



Universidade de Aveiro
2014

Instituto superior de Contabilidade e
Administração de Aveiro

**Marcos Paulo
de Almeida Braga
da Costa**

**FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM MERCADOS B2B:
CASO DO SETOR CORTICEIRO PORTUGUÊS.**



Universidade de Aveiro
2014

Instituto superior de Contabilidade e
Administração de Aveiro

**Marcos Paulo
de Almeida Braga
da Costa**

FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM MERCADOS B2B: CASO DO SETOR CORTICEIRO PORTUGUÊS

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizada sob a orientação científica da Doutora Dora Maria de Oliveira Simões Ribeiro Pereira, Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

o júri

Presidente

Prof. Doutora Maria de Belém da Conceição Ferreira Barbosa
Equiparada a Assistente do 1º triénio da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Maria Manuela Cruz da Cunha
Professora coordenadora do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

Prof. Doutora Dora Maria de Oliveira Simões Ribeiro Pereira
Prof. Adjunta da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Um agradecimento muito sentido à minha orientadora, Doutora Dora Simões, pela disponibilidade e dedicação na condução do trabalho. A sua colaboração foi imprescindível permitindo fazer-me refletir e melhorar sobre a construção das ideias e pela aprendizagem que me transmitiu.

À APCOR, pelo apoio prestado na partilha de informação junto dos seus associados.

À minha mãe, pelo apoio que sempre me tem dado.

À minha família, adorável, pela paciência e apoio dado neste percurso de formação.

Especial agradecimento à Doutora Maria João Aibéo Carneiro, pela amizade e pela disponibilidade.

Àqueles amigos do peito, que estão sempre disponíveis, ao Cristiano Pereira, ao Fernando Florim.

Um agradecimento particular para aqueles que sempre se mostraram disponíveis em colaborar: Biblioteca da UA e Biblioteca do ISCA.

Finalmente a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização deste trabalho.

palavras-chave Marketing relacional, fidelização, mercados B2B, CRM, setor corticeiro português.

resumo O aumento da concorrência, a globalização dos mercados, o desenvolvimento tecnológico, a desregulação ou a privatização constituem fatores regressivos na consolidação da carteira de clientes. Por outro lado, os clientes tornam-se cada vez mais sofisticados e mais sensíveis aos preços, menos sensíveis às marcas, mais exigentes e menos leais; ou dispõem de menos tempo e querem melhor qualidade e acessibilidade aos bens e serviços. Os fatores enumerados têm contribuído fortemente para uma maior dispersão dos clientes, conduzindo a menores graus de fidelização.

O CRM (*Customer Relationship Management*) surge como uma ferramenta de gestão, contribuindo para maximizar as relações de troca na comunicação entre as empresas e destas com os seus *stakeholders*, visando alcançar a excelência. O melhor percurso para almejar este objetivo é conhecer quais os melhores clientes e desenvolver com estes uma relação estreita e duradoura por via da implementação de uma abordagem orientada segundo os princípios do marketing relacional.

A presente dissertação enquadra-se num estudo exploratório sobre a relação entre CRM e a fidelização de clientes. O seu objetivo é determinar se a adoção de um sistema de CRM por parte das empresas, em particular em mercados B2B, e mais concretamente no que concerne ao setor corticeiro, permite às mesmas obter maiores níveis de fidelização. Dessa forma, desenvolveu-se um estudo empírico com recurso a questionário via internet e procedeu-se à análise estatística através de SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Os resultados revelam que tendo ou não a empresa implementado algum sistema de CRM, os níveis de satisfação, confiança e compromisso não se alteram significativamente. No entanto, estes três níveis estão fortemente correlacionados, sendo determinantes na prossecução da fidelização.

keywords

Marketing relacional, fidelização, mercados B2B, CRM, setor corticeiro português.

abstract

The increases in competition, the globalization of the markets, the technological developments, the deregulation or privatization are regressive factors in the consolidation of client share.

On the other hand, the clients are becoming more sophisticated and more price sensitive, less label sensitive, more demanding and less loyal; or they have less time and want better quality and access to goods and services. The above factors have contributed strongly to a bigger client spread leading to a reduction in customer loyalty. The CRM became a management tool, helping to maximize the communication relationship between companies and companies with their stakeholders, with the objective of achieving excellence.

The best path to achieve this objective is to know who the best clients are, and to develop with them a long and close relationship, using the development of relationship marketing.

This dissertation illustrates the study of the relationship between CRM and the client's loyalty. The objective of this study is to find out if the adoption of this CRM system by the companies of the cork sector, in B2B markets allows them to achieve bigger levels of loyalty.

Thus, we developed an empirical study using questionnaire via internet and proceeded to statistical analysis using SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

The results show that whether or not the company implemented a CRM system, levels of satisfaction, trust and commitment do not change significantly. However, these three levels are strongly correlated, being decisive in the pursuit of loyalty.

Índice de Conteúdos

Índice de Conteúdos	i
Índice de Figuras	iii
Índice de Tabelas	iv
Siglas	vi
Capítulo I – Introdução	1
1.1 Motivação	1
1.2 Objetivos	3
1.3 Estrutura da dissertação	5
Capítulo II – Estado da Arte	7
2.1 Introdução.....	7
2.2 Marketing relacional	10
2.3 CRM - Gestão de relacionamento com o cliente	19
2.4 Mercados B2B	26
2.4.1 Caracterização do mercado.....	26
2.4.2 Estrutura da força de vendas	31
2.5 Fidelização.....	38
2.5.1 Conceito	39
2.5.2 Fatores determinantes.....	46
2.6 Considerações finais	58
Capítulo III – Estudo Empírico.....	61
3.1 Objetivos de investigação	61
3.2. Método e técnicas de pesquisa	65

3.3. Modelo concetual	69
3.4. Recolha e análise dos dados	70
3.5. Definição da amostra	74
3.6. Apresentação e análise dos resultados	83
3.6.1 Tecnologia de gestão com o cliente.....	83
3.6.2 Gestão do relacionamento com o cliente	89
3.6.3 Satisfação, confiança e compromisso.....	99
3.7. Considerações finais	110
Capítulo IV – Conclusões e Trabalho Futuro	111
4.1. Conclusões finais.....	111
4.2 Limitações e trabalho futuro	117
Referências bibliográficas.....	118
Anexos	126
Anexo 1. Questionário	127
Anexo 2. CRM vs Satisfação, Confiança e Compromisso	133

Índice de Figuras

FIGURA 1: ESTRUTURA E APRESENTAÇÃO DO TRABALHO.....	4
FIGURA 2: MODELO DE CONSTRUÇÃO DE BLOCOS NA FORMAÇÃO RELACIONAL (ADAPTADO DE PEPPERS & ROGERS (2011)).....	13
FIGURA 3: GERIR AS RELAÇÕES COM OS CLIENTES (ADAPTADO DE PEPPERS & ROGERS (2011)).....	18
FIGURA 4: CRM CONTÍNUO (ADAPTADO DE PAYNE (2008)).	21
FIGURA 5: MODELO DE UM SISTEMA DE CRM (ADAPTADO DE WIKI (2014)).....	25
FIGURA 6: MODELO DE GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS (SFM) (ADAPTADO DE KUMAR & REINARTZ (2012)).....	32
FIGURA 7: GESTÃO DO PROCESSO DE VENDAS (ADAPTADO DE DYCHÉ (2002)).	34
FIGURA 8: VANTAGENS E DESVANTAGENS DE OFERTAS HÍBRIDAS (ADAPTADO DE KUMAR & REINARTZ (2012)).	38
FIGURA 9: MODELO DE FIDELIZAÇÃO (ADAPTADO DE DICK & BASU (1994)).....	41
FIGURA 10: MODELO DE FIDELIZAÇÃO BASEADO NA REPETIÇÃO DE COMPRA E ATITUDE RELATIVA (ADAPTADO DE DICK (1994)).	42
FIGURA 11: MODELO CONCEPTUAL DE CONFIANÇA (ADAPTADO DE SEKHON <i>ET AL.</i> (2013)).....	51
FIGURA 12: MODELO OPERACIONAL DE INVESTIGAÇÃO.....	70
FIGURA 13: EMPRESAS QUE POSSUEM CERTIFICAÇÃO.	77
FIGURA 14: USO DE UM SOFTWARE CRM PARA A GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES.....	83
FIGURA 15: SOFTWARE DE CRM UTILIZADO.	86
FIGURA 16:EMPRESAS EM QUE O SOFTWARE DE CRM FUNCIONA EM REDE E EM QUE NÃO.....	86
FIGURA 17: ALOJAMENTO DO SOFTWARE DE CRM E DOS DADOS.	87
FIGURA 18: CANAIS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.	89
FIGURA 19: TEMPO DE ESPERA PARA RESPOSTA A PEDIDOS DOS CLIENTES.	90
FIGURA 20: FREQUÊNCIA DE CONTACTOS EFETUADOS PELA EMPRESA.	92

Índice de Tabelas

TABELA 1: ETAPAS DO PROCESSO DE PESQUISA DE MARKETING (BURNS & BUSH, 2006; LAMBIN, 2000A; MALHOTRA & BIRKS, 2007).....	67
TABELA 2: EMPRESAS POR LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA E ATIVIDADE ECONÓMICA.....	75
TABELA 3: EMPRESAS POR LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA E ESCALÃO DE PESSOAL AO SERVIÇO (INE, 2014).....	77
TABELA 4: NÚMERO DE TRABALHADORES POR EMPRESA.	77
TABELA 5: TRABALHADORES POR EMPRESA.....	78
TABELA 6: EMPRESAS POR RAMO DE ATIVIDADE.	79
TABELA 7: OUTROS RAMOS DE ATIVIDADE.	79
TABELA 8: "PRINCIPAL PAÍS DE EXPORTAÇÃO" VS. "VOLUME DE NEGÓCIOS".	81
TABELA 9: EMPRESAS POR VOLUME DE NEGÓCIOS (EM EUROS).	82
TABELA 10: HABILITAÇÕES ACADÉMICAS DOS RESPONDENTES.	82
TABELA 11: CRUZAMENTO DE VARIÁVEIS "POSSUI CRM" VS "DETÉM CERTIFICAÇÃO".....	84
TABELA 12: EMPRESAS A USAR SOFTWARE DE CRM POR VOLUME DE NEGÓCIOS.	84
TABELA 13: CRUZAMENTO DAS VARIÁVEIS "USO DE SOFTWARE DE CRM" VS "VOLUME DE NEGÓCIOS".	85
TABELA 14 - PRINCIPAIS RAZÕES QUE CONDUZIRAM A EMPRESA À AQUISIÇÃO DE UM SOFTWARE DE CRM.....	88
TABELA 15: CRUZAMENTO DE VARIÁVEIS "USO DE SOFTWARE CRM" VS "DEMORA NA RESPOSTA A PEDIDOS".	91
TABELA 16: CRUZAMENTO DAS VARIÁVEIS "USO DE SOFTWARE DE CRM" VS "FREQUÊNCIA DE CONTACTOS EFETUADOS PELA EMPRESA".....	93
TABELA 17: TIPO DE CONTACTO DA EMPRESA APÓS O ENVIO DA ENCOMENDA AO CLIENTE.	94
TABELA 18: COOPERAÇÃO DA EMPRESA COM OS CLIENTES A DIVERSOS NÍVEIS.	95
TABELA 19: CRUZAMENTO DAS VARIÁVEIS "USO DE SOFTWARE DE CRM" VS "COOPERAÇÃO: PARTILHA DE INFORMAÇÃO COMERCIAL".	96
TABELA 20: CRUZAMENTO DAS VARIÁVEIS "USO DE SOFTWARE DE CRM" VS "COOPERAÇÃO: INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO".....	96
TABELA 21: CRUZAMENTO DAS VARIÁVEIS "USO DE SOFTWARE DE CRM" VS "COOPERAÇÃO: TOTAL PARTICIPAÇÃO EM FEIRAS".	97
TABELA 22: CRUZAMENTO DAS VARIÁVEIS "USO DE SOFTWARE DE CRM" VS "COOPERAÇÃO: AÇÕES DE <i>MERCHANDISING</i> ".	97

TABELA 23: CRUZAMENTO DAS VARIÁVEIS "USO DE SOFTWARE DE CRM" VS "COOPERAÇÃO: DIVULGAÇÃO DA IMAGEM".....	98
TABELA 24: TABELA DE CORRELAÇÕES.....	105
TABELA 25: CORRELAÇÃO DE SPEARMAN ENTRE AS VARIÁVEIS FIDELIZAÇÃO, SATISFAÇÃO, COMPROMISSO E CONFIANÇA.....	106
TABELA 26: CORRELAÇÃO DE SPEARMAN ENTRE AS VARIÁVEIS SATISFAÇÃO, COMPROMISSO E CONFIANÇA.....	106
TABELA 27: VALORES DE ALFA DE CRONBACH.....	107
TABELA 28: MANN-WHITNEY	109
TABELA 29:TABELA: MANN-WHITNEY:	109

Siglas

CRM - *Customer Relationship Management*

B2B - *Business to Business*

B2C - *Business to Consumer*

SFA - *Sales Force Automation*

KAM - *Key Account Management*

SMS - *Short Message Service*

TI - *Tecnologias de Informação*

MRP - *Manufacturing Resource Planning*

ERP - *Enterprise Resource Planning*

Capítulo I – Introdução

Este capítulo inicia-se com uma breve introdução ao trabalho de investigação desenvolvido, destacando-se a pertinência que levou ao desenvolvimento do tema, os objetivos e questões de investigação a que se pretende dar resposta, bem como a estrutura deste documento.

1.1 Motivação

Sabemos que o relacionamento entre cliente e fornecedor a nível B2B (*Business-to-Business*) muitas vezes é fortuito, acabando as empresas por ver reduzido o seu volume de negócios ou pior ainda, perderem o cliente para a concorrência. Nos tempos atuais, o uso de ferramentas informáticas constitui um auxiliar imprescindível para ajudar as empresas a melhorarem o relacionamento com os seus clientes, com o objetivo de manterem relações de longo prazo. O CRM (*Customer Relationship Management*) surge

como sendo um sistema de informação que opera com pessoas, processos e tecnologia no sentido de através deste, se poder interpretar as tendências dos clientes e adequar os produtos ou serviços da melhor forma. Manter elevados níveis de satisfação, confiança e compromisso, pressupõe manter os clientes fidelizados, ou seja, fechar o caminho à concorrência.

Em consequência disto, as empresas tendem a mudar o enfoque da descoberta de mais clientes para a descoberta de meios de conservar e fazer crescer os que têm. No entanto, à medida que as empresas forem dominando melhor a arte de satisfazer e reter os clientes, torna-se por outro lado, mais difícil conseguir atrair novos clientes da concorrência, pois estes tendem a estar mais fidelizados aos seus fornecedores (Kotler, 2011).

Para tentar melhor compreender este fenómeno, numerosos estudos têm vindo a centrar os seus trabalhos nas vertentes relacionais, dos quais sobressaem a análise de fatores associados à fidelização dos clientes. No entanto, focam-se maioritariamente nos mercados B2C. Não se conhece investigação na análise de fatores relacionais que contribuam para a fidelização de clientes, em mercados B2B, e mais particularmente sobre o setor corticeiro.

Por outro lado, efetuada uma análise ao setor industrial corticeiro verifica-se através da APCOR (Associação Portuguesa de Cortiça) que há uma preocupação latente em desenvolver aquilo que a mesma designa de “áreas de intervenção”, assuntos relacionados com serviços de apoio aos seus associados; entre eles, a internacionalização e a qualidade, deixando uma janela de abertura para a área da inovação e desenvolvimento através de parcerias, designadamente com as universidades (APCOR, 2011). Verifica-se que a cortiça é um produto que não é ubíquo, e que sendo esta uma característica exclusiva dos países da bacia do mediterrâneo, julga-se desta forma que, face à atual crise que estamos a viver, a diferenciação a par do *know-how* já existente, são fatores de elevado interesse para o enquadramento deste trabalho de investigação.

Baseado nos fatores anteriormente referidos, verifica-se no meio empresarial a necessidade de desenvolver uma estratégia, assente no marketing relacional, para além

das estratégias desenvolvidas até então cuja preocupação se focam muito na qualidade de produto. Poderemos antever que o marketing relacional será a ferramenta estratégica que permitirá que os pequenos empresários (pelo qual é constituída a nossa indústria portuguesa) possam vingar num mercado altamente competitivo, cujas tendências de consumo evoluem rapidamente e a maior concorrência reside na inércia, falta de visão e ausência de uma estratégia focada no cliente.

Afinal, em última análise a razão da existência das empresas, é o cliente.

1.2 Objetivos

No seguimento do enquadramento do tema e motivação descrita, o objetivo principal deste trabalho de investigação é analisar até que ponto a implementação de um sistema de CRM é determinante na fidelização do relacionamento com os clientes, em mercados B2B, e no caso particular o setor corticeiro português.

Tendo em conta o objetivo delineado, a investigação irá basear-se num estudo exploratório sobre a relação entre CRM e a fidelização de clientes, numa amostra por conveniência, constituída por trinta e cinco empresas portuguesas do setor da cortiça. Desta forma, o principal contributo deste trabalho baseia-se na investigação que permita estabelecer uma relação direta entre a implementação de um sistema de CRM e a retenção de clientes numa perspetiva a longo prazo.

Assim, a questão de investigação a que este trabalho pretende dar resposta é a seguinte:

Será que a implementação de um sistema de CRM contribui para o aumento dos níveis de satisfação, confiança e compromisso determinantes na fidelização do relacionamento com os clientes, em mercados B2B?

Com este objetivo em mente, o processo de construção deste trabalho de investigação (ver Figura 1) inicia-se, como é natural, com a revisão de literatura. Nesta fase, o investigador reúne uma base teórica constituída por autores que sendo reconhecidos pelos seus pares, permitem criar uma base sustentável e credível à investigação a

desenvolver. Neste caso, a revisão de literatura assenta em **quatro** pilares. São eles: marketing relacional, CRM, mercados B2B e fidelização.

No entanto, e de acordo com Santos e colegas (Santos, Fraga, & Subtil, 2007), a finalidade da investigação científica não é apenas um relatório, uma descrição de factos ou um balanço teórico sobre o tema, mas um desenvolvimento, de carácter interpretativo, sobre as leituras realizadas e sobre os dados obtidos. Daí a necessidade de correlacionar a investigação com o universo teórico, que serve de base à interpretação dos dados e aos factos recolhidos.

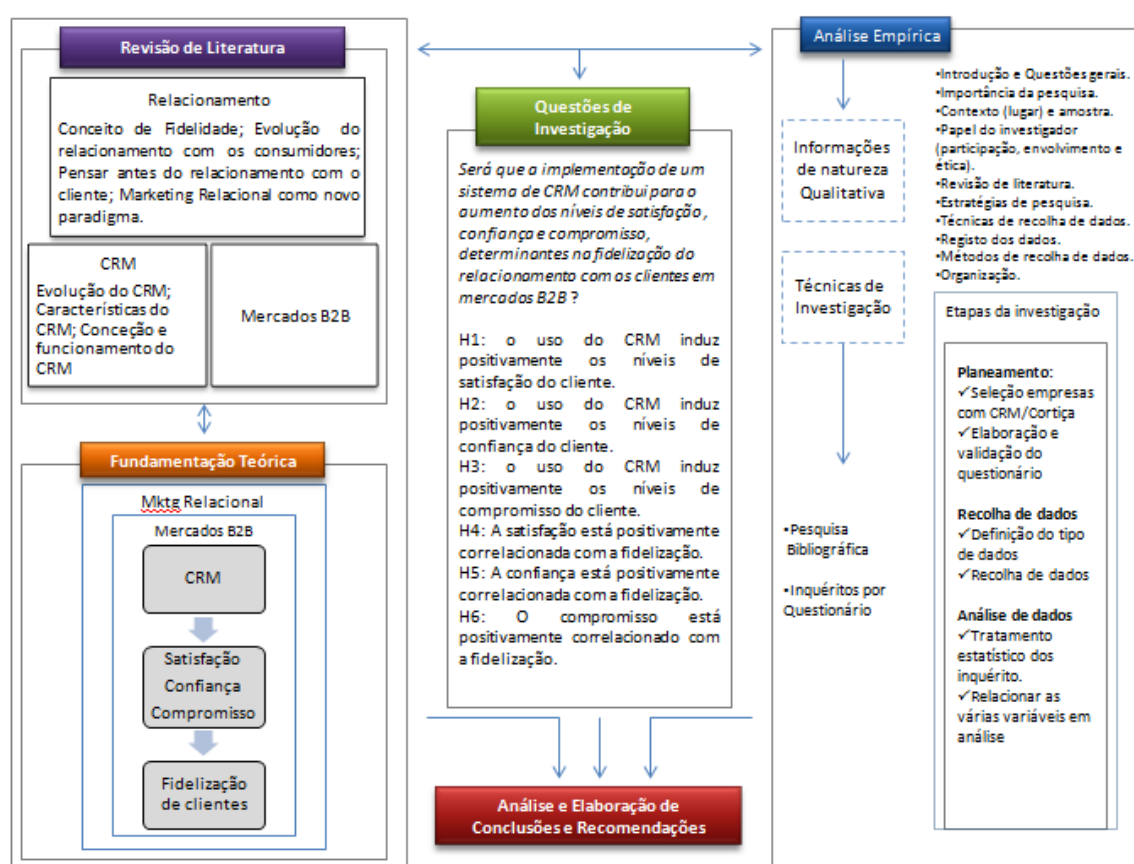


Figura 1: Estrutura e apresentação do trabalho.

A definição da questão de investigação é provavelmente o passo mais importante a ser dado, pois é com base nesta que se definem as hipóteses de investigação e, em consequência, toda a metodologia se desenvolve. Assim, as técnicas de investigação baseiam-se, neste caso, na pesquisa documental e em inquéritos por questionário. As etapas de investigação indicam as fases sequenciais que as mesmas seguem, desde o

planeamento até à análise dos dados. Finalmente, após a análise, com base no cruzamento dos dados, extraem-se as necessárias conclusões.

1.3 Estrutura da dissertação

A estrutura desta dissertação traduz o percurso do trabalho desenvolvido no cumprimento do objetivo de investigação e encontra-se organizada em quatro capítulos.

Assim, neste documento, após o capítulo introdutório em que se justifica a relevância do tema e se apresenta o principal objetivo, o segundo capítulo segue com uma abordagem ao contexto da investigação, através de uma revisão bibliográfica sobre os conceitos subjacentes.

No terceiro capítulo apresenta-se o método utilizado na realização do estudo empírico, bem como uma descrição das atividades desenvolvidas no decorrer do mesmo. Desenvolve-se também a apresentação, análise e exposição dos resultados apurados.

O quarto capítulo encerra a dissertação com a apresentação dos principais contributos para a teoria sobre a implementação do CRM, os seus efeitos na fidelização de clientes, em particular em empresas do setor corticeiro, assim como as implicações que resultaram da análise efetuada e sugestões para investigações futuras.

Capítulo II – Estado da Arte

Este capítulo inicia-se com a reflexão sobre o que leva as empresas a preocuparem-se com a retenção dos clientes. Analisa-se o papel do marketing relacional. Expõem-se as diferentes perspetivas sobre a abordagem na gestão do relacionamento com o cliente. Analisa-se a noção de CRM e qual o seu papel no contexto do marketing relacional. Procede-se à caracterização dos mercados B2B, bem como o contributo da força de vendas na criação e manutenção de laços relacionais. Conclui-se com a análise de fatores inerentes à fidelização, nomeadamente: satisfação, confiança e compromisso.

2.1 Introdução

De acordo com Rosernber e Czepiel (1984) citado em Sheth & Parvatiyar (1995), no período pós-industrial, o aumento da competitividade e intensidade forçou os gestores de marketing a preocuparem-se com a retenção dos clientes. Numerosos estudos indica-

vam que a retenção de clientes era menos dispendiosa do que a conquista de novos clientes. No entanto, alguns estudos mais recentes (p.e., Allen, Reichheld, Hamilton, & Markey, 2006) revelam que a maioria das empresas continua a iludir-se, pressupondo que oferecem aos clientes aquilo que eles querem, mas na verdade não o fazem.

Não obstante tal facto, da análise efetuada à natureza do relacionamento, conclui-se da importância da construção dos fatores associados à confiança e ao compromisso como relevantes para a construção do relacionamento entre as partes por um longo período. Desta forma, assume-se que a partilha de informação tem um papel relevante na construção daqueles dois fatores (Pressey & Mathews, 2000).

Mais tarde, de forma similar, também **Godin (2007), refere que os custos na obtenção de novos clientes são dispendiosos, quer na sua captação, quer na obtenção da confiança do “novo” cliente.** Da mesma forma, para conquistar novos clientes há todo um processo de gestão centrado nas vendas que exige dispêndio de tempo e recursos, designadamente na avaliação, na informação e no processo de fidelização, até se obter a primeira compra do cliente prospetivo. Pode concluir-se assim que o foco não deve ser sobre maximizar o número de clientes, mas sim em manter os atuais e aprofundar as trocas comerciais no sentido de obter destes um aumento em valor¹.

A retenção do cliente constitui assim um processo-chave na obtenção do sucesso da empresa. No entanto, este só é devidamente alcançável através do relacionamento com os clientes, na qual a compreensão mútua das necessidades e desejos são satisfeitos. Assim, a retenção emerge como elemento de análise fundamental face à compra efetuada num só momento. As vantagens traduzem-se no aumento da receita, redução de despesas através da publicidade mais orientada e o passa-palavra como elemento de divulgação (Sääksjärvi, Helléna, Gummerus, & Grönroos, 2007).

Para além da necessidade de reter clientes, Peppers e Rogers (2011) realçam que as trocas de experiências entre os clientes e as empresas são mutuamente benéficas. As

¹ SOW (*Share of Wallet*) é definido como o rácio de gastos totais do cliente com a empresa relativamente aos gastos totais com produtos da mesma categoria a empresas concorrentes (Kumar & Reinartz, 2012, p. 303).

organizações recebem informação dos clientes e em troca podem prestar um serviço que vá mais de encontro às suas necessidades. Esta interação denomina-se de aprendizagem no relacionamento, e pode potenciar o aumento do valor do cliente para a organização.

A questão que se coloca então é que razões levarão os consumidores a envolverem-se em comportamentos de marketing relacional. De acordo com Sheth e Parvatiyar (2000), os consumidores pretendem alcançar maior eficiência nas suas decisões, reduzir a tarefa de processar informação, atingir maior consistência nas decisões tomadas, bem como reduzir os custos associados com escolhas futuras. Mas, o envolvimento dá-se também por questões associadas ao ambiente que os rodeia, nomeadamente, por questões de ordem social, política ou tecnológica.

Do lado das organizações, a emergência por uma abordagem orientada à retenção de clientes, coloca-se também devido a uma **mudança de paradigma organizacional** “forçada”, em grande parte, pelo **surgimento da World Wide Web** (adiante designada por WWW), estando atualmente as práticas de gestão fortemente apoiadas em instrumentos baseados na Internet. Neste contexto, o cliente não pode ser visto como uma entidade isolada. **Este interage com todos aqueles que o rodeiam (*stakeholders*²) formando uma teia de relações (*network*).** Esta nova evidência força a que as organizações deixem de se **centrar em tarefas organizacionais para passarem a centrar-se na gestão das relações.** Está-se, desta forma, a reduzir riscos nas parcerias estabelecidas e a intensificar o relacionamento entre os parceiros.

Finalmente, uma terceira componente tem a ver com o **valor da marca e da carteira de clientes**. Estes ativos, quando bem geridos, alteram substancialmente o valor da empresa (Marques, 2012). O valor da marca é um ativo relevante para a empresa, pois aquele, sob a forma de produto, é muitas vezes o único elemento tangível e tudo o que em si encerra,

² Uma pessoa, grupo ou organização que tenha interesse ou preocupação numa organização. Os interessados podem afetar ou ser afetados por ações, objetivos e políticas da organização. Alguns exemplos dos principais interessados são os credores, diretores, funcionários, governo (e suas agências), os proprietários (acionistas), fornecedores, sindicatos e da comunidade da qual a empresa obtém os seus recursos (“BusinessDictionary.com”, n.d.).

permitindo ligar emocionalmente o consumidor às empresas, favorecer o relacionamento, e por consequência, a retenção dos clientes.

O indivíduo pós moderno exige que a marca cumpra as suas promessas em cada interação, seja através dos seus produtos ou serviços, colaboradores, identidade e comunicação. Uma marca coerente nestas quatro áreas alcançará a confiança e a lealdade (conceito também referido neste trabalho por "fidelidade", com o mesmo significado) do seu cliente, o que permitirá o estabelecimento de relações lucrativas entre marca e pessoas (Lencastre, 2007).

Conclui-se assim que, o cliente seja ele em forma de prospecto ou de carteira, deve ser alvo de preocupação permanente para as empresas. Essa preocupação é mais premente quando estudos concluem que a aprendizagem no relacionamento pode potenciar o aumento do valor do cliente para a mesma. Os custos com a retenção de clientes são menos dispendiosos. Há aumento da receita, redução de despesas por via da publicidade mais orientada e o passa-palavra como elemento de divulgação. O surgimento da WWW força a mudança das práticas de gestão para ir ao encontro das necessidades dos clientes. Finalmente, o valor da marca surge como um ativo importante na sua relação com o mercado, em especial na construção de uma carteira de clientes que gere volume de vendas, e por consequência, valoriza toda a organização empresarial.

No entanto, o surgimento da WWW obriga as empresas a reestruturarem-se. Assim, para dar resposta à crescente complexidade dos mercados, e suportar efetivamente uma estratégia de marketing relacional, são necessárias ferramentas com base numa maior incorporação tecnológica que permitam suportar os processos inerentes, com é o caso do CRM (*Customer Relationship Management*). Julga-se desta forma oportuno efetuar a revisão à noção de marketing e aferir até que ponto esta é sensível às mudanças operadas, quer nos mercados quer no seu posicionamento para com os consumidores.

