOT, as diretrizes estratégicas propostas são as seguintes:

VARIÁVEIS	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS
PRODUTO	• Desenvolver produtos e serviços para novos targets (venda de livros no retalho, estabelecimento de acordos B2B, linha financeira, assinatura digital, venda de consultas jurídicas, pacote de preço inferior com menos produtos e serviços) • <i>Focus</i> no serviço através do estabelecimento de novas parcerias e diversificação de serviços, nomeadamente na área dos combustíveis e transportes, habitação, alimentação e vestuário, diretamente ligados à sobrevivência humana • Evolução do serviço de Orientação Jurídica para a representação em tribunal
PREÇO	• Rever a política de preços: oferecer menor desconto durante o 1º ano ou lançar oferta alternativa com preço mais baixo • Oferta diferenciada na retenção dependendo do motivo de cancelamento
PROMOÇÃO	• Maior diversificação dos vetores de aquisição, tais como: mailing, encartes, DRA / DRTV com resposta por SMS, <i>member get member</i>, <i>face to face</i>, presença em feiras e eventos, ações de <i>street marketing</i> • Aumento de ações <i>Focus Pull</i> (reivindicativas, de responsabilidade social) com o objetivo de angariar novos associados e aumentar a notoriedade • Substituir os brindes importados por outro tipo de oferta (<i>vouchers</i>, brindes de produção nacional, livros, <i>promoguides</i>)
COMUNICAÇÃO	• Melhor comunicação dos produtos e serviços • Realização de eventos de âmbito nacional ou regional para aumentar a notoriedade • Maior presença institucional em programas de televisão, patrocínio de programas de grande audiência em televisão, aquisição de canal de TV próprio • Implementação de ações com o objetivo de aumentar a fidelização (programa de recompensas, sistema alertas/ notificações, avaliação da qualidade dos serviços)
PARCERIAS	• Acordos com laboratórios de testes de produtos europeus • Acordos com os <i>media</i> • Acordos com empresas de distribuição • Sinergias com congéneres europeias

6. Proponha medidas a desenvolver na estratégia comercial com o objetivo de melhorar a fidelização.

Tendo em conta as diretrizes estratégicas identificadas, a política de *marketing-mix*, e com suporte na análise interna, propõem-se as seguintes ações para melhorar a fidelização:

TIPO	AÇÃO	DESCRIÇÃO
Estudo quantitativo	Inquérito de satisfação por SMS	Desenvolver um inquérito de satisfação do serviço telefónico de Orientação Jurídica via SMS aos associados que utilizam o serviço. No final da consulta, recebem um SMS para avaliar o serviço tendo de atribuir uma classificação dentro de uma escala de valores (1 – nada satisfeito a 5 – muito satisfeito, por exemplo). Aos que avaliem o serviço com uma nota insatisfatória (abaixo de 3), será efetuada uma chamada de cortesia para perceber o que não correu bem e como melhorar.
Estudo qualitativo	<i>Focus Group</i>	Efetuar um estudo qualitativo – <i>Focus Group</i> - a uma amostra de associados para saber como é apercebida a qualidade das vantagens e dos serviços. Dado que a taxa de resposta do brasileiro a um questionário é mais baixa do que a de um europeu, um estudo <i>Focus Group</i> complementa a recolha de <i>insights</i> para análise e tomada de decisão.
Vantagens exclusivas	Novas parcerias	Estabelecer mais parcerias de serviços com vantagens para os associados nas áreas básicas de sobrevivência humana, tais como, a habitação, a alimentação e o transporte.
Novo serviço	<i>My Proteste App</i>	Desenvolver uma <i>App</i> onde o associado pode consultar toda a informação relativa ao seu perfil e à sua subscrição, bem como, ter acesso ao seu cartão de associado digital. O serviço disponibiliza ainda envio de notificações sempre que novos conteúdos relevantes estejam disponíveis no <i>site</i> , aquando do lançamento de novas ações reivindicativas / serviços ou estabelecimento de novas vantagens exclusivas, ou ainda, informando sobre as datas-chave ao longo do ano (calendário fiscal, renovação de contratos de seguros, etc.).
Novo serviço	Representação em tribunal	Fazer evoluir o Serviço de Orientação Jurídica para a representação dos associados em processos judiciais.
Extensão de serviço	Orientação jurídica presencial	Estender o serviço de Orientação Jurídica ao atendimento presencial. Pode ser gerido através de marcação prévia.
Novo produto	Subscrição digital	Lançar um teste de novo produto: subscrição digital das revistas com acesso a parte das vantagens do Serviço Global (1 ou 2 vantagens exclusivas, acesso à linha de Orientação Jurídica e aos conteúdos do <i>site</i>) com preço de subscrição inferior. Medir a taxa de resposta e analisar a taxa de pagamento e de cancelamento.

TIPO (cont.)	AÇÃO	DESCRIÇÃO
A/B Teste	Oferta 1	Lançar um A/B teste de recrutamento de novos associados com ofertas diferenciadas: . Oferta atual <i>standard</i> focada no brinde; . Oferta focada nos produtos e serviços; Medir a taxa de resposta de cada oferta e, ao fim de um determinado período (a partir de 6 meses), analisar a evolução da taxa de pagamento e de cancelamento nas 2 amostras de novos associados de modo a determinar qual o impacto na taxa de perda. Ou seja, se uma oferta focada no brinde e que aporta novos associados através de uma técnica mais impulsiva contribui para aumentar a taxa de perda.
A/B Teste	Oferta 2	. Oferta atual <i>standard</i> com desconto de 50% durante o 1º ano; . Oferta atual <i>standard</i> com desconto de 80% durante o 1º ano; Medir a taxa de resposta de cada oferta e, ao fim de um determinado período (a partir de 6 meses), analisar a evolução da taxa de pagamento e de cancelamento nas 2 amostras de novos associados de modo a determinar qual o impacto na taxa de perda.
A/B Teste	Oferta 3	. Oferta atual <i>standard</i> com brinde; . Oferta atual <i>standard</i> com alternativa ao brinde (<i>voucher</i> para utilização numa rede de parceiros, guia prático, etc.); Medir a taxa de resposta de cada oferta e, ao fim de um determinado período (a partir de 6 meses), analisar a evolução da taxa de pagamento e de cancelamento nas 2 amostras de novos associados de modo a determinar qual o impacto na taxa de perda.
Nova técnica de recrutamento	<i>Click-to-call</i> e <i>call-me-back</i>	Introduzir a técnica <i>click-to-call</i> e <i>call-me-back</i> nas <i>landing pages</i> das campanhas <i>Focus Pull</i>, para aumentar o número de recrutados destas campanhas. A chamada pode ser suportada pelo <i>call-center</i> interno ou externo.
Nova técnica de recrutamento	Técnica DRA / DRTV por SMS	Testar a técnica DRA / DRTV (utilizada nos <i>promoguides</i>) com resposta via SMS. Ou seja, substituir o <i>call-to-action</i> que apela à resposta telefónica por um que apele à resposta via SMS e medir a respetiva taxa de resposta. Seguidamente, os consumidores que enviarem um SMS serão contactados via telefónica.

7. Estabeleça um plano de comunicação integrado dos vários produtos e serviços para os associados e defina a calendarização das ações.

Tendo em conta a informação disponível sobre o comportamento e os hábitos de consumo dos brasileiros (ponto 1.2.2.4.2.), o *portfólio* de produtos e serviços (ponto 1.2.3.3.), o plano de comunicação para os vários produtos e serviços (guias práticos, comparadores, orientação jurídica e vantagens exclusivas) e respetiva calendarização organizada por semestre, pode ser o que se apresenta seguidamente.

Sendo os associados o alvo da comunicação e tendo como objetivo melhorar a fidelização dando a conhecer as vantagens e os serviços associados à subscrição, o plano de comunicação vai englobar os meios de comunicação internos da PROTESTE:

- Revistas
- Site
- Newsletters
- *e-mailings* dedicados
- Redes sociais
- Espaço da receção
- IVR (*Interactive voice response*)
- Mensagens por SMS

O *mix* da comunicação a utilizar deve assentar nas seguintes variáveis:

- Publicidade (anúncios nas revistas, *banners* no site, *newsletters* e redes sociais)
- Marketing direto (envio de *e-mailings* e SMS)
- Relações públicas (*roll-up* na receção que pode ser colocado noutros locais, tais como a sala utilizada para reuniões com a comunicação social, locais públicos, etc.)

Tenha ainda presente a seguinte informação complementar:

As revistas PROTESTE e PROTESTE SAÚDE são publicadas mensalmente

A revista DINHEIRO & DIREITOS é publicada bimestralmente nos meses de fevereiro, abril, junho, agosto, outubro e dezembro

No mês de janeiro não há publicação de qualquer revista.

É necessário, ainda, adequar a promoção dos produtos e serviços ao calendário das datas chave do ano, à sazonalidade das temáticas e do mercado - *time-to-market*.

PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADO

1º SEMESTRE

Meio/mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Revistas						
Proteste		Vistoria Garantia Veículos	Comparador tarifas de celular	Lojas de descontos	Comparadores eletrodomésticos	Comparador TV por assinatura
Proteste Saúde		Comparador de vinhos	Assistência Emergencial	Plano Odontológico	Seguro de Vida	Guia <i>Coração em Forma</i>
Dinheiro & Direitos		Guia <i>Gastar Menos e Viver Melhor</i>		Orientação Jurídica		Seguro Automóvel
Internet						
Portal e redes sociais	Comparador TV LED	Vistoria Garantia Veículos	Assistência Emergencial	Lojas de Desconto	Comparadores eletrodomésticos	Seguro Automóvel
E-mailing	Orientação Médica Gratuita	Vistoria Garantia Veículos	Assistência Emergencial	Lojas de desconto	Comparadores eletrodomésticos	Seguro Automóvel
Newsletters	Orientação Jurídica	Comparador de vinhos	Comparador tarifas de celular	Plano Odontológico	Seguro de Vida	Comparador TV por assinatura
Telefone						
SMS	Orientação Médica Gratuita	Vistoria Garantia Veículos	Assistência Emergencial	Lojas de descontos	Seguro de Vida	Comparador TV por assinatura
IVR	Orientação Médica gratuita	Vistoria Garantia Veículos	Comparador tarifas de celular	Assistência Emergencial	Seguro de Vida	Seguro Automóvel
Presencial						
Receção (<i>roll-up</i>)	Orientação Médica Gratuita	Vistoria Garantia Veículos	Assistência Emergencial	Lojas de descontos	Seguro de Vida	Seguro Automóvel

2º SEMESTRE

Meio/mês	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Revistas						
Proteste	Comp. produtos automóveis	Comp. tarifas de longa distância	Consulta de Veículos	Comparador smartphones	Comparador ventiladores	Comparador TV LED
Proteste Saúde	Plano Odontológico	Assistência Emergencial	Seguro de Vida	Orientação Jurídica	Guia <i>Cervejas Belgas</i>	Orientação Médica Gratuita
Dinheiro & Direitos		Orientação Jurídica		Seguro de Vida		Seguro Automóvel
Internet						
Portal e redes sociais	Plano Odontológico	Comp. Tarifas de longa distância	Seguro de Vida	Comparador smartphones	Comparador ventiladores	Orientação Médica Gratuita
E-mailing	Plano Odontológico	Orientação Jurídica	Seguro de Vida	Comparador smartphones	Comparador ventiladores	Comparador tarifas de celular
Newsletters	Comp. produtos automóveis	Assistência Emergencial	Consulta de Veículos	Comparador tarifas de celular	Guia <i>Cervejas Belgas</i>	Seguro Automóvel
Telefone						
SMS	Plano Odontológico	Orientação Jurídica	Consulta de veículos	Comparador smartphones	Comparador tarifas de celular	Seguro Automóvel
IVR	Plano Odontológico	Comp. tarifas de longa distância	Consulta de Veículos	Orientação Jurídica	Comparador smartphones	Comparador de ventiladores
Presencial						
Receção (<i>roll-up</i>)	Plano Odontológico	Assistência Emergencial	Consulta de Veículos	Seguro de Vida	Orientação Jurídica	Seguro Automóvel

Pode haver necessidade de ajustamentos tendo em conta a oferta de novos produtos e serviços (novas parcerias / vantagens exclusivas), a pertinência de divulgação de ações *Focus Pull* que não se encontravam previstas (assuntos de atualidade) ou outros conteúdos.

8. Elabore o orçamento de marketing para as ações propostas.

Por uma questão de simplificação, otimização de recursos e de criação de sinergias, prevê-se que todas as ações sejam realizadas recorrendo à prestação de serviços de fornecedores portugueses. De facto, esta situação já ocorreu por diversas vezes no passado. Consulte a tabela de preços no Anexo 1. do ponto 2.8. Anexos à Nota Pedagógica. Deste modo e tendo em conta as ações propostas nas questões 6 e 7, o orçamento de marketing resulta no seguinte:

RUBRICAS DE GASTOS		VALOR
1	Inquérito de satisfação SMS	2.400,00 €
2	Estudos <i>Focus Group</i>	8.000,00 €
3	<i>My Proteste App</i> (desenvolvimento e manutenção)	20.000,00 €
4	Teste novo produto subscrição digital	2.670,00 €
4.1	. Desenvolvimento criativo <i>template e-mail</i>	670,00 €
4.2	. Desenvolvimento criativo <i>landing page</i>	2.000,00 €
5	A/B testes	16.020,00 €
5.1	. Desenvolvimento criativo <i>templates e-mail</i>	4.020,00 €
5.2	. Desenvolvimento criativo <i>landing pages</i>	12.000,00 €
6	Técnica <i>click-to-call / call-me-back</i> (desenvolvimento)	2.400,00 €
7	Técnica DRA SMS	1.200,00 €
8	Plano de comunicação	95.350,00 €
8.1	. Anúncios	23.100,00 €
8.2	. <i>Banners</i>	2.850,00 €
8.3	. <i>E-mailings</i>	8.040,00 €
8.4	. SMS	60.000,00 €
8.5	. <i>Roll-up's</i>	360,00 €
8.6	. IVR	1.000,00 €
TOTAL em €		148.040,00 €

1 € = 4 BRL

Racional do cálculo para cada rubrica:

1. Inquérito de satisfação por SMS: 48.000 chamadas / ano X 0.05 € = 2.400 €;
2. Estudo *Focus Group* com um custo unitário de 8.000 €;
3. Desenvolvimento e manutenção da *My Proteste App*: 20.000 €
4. Teste de novo produto que implica custos de desenvolvimento criativo de 1 *template* de *e-mail* em formato *html* e de uma *landing page*.
Custo total: 670 € + 2.000 € = 2.670 €
5. Lançamento de 3 A/B testes que implicam custos de desenvolvimento criativo de 6 *templates* de *e-mail* em formato *html* com ofertas distintas e 6 *landing pages* / *microsites* para onde serão dirigidos os destinatários dos e-mailings.
Custos totais = 6 x 670 € (custo unitário *template* de *e-mail*) + 6 x 2.000 € (custo unitário da *landing page*) = 16.020 €
6. Desenvolvimento e manutenção da técnica *click-to-call* e *call-me-back* (não inclui custos das chamadas): 2.400 €
7. Teste da técnica DRA / DRTV via SMS acresce apenas o custo fixo mensal de 200 € para gestão e recebimento das mensagens SMS. O período considerado para o teste são 6 meses.
Custo total = 6 x 200 € = 1.200 €
8. Plano de comunicação dos produtos e serviços, contempla a criação das seguintes artes finais e respetivos custos:
 - Anúncios nas revistas: 21 a um custo unitário de 1.100 € (incluindo o custo das imagens);
 - *Banners* (*site* / redes sociais / newsletters): 19 a um custo unitário de 150 €;
 - *Template html* de *e-mail*: 12 a um custo unitário de 670 €;
 - SMS: 12 envios contemplando uma média de 100.000 mensagens cada a um custo unitário de 0,05 € / mensagem;
 - *Roll-up*: 9 a um custo unitário de 40 €;
 - IVR: foram considerados 2 períodos anuais de gravação de mensagens (1 no primeiro e outro no 2 semestre). Custo de cada período de gravação: 500 €.Custo total = 21 x 1.100 € + 19 x 150 € + 12 x 670 € + 12 x (100.000 x 0,05 €) + 9 x 40 € + 500 € x 2 = 95.350 €

CUSTOS TOTAIS: 148.040 €

FASE II

1. Admita que a PROTESTE considera importante implementar um programa de recompensas / fidelização para os seus associados. Neste sentido, decidiu efetuar um estudo qualitativo para identificar como seria apercebida a implementação deste programa e recolher ideias para a sua construção.

Os objetivos de pesquisa são os seguintes:

- Conhecer o interesse dos associados na adesão a um Programa de Recompensas baseado na utilização dos serviços e produtos e do seu envolvimento com a associação;
- Gerar e recolher ideias para a construção do programa.

- 1.1. No âmbito deste estudo e tendo em conta os objetivos de pesquisa, elabore a seleção de *research design*, o guião para um *Focus Group* e defina o universo, os critérios e as técnicas de amostragem.

Sugestão: para a elaboração dos tópicos do guião baseie-se na informação disponibilizada na análise interna (ponto 1.2.3.), em particular no que respeita ao portfólio de produtos e serviços (ponto 1.2.3.3.).

Seleção de *Research Design*

Dados os objetivos de pesquisa identificados, será utilizado um *Research Design Exploratório*, com recurso a uma abordagem qualitativa – *Focus Group*.

Este método é adequado dado pretender-se a obtenção dos primeiros *insights*, ou seja, a construção da primeira representação do problema com o objetivo de dar-lhe uma forma mais definida. Permite a sinergia nas opiniões e definição de tendências, níveis de estímulo mais elevados à participação – com abertura e defesa de opiniões, maior capacidade de geração de ideias e a possibilidade de rever as interações e detetar situações através da análise de áudio e vídeo. Adicionalmente, é de rápida realização, análise e produção de resultados. Contudo, é uma pesquisa mais flexível, menos estruturada, pequena e não representativa. Vai permitir a tomada de decisão que deverá ser alimentada por uma pesquisa posterior, exploratória ou conclusiva.

Guião

O guião elaborado é composto por 9 tópicos divididos da seguinte forma:

Tópicos 1 a 4 – para conhecer o interesse de um programa de recompensas em geral.

Tópicos 5 a 8 – para conhecer o interesse no programa de recompensas que a PROTESTE desenhou e gerar novas ideias para a construção do programa.

Tópico 9 – para saber se um programa de recompensas tem influência na fidelização.

Os tópicos colocados são **de resposta aberta** para recolher ideias e opiniões, como é expectável neste tipo de estudo.

Definição do universo, critérios e técnicas de amostragem

Este método recorre à técnica de amostragem não probabilística na medida em que a seleção dos elementos não é efetuada com base em procedimentos aleatórios, mas com base na conveniência e julgamento do pesquisador que optará pelos elementos a incluir.

Normalmente é uma reunião de um conjunto de pessoas (8 a 12) do *target* que dura uma cerca de 2 a 3 horas com gravação de áudio e vídeo. Para este estudo, a amostra deve incluir associados.

