



Ações de Marketing Digital para a Retenção de Clientes

Cláudia Filipe de Agrela Maciel

Dissertação

Mestrado em Gestão Comercial

Orientado por

Professor Dr. Pedro Quelhas Brito

2024

Agradecimentos

A elaboração desta dissertação não seria possível sem o contributo de diversas pessoas, às quais aproveito para agradecer.

Início os meus agradecimentos, com uma nota especial de carinho e reconhecimento à minha família, nomeadamente ao meu pai, mãe e irmã, pelo suporte constante e incondicional. Estou grata por acreditarem em mim, por serem os pilares da minha vida e por me amarem com todos os meus defeitos e qualidades. Aos meus pais, em específico, por me darem a oportunidade de me formar e seguir os meus sonhos. Reconheço o esforço significativo que isso representou, pelo qual estarei eternamente grata.

Ao meu núcleo de amizades, que foram um suporte essencial nesta jornada, ouvindo os meus desabaços e ajudando sempre com gestos pequenos ou grandes. Em especial à Sara, ao Ricardo e à Melissa. Às minhas colegas e amigas de mestrado, agradeço por partilharem esta experiência comigo.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Pedro Quelhas Brito, pela sua orientação, sugestões sinceras e partilha de conhecimento ao longo deste percurso, que se revelaram vitais para a concretização deste estudo com distinção.

Termino agradecendo aos 23 entrevistados, que gentilmente se dispuseram a participar nesta investigação académica, oferecendo uma contribuição fundamental para a sua realização e relevância.

Resumo

No cenário contemporâneo, o digital torna-se cada vez mais proeminente no quotidiano dos indivíduos e das organizações, viabilizando novas relações comerciais e modalidades interativas. Neste contexto, os consumidores emergem como agentes informados e exigentes, a competitividade empresarial intensifica-se e, por isso, a capacidade de reter de clientes nunca foi tão desafiante para as marcas. Não obstante, a retenção de clientes assume um papel crucial nas organizações ao proporcionar resultados sustentáveis e ao minimizar o investimento financeiro e o esforço das equipas para fomentarem a recompra de um cliente já integrado no ecossistema. Para tal fim, as empresas devem recorrer a ações de marketing digital, pois estas impactam positivamente a retenção de clientes.

Com isto, o propósito basilar desta investigação consiste em analisar de que forma as ações de marketing digital auxiliam as empresas na retenção de clientes e na melhoria dos resultados. De salientar que, apesar da relevância deste tópico, existe uma lacuna a nível académico, pois grande parte dos estudos realizados focam-se na atração de clientes.

Tendo por base entrevistas semiestruturadas a especialistas em marketing digital, foi analisado e interpretado conteúdo pertinente sobre o a retenção de clientes, ações de marketing digital para a retenção de clientes, métricas relevantes para a análise do seu impacto e identificação dos desafios e oportunidades. Com isto, criou-se um modelo conceptual empírico, com base na análise do conteúdo das entrevistas, que proporcionou descobertas, paridades e contradições relativamente à literatura existente.

Os resultados demonstraram que a retenção de clientes é fulcral para o sucesso financeiro das organizações e que as ações de marketing digital são potencializadoras desse sucesso. O tecido empresarial ainda não está totalmente no digital e, as organizações que estão, não fomentam a retenção de clientes, por isso, este estudo é vital para que haja uma mudança de paradigma a nível empresarial. Foi evidenciada a importância da recolha, *first party data*, e análise de dados para conhecer o público-alvo, conseguir definir estratégias criativas e diferenciadoras e possibilitar a personalização da comunicação com recurso a inteligência artificial. A personalização da comunicação, o conteúdo relevante e humanizado e as ofertas especiais revelaram-se essenciais para que o cliente se sinta especial e se conecte com a marca. As marcas devem estar nos canais onde o seu público está e aparecer nas mesmas recorrentemente. É vital analisar métricas para medir o sucesso das estratégias e otimizá-las.

Descobriu-se que a humanização das marcas com recurso à inteligência artificial é o futuro e que os desafios são ultrapassados com a recolha e análise de dados, criatividade estratégica e a mudança de paradigma anteriormente mencionada. Portanto, é urgente e crucial fomentar o olhar atento das organizações nas ações de marketing digital que visam a retenção de clientes.

Em suma, este estudo contribui para o avanço da comunidade académica e empresarial com o melhor entendimento do marketing digital para a retenção de clientes e do seu papel de relevo para bons resultados empresariais, promoção de relações mais estáveis e mutuamente proveitosas.

Abstract

In the contemporary scenario, digital presence is increasingly prominent in the daily lives of individuals and organizations, enabling new commercial relationships and interactive modalities. In this context, consumers emerge as informed and demanding agents, intensifying business competitiveness, making the ability to retain customers more challenging than ever for brands. Nevertheless, customer retention plays a crucial role in organizations by providing sustainable results and minimizing financial investment and team effort to foster repeat purchases from an already integrated customer. To this end, companies must resort to digital marketing actions, as these positively impact customer retention.

Therefore, the primary purpose of this research is to analyze how digital marketing actions assist companies in retaining customers and improving results. It is noteworthy that, despite the relevance of this topic, there is an academic gap as most studies focus on customer attraction.

Based on semi-structured interviews with digital marketing specialists, pertinent content was analyzed and interpreted regarding customer retention, digital marketing actions for customer retention, relevant metrics for analyzing their impact, and identifying challenges and opportunities. This led to the creation of an empirical conceptual model based on the content analysis of the interviews, providing discoveries, parallels, and contradictions relative to existing literature.

The results demonstrated that customer retention is essential for the financial success of organizations and that digital marketing actions are facilitators of this success. The business sector is not yet fully digital and the organizations that are digital do not foster customer retention. Thus, this study is vital for a paradigm shift in business practices. The importance of first-party data collection and data analysis was highlighted to understand the target audience, define creative and differentiating strategies and enable personalized communication using artificial intelligence. Personalized communication, relevant and humanized content, and special offers proved essential for the customer to feel special and connect with the brand. Brands must be present on the channels where their audience is and appear there regularly. It is vital to analyze metrics to measure the success of strategies and optimize them. It was discovered that brand humanization using artificial intelligence is the future and that challenges are overcome with data collection and analysis, strategic creativity,

and the aforementioned paradigm shift. Therefore, it is urgent and crucial for organizations to focus on digital marketing actions aimed at customer retention.

In summary, this study contributes to the advancement of the academic and business community with a better understanding of digital marketing for customer retention and its critical role in achieving good business results, promoting more stable and mutually beneficial relationships.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iv
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1. Lealdade do Cliente	3
2.1.1. Retenção de Clientes e Lealdade do Cliente Online.....	5
2.2. Marketing Digital	5
2.2.1. Estratégias e Táticas de Marketing Digital	7
2.3. Lealdade do Cliente e Marketing Digital	8
2.3.1. Estudos Similares: Ações de Marketing Digital para a Retenção de Clientes	9
2.3.1.1. Email Marketing.....	10
2.3.1.2. Marketing de Conteúdo.....	11
2.3.1.3. Personalização da Comunicação.....	12
2.3.1.4. Experiência de Compra.....	14
2.3.1.5. Análise de Dados	15
2.3.1.6. Ofertas Exclusivas	16
2.3.1.7. <i>Paid Media</i>	16
3. Método de Investigação	19
3.1. Metodologia Qualitativa	19
3.1.1. Teoria Fundada dos dados	19
3.1.2. Entrevistas Semiestruturadas.....	20
3.2. Recolha de dados	20
3.2.1. Seleção dos entrevistados	20
3.2.2. Guião de Entrevista	20
3.2.3. Caracterização dos entrevistados	21
3.2.4. Procedimento da Análise do Conteúdo	22
4. Análise de Conteúdo e Discussão	24

4.1. Análise de Conteúdo.....	24
4.1.1. Retenção de Clientes.....	24
4.1.2. Ações de Marketing Digital para Retenção de Clientes	25
4.1.3. Desafios e Oportunidades	31
4.2. Discussão	33
4.2.1. Retenção de Clientes.....	33
4.2.2. Ações de Marketing Digital para Retenção de Clientes	34
4.2.3. Canais	38
4.2.4. Métricas.....	38
4.2.5. Desafios e Oportunidades	39
5. Conclusões.....	42
5.1. Contribuições Literárias	44
5.2. Contribuições para a Gestão	45
5.3. Limitações e Investigações Futuras	46
6. Referências bibliográficas	48
7. Anexos	55
7.1. Anexo 1: Guião da entrevista.....	55

Índice de Tabelas

Tabela 1: Características demográficas da seleção de entrevistados	22
Tabela 2: Declarações sobre retenção de clientes	25
Tabela 3: Declarações sobre ações de marketing digital para a retenção de clientes	27
Tabela 4: Declarações sobre canais utilizados nas ações de marketing digital para a retenção de clientes	29
Tabela 5: Declarações sobre métricas utilizadas nas ações de marketing digital para a retenção de clientes	30
Tabela 6: Declarações sobre desafios da retenção de clientes.....	32
Tabela 7: Declarações sobre oportunidades da retenção de clientes.....	33

Índice de Figuras

Figura 1: Tópicos patentes na revisão da literatura	3
Figura 2: Ações de marketing digital para a retenção de clientes.....	28
Figura 3: Canais de implementação das ações de marketing digital para a retenção de clientes	29
Figura 4: Métricas de análise da retenção de clientes.....	31
Figura 5: Relação entre retenção de clientes e lealdade do cliente.....	34
Figura 6: Ligações entre ações de marketing digital para a retenção de clientes da literatura e das entrevistas	36
Figura 7: Modelo conceptual	44

1. Introdução

A utilização do *e-commerce* para transações de compra e venda no meio digital tem incitado um interesse ascendente por parte das organizações (Jain et al., 2021). Hodiernamente, os consumidores optam cada vez mais pela praticidade e segurança das compras online, não tendo de abdicar de tempo ou estar limitado pelo horário e localização das lojas físicas (Hanus, 2016). Os consumidores dispõem de muita informação antes de tomar decisões de compra, podendo comparar preços atualizados de vendedores a nível mundial (O'reilly, 2007). Assim, a substituição de fornecedores nunca foi tão acessível, para comprar na concorrência basta apenas alguns cliques (Jain et al., 2021).

Perante esta facilidade de substituição, a capacidade de reter clientes torna-se mais desafiadora (Reibstein, 2002). Como o *e-commerce* progrediu de forma acelerada, convertendo-se num mercado competitivo global, uma grande preocupação das empresas passa por manter os clientes atuais, incentivando-os a realizar compras recorrentes (recompra) (Johnson et al. 2008, cit p., Fang et al., 2014). As razões basilares para grandes ou pequenas empresas terem como objetivo a fidelização de clientes consistem na difusão de apreciações positivas do cliente sobre os produtos ou serviços, cativando potenciais clientes, e no contributo da fidelização para o crescimento sustentável de lucros da empresa (Bala & Deepak Verma, 2018).

Face ao difícil alcance da fidelização de clientes, as organizações devem ter em consideração as estratégias de marketing digital, visto que o marketing digital influencia positivamente a lealdade do cliente (García et al., 2019). Portanto, é urgente e crucial a diferenciação através de estratégias de marketing digital, com foco na criação de relações e laços com os clientes.

Além do exposto, a investigação incide no mercado português, pois existe um atraso na sua expansão potencial, quando comparado com outros países da União Europeia. De acordo com a entidade oficial de estatísticas da União Europeia (Eurostat, 2023), em 2022, 75% da população, com idades compreendidas entre os 16 e os 74 anos, detêm acesso à internet e efetuam compras online para fins pessoais. No entanto, Portugal está nos cinco países com menor percentagem de utilizadores que adquirem produtos ou serviços online. Paralelamente a isto, existe uma lacuna na investigação de estratégias de marketing digital para a retenção de clientes (Nuseir, 2016; Singh, 2019).

Perante isto, este estudo alberga as seguintes questões centrais:

- Qual é a definição e importância da retenção de clientes? (1);
- Porquê e quais são as ações de marketing digital que potencializam a retenção de clientes? (2);
- Quais os canais de implementação, métricas de análise, desafios e oportunidades no âmbito das ações de marketing digital para a retenção de clientes? (3).

De modo geral, esta investigação centra-se no impacto do marketing digital para a retenção de clientes, explorando a complexidade do tema e as diferentes perspetivas da seleção de entrevistados. Com base nisto, é apresentado um modelo conceptual que explica esta relação. De facto, este estudo contribui para a comunidade académica com o enriquecimento dos estudos sobre marketing digital e fidelização de clientes. Adicionalmente, isto também terá repercussões na comunidade empresarial, pois os gestores podem aprimorar a aplicação de estratégias de marketing digital que originam clientes leais e a maximização de lucros.

Após a introdução, a presente dissertação inicia com a revisão da literatura sobre conceitos relevantes ao estudo como a lealdade do cliente, o marketing digital, estudos similares e a descrição das ações de marketing digital mais utilizadas em contexto de recompra. As seguintes secções focam na metodologia da investigação, seleção de entrevistados, a apresentação e análise dos dados, o modelo conceptual elaborado e a discussão de resultados. Finalmente, são apresentadas as conclusões centrais do estudo, as implicações para a gestão e literatura, as limitações e sugestões de investigação.

2. Revisão da Literatura

A sequência lógica de temas seguida para a criação dos três tópicos desta revisão da literatura é simplificada através da figura 1. O intuito é analisar o tema lealdade do cliente e marketing digital de forma isolada e, depois, a sua conjugação e relação. Seguidamente, são analisadas de forma individual as ações de marketing digital para a retenção de clientes mais evidenciadas.

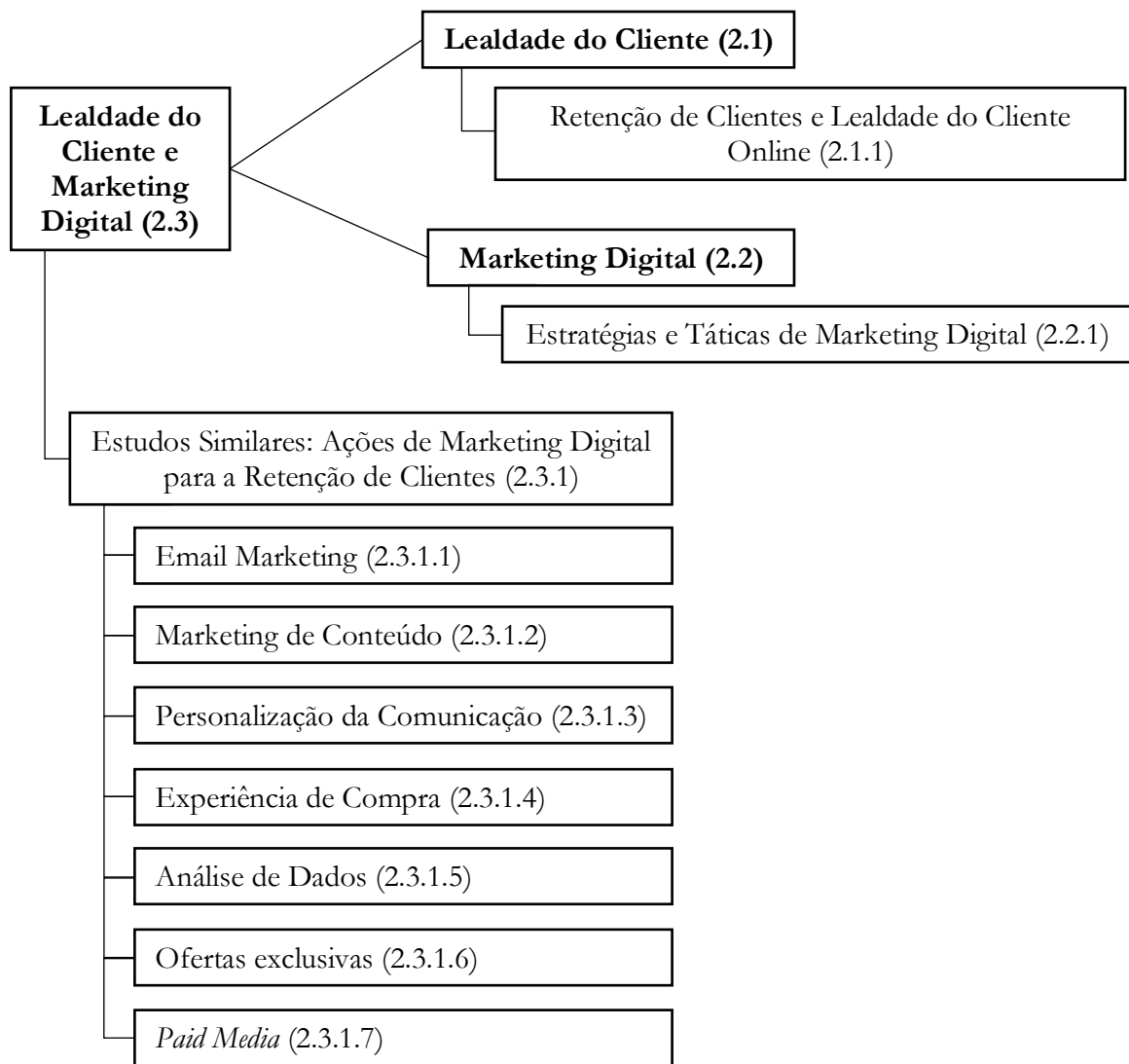


Figura 1: Tópicos patentes na revisão da literatura

2.1. Lealdade do Cliente

A lealdade do cliente significa continuidade de compra, *word-of-mouth* positivo, atribuição de comentários positivos, que a organização é a primeira escolha do cliente e que há uma boa relação entre ambos (Alshurideh et al., 2017; Themba et al., 2019). É o estado que antecede o comportamento de recompra do consumidor (Ngo Vu & Nguyen Huan, 2016). Por outras

palavras, a fidelidade do cliente gera alterações de comportamento do consumidor e, por consequência, aumenta o crescimento potencial de uma empresa (Al-Dmour et al., 2019), é um ativo intangível que afeta de forma significativa os resultados financeiros. Com isto, a fomentação da lealdade do consumidor deve ser uma prioridade para as empresas obterem lucros e resultados sustentáveis (Kannan & Li, 2017).