2.2 Marketing relacional

A relação entre cliente e empresa tem vindo a mudar substancialmente com o passar dos tempos. No passado, as empresas estavam organizadas em torno dos produtos e serviços

que desenvolviam para vender. A produção baseava-se no desenvolvimento tecnológico, na massificação da comunicação, bem como na distribuição em massa. Estes procedimentos caracterizavam o modelo de funcionamento de então, apoiado na revolução industrial. A inovação no produto era central para o sucesso.

Com vista ao aumento de quota de mercado eram desenvolvidas estratégias de gestão apoiadas na massificação da publicidade, com o objetivo de alcançar a maior quota de mercado possível. Como resultado, os produtos tornaram-se, em muitos casos, *comodities*³. Para contrariar este facto desenvolveu-se a marca como forma de substituir o relacionamento das empresas num mercado massificado, e como tal difícil de comunicar eficazmente com os clientes. A marca ajudou a criar credibilidade e a desenvolver carácter distintivo ao produto ou serviço, inculcando o sentido de preferência da marca e gerando entre os consumidores o sentido de lealdade (Peppers & Rogers, 2011).

O início do século XXI surge marcado pela era da interatividade a partir da informação obtida acerca dos consumidores, possibilitando às empresas adquirirem vantagem competitiva, num mercado cada vez mais concorrencial e global (Peppers & Rogers, 2011). Desta forma emerge o marketing relacional como elemento crucial no relacionamento bidirecional, permitindo às empresas captar sinais e tendências de consumo, ajustando a sua oferta de forma mais personalizada.

O marketing relacional visa, segundo Gronroos (1994), estabelecer, manter e desenvolver relacionamentos (lucrativos) com os clientes. No entanto, convém observar que a emergência do marketing relacional deveu-se a importantes fatores, sendo mais relevante referir a crescente dinâmica do ambiente do mercado, marcado pelo surgimento da internet e pela interatividade (com especial relevância para a alteração da natureza comunicacional entre os atores do mercado), que associado à fraqueza do paradigma transacional para explicar a natureza dos relacionamentos entre os atores do

³ Termo de língua inglesa que significa mercadoria e é utilizado para designar bens e às vezes serviços para os quais existe procura, sem atender à diferenciação de qualidade do produto no conjunto dos mercados e entre vários fornecedores ou marcas (Wikipedia, n.d.).

marketing e o reconhecimento de dificuldades na implementação de estratégias de marketing, determinaram o rápido desenvolvimento do marketing relacional (Plakoyiannaki & Tzokas, 2002).

Esta mudança de paradigma levou a que o marketing relacional, reconhecido a partir dos anos 90 (Gummesson, 2004), tenha sido alvo de profunda atenção pelos académicos e estudiosos nesta área. O marketing relacional, num sentido amplo, abrange mercados, sociedade e organização interna, como redes de relações, em que a interação ocorre. É essencial considerar aspetos de relacionamento, não só no plano de marketing, mas também no plano de negócios corporativos exigindo, portanto, a contabilidade de repensar o seu papel. Segundo Gummesson (2004), marketing relacional “é o marketing baseado em interação dentro das redes de relacionamento” (p. 136).

Neste contexto é de realçar o modelo proposto por Peppers e Rogers (2011), baseado na construção de blocos para explicar a evolução da formação de relacionamentos de negócio segundo este novo paradigma. A pertinência da análise do modelo deve-se também ao facto de o mesmo refletir as diretrizes desta investigação, as quais assentam na análise de fatores como a satisfação, compromisso e confiança como indutores de um relacionamento de fidelização.

O modelo apresenta seis blocos relacionais, são eles: a “simetria”, a “equidade”, a “dependência/incerteza”, a “satisfação”, o “compromisso” e a “confiança” (ver Figura 2). Há uma linha que percorre todos os blocos, representando-se no extremo esquerdo a tendência para um relacionamento “discreto” e no extremo oposto a tendência para o relacionamento tido como “relacional”. O posicionamento dos blocos representa o peso da sua influência no relacionamento, quer este seja mais discreto ou mais relacional. Os blocos assumem a sua posição relativa na formação do relacionamento, significando que aqueles mais próximos do fator “relacional” têm mais importância relativamente aos demais blocos para o estabelecimento de relacionamentos duradouros. A caixa curvilínea que precede os blocos contém os antecedentes ou condições para a formação dos mesmos. A caixa que sucede cada bloco apresenta os aspetos do impacto no relacionamento.

O modelo apresentado reflete assim as variáveis chave que são fundamentais para a formação de um relacionamento de negócio. A “simetria” refere-se à qualidade do relacionamento entre os parceiros e reflete o peso de cada um dos intervenientes no processo negocial. A “equidade” está associada a níveis de confiança e compromisso e à capacidade na resolução de conflitos. À “dependência/incerteza”, o relacionamento decorre da partilha no acesso à informação. As variáveis “satisfação”, “confiança” e “compromisso” apresentam-se na segunda metade da linha, transparecendo um carácter mais vincadamente relacional, e portanto determinante para um relacionamento de longo prazo. Níveis de satisfação podem determinar ou não a continuidade da relação. A confiança é um indicador que permite manter a relação. O compromisso é visto como um elemento central do relacionamento (Peppers & Rogers, 2011). Estes três últimos fatores, dada a sua importância no contexto principal do presente trabalho de investigação, são analisados em mais pormenor a seguir.

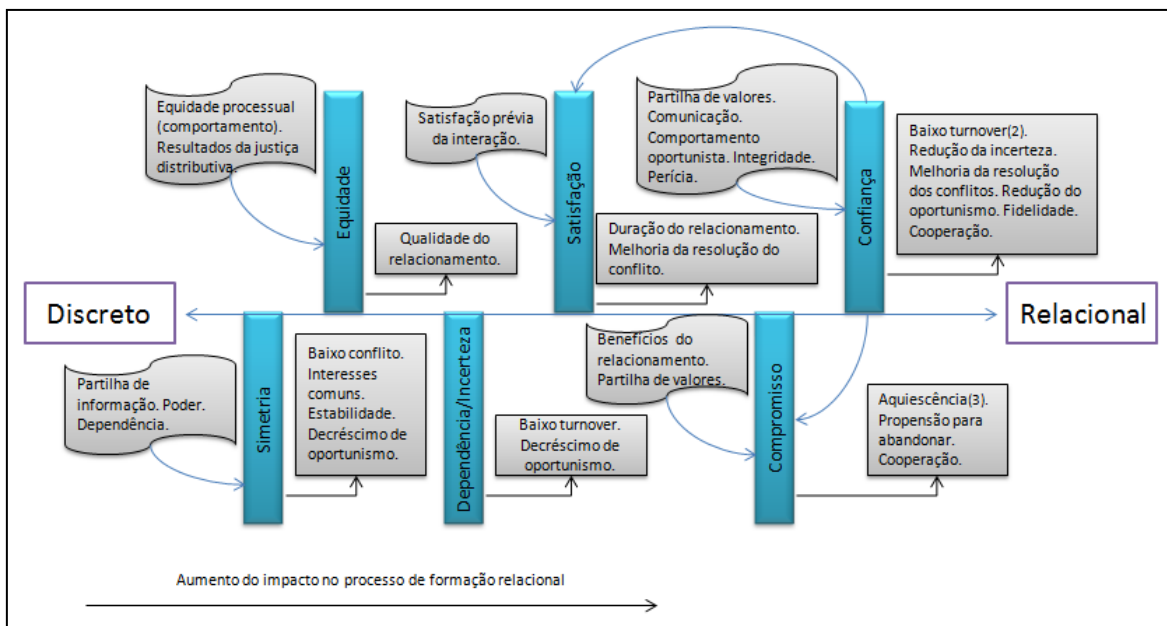


Figura 2: Modelo de construção de blocos na formação relacional (adaptado de Peppers & Rogers (2011)).

Este modelo leva-nos assim a evidenciar uma correlação estreita entre os fatores “satisfação”, “confiança” e “compromisso”, não se apresentando como acontecimentos independentes, mas sim, em que uns são geradores dos outros e vice-versa (interligação). A “satisfação” está mais relacionada com a duração do relacionamento, ou seja, há uma

relação direta entre este fator e o relacionamento de longo prazo. A “confiança” sendo um dos fatores mais relevantes no marketing relacional, é definida como a confiança que uma parte deposita na outra através da credibilidade, duração do relacionamento e integridade, assim como a crença de que a relação produzirá resultados positivos para as partes envolvidas (Peppers & Rogers, 2011). O fator “confiança” baseia-se fortemente na vertente comunicacional, que quando convenientemente desenvolvido produz estímulos positivos no relacionamento, conseqüentemente, levando à redução de conflitos e à eliminação do “oportunismo”. O “compromisso” tem como antecedentes a criação prévia de partilha de valores. Estes depois de estabelecidos, levam a que mais facilmente se desenvolva a cooperação e a partilha de objetivos comuns. A “satisfação”, a “confiança” e o “compromisso” estão portanto na base do surgimento da fidelidade.

Podemos dizer assim que o modelo de Peppers e Rogers (2011) surge como elemento de demarcação do marketing transacional (relacionamento discreto), cuja preocupação se orientava mais para o produto e para a transação, para o marketing relacional mais orientado para a relação com o cliente (relacionamento relacional).

Interessante pode ser também neste ponto atentarmos ao conceito do marketing, e tentarmos perceber se existe algum paralelismo entre a evolução deste conceito e o conceito de marketing relacional. Assim, e segundo a AMA (*American Marketing Association*) citado em Gundlach e Wilkie (2009, p. 259), o marketing, em 1985, era definido como “o processo de planificação e execução da conceção, fixação de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar intercâmbios que satisfaçam os objetivos do indivíduo e das organizações”. Já em 2004, a definição da AMA evoluiu para: “é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes e para a gestão do relacionamento com os clientes por forma a beneficiar a organização e os seus *stakeholders*” (Gundlach & Wilkie, 2009, p. 258). Peter Druker citado por Kotler (2005) acrescenta ainda que o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua, i.e., compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si mesmo.

Depois de uma revisão efetuada em 2007 por uma subcomissão da AMA, a definição foi alvo de um ligeiro ajuste e editada pela AMA em 24 de Dezembro de 2007, da seguinte

forma: “é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” (Gundlach & Wilkie, 2009, p. 262).

Podemos perceber então que inicialmente a visão da AMA assentava numa relação estímulo-resposta entre a empresa e os seus concorrentes, onde os mercados agiam de forma independente descurando a obtenção, por parte destes, de feedback das suas ações: visão unidirecional. Mais tarde, confrontado com a necessidade de interatividade evolui-se então para um novo paradigma. Das três definições de marketing, e não pretendendo dissecar de forma exaustiva, salienta-se a evolução do objeto a que se destina o marketing, evoluindo de “o individuo e as organizações” para “a organização e os seus *stakeholders*” e finalmente “os parceiros e sociedade em geral”. Ora, parece-nos que o objetivo é que a definição tenha uma abrangência o mais lata possível, prendendo-se tal aspiração com fenómenos como a globalização ou as novas tecnologias de informação, passando a ser importante a relação desenvolvida com os atuais e futuros compradores de bens e serviços. Daí o emprego das palavras “consumidores” e “clientes”, denotando a necessidade de se estabelecer uma relação que perdure no tempo. A palavra “troca” assumida pela AMA em 1985, excluída da definição em 2004, volta a integrá-la na revisão de 2013.

O enunciado anteriormente parece-nos ir completamente de encontro ao conceito de marketing relacional, que já cedo era referido por Gronroos (2004) como baseando-se em três fatores: comunicação, interação e valor. A comunicação surge como um pilar essencial, destacando-se como principais meios a publicidade, o marketing direto e as promoções. Estes meios são vistos como elementos centrais no “transporte” da comunicação, funcionando nos dois sentidos, isto é, através da comunicação bidirecional podemos captar a evolução de novas tendências e gostos, possibilitando desta forma à empresa ajustar os seus bens/serviços. A interação baseia-se no princípio de que só é possível ter um relacionamento de longo prazo com os clientes, quando ocorre a comunicação em ambos os sentidos. O produto é tido como um elemento central do marketing-mix (Jobber, Lancaster, & Jamieson, 2011) necessitando de ser alavancado com os seus elementos para o desenvolvimento de uma relação de longo prazo. Assim, numa

abordagem de relacionamento com o cliente, este é colocado como elemento central no processo de marketing. O processo base de criação de valor é parcialmente criado com o cliente e transferido para este. Assenta na criação e desenvolvimento do produto ou serviço, informação e outros elementos adicionais, que por sua vez são convertidos na percepção de valor para o cliente.

No seguimento desta análise de valor, faz-se a extrapolação para factos reais para melhor compreensão. Assim, a sociedade contemporânea preocupa-se cada vez mais com aspetos que relacionam o produto com os valores que o sustentam. Significa que, nos tempos atuais é cada vez menos tolerável pela sociedade a associação de marcas à exploração da mão-de-obra humana, ao abate de árvores das florestas tropicais, à contribuição para o aumento do efeito de estufa, passando pela segregação racial, ou mesmo desperdício de recursos naturais como a água. Gronroos (2004) reforça esta ideia ao afirmar:

“Se a firma não entende este aspeto do sistema de valor do cliente e a gestão do processo de valor (este processo pode ser rotulado como a cadeia de valor do cliente), produtos, serviços, informação e outros elementos do processo de interação, não podem ser desenvolvidos e oferecidos de forma satisfatória e o valor para o cliente não poderá ser criado com sucesso.” (p. 103)

Conclui-se pois que o sucesso da venda de bens/serviços assenta na articulação entre os vários agentes envolvidos no processo, tendo como preocupação gerar valor para o cliente. Dessa forma, a interação comunicacional entre ambas as partes (produtor-consumidor) deve ter lugar com vista à partilha de conhecimentos, gerando pontos de aproximação entre as partes (Gronroos, 2004). Mais recentemente, a definição de Rouse (2012) reflete bem a evolução destas ideias, ao argumentar que o marketing relacional deve ser projetado para desenvolver ligações fortes com os clientes, fornecendo-lhes informações diretamente adequadas às suas necessidades e interesses, e promovendo a comunicação aberta. Esta abordagem, geralmente, evidencia-se num aumento da atividade boca-a-boca e numa vontade, por parte do cliente, para fornecer informações à organização.

Aproximar as partes, gerando pontos de consenso passa pelo desenvolvimento de um relacionamento mútuo, interativo e iterativo, desenvolvendo o seu próprio contexto de uma forma cada vez mais enriquecedora. O relacionamento deve prover um benefício em curso para ambas as partes; deve mudar o comportamento de cada uma das partes para com a outra parte; e deve ser único, ser exclusivamente diferente de um conjunto de participantes para outros. Na visão mais uma vez de Peppers e Rogers (2011), quanto mais efetiva e bem-sucedida é a relação, maior é o nível de confiança gerado. Percebe-se que a interatividade e a partilha, exercidos em ambos os sentidos, reforçam a relação entre duas entidades que se entrelaçam no sentido de gerarem sinergias positivas ao desenvolvimento do negócio. Daí surge a reciprocidade como elemento de ligação dos comportamentos entre as partes.

Assim, para a organização, a construção do relacionamento com o cliente deve passar por identificar e reconhecer os diferentes clientes, naquilo que os tipifica (individualiza), e no que os diferencia. As organizações devem ter a capacidade de construir “confiança”, agindo em prol dos interesses dos clientes, bem como dos seus próprios interesses.

Entende-se também que, para as organizações tratarem os seus clientes de forma diferenciada, devem adaptar-se às suas necessidades individuais. O marketing relacional, como filosofia de gestão, desenvolve então a sua ação tendo como princípio o foco nos clientes. Tudo se centra neles e para eles são direcionados os esforços (meios técnicos, humanos e financeiros) das organizações. Na sociedade contemporânea novos desafios surgem e obrigam as organizações a reverem a sua estratégia, implicando que as organizações sejam capazes de explorarem novas formas de comunicação. Essas formas de comunicação passam, segundo Peppers e Rogers (2011), pela construção e gestão do relacionamento com o cliente, na qual distingue quatro fases: identificação, diferenciação, interação e customização (ver Figura 3).

A primeira fase – identificação - visa identificar hábitos, preferências e características que tipifiquem o cliente. Significa que a organização deve identificar as necessidades do cliente, para que possa responder às suas necessidades mais específicas, mas também ser conhecedora da pessoa com quem negocia (ou se relaciona com esse fim). A informação recolhida deve, sempre que necessário, ser atualizada (monitorização).

A fase da diferenciação baseia-se em identificar os diferentes níveis de valor que o cliente tem para com a organização, assim como as suas necessidades. Os diferentes clientes têm diferentes níveis de valor para a empresa fornecedora. Assim, esta estará melhor preparada para concentrar os seus recursos naqueles que lhe trazem mais receita.

A fase de interação, centrada no cliente, baseia-se em desenvolver e manter um registo dos contactos com os clientes para que não se repitam as mesmas questões, bem como permitir ter uma melhor visão sobre o que foi falado, adequando de forma mais eficaz a próxima conversa a ter com o cliente.

A última fase - customização - diz respeito a produzir um fato à medida do cliente, ou seja, adaptar os produtos ou serviços em função das necessidades individuais e de acordo com o valor que o cliente representa para a organização.

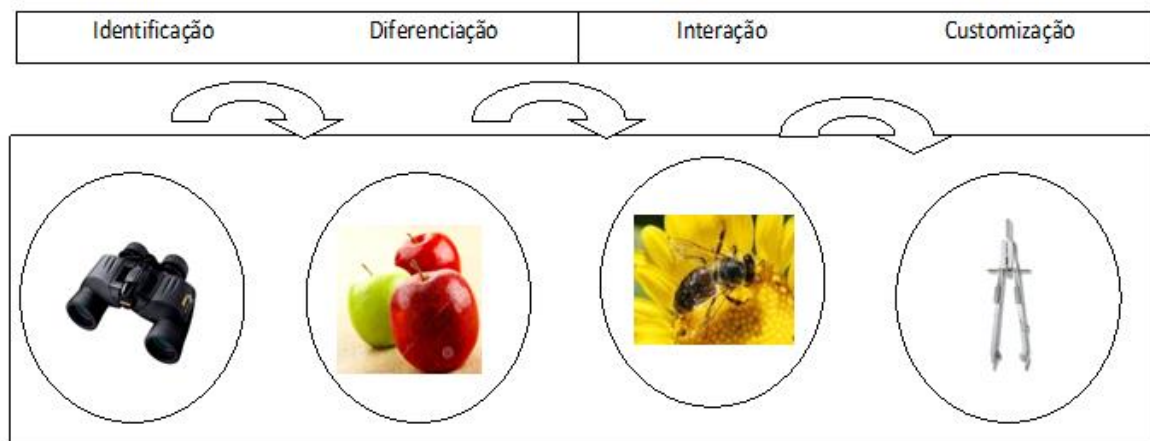


Figura 3: Gerir as relações com os clientes (adaptado de Peppers & Rogers (2011)).

Neste enquadramento, Payne (2008) destaca 3 princípios-chave de relacionamento com o cliente: (1) desenvolver com o cliente um relacionamento de longo prazo; (2) desenvolver relações com os *stakeholders*; e (3) ver o marketing como uma função transversal na empresa, envolvendo todos os departamentos da mesma, desde as compras, logística, produção, armazenamento, finanças, marketing e vendas, investigação e desenvolvimento, entre outras. Este autor salienta ainda que a gestão do relacionamento com o cliente deve valorizar as trocas comerciais com os clientes numa base de equilíbrio, ou seja, proporcionar a entrega de valor ao cliente de acordo com o segmento a que pertence.

Todas estas considerações à volta do conceito de marketing relacional e de como imergiu do marketing levam-nos à necessidade de uma definição que sirva de base a este trabalho. Embora existam na literatura, como se verificou nos parágrafos anteriores, um leque variado de considerações sobre o conceito, destacamos aqui a de Gummesson (2008) que nos parece refletir melhor a nossa visão. Assim, marketing relacional:

“(...) é o marketing baseado em relacionamentos, redes e interação, reconhecendo que o marketing é incorporado na gestão total das redes de venda da organização, do mercado e da sociedade. É dirigido para um relacionamento em que ambos ganham (win-win) a longo prazo e a criação de valor entre as partes envolvidas. Transcende as fronteiras entre funções e disciplinas especializadas.” (p. 39)

O marketing relacional baseia-se acima de tudo no conhecer, identificar, caracterizar e promover a construção de relacionamentos duradouros assentes na interação com o “cliente”. Para este facto surge a necessidade de ter um suporte informático capaz de responder à gestão das mudanças comportamentais geradas, quer nas empresas, mercados, ou consumidores. O aparecimento do CRM (*Customer Relationship Marketing*) como suporte informático, permite agilizar a obtenção e tratamento de dados, e a sua interpretação e posterior adequação ao perfil de cliente. A sua finalidade é criar partilha de valor através do relacionamento, por forma a promover e identificar clientes com valor para a empresa. Identificadas as tipologias de clientes, através da segmentação, adequam-se estratégias de gestão com vista a criar e partilhar relações de longo prazo: esse é o contributo central do CRM como veremos a seguir.

2.3 CRM - Gestão de relacionamento com o cliente

Para que todas as organizações reconheçam e usem o conceito de uma forma consistente, a noção de CRM deve ser unificada. Assim indicam-se a seguir algumas definições para no final se tecer aquela que irá suportar a base teórica desta investigação.

Por exemplo para Brown (2001), CRM define-se como uma estratégia de negócios que visa entender, antecipar e administrar necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma organização. É uma jornada de estratégias, processos e mudanças organizacionais

pelas quais a empresa deseja administrar melhor o seu próprio entendimento acerca do comportamento dos clientes. Numa visão já mais orientada à tecnologia, Gummesson (2004) refere-se a valores e a estratégias do marketing relacional, com particular relevância no relacionamento com o cliente, transformado em aplicação prática.

No geral, parece que a maioria (p.e., Chen & Popovich, 2003) entende o CRM como a base tecnológica para a prática do marketing relacional, baseando-se portanto na combinação de pessoas, processos e tecnologia - sistema de informação - que procuram compreender os clientes das empresas. Trata-se de uma abordagem integrada no relacionamento com o cliente, que por sua vez pode potenciar maior rentabilidade quando associada à fidelização de longo prazo. No entanto, como qualquer sistema de informação, para que a implementação tenha sucesso, não basta adquirir o *software*. É também necessário que a empresa tenha uma visão global e integrada, envolvendo a interdisciplinaridade entre os departamentos da organização e a formação adequada do pessoal.

Zablah e colegas (Zablah, Bellenger, & Johnston, 2004) reforçam que CRM orienta-se para a criação de um mercado inteligente, que as empresas podem influenciar, para construir e sustentar um portefólio, maximizando as receitas resultantes da gestão do relacionamento com os clientes. CRM visa assim integrar pessoas, processos e tecnologia com vista a maximizar as relações com os clientes. Sendo o seu principal objetivo maximizar o valor do cliente durante o seu período de vida útil (Finnegan & Willcooks 2007).

Segundo Payne (2008), o uso de processos funcionais criados tem a ver com a abrangência da função do marketing nas organizações, ou seja, pretende-se mudar de uma visão de marketing que objetivava otimizar os *inputs* e era orientada para os resultados, para uma visão que visa otimizar os *outputs* e orienta-se para o mercado. De forma prática, está-se a querer que estes processos funcionais cruzados reflitam uma cultura e clima organizacionais, baseados na partilha de ideias assentes na colaboração e cooperação entre todos os departamentos. Esta ideologia vem reforçar uma vez mais a crença que CRM é construído com base nos princípios de marketing relacional (envolvimento a que chamamos interação, entre os colaboradores e destes para o

ambiente externo), assente na emergência das novas tecnologias de informação. A Figura 4 reforça a visão integrada acerca do posicionamento do CRM, ou seja, deixa de se orientar para o plano tático, passando a estar mais orientado para o plano estratégico, falando-se numa abordagem holística.

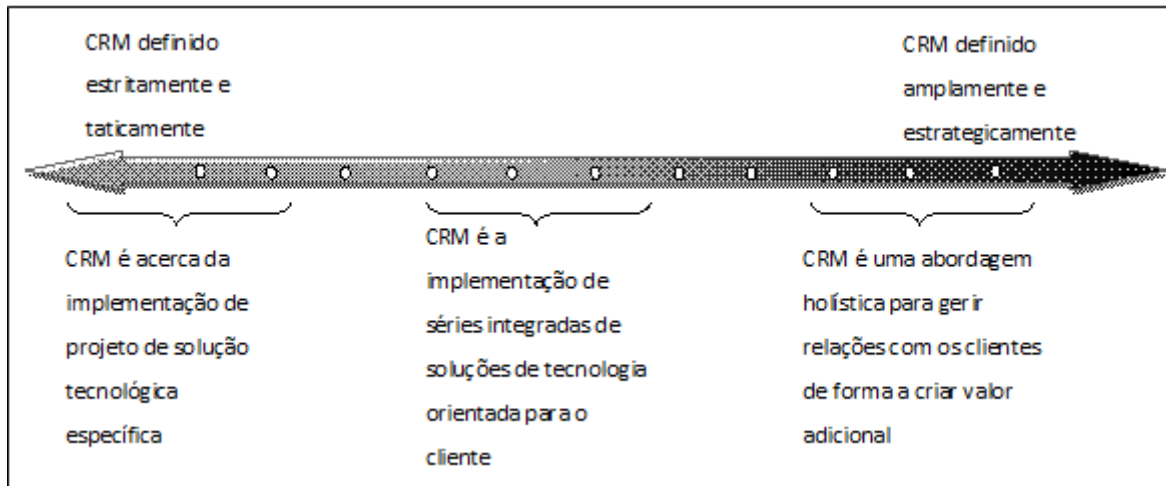


Figura 4: CRM contínuo (adaptado de Payne (2008)).

CRM não é então simplesmente uma tecnologia de informação (software, hardware, bases de dados e redes de telecomunicações) para o problema de obter o cliente certo e crescer com ele. Apoia-se, mais que tudo, numa visão estratégica corporativa da natureza do valor do cliente, num ambiente baseado na interação entre os diferentes departamentos das organizações, mas também na gestão cuidada da informação e na sua aplicação (Payne, 2008).

Também Peppers e Rogers (2011, p. 7) defendem que CRM é acima de tudo “uma estratégia de negócios de toda a empresa para a gestão do relacionamento com o cliente, com a finalidade de atingir objetivos específicos, desenvolvendo ações específicas para o cliente”. Refere no entanto a visão redutora de alguns gestores, que vêem o CRM apenas como uma tecnologia ou solução de software que ajuda a registar dados e informação acerca dos consumidores, para proporcionar um melhor serviço ao consumidor.

Foquemo-nos então no papel do CRM perante o posicionamento do marketing relacional. Uma tarefa fundamental do CRM é identificar os diferentes tipos de consumidores e desenvolver estratégias com base na interação. Pretende-se desenvolver relações com

clientes que permitam obter maior rentabilidade, filtrando aqueles que se tornam menos rentáveis para a empresa (Kumar & Reinartz, 2012). Das diferentes noções de CRM enunciadas, todas têm um denominador comum: conhecer o cliente. No entanto distinguem-se perspectivas distintas. Uma em que a noção de CRM passa pela cooperação, estratégia e abordagem integrada; ou seja, está latente uma preocupação em que o cliente é analisado num contexto mais global, isto é, relacionar a comunicação interdepartamental das empresas e relacioná-la com o ambiente externo do qual fazem parte as características e comportamentos dos clientes e *stakeholders* (Chen & Popovich, 2003; Payne, 2009; Peppers & Rogers, 2011). Outra perspectiva, segundo Brown (2001) tem um posicionamento proativo sobre como deve ser o papel do CRM na gestão com o cliente, introduzindo na sua noção as palavras “antecipar” e “clientes potenciais”. Revela assim um aspeto fundamental: uso do registo histórico sobre o cliente para prevermos comportamentos futuros. Justifica desta forma que só assim é possível rentabilizar meios e recursos, eliminando desperdícios e permitindo uma ação mais focada no cliente, e como tal imprimindo maior eficácia à gestão.

No entanto, o CRM pode ser analisado numa perspectiva mais economicista, ou seja, a de que permite analisar dados que nos levam a identificar aqueles clientes mais rentáveis, e podermos desta forma exercer sobre estes uma maior pressão sobre as vendas. Ainda assim, parece-nos que esta visão vai também no sentido de definições já enunciadas anteriormente, i.e., de que o CRM se orienta à “maximização de receitas”, “maximização de relações” e “filtrar clientes que se tornam menos rentáveis” (Finnegan & Willcooks, 2007; Kumar & Reinartz, 2012; Zablah *et al.*, 2004). Esta visão mais economicista não deixa no entanto de ser controversa, dado que um sistema de CRM permite recolher dados e tratá-los para que se possam tomar decisões de apoio à gestão. O valor do cliente deve ser tratado numa base quantitativa, mas também qualitativa. Devemos observar o interesse em reter clientes sob o ponto de vista estratégico para o negócio. Assim, o diagnóstico que nos é dado pelo CRM não se encerra no espaço e no tempo; é, antes de mais, um processo continuado de relacionamento que envolve máquinas, meios humanos e financeiros, e do qual o marketing relacional desenvolve um papel fulcral em parceria com o sistema de CRM.

Uma ilação importante que podemos também extrair é que o CRM não deve ser visto de forma estrita, ou seja, como uma aplicação meramente informática; é mais que tudo uma plataforma para gerir a informação num contexto global e ao mesmo tempo interativo. Pressupõe a participação de todos colaboradores das organizações, bem como a comunicação para o exterior (*stakeholders*), num processo comunicacional bidirecional e interativo voltado para os clientes. Afinal a razão de ser das empresas.

Ainda, Chen & Ching (2007) referem que CRM funciona como uma alavanca nas TI, com vista a adquirir, compreender e satisfazer as necessidades e expectativas, com o objetivo último de manter relações de longo prazo através de programas de fidelização. Referem como características centrais do CRM: a atração, o desenvolvimento e a manutenção. Esta última fase – manutenção - envolve a construção de lealdade nos dois sentidos. Reforça assim a ideia de que o CRM permite identificar os clientes mais valiosos, permitindo responder às suas necessidades através da customização de produtos ou serviços. Desta forma, o CRM melhora a capacidade de reter e construir lealdade com o cliente.