Método de investigação	Focus Group
Tema	Programa de recompensas PROTESTE
Objetivos	Conhecer o interesse dos associados na adesão a um Programa de Recompensas baseado na utilização dos serviços e produtos e do seu envolvimento com a associação Gerar e recolher ideias para a construção do programa

GUIÃO – TÓPICOS

Boa tarde, sejam bem-vindos a este grupo de discussão. O meu nome é ..., sou consultora na empresa X e vou propor algumas temáticas para conjuntamente refletirmos acerca do vosso interesse na adesão a um programa de recompensas na PROTESTE.

1. Desde logo, gostaria de saber se pertencem a um programa de recompensas de uma marca, empresa ou de outra entidade?
2. Até que ponto valorizam programas de recompensas?
3. E o que mais valorizam nos programas de recompensas? Pensem em aspetos concretos deste tipo de programas e digam-nos o que vos é mais relevante (por exemplo, os descontos e vantagens que oferecem, a identificação com a marca, poder usufruir de um estatuto de cliente especial).

4. Consideram que fazer parte de programas de recompensas contribui de facto para se manterem fiéis à marca / entidade?

5. Agora, imaginem que a PROTESTE implementa um programa de recompensas para os seus associados. Este programa seria baseado num sistema de acumulação de pontos que dependeria:

- Da vossa antiguidade como associados;
- Dos produtos que subscrevem (revistas, livros, etc.);
- Da utilização dos serviços e produtos (compra de guias, utilização e acessos ao *site*, contacto com o serviço telefónico de Orientação Jurídica, etc.);
- Da recomendação a familiares, amigos ou conhecidos;
- Da vossa participação em estudos, inquéritos, testemunhos nas revistas, etc.;
- Da possibilidade de comprar, ganhar e trocar pontos.

Mediante os pontos acumulados, teriam a possibilidade de os trocar por benefícios, tais como, um guia prático, descontos adicionais na rede de parceiros (ex.: plano odontológico, seguro de vida, seguro automóvel, loja de descontos, etc.), subscrições gratuitas de produtos (revistas) que não têm durante um período determinado, cupões de desconto para utilizar na rede de parceiros (ex.: loja de descontos, etc.), um interlocutor único / assistente pessoal na PROTESTE, prémios (*smartphones*, *tablets*, câmara de vídeo / filmadora, etc.), brindes com a marca PROTESTE (ex.: canecas, canetas, bonés, cadernos, porta-chaves, sacos, etc.), etc.

Até que ponto este programa lhes desperta interesse?

6. Das diferentes opções de benefícios elencados quais seriam da vossa preferência?

7. Que outro tipo de benefícios gostariam de usufruir no âmbito deste programa?

8. Imaginem, agora, que em vez do programa de acumulação de pontos rebatíveis em recompensas, poderiam ser recompensados com alguma regularidade mas sem serem prevenidos, por exemplo, no final de cada mês ou durante uma semana. O tipo de recompensa seria similar aos anteriormente apresentados. Este modelo parece-vos mais ou menos interessante do que o anterior?

9. Até que ponto é que a existência deste programa reforça o vosso interesse em continuar associado da PROTESTE?

2. A PROTESTE considera também fundamental realizar um estudo quantitativo (questionário *online* / *web based survey*) para determinar o grau de notoriedade e de satisfação do *site* e dos comparadores de produtos e serviços.

Os objetivos de pesquisa são os seguintes:

- Determinar o grau de notoriedade do *site* e das suas funcionalidades;
- Identificar barreiras ao registo dos utilizadores no *site*;
- Conhecer o grau de satisfação com os comparadores e os simuladores do *site*.

2.1. Tendo em conta os objetivos de pesquisa deste estudo, elabore a seleção de *research design* e o questionário e defina o universo, os critérios e as técnicas de amostragem.

Sugestão: para a elaboração do questionário baseie-se na informação disponibilizada na análise externa no que respeita à concorrência (ponto 1.2.2.3.) e na análise interna no que respeita ao portfólio de produtos e serviços (ponto 1.2.3.3.).

Seleção de *Research Design*

Tendo em conta a natureza dos objetivos de pesquisa identificados e a necessidade de descrever, qualificar e quantificar características, notoriedade, comportamentos e opiniões dos utilizadores relativamente ao *site* da PROTESTE, com o objetivo de suportar decisões estratégicas, será utilizado um *Research Design Conclusivo Descritivo*, com recurso a uma abordagem quantitativa – questionário.

Questionário / Inquérito Eletrónico

Dado a análise incidir sobre o *site* da PROTESTE, o universo encontra-se no canal *online*. Assim, justifica-se que o instrumento de estudo seja um inquérito eletrónico que é rápido de implementar, fácil para medir os resultados e de baixo custo de implementação.

Por outro lado, o inquérito eletrónico permite ainda quantificar a informação factual, concreta e específica sobre o objeto em estudo, bem como obter informação de cariz qualitativo de acordo com a opinião recolhida junto dos inquiridos.

A composição do questionário elaborado abrange 17 questões de resposta fechada, tendo uma duração de preenchimento de cerca de 5 minutos. As questões encontram-se divididas da seguinte forma:

- Questões 1 a 3: para despistagem dos inquiridos / respondentes de acordo com os critérios definidos de seleção da amostra.

- Questões 4, 6, 7 e 8: para avaliação da Notoriedade do *site* da PROTESTE
- Questões 5, 9 e 11: relativas a comportamentos e hábitos de consumo dos *sites* de consulta de informação, incluindo o *site* da PROTESTE.
- Questões 10 e 12: para avaliar a satisfação da experiência com o *site* da PROTESTE.
- Questão 13: para saber a opinião e identificar os aspetos valorizados pelo utilizador em *sites* de consulta de informação.
- Questões 14 a 17: para identificar o inquirido / respondente.

As questões colocadas são **de resposta fechada** para facilitar o tratamento de dados e a comparação de resultados dado serem facilmente padronizáveis. São utilizadas **17 questões**, que pertencem aos seguintes tipos de escala:

- **Escala Nominal:** utilizadas para categorizar os critérios: “sexo”, “grau de instrução”, “atividade profissional”, “estado de residência”, “questões de sim/não” (dicotómicas), e em todas as questões de seleção de *items* de preferência e fatores de decisão.
- **Escala Ordinal:** utilizadas unicamente para o critério “idade”.
- **Escala de Likert:** utilizada numa única questão de classificação da experiência e satisfação do consumidor relativamente a um conjunto de fatores. Foram utilizadas escalas de 5 pontos, em que 1 – Nada Satisfeito; 2 – Pouco Satisfeito; 3 – Moderadamente Satisfeito; 4 - Satisfeito; 5 - Muito Satisfeito. Acresce a opção “Não sei / Não utilizei”.

Adicionalmente, é dada a opção de selecionar o item “Outro” em 10 das 17 questões caso nenhuma das opções indicadas se adegue. Algumas perguntas direcionam para caminhos diferentes em função das respostas. Por exemplo, se o inquirido responder “não” à questão 9 (Está registado no *site* da PROTESTE?), é direcionado para a questão 10 (Quais os principais motivos porque não se registou?). Se responder “sim” é direcionado para a questão 11 (Indique os comparadores e os simuladores do *site* PROTESTE que já utilizou.)

Todas as questões são obrigatórias, não permitindo prosseguir sem resposta.

Definição do universo, critérios e técnicas de amostragem

A técnica de amostragem a utilizar é não probabilística por conveniência em que serão selecionados elementos do universo (base de dados da PROTESTE) com base em procedimentos não aleatórios de forma conveniente.

O questionário será enviado por *e-mail* para a seleção identificada direcionando para uma plataforma de questionários *online / web based surveys*. Os critérios de seleção serão:

- Género (feminino / masculino);
- Faixa etária (entre os 26 e os 65 anos)
- Consumidores utilizadores do canal *online* para pesquisa de informação e tomada de decisão de compra;
- Associados, ex-associados e não associados.

Contudo, sendo utilizada uma técnica **não probabilística**, apresenta também maior erro de enviesamento e potencial falta de representatividade, não permitindo a generalização e a exploração estatística para o universo.

A determinação da dimensão da amostra, para efeitos do estudo, deve ter como base uma amostra mínima de 385 indivíduos (respondentes), para um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%.

Método de investigação	Questionário
Tema	Site PROTESTE
Objetivos	Determinar o grau de notoriedade do <i>site</i> e das suas funcionalidades; Identificar barreiras ao registo dos utilizadores no <i>site</i> ; Conhecer o grau de satisfação com os comparadores e os simuladores do <i>site</i> .

Este inquérito pretende recolher informação relativamente a hábitos de pesquisa de informação na Internet. Desde já, agradecemos a atenção dispensada na realização deste questionário que lhe tomará cerca de 5 minutos a concluir.

Questão 1 – Sexo:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

Questão 2 - Idade:

- ☐ < 20 anos
- ☐ 20-25 anos
- ☐ 26-35 anos
- ☐ 36-55 anos
- ☐ 56-65 anos
- ☐ > 65 anos

Questão 3 - Nos últimos doze meses, utilizou a internet para pesquisar informação ou tomar uma decisão de compra?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se a resposta for NÃO, o questionário dá-se por terminado

Questão 4 - Da lista abaixo assinale todos os *sites* que conhece:

- | | |
|---|--|
| ☐ proteste.org.br | ☐ consumidor.gov.br |
| ☐ reclameaqui.com.br | ☐ buscape.com.br |
| ☐ idec.org.br | ☐ addecon.org.br |
| ☐ abradec.org.br | ☐ adcon.org.br |
| ☐ portal.trfl.jus.br | ☐ anadec.org.br |
| ☐ portaldoconsumidor.gov.br | ☐ ibedec.org.br |
| ☐ procon.df.gov.br | ☐ inadec.org.br |
| ☐ justica.gov.br | ☐ Outro, por favor especifique |

Questão 5 - Assinale os *sites* que já utilizou para pesquisar informação ou para tomar uma decisão de compra:

- | | |
|---|--|
| ☐ proteste.org.br | ☐ consumidor.gov.br |
| ☐ reclameaqui.com.br | ☐ buscape.com.br |
| ☐ idec.org.br | ☐ addecon.org.br |
| ☐ abradec.org.br | ☐ adcon.org.br |
| ☐ portal.trfl.jus.br | ☐ anadec.org.br |
| ☐ portaldoconsumidor.gov.br | ☐ ibedec.org.br |
| ☐ procon.df.gov.br | ☐ inadec.org.br |
| ☐ justica.gov.br | ☐ Outro, por favor especifique |

Questão 6 - Já utilizou o *site* da PROTESTE?