A lealdade dos consumidores é urgente dentro de ambientes com grande competitividade, como é o caso da venda online (Bala & Deepak Verma, 2018). De facto, melhorar a lealdade do cliente online é mais complicado do que em offline devido a todos os desafios que o online apresenta. Nomeadamente, o custo reduzido de troca de fornecedor por parte do cliente, comparação rápida e fácil de informação e preços sobre os concorrentes, incerteza associada à confiança no vendedor online, falta de informação, entre outros fatores (Chiu et al., 2009).

A literatura define lealdade do cliente como atitudinal, comportamental ou até a conjugação das duas. Claro está que existe uma ambiguidade na definição de lealdade do cliente. A comportamental está relacionada com as suas ações reais de compra, o ato de comprar. Já a atitudinal, está relacionada com os seus sentimentos em relação à marca, a satisfação, a confiança e o compromisso. Esta consiste em recomendações e *word-of-mouth* positivo, intenção de recompra e a disposição para pagar um preço mais elevado por um produto ou serviço específico, por parte do cliente (Lai et al., 2019). De notar que a lealdade comportamental poderá indicar que o cliente é “leal” apenas por conveniência e a lealdade atitudinal poderá indicar que o cliente, de forma convicta, gosta da marca e não a substitui por concorrentes aliciantes (Brito & Pratas, 2019).

No célebre estudo de Dick e Basu (1994), a perspetiva dual da lealdade também está presente. No entanto, o autor atribui uma maior profundidade à lealdade do cliente. A lealdade do cliente consiste na atitude relativa e na repetição de compra. A primeira alberga uma atitude positiva do cliente em relação a uma marca ou produto e a comparação da mesma em relação à atitude sobre concorrentes. A segunda relaciona-se com a lealdade comportamental, ou seja, é o ato de recompra. Tanto os fatores externos das normas sociais e fatores situacionais, como os antecedentes internos cognitivos, afetivos e conativos influenciam a lealdade do consumidor, pelo que devem ser trabalhados na estratégia de promoção da lealdade do cliente a longo prazo. A título de exemplo, pode ser aprimorada a experiência do consumidor

ou fortalecer a imagem da marca. De facto, uma compreensão mais aprofundada sobre as dimensões da lealdade aprimora a comunicação e a identificação de fatores que potencializam a lealdade do cliente, alcançando uma maior retenção de clientes (Dwivedi, 2023).

Vários estudos investigaram os determinantes para a lealdade do cliente e o determinante mais impactante é a satisfação do cliente. A lealdade é um resultado da satisfação do cliente. De facto, cliente leais estão satisfeitos e motivados para efetuar recompras de produtos ou serviços (Al-Dmour et al., 2019). No entanto, a satisfação por si só não é suficiente para explicar a lealdade do cliente (Bala & Deepak Verma, 2018).

2.1.1. Retenção de Clientes e Lealdade do Cliente Online

No estudo de Dwivedi (2023) é explorado o impacto da lealdade do cliente online, atitudinal e comportamental, na retenção do cliente. A lealdade do cliente online é a atitude favorável e a disposição do cliente em relação a realizar compras repetidas em plataformas online. Já a retenção de clientes é a capacidade de a empresa reter os clientes atuais. Por outras palavras, a lealdade do cliente é vista na ótica do cliente e a retenção de clientes é vista na ótica da empresa. No mesmo estudo verificou-se que a lealdade do cliente é um antecedente à retenção de clientes. Por conseguinte, a empresa deve recorrer a estratégias de marketing para potencializar a retenção, evitar a perda de clientes e fomentar relações consistentes. Ao proporcionar um bom serviço ao cliente e ao melhorar a imagem da marca, a empresa aumenta a lealdade do cliente e aumenta a possibilidade de retenção do mesmo.

2.2. Marketing Digital

O surgimento do conceito de marketing digital na literatura é relativamente recente, mas desde então o seu impacto no mundo empresarial tem sido inquestionável (García et al., 2019). Na origem desta emergência estão os rápidos avanços tecnológicos e alterações do contexto do mercado (Mort & Drennan, 2002).

Segundo o livro de Chaffey e Smith (2012), o termo marketing digital apresenta diversas designações, tais como *eletronic marketing*, *e-marketing*, *internet marketing*, *online marketing* e *social media marketing* (SSM). Apesar de serem termos semelhantes, Yasmin et al. (2015) efetua a distinção entre marketing digital e *internet marketing*. O marketing digital é mais abrangente que o *internet marketing*, pois, além de abranger técnicas que se implementam através da internet, integra técnicas sem recurso à web, como *mobile marketing*, SSM, *search engine marketing* (SEM), entre outros.

Dave Chaffey (2002), citado por Yasmin et al. (2015) sublinha que o marketing digital envolve a utilização de tecnologias digitais para alcançar objetivos do marketing, atingindo resultados económicos e retendo clientes. Este mantém os seus clientes informados e proporciona serviços online com comunicação integrada, de modo a satisfazer as suas necessidades. Neste contexto, é evidente o papel relevante do marketing relacional e da tecnologia ao serviço dos modelos de negócio. O marketing digital é definido por Kotler et al. (2008) como “um processo social e de gestão através do qual diferentes grupos e indivíduos obtêm o que necessitam e desejam, criando, oferecendo e trocando produtos com valor para outros.”. Esta troca de produtos ou serviços concretiza-se com recurso a dispositivos eletrónicos (Rahman Khan & Aminul Islam, 2017).

O marketing digital consiste na implementação de ferramentas promocionais que têm como objetivo captar a atenção do cliente para algum produto ou serviço, incentivando à interação com a marca através de canais digitais. As empresas utilizam dispositivos e os média ao seu alcance para promover os seus produtos ou serviços. O seu sucesso depende de inúmeros fatores e do foco da empresa em suprimir as necessidades do usuário (Yasmin et al., 2015).

No que diz respeito à sua composição, o marketing digital abrange áreas como o *online advertising*, email marketing, *social media*, *text messaging*, *affiliate marketing*, *search engine optimization* (SEOⁱⁱ), *pay per click* (PPC) (Yasmin et al., 2015). Já os autores Bala e Deepak Verma (2018, p. 337), integram “*search engine optimization* (SEO), *search engine marketing* (SEM), marketing de conteúdo, *influencer marketing*, autonomização de conteúdo, *e-commerce marketing*, *campaign marketing*, *social media optimization*, *email direct marketing*, *display advertising*.”.

Os objetivos do marketing digital diferem consoante a empresa, a sua realidade e as suas necessidades. Todavia, alguns objetivos são transversais a todas elas, como o aumento do reconhecimento da marca perante o público-alvo, a geração de *leads* e vendas, a construção de relacionamentos com os clientes através de interações, fornecimento de conteúdo personalizado e um serviço ao cliente célere, a recolha de dados para posterior análise, essencial à definição de estratégias de marketing digital eficazes, e a fomentação da fidelização do cliente, que resulta no *word-of-mouth* positivo e recompras (Kumar Swami, 2023).

O marketing digital acarreta inúmeras vantagens. Do ponto de vista económico, o marketing digital tem um impacto substancial nos negócios. Atualmente, pequenas empresas conseguem direcionar a sua publicidade ao público-alvo com custos reduzidos, o que lhes

permite competir com grandes empresas (Palumbo & Herbig, 1998). O marketing digital possibilita interações constantes e significativas com o consumidor, que culminam em relações positivas e personalizadas, propícias à redução de custos. Essas interações incluem a partilha de conteúdo informativo sobre o produto, sobre novos produtos ou o incentivo à recompra (Bata Ilyas et al., 2021). O serviço de atendimento ao cliente é mais rápido e moldado às necessidades do cliente, aumenta o tráfego no website das empresas, facilita a análise de concorrentes e o *tracking* de clientes, surgem novos modelo de negócio e estratégias como a personalização e a cocriação (cliente auxilia no desenvolvimento do produto).

Não obstante, o marketing digital não está isento de desafios. As empresas estão expostas à análise dos concorrentes, as relações são criadas sem o fator presencial, constata-se falta de confiança por parte do consumidor, o feedback negativo destrói a reputação de uma empresa, a internet fica repleta de anúncios e as ferramentas digitais devem ser bem utilizadas (Veleva & Tsvetanova, 2020).

Em jeito de conclusão, o marketing digital tem o seu lugar preponderante no marketing moderno. Com o aumento da utilização da internet e de dispositivos digitais por parte da população em geral, as empresas devem fazer uso dos canais do marketing digital para alcançar mais eficaz e eficientemente o seu público-alvo, serem mais competitivas e impulsionarem o crescimento do seu negócio. O porvir do marketing digital é auspicioso, uma vez que as previsões indicam a continuidade do seu crescimento gradual, com inovações, tendências e avanços tecnológicos (Kumar Swami, 2023).

2.2.1. Estratégias e Táticas de Marketing Digital

Uma estratégia de marketing digital consiste num plano, com diversos passos, que capacita a empresa de alcançar objetivos específicos através da escolha criteriosa de canais de marketing digital, como mídia paga (espaço adquirido para fazer anúncios; marketing pago), mídia proprietária (conteúdo gratuito; comunicação nos próprios canais da empresa) e mídia conquistada, espontânea ou ganha (o consumidor é o veículo de comunicação; influenciadores; marketing boca a boca). Para elaborar uma estratégia de marketing digital são definidos os objetivos de marketing com base na análise de dados do mercado e do público-alvo, as plataformas de marketing digital, as estratégias de entrega para cada plataforma e os KPI's de marketing para monitorizar o desempenho das estratégias (Raju Tandava et al., 2021).

As estratégias de marketing digital incluem um vasto leque de táticas ou ferramentas específicas, que auxiliam na execução das estratégias que visam atingir e interagir com o público-alvo (Kumar Swami, 2023).

No decorrer deste estudo são analisadas as ações de marketing digital para a retenção de clientes, ou seja, serão analisadas estratégias e táticas mais específicas de marketing digital.

2.3. Lealdade do Cliente e Marketing Digital

A lealdade do cliente é positivamente influenciada pelo marketing digital. O marketing digital é um fator estimulante de comportamentos do consumidor, como a decisão de compra (Mahalaxmi & Ranjith, 2016). Por conseguinte, o marketing digital também influencia positivamente o crescimento da empresa (García et al., 2019).

Para atingir e manter a lealdade do cliente é impreterível ter em conta as suas necessidades individuais, para que haja um relacionamento significativo com a marca. Neste sentido, o marketing relacional é evidenciado como crucial e deve ser articulado com as redes sociais ou meios digitais (Bata Ilyas et al., 2021). De facto, as estratégias de marketing digital vão além do envolvimento com o cliente, estas impactam a relação entre ambos, cria-se um laço emocional com a marca e o produto (Yachou Aityassine et al., 2022). Adicionalmente, os programas de lealdade são ações fundamentais no marketing digital, uma vez que estabelecem o reconhecimento da marca na mente dos consumidores.

Com a evolução tecnológica e a introdução de novas técnicas, a interação entre a marca e o cliente modificou-se nos diferentes pontos de contacto da jornada do consumidor. Portanto, o desenvolvimento de estratégias de marketing digital deve ser flexível e adaptável a estas mudanças (Nam & Kannan, 2020).

Segundo os resultados do estudo desenvolvido por Anber Mohammad (2022), o marketing digital é um dos principais impulsionadores da lealdade do cliente e as empresas não devem descorar do mesmo. Este influencia tanto a lealdade atitudinal como a lealdade comportamental, isto é, aumenta a interação e a intenção de compra. Efetivamente, o êxito do marketing digital resulta na satisfação do cliente que, por sua vez, reflete-se na retenção do cliente. Não obstante, o sucesso do marketing digital depende de alguns fatores como as capacidades do marketing e o seu conteúdo, que asseguram a transmissão de valor ao cliente, deixando-o satisfeito e, por consequência, fiel.

Em suma, as pessoas são influenciadas pelas estratégias de marketing, quando as mesmas são elaboradas com recurso à internet e aos meios digitais. De facto, o *internet marketing* aumenta a lealdade à marca, os progressos da marca e o rácio de retenção dos clientes (Nuseir, 2016).

2.3.1. Estudos Similares: Ações de Marketing Digital para a Retenção de Clientes

No estudo de García et al. (2019), foram analisadas ações de fidelização do cliente, em contexto B2C. As conclusões do estudo salientam duas ações de fidelização do cliente recorrentes, o serviço pós-venda e o email marketing. No serviço pós-venda a utilização de ações de compensação do tipo *freemium*, onde o cliente possui a oportunidade de testar novos produtos ou serviços, para que a sua confiança na empresa aumente e o objetivo a longo prazo é torná-lo um cliente *premium*. No que concerne ao email marketing, as ações destacadas são a personalização de ofertas e descontos ao cliente, recorrendo à base de dados. Adicionalmente, o estudo evidencia a plataforma Youtube, pela segmentação de conteúdo e anúncios consoante o que o utilizador está a assistir, e prevê a crescente importância da internet das coisas (IoT), a compatibilidade com os dispositivos móveis da inteligência artificial (IA) nas estratégias de fidelização do cliente, pelo facto de ser menos intrusiva em ações publicitárias.

Rahman Khan e Aminul Islam (2017) identificaram quatro fatores que aprimoram a fidelidade do cliente, constituindo elementos essenciais nas estratégias de marketing digital. Nomeadamente, a atribuição de valor agregado, onde os clientes valorizam as informações personalizadas que economizam tempo e dinheiro, seguida de estratégias de conteúdo, pertinentes e cruciais para interagir com o cliente, serviço de atendimento ao cliente, com feedback rápido e serviço de resposta ativa e, por fim, a presença consistente e frequente nas plataformas digitais, com atualizações e oportunidade de compra a todo o momento.

Sobre a ótica de microempresas, Nikunen et al. (2017) desenvolveu um estudo sobre técnicas de marketing digital para a retenção de clientes. Nomeadamente, o website e o marketing de conteúdo são técnicas relevantes, pois fomentam a relação com o cliente e a interação. O blog surge muitas vezes como parte integrante do website, a empresa detém total controlo do mesmo e, a partir dele, consegue partilhar conteúdo de interesse com o seu público. Como consequência, emerge interação, participação e retenção de clientes. Além disso, as redes sociais também fortalecem a retenção de clientes. O Facebook foi mencionado como uma

ferramenta que auxilia na criação de compromisso por parte do cliente, ou seja, na retenção de clientes (Taiminen & Karjaluo, 2015). O Facebook permite a comunicação direta entre consumidor e empresa, assim as empresas podem aprender mais sobre as verdadeiras necessidades e preferências do consumidor (Hansson et al., 2013). Adicionalmente, o email marketing facilita as interações e o contacto do cliente com a marca e isso resulta numa relação mais solida com clientes leais (Simmons, 2007). Na parte empírica deste estudo, foi adicionada outra ferramenta de marketing digital, a intranet (rede privada da empresa). A intranet é uma rede de network interna ou com algum *stakeholder*, por exemplo clientes, que pertence exclusivamente à empresa, assim, as empresas deparam-se com informação sobre as necessidades dos seus clientes (Neill & Richard, 2012). Por fim, as ferramentas de análise de dados também possuem importância na retenção de clientes atuais mais lucrativos, pois permite um estudo completo sobre as suas preferências. Para sintetizar, foram apontadas as seguintes ferramentas de marketing digital para retenção de clientes: redes sociais (Facebook), blog, marketing de conteúdo, email marketing, website, intranet e análise de dados.

Seguidamente consta o aprofundamento de ações de marketing digital mais mencionadas pelos estudos acima descritos e também pelos entrevistados.