Com base nos princípios enunciados, pode-se afirmar que o relacionamento com o cliente através do CRM, visa melhorar o serviço prestado, implementar e melhorar estratégias nos relacionamentos, oferecer valor ao cliente, maximizar a relação com este e ter uma visão global do negócio perspetivando com o cliente uma relação de longo prazo (daí se falar em período de vida útil).

Os investigadores ainda não chegaram a um consenso sobre a identificação de um enquadramento conceptual e funcional de CRM. No entanto, pensamos que pode ser entendido como um conjunto de meios e processos que as organizações desenvolvem tendo por base o seguinte denominador comum: conquistar, reter e maximizar as relações com os clientes. Percebendo-se desta forma que a entrega de valor ao cliente, em primeiro lugar, apoia-se numa visão mais global e integrada da organização (relativamente ao meio com a qual interage).

Face ao exposto, destacamos, no âmbito deste trabalho de investigação, a noção de CRM desenvolvida por Payne (2008), por nos parecer refletir bem o nosso entendimento e ser tão abrangente quanto necessário. Assim:

“CRM é uma abordagem negocial que procura criar, desenvolver e lançar relacionamentos com clientes cuidadosamente selecionados com o objetivo de desenvolver o valor do cliente, obter lucros corporativos, bem como maximizar o valor da carteira de clientes. (...) CRM unifica o potencial por novas tecnologias e novas formas de pensar o mercado com vista à construção de relações de longo prazo rentáveis.” (p. 22)

O CRM foi desenvolvido com a finalidade de ajudar as empresas a melhorar o seu desempenho com os seus clientes, no entanto, a sua análise ficará mais completa através da compreensão da forma com está estruturada sob o ponto de vista tecnológico. Assim, um sistema de CRM estrutura-se em três níveis de suporte (ver Figura 5). São eles: operacional, analítico e colaborativo (Payne, 2008; Wiki, 2014).

CRM Operacional constitui a área mais visível de contacto com o cliente. É uma área que compreende a automação de processos que envolve o *front-office*, *back-office* e *mobile-office*. Visa suportar a automação da força de vendas, do marketing e do serviço ao cliente.

CRM Analítico é a área mais cerebral do cômputo do sistema. Tem por missão captar, armazenar e proceder à interpretação dos dados. Usualmente estes dados provêm da área operacional. O tratamento dos dados é efetuado de acordo com as diretrizes da direção comercial; no entanto, o objetivo a alcançar visa adequar soluções com os atuais e potenciais clientes, por forma a construir relações de longo prazo.

CRM Colaborativo corresponde à integração entre as aplicações internas e externas, agilizando as transações e interações entre os clientes e a organização. Pressupõe a interação entre clientes, a empresa e os colaboradores.

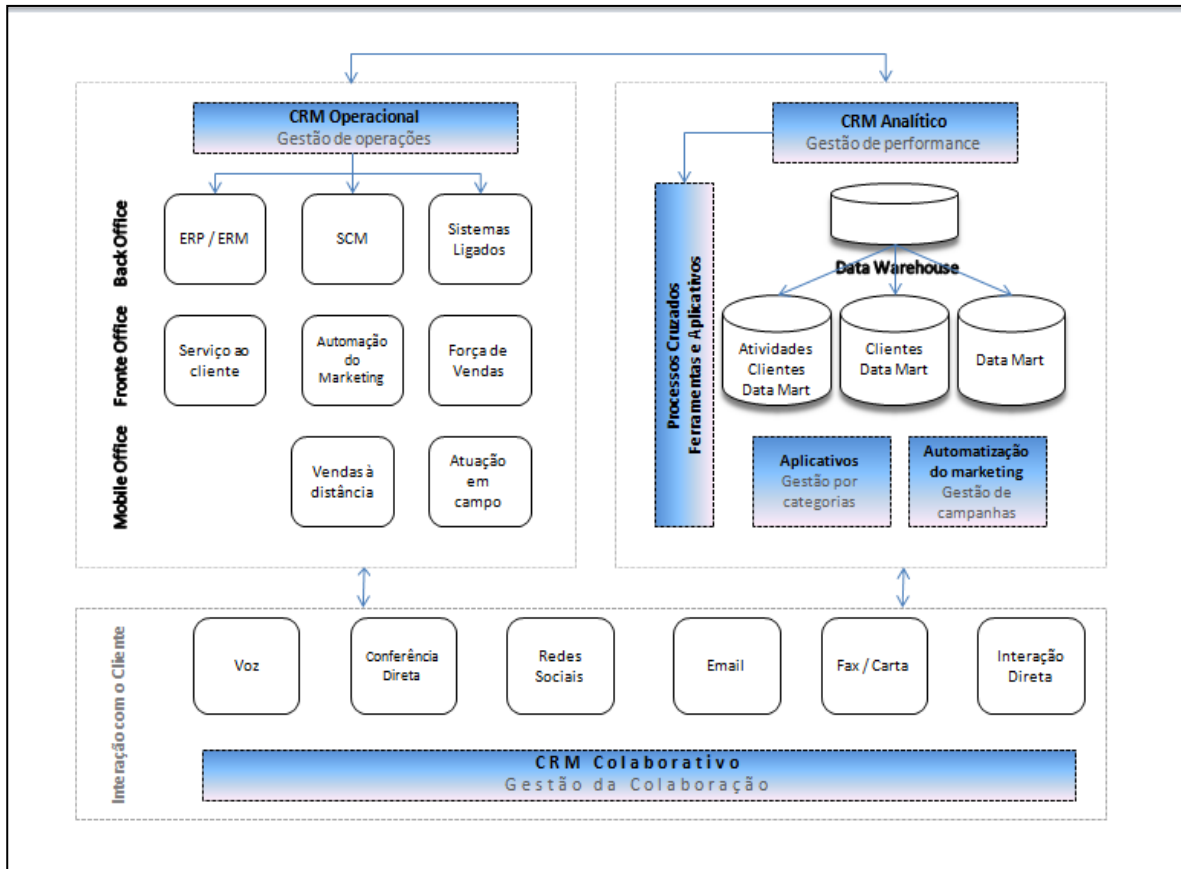


Figura 5: Modelo de um sistema de CRM (adaptado de Wiki (2014)).

As três áreas funcionais de um sistema de CRM funcionam interligadas, partilhando a informação entre si. O CRM colaborativo permite que os clientes contactem a empresa através de vários canais; o CRM operacional funciona como a linha da frente da empresa permitindo obter e interpretar as necessidades dos clientes; e o CRM analítico permite analisar as necessidades dos clientes e adequar as necessárias soluções, numa tendência cada vez mais personalizada (Payne, 2008).

Nos mercados B2B (*Business-to-Business*) o valor das transações é muito elevado assumindo-se como especial importância no investimento das relações com os clientes. No âmbito do CRM operacional destaca-se a automação da força de vendas (SFA - *Sales Force Automation*), como estrutura de vendas capaz de desenvolver essas relações entre cliente e fornecedor, alimentando um diálogo permanente capaz de gerar valor para a empresa sem no entanto deixar de ter como objetivos a satisfação, a confiança e o compromisso gerando e mantendo relações de longo prazo.

2.4 Mercados B2B

As empresas que operam em mercados de troca de bens e serviços a nível industrial necessitam de utilizar outros produtos ou serviços como *inputs* para a sua laboração, que por sua vez são transformados em produtos acabados e/ou semiacabados para serem vendidos a outras unidades fabris. Os mercados B2B apresentam uma elevada interação, com a particularidade de dependerem uns dos outros para o sucesso da venda. As diferenças encontradas entre os mercados B2B e B2C (*Business-to-Consumer*) centram-se na sua natureza e diversidade da procura. Lidar com mercados complexos pressupõe então elevada capacidade para gerir as relações numa perspetiva de longo prazo, dado nestes mercados as relações de troca serem também relações de interdependência.

2.4.1 Caracterização do mercado

O mercado B2B apresenta características distintivas do mercado B2C e de outros mercados. O mercado B2B caracteriza-se assim pela aquisição e troca de bens e serviços entre empresas. Traduzindo-se as suas especificidades em quatro vetores. São elas: (1) a natureza e complexidade dos produtos ou serviços; (2) a natureza e diversidade da procura (procura derivada); (3) o menor número de clientes, mas de maior valor; e (4) relacionamentos mais colaborativos entre comprador e vendedor (Kotler & Pfoertsch, 2006b).

A nível interno, as fronteiras entre as várias funções serão mais indefinidas, como no caso das vendas, compras e desenvolvimento do produto. Verifica-se o envolvimento de vários departamentos no processo de compra/venda. O caso do departamento de I&D (Investigação e Desenvolvimento) que pode dar um contributo importante para as vendas, esclarecendo as vantagens dos produtos. Também o maior número de pessoas dentro da organização que participa na tomada de decisão torna-o mais complexo. Verifica-se que cada elemento da organização contribui com as suas experiências acumuladas. É também neste quadro que se desenvolvem as relações de trabalho em rede, tornando o processo mais complexo (Leek, Naudé, & Turnbull, 2003).

Segundo Kotler e Pfoertsch (2006b), a natureza e complexidade de produtos ou serviços obriga a que devam ser consultados especialistas qualificados. Esta consulta abrange as compras, a logística, a área financeira, a área comercial e as vendas, entre outros departamentos. O *timing* da compra, a quem comprar ou quem participa no processo de compra, obriga a uma séria ponderação, pois esta, por parte de uma organização, envolve todos os elementos a ela ligados, direta ou indiretamente. Quanto maior o custo e o risco envolvidos na compra, mais departamentos e mais especialistas são chamados para participarem no processo de decisão. Em oposição, a compra de produtos ou serviços de consumo pode ser adquirida com pouca ou nenhuma especialização.

A natureza e diversidade da procura (procura derivada) resultam da incorporação de vários produtos que compõem o produto final. Assim, por exemplo, a compra de uma garrafa de vinho por parte de um comprador implica que a empresa engarrafadora, a montante, compre rolhas a uma outra empresa para as suas garrafas. Como a maior parte das organizações produz um número limitado de produtos ou serviços, a mudança na procura obriga a uma reorganização de toda a cadeia de produção (situada a montante). Assim e de acordo com Kotler e Pfoertsch (2006b), o efeito de “onda” criado pela alteração da procura, determina a conseqüente alteração de processos de produção (e outros).

Outro desafio importante no contexto dos mercados B2B decorre do facto de a maioria serem caracterizados por um menor número de compradores, que compram em muito maior quantidade; e da participação de muitos *stakeholders* no processo de compra, cujo período de tempo se pode estender por semanas ou anos (Gary Lilien et al., 2010). Nestes mercados verifica-se que o poder das empresas sobre os seus fornecedores é gigantesco, só comparável àquele detido pelos retalhistas relativamente ao mercado B2C (como é o caso dos hipermercados sobre os seus fornecedores).

Além disso, nos mercados B2B, identificar o comprador de um bem ou serviço não é tarefa simples, pois é necessário saber quem assina o documento de compra. Percebe-se que as organizações têm uma hierarquia da qual se identificam diferentes funções e diferentes níveis de responsabilidade. Segundo Peppers e Rogers (2011) é importante saber-se quais os atores (*players*) envolvidos no ato de compra. A abordagem mais

correta no cenário B2B é pensar todos os elementos (da hierarquia organizacional) como fazendo parte de um todo e constituírem a base de clientes. No entanto, os autores referem que o maior desafio é identificar o utilizador final do produto. No mercado B2B, as empresas podem vender produtos ou serviços que impliquem informação técnica mais detalhada ou assistência regular, ou mesmo fornecimento de consumíveis (p.e., tintas, produtos químicos, brocas, etc.). No entanto, face às especificidades dos produtos vendidos pode-se, com relativa facilidade, identificar o cliente final da empresa. Nestes mercados é importante conhecer todos os elementos da organização envolvidos, direta ou indiretamente, no ato da compra. Para Peppers e Rogers (2011) existem abordagens que permitem conhecer e identificar os intervenientes na compra através de reuniões, participação em eventos, troca de cartões-de-visita, patrocínio de eventos.

Incluindo as características já citadas acima, Kotler (2005) sumaria um conjunto de fatores que caracterizam de forma mais completa os mercados B2B. São eles:

- Comprador de maior dimensão - um pequeno número de empresas é responsável pela maioria das compras em muitos setores.
- Concentração geográfica de compradores - algumas indústrias localizam-se concentradas no território, como é o caso da indústria da cortiça, indústria química, naval, dos moldes, do têxtil, das telecomunicações, automóvel, etc.
- Procura inelástica de muitos bens e serviços empresariais - não é sensível ao preço, significando que a quantidade adquirida mantém-se relativamente estável perante oscilações de preços. Dessa forma, a indústria, no curto prazo, não é afetada pela oscilação de preços, porque as empresas não conseguem fazer mudanças rápidas no seu processo produtivo.
- Procura oscilante - a procura por produtos industriais tende a ser mais volátil que a procura por produtos de consumo. Um aumento na procura pode determinar a necessidade de novas ou maiores instalações industriais para fazer face a novas necessidades de mercado.
- Compra profissional - agentes de compra treinados seguem políticas, normas e exigências da organização para a aquisição de bens empresariais. Muitos dos instrumentos de compra, como os contratos, não são comuns em compras de

produtos de consumo (p. e., a aquisição de placas de aglomerado de cortiça para o revestimento e isolamento de edifícios).

- Vários contratos de compra/venda - em virtude do facto de um número maior de pessoas estar envolvido no processo, vários contratos são necessários para que se assegurem a maioria dos pedidos, e os ciclos de venda podem levar anos.
- Compra direta - os compradores empresariais geralmente compram diretamente aos fabricantes, e não por meio de intermediários. Isso ocorre, em especial, com bens ou serviços tecnicamente mais caros.
- Reciprocidade - os compradores empresariais geralmente escolhem os fornecedores que compram os seus produtos.
- *Leasing* - muitos compradores empresariais financiam equipamentos em vez de comprá-los à vista, a fim de reter capital, ter acesso aos produtos mais recentes, receber melhores serviços e conseguir vantagens fiscais. A empresa que financia geralmente obtém mais lucro e vende a clientes que não teriam condições de comprar à vista.

Além de todas as especificidades relatadas anteriormente, também, como em outros mercados, os mercados B2B têm vindo a confrontar-se com desafios importantes especialmente devido ao advento da internet e à conseqüente globalização de mercados. Leek, Naudé e Turnbull (2003) identificam um conjunto de fatores (externos e internos) que têm levado à mudança nos relacionamentos de negócio, em particular, nos mercados B2B, verificada desde os anos 70. Assim:

- Fatores externos - com impacto na forma como nos relacionamos no mundo dos negócios, incluindo alterações no tecido industrial, informação tecnológica, globalização e mudança nas expectativas dos consumidores.
- Fatores internos - verificando-se um declínio no negócio mundial dominado pelas empresas baseadas na manufatura, que detinham um papel considerável no desenvolvimento económico, para se verificar um crescimento ao nível dos serviços. À medida que a procura por efeito da inovação

tecnológica aumenta, a complexidade das relações ganha importância crescente.

Estas mudanças refletem-se na natureza das funções laborais, exigindo a admissão de trabalhadores com qualificações diferenciadas face às novas tecnologias emergentes. A própria estrutura organizacional tem vindo a alterar-se através da necessidade de novos processos organizacionais, assim como dos sistemas de informação interorganizacionais que vieram afetar as relações interempresariais (Leek *et al.*, 2003). A tecnologia tem de ser usada pelas organizações de forma a poderem gerir a informação de forma eficiente, sendo vista como uma plataforma que transforma os dados em conhecimento (Brown, 2001).

Nestes mercados, o surgimento da internet e dos seus vários serviços coloca ainda mais desafios aliados à globalização dos mercados. Estes desafios permitiram multiplicar exponencialmente o comércio eletrónico, com 94% respeitante ao B2B (Leek *et al.*, 2003). Com os novos meios de TI e a emergência de mais sofisticados meios de comunicar (telemóveis, e-mail, internet, áudio e vídeo conferência) altera-se a natureza das relações entre empresas, no sentido de as tornar menos pessoais.

Também as expectativas dos clientes mudaram, não só devido ao uso de novas tecnologias de informação, como também a globalização se reflete na sua forma de negociar. E como já foi anteriormente referido, estudos apontam para que seja economicamente mais rentável reter um cliente do que angariar um novo (Reichheld, 2001). Os mercados B2B não são exceção. Leek *et al.* (2003) salientam que:

“A importância da retenção de clientes pode ter levado ao longo dos anos a interações cada vez mais complexas entre as empresas para evitar que o cliente mude facilmente de fornecedor.” (p. 7)

Poderemos então concluir que o mercado B2B obedece a um conjunto muito específico de fatores. Se por um lado, os clientes têm o poder financeiro face ao elevado valor a que ascendem as encomendas, por outro lado, obriga a que se construa uma matriz de relacionamento da qual não é fácil sair para outros fornecedores (veja-se, por exemplo, a natureza e complexidade de contratos estabelecidos entre as partes). Em face das

especificidades dos mercados B2B surge uma necessidade imperiosa de trabalhar em conjunto, de partilhar - numa palavra – de cooperar. Também por este facto, a força de vendas das empresas evidencia-se como a elite avançada para criar esses laços de cooperação e relançar o relacionamento entre as mesmas, numa perspetiva de longo prazo. Daí a importância do CRM, também no contexto B2B, como ferramenta de suporte dessa mesma elite.

2.4.2 Estrutura da força de vendas

Pelos motivos apresentados, nas relações B2B, a estrutura da força de vendas constitui um ativo importante, dado ser o elo principal de ligação entre a empresa e os seus clientes empresariais. Esta unidade organizacional denominada - estrutura da força de vendas - lida com os clientes e as suas sensibilidades, tendo, entre outros, o objetivo de manter e desenvolver relações de longo prazo. Desta forma, as empresas, de acordo com Kumar e Reinartz (2012), devem suportar-se das ferramentas adequadas de forma a gerir eficiente e eficazmente os relacionamentos com os compradores, para cumprir a premissa do CRM. Relembrar que esta assenta no fortalecimento das relações com os clientes, bem como em gerir o valor da relação vendedor-comprador (Kumar & Reinartz, 2012).

Assim, em termos tecnológicos, e de acordo com Kumar e Reinartz (2012), a gestão da força de vendas (SFM - *Sales Force Management*) deve ser suportada através dos seguintes componentes: SFA (*Sales Force Automation*), KAM (*Key Account Management*) e *Goods to Services Shift* (ver Figura 6).

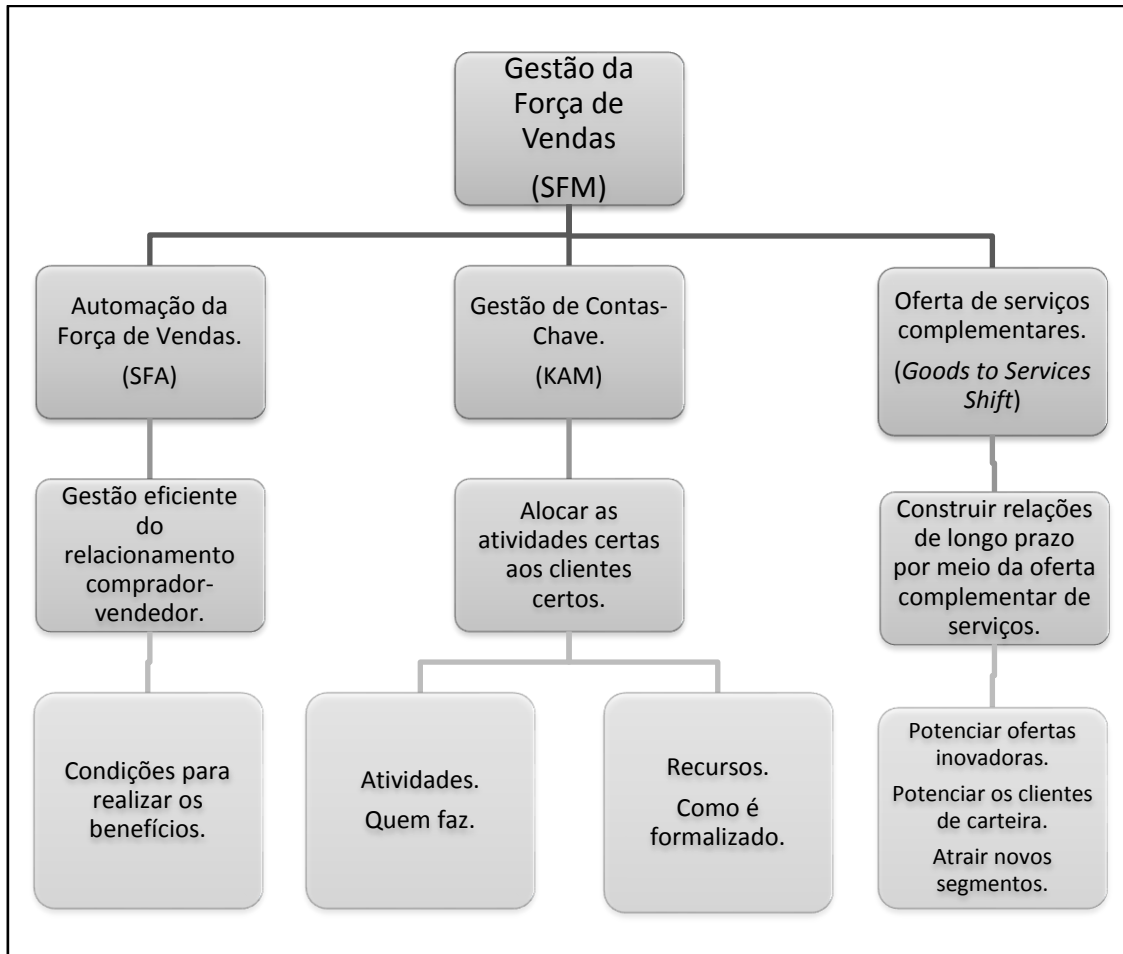


Figura 6: Modelo de gestão da força de vendas (SFM) (adaptado de Kumar & Reinartz (2012)).

Segundo Kumar e Reinartz (2012), o sucesso da implementação de novas ferramentas com elevada incorporação tecnológica passa pela identificação e adoção dessas mesmas ferramentas (SFM) por parte da gestão de topo e chefias. Estes devem recrutar colaboradores com especial apetência para lidar com novas tecnologias, por forma a incorporá-las o mais naturalmente nos processos de trabalho. Esta abordagem permite gerar dois tipos de vantagens: ao nível da equipa de vendas e no aumento das vendas. O aumento das vendas é baseado na maior eficiência (melhor alocação de recursos, processos e informação, melhor produtividade) e eficácia (conhecer melhor o cliente, maior grau de satisfação, melhor relacionamento).

A equipa de vendas deve assim ser dotada de aplicações capazes de gerir a relação com os clientes de forma efetiva e eficiente, não nos esquecendo que é através da força de

vendas que se estabelecem relações fortes e duradouras. Desta forma a estrutura da força de vendas assenta em três pilares. São eles:

A Automação da força de vendas (SFA) refere-se a qualquer tecnologia de informação aplicada às vendas com o objetivo de facilitar a repetição de tarefas administrativas tornando-as mais eficientes.

Desta forma permite libertar o profissional para funções mais relacionais acrescentando valor às atividades tidas com os clientes, permitindo assim a construção de relações comprador-vendedor de longa duração (Kumar & Reinartz, 2012). Essencialmente, visa apoiar os comerciais e gestores de vendas no registo de informação sobre o cliente, na calendarização de atividades e eventos, gestão de pedidos dos clientes, etc. Este tipo de ferramenta deve incluir um conjunto de procedimentos, por forma a ajudar o comercial a desenvolver uma abordagem organizada e ajustada na relação da empresa com o cliente, em todos os mercados, mas com maior relevância em mercados B2B (Dyché, 2002). Devido à atividade dos comerciais se efetuar fundamentalmente no terreno, em contacto com os clientes, este tipo de ferramentas traduzem-se normalmente no suporte a estes profissionais na marcação de visitas, organização para apresentação de produtos ou serviços, organização da informação e suporte ao cliente em todas as fases da relação que se estabelece, desde o primeiro contacto de prospeção passando pela assinatura de contratos e continuando com a gestão da relação com o cliente. Estas funções nucleares geradas pela estrutura da força de vendas, inseridas no departamento de marketing e vendas são articuladas através da interação com os restantes departamentos da empresa, nomeadamente, a gestão de operações (logística e transporte), a produção e a área de contabilidade e finanças.

Key Account Management (KAM) refere-se à execução de atividades adicionais e/ou dedicação de pessoal especializado dirigido aos clientes mais importantes da organização visando criar com estes relacionamentos de longo prazo (Kumar & Reinartz, 2012).

As ofertas híbridas ou de serviços complementares (Goods to Services Shift) traduzem-se em ofertas inovadoras para defender posições em mercados altamente competitivos, e aumentar a receita e cash-flow. Visam atrair novos segmentos e aumentar a procura entre os existentes (Kumar & Reinartz, 2012).

Em suma, as abordagens seguidas na gestão da força de vendas por cada empresa podem orientar-se por algumas especificidades inerentes a cada negócio. No entanto, a Figura 7, reproduz na sua essência aquelas que deverão ser as fases desenvolvidas pelo departamento de marketing e vendas, assente no objetivo de captar clientes com valor para a carteira e desenvolver laços de cooperação de longo prazo. Para cada fase são indicados os passos a dar no ciclo de vendas, permitindo gerir o processo de forma consistente e assegurando paralelamente que as atividades de *follow-up* são cumpridas (Dyché, 2002).

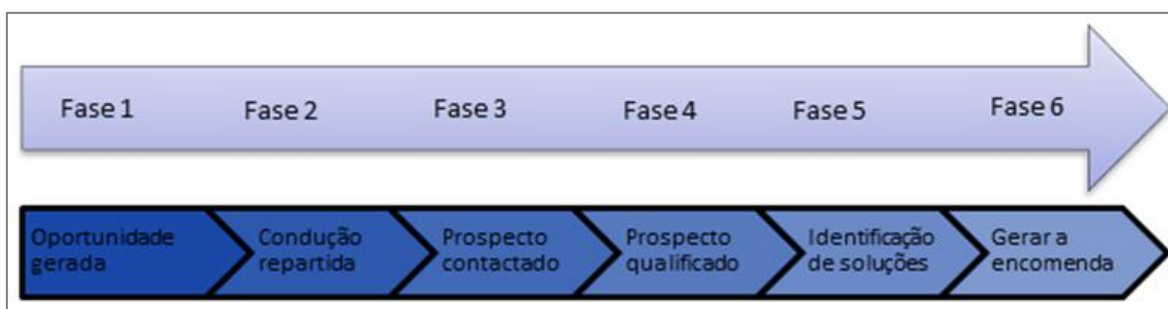


Figura 7: Gestão do processo de vendas (adaptado de Dyché (2002)).

Nas fases 1 e 2 (ver Figura 7) fazem-se atividades de prospeção baseadas, ou na compra de bases de dados ou em base de dados construídas pela empresa. O contacto inicial é desenvolvido pelos operadores de *call center* ou pelo comercial (fase 3). Se após os contactos iniciais não houver resposta do cliente, o sistema gera automaticamente um correio eletrónico dirigido ao cliente prospecto com o objetivo de avaliar as necessidades deste. Depois de identificar o potencial do cliente (fase 4), este é, de acordo com critérios de valor, geográficos ou estratégicos, alocado à carteira do operador de *call center*, do comercial ou gerido diretamente pelo diretor comercial. Identificado que está o perfil do cliente (as suas necessidades), a este é submetida uma proposta de trabalho normalmente sob a forma de contrato (fase 5). Previamente a esta proposta, a área comercial solicita ao departamento financeiro autorização de aprovação de crédito. Se a resposta for positiva, informa-se o cliente, assina-se o contrato, e informam-se os departamentos financeiro, de logística e de produção para se gerar a encomenda ou serviço (fase 6).

Em particular, para que a adoção do subsistema de automação da força de vendas (SFA) se efetue, segundo Kumar e Reinartz (2012) é necessário que se cumpram alguns requisitos (condições para realizar os benefícios), entre outros:

- Compromisso da gestão de topo e supervisão imediata à tecnologia;
- Inovação pessoal e atitude positiva para com o novo sistema;
- Utilidade percebida do novo sistema;
- Compatibilidade com o novo sistema;
- Características individuais dos comerciais (idade, sexo, autoeficácia com os computadores);
- Características organizacionais (percepção voluntária de utilização e envolvimento precoce e participação dos utilizadores);
- Condições facilitadoras de utilização (provisão de recursos suficientes e suporte à utilização do sistema);
- Certificar-se e comunicar o compromisso e suporte de gestão de topo e dos supervisores;
- Contratar comerciais que demonstrem adesão às inovações e autoeficácia com os computadores;
- Informar os comerciais acerca das características e benefícios do sistema;
- Proporcionar suporte e formação contínua;
- Envolver os comerciais antes da compra e implementação;
- Providenciar a força de vendas com a informação de mercado necessária.

De forma resumida, os benefícios são as pré-condições para que o subsistema (SFA), composto por software e hardware específicos, bem como recursos humanos possam cumprir a sua missão (premissa do CRM) na relação da empresa com os seus clientes, tendo como objetivo acrescentar valor a essa mesma relação, perspetivando relacionamentos duradouros.

Relativamente, ao KAM (*Key Account Management*), o seu papel não visa apenas a venda de produtos ou serviços, mas também suportar a gestão do relacionamento contínuo, para coordenar a entrega e serviço ao cliente, e para supervisionar a rentabilidade (e não

apenas as receitas) da relação (McDonald, Rogers, & Woodburn, 2000) (rever Figura 6). Sendo a função do KAM também importante para a empresa, passemos então a detalhar as etapas do processo da sua implementação, que são três: (1) seleção dos *key accounts*, (2) desenho do programa e (3) programa avançado.