- ☐ Sim
- ☐ Não

A resposta SIM direciona para a questão 8. A resposta NÃO direciona para a questão 7.

Questão 7 - Respondeu que nunca utilizou o *site* da PROTESTE. Indique, por favor, os principais motivos para nunca ter utilizado o *site*? (Assinale no máximo 3)

- ☐ Não conheço o *site*
- ☐ A informação não é credível e profissional

- ☐ Não sou associado e teria de pagar
- ☐ A informação não é atual
- ☐ Não abrange todas as áreas
- ☐ Não é simples e intuitivo
- ☐ A informação é incompleta e pouco detalhada
- ☐ A informação não é independente
- ☐ Conheço as revistas e não gosto
- ☐ Não acredito que me ajude a exercer os meus direitos
- ☐ Não me foi recomendado
- ☐ Ainda não tive oportunidade
- ☐ Outro, por favor especifique

Avança para a questão 13

Questão 8 - Como teve conhecimento do *site*?

- ☐ Através de publicidade na internet
- ☐ Através de publicidade na TV, rádio ou imprensa
- ☐ Através de publicidade escrita que recebeu em casa
- ☐ Através de um *e-mail* promocional
- ☐ Através de motores de pesquisa na internet
- ☐ Pelo conselho de amigos, colegas e familiares
- ☐ Não me recordo
- ☐ Outro, qual

Questão 9 - Está registado no *site* da PROTESTE?

- ☐ Sim
- ☐ Não

A resposta SIM direciona para a questão 11. A resposta NÃO direciona para a questão 10.

Questão 10 - Quais os principais motivos porque não se registou? (Assinale no máximo 3)

- ☐ Não consegui registar-me
- ☐ Não sei como me registar
- ☐ Não quero disponibilizar os meus dados pessoais
- ☐ Receio ter de pagar
- ☐ Não vi vantagens no registo
- ☐ Não precisei de me registar

- ☐ Não quero que me enviem comunicações promocionais
- ☐ Outro, qual

Questão 11 – Indique os comparadores e os simuladores do *site* PROTESTE que já utilizou.

- | | |
|--|---|
| ☐ Tarifas de longa distância | ☐ Eletrodomésticos |
| ☐ Tarifas de celular | ☐ Ventiladores |
| ☐ TV por assinatura | ☐ Produtos automóveis |
| ☐ TV LED | ☐ Vinhos |
| ☐ Smartphones | ☐ Outro, qual |

Questão 12 – Qual o seu grau de satisfação com os comparadores e os simuladores do *site* PROTESTE que utilizou?

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Moderad. Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não utilizei/ Não sei
Tarifas de longa distância	___	___	___	___	___	___
Tarifas de celular	___	___	___	___	___	___
TV por assinatura	___	___	___	___	___	___
TV LED	___	___	___	___	___	___
Smartphones	___	___	___	___	___	___
Eletrodomésticos	___	___	___	___	___	___
Ventiladores	___	___	___	___	___	___
Produtos automóveis	___	___	___	___	___	___
Vinhos	___	___	___	___	___	___
Outro, qual	___	___	___	___	___	___

Questão 13 - O que mais valoriza quando visita um *site* para pesquisar informação ou tomar uma decisão de compra? (Assinale no máximo 3 opções)

- | | |
|--|---|
| ☐ Layout e design | ☐ Opiniões de utilizadores |
| ☐ Informação atualizada | ☐ Informação detalhada |
| ☐ Variedade de marcas e produtos | ☐ Informação bem organizada |
| ☐ Avaliações | ☐ A relevância da informação |
| ☐ Navegação simples e intuitiva | ☐ A credibilidade da informação |
| ☐ Informação sobre preços | ☐ Outro, qual |
| ☐ A facilidade de pesquisa | |

Questão 14 - É associado da PROTESTE?

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| ☐ Sim | ☐ Não |
|---------------------------|---------------------------|

Questão 15 - Grau de instrução:

- | | |
|---|---|
| ☐ Analfabeto/Fundamental I incompleto | ☐ Médio completo |
| ☐ Fundamental I completo | ☐ Superior completo |
| ☐ Fundamental II completo | ☐ Outro, qual |

Questão 16 - Atividade profissional:

- | | |
|------------------------------------|--|
| ☐ Aposentado | ☐ Funcionário público |
| ☐ Desempregado | ☐ Empregado grande empresa |
| ☐ Estudante | ☐ Outra, qual |

Questão 17 – Por último, indique o estado onde reside:

- | | |
|--|---|
| ☐ Acre | ☐ Paraíba |
| ☐ Alagoas | ☐ Paraná |
| ☐ Amapá | ☐ Pernambuco |
| ☐ Amazonas | ☐ Piauí |
| ☐ Bahia | ☐ Rio de Janeiro |
| ☐ Ceará | ☐ Rio Grande do Norte |
| ☐ Distrito Federal | ☐ Rio Grande do Sul |
| ☐ Espírito Santo | ☐ Rondônia |
| ☐ Goiás | ☐ Roraima |
| ☐ Maranhão | ☐ Santa Catarina |
| ☐ Mato Grosso | ☐ São Paulo |
| ☐ Mato Grosso do Sul | ☐ Sergipe |
| ☐ Minas Gerais | ☐ Tocantins |
| ☐ Pará | |

2.8. ANEXOS À NOTA PEDAGÓGICA E SLIDES DE APRESENTAÇÃO E DE RESOLUÇÃO DO CASO

Anexo 1.: Tabela de preços de ações de marketing

TABELA DE PREÇOS	VALOR UNITÁRIO
Estudo <i>Focus Group</i>	8.000,00 €
Desenvolvimento e manutenção de <i>App</i>	20.000,00 €
Envio SMS	0,05 €
Desenvolvimento de <i>click-to-call</i> e <i>call-me-back</i>	2.400 €
Serviço mensal gestão e recebimento SMS	200,00 €
Gravação IVR	500,00 €
Desenvolvimento criativo - artes finais	
. Anúncio revista (incluindo imagens)	1.100,00 €
. <i>Banner site / newsletter</i>	150,00 €
. <i>Template e-mail</i>	670,00 €
. <i>Landing page</i>	2.000,00 €
. <i>Roll-up</i>	40,00 €

2.8.1. SLIDES DE APRESENTAÇÃO DO CASO

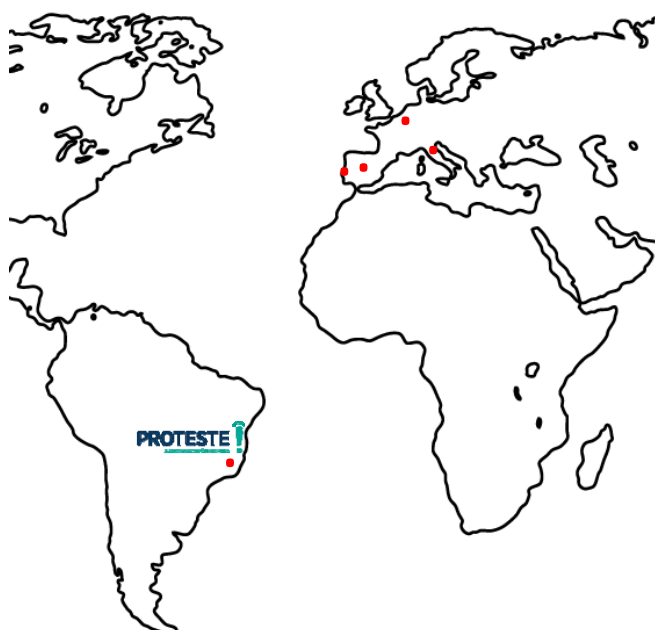
Para a resolução das questões apresentadas neste caso, Maria considera que é extremamente importante que todos os alunos / formandos estejam devidamente inteirados dos elementos que compõem o caso. Neste sentido, preparou um conjunto de slides de resumo que se apresentam de seguida.

A FIDELIZAÇÃO NA ESTRATÉGIA COMERCIAL DA PROTESTE BRASIL

SLIDES DE APRESENTAÇÃO DO CASO



GRUPO EUROCONSUMERS



Europa:
Bélgica



Espanha



Itália



Portugal



América do Sul:
Brasil



BRASIL

MAIS DE 8.500.000 DE QUILOMETROS QUADRADOS

MAIS DE 204 MILHÕES DE HABITANTES

RÉPUBLICA PRESIDENCIALISTA

26 ESTADOS, 1 DISTRITO FEDERAL, 5 REGIÕES

- Norte: Rondônia, Acre, Amazonas, Roraima, Pará, Amapá e Tocantins;
- Nordeste: Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia;
- Sudeste: Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro e São Paulo;
- Sul: Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul;
- Centro-Oeste: Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás e o Distrito Federal.