2.3.1.1. Email Marketing

O email marketing detém um papel relevante na estratégia de marketing digital das empresas. De facto, o número dos esforços de correspondência realizados pela empresa, através do envio de emails aos clientes da sua base de dados, impacta significativamente o ciclo de vida lucrativo de um cliente, ou seja, a retenção do cliente. Isto reverte-se positivamente nos resultados a longo prazo (Reinartz et al., 2003).

O email marketing é definido como uma mensagem sobre produtos ou serviços enviados por email para clientes ou potenciais clientes. É uma das táticas mais antigas e mais eficientes no marketing digital. Caracteriza-se como marketing digital direto e o seu intento é enviar anúncios, aumentar o reconhecimento da marca, fidelização do cliente e confiança e coletar feedback dos clientes. De facto, com elementos corretos e atrativos, como gráficos, textos e links, pode ser captada a atenção total do cliente. A utilização do mesmo é simples, de custo reduzido e proporciona retorno financeiro para as empresas (Javadian Dehkordi et al., 2012; Yasmin et al., 2015).

No estudo de Merisavo e Raulas, (2004), foi comprovado que o email marketing gera lealdade no cliente pela interação e contacto, incentiva os consumidores a visitarem a loja e a adquirirem produtos. Este deve ser utilizado como técnica para atingir vendas, mas também como meio de serviço ao cliente. Por conseguinte, o foco a longo prazo desta técnica deverá ser a criação de uma relação mais profunda com o cliente e não a busca por vendas esporádicas. Além disso, deve ser entendido o que cada cliente valoriza nestas comunicações e personalizá-las de acordo com as preferências pessoais. Para isto, podem ser utilizados softwares de marketing que dividem a lista de emails em *clusters*, de acordo com as preferências, os hábitos de compra, os gostos e os desgostos. Portanto, o email é direcionado de forma mais personalizada, ganhando assim a confiança do cliente (Bala & Deepak Verma, 2018).

A forma mais usual de email marketing é a newsletter, uma publicação divulgada periodicamente para os subscritores, com um tópico do seu interesse. O seu grau de complexidade depende dos objetivos e do conteúdo. No que diz respeito à promoção de uma ação especial, podem ser feitas promoções de novos serviços ou produtos, descontos especiais, vendas, descarregamento de aplicações, entre outras. Se o objetivo for aumentar o tráfego na página web, devem ser criadas as *landing pages* (Machado & Davim, 2016).

No entanto, esta técnica de marketing digital tem ganho alguma má reputação devido ao fator spam (*Sending and Posting Advertisement in Mass*), mal recebido pelos destinatários, que levou ao surgimento de ferramentas de filtragem para emails indesejados e na danificação da imagem de marcas cujo email terminara no spam do destinatário. As empresas necessitam da permissão dos clientes para conseguir enviar emails (Simmons, 2007).

2.3.1.2. Marketing de Conteúdo

O marketing de conteúdo é rei no marketing digital e um elemento fulcral no sucesso do marketing digital. Este consiste numa estratégia de marketing digital que visa atrair, interagir e reter clientes através do desenvolvimento e divulgação de conteúdo online pertinente. Não divulga diretamente a marca, mas fomenta o interesse do público nos produtos ou serviços, promove o reconhecimento da marca e o conhecimento especializado (Raju Tandava et al., 2021). Relativamente aos objetivos do marketing de conteúdo, indica-se os seguintes:

- Informar e instruir o público, de forma que seja desenvolvida uma relação privilegiada com o mesmo, base imprescindível para a lealdade à marca (Patruti Baltes, 2015).
- A partilha de conhecimento, aumento da confiança e a criação de valor para o cliente (Dumitriu et al., 2019).
- Suscitar o interesse do público-alvo e até, fazer com que este queira voluntariamente partilhar o nosso conteúdo, promovendo assim a marca (Bala & Deepak Verma, 2018).

Quanto à sua apresentação, “O marketing de conteúdo pode ser apresentado em diversos formatos, incluindo blogs, *white papers*, *e-books*, casos de estudo, guias práticos, artigos de pergunta e resposta, fóruns, notícias e atualizações, imagens, banners, infográficos, podcasts, seminário via web, vídeos ou conteúdo para microblogs e redes sociais.” (Bala & Deepak Verma, 2018, p. 330). Acresce que, o conteúdo é a métrica mais importante na filtragem de resultados de pesquisa nos motores de busca, como o Google. As empresas podem aplicar a sua criatividade na criação de conteúdo e vinculá-lo à mesma. O conteúdo deve ser personalizado segundo as diferentes plataformas e formatos.

De acordo com Patruti Baltes (2015), um dos antecedentes do marketing digital é a qualidade do marketing de conteúdo. Todavia, ao invés de apenas divulgar conteúdo de alta qualidade, esse conteúdo deve ser corretamente adaptado consoante o público-alvo. De facto, as empresas devem efetuar pesquisas e análises intensivas para garantir que o seu conteúdo é do interesse do público-alvo.

2.3.1.3. Personalização da Comunicação

A inteligência artificial (IA) transforma a forma como as pessoas se comunicam, como encontram conteúdo e como o conteúdo é gerado e disseminado (Guzman & Lewis, 2020). A tecnologia cada vez mais sofisticada da IA aliada à maior acessibilidade a dados - *big data*, culminam numa personalização de conteúdos e comunicações sem precedentes, ao nível individual e em grande escala (Winter et al., 2021).

É de realçar que personalização se difere do termo customização. A personalização é uma atividade controlada pela empresa para responder às necessidades do utilizador. Por outro lado, a customização é controlada pelo usuário (Salonen & Karjaluoto, 2016).

Hodiernamente é possível realizar personalização em massa do conteúdo de comunicação. Esta comunicação pode ser uma mensagem, email, conteúdo comercial, entre outros (Winter et al., 2021). A personalização em massa é uma combinação da comunicação em massa, distribuição de conteúdo a audiências vastas, e a comunicação interpessoal, que personaliza o conteúdo entregue ao indivíduo consoante a sua identidade (Kalyanaraman & Sundar, 2006). A personalização baseia-se em preferências, interesses, comportamentos e ações passadas, gostos semelhantes aos de outros indivíduos, mas também em fatores psicológicos, a segmentação psicológica. Enfatiza-se a capacidade de moldar ações de marketing digital a traços e estados psicológicos, com base na pegada digital do indivíduo (Matz & Netzer, 2017; Winter et al., 2021). A personalização em massa é definida por Kotras (2020) como processos algorítmicos que adaptam as previsões específicas de cada pessoa, usando um conjunto amplo de dados, para analisar o comportamento de um grande grupo de pessoas. De facto, os algoritmos de *machine learning* (ML) são utilizados para prever comportamentos do consumidor em empresas. O marketing preditivo utiliza técnicas de comunicação *one-to-one* em larga escala. Os algoritmos são também parte integrante dos sistemas de recomendação. Os sistemas de recomendação recolhem *insights* do utilizador e efetuam recomendações exclusivas para o mesmo através de uma plataforma (Milano et al., 2020). Esta é uma prática largamente utilizada em *e-commerce*, pois o sistema auxilia o cliente a encontrar o produto que deseja. Exportar informações da base de dados e utilizar este sistema, gera mais vendas e resultados às empresas (Sarwar et al., 2000).

A personalização em massa acarreta benefícios como a satisfação das necessidades (comerciais e informativas) e relevância pessoal, isto é, o cliente sente que aquela comunicação é para ele (Hermann, 2022). A personalização afeta a atitude dos utilizadores através da relevância, envolvimento, interatividade e novidade percebidos (Kalyanaraman & Sundar, 2006). Todavia, a personalização em massa também suscita preocupações sobre a privacidade dos utilizadores e desafios éticos. Como os princípios éticos não devem ser um obstáculo, este estudo destaca a importância da alfabetização dos indivíduos sobre IA e de mecanismos governamentais eficazes (Hermann, 2022).

Em suma, a personalização emerge como um conceito fulcral na tecnologia da comunicação. Com a IA a analisar e gerir dados, a personalização da comunicação influencia significativamente a experiência do utilizador e o seu valor percebido (Kalyanaraman & Sundar, 2006).

2.3.1.4. Experiência de Compra

A experiência do cliente online emerge como um conceito de relevo para profissionais de marketing e gestores, especialmente em contexto de *e-commerce*, devido ao crescimento exponencial das vendas online (Rose et al., 2011). Neste sentido, entender e otimizar a jornada do cliente torna-se fulcral.

Segundo o célebre estudo de Lemon e Verhoef (2016), a jornada do cliente revela-se um processo dinâmico que transcende uma simples transação comercial. Começa antes da compra e estende-se para além dela. Esta consiste em diversas etapas, inicia com o reconhecimento de uma necessidade, aquisição de informação, avaliação de opções, decisão de compra, experiência de compra, feedback pós-compra e, por fim, retenção do cliente. Os gestores devem mapear, compreender e aprimorar cada *touch-point* da jornada, podendo incluir o website, loja física, atendimento ao cliente, redes sociais, publicidade, entre outros. Cada etapa da jornada é influenciada por diversos fatores, sendo que, no caso da experiência de compra, os fatores de influência podem ser a qualidade do atendimento ao cliente ou a facilidade de navegação no website (Lemon & Verhoef, 2016).

Relativamente à facilidade de navegação no website, o design deste influencia diretamente a experiência do consumidor. Devem ser fáceis e intuitivos de navegar e transmitir a essência da marca e do produto. As marcas devem conciliar estímulos visuais e verbais para converter mais facilmente (Bleier et al., 2019). Além de um website funcional e eficaz, é importante perceber qual o estado afetivo e cognitivo dos clientes durante e após o processo de compra online. Um exemplo de estado afetivo pode ser as emoções experienciadas na interação com a marca. Já no estado cognitivo, dois exemplos podem ser o processamento das informações apresentadas e a facilidade do uso do site. Com isto, devem ser ajustadas as características do website para melhorar a experiência baseada no que o cliente sente e pensa durante a sua jornada. A título de exemplo, pode ser otimizado o design e personalizar o conteúdo conforme o usuário (Rose et al., 2011).

No que concerne ao atendimento de qualidade, é importante oferecer suporte ao cliente, especialmente para utilizadores que ficam mais tempo do que o necessário para realizar determinada tarefa. Os usuários recorrem ao suporte ao cliente para superar obstáculos e esclarecer dúvidas, por isso é imperativo proporcionar um apoio célere. Este pode ser fornecido mediante chats ao vivo ou *helpdesks* online, incrementando assim a satisfação na

experiência. Além disto, como cada pedido é único e os clientes almejam sentir-se especiais, é fundamental atribuir um serviço personalizado e orientado para o cliente. Assim, é destacado a importância de criar estratégias de suporte ao cliente para melhorar a experiência de compra e, conseqüentemente, a conversão e a fidelização de clientes (McLean & Wilson, 2016).

Em suma, sublinha-se a relevância da gestão da experiência do consumidor online, devendo-se considerar aspectos emocionais, sociais, sensoriais e a informação transmitida (Bleier et al., 2019). Paralelamente a isto, a personalização da experiência do cliente assume-se essencial, pois culmina em maior envolvimento e satisfação. Para isso, a empresa deve proceder à análise da base de dados, para entender as necessidades e preferências do cliente. Incumbe à empresa criar experiências positivas, personalizadas e emocionais, promotoras da lealdade do cliente e da recompra (Lemon & Verhoef, 2016).

2.3.1.5. Análise de Dados

O sucesso das estratégias de marketing digital está na recolha de dados completos e profundos sobre os clientes, na análise detalhada das preferências e comportamentos do consumidor e na eficiência como as marcas reagem estrategicamente a esses dados, atribuindo mais valor ao cliente (Salonen & Karjaluo, 2016).

A utilização estratégica e inteligente do *big data* concede informações completas que melhoram o entendimento e o atendimento às necessidades do consumidor (Matz & Netzer, 2017). O conceito *data science* consiste num conjunto de técnicas e ferramentas que extraem conclusões sobre dados. As técnicas de dados também permitem a medição do impacto das estratégias de marketing digital, como ROI (*return on investment*), essencial para a otimização de campanhas. Existem diferentes métodos de análise de dados, como o *data mining* (descobrir padrões em conjuntos de dados), *machine learning* (algoritmos e modelos estatísticos sobre dados para a previsão de comportamentos e tomada de decisões), análise de texto (processamento da linguagem natural para extração de informações em textos) e análise preditiva (utilização de dados históricos para previsão de comportamentos futuros) (Saura, 2021).

Os gestores devem entender os métodos e métricas de análise de dados, pois assim conseguem extrair informação pertinente, efetuar campanhas personalizadas e cirúrgicas e

implementar estratégias de marketing digital que maximizem resultados para as marcas e para os consumidores (Saura, 2021).

2.3.1.6. Ofertas Exclusivas

Oferecer diversos tipos de recompensas como descontos, acessos exclusivos, *vouchers*, recompensas tangíveis, intangíveis, emocionais ou experienciais, impacta diretamente a recompra por parte do cliente, a sua lealdade e o *lifetime value* (LTV). De facto, as ofertas personalizadas geram no cliente a sensação de que a marca valoriza os seus interesses pessoais, conferindo-lhe um sentimento de exclusividade. Para atingir esse objetivo, é essencial utilizar uma base de dados de clientes rica e adaptar as ofertas ao perfil, preferências e comportamentos individuais dos clientes. De notar que, os acessos exclusivos podem ser para eventos especiais, lançamentos antecipados ou o acesso a produtos exclusivos para clientes fiéis. A marca, ao integrar e recompensar o cliente pela sua lealdade, faz com que este perceba benefícios concretos em permanecer no ecossistema da marca (Dorotic et al., 2011).

2.3.1.7. Paid Media

A publicidade online refere-se a publicidades concretizadas em plataformas digitais, como websites, motores de busca, redes sociais, aplicativos móveis entre outros (Pintado et al., 2017). Já o *paid media* é um conceito mais amplo pois, além de englobar formas de publicidade online, inclui formas de publicidade tradicionais como televisão ou outdoors, onde a empresa paga por espaço ou tempo para exibir mensagens publicitárias (Spotts et al., 2022). Com foco na publicidade online, surgem diversos tipos de anúncios, incluindo banners, pop-ups, vídeos, emails, mensagens, *display* e anúncios em redes sociais (Cheng et al., 2009).

A eficácia da publicidade online depende de múltiplas variáveis como a atenção do usuário, a interatividade, a relevância do anúncio e a intromissão. Por um lado, a intromissão e os anúncios excessivamente informativos podem culminar num efeito negativo nos consumidores. Não obstante, a repetição moderada do anúncio possui resultados positivos. Por outro lado, anúncios relevantes e interativos, com conteúdo informativo e emocionalmente atrativo melhoram o envolvimento do usuário (Brajnik & Gabrielli, 2010; Cheng et al., 2009). No caso específico de anúncios em redes sociais, o Alalwan (2018) também evidencia a importância de entregar um conteúdo relevante, interativo, mas adiciona a personalização do conteúdo ao perfil do cliente e a credibilidade do anúncio. De facto, para

a personalização do anúncio segundo os interesses e as preferências do consumidor, são utilizadas cookies para rastrear o comportamento do cliente em ações passadas. Em suma, os gestores devem utilizar estes fatores com vista a maximizar o impacto das campanhas publicitárias, que afetam a intenção de compra (Alalwan, 2018).

A publicidade online está cada vez mais orientada para dados e inteligência artificial. Com a crescente disponibilidade de dados abrangentes sobre os consumidores e a evolução exponencial da IA, a publicidade digital torna-se cada vez mais personalizada ao perfil do consumidor, automatizada e as publicidades digitais são otimizadas com base na análise de resultados. Além disso, a IA detém um papel cada vez mais preponderante na elaboração e eficácia das publicidades online, facilitando o trabalho das equipas de marketing. Assim, estes conceitos tornam-se indispensáveis para o sucesso da publicidade online (Lee & Cho, 2020; Spotts et al., 2022).

O *remarketing* é uma estratégia dentro da publicidade online. São anúncios projetados, sobre determinado produto ou serviço, a indivíduos que já estiveram dentro do ecossistema da marca, por exemplo no seu website. Baseia-se no *retargeting* de clientes por pixels. Esses anúncios surgem dentro da rede de plataforma de anúncios escolhida (Arya et al., 2019). As empresas devem entender e analisar *big data*, em especial a pegada digital, de forma a retirar insights relevantes e conseguir articular e executar boas estratégias de *remarketing*. Esta pode ser utilizada para atingir potenciais ou atuais clientes (Grewal et al., 2016). O *remarketing* possui três objetivos: focar em visitantes que não finalizaram determinada ação no website (1); fomentar a conversão dos clientes que deixaram um carrinho abandonado (2); focar em clientes que não chegaram a entrar na página prevista (3) (Arya et al., 2019).

A pegada digital são os vestígios que os usuários deixam durante o seu percurso no digital, ao visitar um website ou outras plataformas digitais, como as redes sociais. A pegada digital evidencia interesses e preferências do consumidor, alimentando bases de dados e a sua análise (Muhammad et al., 2018). Rastrear a pegada digital de utilizadores revela um poder de influência sobre a decisão de compra, sendo usada para elaborar a estratégia de *remarketing* (Arya et al., 2019).