O passo 1 - seleção dos *key accounts* - serve para decidir quais os critérios que determinam que cliente é *key account*. Podem ser usados critérios baseados no volume de vendas, na quota de mercado, no lucro/receitas gerado, etc. Critérios financeiros são também aplicados, verificando-se que os *key accounts* geram 50% a 60% do volume de vendas. Isto confirma a conhecida Regra de Pareto (20% dos clientes contribuem para 80% das vendas), verificando-se que os *key accounts* são normalmente os clientes “*top10*”. Critérios qualitativos: imagem, potencial de referência, potencial tecnológico e *know-how*, ajuste interorganizacional e cultural (Kumar & Reinartz, 2012) podem também ser considerados.

O passo 2 – desenho do programa – baseia-se em quatro itens: atividades, atores, recursos e formalização (Kumar & Reinartz, 2012). O item “atividades” define que os fornecedores podem oferecer atividades aos *key accounts*, i.e., preços especiais, customização do produto, coordenação conjunta do fluxo de trabalho, partilha de informação, e assumir processos de negócio subcontratados. A intensidade e proatividade distinguem-se daquelas oferecidas a uma conta média, permitindo mostrar ao comprador que o fornecedor está disposto a investir na relação, levando-o a aprofundar a confiança na *key account* e a fortalecer o relacionamento. O item “atores” pressupõe saber quem faz. O envolvimento da gestão de topo permite mostrar o comprometimento da empresa, potenciando relações mais fortes e duradouras. A utilização de equipas permite assegurar um conjunto de competências e recursos mais alargado, devendo ser composto de pessoas de várias funções e bases de formação. Os gestores de *key account* são o principal ponto de contacto com os mesmos, necessitando de competências específicas a nível de integridade, conhecimento do produto ou serviço, comunicação, venda e negociação, e uma profunda compreensão do ambiente e do negócio. O item “recursos” refere-se a quem faz. Requer a coordenação de atividades dentro da organização. São ativos importantes para construir relacionamentos fortes e

colaborativos. E finalmente, o item “formalização”, refere-se à extensão para o qual o tratamento de um *key account* é formalizado através de regras e procedimentos na empresa (comercial).

O passo 3 - programa avançado - baseia-se na otimização e melhoria. Este traduz-se, entre outros, em investimentos financeiros para estender o programa a toda a organização, na formação dos membros, no desenvolvimento da cultura organizacional orientada com o programa, necessidade de adaptação de processos, políticas e sistemas de informação internos. A melhoria baseia-se na otimização de recursos.

Finalmente, a componente *Goods to Services Shift* destina-se a suportar a gestão de vendas na oferta de produtos que agreguem serviços complementares, e assim potenciar o estabelecimento de relacionamentos mais fortes e duradouros. Permite criar soluções integradas para o cliente, designando-se por soluções híbridas. Estas ofertas podem atrair novos segmentos de clientes e aumentar a procura por via da oferta de valor superior, potenciando o aumento da taxa de retenção de clientes (Kumar & Reinartz, 2012). Mais especificamente, **as ofertas híbridas são a proposta de um ou mais produtos e/ou serviços agregados na oferta aos clientes, de forma a criar mais benefícios, comparativamente com aqueles oferecidos separadamente**. As ofertas híbridas visam, essencialmente: (1) potenciar ofertas inovadoras para defender posições de mercado cada vez mais competitivas, gerando também aumento da receita e dos fluxos de caixa; e (2) atrair segmentos de clientes novos, assim como aumentar a procura daqueles já existentes, visando maior fidelidade e retenção do cliente.

No entanto, as ofertas híbridas apresentam vantagens e desvantagens (ver Figura 8). As vantagens das ofertas híbridas, nos mercados B2B, traduzem-se em primeira instância, no aumento da fidelidade do comprador: a empresa vendedora oferece um serviço por forma a complementar o produto a vender. Esse serviço pressupõe, ao invés da oferta de produtos, maior e mais intensa interatividade com o comprador, o que leva por seu turno ao desenvolvimento de laços relacionais mais fortes. Este incremento conduz a uma relação muito estreita de cooperação, fechando as portas à concorrência e levando a um aumento do ciclo de vida do cliente. Em segunda instância, surge a vantagem de criar sinergias no fornecimento de serviços associados aos produtos, possibilitando a oferta de

preços mais concorrenciais por via da criação de economias de escala. As desvantagens associadas às ofertas híbridas prendem-se, em primeiro lugar, com o facto de as empresas não estarem preparadas, em termos de recursos, para sustentar as ofertas complementares de serviços (sai fora do âmbito das suas especificidades). Em segundo lugar, o risco financeiro é maior devido às margens financeiras geradas pela prestação do serviço serem reduzidas. Finalmente, há o risco do mercado resultante da não adoção por parte do comprador das ofertas híbridas, porque não quer ou não está preparado; ou o risco de falha na comunicação entre os parceiros, podendo levar à falência do sistema ou deixando a empresa vendedora numa situação difícil (Kumar & Reinartz, 2012).

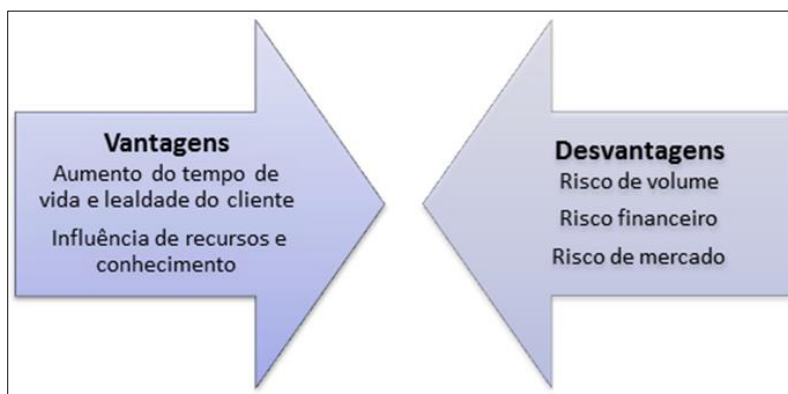


Figura 8: Vantagens e desvantagens de ofertas híbridas (adaptado de Kumar & Reinartz (2012)).

Com vista a reduzir a incerteza que pode existir ou vir a instalar-se num relacionamento, a fidelização surge como um fator determinante, visando dotar as relações de laços de satisfação, confiança e compromisso mais fortes, e manifestando-se numa vontade de recompra por parte do consumidor relativamente ao vendedor.

2.5 Fidelização

A fidelização dos clientes constitui um objetivo estratégico para muitas das empresas. No entanto, esta por si só não assegura a relação entre comprador e vendedor. A mesma deve ser suportada pelo desenvolvimento de relações com vista à partilha de valor numa perspetiva de longo prazo. Pressupõe a permanente busca de soluções que extravasam a mera relação de compra e venda, permitindo desenvolver o campo relacional e gerando laços que se estreitem e confirmam à relação solidez.

2.5.1 Conceito

O conceito de fidelidade, no âmbito do comportamento do consumidor, emergiu nos anos 40 e foi inicialmente considerado unidimensional. Day (1969) definiu fidelidade à marca como consistindo em compras repetidas, motivadas por uma forte disposição interna. Nesta perspectiva, as compras não são orientadas por uma atitude fortemente concomitante, mas simplesmente por exigências situacionais rotuladas como “fidelidade espúria”. Mais tarde a definição de fidelidade surge como “um compromisso profundo em recomprar um produto ou serviço preferido de forma consistente no futuro, causando assim compras repetidas da mesma marca ou da mesma gama, apesar das influências situacionais e esforços de marketing com potencial para promover a mudança de comportamento” (Oliver, 1999, p. 34). Para que o consumidor se mantenha fiel, ele tem de acreditar que a empresa continua a oferecer a melhor alternativa do mercado. Porém, as empresas mais competitivas argumentam que fatores como o preço mais baixo aliado a elevada qualidade não garantem a fidelidade do consumidor.

Para Chaudhuri e Holbrook (2001) distinguem-se dois tipos de fidelidade: atitudinal e comportamental, embora os considere como variáveis interligadas na sequência dos efeitos da confiança e afeição à marca. O resultado dos seus estudos indicam que quando o produto e as variáveis da marca são controladas, a confiança e afeição à marca combinam para determinar a fidelidade comportamental e a fidelidade atitudinal. Assim a fidelidade comportamental conduz a uma maior quota de mercado e a fidelidade atitudinal conduz a um preço relativamente maior para a marca.

Face ao exposto, parece ser de consenso que a fidelidade à marca pode ser definida como resultando dos dois fatores, que se unificam e complementam: fidelidade atitudinal e fidelidade comportamental. A fidelidade atitudinal resulta da atitude do comprador em manter uma relação com o produto ou serviço, e que se expressa através de um comportamento, isto é, manifestando intenção de compra de forma continuada ao longo dos tempos (sendo pouco sensível à elasticidade do preço). Manifesta-se através de um comportamento favorável à marca, em que para além de se identificar com os valores desta, aconselha outros também a comprarem (boca-a-boca). Corresponde a um estado de alma, significa que o consumidor se identifica com muitos dos atributos do produto ou

serviço. Este tem uma ligação à marca forte, de tal forma que não muda perante uma variação de preço. Este tipo de consumidores está disposto a pagar um preço premium por adquirir a marca. **A fidelidade comportamental desenvolve-se num quadro de análise psicológico, em que manifestamente o comprador exerce a sua opção de compra com base na preferência pelo produto, e em termos práticos consiste na compra do produto repetidamente. Está diretamente relacionada com a compra repetida, podendo, no entanto, não haver uma ligação emocional à marca, como são o caso das promoções, ruturas de stock, ocasião, etc. (Peppers & Rogers, 2011).**

No entanto, outros estudos sugerem uma maior atenção sobre esta área de estudo. De acordo com Kotler e Pfoertsch (2006), a fidelidade à marca advém da coerência estabelecida por parte de uma organização em fazer “alinhar” aquilo que se promete para o exterior e a realidade sobre o que é entregue, sob a forma de produto ou serviço. Referem que o elemento mais importante da equidade da marca é a fidelidade à marca. Já para East *et al.* (2005), fidelidade passa por prever fenómenos como a recomendação, a pesquisa e a retenção (resultados de fidelização). Acrescentando que não há uma forma de fidelização que de modo consistente preveja todos os resultados. Advertem, no entanto, para a necessidade de prever, ou seja, captar sinais do mercado e dos consumidores que permitam antecipar futuros comportamentos. Para Marques (2012), a fidelidade emocional do cliente é alcançada quando a empresa consistentemente oferece valor superior ao cliente, significando que o cliente deve sentir que a satisfação que o bem ou serviço lhe proporciona é superior às ofertas concorrentes. Salienta ainda que para entender a fidelidade, um gestor deve distinguir entre comportamento de compra e fidelidade emocional ou verdadeira.

Numerosos investigadores examinaram aspetos atitudinais da fidelidade à marca. Nomeadamente, Back e Parks(2003) referem que esta não se baseia somente em ações transacionais, como programas de cliente frequente ou ofertas para clientes que recompram, mas também em variáveis atitudinais, como o compromisso e a confiança. Assim a fidelidade à marca vai além do comportamento de efetuar compras repetidas, traduzindo-se em atitudes multidimensionais relativamente à marca.

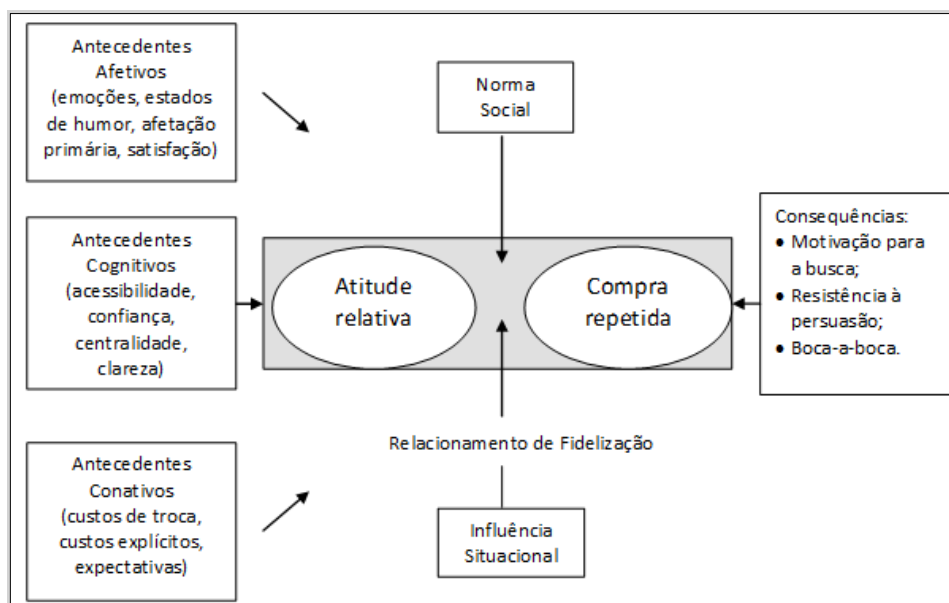


Figura 9: Modelo de fidelização (adaptado de Dick & Basu (1994)).

Tendo em vista a conceitualização do conceito de fidelização, Dick e Basu (1994) desenvolveram um modelo de análise conjunta sobre as dimensões comportamental e atitudinal (ver Figura 9). O modelo sugere que a atitude relativa e a compra repetida são determinantes na definição de fidelidade. **Atitude relativa representa a avaliação de uma marca quando comparada com outra, e para a qual os autores identificam três antecedentes: cognitivos, afetivos e conativos.** Os **antecedentes cognitivos** dividem-se em quatro dimensões: acessibilidade (representa a facilidade com que a atitude pode ser recuperada da memória, ou seja, se houver uma associação forte haverá uma atitude de maior acessibilidade face ao objeto), confiança (representa o nível de certeza associado à atitude), centralidade (representa o grau em que a atitude em relação à marca se relaciona com o sistema de valores do indivíduo, ou seja, quando o comprador se identifica com os valores da marca), clareza (uma atitude é bem definida (clara), quando um indivíduo encontra atitudes alternativas para o alvo, e é indefinida quando muitas posições alternativas são aceitáveis). Os **antecedentes afetivos** referem-se às emoções, estados de humor, afetos primários, sensações físicas, estados de satisfação. Nesta fase a afinidade relativamente à marca baseia-se em experiências de consumo que se vão somando umas atrás das outras. Os **antecedentes conativos** referem-se aos custos que o

cliente teria se mudasse de fornecedor, bem com às expectativas dos clientes sobre a disponibilidade do produto.

Ainda, no modelo de Dick e Basu (1994), as normas sociais podem condicionar as opções individuais, refletindo a diferença entre razões emocionais (convicções) de compra e o receio de não ser reconhecido como a melhor opção, pelos seus pares. Também, os fatores situacionais (saldos/promoções, reduções de preços, fim de stock) podem introduzir inconsistência no relacionamento de atitude-comportamento. No entanto, quer as normas sociais quer os fatores situacionais são mediadores de fidelização. A motivação para a procura de novas soluções para a fidelização é desenvolvida tendo como objetivo a satisfação dos clientes. Um cliente com fidelização atitudinal (atitude favorável para com a marca, produto ou serviço) e comportamental (tem um padrão de compra repetida) desenvolvem comportamentos baseados na resistência face à pressão dos concorrentes, bem como as referências favoráveis dos clientes para outros potenciais compradores. No entanto, o modelo permite extrair a ideia fundamental assente de que a fidelização não se esgota em fidelização verdadeira ou ausência de fidelização, mas podem surgir posições intermédias: fidelização latente e fidelização espúria (ver Figura 10).

		Repetição de compra	
		Alta	Baixa
Atitude relativa	Alta	Fidelidade Verdadeira	Fidelidade Latente
	Baixa	Fidelidade Espúria	Ausência de Fidelidade

Figura 10: Modelo de fidelização baseado na repetição de compra e atitude relativa (adaptado de Dick (1994)).

Resumindo, Dick e Basu (1994) no seu modelo de fidelização correlacionam a “atitude relativa” e a “repetição de compra” por forma a identificar os comportamentos distintos do consumidor perante o ato da compra. Distinguem assim: fidelidade verdadeira,

fidelidade latente, fidelidade espúria e ausência de fidelidade. A “fidelidade verdadeira” é a preferida de todas, e traduz-se na combinação de uma elevada atitude relativa sobre uma certa marca e um elevado comportamento de repetição de compra. Neste caso, por oposição à “fidelidade espúria”, o consumidor percebe claramente as principais diferenças entre marcas. A “fidelidade latente” resulta de uma elevada atitude relativa e uma baixa repetição de compra. Neste caso, o consumidor tem uma elevada preferência ou atitude em relação à marca, não obstante, apresenta um baixo comportamento de repetição de compra devido à influência de fatores relacionados, com o ambiente do mercado. A “fidelidade espúria” é caracterizada por uma atitude relativa baixa e uma elevada repetição de compra, significando que o consumidor compra repetidamente a mesma marca, porém percebe pouco dos fatores que a diferenciam. A recompra ocorre como consequência da familiaridade que o consumidor tem perante o produto (causada, por exemplo, pelo posicionamento na prateleira). A influência social pode conduzir a este tipo de fidelidade. A “ausência de fidelidade” resulta da combinação de baixa atitude relativa e baixa repetição de compra, ou seja, os consumidores não diferenciam as marcas e dispersam as suas compras indistintamente. Pode ser um indicador de falha na comunicação das características e vantagens da marca.

Baseando-se em anteriores estudos, a fidelização é também explicada, mais tarde, por Oliver (1999). Este propõe uma sequência de fatores que classificam vários níveis de fidelização. São eles:

- Fidelização cognitiva: também designada por fidelidade baseada na crença pela marca, decorre dos atributos do produto ou serviço, como sejam preço, qualidade, funcionalidade, etc. Se a satisfação gerada pela oferta do produto/serviço for rotineira, a satisfação não é gerada no consumidor, logo a fidelização torna-se superficial; no entanto se houver satisfação, então o consumidor passará as restantes fases.
- Fidelização afetiva: decorre da ligação à marca por via da satisfação e laços de afetividade gerada. Estes laços resultam do preenchimento de uma necessidade gerando um estado de prazer.

- Fidelização conativa: baseia-se no estado de fidelidade que decorre do compromisso de compra repetida resultantes de experiências positivas, tidas cumulativamente em compras anteriores.
- Fidelização de ação: corresponde ao nível de fidelização mais elevado. Nesta fase, as intenções traduzem-se em ações. O consumidor desenvolve a sua relação com a marca, que se inicia na intenção, seguida de motivação que leva ao estado de prontidão para agir e ao desejo de superar obstáculos para conseguir a ação desejada.

No seu estudo, Oliver (1999) refere também que nos dois primeiros níveis ainda há o perigo de fuga do cliente para a concorrência, mesmo que esteja satisfeito com o produto/serviço adquirido, mas esta atitude reduz-se progressivamente à medida que se preenchem as restantes etapas, permitindo aumentar a sua fidelidade e consolidar a relação como o seu fornecedor. No entanto, para que o consumidor se mantenha fidelizado, “ele ou ela têm de acreditar que o fornecedor continua a oferecer a melhor alternativa do mercado” Oliver (1999, p. 35). O autor ressalva ainda que a satisfação é um passo necessário para a formação da fidelidade. No entanto, esta (a satisfação) perde a sua importância assim que a fidelidade começa a definir-se através de outros mecanismos (omitidos nos modelos anteriores). São eles: o determinismo pessoal, bem como os vínculos sociais e pessoais e os seus efeitos sinérgicos. Para Kumar e colegas (2013), também a satisfação do cliente não é suficiente para explicar a sua fidelidade, outras variáveis devem ser acrescentadas no sentido de nos dar uma imagem mais completa. Então, devem ser equacionadas variáveis tais como, a perceção de valor do ponto de vista do cliente, os custos de mudança, bem como variáveis relacionais, designadamente, a variável confiança, relacionamento com a idade, programas de fidelização e níveis de envolvimento do cliente. Para Kumar *et al.* (2013), cliente fiel é aquele que é regular e como tal repete a compra, tem maior tolerância ao preço e é mais rentável para a empresa.

Para East *et al.* (2005), fidelidade refere-se “à realização de compromisso profundo para recomprar ou apadrinhar um produto ou serviço preferido, de forma consistente para o futuro, causando a compra repetida da mesma marca ou conjunto de marcas, não

obstante as influências situacionais e esforços de marketing na tentativa de mudança de comportamento” (p. 11). A definição induz haver uma correlação positiva entre atitude e comportamento, no entanto esta associação é fraca, e conclui que a verdadeira fidelidade envolvendo comportamento emocional com a marca é rara.

Notemos porém que os consumidores são fieis à marca com o intuito de obter desta também vantagens de utilidade vs custos, como, por exemplo, a redução de risco, o acesso à informação, a obtendo de cartões de cliente frequente ou espetos relacionais de ligação à marca, como, por exemplo, o sentido de afiliação e de associação (Hess & Story, 2005)

Importa então percebe-se quão importante se torna a fidelização dos clientes, com particular destaque para os mercados B2B, dado serem estes o foco neste trabalho. Como já anteriormente abordado, estes mercados apresentam algumas especificidades relativamente aos mercados B2C. Caracterizam-se nomeadamente por envolverem um elevado volume de negócios, e uma tomada de decisão que obriga à participação dos vários departamentos da organização, tornando os processos mais complexos. As relações nos mercados apresentam-se complexas, de longo prazo e a sua forma atual é o resultado de interações anteriores entre as unidades de negócios, sendo também a opinião de Hakansson e Fordb (2002). A fidelidade de um cliente relativamente a um produto também pode advir através de planos de marketing, condicionando o consumidor de alguma forma a fidelizar-se (Kumar & Reinartz, 2012).

O suporte tecnológico perspectiva-se assim também uma importante mais-valia para que as empresas possam desenvolver e apresentar ofertas sob medida para as necessidades mais específicas. Daqui se pode concluir ainda que há uma necessidade de as empresas se relacionarem com vista a desenvolverem sinergias que lhes permitam retirar benefícios mútuos. Portanto, criar laços entre as organizações não decorre de um ato isolado, mas acima de tudo da cooperação a desenvolver, pois umas precisam das outras para agregar valor ao produto ou ao serviço final.

2.5.2 Fatores determinantes

Neste trabalho, sustentado principalmente na visão de Peppers e Rogers (2011), explora-se o conceito de fidelização com base nos fatores: (1) satisfação, (2) confiança e (3) compromisso.

Satisfação

A satisfação dos clientes é uma variável-chave na sua fidelização. Esta pode promover relacionamentos de longo prazo, o aumento da retenção de clientes, a propaganda boca-a-boca, bem como benefícios financeiros. A melhor forma de aumentar a fidelidade dos clientes é vê-los satisfeitos, no entanto a satisfação *per si* não garante a compra repetida (Ranaweera & Prabhu, 2003).

Estudos apontam que clientes satisfeitos têm migrado para outros fornecedores a uma taxa elevada, em muitas indústrias (Reichheld & Sasser Jr., 1990; Schneider & Bowen, 1999). A satisfação surge como uma função relacionada com a qualidade percebida e a não confirmação entendida, quando se verifica a falha da qualidade percebida relativamente às expectativas de compra. Podemos verificar que muitos dos estudos referentes aos antecedentes da satisfação estão associados ao paradigma da não confirmação, em que a satisfação pode ser observada como a soma conjunta de níveis de expectativas e o resultado obtido. Essa mesma satisfação resulta na compra e em fenómenos a ela associados, como a mudança de atitude, compra repetida e lealdade à marca. A compra está associada a atitudes emocionais, desta forma, as expectativas de compra geram-se antes das mesmas terem lugar, durante e depois. Assim, as expectativas podem ser negativamente confirmadas quando o produto tem um desempenho pobre relativamente ao esperado e positivamente confirmadas quando o desempenho do produto supera as expectativas (Gilbert A. & Surprenant, 1982; Oliver, 1980; Yi, 1993). A preocupação com a qualidade percebida relaciona-se com a retenção de clientes por períodos de longa duração.

Segundo Anderson e Sullivan (1993), a satisfação está relacionada com as expectativas criadas, isto é, clientes com elevada satisfação têm baixa variação das expectativas acerca

da qualidade produzida pelas empresas. Significando que de acordo com este estudo, a qualidade do produto ou serviço está diretamente relacionada com a satisfação, e quanto maior a satisfação maior a possibilidade de reter clientes.

No entanto, para melhor percebermos as emoções geradas na relação entre comprador e vendedor, ou cliente e fornecedor, podem, segundo Schneider e Bowen (1999) ser estratificados quatro níveis: indignado, insatisfeito, satisfeito e deslumbrado. Esta escala permite-nos compreender as reações dos clientes e enquadrá-las, percebendo dessa forma que consequências produzem na relação cliente-fornecedor (*stricto sensu*), bem como as repercussões resultantes dessa relação com o meio (*lato sensu*) com o qual a empresa interage (*stakeholders*); ou seja, permite obter uma melhor compreensão das emoções dos clientes e dos seus efeitos no seu comportamento e fidelidade. Assim, podemos entender que as empresas, no âmbito dos laços de relacionamento com os clientes, produzem níveis de satisfação diferenciados. Surgem clientes mais fiéis - apóstolos - que promovem a propaganda boca-a-boca, desempenhando um papel de divulgação e consolidação da marca, tanto mais quando ficam encantados com o produto ou serviço prestado, tornam-se - deslumbrados. Por oposição surgem clientes que sentindo-se ultrajados agem de forma enérgica contra a marca - terroristas - e desenvolvendo ações de boca-a-boca negativas, tornam-se- indignados (Schneider & Bowen, 1999).

Podendo-se assim concluir que a compra de bens e serviços desenvolve emoções no comprador, das mais brandas, insatisfeito ou satisfeito, às mais extremadas, indignado ou deslumbrado. Essas mesmas emoções geram reações positivas ou negativas que vão desde o assumir a marca como sendo “a sua marca”; identificarem-se com a marca, e como tal divulgarem-na ferozmente; ou, se geradoras de cargas negativas, levarem à deserção do comprador quando confrontado por um preço melhor, encontrando uma loja melhor localizada ou encontrando um melhor ponto de venda. Se tiverem uma experiência muito negativa podem mesmo reagir energicamente, divulgando boca-a-boca a sua experiência.

A satisfação é um fator que não só preocupa as empresas na sua relação com os clientes e outros parceiros, como extravasa para uma análise mais global, sendo geradora de

análise a nível do crescimento económico. Dessa forma, as economias existem e competem entre si com o objetivo de satisfazer (e gerar) necessidades de consumo e gerarem padrões de riqueza. Neste contexto, (Anderson & Fornell, 2000, p. 871) afirmam:

“Não é possível aumentar a prosperidade sem o aumento da satisfação do cliente. Numa economia de mercado no qual vendedores competem por compradores, mas compradores não competem por produtos, a satisfação do consumidor define o sentido da atividade económica, porque no final de contas o que conta não é a quantidade que produzimos ou consumimos, mas quão bem a nossa economia satisfaz os seus consumidores.” (p. 871)

A afirmação reflete e reforça a necessidade das empresas desenvolverem os seus esforços com base no marketing relacional, mais do que transacional, promovendo relações de bem-estar e gerando satisfação, que por sua vez gerará retorno financeiro baseado no preenchimento de necessidades de consumo (cada vez mais personalizadas). A satisfação do cliente é por sua vez um elemento central na obtenção de um relacionamento de longo prazo (Oliver, 1980; Yi, 1993). Quanto maior for a satisfação do cliente, maior será a capacidade da sua retenção (Anderson & Sullivan, 1993; Fornell, 1992). A satisfação do cliente é geradora de propaganda boca-a-boca (Reichheld & Sasser Jr., 1990; Schneider & Bowen, 1999), bem como os benefícios financeiros que podemos obter, promovendo ciclos positivos de crescimento económico (Anderson & Fornell, 2000).

De acordo com Kumar e Reinartz (2012), o grau de satisfação do cliente é um elemento chave para a fidelização do mesmo. No entanto, entender a satisfação do cliente relativamente à fidelidade constitui um fator importante que necessita de ser analisado mais em pormenor. Assim, acredita-se que a satisfação do cliente pode potenciar a fidelização, o que por seu turno potenciará a obtenção de maiores lucros. A noção de satisfação está assim convenientemente expressa através da oferta de valor superior ao cliente, e que a mesma seja de forma continuada por forma a superar as propostas da concorrência (Marques, 2012).

O modelo de (Peppers & Rogers, 2011) também corrobora as ideologias explicitadas anteriormente, ao referir que o terceiro bloco da construção de um relacionamento de negócio é a satisfação. A satisfação desempenha um papel intuitivo na formação do relacionamento: quanto maior e melhor for o relacionamento, por mais tempo se verificará a sua continuidade. Enquanto se observa uma correlação positiva entre satisfação e fidelidade; a relação entre satisfação e continuidade do relacionamento afigura-se mais complexa. A duração do relacionamento depende de fatores subjetivos, estes estão continuamente em reestruturação baseados nas experiências anteriores e percepções (Peppers & Rogers, 2011). Ainda, as empresas devem colocar o seu foco na satisfação dos clientes na fase inicial do relacionamento, isto porque os clientes pesam mais negativamente os acontecimentos negativos do que aqueles positivos.

Confiança

De acordo com Morgan e Hunt (1994, p. 24), a confiança é “um determinante principal do compromisso no relacionamento”. Corroborando esta hipótese, Moorman e colegas (Moorman, Zaltman, & Deshpande, 1992) defendem que a confiança usada pelos utilizadores de pesquisa de mercado afeta o compromisso no relacionamento. A confiança baseia-se num comportamento passado, levando as partes intervenientes a pensar sobre a relação futura e eventualmente a comprometerem-se mutuamente (Walter & Ritter, 2003). Esta confiança existente entre as partes, na relação comprador/vendedor, pressupõe fazerem sacrifícios de curto prazo apostando na continuidade da relação no longo prazo. Note-se que os compradores só ficarão comprometidos com os vendedores em quem possam confiar.

Nesta lógica, a confiança do consumidor pode ser definida como um conceito singular, geralmente, como uma atitude em relação ao objeto de fidelidade ou como um comportamento de clientelismo repetido. Alternativamente, a definição pode combinar atitude e comportamento de forma interativa (East *et al.*, 2005, p. 10). A confiança pressupõe então que se estabeleça uma relação entre o comprador e o vendedor. A confiança adquire-se através das várias experiências vividas entre as duas entidades. Da

parte das empresas procura-se captar e construir uma relação de confiança que faça perdurar no tempo a ligação aos consumidores.