ANÁLISE DA ENVOLVENTE**ENVOLVENTE POLÍTICO LEGAL**

- Dimensão geográfica elevada
- Instabilidade social e política
- Sistema judicial lento e ineficiente
- Sistema de impostos complexo
- Taxas de importação elevadas
- Custos de transporte e distribuição elevados
- Legislação de proteção de dados permissiva
- Sistema de débito bancário restritivo

ENVOLVENTE ECONÓMICA

- Riqueza de recursos naturais
- Crise brasileira
- Taxa de inflação elevada
- Grande desigualdade social e económica

ENVOLVENTE SOCIAL E DEMOGRÁFICA

- Problemas sociais
- Educação pública precária
- Infraestrutura sanitária deficiente
- Lei laboral permissiva
- Taxa de desemprego elevada

PROBLEMA



BAIXA NOTORIEDADE

RESULTADOS LÍQUIDOS NEGATIVOS

ELEVADA TAXA DE PERDA DE ASSOCIADOS

BAIXA TAXA DE UTILIZAÇÃO DAS VANTAGENS EXCLUSIVAS

BAIXA TAXA DE PENETRAÇÃO DO SITE

ANÁLISE 5 FORÇAS DE PORTER

O PODER DOS CONSUMIDORES - FRACO

Dado que a lei de proteção de dados pessoais é praticamente inexistente, o sistema jurídico nacional é lento, ineficiente e dispendioso, as leis laborais são permissivas, os problemas sociais são uma constante, a infraestrutura sanitária é deficiente, a educação pública é precária, o consumidor brasileiro encontra-se exposto a várias ameaças que o fragilizam.

A AMEAÇA DE NOVAS ENTRADAS – ELEVADA

A criação de associações civis de consumidores não depende de qualquer autorização nem é necessário o cumprimento de requisitos específicos, bastando estarem de acordo com o Código Civil, sendo elevada a facilidade e a possibilidade de criação de novas associações.

A RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES - MÉDIA

A PROTESTE é a maior associação de consumidores da América Latina, apesar da baixa notoriedade. Contudo, a concorrência indireta ganha peso prestando serviços similares.

A AMEAÇA DE PRODUTOS / SERVIÇOS SUBSTITUTOS - ELEVADA

Apesar do serviço prestado pela PROTESTE ser completo e diversificado, existem diversos produtos e serviços substitutos: sites de comparadores de produtos e apoio na defesa do consumidor por parte de outras associações, empresas e entidades governamentais.

O PODER DOS FORNECEDORES - ELEVADO

A oferta de mercado de laboratórios independentes no Brasil para a realização dos testes de produtos – grande parte dos fornecedores da PROTESTE – é limitada obrigando a que os produtos sejam exportados para serem testados em laboratórios europeus, implicando custos avultados e condicionando a viabilidade de realização de muitos testes. Os custos de transporte e distribuição são igualmente muito dispendiosos.

CONCORRÊNCIA DIRETA



IDEC: orientação jurídica, testes comparativos, ações coletivas, revista, site: idec.org.br

ABRADEC: orientação jurídica, ações coletivas, ações de formação, revista, clube do consumidor, site: abradec.org.br

ADECCON: orientação jurídica, ações coletivas, ações de formação, site: addecon.org.br

ADCON: orientação jurídica, ações coletivas, site: adcon.org.br

ANADEC: ações coletivas, site: anadec.org.br

IBEDEC: orientação jurídica, ações coletivas, site: ibedec.org.br

IDECON: ações coletivas, site: idecon-ma.blogspot.com

INADEC: informação de consumo no site: inadec.org.br

CONCORRÊNCIA INDIRETA



GOVERNAMENTAL

PROCON: orientação jurídica, ações de formação (Escola do Consumidor, Procon Móvel), site: procon.df.gov.br

JUSTIÇA FEDERAL: assistência judiciária gratuita, site: portal.trf1.jus.br

REDE SIC: atendimento ao consumidor e orientação jurídica, site: justica.gov.br

SENACOM : edição de publicações de defesa do consumidor, site: justica.gov.br

PORTAL CONSUMIDOR.GOV.BR: plataforma para resolução de conflitos entre consumidores e empresas, consumidor.gov.br

PORTAL DO CONSUMIDOR: site de pesquisa quanto às melhores escolhas de consumo e contratação de serviços, portaldodoconsumidor.gov.br

OUTROS

RECLAME AQUI: canal de comunicação entre consumidores e empresas para resolução de conflitos, reclameaqui.com.br

BUSCAPÉ: site de compra e comparação de preços e produtos, buscape.com.br

CONSUMIDOR



CLASSES SOCIAIS: A (2,9%), B1+B2 (22,3%), C1+C2 (47,8%) , D+E (27%)

CAPACIDADE DE POUPANÇA MUITO REDUZIDA

CONSUMO REPRESENTA 93,44% DO RENDIMENTO

HABITAÇÃO, ALIMENTAÇÃO E TRANSPORTE: 73,6% DO RENDIMENTO

AUMENTO SIGNIFICATIVO DE CONSUMIDORES MADUROS (38%)

60% DE CONSUMIDORES MADUROS NÃO COMPRAM ON-LINE

COMPORTAMENTO E HÁBITOS DE CONSUMO:

- Picos de compras de veículos automóveis: junho/julho e novembro/dezembro
- Picos de compras de produtos elétricos/eletrônicos: maio, julho e dezembro
- Férias escolares: janeiro, julho e dezembro
- Cuidados de saúde: aumentam no verão (entre dezembro e março)
- Consumo de vinho e cerveja: superior nos meses de novembro e dezembro

A PROTESTE



Fundada em 2001 com sede no Rio de Janeiro (Brasil)

Maior associação de consumidores da América Latina

250.000 associados

Áreas de atuação: comparar e reclamar

Valores: Independência * Proximidade * Excelência

PRODUTOS E SERVIÇOS



REVISTAS: PROTESTE, DINHEIRO & DIREITOS, PROTESTE SAÚDE

GUIAS PRÁTICOS

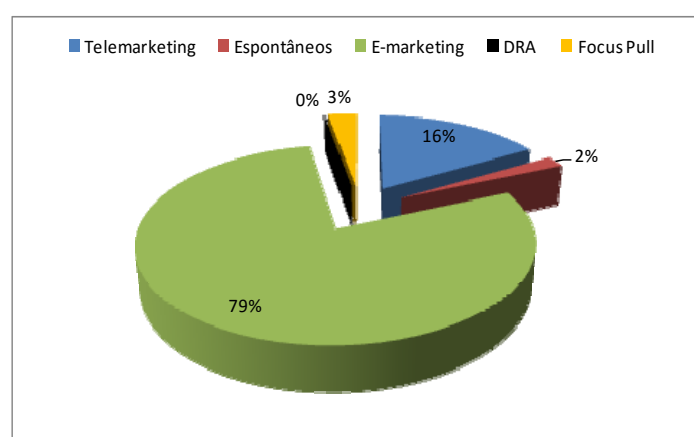
SERVIÇO TELEFÓNICO DE ORIENTAÇÃO JURÍDICA

TESTES COMPARATIVOS (SITE E REVISTAS)

VANTAGENS EXCLUSIVAS / PARCERIAS



VETORES DE RECRUTAMENTO



Percentagem dos vetores de recrutamento em 2016

MEIOS INTERNOS DE COMUNICAÇÃO



REVISTAS: PROTESTE, DINHEIRO & DIREITOS, PROTESTE SAÚDE

INTERNET: *SITE*, REDES SOCIAIS, *E-MAILING*, *NEWSLETTER*

TELEFONE: SMS, IVR (*INTERACTIVE VOICE RESPONSE*)

PRESENCIAL: *ROLL-UP* NO ESPAÇO DA RECEÇÃO

VANTAGENS COMPETITIVAS



MAIOR ASSOCIAÇÃO DE CONSUMIDORES DA AMÉRICA LATINA

POTFOLIO DE PRODUTOS E SERVIÇOS DIVERSIFICADO

ACORDO DE COLABORAÇÃO EUROCONSUMERS:

- IMPORTAÇÃO DE *KNOW-HOW*
- CRIAÇÃO DE SINERGIAS

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO



Deter uma boa base de dados de associados

Boa notoriedade

Portfólio de produtos e serviços diversificado

Política de preços adequada

Estratégia de promoção eficaz

Estratégia de fidelização e retenção eficiente

Gestão de custos otimizada

QUESTÕES DE ANIMAÇÃO



FASE I

Tendo em conta toda a informação de que dispõe:

1. Elabore a análise SWOT da associação.
2. Efetue a segmentação de mercado, indicando qual o público-alvo, as fontes de mercado e o posicionamento atual da PROTESTE.
3. Formule a política de *marketing-mix* da PROTESTE.
4. Comente o impacto que as variáveis da política de *marketing-mix* podem ter na fidelidade dos associados.
5. Apresente as diretrizes estratégicas.
6. Proponha medidas a desenvolver na estratégia comercial com o objetivo de melhorar a fidelização.
7. Estabeleça um plano de comunicação integrado dos vários produtos e serviços para os associados e defina a calendarização das ações.
8. Elabore o orçamento de marketing para as ações propostas.

QUESTÕES DE ANIMAÇÃO



FASE II

1. Admita que a PROTESTE considera importante implementar um programa de recompensas / fidelização para os seus associados. Neste sentido, decidiu efetuar um estudo qualitativo para identificar como seria apercibida a implementação deste programa e recolher ideias para a sua construção.
 - 1.1. No âmbito deste estudo e tendo em conta os objetivos de pesquisa, elabore a seleção de *research design*, o guião para um *Focus Group* e defina o universo, os critérios e as técnicas de amostragem.
2. A PROTESTE considera também fundamental realizar um estudo quantitativo (questionário *online* / *web based survey*) para determinar o grau de notoriedade e de satisfação do *site* e dos comparadores de produtos e serviços.
 - 2.1. Tendo em conta os objetivos de pesquisa deste estudo, elabore a seleção de *research design*, o questionário e defina o universo, os critérios e as técnicas de amostragem.