Portanto, para desenvolver anúncios e estratégias mais eficazes é essencial conhecer o consumidor, as suas preferências, interesses e comportamentos (Cheng et al., 2009). Por

consequente, a publicidade online influencia positivamente os resultados das empresas (Spotts et al., 2022).

3. Método de Investigação

Neste estudo é essencial direcionar a pesquisa mediante os objetivos apresentados anteriormente, mantendo assim uma abordagem coerente ao longo da investigação e da análise dos dados. Assim sendo, a metodologia selecionada permite entender como é que as ações de marketing digital impactam a retenção de clientes, analisando quais as ações, como são medidas, os desafios e as oportunidades.

3.1. Metodologia Qualitativa

A metodologia qualitativa define-se como técnica de pesquisa exploratória e sem estrutura fixa que, com recurso a amostras reduzidas, agrupam-se diferentes perspetivas e compreensões pertinentes sobre a problemática em estudo (Malhotra & Peterson, 2001). Esta metodologia qualitativa baseia-se nas observações e interpretações dos indivíduos em relação a diferentes temas, fazendo-o num ambiente natural (Guba, 1990). Além disso, a investigação qualitativa é utilizada para explorar potenciais antecedentes e fatores sobre um tópico que foi pouco explorado (Strauss & Corbin, 1998). Assim, a investigação foi sustentada pela mesma, através de análise de dados oriundos de entrevistas semiestruturadas a profissionais de marketing digital. Desta forma, reunimos conteúdo rico e fundamentado na experiência e na formação académica dos profissionais, ultrapassando a lacuna da escassa literatura sobre técnicas de marketing digital aplicadas à retenção de clientes.

3.1.1. Teoria Fundada dos dados

A teoria fundamentada dos dados, *Grounded Theory*, suporta esta investigação. O objetivo desta abordagem é construir teoria a partir dos dados, sendo que existe uma interação contínua entre a análise e a recolha de dados. De notar que o raciocínio indutivo tem como finalidade desvendar um princípio comum e construir generalizações, relações ou teorias com base na análise dos dados recolhidos para esse propósito. No entanto, para isso podem ser envolvidas teorias pré-existentes para a contextualização da problemática (Gray, 2009). Além disso, como se trata de um pensamento conceptual e de construção teórica, em oposição ao teste de hipóteses das abordagens quantitativas, este surge no âmbito da pesquisa qualitativa (Strauss & Corbin, 1998). Sobre a perspetiva de Punch (2014) a *Grounded Theory* não é uma teoria, mas sim uma estratégia, método ou abordagem, cujo propósito consiste em gerar teoria a partir dos dados, ideia patente no termo “*grounded*”. Já com o termo “*theory*” é transmitida a ideia de que o objetivo de recolher e analisar os dados da pesquisa é criar teoria. Portanto, a teoria foi desenvolvida de forma indutiva, a partir dos dados.

Segundo o processo proposto por Strauss e Corbin (1998), a construção da teoria inicia-se com uma revisão da literatura existente relativa ao tema para que seja possível identificar a problemática e formular as questões de investigação baseadas no como e no porquê. Em seguida, formulamos a seleção de entrevistados.

3.1.2. Entrevistas Semiestruturadas

A entrevista permite descrições minuciosas do fenómeno em estudo, é uma técnica de recolha de dados direta ou interativa. Por um lado, as entrevistas semiestruturadas possuem uma base comum a todos os entrevistados, com questões essenciais e devidamente estruturadas. Por outro lado, há espaço para a inclusão de outros tópicos interessantes aos olhos do entrevistado. Além disso, as entrevistas foram realizadas de um para um.

Numa ótica da análise construtivista da *grounded theory*, a entrevista foi transcrita e analisada através da codificação e comparações constantes. Posteriormente, essa análise e a literatura foram integradas no desenvolvimento conceptual e na construção de teoria (Khan, 2014).

3.2. Recolha de dados

3.2.1. Seleção dos entrevistados

Com o intuito de enriquecer e aprofundar o conteúdo, a seleção de entrevistados foi intencional, ou seja, os casos a estudar foram pré-selecionados, reduzida e teórica, isto é, a experiência dos sujeitos sobre o fenómeno em estudo implicou a seleção. Por conseguinte, foram selecionados profissionais de marketing digital com base numa pesquisa individual sobre critérios específicos de credibilidade, reconhecimento e autoridade na área. O número de entrevistados a incluir foi definido pela saturação teórica, isto é, o processo de amostragem terminou quando não surgir nenhuma informação nova das unidades de análise (Green & Thorogood, 2018).

3.2.2. Guião de Entrevista

O guião de entrevista, patente no anexo 1, orientou as 23 entrevistas com questões semiestruturadas e importantes para todos os entrevistados. No entanto e como mencionado anteriormente, foi dado espaço para intervenções e reflexões por parte do entrevistado, assim como questões extra formuladas pela entrevistadora. A ordem das questões nem sempre foi seguida, para uma melhor adaptação ao discurso do entrevistado.

A nível introdutório, antes de serem iniciadas as entrevistas, todos os entrevistados foram informados do âmbito da realização da investigação sobre o papel do marketing digital para a retenção de clientes. Além disso, foi assegurada a confidencialidade dos dados pessoais e profissionais dos entrevistados, sendo apenas extraído o conteúdo da conversa e utilizada em contexto académico. Por fim, foi pedida a permissão para a gravação da mesma, com o intuito de realizar a transcrição na íntegra para futura análise dos dados.

Posto isto, as duas questões iniciais do guião possuem um cariz pessoal e dinâmico, de forma a deixar o entrevistado confortável e aberto a responder às questões seguintes. Seguidamente, abordaram-se questões relacionadas ao fenómeno em estudo. Estas foram formuladas de forma clara e aberta, de modo que o entrevistado não se sentisse condicionado ou enviesado. No final foram expressos os devidos agradecimentos e cumprimentos.

As entrevistas possuíram um horizonte temporal variável, compreendido entre os 14 minutos e 1 hora e 23 minutos, com uma duração média de 29 minutos. É de realçar que o tempo de duração mínimo foi conciso e proveitoso para a investigação, sendo que nenhuma entrevista foi preterida. No total foram efetuados 46 convites para a participação na investigação, mas apenas foram realizadas 23 entrevistas. A maioria das entrevistas foram realizadas via online, de forma a conseguir o contributo de uma panóplia de profissionais mais qualificados e dispersos geograficamente. As plataformas utilizadas foram o Google Meets e o Zoom, que permitiram uma interação remota eficiente. Apenas duas entrevistas foram realizadas no respetivo local de trabalho dos profissionais em questão. Todos os participantes residem em Portugal.

3.2.3. Caracterização dos entrevistados

A lista de participantes é composta por 23 profissionais qualificados na área de marketing digital, todos com experiências diversificadas e benéficas à realização do estudo sobre o papel do marketing digital na retenção de clientes, indispensável aos resultados sustentáveis das organizações. Esta lista é composta por nove mulheres e catorze homens, ou seja, 39% dos participantes são do género feminino e 61% do género masculino. A nível da faixa etária dos entrevistados, a média é de 35 anos. O participante mais novo possui 20 anos e o mais velho 54 anos. É de realçar que a escolha destes profissionais foi cuidadosamente pensada, tendo por base o seu reconhecimento e estatuto na área. Vários destes profissionais são dos mais conceituados em Portugal, trabalhando em empresas preponderantes.

Número do entrevistado	Idade	Género	Cargo	Grau Académico
#1	31	Feminino	Gestor de Marketing Digital	Mestre
#2	25	Feminino	Gestor de Marketing Digital	Licenciada
#3	40	Masculino	Especialista em Marketing Digital	Licenciado
#4	30	Feminino	Gestor de Marketing Digital	Licenciada
#5	44	Masculino	Diretor de Marketing; Docente	Doutorado
#6	34	Feminino	Diretora de Marketing Digital	Mestre
#7	28	Feminino	Gestor de E-commerce	Mestre
#8	47	Masculino	Consultor em Digital Branding e Transmedia Storytelling; Docente	Doutorado
#9	36	Masculino	Docente; Consultor de Marketing Digital	Licenciado
#10	39	Feminino	Diretor Criativo; Designer	Licenciada
#11	38	Masculino	COO; Docente	Mestre
#12	49	Masculino	Palestrante; Consultor; Formador	Mestre
#13	29	Feminino	Gestor de Projetos; Social Media Manager	Mestre
#14	31	Masculino	Gestor Sênior; Membro do Conselho Executivo	Mestre
#15	42	Masculino	Responsável pelo Hub Digital e E-Business	Mestre
#16	38	Feminino	CEO	Mestre
#17	43	Feminino	Especialista em Marketing Digital e E-commerce	Licenciada
#18	31	Masculino	Gestor de Campanhas e Performance Marketing; Especialista em Paid Media	Licenciado
#19	30	Masculino	Gestor de Performance Marketing	Mestre
#20	31	Masculino	Analista de Marketing	Mestre
#21	23	Masculino	Gestor de Tráfego Pago e Anúncios Online	Ensino Secundário
#22	20	Masculino	Analista de Mídias Pagas	Licenciado
#23	54	Masculino	Consultor; Docente	Mestre

Tabela 1: Características demográficas da seleção de entrevistados

3.2.4. Procedimento da Análise do Conteúdo

O conteúdo das entrevistas foi coletado em áudio e em notas, sendo depois transcritas para um único documento, que facilitou a análise do conteúdo. Foi utilizada a abordagem analítica de conteúdo, por analisar conteúdo de natureza não numérica, identificar padrões subjacentes nos dados e permitir a investigação de temas complexos. Esta trata a informação

provinda de textos, que apresentem algum grau de profundidade, de forma rigorosa para que seja possível categorizar e interpretar os elementos constitutivos (Quivy et al., 2019).

A análise do conteúdo foi efetuada de forma manual, devido à extensão e complexidade do conteúdo recolhido, o que tornou a análise detalhada de cada entrevista mais pertinente. Primeiramente, procedeu-se a uma análise metódica de cada entrevista, seguida de uma análise dos temas mais frequentemente mencionados e dos subtemas que compõem o tema, resultando numa categorização de temas mais mencionados pelos entrevistados. Posteriormente, foi efetuada uma análise exaustiva de cada resposta nos diferentes temas, fundindo-as depois numa resposta mais unânime e representativa das diferentes perspetivas. De salientar que, em diversas ocasiões os entrevistados responderam às questões de forma não sequencial, exigindo a análise de múltiplas respostas para uma única pergunta. Adicionalmente, foi considerado o critério de pertinência tendo em conta a revisão da literatura prévia.

4. Análise de Conteúdo e Discussão

Esta secção contém as descobertas sobre o papel do marketing digital para a retenção de clientes provenientes da análise do conteúdo das 23 entrevistas realizadas. A exposição das mesmas subdivide-se em tópicos e em tabelas, de forma a facilitar a exposição e entendimento das experiências e dos *insights* dos profissionais de marketing digital.

Primeiramente surge a retenção de clientes com a sua definição, importância para as organizações e relação entre o conceito de retenção de clientes e fidelização de clientes. Posteriormente, surge a exposição das ações de marketing digital que potencializam a retenção de clientes, as plataformas utilizadas para a implementação dessas ações e as métricas utilizadas para medir o impacto. Por fim, surge a secção de desafios e oportunidades neste âmbito.

4.1. Análise de Conteúdo

4.1.1. Retenção de Clientes

A primeira fase das questões tem como propósito entender a visão dos profissionais de marketing sobre o conceito de retenção de clientes, perceber qual o seu papel dentro das organizações e se é relevante ou não. Adicionalmente, a seleção de entrevistados foi confrontada com os conceitos de retenção de clientes e lealdade de clientes.

Retenção de clientes		
Subtema	Significado	Citação
Retenção	A retenção de clientes refere-se à repetição de compras por parte do cliente ao longo do tempo, lembrando e preferindo a marca em detrimento dos concorrentes. Por consequência, cria-se uma relação de afinidade entre a marca e o consumidor. O objetivo é trabalhar o LTV (<i>Lifetime Value</i>) dos clientes retidos e potencializá-lo.	E1: "... estás a trabalhar nos consumidores que recompram e que voltam a comprar os seus produtos e as suas marcas porque se sentiram bem, porque gostam do produto, porque têm afinidade com os produtos, com a marca."

Importância da retenção	O custo de reter clientes é inferior ao custo de adquirir novos clientes, uma vez que se investe menos energia, tempo e dinheiro. Além disso, é mais fácil fomentar a recompra do que a primeira transação. Para que um negócio seja sustentável e escalável, é imprescindível focar na retenção de clientes.	E16: "O custo da aquisição de clientes está a aumentar. O investimento financeiro, a minha taxa de esforço, tanto de dedicação como de tempo, é maior na aquisição. Então, para mim só existe escala em repetição, porque é na repetição que conseguimos ir buscar o investimento que fizemos para angariar aquele cliente..."
Retenção e fidelização de clientes	A fidelização e retenção de clientes são sinónimos. Ambos implicam a recompra recorrente por parte do cliente, ou seja, a marca estar no seu <i>top of mind</i> . Esta deve definir requisitos para que um cliente fiel seja considerado fiel pela marca, dependendo do seu produto e da sua frequência de compra usual.	E16: "Sinónimos com o mesmo objetivo que é o cliente decidir comprar de nós e não do nosso concorrente."

Tabela 2: Declarações sobre retenção de clientes

4.1.2. Ações de Marketing Digital para Retenção de Clientes

Nesta subsecção as questões efetuadas baseiam-se nas ações de marketing digital para a retenção de clientes. As questões efetuadas permitiram uma abertura aos entrevistados para explorar tópicos pertinentes na sua ótica, consoante a sua experiência e conhecimento na área. As respostas foram extensas e foi sempre dado mais espaço para o aprofundamento dos tópicos mencionados. Além das ações de marketing, questionou-se sobre os canais e métricas de avaliações destas ações para a retenção de clientes.

Ações de marketing digital para a retenção de clientes		
Subtema	Significado	Citação
Personalização da comunicação	A comunicação deve ser personalizada/segmentada, ou seja, a mensagem ou o criativo devem ser adaptados consoante o cliente ou um tipo de clientes. Desta forma, é facilitado o processo cognitivo do recetor por se identificar com o respetivo conteúdo. Além disso, comunicar frequentemente permite que o cliente não se esqueça da marca.	E21: "Quanto mais personalizada for a comunicação, maior a sua eficácia. Porque a pessoa identifica-se muito mais com o conteúdo, tanto seja de anúncios, email marketing ou SMS marketing. A pessoa sente que a comunicação, de certa forma, está a ser direcionada para ela."

Experiência de compra	A experiência de compra alberga toda a jornada do cliente, desde o seu início até o pós-compra. Esta deve ser benéfica para o consumidor, de forma a concretizar o seu processo de compra de forma fluida e rápida. O website deve ter um <i>workflow</i> eficaz, o serviço e o suporte ao cliente devem ser humanizados e ágeis. É de realçar a necessidade de existir uma boa integração entre o físico e o online.	E1: "É necessário garantir que o consumidor tem uma boa experiência, que é rápida e ágil, que não existem dificuldades à compra. Garantir também que todo o processo 360, ou seja, (...) que a experiência no site é <i>seamless</i> , (...) que a pessoa tenha uma boa experiência de <i>unboxing</i> ."
Ofertas exclusivas	Clientes fidelizados devem sentir-se especiais para a marca, sentir que recebem um tratamento exclusivo e personalizado. Este tratamento pode ser concebido através de ofertas, descontos, eventos exclusivos, acesso a edições limitadas entre outras opções.	E5: "O digital veio transformar também a forma como tu lhe consegues entregar, de uma forma mais eficaz, estímulos ou ofertas personalizadas."
Gestão/análise de dados	A gestão e análise de dados revelam-se imprescindíveis para a retenção de clientes. Estas permitem trabalhar os dados para ações personalizadas, tomar decisões estratégicas, realizar otimizações de campanhas, criar relações com os clientes e entender melhor as suas necessidades e perfis. É a base para o desenvolvimento de boas estratégias de marketing digital.	E20: "Quanto mais dados tiver da pessoa, melhor a posso servir. Tendo por base os dados e informação que eu tenho, a partir daí a criatividade vai surgindo e vamos tendo ideias para fazer campanhas personalizadas para a pessoa, que as façam sentir especiais e eu acredito mesmo que isso acaba por criar retenção, fidelização, etc."
<i>Paid media</i>	O <i>paid media</i> são as campanhas desenvolvidas em digital. Para a retenção é destacada a técnica <i>remarketing</i> . Com esta, através da personalização é possível criar campanhas direcionadas a quem já contactou com a marca ou é cliente. Isto é essencial para reforçar mensagens e aparecer regularmente. De facto, a população despende muito tempo em redes sociais, por isso, para que haja recompra é importante o <i>paid media</i> .	E15: "Trabalhar as audiências mais qualificadas e que tenham tido ações com a marca. Como posso gerar mais recompra? Com uma estratégia forte do <i>remarketing</i> , com proposta de valor relevante, com segmentações bem feitas, baseadas no comportamento de compra."