A confiança é também um fator relevante no marketing relacional, emergindo depois de se desenvolver a satisfação. Este fator baseia-se fortemente na vertente comunicacional (Ruyter, Moorman, & Lemmink, 2001), que quando convenientemente desenvolvida produz estímulos positivos no relacionamento, levando conseqüentemente à redução de conflitos e à eliminação do oportunismo. A confiança é portanto ponto-chave na obtenção de fidelização.

Analisando o modelo definido por Peppers e Rogers (2011), um dos antecedentes da confiança é a partilha de valores, isto é, ambos (comprador/vendedor) devem partilhar e obter pontos de encontro, relativamente às crenças, comportamentos, objetivos e políticas a seguir para o desenvolvimento da confiança mútua. A relação entre as partes deve eliminar comportamentos oportunistas, ou seja, deve ser desenvolvida com base na partilha de benefícios para fomentar o relacionamento de longo prazo. Entre outros fatores que precedem a confiança destaca-se a comunicação. Também Morgan e Hunt (1994, p. 25) defendem que “o maior precursor da confiança é a comunicação”. Este é um aspeto fundamental, na medida em que permite através das novas plataformas de comunicação eliminar mal entendidos e promover esclarecimentos necessários na condução do relacionamento: esta comunicação deve ser produzida de forma relevante, atempada e credível (Peppers & Rogers, 2011). Como consequência, a confiança é geradora de baixo *turnover*⁴, isto é, se a relação entre as partes se baseia na confiança, então não há necessidade de uma delas procurar relações alternativas. A confiança funciona como suporte à fidelidade, significando que é um antecedente fundamental para esse fim. (Marques, 2012, p. 32) defende ainda que “a confiança está associada a um sentido de integridade e redução de incerteza. Assenta na crença de que as ações dos parceiros de negócios conduzem a retornos favoráveis”. O autor acrescenta que há vários

⁴ Nos negócios, a receita ou turnover é a renda que a empresa recebe das suas atividades comerciais normais, geralmente proveniente da venda de bens e serviços aos clientes. Em muitos países, a receita é referida como volume de negócios (...) recebido durante um período de tempo (Wikipédia, 2014).

estudos que confirmam a existência de uma relação linear positiva entre a confiança e o relacionamento, e entre o compromisso e o relacionamento. Assim como há estudos que confirmam que a confiança tem um efeito positivo no compromisso afetivo, que por sua vez se manifesta positivamente na fidelidade dos clientes.

Complementarmente, o modelo apresentado por Sekhon e colegas (Sekhon, Roy, Shergill, & Pritchard, 2013) permite definir as várias dimensões que o fator confiança adquire. São elas: disponibilidade dos clientes para confiar, confiança cognitiva, confiança afetiva e confiança geral (ver Figura 11).

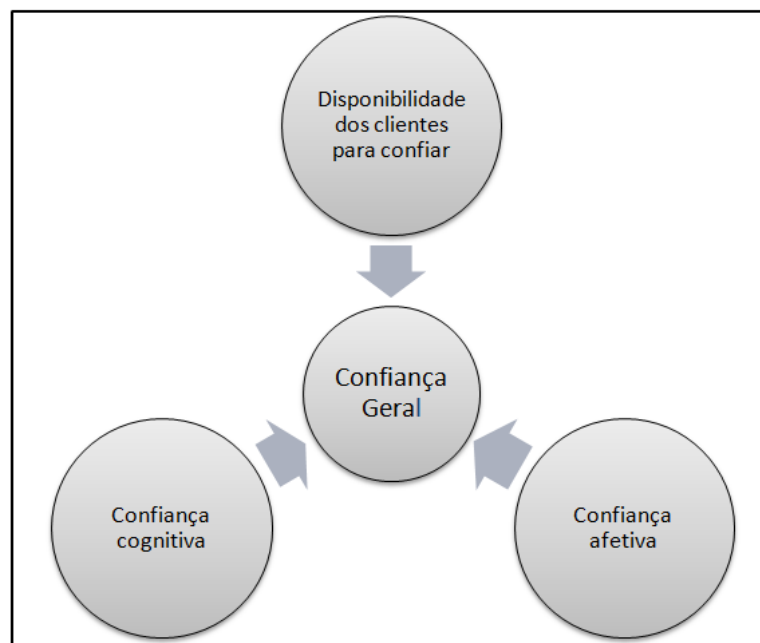


Figura 11: Modelo conceitual de confiança (adaptado de Sekhon *et al.* (2013)).

A confiança surge como algo complexo e multifacetado, atributos necessários para construir (sustentar) um relacionamento. A confiança constrói-se gradualmente com o passar do tempo, no entanto, pesquisas recentes parecem sugerir que a confiança pode ser elevada desde o início. As razões apontadas são várias, incluindo a disposição para confiar, sentimentos de dependência, ou mesmo regulamentos e leis que sustentam a probabilidade de sucesso numa determinada situação (Kim, Dirks, & Cooper, 2009). Hennig-Thurau e Klee (1997) defendem ainda que a confiança permite gerar eficiência entre as partes, uma vez que a existência deste fator permite eliminar barreiras legais

(contratos, acordos), levando ao aumento da eficiência e interação, e permitindo a redução de custos de troca de bens e serviços - compromisso cognitivo. De outra forma, a confiança permite preencher as necessidades sociais, levando ao compromisso afetivo.

McKnight e colegas (McKnight, Cummings, & Chervany, 1998) desenvolveram um modelo que explica porque é que a confiança é elevada quando membros de organizações mal se conhecem. Defendem que a confiança decorre das alterações da natureza das relações laborais e processos de produção e que tem a ver com o aumento de fusões, de aquisições e contratação de operações externas (*outsourcing*⁵) nas economias. Acrescentam que com o desenvolvimento tecnológico, o uso de redes de comunicação possibilita juntar grupos de empresários/colaboradores e colocá-los em contacto com outras equipas do outro lado do mundo. Dir-se-á que a confiança é um ingrediente necessário e imprescindível face às mutações tecnológicas, sociológicas e económicas em que vivemos nos dias de hoje. Não obstante, estes investigadores consideram que há a intenção de confiar (por razões de necessidade), e a confiança baseada nas perceções que temos acerca de tal indivíduo ou organização serem competentes, honestos e trabalhadores (ou outros atributos).

Podemos assim entender que o conceito de confiança está intimamente relacionado com a tendência para estarmos disponíveis para depender dos outros (McKnight *et al.*, 1998b). O fator confiança emerge então da sequência de experiências vividas entre as partes, em que a interação entre as mesmas pode ser geradora disso mesmo. Nas trocas comerciais afigura-se importante a noção de alguma dependência (ou cooperação “*win-win*”), cuja intensidade e partilha de vivências podem modelar o grau de confiança que se vai construindo. É perceptível para as partes que à medida que a confiança aumenta, o risco envolvido tende a ser mais controlável (Wang, 2008). De acordo com Graham Booth, diretor de aprovisionamento da Tesco (citado por Moncey, 2013), a confiança salienta a conectividade interna que existe quando o marketing faz promessas ao consumidor,

⁵ A terceirização ou *outsourcing* é uma prática empresarial que visa ao aumento da qualidade nas suas atividades e a redução de custos. É usada em larga escala por grandes empresas e é observada principalmente em empresas de telecomunicações, mineração, indústrias, etc. Pequenas e médias empresas também podem se beneficiar dessa prática (Wikipedia, 2014).

implicando da parte de todo o pessoal da organização o cumprimento e entrega dessas mesmas promessas.

Ainda de realçar que o envolvimento da componente humana não é de todo despiciente. Ele constitui um pilar fundamental, pois visa tornar seguras as relações que se estabelecem. Para Flores e Solomon (1998), a confiança é tida como um aspeto dinâmico nas relações humanas. É um processo contínuo que deve ser inicializado, mantido e por vezes revisto. A confiança baseia-se numa prática social, consubstanciando-se em relações estabelecidas entre duas ou mais entidades. Para se gerar confiança entre as partes deve haver sinceridade, e esta decorre do cumprimento das promessas feitas (Flores & Solomon, 1998). Também segundo Moorman, Zaltman e Deshpande (1992), a confiança é tida como uma característica na qualidade do relacionamento, sendo determinante. No contexto de negócio, as pesquisas de marketing indicam que os consumidores apadrinham os negócios (no sentido de se identificarem com o produto/marca e os aconselham a outros). Esta atitude do consumidor é geradora de confiança. A confiança tem origem na frequência da compra, esta por sua vez baseia-se na permissão para comunicar, personalizar e ensinar (Godin, 2007).

Uma definição de confiança à luz da teoria organizacional surge através de Hosmer (1995, p. 399), afirmando: “é a expectativa de um comportamento semelhante que reconhece e protege os interesses de outras pessoas, a fim de aumentar a cooperação voluntária e expandir benefícios finais dentro de um esforço conjunto ou troca económica”. A ideia central reúne compromisso e confiança como elementos catalisadores da relação de partilha que se deseja desenvolver por muito tempo. Sinteticamente, resulta que estes elementos, conjuntamente, fornecem recursos (entenda-se, à relação de parceria), oportunidades e benefícios superiores relativamente àqueles que agem isoladamente. A manutenção de elevados valores corporativos possibilitando a partilha com organizações que agem de forma similar. A partilha de informação sobre todos os elementos relacionados com o negócio. E finalmente, o evitar usar de forma malévola o uso de vantagem sobre os seus parceiros (de negócio) (Morgan & Hunt, 1994).

Podemos então inferir que a noção de confiança constitui um fator fundamental para a fidelização, porém não é de todo consensual, havendo uma elevada diversidade de

perspetivas sobre este tema. A confiança desenvolve-se depois da satisfação, pressupõe o estabelecimento de comunicação e interação, de forma a gerar-se para as partes convicções que levem à tomada da ação (geradora da troca-negócio), partindo do princípio que ambas as partes necessitam uma da outra.

Concluimos assim que a confiança resulta do relacionamento entre as partes, em que ambas depositam uma na outra, baseadas na credibilidade e integridade (Morgan & Hunt, 1994), ou seja, no não uso de vantagem de um sobre o outro (redução de conflitos, oportunismo e aumento de eficiência).

Compromisso

A partilha de valores constitui o elemento central que liga a confiança ao compromisso, da qual as partes têm interesses comuns sobre comportamentos, metas e políticas a implementar para a prossecução das suas estratégias (Morgan & Hunt, 1994). Na maior parte das trocas operadas em mercados B2B “obter uma venda não é a realização de um esforço, mas sim, um evento num esforço mais amplo para construir e sustentar a longo prazo o relacionamento e verificar que as vendas continuam” (Gounaris, 2003, p. 126). Compete-nos desta forma perceber o que é, como se forma o compromisso, e o que faz com que os clientes evoluam no seu relacionamento com os seus fornecedores de forma a estreitarem os laços cada vez mais fortes.

Gounaris (2003, p. 127) define compromisso como “o desejo de continuidade manifestado pela vontade em investir recursos no relacionamento”. No entanto, a definição de compromisso é expressa de forma mais categórica por Morgan e Hunt (1994) como “um desejo profundo para manter e desenvolver um relacionamento com valor, fazendo com que as partes envolvidas queiram que o relacionamento dure indefinidamente e estão disponíveis a desenvolver esforços para o manter” (p. 23). Outras investigações apontam ainda que o compromisso constitui o elemento central no estabelecimento e manutenção de relações de longo prazo (Gundlach, Achrol, & Mentzer, 1995; Morgan & Hunt, 1994).

No entanto, o conceito de compromisso tem evoluído. Mais recentemente é referido como um aspeto do marketing relacional, este agregando várias componentes, ou seja, é necessário desconstruir o termo para uma adequada compreensão e enquadramento. Nesta lógica, alguns investigadores apontam como variáveis importantes de compromisso organizacional: o compromisso afetivo (no qual são os laços emocionais que ligam as partes entre comprador e vendedor), o compromisso de continuidade (trata-se de um vínculo/acordo que relaciona as partes) e o compromisso normativo (quando um cliente se sente vinculado/obrigado a relacionar-se com a outra parte) (Fullerton, 2010; Herscovitch & Meyer, 2002). Peppers e Rogers (2011) defendem como antecedentes de compromisso, os benefícios do relacionamento e a partilha de valores. Compromisso implica vulnerabilidade, implicando que as partes procurem relacionamentos de confiança. A presença de compromisso e confiança são elementos centrais para o sucesso de um relacionamento de negócio numa estratégia de marketing relacional (Morgan & Hunt, 1994; Peppers & Rogers, 2011). No entanto, a natureza do relacionamento é distinta conforme se verifica ou não fatores de estabilidade que promovam esses laços relacionais. Os académicos que estudaram estas relações identificaram dois tipos diferentes de compromisso: o calculista e o afetivo (Bendapudi & Berry, 1997; Fullerton, 2010; Gounaris, 2003; Peppers & Rogers, 2011). Verifica-se contudo que em ambos os tipos de compromisso, quer calculista ou afetivo, decorrem de estados psicológicos, isto é, formam-se de acordo com atitudes e crenças sobre o desenvolvimento das relações entre parceiros resultante da interação, mas desenvolvem-se claramente de diferentes motivações para manter o relacionamento (Geyskens, Steenkampa, Scheerc, & Kumar, 1996).

O “compromisso calculista”, baseado numa perspetiva económica (Chang, Wang, Chih, & Tsai, 2012; Geyskens *et al.*, 1996) remete-nos para os custos que uma das partes teria que suportar se abandonasse o relacionamento. Resulta então da análise custo-benefício de manter ou não o relacionamento (Peppers & Rogers, 2011). Esta forma de compromisso não conduz a relações de longo prazo, como tal está negativamente correlacionado com a confiança, isto é, a empresa mantém o seu relacionamento, porque não pode (ou não é oportuno) substituir o seu atual parceiro ou não pode obter recursos e fatores externos

fora do seu atual relacionamento. Nesta medida, a designação de compromisso calculista deriva de ser necessário avaliar os custos e benefícios que uma possível mudança possa trazer para a relação (Ruyter *et al.*, 2001).

O “compromisso afetivo” resulta num relacionamento entre as partes baseado numa perspectiva de trocas sociais (Chang *et al.*, 2012), não só por conveniência estratégica, económica ou outra, mas acima de tudo porque cada uma delas se relaciona com a outra através de laços emocionais ou psicológicos. Significa, portanto, que as empresas querem manter-se dentro do relacionamento, porque gostam da relação de parceria, desfrutam dela e sentem uma sensação de confiança e de pertença (Cater & Zabkar, 2009). Assim, esta forma de compromisso relaciona-se positivamente com o fator confiança. Surge a vontade de desenvolver e manter o relacionamento de longo prazo com base na resolução de conflitos de forma amigável, na redução do oportunismo, tendo em vista o sucesso das partes envolvidas (Peppers & Rogers, 2011).

Da análise desenvolvida por Frimana e colegas (Frimana, Gärlingb, Millett, Mattsson, & Johnstone, 2002), constata-se que na relação, uma parte fornece à outra recursos e suporte, obtendo em troca a recompensa financeira. Desta forma, implicitamente, emerge o compromisso e a confiança entre as partes como sendo uma função de custos percebidos ou recompensas em que se espera que ocorra de forma diferida no tempo.

Para além do compromisso afetivo e calculista, Herscovitch e Meyer (2002) e Lages, Lancaster e Lages (2008) introduzem na sua análise o compromisso normativo. Neste caso, o compromisso compreende três componentes: compromisso afetivo - no sentido de se desejar estabelecer essa relação ou apego à organização; compromisso de continuidade (calculista, na visão anterior) - no sentido de custo percebido, ou seja, o custo que eu teria se abandonasse o relacionamento; e compromisso normativo - visto como uma obrigação que perceciono para ficar ligado à organização. Estas três dimensões para o compromisso foram originalmente propostas por Meyer e Allen (1997).

Convém ressaltar também que um dos conceitos centrais no paradigma do marketing relacional é o compromisso do cliente, sendo vagamente definido como uma atitude que reflete o desejo de manter um relacionamento valorizado (Moorman *et al.*, 1992). Esta

variável constitui uma parte essencial no sucesso das relações de longo prazo. No entanto, a sua sustentabilidade é determinada pela sua natureza. Compromissos desproporcionais podem levar ao oportunismo por parte dos que assumem um menor grau de compromisso, ou sendo este determinado por outros fatores que não a confiança (Gundlach, Achrol, & Mentzer, 1995).

Ruyter *et al.* (2001) identificam quatro fatores determinantes nas consequências do compromisso, e que contribuem para a sua evolução. São eles:

- Observado numa dimensão temporal, o compromisso torna-se significativo quando se desenvolve ao longo do tempo;
- Fruto de uma relação de confiança, o compromisso leva a uma redução do *turnover*, logo leva a que os parceiros estreitem as suas relações de parceria, fundindo esforços em torno de objetivos comuns;
- O aumento da confiança leva a intensificar o compromisso, que por sua vez induz a uma redução ou eliminação do oportunismo;
- Por último, havendo uma intenção de permanecer no relacionamento, o compromisso implica expressar essa vontade por via da continuidade (relações de longo prazo).

Podemos pois concluir que o compromisso e a confiança estão intimamente relacionados. O que parece também evidente é a necessidade de as partes se relacionarem promovendo relações de cooperação com base em princípios de fidelidade, projetando esta relação para um prazo longínquo, uma vez que se está perante uma relação de cooperação ou partilha baseada em valores sociais e éticos. De forma análoga podemos também encontrar estudos nos quais se pode observar a relação de confiança entre colaboradores de uma organização e a existente entre fornecedores e clientes em mercados B2B (p. e., Neves & Caetano, 2006).

2.6 Considerações finais

Decorrida que está a análise ao estado da arte, esta permite-nos efetuar o enquadramento dos temas que nos conduzirão à próxima fase do trabalho que será a parte empírica, com as suas análises e respetivas conclusões.

O estudo à revisão teórica permitiu entender melhor o marketing relacional. Podemos perceber que este reflete o mundo de mudança em que estamos inseridos e do qual não podemos seguir em frente numa atitude indiferente ao que nos rodeia. Assim, uma abordagem de marketing relacional implica a comunicação de forma interativa, captarmos os sinais dos clientes, sermos sensíveis às suas necessidades e adequar soluções às suas medidas. Os negócios deixaram de ser geridos unicamente sob o ponto de vista da troca (base do conceito de marketing transacional) para passarem a ser geridos com base na interatividade dos relacionamentos (marketing relacional). Como elementos marcantes deste último surgem marcos que o caracterizam, designadamente, a melhoria da qualidade nos relacionamentos gerando redução de conflitos, melhor clima organizacional refletindo-se num baixo *turnover*- menos rotação de pessoal implica que estes se identificam com a organização, logo são os melhores promotores da imagem da empresa. A partilha de valores e a redução ou eliminação de comportamentos oportunistas. Tudo isto assente num denominador comum – a capacidade para comunicar e partilhar informação. Fundamentalmente, o marketing relacional associa-se a valores e a uma filosofia empresarial assentes na formação do indivíduo como pessoa e na capacidade de visão do mundo que o rodeia.

Percebendo a razão de ser do marketing relacional, este não se operacionaliza *per si*, necessita da ajuda de CRM para dar corpo ao estabelecimento de relações, e no caso particular desta investigação, em mercados B2B, através de uma equipa devidamente treinada, que com a ajuda de um software específico, permite identificar os clientes com valor, analisar as suas necessidades e propor soluções cada vez mais personalizadas, baseadas na construção e manutenção de relacionamentos de longo prazo.

O relacionamento que se pretende construir obedece porém à especificidade dos mercados B2B, são mercados exigentes, complexos, e muito específicos. Requer desta

forma um elevado conhecimento dos clientes empresariais e uma elevada capacidade comercial, sem no entanto minorizarmos ou valorizarmos excessivamente o nosso papel nessas relações.

A fidelização emerge como fator natural do percurso que se pretende efetuar e que é, tornar os relacionamentos duradouros. Para tal afigurou-se determinante conhecer os seus antecedentes, que se entendem como sendo a satisfação, confiança e compromisso. Estes permitem ancorar a relação numa perspectiva de relacionamento bidirecional e interativo, que se impõe num mercado cada vez mais global e exigente.

|

Capítulo III – Estudo Empírico

O atual capítulo apresenta as principais orientações que servem de base à metodologia a partir da qual o estudo empírico se desenvolve. Desta forma começamos por enunciar os objetivos e hipóteses de investigação, complementado pelo método de pesquisa e técnicas utilizadas no qual serão descritas a população e amostra do estudo, bem com o método de recolha e análise de dados. Conclui-se com a apresentação e a análise dos resultados.

3.1 Objetivos de investigação

A determinação do tema, conforme já referido anteriormente, decorre da conjugação de alguns fatores. Nomeadamente, o facto de alguns estudos apontarem para uma quebra muito acentuada no número de empresas a operar neste setor, que de acordo com a

Associação Portuguesa de Cortiça (APCOR, 2011), citando dados do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social (MSSS), entre os anos 2000 e 2010, regista-se uma quebra de 28,5%.

Portugal é, no entanto, líder mundial do setor da cortiça com uma quota de 64,7%, em 2012. A cortiça apresenta-se nos mercados como um produto único e como tal não imitável, isto é, um produto originário do sobreiro cujo desenvolvimento é característico dos países localizados na estreita faixa do litoral mediterrânico ocidental.

Outros motivos surgem decorrentes da investigação teórica que vieram reforçar ainda mais a motivação para este tema, dado que a conquista e retenção de clientes tem uma componente emocional elevada, visto que estudamos a satisfação, confiança e compromisso como fatores que tenderão a melhorar os vincos efetivos e como tal a fidelização. Verificando-se ainda que na maioria das trocas B2B a venda ultrapassa o mero ato transacional, deverá ser objetivo das organizações construir relações de longo prazo com os clientes de forma sustentada. A satisfação dos clientes, relativamente aos produtos ou serviços de uma empresa, muitas vezes é vista como a chave para o sucesso a longo prazo. No contexto do marketing relacional, a satisfação do cliente é vista como uma questão central determinante para a sua retenção (Hennig-Thurau & Klee, 1997). A confiança é um aspeto dinâmico das relações humanas. É um processo contínuo que deve ser iniciado, mantido, às vezes restaurado e continuamente autenticado. A confiança é uma prática social definida por escolhas (Flores & Solomon, 1998). Pode-se assim afirmar que a confiança é o motor que faz mover as relações, pois sem ela, o processo relacional fica sempre duvidoso. Outro fator importante para a construção da fidelização é o compromisso, que segundo Morgan e Hunt (1994) é definido como a crença num parceiro para a troca de bens e serviços, através de um relacionamento contínuo de forma a mantê-la indefinidamente. Estes três fatores, relacionam-se e dão força à relação, impulsionando níveis de fidelização maiores.

É neste contexto que surge o interesse e a motivação sobre a investigação no setor da cortiça, procurando melhorar os laços relacionais entre as empresas e os seus *stakeholders*, possibilitando, através do uso de software de CRM e o envolvimento de

todos os agentes, desenvolver relações que perdurem no tempo, com vantagens para ambos, tanto fornecedores como clientes. Porém este tipo de trabalho não se encerra em si, há muito caminho a percorrer, pois o maior desafio a operar reside na mudança de paradigma organizacional, deixar de ver o cliente como uma relação meramente comercial ou financeira, para passarmos a ter uma visão mais integrada e com tal centrada nas relações e na eficiência de métodos de gestão.

Com este objetivo em mente, a investigação inicia-se com a definição da questão de investigação de base ao estudo. Porém esta fase foca-se ainda em estabelecer as fronteiras da investigação e orientar os critérios de inclusão-exclusão de forma a ajudar o investigador a selecionar as informações relevantes, e a orientar as decisões sobre os atores ou cenários (Lincoln & Guba, 1985).

Dessa forma, começou-se por procurar construir a questão principal de investigação, com base nos pressupostos e necessidades da associação do setor da cortiça (APCOR, 2011), em Portugal. São eles:

- Liderança no setor: a produção mundial da cortiça ascende a 201 mil toneladas, sendo Portugal líder com 49,6%, ou seja, 100 mil toneladas.
- Inovação e desenvolvimento: a necessidade de desenvolver estudos, quantitativa e qualitativamente, na área do marketing para a cooperação entre a Universidade e APCOR.
- Informação: disponibilizar e divulgar informação aos associados para que estes possam tomar decisões ao nível do marketing, com o objetivo de melhorar e perpetuar os laços com os seus *stakeholders*, gerando um maior retorno financeiro.

É sustentado então na premissa de que a indústria da cortiça necessita de melhorar a sua abordagem ao marketing relacional, para fazer face aos mercados cada vez mais competitivos, que se centra o objetivo principal desta investigação. O estudo pretende assim objetivamente contribuir para compreender de que forma os gestores de empresas se relacionam com os seus parceiros de negócios, particularmente no setor da cortiça (empresas de compra e/ou venda de produtos de cortiça-rolhas, pavimentos,

isolamentos, revestimentos, cubos, placas, folhas, outros) e como podem desenvolver essa sua relação com os seus *stakeholders* por forma a manterem e incrementarem relações comerciais (que se desejam mais sólidas), aprofundarem-nas e preferencialmente perpetuarem-nas no tempo.

Com base na revisão de literatura, e suportado na implementação de sistemas de informação (como o CRM), constatámos que há fatores mais fortes que nos podem orientar para a fidelização em mercados B2B. São eles a satisfação, a confiança e o compromisso. É nesta fundamentação que surge a formalização do problema. Assim, o estudo empírico que se pretende desenvolver tem como questão principal, o seguinte:

Será que a implementação de um sistema de CRM contribui para o aumento dos níveis de satisfação, confiança e compromisso, determinantes na fidelização do relacionamento com os clientes, em mercados B2B?

Em suma, procura-se testar em que medida as diversas variáveis (satisfação, confiança e compromisso) influenciam o fator fidelização. Tendo esta questão por base, delinea-se a recolha de dados primários, através da aplicação de um questionário, para conhecer, nomeadamente:

- Uso de software de CRM para a gestão de relacionamento com o cliente, e em caso afirmativo, quais as principais razões que levaram à sua aquisição;
- Canais usados na comunicação com o cliente;
- Frequência de contacto com os clientes;
- Tipo de cooperação com os clientes;
- Níveis de satisfação, confiança e compromisso.

Desta forma, o principal contributo deste trabalho baseia-se na investigação permitindo avaliar se existe uma relação direta entre a implementação de um sistema de CRM e a retenção de clientes, numa perspetiva de longo prazo.

Para sustentar a questão de investigação apresentada anteriormente, foram desenvolvidas as seguintes hipóteses de investigação:

- H1: o uso do CRM induz positivamente os níveis de satisfação do cliente.
- H2: o uso do CRM induz positivamente os níveis de confiança do cliente.
- H3: o uso do CRM induz positivamente os níveis de compromisso do cliente.
- H4: A satisfação está positivamente correlacionada com a fidelização.
- H5: A confiança está positivamente correlacionada com a fidelização.
- H6: O compromisso está positivamente correlacionado com a fidelização.

Elaboradas as hipóteses de investigação, passaremos então a definir que método e técnicas de pesquisa a implementar.

3.2. Método e técnicas de pesquisa

Para Yin (2010, p. 27) cada método de pesquisa pode ser usado para as três finalidades: exploratória, descritiva e explanatória. Com base nos pressupostos deste autor, o presente trabalho de investigação enquadra-se num estudo exploratório sobre a relação entre o CRM e a fidelização de clientes, aplicando-se a uma amostra por conveniência (mercado B2B, especificamente o setor corticeiro) e em que se faz uma análise quantitativa recorrendo ao instrumento questionário. Ainda assim, na visão também deste autor, mesmo que cada método possua as suas próprias características, existem grandes sobreposições entre eles (Yin, 2010). No entanto, para melhor compreendermos a contextualização do método sobre a qual incide esta investigação, atendamos as algumas das suas características.

A pesquisa exploratória começa pelo tipo de questão como “o que pode ser aprendido sobre a implementação de um sistema de CRM no setor da indústria Y?” ou “o que pode ser aprendido sobre um estudo de uma empresa X?”. Estas são questões nas quais colocamos hipóteses e preposições pertinentes para a investigação a desenvolver. A pesquisa exploratória é definida como a pesquisa inicial numa ideia hipotética ou teórica.

Isto é, quando se procura entender algo sobre a ideia inicial ou facto observado (considera-se este o método aplicado ao presente estudo, porque pretende explorar um campo que ainda não foi desenvolvido). Futuros estudos podem ser desenvolvidos com base na pesquisa exploratória, visando determinar se o que está a ser observado pode ser explicado por uma teoria atualmente existente. Desta forma, a pesquisa exploratória estabelece as bases iniciais para pesquisas futuras. Depois de desenvolvido o trabalho de base, o campo recém-explorado necessita de informações adicionais.

A pesquisa descritiva é definida como a tentativa de explorar e explicar algo, ao fornecer informações adicionais sobre um tópico. Isto é, o papel do investigador é tentar descrever o que está a acontecer com maior detalhe, preenchendo as partes que faltam e expandindo a sua compreensão. Esta pesquisa baseia-se numa maior recolha de informação possível (seria neste caso, por exemplo, “Qual o efeito do uso de CRM, nas empresas, ao longo de uma década?”).

Finalmente, a pesquisa explanatória é definida como uma tentativa de ligar ideias para entender a causa e o efeito, ou seja, os investigadores querem explicar o que está a acontecer. Refere-se à análise da forma como as coisas se unem e interagem (pode-se entender, por exemplo, a análise de comportamento de um vírus em laboratório). Esta pesquisa não ocorre até que haja compreensão suficiente para começar a prever o que virá a seguir com alguma precisão (Kowalczyk, 2014).