VAMOS AO TRABALHO?



PREPARADOS?

BOM TRABALHO!

2.8.2. SLIDES DE RESOLUÇÃO

A FIDELIZAÇÃO NA ESTRATÉGIA COMERCIAL DA PROTESTE BRASIL

SLIDES DE RESOLUÇÃO DO CASO



ANÁLISE SWOT



TRIÂNGULO DE OURO

EXPETATIVAS DOS CONSUMIDORES

- Orientação jurídica e de consumo
- Proteção e defesa do consumidor
- Ações coletivas
- Representação individual em tribunal



POSICIONAMENTO DOS PRODUTOS CONCORRENTES

- Orientação jurídica e de consumo
- Proteção e defesa do consumidor
- Ações coletivas

TRIUNFOS POTENCIAIS DO PRODUTO

- Testes comparativos de produtos e serviços
- Vantagens exclusivas parcerias



PRODUTO

Oferta Serviço Global : revistas e serviços associados.
REVISTAS: Proteste, Dinheiro & Direitos, Proteste Saúde;
SERVIÇOS:

- Orientação jurídica
 - Testes comparativos de produtos e serviços
 - SITE: (conteúdos para comparar e reclamar)
 - Vantagens exclusivas: plano odontológico, seguro de vida, consulta de veículos, lojas de descontos *Fast Shop* e *Netshoes*, vistoria de garantia de veículos, seguro automóvel, assistência emergencial, atendimento pré-hospitalar e orientação médica gratuita.
- GUIAS PRÁTICOS



COMUNICAÇÃO

A principal técnica de recrutamento de novos associados recorre a ações de e-marketing cuja estratégia de comunicação assenta na oferta de brindes aliciantes e descontos elevados. Mais recentemente, a PROTESTE tem vindo a diversificar as técnicas de recrutamento sobretudo com o lançamento de ações *Focus Pull* que têm como base uma reivindicação ou a oferta de um serviço.

Em termos de fidelização, envia um *welcome pack* para os novos associados.

Adicionalmente comunica regularmente os produtos e vantagens nos próprios meios: revistas, site, newsletters.

Está presente nas redes sociais: *Facebook*, *Twitter*, *You Tube* e *LinkedIn*.

O Departamento de Relações Institucionais efetua um trabalho de divulgação da associação junto dos *media*.



PREÇO

O preço anual da subscrição do Serviço Global é de 111 €/434 BRL com 80% de desconto durante 1º ano.



PESSOAS



DISTRIBUIÇÃO

O canal de distribuição é o circuito direto. Vende os produtos e serviços diretamente ao consumidor através de marketing direto: Internet, telemarketing *outbound* e *inbound*, *DRA (promoguides)* e mailing.

O Departamento de Recursos Humanos aposta num plano de desenvolvimento pessoal de cada colaborador.

A estrutura de custos fixos em recursos humanos é pesada.

A equipa de Orientação Jurídica e de atendimento ao associado investe num serviço de excelência com o objetivo de manter uma elevada satisfação dos consumidores e associados.

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

PRODUTO

- Desenvolver produtos e serviços para novos targets (venda de livros no retalho, acordos B2B, linha financeira, assinatura digital, venda de consultas jurídicas, pacote com menos produtos e menor preço)
- Estabelecimento de novas parcerias e serviços (combustíveis, transportes, habitação, alimentação e vestuário)
- Evolução do serviço de Orientação Jurídica para a representação em tribunal

PREÇO

- Oferecer menor desconto durante o 1º ano ou lançar oferta alternativa de preço inferior
- Oferta diferenciada na retenção dependendo do motivo de cancelamento

PROMOÇÃO

- Maior diversificação dos vetores de aquisição (mailing, encartes, DRA /DRTV com SMS, *member get member*, *face to face*, feiras, eventos, ações de *street marketing*)
- Aumento de ações *Focus Pull* (reivindicativas, de responsabilidade social)
- Substituir os brindes importados por outro tipo de oferta (*vouchers*, brindes de produção nacional, livros, *promoguides*)

COMUNICAÇÃO

- Melhor comunicação dos produtos e serviços
- Realização de eventos de âmbito nacional ou regional para aumentar a notoriedade
- Maior presença institucional em programas de televisão, patrocínio de programas, aquisição de canal TV
- Implementação de ações com o objetivo de aumentar a fidelização (programa de recompensas, sistema de alertas / notificações, avaliação da qualidade dos serviços)

PARCERIAS

- Estabelecimento de acordos com laboratórios de testes europeus, empresas de distribuição e *media*
- Reforço de sinergias com congéneres europeias

AÇÕES A DESENVOLVER

Estudo quantitativo – Inquérito de satisfação por SMS ao serviço telefónico de Orientação Jurídico

Estudo qualitativo – *Focus Group* - à qualidade das vantagens e dos serviços oferecidos

Mais parcerias de serviços com vantagens para os associados (habitação, alimentação e transporte)

Aplicação – *My Proteste App* – perfil do associado, cartão de associado digital, notificações de serviços

Representação dos associados em processos judiciais

Serviço telefónico de Orientação Jurídica com atendimento presencial

Teste de subscrição digital das revistas com acesso a parte das vantagens do Serviço Global

A/B Teste 1: oferta atual standard (brinde) / oferta focada produtos e serviços

A/B Teste 2: oferta atual standard 50% desconto / oferta atual standard 80% desconto

A/B Teste 3: oferta atual standard (brinde) / oferta atual standard (*voucher*, *guia*, etc.)

Técnica *click-to-call* e *call-me-back* nas landing pages das campanhas *Focus Pull*

Teste da técnica DRA / DRTV com resposta via SMS

PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADO

1º SEMESTRE

Meio/mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Revistas						
Proteste		Vistoria Garantia Veículos	Comparador tarifas de celular	Lojas de descontos	Comparadores eletrodomésticos	Comparador TV por assinatura
Proteste Saúde		Comparador de vinhos	Assistência Emergencial	Plano Odontológico	Seguro de Vida	Guia <i>Coração em Forma</i>
Dinheiro & Direitos		Guia <i>Gastar Menos e Viver Melhor</i>		Orientação Jurídica		Seguro Automóvel
Internet						
Portal e redes sociais	Comparador TV LED	Vistoria Garantia Veículos	Assistência Emergencial	Lojas de Desconto	Comparadores eletrodomésticos	Seguro Automóvel
E-mailing	Orientação Médica Gratuita	Vistoria Garantia Veículos	Assistência Emergencial	Lojas de desconto	Comparadores eletrodomésticos	Seguro Automóvel
Newsletters	Orientação Jurídica	Comparador de vinhos	Comparador tarifas de celular	Plano Odontológico	Seguro de Vida	Comparador TV por assinatura
Telefone						
SMS	Orientação Médica Gratuita	Vistoria Garantia Veículos	Assistência Emergencial	Lojas de descontos	Seguro de Vida	Comparador TV por assinatura
IVR	Orientação Médica gratuita	Vistoria Garantia Veículos	Comparador tarifas de celular	Assistência Emergencial	Seguro de Vida	Seguro Automóvel
Presencial						
Receção (roll-up)	Orientação Médica Gratuita	Vistoria Garantia Veículos	Assistência Emergencial	Lojas de descontos	Seguro de Vida	Seguro Automóvel

PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADO

2º SEMESTRE

Meio/mês	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Revistas						
Proteste	Comp. produtos automóveis	Comp. tarifas de longa distância	Consulta de Veículos	Comparador smartphones	Comparador ventiladores	Comparador TV LED
Proteste Saúde	Plano Odontológico	Assistência Emergencial	Seguro de Vida	Orientação Jurídica	Guia <i>Cervejas Belgas</i>	Orientação Médica Gratuita
Dinheiro & Direitos		Orientação Jurídica		Seguro de Vida		Seguro Automóvel
Internet						
Portal e redes sociais	Plano Odontológico	Comp. Tarifas de longa distância	Seguro de Vida	Comparador smartphones	Comparador ventiladores	Orientação Médica Gratuita
E-mailing	Plano Odontológico	Orientação Jurídica	Seguro de Vida	Comparador smartphones	Comparador ventiladores	Comparador tarifas de celular
Newsletters	Comp. produtos automóveis	Assistência Emergencial	Consulta de Veículos	Comparador tarifas de celular	Guia <i>Cervejas Belgas</i>	Seguro Automóvel
Telefone						
SMS	Plano Odontológico	Orientação Jurídica	Consulta de veículos	Comparador smartphones	Comparador tarifas de celular	Seguro Automóvel
IVR	Plano Odontológico	Comp. tarifas de longa distância	Consulta de Veículos	Orientação Jurídica	Comparador smartphones	Comparador de ventiladores
Presencial						
Receção (roll-up)	Plano Odontológico	Assistência Emergencial	Consulta de Veículos	Seguro de Vida	Orientação Jurídica	Seguro Automóvel

ORÇAMENTO

RUBRICAS DE GASTOS		VALOR
1	Inquérito de satisfação SMS	2.400,00 €
2	Estudos <i>Focus Group</i>	8.000,00 €
3	<i>My Proteste App</i> (desenvolvimento e manutenção)	20.000,00 €
4	Teste novo produto subscrição digital	2.670,00 €
4.1	. Desenvolvimento criativo <i>template e-mail</i>	670,00 €
4.2	. Desenvolvimento criativo <i>landing page</i>	2.000,00 €
5	A/B testes	16.020,00 €
5.1	. Desenvolvimento criativo <i>templates e-mail</i>	4.020,00 €
5.2	. Desenvolvimento criativo <i>landing pages</i>	12.000,00 €
6	Técnica <i>click-to-call / call-me-back</i> (desenvolvimento)	2.400,00 €
7	Técnica DRA SMS	1.200,00 €
8	Plano de comunicação	95.350,00 €
8.1	. Anúncios	23.100,00 €
8.2	. <i>Banners</i>	2.850,00 €
8.3	. <i>E-mailings</i>	8.040,00 €
8.4	. SMS	60.000,00 €
8.5	. <i>Roll-up's</i>	360,00 €
8.6	. IVR	1.000,00 €
TOTAL em € 1 € = 4 BRL		148.040,00 €

Programa de recompensas PROTESTE

Método de investigação: *Focus Group*

Objetivos:

- Conhecer o interesse dos associados e não associados na adesão a um Programa de Recompensas baseado na utilização dos serviços e produtos e do seu envolvimento com a associação
- Gerar e recolher ideias para a construção do programa

GUIÃO - TÓPICOS

Boa tarde, sejam bem-vindos a este grupo de discussão. O meu nome é ..., sou consultora na empresa X e vou propor algumas temáticas para conjuntamente refletirmos acerca do vosso interesse na adesão a um programa de recompensas na PROTESTE.