<p>Conteúdo</p>	<p>O conteúdo deve ser relevante e humanizado. As marcas devem criar uma narrativa e <i>storytelling</i> coesos para que os consumidores se conectem. O conteúdo é rei em todas as vertentes e deve cativar o cliente. As marcas não se devem restringir a conteúdos comerciais, relacionados com produto/preço, devem incluir conteúdos emocionais, sugestivos, dinâmicos e relevantes.</p>	<p>E8: "O conteúdo é fundamental para cativar os indivíduos, não só para os atrair numa primeira instância, mas para criar relação. Aquele conteúdo permite ao consumidor querer seguir a marca, querer estar junto da marca. A narrativa da marca permite-nos vir trabalhar um outro patamar dentro da comunicação, que é um patamar muito mais emocional, um patamar de criação de uma relação muito mais profunda com os públicos. As marcas têm de perceber que têm de fugir da rigidez do seu produto e da sua oferta principal para trabalhar com os seus públicos."</p>
<p>Email marketing</p>	<p>O email marketing é uma ferramenta eficaz para a retenção de clientes. Destaca-se pelo elevado nível de personalização. As marcas devem utilizá-lo para transmitir conteúdos pertinentes e nutrir continuamente a relação com os seus clientes.</p>	<p>E1: "O email marketing é muito importante (...) devemos garantir que existe uma estratégia de automatismos bem montada. Com automatismos refiro-me a estratégias de abandono de carrinho, estratégias de comunicação direta para a recompra de produtos, inquéritos de satisfação, ou seja, tudo aqui é um ciclo de automatismos entre o email marketing, que fazem sentido para aumentar a retenção."</p>

Tabela 3: Declarações sobre ações de marketing digital para a retenção de clientes

Com a finalidade de simplificar a visualização das ações de marketing digital para a retenção de clientes, foi elaborado o seguinte esquema, cujas percentagens de menções são também evidenciadas.

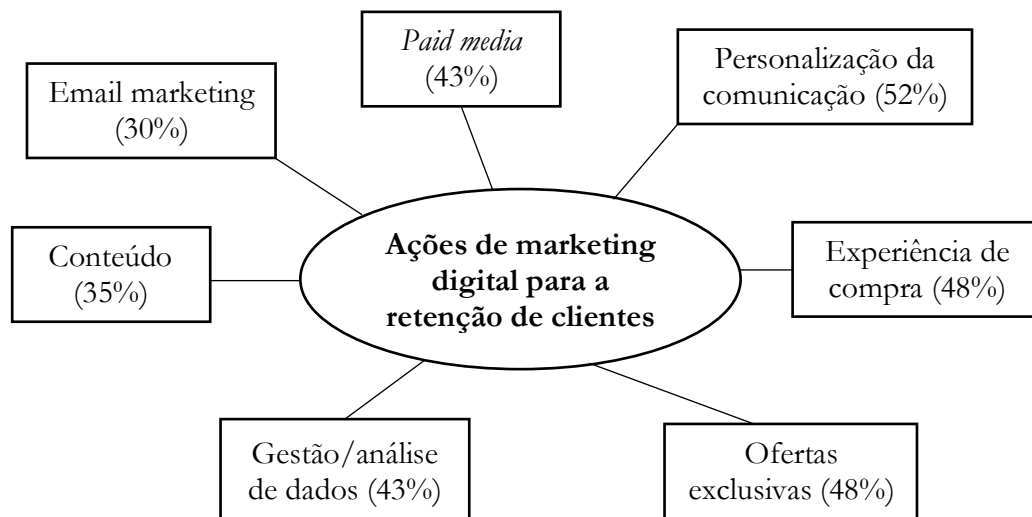


Figura 2: Ações de marketing digital para a retenção de clientes

As ações de marketing digital para a retenção de clientes acima mencionadas, são postas em prática através de canais digitais que conectam as marcas aos clientes. As seguintes questões permitem entender quais são as mais utilizadas para o efeito e explorá-las.

Canais para ações de retenção de clientes		
Subtema	Significado	Citação
Meta	O grupo Meta inclui Facebook e Instagram, as redes sociais onde os portugueses investem maior parte do seu tempo livre. É importante estar presente nas mesmas para ser lembrado, criar relação e reter clientes. As marcas devem estar presentes onde a atenção do seu público está.	E6: "As redes sociais de comunicação mais relevantes para nós são Facebook e Instagram. O conteúdo no Facebook sem dúvida para uma geração mais velha. O Instagram talvez seja a mais relevante para tu criares relação com cliente, com resposta a algumas questões, mas sobretudo para criar marca e para teres aqui uma perspetiva de notoriedade."
Email Marketing	O email marketing é uma ferramenta essencial para a retenção de clientes. Deve fazer parte da estratégia por trabalhar os dados dos clientes, em especial <i>first party data</i> . Com isto, é possível automatizar lembretes de recompra, estar no <i>top of mind</i> dos clientes e trabalhar	E15: "Toda a parte de email marketing é fundamental, ou seja, o teu trabalho é teres uma base forte do <i>first party data</i> e implementares estratégias para trabalhares recompra, comunicares <i>top of mind</i> ."

	relação. O seu custo é reduzido e os resultados são impactantes.	
Google	Em Google é possível trabalhar <i>search</i> e <i>display</i> . É o motor de busca mais utilizado, daí ser importante fomentar estratégias no mesmo.	E3: "Google, para a questão das pesquisas e também nas publicidades de <i>display</i> , porque o Google Ads não é só pesquisas. Em <i>display</i> estamos a falar, por exemplo, de publicidade no YouTube, em sites parceiros da Google, normalmente através de Google AdSense."

Tabela 4: Declarações sobre canais utilizados nas ações de marketing digital para a retenção de clientes

À semelhança da figura 2, foi elaborado um esquema de simplificação da visualização dos canais mais utilizados para a implementação das ações de marketing digital para a retenção de clientes, na figura 3.

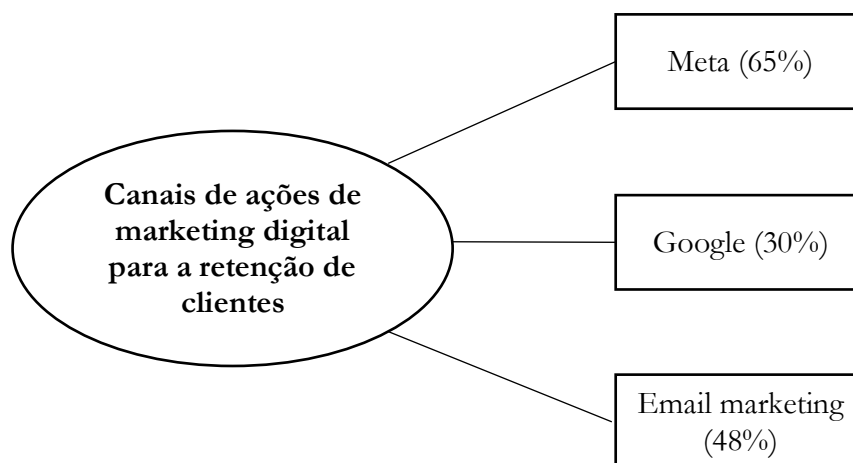


Figura 3: Canais de implementação das ações de marketing digital para a retenção de clientes

Esta subsecção estuda as métricas de avaliação de resultados mais utilizadas nas ações de marketing digital para a retenção de clientes. O objetivo é compreender para que são utilizadas e porquê.

Métricas para ações retenção de clientes		
Subtema	Significado	Citação

ROAS	ROAS, o Retorno do Investimento em Publicidade, permite verificar o impacto da proposta de valor que está a ser transmitida, através de <i>paid media</i> . Este impacto é em termos de faturação. Permite também fazer otimizações das campanhas.	E11: "Um ponto importante na proposta de valor que comunicas, se pensarmos numa ótica paga e não orgânica, é o indicador fundamental ROAS, <i>Return on Ad spend</i> . Significa que nós vamos apenas e só medir a faturação, atenção, a faturação, não o lucro. A faturação que nós vamos ter daquilo que nós investimos em publicidade."
Ticket médio	O ticket médio ou AOV, <i>Average Order Value</i> , é uma métrica importante para entender quanto é que um cliente gasta em média com cada compra. Um cliente retido costuma ter um valor maior nesta métrica, é mais valioso.	E7: "Muitas vezes com o AOV, o talão médio da compra do cliente, tentamos perceber se esta ação também contribui para determinar se este cliente que tentamos reter é mais valioso, no sentido em que vai gastar mais dinheiro, vai fazer compras de maior valor."
Taxa de conversão	A taxa de conversão pode não significar vendas, depende de qual é o objetivo da marca. Perceciona-se o resultado das ações, se existiu conversão.	E7: "A conversão, ou seja, verificar se aquela comunicação que nós enviámos, de facto, converteu ou não converteu o cliente a fazer compras."
LTV	LTV, <i>Lifetime Value</i> , é uma métrica que tem como finalidade estimar o valor financeiro que um cliente trará durante o seu relacionamento com a marca. Quanto maior o LTV, mais importante é esse cliente para a empresa, por isso as marcas devem manter o cliente no seu ecossistema e tentar aumentar o seu valor. É uma métrica de análise essencial para trabalhar retenção de clientes.	E14: "Vai sempre andar à volta deste tema, que capacidade é que nós temos de manter o valor dos nossos clientes, lá está o LTV o <i>Lifetime Value</i> , de o manter e não deixar que esse <i>Lifetime Value</i> reduza."
Frequência de compra	Analisar a frequência de compra conduz a conclusões sobre o estado de retenção de um cliente. É relevante ter esta métrica em consideração para implementar estratégias que aumentem a frequência e evitem o <i>churn</i> .	E17: "Obviamente, na retenção é frequência, temos de trabalhar a frequência, a recorrência de compras. Se o cliente está a quebrar a sua frequência, já não está em retenção, já o estou a perder."

Tabela 5: Declarações sobre métricas utilizadas nas ações de marketing digital para a retenção de clientes

Relativamente às métricas de análise das ações de marketing digital para a retenção de clientes, segue a figura 4 com a representação visual das mais mencionadas pelos

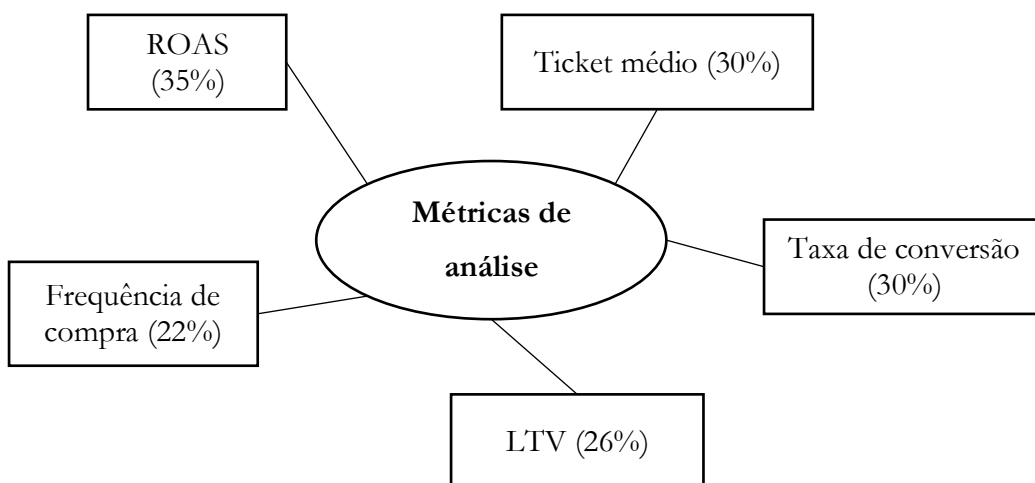


Figura 4: Métricas de análise da retenção de clientes

entrevistados.

4.1.3. Desafios e Oportunidades

Na secção de desafios e oportunidades, foram exploradas as opiniões de cada profissional relativamente aos desafios e oportunidades em termos de marketing digital para a retenção de clientes. O propósito basilar desta subsecção é entender quais são as barreiras sentidas pelas organizações.

Desafios da retenção de clientes		
Subtema	Significado	Citação
Concorrência	A competição em ambiente digital é global, o que torna a retenção de clientes mais desafiante para as marcas devido à facilidade com que o cliente consegue encontrar outro <i>player</i> . As marcas devem concentrar-se na sua diferenciação e no desenvolvimento de estratégias de retenção.	E6: "Existe uma concorrência cada vez mais feroz, novos <i>players</i> a entrar e não só no mercado em que estamos, porque a carteira do cliente não cresce e ele pode começar a interessar-se por outro tipo de coisas."
Recolher e analisar dados	A base de dados e a sua análise têm um papel preponderante na retenção. É imprescindível recolher dados de clientes das diferentes plataformas e integrá-los. Com isto é possível melhorar a automação de ações, personalizar a comunicação, analisar o tipo de clientes e criar estratégias sólidas.	E15: "O grande obstáculo da retenção é ter uma base de dados fraca. Se não tens base de dados ou não a trabalhas bem, não consegues ser relevante. O grande desafio é como é que tu trabalhas e amplificas a tua base de dados. Caso contrário, tu não tens escala

		para trabalhar a parte do <i>remarketing</i> e personalização."
Desvalorização do marketing digital e retenção de clientes	O tecido empresarial português ainda não reconhece importância ao marketing digital, cerca de 90% das microempresas e PME's portuguesas não têm presença digital e aquelas que a possuem não exploram a retenção de clientes.	E19: "Muitas das empresas não estão preparadas para ter uma estratégia digital porque podem não ter recursos, financeiros fundamentalmente, não ter conhecimento base sobre os benefícios ou acharem que o negócio deles não é para estar no digital. Tudo isso são, principalmente esta última, falácias."

Tabela 6: Declarações sobre desafios da retenção de clientes

O propósito central desta subsecção é compreender quais são as oportunidades futuras da perspectiva dos entrevistados, temas ainda pouco ou mal explorados ou inovações que causarão impacto.

Oportunidades da retenção de clientes		
Subtema	Significado	Citação
IA	A inteligência artificial irá escalar ainda mais e impactar a retenção de clientes. Em primeiro, os automatismos da IA são cada vez mais sofisticados, o que permite uma personalização de conteúdo mais precisa. Adicionalmente, a IA permite uma melhor recolha e análise de dados. Em segundo, as ferramentas de IA auxiliam as equipas de marketing a serem mais produtivas.	E23: "A inteligência artificial vem trazer grandes oportunidades porque podemos ser mais produtivos na forma como desenvolvemos ações de fidelização. Podemos ter mais opções de personalização, podemos ter respostas automatizadas que parecem humanas, podemos ter a criação de conteúdo escrito mais eficaz na relação com o cliente."
Humanização das marcas	Embora a tendência seja a evolução da IA, os humanos não deixarão de ser humanos. Isto quer dizer que as marcas necessitam de se conectar a emoções e narrativas. Os consumidores apreciam e valorizam respostas humanas e interações humanas, conexões reais.	E22: "O marketing tradicional e o marketing digital convergem e convergem entre si em muitos pontos. Isto é uma tendência porque somos seres humanos, somos pessoas que gostamos de nos conectar, de estar próximos uns dos outros. Então, acho que a

		tendência do digital é convergir com o tradicional numa forma humanizada."
--	--	--

Tabela 7: Declarações sobre oportunidades da retenção de clientes

4.2. Discussão

4.2.1. Retenção de Clientes

A definição de retenção de clientes mais frequentemente partilhada pelos entrevistados consiste na recompra por parte dos clientes ao longo do tempo, traduzindo-se na capacidade de a empresa segurar os clientes, uma noção alinhada com o estudo de Dwivedi (2023). A generalidade dos entrevistados sublinha a importância da retenção na melhoria de resultados sustentáveis das marcas, uma ideia em consonância com a literatura (Kannan & Li, 2017).

Os entrevistados apresentam perspetivas divergentes sobre a relação entre fidelização/lealdade do cliente e retenção de clientes. A maioria dos entrevistados identificou-as como sinónimos. Embora esta conceção seja válida, revela-se incompleta à luz do estudo de Dwivedi (2023), que define a lealdade como antecedente da retenção. Esta ideia também está patente no estudo de Ngo Vu e Nguyen Huan (2016) onde a lealdade do cliente é o estado que antecede o comportamento de recompra do consumidor (retenção). Por outras palavras, a retenção refere-se à capacidade da empresa reter clientes (em termos de recompras), que decorre da lealdade do cliente e da sua propensão para recomprar. Não obstante, algumas perspetivas dos entrevistados estão em consonância com a literatura. A título de exemplo, um entrevistado frisou que o objetivo das marcas é a retenção e que fidelização são as estratégias para lá chegar. Isto sugere que a fidelização é vista como um meio para alcançar a retenção.