Justifica-se assim o enquadramento deste trabalho de investigação seguindo um método de pesquisa exploratória ao permitir obter, entre outros, informação de suporte na qual nada se conhece acerca do problema. Serve para identificar padrões comportamentais, crenças, opiniões, atitudes por forma a ajudar na interpretação da estrutura de dados dos constructos. Desenvolver a compreensão da estrutura de crenças e atitudes por forma a ajudar a interpretação das estruturas de dados de análise multivariada. Permite também explorar assuntos que os respondentes poderiam guardar profundamente, e que seria difícil para eles racionalizar ou que achassem difícil de articular (Malhotra & Birks, 2007). Esta é a linha de orientação a seguir neste trabalho.

Verificados que estão os pressupostos relativos ao tipo de pesquisa feita para esta investigação importa ter uma orientação mais precisa sobre o plano de pesquisa.

Assim, pretende-se um plano lógico que ligue os dados empíricos às hipóteses de pesquisa e finalmente extrair as conclusões (Yin, 2010). Segundo Malhotra e Birks (2007), esta é a etapa mais relevante na elaboração de qualquer estudo, dado que uma definição inadequada do problema pode comprometer a sua evolução. Desta forma, só após a adequada definição do problema é que a pesquisa pode ser desenvolvida. Assim, esta ação permite-nos desenvolver os trabalhos de uma forma mais focada e portanto mais eficiente.

Verificamos que as etapas da pesquisa de marketing evoluem no sentido de aplicar a estas um maior detalhe (ver Tabela 1) principalmente no plano de investigação, através de um maior cuidado no desenho da pesquisa (Burns & Bush, 2006; Lambin, 2000a; Malhotra & Birks, 2007). Optamos assim por seguir uma orientação de acordo com Burns e Bush (2006), por ser uma estrutura mais transparente relativamente às etapas da pesquisa.

Lambin (2000)	Malhotra (2007)	Burns & Bush (2006)
Definição do Problema	Definição do Problema	Estabelecer a necessidade de pesquisa de marketing
		Definir o problema
Plano de Investigação	Plano de Investigação	Estabelecer os objetivos de pesquisa
		Determinar o desenho da pesquisa
	Desenho de pesquisa	Identificar os tipos e fontes de informação
		Determinar os métodos de acesso aos dados
Recolha de informação	Recolha de dados	Desenho dos questionários
		Determinação do plano da amostra e o seu tamanho
Tratamento e análise de dados	Preparação e análise dos dados	Recolha de dados
Apresentação do relatório de investigação	Apresentação dos resultados	Análise de dados
		Preparar e apresentar o relatório final da pesquisa

Tabela 1: Etapas do processo de pesquisa de marketing (Burns & Bush, 2006; Lambin, 2000a; Malhotra & Birks, 2007).

O plano de pesquisa teve assim por base a recolha de dados capazes de fornecer resposta ao objetivo formulado, recorrendo-se dessa forma à pesquisa bibliográfica e ao inquérito por questionário.

Relativamente à revisão bibliográfica, foi desenvolvida através da pesquisa em artigos científicos, obras editadas, monografias e alguns *websites*. Relativamente à investigação empírica, foi efetuado um questionário (ver anexo 1), tendo sido posteriormente distribuído, via correio eletrónico, a empresas do ramo da cortiça com cariz exportador, maioritariamente localizadas no distrito de Aveiro, concelho de Santa Maria da Feira.

De acordo com Gil (2008, p. 124) pode definir-se o questionário como um instrumento de investigação por inquérito, composto por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc. As vantagens da utilização deste instrumento de inquérito, podem citar-se, nomeadamente, como sendo:

- Possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa;
- Implica menores gastos com pessoal, visto não exigir formação específica dos investigadores;
- Garante o anonimato das respostas;
- Permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente;
- Não expõe os inquiridos à influência das opiniões pessoais do investigador.

Não obstante, podem também ser apontadas algumas limitações (Gil,2008, p. 124):

- Exclui as pessoas que não sabem ler e escrever, o que, em certas circunstâncias, conduz a graves deformações nos resultados da investigação;
- Impede o auxílio ao inquirido quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas;

- Impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas;
- Não oferece a garantia de que a maioria das pessoas devolvam-no devidamente preenchido, o que pode implicar uma significativa diminuição da representatividade da amostra;
- Envolve, geralmente, um número relativamente pequeno de perguntas, porque é sabido que questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos;
- Proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significado diferente para cada sujeito pesquisado.

Apesar das limitações relatadas, entendeu-se ser este um instrumento adequado a esta investigação, dado através deste, poder captar-se o interesse dos empresários do setor e obter uma taxa de resposta elevada, como se veio a constatar.

3.3. Modelo concetual

Com base na pesquisa bibliográfica efetuou-se um pequeno modelo conceptual (ver Figura 12) a fim de explicar as variáveis da investigação. Baseamo-nos nos pressupostos (satisfação, compromisso e confiança) assentes no modelo de construção de blocos na formação relacional de Peppers e Rogers (2011). Estas variáveis consideram-se determinantes na utilização de um sistema de CRM com vista à fidelização de clientes. Assim:

- Satisfação: qualidade de bens e serviços fornecida e qualidade no atendimento prestado;
- Confiança: número de experiências positivas geradas;
- Compromisso: concidir a promessa com o realizado.

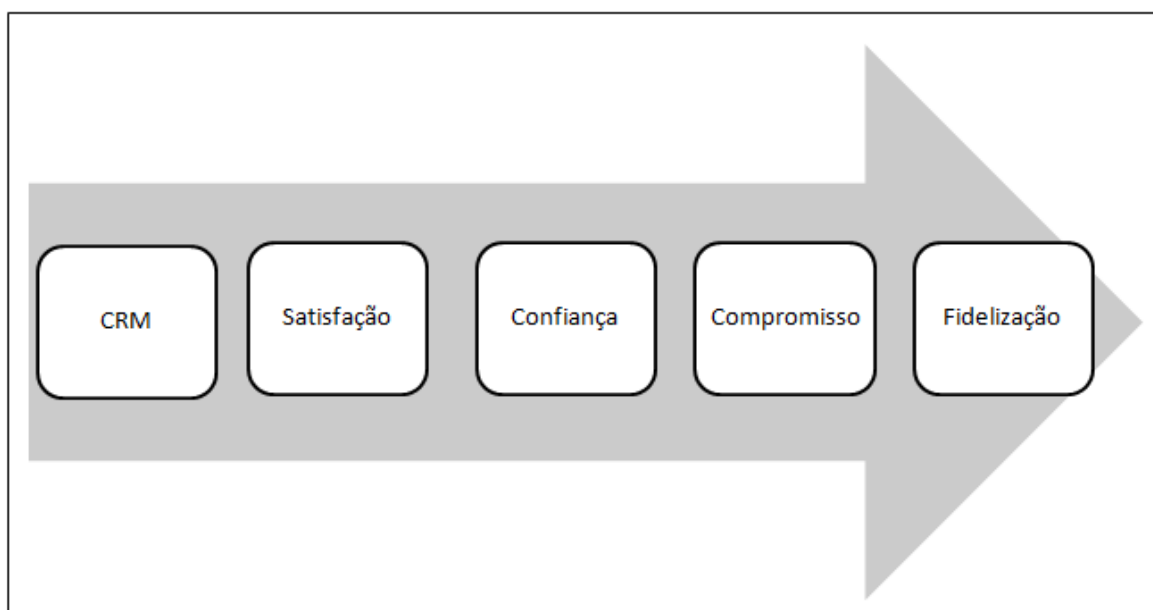


Figura 12: Modelo operacional de investigação.

Utilizou-se o desenho experimental *ex-post facto* prospetivo que nos permite realizar, em primeiro lugar, a avaliação da variável independente, e posteriormente a avaliação da variável dependente, de acordo com a tipologia de Montero e León (2007). Desta forma podemos afirmar que a variável dependente é a “fidelização” e as variáveis independentes são: “satisfação”, “confiança” e “compromisso”. Significa assim que aquilo que se pretende testar é qual o grau ou intensidade de dependência da “fidelização” em relação às variáveis enunciadas, pois a “fidelização” depende dos restantes fatores (variáveis independentes). Assim, a variável dependente modifica-se (aparece ou muda) quando o investigador aplica, suprime ou modifica a variável independente. De outra forma, as variáveis são independentes, pois elas, por si só ou agregadas, podem conferir força ou intensidade à variável dependente. Assim, a variável que o investigador manipula é aquela em que os grupos em estudo diferem e cujo efeito o investigador vai determinar. Daí a razão de ser da formulação da questão de investigação.

3.4. Recolha e análise dos dados

As fontes de informação podem ter origem em dois tipos: fontes de dados primários e fontes de dados secundários.

Os dados primários decorrem daqueles obtidos da própria investigação, os dados secundários são aqueles que já se encontram publicados.

Ambos constituem um contributo indispensável à investigação, pois dão-nos as bases e o enquadramento necessário para se pode avançar na mesma. No entanto, Burns e Bush (2000) focam algumas vantagens e desvantagens dos dados secundários em comparação com os primários. Referem, nomeadamente, que possíveis erros nas unidades de medida; diferenças de definição na classificação da informação; dificuldade em localizar os dados numa perspetiva temporal; ou eventual falta de informação de modo a verificar a validação dos dados pode apresentar-se como desvantagens numa investigação. Como vantagens apresentam: rapidez na obtenção dos dados, custos mais reduzidos, maior disponibilidade e suporte aos dados primários.

Atendendo à orientação anterior, neste trabalho recorreu-se a fontes de dados secundárias numa primeira fase, através da análise documental bibliográfica, das reuniões tidas na APCOR acerca do setor da cortiça, bem como visitas informais a várias empresas do setor, na qual se perceberam, nomeadamente, preocupações que se prendem com a dificuldade de enfrentar a concorrência num mercado cada vez mais competitivo, global e complexo.

As fontes de dados primárias resultaram da elaboração e posterior aplicação do instrumento questionário, via correio eletrónico, às empresas previamente selecionadas (amostra por conveniência) do setor da cortiça (de acordo com critérios específicos solicitados à APCOR).

Segundo Burns e Bush (2000), o questionário deve ter as seguintes características: expressar o objetivo da investigação através de questões específicas; refletir um padrão através da categorização das respostas (uso da escala de Likert) para que todos os respondentes recebam o mesmo estímulo; estimular a cooperação pela aparência e redação, mantendo os respondentes motivados até ao fim. O questionário é usado como instrumento de medida, registo e armazenamento dos dados recolhidos nos inquiridos. Constitui um meio produtivo de recolha de dados, permitindo obter dados que depois de tratados possam medir as variáveis de interesse para a pesquisa. Pode possuir perguntas fechadas, isto é, o respondente limita-se a validar respostas possíveis, sendo estas mais

fáceis de tabular; e perguntas abertas, cujas questões colocadas permitem ao respondente expressar a sua opinião, dentro do âmbito das questões colocadas. Pela sua natureza flexível, constitui o instrumento mais usado na recolha de dados primários (McDaniel & Gates, 2003).

No âmbito deste trabalho, para a elaboração do questionário foram definidas questões estruturadas, isto é, que apresentam um conjunto de respostas alternativas e a forma como o respondente as pode selecionar como resposta. Foram apresentadas também questões fechadas, ou seja, as respostas estão indicadas, tendo apenas o respondente de escolher aquela com a qual se identifica. Incluem-se questões de escolha múltipla, de resposta numérica e questões dicotómicas do tipo “sim” e “não”. De ressaltar ainda que o questionário foi elaborado com base numa formatação partindo da construção de questões mais simples para as mais complexas, bem como de questões mais gerais para as mais específicas, de acordo com Mattar (2012).

Na elaboração do questionário tivemos ainda o cuidado de efetuar uma pequena nota informativa identificando a origem do trabalho, qual o seu objetivo. Incluímos a informação sobre cooperação disponibilizada pela associação do setor (APCOR), por forma a transmitir ao respondente fiabilidade e transparência em todo o processo. Estipulamos o perfil preferencial do respondente do questionário. Finalizamos agradecendo a informação prestada e assegurando o anonimato do respondente.

Para a elaboração do questionário e a sua implementação, efetuaram-se pré-testes, os mesmos serviram para corrigir algumas imperfeições verificadas nos modelos iniciais do mesmo. Esta fase de pré-testes, embora aparentemente surja com pouca visibilidade, assume especial importância, porque permite lançar o inquérito, na sua fase de arranque efetivo, isento de erros - de interpretação, de organização e clareza de ideias, ortográficos, visuais, técnicos (como, por exemplo, a impossibilidade de aceder corretamente ao link do questionário). De salientar ainda que a arquitetura do questionário foi cuidadosamente preparada e diversas vezes revista, baseando-se no pressuposto de o tornar de fácil acesso, de compreensão clara e fluido na sua leitura. Cuidou-se de não o tornar extenso, mas condensado o suficiente de forma a permitir extrair os dados necessários com vista a tirar conclusões suficientemente fortes.

Com base nos pressupostos anteriormente referidos, o desenho do questionário estruturou-se em seis grupos temáticos. **A citar: Dados gerais, Tecnologia de gestão com o cliente, Gestão do relacionamento com o cliente, Satisfação, Confiança e Compromisso.**

O primeiro item, “Dados gerais”, é de informação geral e tem dois objetivos. Primeiro fazer com que o entrevistado adira ao seu preenchimento, através da nota introdutória e explicativa da importância para o respondente em participar nele. Segundo, trata-se de identificar e caracterizar de forma muito sucinta o perfil do respondente (entenda-se da empresa que ele representa). Neste caso, destinava-se a ser, preferencialmente, respondido por quadros dirigentes que ocupassem uma posição de relevo na hierarquia da organização e que fossem conhecedores das boas práticas organizacionais.

O segundo item, “Tecnologia de gestão com o cliente”, visa determinar o nível de aquisição e utilização de software de CRM, no sentido de se perceber se a organização possui aplicações informáticas de suporte à gestão de clientes; e se decorrente do seu uso, os níveis de fidelização do cliente se percebem maiores.

O terceiro item, “Gestão de relacionamento com o cliente”, tem como objetivo analisar a quantidade e qualidade do relacionamento com os clientes em mercados B2B. Determinar também a frequência do relacionamento e a profundidade dessa partilha, com vista a determinar que implicações têm esses fatores no grau de fidelização.

Os três últimos itens (“Satisfação”, “Confiança” e “Compromisso”) fazem parte do mesmo denominador comum, ou seja, do núcleo de fatores que nos poderão conduzir à noção de fidelização. Nesse sentido, visam apurar o grau de satisfação, confiança e compromisso entre clientes e organizações.

Mais, de referir que se utilizou a escala de Likert de 5 pontos, considerando-se as seguintes categorias de respostas: “muito baixo”, “baixo”, “nem baixo nem elevado”, “elevado” e “muito elevado”, sendo a categoria intermédia de valor neutro. A escala apresenta-se equilibrada e permite ao respondente ter a possibilidade de distinguir com clareza respostas negativas, neutras e positivas.

No caso particular deste estudo, o questionário foi lançado entre os meses de Março e Abril do ano de 2014. Verificou-se a existência de 911 empresas ligadas à indústria da

cortiça (INE,2009). No entanto, de acordo com a base de dados fornecida pela APCOR estavam identificadas 55 empresas que preenchiam os critérios inicialmente definidos para o estudo, que eram: serem empresas exportadoras e do setor corticeiro. O acesso dos respondentes ao questionário fez-se através da disponibilização de uma hiperligação direta via correio eletrónico institucional, permitindo o acesso à plataforma da Universidade de Aveiro no qual o questionário foi editado (o software usado foi o LimeSurvey). O apelo à colaboração foi realizado em dois momentos temporais, salientando a importância da colaboração das empresas nos dados a recolher. Perto do fim do período planeado para a recolha do questionário devidamente preenchido, foram ainda efetuados diversos contactos (telefónicos e via correio eletrónico) informando da boa adesão das empresas vizinhas e explicando da necessidade de obter a participação dos respondentes mais resistentes.

Para a apresentação adequada da análise efetuada aos dados obtidos, recorre-se predominantemente ao uso de tabelas e gráficos. A análise dos dados foi realizada por estatística descritiva e inferencial, utilizando-se o software SPSS 20.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*).

3.5. Definição da amostra

Como já referido anteriormente, a investigação centra-se em empresas portuguesas do setor da cortiça. A dimensão da amostra teve como ponto de partida a consulta aos dados do INE (ver Tabela 2). Dele retiramos para a nossa análise, numa primeira fase, o número de empresas com atividade económica – indústrias de cortiça - totalizando 911 empresas do setor, entre Douro e Vouga. Estas constituem o universo, ou seja, o conjunto de todos os elementos amostrais da população. Destas foram selecionadas aquelas constantes na base de dados da APCOR (Associação Portuguesa da Cortiça) e que totalizam 245 empresas. No entanto, a maioria das empresas apenas constitui-se como subsidiárias daquelas de maior envergadura e com capacidade para negociar e exportar. Atendendo a esse facto e tendo em conta a informação da APCOR, constituiu-se uma amostra de 55 empresas do setor corticeiro português.

Localização geográfica	Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 2.1)		
	Indústrias transformadoras	Indústrias da madeira e da cortiça	Indústrias da cortiça
	N.º de pessoas		
Portugal	94639	8674	1157
Continente	91927	8158	1157
Norte	41800	3866	935
Entre Douro e Vouga	5006	1251	911

Tabela 2: Empresas por localização geográfica e atividade económica

Estamos pois perante uma amostra de conveniência, constituída por empresas localizadas no distrito de Aveiro, concelho de Santa Maria da Feira. Tendo em conta este facto, para a seleção da amostra foram tidos em consideração os seguintes critérios de inclusão:

- Empresas do setor corticeiro;
- Exportadoras.

Trata-se pois de uma seleção de amostra intencional, selecionada com base na informação cedida pela APCOR. Procurou-se de alguma forma seguir as orientações de experiências de estudos anteriores como sugere Yin (2010, p. 118), referindo que “o primeiro estágio de triagem deve consistir na coleta de dados quantitativos relevantes sobre todo o grupo de alguma fonte de arquivo”, neste caso na única associação do setor: a APCOR. Continua referindo que, numa segunda fase “devem ser definidos critérios relevantes para estratificar ou reduzir o número de candidatos ... a meta é de 20 ou 30”.

No total responderam 32 das 55 empresas inquiridas, correspondendo a uma taxa de resposta de 58% da amostra.

Da definição da amostra consta informação acerca da localização das empresas alvo do inquérito, se as mesmas detêm certificação, o número de trabalhadores, qual o principal ramo de atividade, quais os principais mercados de exportação, qual o volume de negócio (intervalo), e função e habilitações académicas dos respondentes.

Relativamente à localização das empresas respondentes, verifica-se que todas as empresas centram a sua atividade no distrito de Aveiro, concelho de Santa Maria da

Feira, evidenciando desta forma uma elevada concentração de empresas do setor da cortiça no concelho de Santa Maria da Feira. A este facto não será alheio a localização do grupo Amorim no concelho, líder no setor e atualmente o maior empregador da região.

As certificações obtidas pelas empresas conferem-lhes mais responsabilidade, especialmente na relação com os seus *stakeholders*. A importância da certificação permite reduzir custos, melhorar a eficiência e aumentar a quota de mercado (Pinto & Pinto, 2011). À certificação estão associados aspetos como a eficiência e qualidade. Assim e de acordo com Delgado (1997, p. 3):

“Existem vários motivos para que uma empresa decida implementar um sistema eficiente de gestão da qualidade, sendo o principal o aumento dos lucros que lhe pode trazer. Simultaneamente consegue uma maior fidelidade de clientes e um mercado mais estável. Os clientes não mudam de fornecedor quando estão satisfeitos com o produto ou serviço que lhes é fornecido. A produtividade aumenta se existirem menos desperdícios e os processos forem otimizados.”

Percebendo a importância da certificação, verificou-se que 87,5% (n=28) das empresas da nossa amostra a detêm (ver Figura 13), permitindo à partida antever um elevado padrão de qualidade dos seus produtos/serviços, e consequentemente, esse fator ser potenciador de maior satisfação na relação com os clientes. A proporção das que detêm certificação face àquelas que não detêm é de 7 para 1.

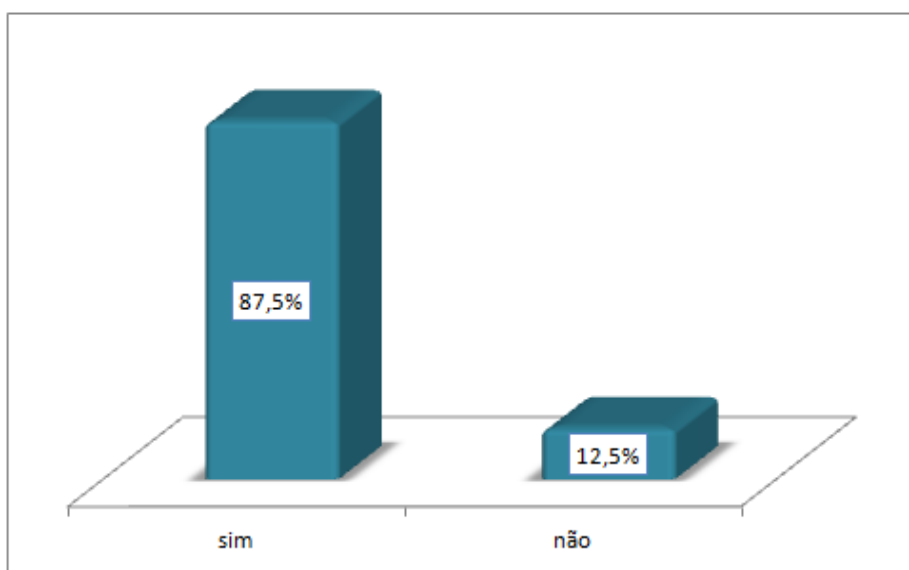


Figura 13: Empresas que possuem certificação.

Relativamente ao número de trabalhadores podemos observar na Tabela 3, que o concelho de Santa Maria da Feira é constituído maioritariamente por empresas com 10 ou menos trabalhadores, registando-se 94,9% do total das empresas. Aquelas com o intervalo entre 10 e 49 trabalhadores correspondem a 4,3% do total de empresas do quadro. Constatamos que o número de empresas com mais de 250 trabalhadores é residual.

Localização geográfica		Pessoal ao serviço				
		N.º de pessoas				
		Total	<10	10 - 49	50 - 249	>=250
Portugal	PT	1062782	1020994	35736	5222	830
Santa Maria da Feira	1160109	14141	13424	615	92	10

Tabela 3: Empresas por localização geográfica e escalão de pessoal ao serviço (INE, 2014).

Na Tabela 4 apresentam-se os dados de caracterização da amostra relativamente ao mínimo, máximo, média e desvio padrão do número de trabalhadores. As empresas apresentam um número mínimo de 1 trabalhador por empresa e um máximo de 3350 trabalhadores por empresa, revelando uma média de 162 trabalhadores e um desvio padrão de 589,899. De salientar que dos dados analisados sobre o número de trabalhadores por empresa, verificamos que das 32 empresas que responderam ao questionário, apenas uma detém um número de trabalhadores muito elevado, 3350. Dada esta constatação, se da análise expurgarmos essa empresa, temos um número médio de **46 trabalhadores por empresa**.

Amostra (n = 32)	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Nr. Trabalhadores	1	3350	162	589,899

Tabela 4: Número de trabalhadores por empresa.

A dimensão das empresas observada através da Tabela 5, indica que das 32 empresas que responderam ao questionário, 15,6% são microempresas (até 10 trabalhadores por empresa); 50% são pequenas empresas (10 a 50 trabalhadores/empresa); e 34,4% das

empresas são de média dimensão, com mais de 50 trabalhadores. Verifica-se uma predominância no intervalo entre 20 a 30 trabalhadores por empresa; no entanto face à dispersão verificada, não se pode concluir que há um número padrão de trabalhadores/empresa para este setor.

Número de Trabalhadores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
[0, 10[5	15,6 %
[10, 20[5	15,6 %
[20, 30[8	25,0 %
[30, 40[2	6,3 %
[40, 50[1	3,1 %
[50, 60[4	12,5 %
[60,70[1	3,1 %
>70	6	18,8 %

Tabela 5: Trabalhadores por empresa.

Na Tabela 6, apresenta-se a distribuição da amostra por ramo de atividade. Verifica-se que a produção de “rolhas de cortiça natural” é a atividade principal de 37,5% das empresas respondentes. As restantes apresentam valores aproximados distribuídos pelos seguintes ramos de atividade: “pavimentos, isolamentos, revestimentos”, “outros produtos de cortiça”, “cubos, placas, folhas e tiras”, e “outro tipo de folhas”. De salientar que 21,8% (n=7) indicaram deter outro ramo de atividade diferente dos anteriormente referidos. Estes dados permitem-nos tecer ainda a seguintes considerações:

- Uma percentagem considerável fabrica produtos de valor acrescentado relativamente à tradicional “rolha de cortiça natural”, respondendo desta forma à necessidade de fidelizar clientela por via da especialização do produto.
- Verifica-se um ligeiro acréscimo de empresas que se dedicam à produção de “pavimentos, isolamentos e revestimentos”, como forma de diversificar a

oferta fornecendo uma resposta às necessidades sentidas em mercados emergentes.

Ramo de Atividade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Rolhas de cortiça natural	12	37,5 %
Outra	7	21,8 %
Pavimentos, isolamentos, revestimentos	4	12,5 %
Outros produtos de cortiça	3	9,4 %
Cubos, placas, folhas e tiras	3	9,4%
Outro tipo de folhas	3	9,4 %

Tabela 6: Empresas por ramo de atividade.

Sobre as empresas respondentes que assinalaram deter **outros ramos de atividade**, na Tabela 7, podemos observar que os ramos identificados são, por ordem decrescente de frequência: **produção de granulado, discos, trader e isolamento**. De realçar o facto de que dentro desta amostra existe pelo menos uma empresa que se dedica exclusivamente a operações de *trading*. Também, uma empresa, do universo dos inquiridos, respondeu dedicar-se à produção de placas para isolamento, denotando uma orientação para um nicho específico do mercado.

Outra (outros ramos de atividade)	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Granulado	3	42,9 %
Discos	2	28,5 %
<i>Trading</i>	1	14,3 %
Isolamento	1	14,3 %

Tabela 7: Outros ramos de atividade.

Através da observação efetuada à Tabela 8, verificamos que para o intervalo de volume de negócios de "50 000 a 500 000 €", os EUA são o único país de exportação como primeiro destino do setor corticeiro. Para o intervalo de volume de negócios de "500 000 a 1 000 000 €" surgem a Alemanha e a China como primeiro destino do setor corticeiro. Os restantes intervalos de volume de negócios apresentam uma dispersão por países como destino das exportações do setor corticeiro. A Alemanha surge como o país de maior preferência para exportação do setor corticeiro indiferentemente do volume de negócios em causa. Os EUA, a Alemanha, a Itália e a França são assim os mercados prioritários para as exportações portuguesas do setor corticeiro português.

		Volume Negócios				Total	
		50 000 € a 500 000 €	500 000 € a 1 000 000 €	1 000 000 € a 5 000 000 €	+ 5 000 000 €		
1º País de Exportação	EUA	Contagem	1	0	0	6	7
	EUA	Volume de Negócios	100,0%	0,0%	0,0%	50,0%	28,0%
	França	Contagem	0	0	0	3	3
		Volume de Negócios	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	12,0%
	Espanha	Contagem	0	0	1	0	1
		Volume de Negócios	0,0%	0,0%	10,0%	0,0%	4,0%
	Itália	Contagem	0	0	3	1	4
		Volume de Negócios	0,0%	0,0%	30,0%	8,3%	16,0%
	Japão	Contagem	0	0	1	0	1
		Volume de Negócios	0,0%	0,0%	10,0%	0,0%	4,0%
	Alemanha	Contagem	0	1	2	2	5
		Volume de Negócios	0,0%	50,0%	20,0%	16,7%	20,0%
	China	Contagem	0	1	0	0	1
		Volume de Negócios	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	4,0%
	Suécia	Contagem	0	0	1	0	1
		Volume de Negócios	0,0%	0,0%	10,0%	0,0%	4,0%
	Brasil	Contagem	0	0	1	0	1
		Volume de Negócios	0,0%	0,0%	10,0%	0,0%	4,0%
	México	Contagem	0	0	1	0	1
		Volume de Negócios	0,0%	0,0%	10,0%	0,0%	4,0%
Total	Contagem	1	2	10	12	25	
	Volume de Negócios	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabela 8: "Principal país de exportação" vs. "Volume de negócios".

A maioria das empresas (87,6% (n=28)) apresenta um volume de negócios superior a 1.000.000 €, destas, 50% representam um volume de negócios superior a 5.000.000 €. Com um volume de negócios inferior a 1 000 000 € temos apenas 12,4% das empresas inquiridas (ver Tabela 9).

Volume de negócios	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
[50 000 €, 500 000 €[1	3,1 %
[500 000 €, 1 000 000 €[3	9,3 %
[1 000 000 €, 5 000 000 €[14	43,8 %
>5 000 000 €	14	43,8 %

Tabela 9: Empresas por volume de negócios (em Euros).

Relativamente às habilitações literárias dos representantes das empresas que responderam ao questionário, a observação da tabela 10 indica que a maioria tem Licenciatura (43,8%) ou o 12º ano (40,6%). Com o 6º ano temos 6,3% dos inquiridos. Do universo dos inquiridos, 9,3% possuem pós graduação. Desta forma, podemos concluir que os níveis de formação obtidos pelos respondentes transmitem uma maior segurança relativamente à interpretação das questões, resultando em respostas mais fiáveis.

Habilitações literárias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
6º ano	2	6,3 %
12º ano	13	40,6 %
Licenciatura	14	43,8 %
Pós Graduação	3	9,3 %

Tabela 10: Habilitações académicas dos respondentes.

Da definição da amostra, concluímos que responderam 32 das 55 empresas inquiridas, correspondendo a uma taxa de resposta de 58%.

Localizam-se no Concelho de Santa Maria da Feira, tendo como atividade principal a produção de rolhas de cortiça. Dos inquiridos 50% são pequenas empresas (10 a 50 trabalhadores/empresa), a maior parte delas possui um volume de negócios anual superior a 1 000 000 €. A Alemanha surge como o país de maior preferência para exportação do setor corticeiro. Os respondentes ao inquérito possuem maioritariamente o grau de Licenciatura.