1. Desde logo, gostaria de saber se pertencem a um programa de recompensas de uma marca, empresa ou de outra entidade?
2. Até que ponto valorizam programas de recompensas?
3. E o que mais valorizam nos programas de recompensas? Pensem em aspetos concretos deste tipo de programas e digam-nos o que vos é mais relevante (por exemplo, os descontos e vantagens que oferecem, a identificação com a marca, poder usufruir de um estatuto de cliente especial).

Programa de recompensas PROTESTE

4. Consideram que fazer parte de programas de recompensas contribui de facto para se manterem fiéis à marca / entidade?

5. Agora, imaginem que a PROTESTE implementa um programa de recompensas para os seus associados. Este programa seria baseado num sistema de acumulação de pontos que dependeria:

- Da vossa antiguidade como associados;
- Dos produtos que subscrevem (revistas, livros, etc.);
- Da utilização dos serviços e produtos (compra de guias, utilização e acessos ao *site*, contacto com o serviço telefónico de Orientação Jurídica, etc.);
- Da recomendação a familiares, amigos ou conhecidos;
- Da vossa participação em estudos, inquéritos, testemunhos nas revistas, etc.;
- Da possibilidade de comprar, ganhar e trocar pontos.

Mediante os pontos acumulados, teriam a possibilidade de os trocar por benefícios, tais como, um guia prático, descontos adicionais na rede de parceiros (ex.: plano odontológico, seguro de vida, seguro automóvel, loja de descontos, etc.), subscrições gratuitas de produtos (revistas) que não têm durante um período determinado, cupões de



Programa de recompensas PROTESTE

desconto para utilizar na rede de parceiros (ex.: loja de descontos, etc.), um interlocutor único / assistente pessoal na PROTESTE, prémios (*smartphones*, *tablets*, câmara de vídeo / filmadora, etc.), brindes com a marca PROTESTE (ex.: canecas, canetas, bonés, cadernos, porta-chaves, sacos, etc.), etc.

Até que ponto este programa lhes desperta interesse?

6. Das diferentes opções de benefícios elencados quais seriam da vossa preferência?

7. Que outro tipo de benefícios gostariam de usufruir no âmbito deste programa?

8. Imaginem, agora, que em vez do programa de acumulação de pontos rebatíveis em recompensas, poderiam ser recompensados com alguma regularidade mas sem serem prevenidos, por exemplo, no final de cada mês ou durante uma semana. O tipo de recompensa seria similar aos anteriormente apresentados. Este modelo parece-vos mais ou menos interessante do que o anterior?

9. Até que ponto é que a existência deste programa reforça o vosso interesse em continuar associado da PROTESTE?



QUESTIONÁRIO SITE PROTESTE

Método de investigação: Conclusivo Descritivo – questionário

Objetivos:

- Determinar o grau de notoriedade e das suas funcionalidades;
- Identificar barreiras ao registo dos utilizadores no *site*;
- Conhecer o grau de satisfação com os comparadores e simuladores do *site*.

Este inquérito pretende recolher informação relativamente a hábitos de pesquisa de informação na Internet. Desde já, agradecemos a atenção dispensada na realização deste questionário que lhe tomará cerca de 5 minutos a concluir.

Questão 1 – Sexo:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

Questão 2 - Idade:

- ☐ < 20 anos
- ☐ 20-25 anos
- ☐ 26-35 anos
- ☐ 36-55 anos
- ☐ 56-65 anos
- ☐ > 65 anos



QUESTIONÁRIO SITE PROTESTE

Questão 3 - Nos últimos doze meses, utilizou a internet para pesquisar informação ou tomar uma decisão de compra?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se a resposta for NÃO, o questionário dá-se por terminado

Questão 4 - Da lista abaixo assinale todos os sites que conhece:

- | | |
|--|---|
| ☐ proteste.org.br | ☐ consumidor.gov.br |
| ☐ reclameaqui.com.br | ☐ buscape.com.br |
| ☐ idec.org.br | ☐ addecon.org.br |
| ☐ abraDec.org.br | ☐ adcon.org.br |
| ☐ portal.trfl.jus.br | ☐ anadec.org.br |
| ☐ portaldoconsumidor.gov.br | ☐ ibedec.org.br |
| ☐ procon.df.gov.br | ☐ inadec.org.br |
| ☐ justica.gov.br | ☐ Outro, por favor especifique |



QUESTIONÁRIO SITE PROTESTE

Questão 5 - Assinale os *sites* que já utilizou para pesquisar informação ou tomar uma decisão de compra:

- | | |
|--|---|
| ☐ proteste.org.br | ☐ consumidor.gov.br |
| ☐ reclameaqui.com.br | ☐ buscape.com.br |
| ☐ idec.org.br | ☐ addecon.org.br |
| ☐ abraDec.org.br | ☐ adcon.org.br |
| ☐ portal.trfl.jus.br | ☐ anadec.org.br |
| ☐ portaldoconsumidor.gov.br | ☐ ibedec.org.br |
| ☐ procon.df.gov.br | ☐ inadec.org.br |
| ☐ justica.gov.br | ☐ Outro, por favor especifique |

Questão 6 - Já utilizou o *site* da PROTESTE?

- ☐ Sim
☐ Não

A resposta SIM direciona para a questão 8

A resposta NÃO direciona para a questão 7



QUESTIONÁRIO SITE PROTESTE

Questão 7 – Respondeu que nunca utilizou o *site* da PROTESTE. Indique, por favor, os principais motivos para nunca ter utilizado o *site*? (Assinale no máximo 3)

- ☐ Não conheço o *site*
☐ A informação não é credível e profissional
☐ Não sou associado e teria de pagar
☐ A informação não é atual
☐ Não abrange todas as áreas
☐ Não é simples e intuitivo
☐ A informação é incompleta e pouco detalhada
☐ A informação não é independente
☐ Conheço as revistas e não gosto
☐ Não acredito que me ajude a exercer os meus direitos
☐ Não me foi recomendado
☐ Ainda não tive oportunidade
☐ Outro, por favor especifique



QUESTIONÁRIO SITE PROTESTE

Avança para a questão 13

Questão 8 – Como teve conhecimento do *site*?

- ☐ Através de publicidade na internet
- ☐ Através de publicidade na TV, rádio ou imprensa
- ☐ Através de publicidade escrita que recebeu em casa
- ☐ Através de um *e-mail* promocional
- ☐ Através de motores de pesquisa na internet
- ☐ Pelo conselho de amigos, colegas e familiares
- ☐ Não me recordo
- ☐ Outro, qual

Questão 9 - Está registado no *site* da PROTESTE?

- ☐ Sim
- ☐ Não

A resposta SIM direciona para a questão 11

A resposta NÃO direciona para a questão 10



QUESTIONÁRIO SITE PROTESTE

Questão 10 - Quais os principais motivos porque não se registou? (Assinale no máximo 3)

- ☐ Não consegui registar-me
- ☐ Não sei como me registar
- ☐ Não quero disponibilizar os meus dados pessoais
- ☐ Receio ter de pagar
- ☐ Não vi vantagens no registo
- ☐ Não precisei de me registar
- ☐ Não quero que me enviem comunicações promocionais
- ☐ Outro, qual

Questão 11 - Indique os comparadores e os simuladores do *site* PROTESTE que já utilizou?

- | | |
|--|---|
| ☐ Tarifas de longa distância | ☐ Eletrodomésticos |
| ☐ Tarifas de celular | ☐ Ventiladores |
| ☐ TV por assinatura | ☐ Produtos automóveis |
| ☐ TV LED | ☐ Vinhos |
| ☐ Smartphones | ☐ Outro, qual |



QUESTIONÁRIO SITE PROTESTE

Questão 12 – Qual o seu grau de satisfação com os comparadores e os simuladores do *site* PROTESTE que utilizou?

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Moderad. Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não utilizei/ Não sei
Tarifas de longa distância	___	___	___	___	___	___
Tarifas de celular	___	___	___	___	___	___
TV por assinatura	___	___	___	___	___	___
TV LED	___	___	___	___	___	___
Smartphones	___	___	___	___	___	___
Eletrodomésticos	___	___	___	___	___	___
Ventiladores	___	___	___	___	___	___
Produtos automóveis	___	___	___	___	___	___
Vinhos	___	___	___	___	___	___
Outro, qual	___	___	___	___	___	___



QUESTIONÁRIO SITE PROTESTE

Questão 13 – O que mais valoriza quando visita um *site* para pesquisar informação ou tomar uma decisão de compra? (Assinale no máximo 3 opções)

- ☐ *Layout e design*
- ☐ Informação atualizada
- ☐ Variedade de marcas e produtos
- ☐ Avaliações
- ☐ Navegação simples e intuitiva
- ☐ Informação sobre preços
- ☐ A facilidade de pesquisa
- ☐ Opiniões de utilizadores
- ☐ Informação detalhada
- ☐ Informação bem organizada
- ☐ A relevância da informação
- ☐ A credibilidade da informação
- ☐ Outro, qual

Questão 14 - É associado da PROTESTE?