Adicionalmente, três entrevistados expressaram a opinião de que, atualmente, é raro existirem clientes verdadeiramente fiéis, sendo apenas possível retê-los. Argumentam que os clientes estão mais informados e menos propensos a permanecerem leais a marca após lapsos ou propostas concorrentes mais aliciantes. Portanto, definem clientes fiéis como aqueles que estabelecem um vínculo emocional com a marca, enquanto clientes retidos são aqueles que recompram por conveniência. Esta definição estabelece um paralelo com a literatura existente, onde os clientes fiéis correspondem à lealdade atitudinal e os retidos à lealdade

comportamental, tal como discutido no estudo de Lai et al. (2019). Neste sentido, surge uma dificuldade em reter clientes pela lealdade atitudinal, onde o cliente gosta efetivamente da marca e não cede a tentações de concorrentes, e a repetição de compra acontece por conveniência (Brito & Pratas, 2019). Isto destaca a importância da relação e da criação de vínculos emocionais para promover a lealdade do cliente (Alshurideh et al., 2017; Themba et al., 2019).

Um *insight* relevante, não abordado na literatura existente e apontado por três entrevistados, consiste na rigidez com que um cliente é classificado como retido ou não retido, tratando-se a retenção como um tema binário. Por outras palavras, ou o cliente pertence ao ecossistema da marca ou é classificado como *churn* (cliente perdido), por não pertencer ao ecossistema. Este facto acaba por restringir o pensamento estratégico dos profissionais de marketing, uma vez que ficam ofuscados e atuam apenas nesta dicotomia, esquecendo que clientes retidos possuem diversas variações. Isto é, é possível e recomendável aumentar o *lifetime value* (LTV) de um cliente com estratégias de *upselling* ou *cross-selling*, por exemplo. Portanto, é fulcral trabalhar não apenas na angariação de clientes e na prevenção do *churn*, mas também na maximização do ticket médio e do valor dos clientes já retidos.

Para clarificar e resumir a relação entre retenção de clientes e lealdade do cliente, tendo em conta a literatura analisada e os *insights* provenientes dos entrevistados, apresenta-se a figura 5.

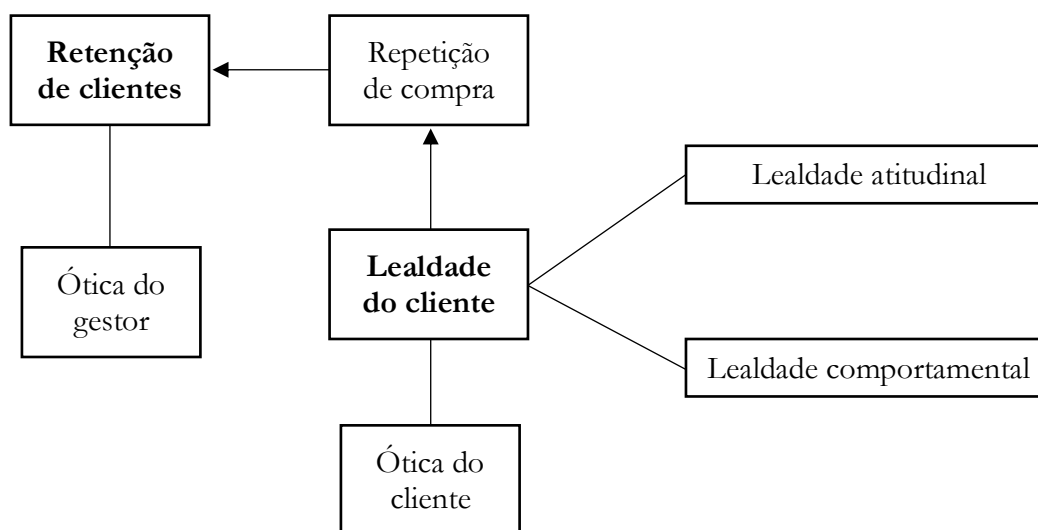


Figura 5: Relação entre retenção de clientes e lealdade do cliente

4.2.2. Ações de Marketing Digital para Retenção de Clientes

Ao efetuar uma análise comparativa entre os estudos similares sobre ações de marketing digital para a retenção de clientes, examinados na revisão da literatura, e as ações mais mencionadas pelos entrevistados, constata-se uma consonância de aproximadamente 71%. Por conseguinte, verifica-se que os profissionais de marketing selecionados estão inteirados sobre a matéria e que há apoio literário. A figura 6 ilustra estas relações, sendo que o número atribuído a cada ação proveniente da literatura corresponde a um estudo. Nomeadamente, o número 1 corresponde a García et al. (2019), o 2 a Rahman Khan e Aminul Islam (2017) e o 3 a Nikunen et al. (2017).

No entanto, verificou-se algumas contradições relativamente aos estudos similares. Primeiramente, nenhum entrevistado mencionou o blog ou a intranet. Além disso, o website foi mencionado apenas como canal por dois entrevistados, não como uma ação. No que diz respeito às redes sociais, estas foram referidas pelos entrevistados numa perspetiva de canal utilizado para *paid media* e transmissão de conteúdo, não como uma ação em si.

Todas as ações de marketing digital para a retenção de clientes evidenciadas pelos entrevistados foram suportadas pela literatura, excetuando as ofertas exclusivas e o *paid media*. Como resultado, estas consideradas descobertas empíricas de ações de marketing digital que impactam positivamente a retenção de clientes. No que concerne às ofertas exclusivas, estas podem assumir diversas formas, não se limitando a descontos personalizados, desde que façam o cliente sentir-se especial para a empresa. A título de exemplo, esta ação pode ser o acesso a um evento exclusivo da empresa, destinado aos clientes mais leais. Já o *paid media* foi evidenciado pela sua capacidade personalizada de reforçar mensagens e trabalhar audiência qualificadas de forma cirúrgica.

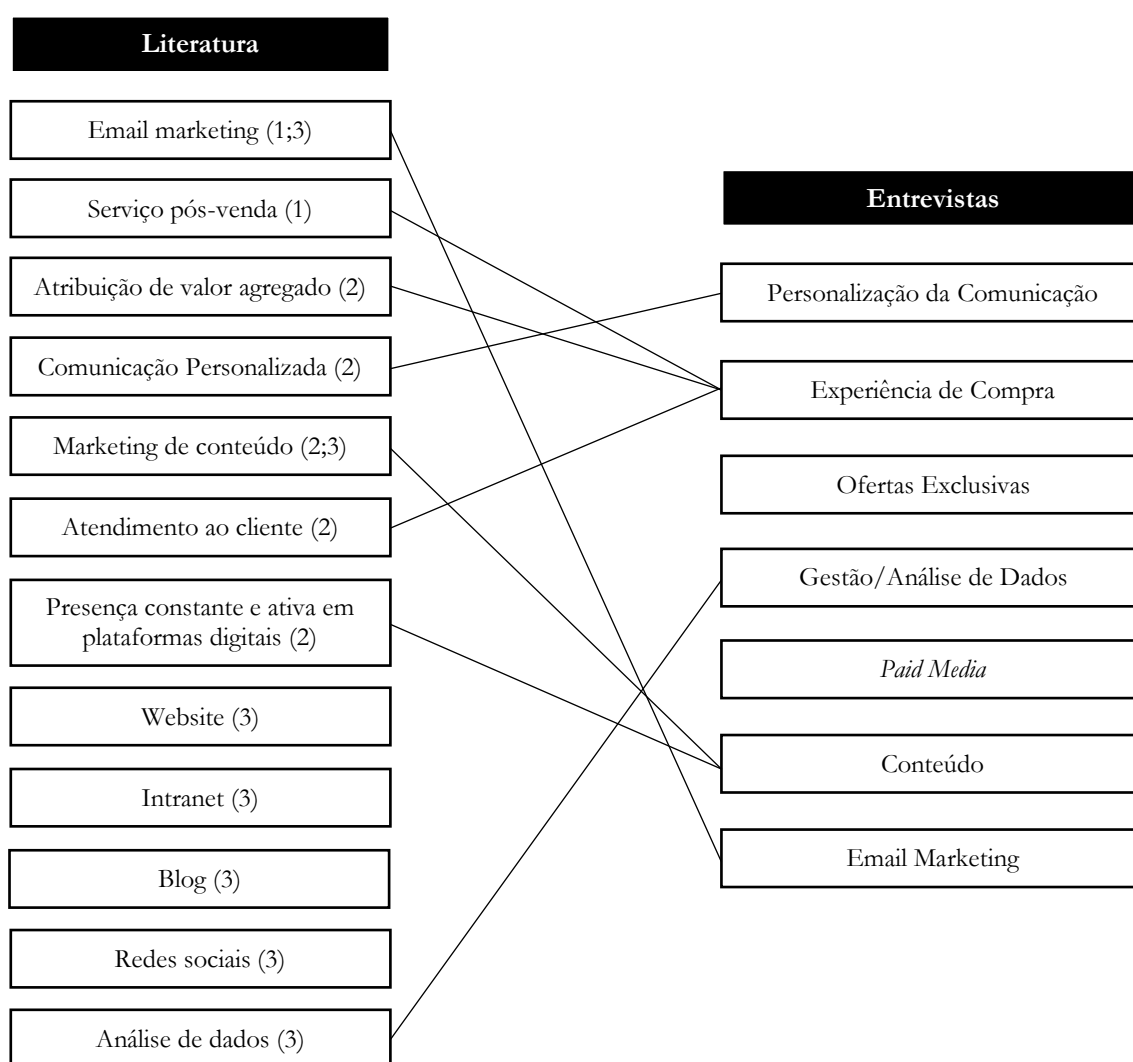


Figura 6: Ligações entre ações de marketing digital para a retenção de clientes da literatura e das entrevistas

Existe uma clara relação de interdependência entre a categoria da personalização da comunicação e da gestão/análise de dados. De facto, a personalização da comunicação, que consiste em comunicar de uma forma especial e direcionada ao perfil do cliente, apenas é

concebível mediante a existência e análise de uma base de dados completa. Além disso, a inteligência artificial desempenha um papel preponderante nesta relação, pois auxilia no tratamento de dados e envio de comunicações personalizadas, como suporta o estudo de Winter et al. (2021).

Winter et al. (2021) também mencionam que esta comunicação pode ser estabelecida com recurso a uma mensagem, email ou conteúdo comercial, por isso é natural que as categorias gestão/análise de dados e personalização da comunicação também se relacionem com as categorias email marketing e *paid media*. De facto, em ambas é crucial segmentar os perfis dos clientes, com base nos dados disponíveis, para que as comunicações sejam personalizadas e obtenham resultados mais impactantes, corroborando os estudos em publicidade online de Lee e Cho (2020) e Spotts et al. (2022), assim como em email marketing de Bala e Deepak Verma (2018). Consequentemente, o cliente percebe maior valor no email recebido ou na campanha visualizada. De notar que, a experiência de compra e as ofertas exclusivas também se relacionam com as categorias gestão/análise de dados e personalização da comunicação, informação patente no estudo de Lemon e Verhoef (2016).

A seleção de entrevistados mencionou diversas ações em comum, mas cada um deles revelou uma perspetiva distinta e única, o que é benéfico para o estudo. A título de exemplo, é dado destaque à criação de uma comunidade de clientes à volta da marca. Esta comunidade aborda temas do interesse do público-alvo e quem faz parte desta comunidade recebe alguns benefícios, como acessos exclusivos ou antecipados a produtos, pois são os grandes fãs da marca e gostam de se sentir especiais.

Na base destas ações de marketing digital para a retenção de clientes está a relação humanizada, algo referido por alguns entrevistados como essencial. De facto, todas as ações mencionadas têm como finalidade estabelecer uma relação próxima com o cliente e fazer com que este se sinta especial, através de um contacto personalizado e humanizado. Os clientes desejam sentir que as marcas têm valores e emoções e que não estão distantes ou são robotizadas. Só assim há espaço para a criação de afinidade do cliente perante a marca. Para este fim, a IA e a gestão/análise de dados trazem o suporte necessário para se realizar a personalização em massa, fazendo com que o cliente se sinta especial sem que a empresa dependa de muitos recursos para o fazer, facto salientado no estudo de Kalyanaraman e Sundar (2006). Resumindo, as marcas que fomentam relações humanizadas, recorrendo a

emoções, comunicação humanizada e personalização, são as marcas que possuem relações mais sólidas com os clientes, ou seja, são as marcas que conseguem reter mais clientes.

4.2.3. Canais

O email marketing foi referido por onze entrevistados como um canal relevante para implementar ações de marketing digital para a retenção de clientes. Todavia, o email marketing foi também mencionado por sete entrevistados como ação concreta. Desta forma, infere-se que o email marketing pode ser percecionado como um canal ou como estratégia ou tática de marketing digital. No entanto, com base na opinião maioritária e em dois *insights* interessantes, assume-se que o email marketing é um canal utilizado para implementar uma estratégia global de marketing digital. Por outras palavras, canais diferentes não devem ser vistos como estratégias diferentes, a estratégia global é que engloba diversos canais. Com siso, o email marketing foi retirado das ações analisadas anteriormente, contrariando dois estudos similares da literatura existente (García et al., 2019; Nikunen et al., 2017).

No que toca às redes sociais, estas foram mencionadas como canais importantes. As mais utilizadas em Portugal e mencionadas foram o Instagram e o Facebook, parte integrante do grupo Meta. Seguidamente, o WhatsApp foi referido como relevante para o contacto direto e criação de comunidade, o Youtube para a produção de vídeos completos que conversam com o cliente de forma segmentada, apoiado pelo estudo de de García et al. (2019), e, por fim, o TikTok a emergir gradualmente. Como referido anteriormente, as redes sociais neste estudo vêm contrariar um estudo similar, pois surgem apenas como canais para a transmissão de conteúdos, publicidade paga ou estratégias.

Curiosamente, dois entrevistados mencionaram o marketing de influência como um canal relevante de transmissão de conteúdos. De facto, os influenciadores fazem com que a marca tenha acesso à sua comunidade que, quando bem escolhido pela marca, acaba por ter um impacto no público e influenciá-lo em decisões de compra. São um canal de distribuição e comunicação de conteúdo digital, mas também fazem parte da força de vendas da marca.

Uma apreciação feita pela maioria dos entrevistados é que as marcas devem estar nas plataformas onde o seu público está, deve ser feita uma análise do público e investir nesses canais. Os entrevistados focaram as plataformas que geralmente são eficientes.

4.2.4. Métricas

As métricas mais abordadas pelos entrevistados foram as métricas financeiras. Neste contexto, foram observadas contradições entre opiniões. Relativamente ao ROAS, este foi mencionado por oito entrevistados, embora um profissional tenha enfatizado que optaria por não o mencionar devido a ser específico para publicidades online. Notou-se que quem mencionou *paid media* nas ações, também mencionou o ROAS nas métricas, com uma exceção. Já o ROI foi consensual e emerge como uma métrica abrangente, não se restringindo apenas à avaliação da retenção de clientes, que revela o impacto das estratégias de marketing digital implementadas, corroborando o estudo de Saura (2021). De realçar que o ticket médio e o LTV assumem-se como métricas valiosas para implementar ações de ofertas exclusivas a clientes leais, pois quanto maior o retorno ou valor de um cliente, maior o seu acesso a ofertas exclusivas.

Além disso, um dos entrevistados mostrou uma posição inequívoca e fundamentada de que a taxa de retenção constituiria a métrica essencial para avaliar a retenção de clientes, visto que esta reflete o objetivo e através dela é possível verificar a eficácia da estratégia de retenção, isto é, se a marca consegue manter os clientes ao longo do tempo. No entanto, apenas outro entrevistado suportou esta ideia.

Estas métricas convergem e complementam-se, revelando-se benéficas quando analisadas de forma abrangente. Por outras palavras, as métricas auxiliam na tomada de decisões estratégicas que visam o aprimoramento da retenção de clientes. Adicionalmente, destacou-se a necessidade de as empresas definirem o seu período padrão de recompra, algo que irá influenciar a análise das métricas.

4.2.5. Desafios e Oportunidades

- **Desafios**

Um desafio fortemente evidenciado para a retenção de clientes em âmbito online consiste na concorrência, com utilizadores informados a efetuar comparações e compras a nível mundial. Esta constatação está em conformidade com o estudo de Bala e Deepak Verma (2018). Adicionalmente, a desvalorização do marketing digital em Portugal foi evidenciada por diversos entrevistados. Paralelamente a isto, as empresas portuguesas não se dedicam à retenção de clientes, focando-se apenas na aquisição de clientes, o que provoca uma carência de resultados sustentáveis a longo prazo. A retenção de clientes deve ser uma prioridade para as empresas, ideia sustentada pela investigação de Kannan e Li (2017).