3.6. Apresentação e análise dos resultados

Atendendo à questão e hipóteses de investigação anteriormente formuladas, e com base na análise dos dados resultante da inquirição feita, apresentam-se agora os principais resultados.

3.6.1 Tecnologia de gestão com o cliente

Começou-se por tentar perceber o grau de implementação de software de CRM na gestão de relacionamento com o cliente. Os resultados apontam que (ver Figura 14) 75,0% das empresas respondentes “não usa” qualquer software de CRM no suporte à gestão do relacionamento com os seus clientes. Verificando-se que apenas 21,9% “usa” algum tipo de software com essa finalidade. No entanto, de realçar ainda que 3,1% assinalaram “NS/NR - não sabe/não responde”.

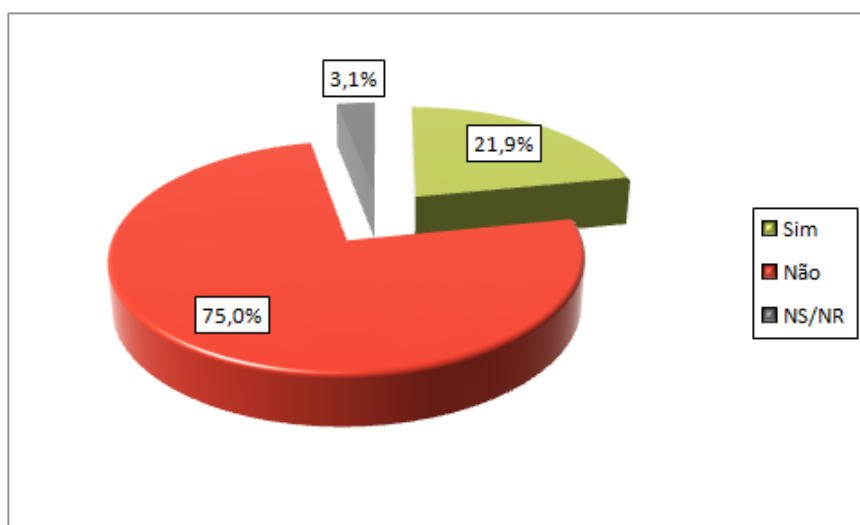


Figura 14: Uso de um software CRM para a gestão do relacionamento com clientes.

Através do cruzamento de dados, expressa na Tabela 11, podemos observar também que tanto as empresas que possuem software de CRM como aquelas que não possuem, detêm a certificação. Conclui-se assim que, a detenção da certificação não está relacionada com o uso de software de CRM.

Possui software de CRM?	Possui certificação?	
	Sim	Não
Sim	83,3%	16,7%
Não	87,0%	13,0%

Tabela 11: Cruzamento de variáveis "Possui CRM" vs "Detém Certificação".

É importante, no entanto, saber qual a distribuição das empresas que fazem uso de software de CRM por intervalo de volume de negócios, de forma a podermos relacionar com outros fatores, nomeadamente, no investimento em novas tecnologias.

Apuramos então que nenhuma empresa que detém o uso de software de CRM possui um volume de negócios inferior a 500 000 € (ver Tabela 12). A maioria das empresas que já adotaram o uso de um software de CRM mencionam ter um volume de negócios elevado de (1 000 000 € a 5 000 000 €). A soma dos dois intervalos de maior valor (acima de 1 000 000 €) corresponde a 83,4% das empresas que detêm o uso de software de CRM. Concluimos assim que, o investimento no uso de software de CRM é mais evidente em empresas com volumes de negócios mais elevados. Estes dados corroboram a atual necessidade de se efetuarem estudos na área da gestão do relacionamento com o cliente, através do contributo do uso de software de CRM.

Volume de negócios	Uso de software de CRM	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
[50 000 €, 500 000 € [0	0 %
[500 000 €, 1 000 000 €[1	16,6 %
[1 000 000 €, 5 000 000 €[4	66,8 %
>5 000 000 €	1	16,6 %

Tabela 12: Empresas a usar software de CRM por volume de negócios.

Pelo cruzamento apresentado na Tabela 13 ("Uso de software de CRM" vs. "Volume de negócios"), conclui-se que no intervalo de volume de negócios de 1 000 000 € a 5 000 000 €, 66,7% das empresas fazem "uso de software de CRM", correspondendo ao maior número de empresas verificado. No intervalo superior a 5 000 000 €, o "uso de software de CRM" decai para valores de 16,7%. Embora se possa verificar uma tendência para o uso de um software de CRM em intervalos de volume de negócio mais elevados, não podemos concluir que à medida que o intervalo de volume de negócios aumenta, aumente proporcionalmente o uso de software de CRM.

		Uso do software de CRM			Total	
			Sim	Não	NS/NR	
Volume Negócios		Contagem	0	1	0	1
	[50 000 € a 500 000 € [0,0%	4,2%	0,0%	3,1%
		Contagem	1	2	0	3
	[500 000 € a 1 000 000 € [16,7%	8,3%	0,0%	9,4%
		Contagem	4	9	1	14
	[1 000 000 € a 5 000 000 € [66,7%	37,5%	50,0%	43,8%
		Contagem	1	12	1	14
	+ 5 000 000 €		16,7%	50,0%	50,0%	43,8%
		Contagem	6	24	2	32
	Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 13: Cruzamento das variáveis "Uso de software de CRM" vs "Volume de negócios".

Verificamos também (ver Figura 15) que dos clientes que utilizam software de CRM, metade usa o software “PHC CRM”; 33,4% usa o software “Sage CRM”; e 16,6% usa “Outro”. Verifica-se assim uma predominância no uso do software “PHC CRM”.

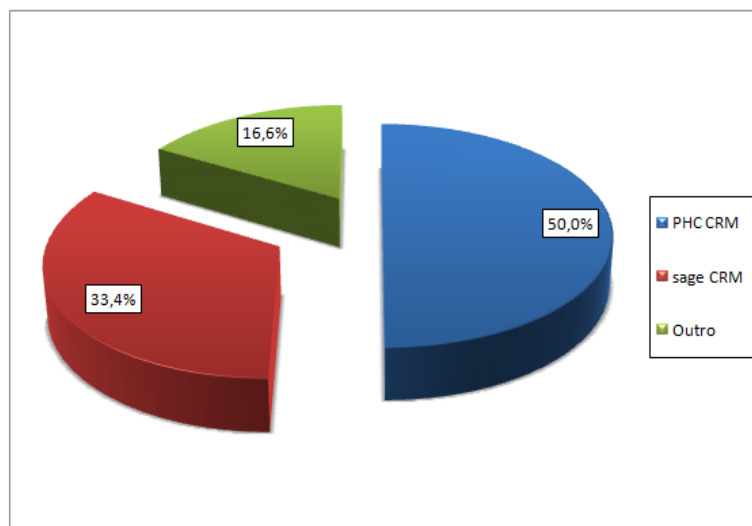


Figura 15: Software de CRM utilizado.

Quando inquiridos se o software usado funciona em rede, a maioria das empresas que usam um software CRM, indicam que este funciona em rede, correspondendo a 83,3% das mesmas. Constata-se porém que em 16,7% das empresas este software não funciona em rede (ver Figura 16). O acesso à informação em sistema de rede permite melhorar a capacidade de resposta quantitativa e qualitativamente, traduzindo-se num serviço mais eficaz ao cliente.

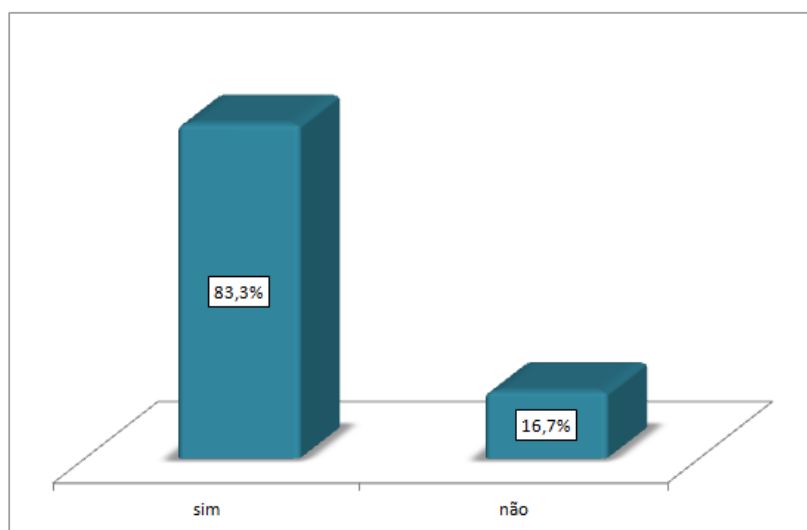


Figura 16: Empresas em que o software de CRM funciona em rede e em que não.

Relativamente ao alojamento do software e dos dados, os resultados indicam-nos que em 66,7% dos casos estão ambos alojados na empresa; 16,7% dos respondentes dizem ter optado por armazenar o software na empresa, estando os dados armazenados num fornecedor; os restantes inquiridos (16,7%) afirmam ter optado por ter tanto o software como os dados armazenados externamente num fornecedor (ver Figura 17). **Concluimos então que a maioria das empresas respondentes armazena tanto o software como os dados na própria empresa.**

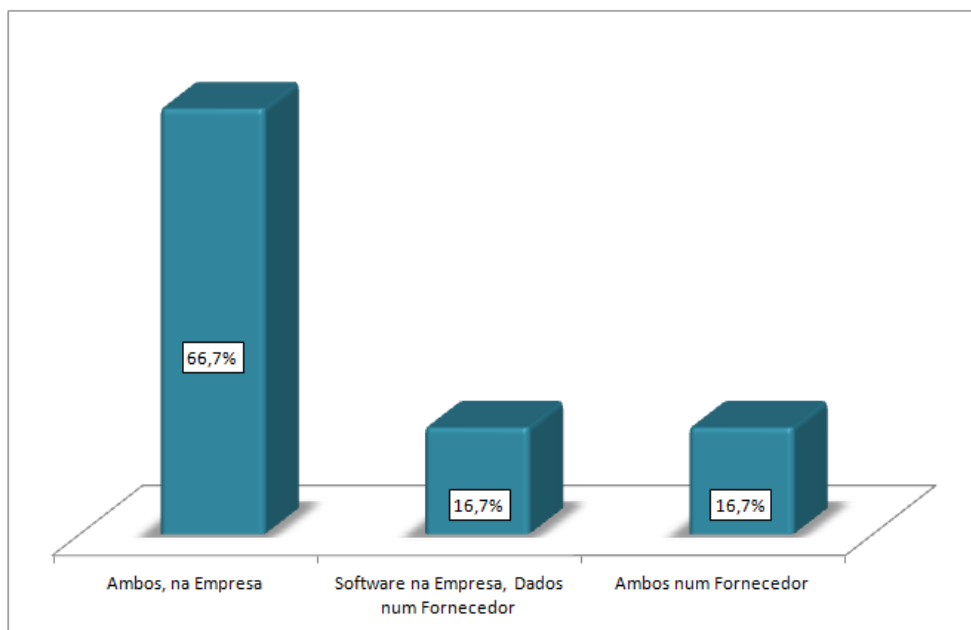


Figura 17: Alojamento do software de CRM e dos dados.

Analisando as principais razões que levaram as empresas à aquisição de um software de CRM (ver Tabela 14), a razão mais apontada foi de “aumentar a produtividade” (com 30% de respostas), seguida de “aumentar a vantagem competitiva da empresa” e “oferecer produtos/serviços personalizados” (com 20% das respostas). Por último, referem razões que se prendem com “reduzir os custos de atendimento ao cliente”, “aumentar o grau de satisfação dos clientes” e “aumentar a % de clientes retidos (fidelizados)”. As restantes razões indicadas não constituíram motivo de seleção dos respondentes.

Principais Razões	Frequência Relativa
Aumentar a produtividade	30 %
Aumentar a vantagem competitiva da empresa	20 %
Oferecer produtos/serviços personalizados	20 %
Reduzir os custos de atendimento ao cliente	10 %
Aumentar o grau de satisfação dos clientes	10 %
Aumentar a % de clientes retidos (fidelizados)	10 %
Aumentar a % de clientes adquiridos	0 %
Diminuir a % de abandono de clientes	0 %
Aumentar o grau de compromisso dos clientes	0 %
Melhorar o processo de identificação dos clientes	0 %
Aumentar os lucros	0 %
Aumentar a quota de mercado	0 %
Aumentar a quota de cliente	0

Tabela 14 - Principais razões que conduziram a empresa à aquisição de um software de CRM.

O grau de uso de tecnologias de gestão com os clientes constitui um forte indicador, pois permite às empresas obterem uma maior eficiência na gestão do relacionamento com os clientes em mercados B2B. Podemos concluir através do tratamento dos dados que apenas 21,9% utilizam software de CRM, no entanto o uso deste software não é determinante para a obtenção da certificação. Constatamos ainda que não há relação direta entre o “uso de software de CRM” e o “volume de negócios”. O software “PHC CRM” é o mais adotado pelas empresas inquiridas, sendo que 83,3% o usam em rede. A maioria das empresas (66,7%) possui o software de CRM e os dados ambos alojados na própria empresa. Verifica-se que a principal motivação que conduz as empresas à aquisição de um software de CRM é “aumentar a produtividade”.

3.6.2 Gestão do relacionamento com o cliente

Neste inquérito, para melhor compreendermos a adesão das empresas a algumas iniciativas orientadas a uma abordagem de marketing relacional, quisemos também saber que canais são usados nas comunicações com os clientes, qual o tempo de resposta à solicitação de pedidos (informação, encomendas, solicitações e outros), bem como se a empresa desenvolve regularmente iniciativas de contacto com os seus clientes, com que frequência e qual a natureza desses mesmos contactos. Quisemos ainda avaliar o tipo de cooperação que a empresa desenvolve com os seus clientes.

Observa-se que o canal mais utilizado pelos inquiridos é o “correio eletrónico” (96,9%), seguido do “telefone” (87,5%), do “correio” (53,1%) e ainda com uma frequência relevante, a “página web” (31,2%) (ver Figura 18). Os restantes canais apresentam uma utilização inferior, sendo o canal “blogue”, o menos utilizado.

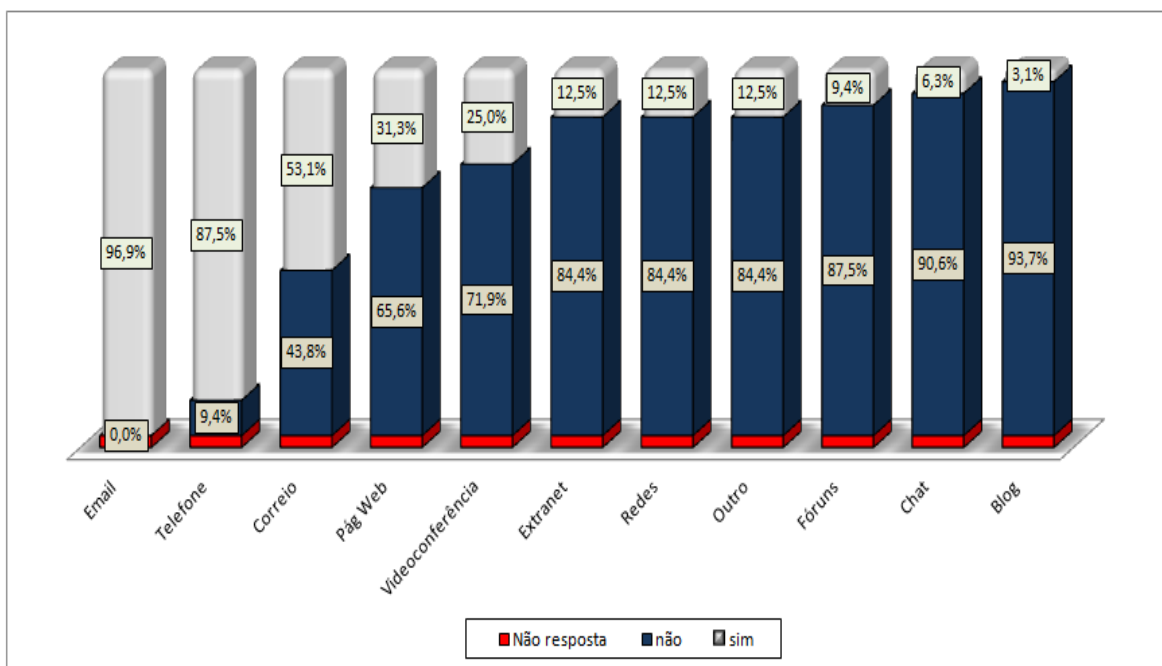


Figura 18: Canais de informação e comunicação.

Relativamente ao “tempo de espera para resposta a pedidos dos clientes” (informação, encomendas, reclamações, etc.) verificamos que 46,8% das empresas dizem demorar algumas horas; 31,3% entre 2 a 5 dias; 15,6% 1 dia; e 6,3% diz demorar cerca de 1 semana (ver Figura 19). Verifica-se assim que quase metade das empresas se preocupa em responder rapidamente às solicitações dos seus clientes.

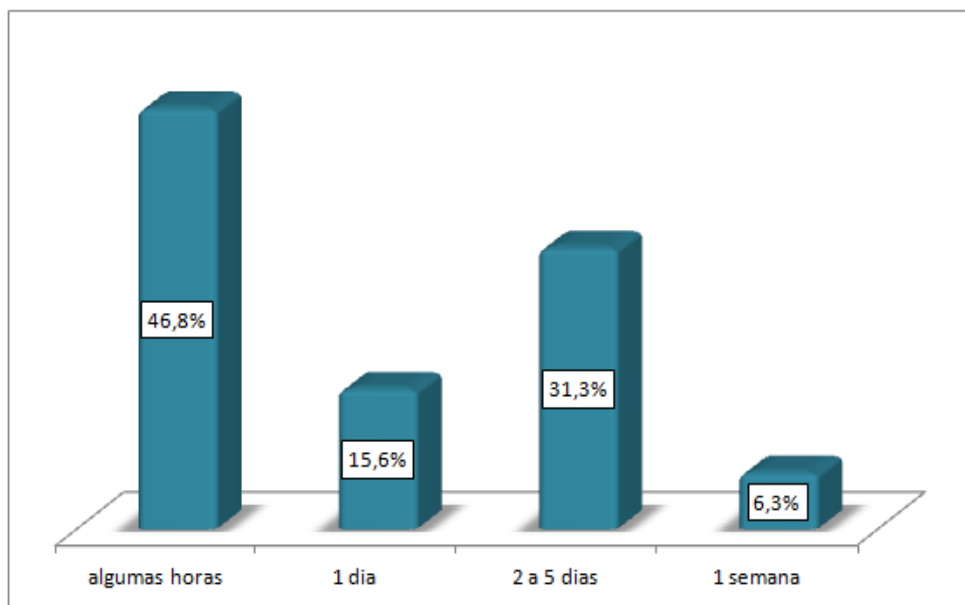


Figura 19: Tempo de espera para resposta a pedidos dos clientes.

Através do cruzamento os dados, verificamos que das empresas que usam software de CRM, 50% responde aos pedidos dos seus clientes em “algumas horas” (ver Tabela 15), e 33,3% responde no prazo de “um dia”. Das empresas que não usam o software de CRM, 42,9% responde em “algumas horas” e 21,4% responde no prazo de “um dia”. Podemos assim concluir que tanto as empresas que usam um software de CRM como aquelas que não usam procuram dar resposta aos seus clientes, maioritariamente, até “um dia”. No entanto, observamos que há uma resposta mais pronta para as empresas que já adotaram o uso de software de CRM.

		Uso do software de CRM		Total	
		Sim	Não		
Demora na resposta a pedidos	Algumas horas	Contagem	3	6	9
		Uso do software de CRM	50,0%	42,9%	45,0%
	1 dia	Contagem	2	3	5
		Uso do software de CRM	33,3%	21,4%	25,0%
	2 a 5 dias	Contagem	0	3	3
		Uso do software de CRM	0,0%	21,4%	15,0%
	1 Semana	Contagem	1	2	3
		Uso do software de CRM	16,7%	14,3%	15,0%
	Total	Contagem	6	14	20
		Uso do software de CRM	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 15: Cruzamento de variáveis "Uso de software CRM" vs " Demora na resposta a pedidos".

Os mercados B2B são caracterizados por um menor número de compradores, que compram em muito maior quantidade; e pela participação de muitos *stakeholders* no processo de compra, cujo período de tempo se pode estender por semanas ou **anos**, Gary Lilien et al., (2010). Desta forma afigura-se determinante avaliar a frequência dos contactos que as empresas estabelecem, por iniciativa própria, com os seus clientes, com o objetivo de dar o devido acompanhamento comercial. No que se refere ao “número de contactos” que a empresa habitualmente estabelece por iniciativa própria com os seus clientes, verificamos (ver Figura 20) que 53,1% das empresas efetua o contato várias vezes/semana; 25,0% realiza o contato 1 vez/semana; e 12,6% das empresas realiza o contato de 3 em 3 meses. Apenas 3,1% das empresas realiza o contato de 15 em 15 dias. A opção “nunca” representa 3,1% das empresas. Da análise podemos ainda concluir que mais de 50% contacta com os seus clientes várias vezes por semana, constituindo um indicador claro de frequência de contactos elevado.

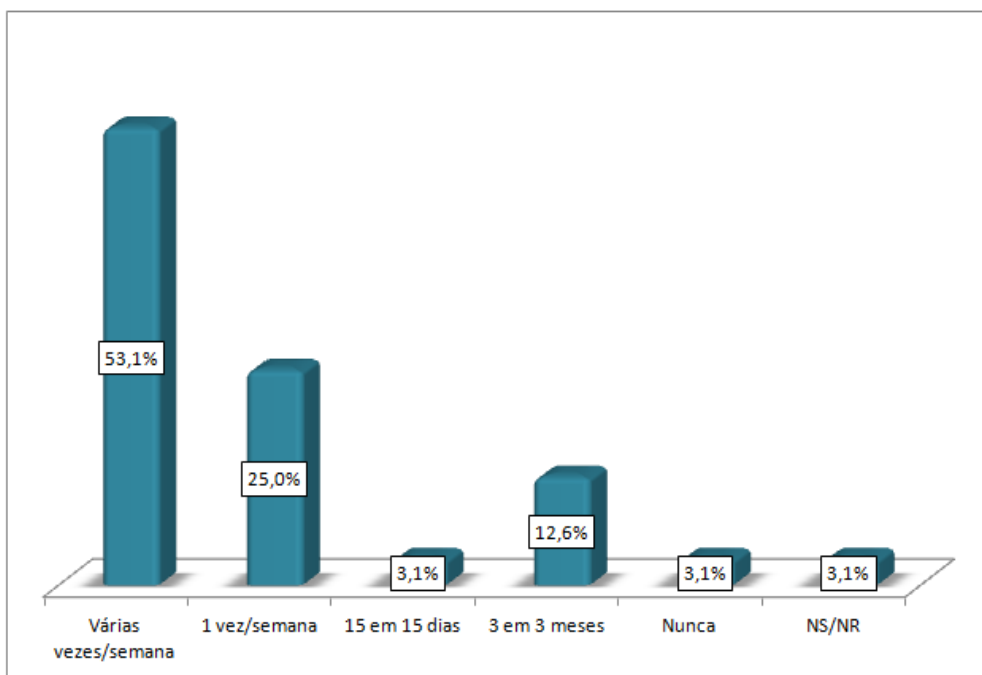


Figura 20: Frequência de contactos efetuados pela empresa.

Podemos constatar também que as empresas que usam software de CRM apresentam uma elevada concentração de contactos de “15 em 15 dias”, observável na Tabela 16. Para as empresas que não usam software de CRM verifica-se que apresentam uma elevada concentração de contactos “várias vezes/semana”. Podemos concluir então que, para as empresas que usam software de CRM, há uma maior tendência para desenvolverem contactos, por iniciativa própria, menos frequentemente comparativamente aquelas que não usam software de CRM.

		Uso do software de CRM			
		Sim	Não	NS/NR	Total
Número de contactos	Contagem	0	11	2	13
	Várias vezes/semana	0,0%	45,8%	100,0%	40,6%
	Contagem	1	9	0	10
	1 vez/semana	16,7%	37,5%	0,0%	31,3%
	Contagem	4	0	0	4
	15 em 15 dias	66,7%	0,0%	0,0%	12,5%
	Contagem	1	3	0	4
	Uma vez por mês	16,7%	12,5%	0,0%	12,5%
	Contagem	0	1	0	1
	Apenas ocasionalmente	0,0%	4,2%	0,0%	3,1%
Total	Contagem	6	24	2	32
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 16: Cruzamento das variáveis "Uso de software de CRM" vs "Frequência de contactos efetuados pela empresa".

Contribuem para o sucesso da venda de bens/serviços, em mercados B2B, a articulação entre os vários agentes envolvidos no processo, tendo como preocupação gerar ou acrescentar valor para o cliente. Dessa forma, a interação comunicacional entre ambas as partes (produtor-consumidor) deve ter lugar com vista à partilha de conhecimentos, gerando pontos de aproximação entre as partes (Gronroos, 2004). Na prossecução de tal desiderato afigura-se relevante desenvolver mecanismos de interação entre cliente e fornecedor, em mercados B2B. Desta forma é importante perceber a comunicação que o fornecedor tem com o cliente com base numa atitude proactiva, permitindo detetar, corrigir ou minimizar eventuais erros que possam ocorrer no fornecimento de produtos ou serviços. A análise permite-nos constatar que 71,9% das empresas inquiridas contactam o cliente após o envio de uma encomenda para “informar que a encomenda foi processada” e 50% o fazem para “confirmar se a encomenda chegou em boas condições” (ver Tabela 17). Os restantes tipos de contactos: “assegurar se a encomenda corresponde às especificidades solicitadas”, “disponibilizar-se para fornecer informações adicionais”, “desenvolver parcerias conjuntas com vista à divulgação/promoção do

produto final”, apresentam uma relação mais desfavorável ao “sim” e mais favorável ao “não”. Este facto permite-nos pois concluir que são tipologias de contacto pouco utilizadas. No entanto, a natureza das suas ações reflete uma interação mais intensa, mais próxima, e como tal, mais em linha com criar valor para o cliente, conseqüentemente, parece-nos que possibilitaria o desenvolvimento de relações com vista à fidelização.

Tipo de contacto	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	Sim	Não	Sim	Não
Informar que a encomenda foi processada	23	9	71,9 %	28,1 %
Confirmar se a encomenda chegou em boas condições	16	16	50,0 %	50,0 %
Assegurar se a encomenda corresponde às especificidades solicitadas	11	21	34,4 %	65,6 %
Disponibilizar-se para fornecer informações adicionais	8	24	25,0 %	75,0 %
Desenvolver parcerias conjuntas com vista à divulgação/promoção do produto final	4	28	12,5 %	87,5 %

Tabela 17: Tipo de contacto da empresa após o envio da encomenda ao cliente.

Muitas das empresas desenvolvem ações de cooperação com os seus clientes na perspetiva de aprofundar o relacionamento através de ações de parceria: os mercados B2B não são exceção. Para Leek *et al.* (2003), a retenção dos clientes permite desenvolver interações mais complexas por forma a evitar a mudança de fornecedor. Dessa forma, a análise ao nível de cooperação das empresas com os seus clientes permite aferir da intensidade dessas mesmas relações, ajudando a “reter” o cliente. Na Tabela 18, refletem-se as opções dadas pelos respondentes a nível de cooperação que estes desenvolvem com os seus clientes empresariais (mercados B2B). Analisando as frequências relativas, na coluna do “sim” verificamos que a ação de cooperação mais intensa se regista ao nível da “informação comercial”, com 59,4%; por oposição, as ações menos desenvolvidas são as relacionadas com o “merchandising”, com 15,6% *ex aequo* com as ações de “divulgação da imagem institucional”. A cooperação em “investigação e desenvolvimento” detém 43,7% respondendo “sim” e 56,3% respondendo “não”. Assim, concluímos que são mais aqueles que não desenvolvem a cooperação a este nível,

comparativamente com os que a desenvolvem. A “participação em feiras” é também deficitária na relação entre “sim” e “não”. Em suma, poderemos afirmar que a cooperação ao nível da “partilha da informação comercial” se revela mais intensa; no entanto, ainda há muito a fazer ao nível das restantes áreas de cooperação. Revela-se alguma dificuldade dos inquiridos em desenvolver laços mais fortes e estreitos, permitindo dessa forma gerar mais valor para o cliente e com este desenvolver as relações duradouras (*long term view*).

Formas de cooperação	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	Sim	Não	Sim	Não
Partilha da informação comercial	19	13	59,4 %	40,6 %
Investigação e desenvolvimento	14	18	43,7 %	56,3 %
Participação em feiras	11	21	34,4 %	65,6 %
Ações de <i>merchandising</i>	5	27	15,6 %	84,4 %
Divulgação da imagem institucional	5	27	15,6 %	84,4 %

Tabela 18: Cooperação da empresa com os clientes a diversos níveis.

Através do cruzamento de dados (ver Tabela 19) constatamos, no que diz respeito à cooperação ao nível da “partilha de informação comercial”, que esta é desenvolvida com os clientes em mercados B2B, tanto para as empresas que fazem “uso de um software de CRM” como as que não o fazem.

Cooperação		Uso do software de CRM			Total
		Sim	Não	NS/NR	
Partilha de informação comercial	Contagem	4	15	1	20
	Sim	66,7%	62,5%	50,0%	62,5%
	Contagem	2	9	1	12
	Não	33,3%	37,5%	50,0%	37,5%
Total	Contagem	6	24	2	32
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 19: Cruzamento das variáveis "Uso de software de CRM" vs "Cooperação: partilha de informação comercial".

Sobre a cooperação das empresas com os seus clientes, verifica-se que ao nível da “investigação e desenvolvimento” (ver Tabela 20), ela é mais intensa para aquelas que usam software de CRM.

Cooperação:		Uso do software de CRM			Total
		Sim	Não	NS/NR	
Investigação e desenvolvimento	Contagem	3	11	1	15
	Sim	50,0%	45,8%	50,0%	46,9%
	Contagem	3	13	1	17
	Não	50,0%	54,2%	50,0%	53,1%
Total	Contagem	6	24	2	32
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 20: Cruzamento das variáveis "Uso de software de CRM" vs "Cooperação: investigação e desenvolvimento".