- ☐ Sim
- ☐ Não



QUESTIONÁRIO SITE PROTESTE

Questão 15 - Grau de instrução:

- ☐ Analfabeto / Fundamental I incompleto
- ☐ Fundamental I completo
- ☐ Fundamental II completo
- ☐ Médio completo
- ☐ Superior completo
- ☐ Outro, qual

Questão 16 - Atividade profissional:

- ☐ Aposentado
- ☐ Desempregado
- ☐ Estudante
- ☐ Funcionário público
- ☐ Empregado grande empresa
- ☐ Outra, qual



QUESTIONÁRIO SITE PROTESTE

Questão 17 – Por último, indique o estado onde reside:

- | | |
|--|---|
| ☐ Acre | ☐ Paraíba |
| ☐ Alagoas | ☐ Paraná |
| ☐ Amapá | ☐ Pernambuco |
| ☐ Amazonas | ☐ Piauí |
| ☐ Bahia | ☐ Rio de Janeiro |
| ☐ Ceará | ☐ Rio Grande do Norte |
| ☐ Distrito Federal | ☐ Rio Grande do Sul |
| ☐ Espírito Santo | ☐ Rondônia |
| ☐ Goiás | ☐ Roraima |
| ☐ Maranhão | ☐ Santa Catarina |
| ☐ Mato Grosso | ☐ São Paulo |
| ☐ Mato Grosso do Sul | ☐ Sergipe |
| ☐ Minas Gerais | ☐ Tocantins |
| ☐ Pará | |



3. ILAÇÕES PARA A GESTÃO

Este caso tem como objetivo contribuir para o aprofundamento de conhecimentos em Marketing, com enfoque em estratégia de fidelização, treinar a capacidade de decisão dos estudantes e quadros de empresas ligados a estas áreas, e servir de apoio aos docentes.

A metodologia de caso pedagógico facilita a troca de ideias e de experiências, sendo suportada pela orientação do docente. A nota pedagógica apoiada em slides de apresentação e de resolução do caso facilita a aplicação por parte do docente e a assimilação da informação por parte dos estudantes.

Conforme visto na revisão da literatura, nomeadamente no ponto 2.3.4., existem diversas variáveis que têm impacto na fidelização de clientes, tais como o capital próprio da marca / imagem de marca, a qualidade do produto e do serviço e a estratégia de *marketing-mix*. Neste sentido, procurei na construção do caso e na respetiva nota pedagógica incluir questões abrangentes nestas matérias.

Por outro lado, as empresas enfrentam, cada vez mais, o poder coletivo dos consumidores. Neste sentido, para estabelecer estratégias de marketing eficazes e obter conhecimento do mercado onde atuam, as empresas necessitam de ouvir o consumidor, compreender a forma como pensam e decidem fazer compras. Neste contexto, o *Marketing Research* assume particular relevância na medida em que dota os gestores de marketing de informação credível para tomarem decisões fundamentadas relativamente a políticas comerciais e a estratégias de marketing. Motivo pelo qual quis dar destaque a esta matéria e às ferramentas utilizadas de modo a dotar os estudantes e os profissionais de Marketing e Comunicação de competências práticas nesta área.

Organizações que constroem marcas assentes numa experiência baseada na fidelização do cliente, têm maior probabilidade de obter sucesso. Colaboração, cooperação, envolvimento, compromisso, confiança, satisfação são conceitos de extrema relevância para criar um relacionamento duradouro e saudável com os clientes. O segredo passa pela criação de laços através da interação regular, oferecendo-lhes motivos e vantagens.

O atual conceito de fidelidade ultrapassa, assim, o campo operacional do marketing situando-se ao nível da gestão estratégica.

“Os seus clientes querem um relacionamento, não uma aventura passageira”.

Solomon, M.R. 2009. *Os segredos da mente dos consumidores*.

4. BIBLIOGRAFIA

Artigos

- Bhattacharya, C. B. 1998. When customers are members: customer retention in paid membership contexts. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26, nº 1, pp. 31.
- Capizzi, M. T., Ferguson, F. 2005. Loyalty trends for the twenty-first century. *Journal of Consumer Marketing*, vol. 22, 2/3, p.p. 72-80.
- Dagger T. S., O'Brien, T. K. 2010. Does experience matter? Differences in relationship benefits, satisfaction, trust, commitment and loyalty for novice and experienced service users. *European Journal of Marketing*, Vol. 44, Nº 9/10, pp. 1528-1552.
- Duffy, D. L. 2005. The evolution of customer loyalty strategy. *Journal of Consumer Marketing*, vol. 22, 4/5, pp. 284-286.
- Fitzgibbon, C., White, L. 2005. The role of attitudinal loyalty in the development of customer relationship management strategy within service firms. *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 9, nº 3, p.p. 214-230.
- Fowler, M. 2003. Five critical success factors for planning and launching a loyalty programme, <http://www.brianwoolf.com/articles/read.asp?id=11>
- Griesse, M. A. 2007. The Geographic, Political, and Economic Context for Corporate Social Responsibility in Brasil. *Journal of Business Ethics*, vol. 73, p.p. 21-37.
- Hu, Y. J. 2011. How brand equity, marketing mix strategy and service quality affect customer loyalty: the case of retail chain stores in Taiwan. *The International Journal of Organizational Innovation*, vol. 4, nº 1, p.p. 59-73.
- Kanta, K. N. M., Murali, S. R., Srivalli, P. 2014. An empirical study on antecedents of customer loyalty. *International Journal of Applied Services Marketing Perspectives*, vol. 3, nº 3, pp. 1165-1174.
- Kaura, V., Prasad, C. S. D., Sharma, S. 2015. Service quality, service convenience, price and fairness, customer loyalty, and the mediating role of customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, vol. 33, nº 4, pp. 404-423.
- Lam, A., Cheung, R., Lau, M. 2013. The Influence of Internet-Based Customer Relationship Management on Customer Loyalty. *Contemporary Management Research*, vol. 9, nº 4, p.p. 419-440.
- Maity, M., Gupta, S. 2016. Mediating effect of loyalty program membership on the relationship between advertising effectiveness and brand loyalty. *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 24, nº 4, pp. 462-481.
- Szczepanska, K., Gawron, P. 2011. Changes in approach to customer loyalty. *Contemporary Economics*, vol. 5, Issue 1.
- Vincent, N. A., Webster, C. M. 2013. Exploring relationship marketing in membership associations. *European Journal of Marketing*, vol. 47 nº 10, pp. 1622-1640.

Livros de consulta

- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. 2011. *Marketing 3.0 Do Produto e do Consumidor até ao Espírito Humano*, p.p. 12-24. Lisboa: Actual Editora.

- Lendrevie, J., Baynast, A., Dionísio, P., Rodrigues, J. V., (2010), *Publicitor*, 7ª Edição, Alfragide: D. Quixote
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., Rodrigues, J. V., (2015), *Mercator da Língua Portuguesa*, 16ª Edição, Alfragide: D. Quixote
- Lopes, J. L. P., (2011), *Fundamental dos Estudos de Mercado – Teoria e Prática*, Lisboa: Sílabo.
- Newell, F. 2003. *Why CRM Doesn't Work: How to Win by Letting Customers Manage the Relationship*. Kogan Page, London.
- Rios, J. 1998. *A defesa do consumidor e o direito como instrumento de mobilização social*. MAUAD, Rio de Janeiro, pp. 73-75.
- Solomon, M.R. 2009. *Os segredos da mente dos consumidores*. Famalicão: Centro Atlântico.
- Solomon, M. R. 2016. *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo, sendo*. 11ª Edição, Porto Alegre: Bookman.

Estudos e relatórios

- ABEIFA Coletiva de Imprensa, Dezembro 2016.
- Boletins PROTESTE Investe n.ºs: 935 de 29 de março 2016, 973 de 17 de janeiro 2017 e 979 de 28 de fevereiro de 2017
- Crítério Brasil 2015 e atualização da distribuição de classes para 2016 – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP), 2016
- Relatório 2015, IDEC – Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor.
- RGARBER Inteligência Competitiva e Estudos de Mercado (2016). Brasil, desafios e oportunidades.

Publicações online e webgrafia

- Nielsen (2015). *Economia desacelera e consumidor brasileiro muda seu comportamento de consumo*.
<http://www.nielsen.com/br/pt/press-room/2015/Economia-desacelera-e-consumidor-brasileiro-muda-seu-comportamento-de-consumo.html>
- Nielsen (2014). *Quem são os consumidores maduros do Brasil?*
<http://www.nielsen.com/br/pt/insights/news/2013/quem-sao-os-consumidores-maduros-do-Brasil.html>
- Portal Brasil, Governo Federal (2014). *Ministério da Saúde alerta para doenças do verão*.
<http://www.brasil.gov.br/saude/2012/01/ministerio-da-saude-alerta-para-doencas-do-verao>
- | | |
|--|---|
| www.abep.org | www.ibge.gov.br/ |
| www.adecon.org.br | http://idecon-ma.blogspot.com |
| www.adcon.org.br | http://idg.receita.fazenda.gov.br/ |
| www.anadec.org.br | www.inadec.org.br |
| www.brasil.gov.br | www.justica.gov.br |
| www.buscape.com.br | www.portaldoconsumidor.gov.br |
| www.consumidor.gov.br | http://portal.trf1.jus.br |
| www2.planalto.gov.br | www.procon.df.gov.br/ |
| www.ibedec.org.br/ | www.reclameaqui.com.br |