Relativamente ao desafio da recolha e análise de dados, este engloba diversas perspetivas. Primeiramente, é fulcral dispor de dados completos sobre clientes, sendo que a obtenção de uma base de dados completa pode ser um desafio, tornando-se necessário recolher *first party data* de clientes e não depender de dados de terceiros, os *third party data* que serão abolidos em breve. Em segundo, é um desafio integrar dados provenientes das diferentes plataformas, mas é algo importantíssimo para criar estratégias consistentes. Com isto, surge o desafio de pensar estrategicamente sobre os dados, possuir uma visão mais holística e criativa sobre os mesmos e efetuar personalizações, em linha com o estudo de Salonen e Karjaluoto (2016).

Além do exposto, emergiram *insights* distintos e relevantes. Dois entrevistados salientaram como desafio na experiência de compra do consumidor a conjugação entre o digital e o tradicional, visando criar uma experiência uniforme em ambos os canais. Adicionalmente, alguns entrevistados frisaram a tendência dos profissionais de marketing de se focarem demasiado em ferramentas em detrimento da estratégia global. O manuseamento das ferramentas estão ao alcance de todos, mas a definição de estratégias vencedoras, que trabalhem os dados ao longo do tempo, já não. Portanto, os profissionais devem preocupar-se em compreender e analisar os dados, desenvolvendo estratégias inteligentes e criativas para reter clientes.

Em suma, verifica-se a indispensabilidade dos dados e da sua análise em marketing digital para a retenção de clientes. Quem conseguir trabalhá-los da melhor forma, aliando uma visão estratégica criativa, terá maior retenção de clientes e diferenciar-se-á da concorrência.

- **Oportunidades**

Aparentemente é visível a ambiguidade existente entre as duas oportunidades mais mencionadas pelos entrevistados. Por um lado, surge a inteligência artificial (IA) com os seus benefícios para a eficiência no trabalho dos profissionais de marketing digital e o seu papel fulcral na hiperpersonalização de comunicações e ofertas, evidências refletidas nos estudos de Lee e Cho (2020) e Spotts et al. (2022). Por outro lado, está a humanização das marcas que parece refletir um combate à automação e ao IA. A tendência dos humanos continuará a ser serem humanos, valorizando marcas com narrativas que transmitam emoções e criem conexões reais. Todavia, uma análise mais detalhada sobre as respostas dos entrevistados revela a sinergia entre estas duas oportunidades, ou seja, tirar o máximo partido dos benefícios do IA sem negligenciar a componente humana, utilizando a IA para facilitar a

humanização. No fundo estas oportunidades não são antagónicas, mas sim complementares, resultando na humanização da IA. Assim, revela-se outra descoberta sobre a janela de oportunidade que é a humanização da IA para a retenção de clientes.

5. Conclusões

O objetivo desta investigação consiste em apresentar um entendimento aprofundado sobre a retenção de clientes, as ações de marketing digital para a retenção de clientes, os canais utilizados para a sua implementação, as métricas de avaliação das estratégias para a retenção, os desafios e as oportunidades no âmbito da retenção. Os resultados desta investigação conferem implicações teóricas e gerenciais para o *e-commerce*.

Uma das principais descobertas foi o papel de relevo que a retenção de clientes possui nos resultados empresariais e o impacto das ações de marketing digital na mesma. Por outras palavras, provou-se a importância da retenção de clientes e a sua relação ao marketing digital. Além disso, a retenção de clientes deve ser percecionada como tema não binário, ou seja, as empresas devem fomentar o aumento do ticket médio de compra e do *lifetime value* (LTV) de clientes que já estão retidos.

Esta investigação indicou as ações de marketing digital que mais impactam a retenção de clientes, sendo estas a personalização da comunicação, a gestão/análise de dados, o *paid media*, conteúdo, experiência de compra e as ofertas exclusivas. De notar que duas das descobertas não constam na literatura existente, sendo estas as ofertas exclusivas e o *paid media*. Além disso, foi retirado o email marketing por ser considerado um canal e não uma ação de marketing digital (estratégia ou tática). Salientou-se ainda a importância dos dados e da personalização da comunicação, sendo que estas categorias estão interligadas. De facto, o desenvolvimento exponencial da inteligência artificial atua como um catalisador para ambas as categorias, com o objetivo central de providenciar relevância ao cliente e de o fazer sentir-se especial.

Consoante as ações mencionadas, este estudo identificou os canais mais utilizados em Portugal para a implementação das mesmas, sendo estes a Meta (Instagram e Facebook), o Google e o email marketing. O email marketing detém um papel de destaque por ser das ferramentas mais eficazes para trabalhar a retenção, com mensagens personalizadas e relevantes para o cliente. Não obstante, identifica-se o *insight* essencial de que as empresas devem estar nas plataformas onde está o seu público, deve ser realizado um estudo aprofundado sobre o público-alvo e adaptar a sua intervenção aos mesmos.

Este estudo realça a análise das métricas para otimizar campanhas ou estratégias. As mais prevalentes para a retenção de clientes são o ROAS, ticket médio, taxa de conversão, LTV e frequência de compra.

A retenção de clientes enfrenta alguns desafios e usufruirá de oportunidades futuras. Quanto aos desafios, o tecido empresarial ainda não está totalmente no digital e os que estão, regra geral, não focam a retenção de clientes. Além disso, é um desafio recolher dados e analisá-los de forma estratégica e criativa. Esta investigação mostra que a concorrência é um obstáculo evidente. O combate a estes desafios faz a retenção de clientes prosperar. Acreditar que o marketing digital aumenta retenção e resultados, é algo vinculativo e não opcional. Relativamente às oportunidades futuras, constatou-se a evolução computacional da inteligência artificial (IA) e a humanização das marcas. A grande conclusão é que as marcas devem utilizar a IA para aumentar a humanização e a personalização, transmitindo conexões reais de uma forma eficiente e otimizada, pois os humanos relacionam-se com emoções e gostam de se sentir especiais para a marca.

Em suma, esta investigação enriquece o conhecimento sobre o marketing digital para a retenção de clientes. É destacado que as empresas devem implementar estratégias de marketing digital criativas, holísticas e humanizadas, que visem a retenção de clientes. De facto, a base consiste em fazer com que o cliente se sinta especial, por via da personalização da comunicação, que se identifique com os valores da marca e que desenvolva uma conexão real com a marca humanizada. Surge então um paralelismo entre o que as pessoas valorizam nas relações interpessoais e nas relações com as marcas. A forma como as pessoas se conectam entre si, é a nova forma como as pessoas se conectam a marcas atualmente. Para isto, é fundamental que a base de dados dos clientes seja rica e escrutinada com recurso a IA, potencializando a tomada de decisões estratégicas e técnicas específicas. Com isto, possibilita-se a personalização da comunicação e a criação de relevância em termos dos interesses específicos do cliente, incrementando a sua experiência de compra. Por consequência, são obtidos resultados sustentáveis a longo prazo, relações duradouras e reais com os clientes e o trabalho dos profissionais é otimizado.

A figura 7 ilustra as conclusões acima abordadas, facilitando a sua compreensão. São demonstradas as relações entre os diferentes temas discutidos. As ações de marketing digital são implementadas através dos canais digitais, impactando a retenção de clientes. As métricas de avaliação medem esse impacto e, por fim, são destacados os desafios e oportunidades

inerentes, merecedores de uma forte reflexão por parte dos profissionais. É de realçar que, a interligação entre as ações de marketing digital personalização da comunicação e gestão/análise de dados é a única evidenciada, por ser mais forte e frequentemente mencionada pelos entrevistados. Além disso, o email marketing é categorizado como canal e não como ação de marketing digital.

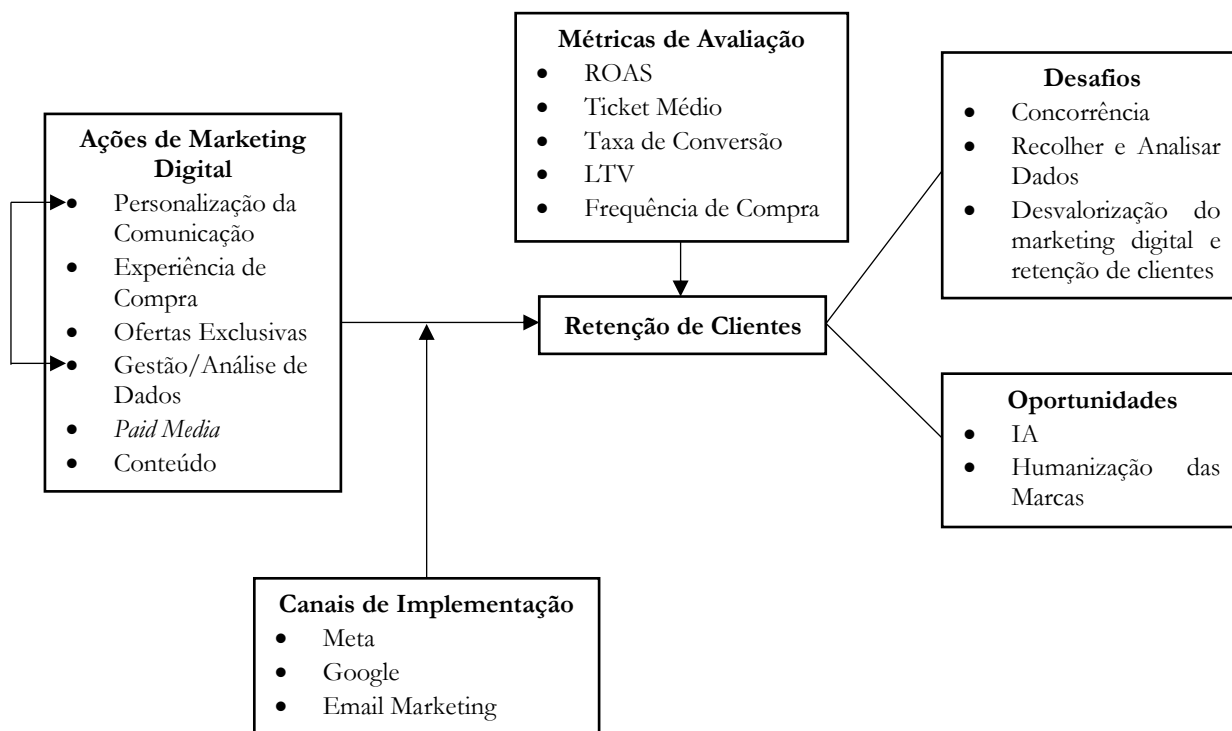


Figura 7: Modelo conceptual

5.1. Contribuições Literárias

Os resultados desta investigação proporcionam implicações teóricas, para a comunidade académica. Sublinha-se a necessidade de fomentar a investigação sobre as ações de marketing digital para a retenção de clientes, devido à lacuna de estudos sobre este tópico relevante (Nuseir, 2016; Singh, 2019). Além disto, este estudo providencia um modelo conceptual único que fornece *insights* sobre as ações de marketing digital para a retenção de clientes, a sua maioria está patente na literatura, excetuando duas descobertas empíricas, o *paid media* e as ofertas exclusivas. Além disso, a investigação contradiz a literatura ao classificar o email marketing como canal e não como ação. Já o blog, o website e a intranet não tiveram menções por parte de nenhum entrevistado, sendo apenas mencionado o website como canal. O modelo conceptual destaca os canais mais democratizáveis para a implementação das ações, as métricas de análise e os desafios e oportunidades sentidos nesta área e em Portugal. Além disso, o estudo contribui com ideias distintas e não patentes na literatura

como a retenção de clientes como conceito não binário, evidenciando a importância de fomentar o valor do ticket médio de clientes que já estão retidos.

5.2. Contribuições para a Gestão

A gestão pode usufruir das diversas descobertas salientadas ao longo desta investigação para corromper desafios e aproveitar as oportunidades neste âmbito. As ideias patentes são recomendações aplicáveis ao *e-commerce* e as marcas físicas com presença online. Os gestores e profissionais de marketing devem refletir sobre as mesmas e delinear uma estratégia adequada à sua marca e ao seu público-alvo.

Em primeiro lugar e para combater os desafios apresentados, o tecido empresarial deve estar presente no digital, independentemente da sua atividade, e fomentar estratégias que atraiam, mas que também retenham clientes. Já para aumentar a performance face à concorrência, são necessárias estratégias criativas e humanizadas, pensadas de forma cirúrgica para o público em questão. As marcas não devem fazer mais do mesmo, devem fazer um bom uso dos dados disponíveis dos seus clientes e tentar impactá-los da melhor forma, transmitindo emoções, valores e direcionando a sua comunicação às suas necessidades específicas. Nesta linha de pensamento, as empresas devem recolher o máximo de informação possível dos seus clientes, de preferência através de *first party data* - dados recolhidos pela empresa, só assim é possível a personalização da comunicação e a criação de estratégias criativas que fazem com que o cliente se sinta especial.

Em termos das ações de marketing digital para a retenção de clientes, os gestores devem trabalhar e fomentar todas as ações anteriormente apresentadas. As marcas devem conhecer bem o seu público ao recolher dados dos seus clientes para ter uma base de dados rica e completa (gestão/análise de dados). Devem analisá-los e recorrer a IA para personalizar estratégias e comunicações direcionadas ao perfil e interesses do cliente (personalização da comunicação). Além disso, o conteúdo transmitido pelas marcas deve ser cada vez menos comercial, apostando na narrativa da marca, na relevância, nas emoções e dores do público, para que este se identifique com a marca, uma marca humanizada (conteúdo). O *paid media* também proporciona interações mais cirúrgicas e adaptadas ao perfil do cliente, reforçando também mensagens (*paid media*). Desta forma, o cliente sente-se especial, identifica-se com a marca e continua retido. Para enfatizar este sentimento, as marcas devem recorrer a ofertas especiais e exclusivas para clientes retidos e fiéis, como descontos ou acessos a eventos ou

coleções antecipadas (ofertas exclusivas). A preocupação com a leveza e a facilidade da jornada do consumidor deve ser tida em conta, fazendo com que o processo de compra e as interações entre empresa e cliente seja fluida, com um serviço ao cliente eficaz e humanizado (experiência de compra). Por consequência, aumenta-se a taxa de retenção e criam-se resultados sustentáveis a longo prazo para as empresas.

Em termos dos canais onde as marcas devem atuar, é de notar que este fator dependerá sempre das plataformas onde se encontram o público específico da marca. No que toca às métricas evidenciadas, todas elas devem ser analisadas recorrentemente para que sejam aprimoradas as estratégias e as campanhas. De facto, esta análise revela-se essencial a uma boa estratégia de marketing digital.

De ressaltar que as marcas devem atrair clientes, reter clientes e aumentar o ticket médio dos clientes retidos. Os gestores não devem estagnar entre a conceito dual de retenção de clientes onde existe o *churn* e o cliente retido. Potencializar o LTV dos clientes já retidos é também essencial.

Por fim, é imperativo que os gestores analisem as relações interpessoais e integrem essas observações nas relações com os clientes. As pessoas identificam-se cada vez mais com valores, emoções, narrativas e com marcas que demonstram preocupação e satisfazem os seus interesses pessoais. Para alcançar uma maior retenção de clientes, é essencial humanizar as marcas. Neste contexto, a IA emerge como uma ferramenta fulcral para catapultar esta relação humanizada com o cliente, pois as equipas de marketing e gestão não conseguem trabalhar a personalização de ações e comunicações sem recurso a IA, seria algo inconcebível e ineficaz.

5.3. Limitações e Investigações Futuras

Nesta secção final, é fulcral evidenciar algumas limitações deste estudo e sugestões para investigações futuras. Em primeiro lugar, toda a seleção de entrevistados detém residência portuguesa e atua no mercado português, ou seja, a amostra não é culturalmente diversificada, o que limita a aplicação das descobertas a um contexto global. Assim, surge uma oportunidade de investigação futura onde são tidos em consideração fatores culturais e de mercado de atuação que podem fazer diferir os resultados.

Em segundo lugar, os entrevistados participaram de forma voluntária em entrevistas semiestruturadas, apresentando o seu contexto específico de trabalho e experiência, que pode suscitar alguma contingência. De facto, seria benéfico efetuar um estudo que contemplasse uma metodologia mista, qualitativa e quantitativa, de forma a reduzir o possível enviesamento na análise de dados, discussão e na conclusão efetuadas pelo investigador.

Por fim, um futuro estudo poderá aprofundar a análise de cada ação de marketing digital destinada à retenção de clientes, percebendo como estas são efetivamente aplicadas nas organizações. Além disso, poderá ser analisado o impacto efetivo da humanização das marcas e da personalização da comunicação na retenção de clientes.

6. Referências bibliográficas

- Alalwan, A. A. (2018). Investigating the impact of social media advertising features on customer purchase intention. *International Journal of Information Management*, 42, 65–77. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.06.001>
- Al-Dmour, H. H., Ali, W. K., & Al-Dmour, R. H. (2019). The relationship between customer engagement, satisfaction, and loyalty. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, 10(2), 35–60. <https://doi.org/10.4018/IJCRMM.2019040103>
- Alshurideh, Dr. M. T., Al-Hawary, S. I. S., Mohammad, A. M. E., Al-Hawary, A. A., & Al Kurdi, B. H. (2017). The Impact of Islamic Banks' Service Quality Perception on Jordanian Customers Loyalty. *Journal of Management Research*, 9(2), 139. <https://doi.org/10.5296/jmr.v9i2.10664>
- Anber Mohammad, A. M. (2022). The Impact of Digital Marketing Success on Customer Loyalty. *Marketing and Management of Innovations*, 13(3), 103–113. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.3-09>
- Arya, V., Sethi, D., & Paul, J. (2019). Does digital footprint act as a digital asset? – Enhancing brand experience through remarketing. *International Journal of Information Management*, 49, 142–156. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.03.013>
- Bala, M., & Deepak Verma, M. (2018). A Critical Review of Digital Marketing. *International Journal of Management*, 8. <http://www.ijmra.us>, <http://www.ijmra.us>, <http://www.ijmra.us>, <http://www.ijmra.us>,
- Bata Ilyas, G., AMKOP Abdul Razak Munir, S., Hasanuddin Hasmin Tamsah, U., AMKOP Heriyanti Mustafa, S., AMKOP Yusriadi Yusriadi, S., & Tinggi Ilmu Administrasi Puangrimaggalatung, S. (2021). The influence of digital marketing and customer perceived value through customer satisfaction on customer loyalty. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 24(S4).
- Bleier, A., Harmeling, C. M., & Palmatier, R. W. (2019). Creating effective online customer experiences. *Journal of Marketing*, 83(2), 98–119. <https://doi.org/10.1177/0022242918809930>
- Brajnik, G., & Gabrielli, S. (2010). A review of online advertising effects on the user experience. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 26(10), 971–997. <https://doi.org/10.1080/10447318.2010.502100>

- Brito, P., & Pratas, J. (2019). *Distribuição: gestão de pontos de venda e de retalho: gestão eficiente do negócio* (Conjuntura Actual). Conjuntura Actual Editora.
- Chaffey, D., & Smith, P. (2012). *Emarketing Excellence: Planning and Optimizing your Digital Marketing* (4.^a ed.). Routledge.
- Cheng, J. M. S., Blankson, C., Wang, E. S. T., & Chen, L. S. L. (2009). Consumer attitudes and interactive digital advertising. *International Journal of Advertising*, 28(3), 501–525. <https://doi.org/10.2501/S0265048709200710>
- Chiu, C. M., Chang, C. C., Cheng, H. L., & Fang, Y. H. (2009). Determinants of customer repurchase intention in online shopping. *Online Information Review*, 33(4), 761–784. <https://doi.org/10.1108/14684520910985710>
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 99–113.
- Dorotic, M., Bijmolt, T. H. A., & Verhoef, P. C. (2011). Loyalty Programmes: Current Knowledge and Research Directions. *International Journal of Management Reviews*, 14, 217–237. [https://doi.org/10.1111/\(ISSN\)1468-2370/homepage/teaching___](https://doi.org/10.1111/(ISSN)1468-2370/homepage/teaching___)
- Dumitriu, Militaru, Deselnicu, Niculescu, & Popescu. (2019). A Perspective Over Modern SMEs: Managing Brand Equity, Growth and Sustainability Through Digital Marketing Tools and Techniques. *Sustainability*, 11(7), 2111. <https://doi.org/10.3390/su11072111>
- Dwivedi, S. (2023). An Empirical Analysis of the Dimension of Loyalty to Determine Customer Retention for E-Commerce. *Journal of Creating Value*, 9(1), 63–80. <https://doi.org/10.1177/23949643221146061>
- Eurostat. (2023, Fevereiro 28). *E-commerce continues to grow in the EU*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/DDN-20230228-2>.
- Fang, Y., Qureshi, I., Sun, H., Mccole, P., Ramsey, E., & Lim, K. H. (2014). Trust, Satisfaction, and Online Repurchase Intention. *Source: MIS Quarterly*, 38(2), 1–9. <https://doi.org/10.2307/26634932>
- García, J. J. L., Lizcano, D., Ramos, C. M. Q., & Matos, N. (2019). Digital marketing actions that achieve a better attraction and loyalty of users: An analytical study. *Future Internet*, 11(6). <https://doi.org/10.3390/fi11060130>
- Gray, D. E. (2009). *Doing Research in the Real World* (2.^a ed.). SAGE Publications.
- Green, J., & Thorogood, N. (2018). *Qualitative Methods for Health Research* (J. Seaman, Ed.; 4.^a ed.). SAGE Publications.

- Grewal, D., Bart, Y., Spann, M., & Zubcsek, P. P. (2016). Mobile Advertising: A Framework and Research Agenda. *Journal of Interactive Marketing*, 34, 3–14. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2016.03.003>
- Guba, E. G. (1990). *The paradigm dialog*. Sage Publications.
- Guzman, A. L., & Lewis, S. C. (2020). Artificial intelligence and communication: A Human–Machine Communication research agenda. *New Media and Society*, 22(1), 70–86. <https://doi.org/10.1177/1461444819858691>
- Hansson, L., Wrangmo, A., & Søylen, K. S. (2013). Optimal ways for companies to use Facebook as a marketing channel. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 11(2), 112–126. <https://doi.org/10.1108/JICES-12-2012-0024>
- Hanus, G. (2016). Consumer behaviour during online grocery shopping. *CBU International Conference Proceedings*, 4, 010–013. <https://doi.org/10.12955/cbup.v4.737>
- Hermann, E. (2022). Artificial intelligence and mass personalization of communication content—An ethical and literacy perspective. *New Media and Society*, 24(5), 1258–1277. <https://doi.org/10.1177/14614448211022702>
- Jain, V., Malviya, B., & Arya, S. (2021). An Overview of Electronic Commerce (e-Commerce). *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3). <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.03.090>
- Javadian Dehkordi, G., Rezvani, S., Sabbir Rahman, M., Fouladivanda, F., & Faramarzi Jouya, S. (2012). A Conceptual Study on E-marketing and Its Operation on Firm’s Promotion and Understanding Customer’s Response. *International Journal of Business and Management*, 7(19). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n19p114>
- Kalyanaraman, S., & Sundar, S. (2006). The psychological appeal of personalized content in web portals: Does customization affect attitudes and behavior? *Journal of Communication*, 56(1), 110–132. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2006.00006.x>
- Kannan, P. K., & Li, H. “Alice”. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
- Khan, S. N. (2014). Qualitative Research Method: Grounded Theory. *International Journal of Business and Management*, 9.
- Kotler, P., Shalowitz, J. I., & Stevens, R. J. (2008). *Strategic Marketing For Health Care Organizations: Building A Customer-Driven Health System*. Jossey-Bass.

- Kotras, B. (2020). Mass personalization: Predictive marketing algorithms and the reshaping of consumer knowledge. *Big Data and Society*, 7(2). <https://doi.org/10.1177/2053951720951581>
- Kumar Swami, Y. (2023). Why Every Business Needs a Digital Marketing Strategy. *International Journal for Multidisciplinary Research*. www.ijfmr.com
- Lai, S. L., Pham, H. H., Nguyen, H. K. T., Nguyen, T. C., & Le, A. V. (2019). Toward sustainable overseas mobility of Vietnamese students: Understanding determinants of attitudinal and behavioral loyalty in students of higher education. *Sustainability (Switzerland)*, 11(2). <https://doi.org/10.3390/su11020383>
- Lee, H., & Cho, C. H. (2020). Digital advertising: present and future prospects. *International Journal of Advertising*, 39(3), 332–341. <https://doi.org/10.1080/02650487.2019.1642015>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Machado, C., & Davim, J. P. (2016). *MBA Theory and Application of Business and Management Principles*. Springer. <http://www.springer.com/series/11690>
- Mahalaxmi, M. K. R., & Ranjith, P. (2016). A Study on Impact of Digital Marketing in Customer Purchase Decision in Trichy. *IJIRST-International Journal for Innovative Research in Science & Technology*, 2(10). www.ijirst.org
- Malhotra, N. K., & Peterson, M. (2001). Marketing research in the new millennium: emerging issues and trends. *Marketing Intelligence & Planning*. <http://www.emerald-library.com/ft>
- Matz, S. C., & Netzer, O. (2017). Using Big Data as a window into consumers' psychology. *Em Current Opinion in Behavioral Sciences* (Vol. 18, pp. 7–12). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2017.05.009>
- McLean, G., & Wilson, A. (2016). Evolving the online customer experience ... is there a role for online customer support? *Computers in Human Behavior*, 60, 602–610. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.02.084>
- Merisavo, M., & Raulas, M. (2004). The impact of e-mail marketing on brand loyalty. *Journal of Product & Brand Management*, 13(7), 498–505. <https://doi.org/10.1108/10610420410568435>
- Milano, S., Taddeo, M., & Floridi, L. (2020). Recommender systems and their ethical challenges. *AI and Society*, 35(4), 957–967. <https://doi.org/10.1007/s00146-020-00950-y>

- Mort, G. S., & Drennan, J. (2002). Mobile digital technology Emerging issues for marketing. *Journal of Database Marketing*.
- Muhammad, S. S., Dey, B. L., & Weerakkody, V. (2018). Analysis of Factors that Influence Customers' Willingness to Leave Big Data Digital Footprints on Social Media: A Systematic Review of Literature. *Information Systems Frontiers*, 20(3), 559–576. <https://doi.org/10.1007/s10796-017-9802-y>
- Nam, H., & Kannan, P. K. (2020). Digital Environment in Global Markets: Cross-Cultural Implications for Evolving Customer Journeys. *Journal of International Marketing*, 28(1), 28–47. <https://doi.org/10.1177/1069031X19898767>
- Neill, W. D., & Richard, J. E. (2012). Intranet portals: Marketing and managing individuals' acceptance and use. *Australasian Marketing Journal*, 20(2), 147–157. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2011.10.003>
- Ngo Vu, M., & Nguyen Huan, H. (2016). The relationship between service quality, customer satisfaction and customer loyalty: An investigation in Vietnamese retail banking sector. *Journal of Competitiveness*, 8(2), 103–116. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.02.08>
- Nikunen, T., Saarela, M., Oikarinen, E.-L., Muhos, M., & Isohella, L. (2017). Micro-Enterprises' Digital Marketing Tools for Building Customer Relationships. *Management*, 171–188. <https://doi.org/10.26493/1854-4231.12.171-188>
- Nuseir, M. T. (2016). Exploring the use of Online Marketing Strategies and Digital Media to Improve the Brand Loyalty and Customer Retention. *International Journal of Business and Management*, 11(4), 228. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n4p228>
- O'reilly, T. (2007). *What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*.
- Palumbo, F., & Herbig, P. (1998). International marketing tool: the Internet. *Industrial Management & Data Systems*.
- Patrutiu Baltas, L. (2015). Content marketing-the fundamental tool of digital marketing. Em *Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series V: Economic Sciences* • (Vol. 8, Número 57).
- Pintado, T., Sanchez, J., Carcelén, S., & Alameda, D. (2017). The effects of digital media advertising content on message acceptance or rejection: Brand trust as a moderating factor. *Journal of Internet Commerce*, 16(4), 364–384. <https://doi.org/10.1080/15332861.2017.1396079>

- Punch, K. F. (2014). *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches* (3.^a ed.). SAGE Publications.
- Quivy, R., Marquet, J., & Campenhoudt, L. Van. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Rahman Khan, A., & Aminul Islam, M. (2017). The impact of digital marketing on increasing customer loyalty: a study on dhaka city, bangladesh. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, *V*(4). <http://ijecm.co.uk/>
- Raju Tandava, A., Tiwadi, V., & Dayama, R. (2021). A review on digital marketing. *EPRAI International Journal of Economics, Business and Management Studies (EBMS)*, *8*(10). <https://doi.org/10.36713/epra1013|SJIF>
- Reibstein, D. J. (2002). What attracts customers to online stores, and what keeps them coming back? Em *Journal of the Academy of Marketing Science* (Vol. 30, Número 4, pp. 465–473). <https://doi.org/10.1177/009207002236918>
- Reinartz, W. J., Kumar, V., Angelmar, R., Blair, E., Baggett, S., Chandy, R., Krishnan, T., Venkatesan, R., & Nagpal, A. (2003). The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. *Journal of Marketing*, *67*, 77–99.
- Rose, S., Hair, N., & Clark, M. (2011). Online Customer Experience: A Review of the Business-to-Consumer Online Purchase Context. *International Journal of Management Reviews*, *13*(1), 24–39. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00280.x>
- Salonen, V., & Karjaluo, H. (2016). Web personalization: The state of the art and future avenues for research and practice. Em *Telematics and Informatics* (Vol. 33, Número 4, pp. 1088–1104). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.03.004>
- Sarwar, B., Karypis, G., Konstan, J., & Riedl, J. (2000). Analysis of Recommendation Algorithms for E-Commerce. Em *Association for Computing Machinery*.
- Saura, J. R. (2021). Using Data Sciences in Digital Marketing: Framework, methods, and performance metrics. *Journal of Innovation and Knowledge*, *6*(2), 92–102. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.08.001>
- Simmons, G. J. (2007). “i-Branding”: Developing the internet as a branding tool. Em *Marketing Intelligence & Planning* (Vol. 25, Número 6, pp. 544–562). <https://doi.org/10.1108/02634500710819932>
- Singh, C. (2019). Effectiveness of Digital Marketing Initiatives in Improving the Performance of Banks with Special Reference to HDFC Bank. *International Journal of*

- Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(4), 390–394.
<https://doi.org/10.35940/ijrte.D6948.118419>
- Spotts, H. E., Weinberger, M. G., Assaf, A. G., & Weinberger, M. F. (2022). The role of paid media, earned media, and sales promotions in driving marcom sales performance in consumer services. *Journal of Business Research*, 152, 387–397.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.047>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2.^a ed.). Sage Publications.
- Taiminen, H. M., & Karjaluoto, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 633–651.
<https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2013-0073>
- Themba, O. S., Razak, N., & Sjahruddin, H. (2019). Increasing customers' loyalty. The contribution of marketing strategy, service quality and customer satisfaction. *Archives of Business Research*, 7(2). <https://doi.org/10.14738/abr.72.6114>
- Veleva, S. S., & Tsvetanova, A. I. (2020). Characteristics of the digital marketing advantages and disadvantages. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 940(1).
<https://doi.org/10.1088/1757-899X/940/1/012065>
- Winter, S., Maslowska, E., & Vos, A. L. (2021). The effects of trait-based personalization in social media advertising. *Computers in Human Behavior*, 114.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106525>
- YachouAityassine, F. L., Al-Ajlouni, M. M., & Mohammad, A. (2022). The Effect of Digital Marketing Strategy on Customer and Organizational Outcomes. *Marketing and Management of Innovations*, 13(4), 45–54. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.4-05>
- Yasmin, A., Tasneem, S., & Fatema, K. (2015). Effectiveness of Digital Marketing in the Challenging Age: An Empirical Study. *International Journal of Management Science And Business Administration*, 1(5), 69–80. <http://researchleap.com/category/>

7. Anexos

7.1. Anexo 1: Guião da entrevista

Introdução

1. Saudações, apresentação própria e agradecimento pela participação.
2. Explicação do propósito do estudo e do anonimato dos dados.
3. Solicitação de autorização para gravar a entrevista.

Informações demográficas

4. Perguntar informações demográficas sobre o entrevistado (idade, ocupação e nível de escolaridade)

Questões introdutórias

5. O que o fez ingressar no marketing digital?
6. Pode partilhar um pouco sobre sua experiência na área do marketing digital?

Questões sobre o fenómeno: retenção de clientes

7. O que é a retenção de clientes?
8. Qual a importância da retenção de clientes para as organizações?
9. Como relaciona a lealdade do cliente e a retenção de clientes

Ações marketing digital para a retenção de clientes

10. Que ações de marketing digital potencializam a retenção clientes?
11. Que canais são mais utilizados para pôr em prática as ações de marketing digital potencializam a retenção clientes?
12. Que métricas são utilizadas para medir o impacto das ações de marketing digital na retenção de clientes?

Desafios e oportunidades

13. Quais são os desafios da retenção de clientes?
14. Quais são as oportunidades futuras no âmbito do marketing digital para retenção de clientes?

Conclusão

15. Agradecer ao entrevistado pela participação e tempo despendido.
16. Informações adicionais e espaço para comentários finais.

ⁱ Uma estratégia de SEM consiste num método de marketing digital que melhora a posição de um website no ranking de resultados dos motores de busca. Este melhoramento é obtido de forma paga e não orgânica, ao contrário do SEO (Raju Tandava et al., 2021).

ⁱⁱ Uma boa estratégia de SEO resulta numa posição prospera na lista de resultados dos motores de busca, como o Google, de forma orgânica e sem custos. Este resultado provém de uma estratégia que abrange componentes como as *keywords*, a otimização de imagens e conteúdo textual, entre outros (Dumitriu et al., 2019).