Através do cruzamento de dados apresentado na Tabela 21, conclui-se que a cooperação “participação em feiras” partilhada com os clientes, em mercados B2B, é mais utilizada pelas empresas que usam software de CRM.

Cooperação:		Uso do software de CRM			Total
		Sim	Não	NS/NR	
Participação em feiras	Contagem	5	7	0	12
	Sim	83,3%	29,2%	0,0%	37,5%
	Contagem	1	17	2	20
	Não	16,7%	70,8%	100,0%	62,5%
	Contagem	6	24	2	32
	Total	Uso do software de CRM	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 21: Cruzamento das variáveis "Uso de software de CRM" vs "Cooperação: Total participação em feiras".

Sobre a cooperação “ações de *merchandising*” partilhada com os clientes, em mercados B2B, verifica-se que é mais usada pelas empresas que usam o software de CRM face aquelas que não usam (ver Tabela 22).

Cooperação:		Uso do software de CRM			Total
		Sim	Não	NS/NR	
Ações de <i>merchandising</i>	Contagem	4	1	0	5
	Sim	66,7%	4,2%	0,0%	15,6%
	Contagem	2	23	2	27
	Não	33,3%	95,8%	100,0%	84,4%
	Contagem	6	24	2	32
	Total		100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 22: Cruzamento das variáveis "Uso de software de CRM" vs "Cooperação: ações de *merchandising*".

A cooperação desenvolvida pelas empresas com os seus clientes, em mercados B2B, ao nível da “divulgação da imagem” é mais intensa da parte daquelas que usam o software de CRM face às que não usam (ver Tabela 23).

Cooperação		Uso do software de CRM			Total
		Sim	Não	NS/NR	
Divulgação da imagem	Contagem	4	4	0	8
	Sim	66,7%	16,7%	0,0%	25,0%
	Contagem	2	20	2	24
	Não	33,3%	83,3%	100,0%	75,0%
	Contagem	6	24	2	32
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 23: Cruzamento das variáveis "Uso de software de CRM" vs "Cooperação: divulgação da imagem".

Em suma, sobre a gestão do relacionamento com o cliente podemos retirar as seguintes conclusões: os canais de comunicação mais utilizados são o “correio eletrónico”, logo seguido do “telefone”, e embora com menor frequência, do “correio”. Daqueles que usam “outros canais”, o “skype” parece ser o mais utilizado. Relativamente ao “tempo de espera para a resposta a pedidos dos clientes” (informação, encomendas, reclamações, etc.) verificamos que quase metade das empresas (46,8%) demora algumas horas a responder. Cruzando as variáveis “uso de software de CRM” com o “tempo de espera para resposta a pedidos”, verificamos que as empresas que usam o software de CRM têm uma resposta mais concentrada no tempo comparativamente aquelas que não o usam. Por outro lado, verifica-se uma prontidão maior em responder no prazo mais curto possível, ou seja, “algumas horas”, das empresas que usam software de CRM comparativamente aquelas que não usam. Entende-se que a maioria das empresas, em mercados B2B, costuma estabelecer contactos com os seus clientes várias vezes por semana. No entanto, através duma análise mais cuidada, verificamos, através do cruzamento de dados “Uso de software de CRM” vs. “Frequência de contactos efetuados pela empresa” que aquelas empresas que fazem “uso de software de CRM” têm

contactos mais dilatados no tempo face aquelas que não possuem software de CRM. Observamos que 71,9% das empresas inquiridas contactam o cliente após o envio da encomenda para “informar que a encomenda foi processada”. A maioria das empresas (59,4%) coopera com os seus clientes na “partilha da informação comercial”, sendo as “ações de *merchandising*” e as ações de “divulgação da imagem institucional” as que detêm menor taxa de cooperação. No entanto, se cruzarmos as variáveis “Uso de software de CRM” vs. “Partilha de informação”, verificamos que as empresas que fazem uso de software de CRM cooperam mais nos vetores “participação em feiras”, “ações de *merchandising*” ou “divulgação da imagem”.

3.6.3 Satisfação, confiança e compromisso.

Satisfação, confiança e compromisso são fatores apontados como determinantes na fidelização de clientes, e estão por essa ordem na origem da questão desta investigação. Para tal utilizou-se a escala de Likert com 5 níveis (muito baixo, baixo, nem baixo nem elevado, elevado, muito elevado), para avaliar em que medida os fatores mencionados anteriormente contribuem para a fidelização entre as empresas do setor corticeiro e os seus clientes empresariais.

Assim, procedeu-se à análise das variáveis “uso de software de CRM” vs. “Satisfação, confiança e compromisso”. Extraíram-se os quadros de referência cruzada (ver Anexo 2) confrontando as empresas possuidoras de um software de CRM e as que não possuíam qualquer software de CRM, com as respostas dadas no inquérito sobre “satisfação”, “confiança” e “compromisso”.

CRM vs. Satisfação

A análise permitiu-nos constatar, sobre o nível de satisfação dos clientes para com a empresa, que tanto os que têm um sistema de software de CRM, como os que não têm, conforme observado no item “elevado” (50% vs. 66,7%), disponibilizam “informação sobre o produto” aos seus clientes de forma similar.

Sobre as “condições de pagamento”, tanto aqueles que têm um sistema de software de CRM, como os que não têm, conforme observado no item “elevado” (50% vs. 66,7%), têm uma percepção elevada, ou seja, acham que os seus clientes estão satisfeitos, com as condições de pagamento negociadas.

Verifica-se um resultado idêntico relativamente às “condições e prazos de entrega”, ou seja, tanto aqueles que têm um sistema de software de CRM, como os que não têm, conforme observado no item “elevado” (66,7% vs. 79,2%), têm uma percepção elevada. Entende-se portanto que as empresas inquiridas entendem que as condições e prazos de entrega são do agrado dos seus clientes.

Situação similar é verificada no que diz respeito à “qualidade do produto”. Isto é, tanto para aqueles que têm um sistema de software de CRM, como os que não têm, a percepção das empresas relativamente aos seus clientes é tida como “elevada” (50,0% vs. 62,5%). Significa assim que os empresários acham que os seus clientes estão satisfeitos com a qualidade do produto que lhes é oferecida.

Podemos ainda perceber que as empresas que têm um sistema de software de CRM, têm uma percepção favorável sobre a “qualidade da informação” prestada aos seus clientes, não obstante, esta percepção é menor comparativamente àquelas que não têm um sistema de software de CRM, conforme observado no item “elevado” (33,3% vs. 58,3%).

Idêntico registo se obtém relativamente à classificação sobre “uniformidade de informação interdepartamental”, concluindo-se que há uma perspetiva mais otimista sobre a percepção dos empresários que não têm um software de CRM, conforme observado no item “elevado” (33,3% vs. 69,6%).

Ainda relativamente às “sinergias comparativamente a outros fornecedores”, tanto nas empresas que têm um sistema de software de CRM, como as que não têm, existe uma percepção otimista conforme, observado no item “elevado” (50,0% vs. 63,6%).

As empresas, quer tenham software de CRM quer não tenham, não diferem muito no que diz respeito à sua percepção no âmbito da “política de devolução/substituição de produtos/serviços”. Verifica-se então para ambos os tipos de empresas que há uma tendência de perspetiva otimista, conforme observado no item “elevado” (50,0% vs.

60,9%) e muito otimista, relativamente à forma como são vistos neste tema, pelos seus clientes.

Índice de Satisfação

Analizou-se a perceção dos empresários relativamente ao nível de satisfação dos seus clientes, sobre as classificações em análise. Assim, aqueles que têm um software de CRM, possuem uma perceção menos otimista sobre o grau de satisfação dos clientes comparativamente com aqueles que não têm um software de CRM. Esta perceção verifica-se para todas as classificações analisadas no âmbito da “satisfação”.

CRM vs. Confiança

Sobre a classificação “confiam na qualidade dos nossos produtos”, observamos que a perceção tida é globalmente favorável. No entanto, há uma perceção mais favorável dos empresários que não têm o software de CRM comparativamente aqueles que têm o software de CRM, conforme observado no item “elevado” (50% vs. 54,5%).

O “desenvolvimento de relações de parceria a longo prazo” é tido como um elemento importante no marketing relacional. No entanto, para as empresas que têm um software de CRM há uma perceção mais elevada comparativamente aos empresários que não têm software de CRM, conforme observado no item “elevado” (“66,7% vs. “50,0%). Regista-se contudo, em ambos os tipos de empresas, uma perceção “elevado” e “muito elevado”.

Regista-se globalmente uma perceção otimista, relativamente ao nível de confiança sobre a forma como as suas empresas são vistas pelos clientes. No entanto, na classificação “vêem-nos como parceiros de negócios”, as empresas que têm um sistema de software de CRM têm uma perceção mais otimista comparativamente aquelas que não têm um sistema de software de CRM, conforme observado no item “elevado” (66,7% vs. 50%).

Através da observação da classificação “percebem que lhes oferecemos soluções à medida”, as empresas que têm um sistema de software de CRM têm uma perceção globalmente menos otimista sobre os seus clientes comparativamente com aquelas que

não têm um sistema de software de CRM, conforme observado no item “elevado” (33,3% vs.63,6%).

A análise à classificação “estabelecem laços fortes recomendando-nos a outros” permite concluir que há globalmente uma percepção “Elevada” para ambas as empresas conforme observado no item “elevado” (50% vs. 47,6%), quer tenham ou não um software de CRM. No entanto, esse otimismo é mais intenso para as empresas que não têm um software de CRM.

Verifica-se que embora haja um elevado otimismo sobre a percepção relativamente ao nível de confiança dos clientes, para ambos os tipos de empresas, conforme observado no item “muito elevado” (50% vs. 50%), aquelas que não têm um sistema de software de CRM, apresentam uma percepção mais elevada relativamente ao assunto sobre “sentem que nos empenhamos em encontrar soluções adequadas”.

Observa-se um otimismo globalmente elevado, conforme o item “elevado” (50% vs. 63%), acentuando-se mais para aquelas empresas que não têm um software de CRM sobre a classificação “compreendem-nos quando algo falha da nossa parte”.

Podemos observar ainda que para as empresas que têm um software de CRM, a percepção destas relativamente á confiança dos seus clientes é moderadamente elevada. Comportamento diferente se observa para as empresas que não têm um sistema de software de CRM, apresentando estas um nível de otimismo mais intenso para a classificação “desenvolvemos laços de cooperação para além dos negócios”. As diferenças são assinaláveis, conforme observado no item “Elevado” (33% vs. 52,4%).

As empresas em ambos os casos, tanto as que têm um sistema de software de CRM como as que não têm, apresentam uma percepção tendencialmente elevada relativamente à confiança dos seus clientes na classificação “informam-nos quando são aliciados pela concorrência”, conforme observado no item “elevado” (60,0% vs. 63,6%).

A análise à classificação “percebem que os custos de mudança para outro fornecedor são elevados” permite concluir que aquelas empresas que têm um software de CRM, têm uma percepção menos otimista relativamente à confiança dos seus clientes; percepção

oposta têm as empresas que não têm um software de CRM relativamente mesmo assunto (40,0% vs.71,4%).

Índice de Confiança

Resumidamente podemos afirmar que as empresas que têm um software de CRM, globalmente têm uma perspectiva elevada e muito elevada sobre a confiança que os seus clientes têm, relativamente aos itens em análise. Verifica-se contudo que as empresas que não têm um sistema de software de CRM apresentam, globalmente, uma perceção mais otimista acerca dos seus clientes sobre a vertente “Confiança”.

CRM vs. Compromisso

Verificamos que a perceção sobre o nível de compromisso dos clientes para com as empresas inquiridas sobre o tema: “cumprimos o que prometemos” é elevada (66,7% vs. 52,2%). Regista-se porém, globalmente, um otimismo maior para aquelas empresas que não têm software de CRM.

Sobre a classificação “desenvolvemos acordos de cooperação”, as empresas que têm software de CRM, têm uma perceção dos seus clientes elevada. No entanto, esta perceção é mais intensa para aquelas que não têm um software de CRM (50% vs. 81,0%).

A análise permite concluir sobre a classificação “desenvolvemos relações de longo prazo”, que globalmente se regista uma tendência na classificação “elevado” e “muito elevado” para todas as empresas inquiridas (33,3% vs. 47,8%). No entanto há uma perceção mais forte relativamente a este tema por parte das empresas que não têm um sistema de software de CRM.

Para ambos os tipos de empresas, verifica-se relativamente à classificação “criamos laços institucionais”, que há uma convergência de perspectiva para considerarem tendencialmente “elevado” a forma como os laços criados com os clientes são vistos, registando-se no item “elevado” valores que se aproximam (50% vs.57,1%).

De forma diversa se observa sobre a classificação “partilhamos informação sobre a concorrência”. As empresas que têm software de CRM, detêm uma perspectiva moderada

(“nem baixo, nem elevado”) com (66,7%) sobre a percepção dos seus clientes; no entanto as empresas que não têm um sistema de software de CRM apresentam uma reação otimista no item “elevado” (47,4%), estando confiantes quanto ao nível de confiança que os seus clientes apresentam .

Para a classificação “definimos e comunicamos de forma clara os objetivos”, ambas as empresas inquiridas apresentam uma resposta idêntica, observável no item “elevado” (50% vs. 54,5%), ou seja, há uma boa perspectiva relativamente à forma como as empresas acham que são vistas pelos seus clientes sobre a vertente comunicacional.

No entanto, surgem posicionamentos distintos, relativamente à classificação “alcançamos os resultados a que nos propomos”, relativamente à forma como percebem o comportamento dos seus clientes sobre este tema. Assim as empresas que têm software de CRM, têm uma percepção pouco otimista; no entanto as empresas que não têm software de CRM, apresentam uma percepção otimista sobre o mesmo facto em análise, verificando-se no item “elevado” (16,7% vs. 65,2%).

Globalmente há uma tendência para ambos os tipos de empresas convergirem relativamente à classificação sobre: “fazemos os possíveis para serem bem-sucedidos”. Verifica-se contudo, uma intensidade de resposta maior (maior otimismo) para as empresas que não têm um sistema de software de CRM. Acreditam as empresas que o esforço que dedicam aos seus clientes é bem percebido.

Índice de Compromisso

Conclui-se que as empresas que optaram por ter um software de CRM apresentam relativamente ao item “elevado” da escala, valores globalmente mais baixos comparativamente com as empresas que não têm software de CRM. Assim, as empresas que optaram pelo uso de um sistema de software de CRM têm uma percepção menos otimista sobre o grau de compromisso dos seus clientes, relativamente às classificações analisadas.

Fidelização

São analisadas as correlações dos fatores “satisfação”, “confiança” e “compromisso” com vista a se obter resposta à questão de investigação formulada. Os itens apresentam uma variabilidade de resposta dicotómica e resposta multiopcional.

Para averiguarmos se há diferenças estatisticamente significativas, usamos o teste de *Mann Whitney* (Anexo). O teste de *Mann-Whitney* (*Wilcoxon rank-sum test*) é indicado para comparação de dois grupos não emparelhados, para se verificar se pertencem ou não à mesma população e cujos requisitos para aplicação do teste-*t* de *Student* não foram cumpridos. Ou seja, em primeiro, verificou-se que a análise é baseada em indicadores subjetivos, o que traz subjetividade às conclusões; em segundo, a reduzida dimensão da amostra (N=32) condiciona a análise: seria mais relevante uma amostra de maior dimensão.

Através da observação dos resultados verificamos que não há diferenças estatisticamente significativas (as médias são idênticas) entre aqueles que adotaram o uso de software de CRM e os que não adotaram. Conclui-se que tendo ou não software de CRM na empresa, os níveis de satisfação, confiança e compromisso não se alteram significativamente.

A correlação permite medir a força ou o grau de relacionamento entre duas variáveis. A Tabela 24, indicada por Berman (2007) permite aferir o grau de correlação verificada.

Correlação	
$r \leq 0,2$	Muito fraca e sem significância
$0,2 < r \leq 0,39$	Fraca
$0,4 < r \leq 0,69$	Moderada
$0,7 < r \leq 0,89$	Forte
$0,9 < r \leq 1$	Muito elevada

Tabela 24: Tabela de correlações.

Os dados apurados constantes na Tabela 255 permitem verificar uma correlação positiva forte entre Fidelização e Satisfação ($r=0,771$); uma correlação positiva muito forte entre

Fidelização e Compromisso ($r=0,956$); e uma correlação positiva muito forte entre Fidelização e Confiança ($r=0,867$). Não se pode concluir que a Fidelização seja o resultado destas três variáveis; porém as variáveis “Satisfação”, “Confiança” e “Compromisso” estão fortemente correlacionadas, podendo afirmar-se que estes três fatores são determinantes para a existência de “Fidelização”.

Correlação de Spearman	Fidelização	
	Satisfação	0,771**
	Compromisso	0,956**
	Confiança	0,867**
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

Tabela 25: Correlação de Spearman entre as variáveis Fidelização, Satisfação, Compromisso e Confiança.

Na Tabela 26 estão apresentadas as associações entre as variáveis Satisfação, Compromisso e Confiança, que nos indicam correlações estatisticamente significativas ao nível da significância ($P 0,01$). Uma correlação positiva forte entre Satisfação e Compromisso ($r=0,684$); uma correlação positiva forte entre Satisfação e Confiança ($r=0,691$); e uma correlação positiva forte entre Compromisso e Confiança ($r=0,798$). Conclui-se então que os fatores “Satisfação”, “Confiança” e “Compromisso” estão fortemente correlacionados, fazendo sentido as associações entre estes fatores.

Correlação de Spearman	Satisfação	Compromisso
Compromisso	0,684**	-
Confiança	0,691**	0,798**
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

Tabela 26: Correlação de Spearman entre as variáveis Satisfação, Compromisso e Confiança.

A Tabela 277 revela-nos que a determinação da “Fidelidade” foi verificada através do *Alfa de Cronbach*, utilizando o método de consistência interna. Para a dimensão da “Satisfação” (*Alpha 0,926; itens 8*); “Compromisso” (*Alpha 0,800; itens 8*); “Confiança”

(Alpha 0,909; itens 10); e “Fidelização” (Alpha 0,904; itens 3). O valor de *Chronbach* (varia entre 0 e 1) aumenta quando aumentam as inter-relações entre os itens. O *Alpha de Chronbach* quando tem uma confiabilidade superior a 0,90 é considerado excelente. Os nossos resultados indicam valores superiores, que nos indicam fiabilidade, correlação e homogeneidade dos itens, o que nos permite um elevado grau de confiança e exatidão dos mesmos valores ao longo do tempo.

Fatores	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Nº of Itens
Satisfação	0,926	0,926	8
Compromisso	0,800	0,847	8
Confiança	0,909	0,910	10
Fidelização		0,904	3

Tabela 27: Valores de Alfa de Cronbach.

Nesta fase procederemos à análise das hipóteses decorrente da questão de investigação formulada. Dessa forma e tendo por base o teste de *Mann-Whitney* efetuado, tecem-se a seguir as principais ilações.

Na hipótese 1, afirmamos que “uso de um software de CRM” influencia positivamente os níveis de “satisfação” do cliente. De acordo com a observação dos dados da Tabela *Mann-Whitney* (ver Tabela 28 e 29) verificamos que tanto ter software de CRM, como não ter software de CRM, os níveis de “satisfação” do cliente não se alteram (os valores de Sig são superiores a 5%).

Na hipótese 2, afirmamos que “uso de um software de CRM” influencia positivamente os níveis de “confiança” do cliente. De acordo com a observação dos dados da Tabela *Mann-Whitney* (ver Tabela 28 e 29) verificamos que tanto ter software de CRM, como não ter software de CRM, os níveis de “confiança” do cliente não se alteram (os valores de Sig são superiores a 5%).

Na hipótese 3, afirmamos que “uso de um software de CRM” influencia positivamente os níveis de “compromisso” do cliente. De acordo com a observação dos dados da Tabela *Mann-Whitney* (ver Tabela 28 e 29) verificamos que tanto ter software de CRM, como

não ter software de CRM, os níveis de “compromisso” do cliente não se alteram (os valores de Sig são superiores a 5%).

Na Hipótese 4, afirmamos que a “satisfação” está positivamente correlacionada com a “fidelização”. Dessa forma através dos dados extraídos em SPSS, revelados pela Tabela 25, verificamos que há uma correlação positiva forte entre Fidelização e Satisfação ($r=0,771$). Podemos pois concluir como verdadeira a hipótese formulada.

Na Hipótese 5, afirmamos que a “confiança” está positivamente correlacionada com a “fidelização”. Assim decorrente da análise dos dados em SPSS, revelados pela Tabela 25, verificamos que há uma correlação positiva muito forte entre Fidelização e Confiança ($r=0,867$). Fica desta forma dada como provada a associação entre estes dois fatores, confirmando-se a hipótese formulada.

Na Hipótese 6, afirmamos que o “compromisso” está positivamente correlacionado com a “fidelização”. Após a análise dos dados através do uso do SPSS, revelados pela Tabela 25, verificamos que há uma correlação positiva muito forte entre Fidelização e Compromisso ($r=0,956$). Esta correlação permite medir a força ou o grau de relacionamento entre duas variáveis. Esta hipótese testada apresenta os valores mais elevados, e portanto, sublinha a força da intensidade dos fatores. Valida-se desta forma a hipótese formulada, dando como verdadeira a associação existente.

Tendo por base as hipóteses formuladas, e de acordo com a observação dos dados da Tabela *Mann-Whitney* (ver Tabela 28 e 29) **conclui-se que tanto ter software de CRM como não ter software de CRM, os níveis de “satisfação”, “compromisso” e “confiança” do cliente não se alteram. Logo, as hipóteses formuladas não se dão como provadas**

Por outro lado, atendendo às hipóteses formuladas, através dos dados extraídos em SPSS, revelados pela Tabela 25, **verificamos que há uma correlação positiva forte entre Fidelização e Satisfação; que há uma correlação positiva muito forte entre Fidelização e Confiança; que há uma correlação positiva muito forte entre Fidelização e Compromisso. Validando-se assim as hipóteses formuladas.**

	Satisfação_1 Informação do produto	Satisfação_2 Condições de pagamento	Satisfação_3 Condições e prazos entrega	Satisfação_4 Qualidade do produto	Satisfação_5 Qualidade da informação	Satisfação_6 Uniformidade de informação interdepartamental	Satisfação_7 Sinergias comparativamente a outros fornecedores	Satisfação_8 Política de devolução/substituição de produtos/serviços	Compromisso_1 Cumprimos o que prometemos.	Compromisso_2. Desenvolvemos acordos de cooperação	Compromisso_3 Desenvolvemos relações de longo prazo	Compromisso_4 Criamos laços institucionais	Compromisso_5 Partilhamos informação sobre
Mann-Whitney	64,00	44,00	59,50	61,50	59,00	65,50	65,00	66,00	41,50	44,50	49,00	60,00	43,00
Wilcoxon													
Asymp. Sig. (2-tailed)	85,00	65,00	80,50	82,50	80,00	86,50	86,00	87,00	62,50	65,50	70,00	81,00	64,00
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	-,492	-1,696	-,880	-,635	-,748	-,218	-,065	-,184	-1,696	-1,408	-1,189	-,197	-,978
	,622	,090	,379	,526	,454	,828	,949	,854	,090	,159	,234	,844	,328
	,705	,158	,527	,595	,527	,854	,978	,896	,142	,289	,302	,887	,400

Tabela 28: Mann-Whitney

	Compromisso_5 Partilhamos informação sobre a concorrência	Compromisso_6 Definimos e comunicamos de forma clara os objetivos	Compromisso_7 Alcançamos os resultados a que nos propomos	Compromisso_8 Fazemos os possíveis para serem bem-sucedidos	Confiança_1 Confiam na qualidade dos nossos produtos.	Confiança_2 Desenvolver relações de parceria a longo prazo	Confiança_3 Vêem-nos como parceiros de negócios	Confiança_4 Percebem que lhes oferecemos soluções à medida	Confiança_5. Estabelecem laços fortes recomendando-nos a outros	Confiança_6. Sentem que nos empenhamos em encontrar soluções	Confiança_7 Compreendem-nos quando algo falha da nossa parte	Confiança_8 Desenvolvemos laços de cooperação para além dos negócios	Confiança_9 Informam-nos quando são aliados pela concorrência	Confiança_10 Percebem que os custos de mudança de fornecedor são elevados
Mann-Whitney	43,00	57,50	56,00	54,50	47,00	48,50	38,50	54,00	50,50	60,50	57,00	59,00	54,50	25,50
Wilcoxon	64,00	310,50	77,00	75,50	68,00	69,50	59,50	75,00	71,50	81,50	78,00	80,00	307,50	40,50
Asymp. Sig. (2-tailed)	-,978	-,525	-,778	-,742	-1,208	-1,095	-1,756	-,761	-,814	-,350	-,577	-,253	-,036	-2,088
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,328	,600	,437	,458	,227	,273	,079	,447	,415	,727	,564	,801	,971	,037
	,400	,643	,511	,530	,309	,336	,126	,530	,476	,764	,643	,842	,976	,079

Tabela 29: Tabela: Mann-Whitney:

3.7. Considerações finais

O objetivo da dissertação é avaliar de que forma a implementação de um sistema de CRM contribui para o aumento dos níveis de satisfação, confiança e compromisso, determinantes na fidelização do relacionamento com os clientes, em mercados B2B.

O estudo realizado teve uma amostra pequena, 55 empresas, das quais responderam 32. Embora a taxa de resposta (58,2%) seja elevada, em termos relativos, não o é, em termos absolutos. Desta forma não será adequado extrair generalizações. Poder-se-á questionar se não seria importante alargar o âmbito do estudo. No entanto, seguimos o parecer da APCOR, cuja indicação face às características exigíveis (ser exportadora e empresa do ramo da cortiça) apontava para a amostra mencionada. Verificamos, com base nos dados do INE a existência de 911 (dados de 2009) empresas ligadas ao setor da cortiça, dos quais somente 6% (55 empresas) se dedica à exportação (de acordo com a APCOR). Apurou-se que a maioria das empresas trabalha de forma subsidiária, ou seja, produz serviços ou produtos para as de maior dimensão, aquelas que detêm meios (capital humano, financeiro e tecnológico) para enfrentar as exigências do mercado e poder exportar.

Dos resultados obtidos conclui-se que fazendo ou não a empresa uso de um software de CRM, os níveis de satisfação, confiança e compromisso não se alteram significativamente.

Parecem assim os resultados apontarem para que o uso de sistemas CRM não seja determinante para a fidelização dos clientes, neste tipo de mercados.

Verifica-se, no entanto, a existência de uma correlação positiva forte entre Fidelização e Satisfação. Provou-se a existência da correlação positiva muito forte entre Fidelização e Confiança. Provou-se também que há uma correlação positiva muito forte entre Fidelização e Compromisso. Estas correlações permitem medir a força ou o grau de relacionamento entre as variáveis analisadas, e permitem-nos concluir que os três fatores analisados apresentam, no seu conjunto, correlações elevadas, permitindo sublinhar a força da intensidade dos fatores. **Ou seja, a satisfação, a confiança e o compromisso são fatores determinantes para a fidelização.**

Capítulo IV – Conclusões e Trabalho Futuro

Neste capítulo reveem-se as questões de investigação, e com base no estado da arte e na análise dos dados resultantes do estudo empírico realizado, tecem-se as principais conclusões. São também abordadas as limitações ao estudo e indicadas algumas sugestões para o desenvolvimento de investigação futura.

4.1. Conclusões finais

A dissertação de mestrado é antes de mais um exercício de investigação intenso e cuidado, cujo final se apresenta imprevisível. A intensidade da investigação resulta do cruzamento de muitos estudos relacionados com o tema, e na capacidade para nos deixarmos conduzir por linhas de investigação que suportem a orientação que definimos inicialmente. Depois surge o cuidado a ter para a análise dos dados e a extração das devidas conclusões. No entanto as conclusões, essas mesmas são imprevisíveis, neste

caso, porque resultam da aplicação de um inquérito por questionário, cujos respondentes não conhecemos e como tal, não condicionamos de alguma forma as suas respostas.

O objetivo deste estudo foi investigar qual a influência do uso de software de CRM na relação entre as variáveis satisfação, confiança e compromisso, para perceber de que forma as mesmas podem contribuir para a fidelização entre empresas (mercado B2B), no setor corticeiro português. Pretendia-se com esta definição de objetivos entender o fator fidelização. É verdade que numerosos estudos têm sido desenvolvidos neste campo, no entanto, não há uma fórmula etérea da qual se extraia a solução e se aplique indistintamente. Supomos que a fidelização é um tema incontornável na atualidade, pelo facto de estar associada ao aumento de receitas. No entanto, a visão sobre o relacionamento em mercados B2B, deve permitir construir laços fortes no presente, projetando as relações por períodos o mais duradouros possível.

Na prossecução do objetivo definido foram desenvolvidas as hipóteses que suportassem a questão de investigação. A relembrar:

- H1: O uso do CRM induz positivamente os níveis de satisfação do cliente.
- H2: O uso do CRM induz positivamente os níveis de confiança do cliente.
- H3: O uso do CRM induz positivamente os níveis de compromisso do cliente.
- H4: A satisfação está positivamente correlacionada com a fidelização.
- H5: A confiança está positivamente correlacionada com a fidelização.
- H6: O compromisso está positivamente correlacionado com a fidelização.

Definidas que estavam as hipóteses de investigação, passamos à revisão do estado da arte. Esta ajudou-nos a fazer o enquadramento do trabalho, definidos que estavam os objetivos. A estratégia delineada para este estudo passaria por relacionar o uso do CRM com a fidelização de clientes. Porém, para que esta relação fizesse sentido, verificou-se através da análise das investigações desenvolvidas pela comunidade científica e estudiosos académicos, que faltavam alguns elementos de ligação entre a aplicação do sistema de software de CRM e a fidelização. Assim, começámos por procurar identificar a base do marketing, inicialmente assente na troca de bens e serviços, do qual pouco ou nada se conhecia acerca dos mercados, nem dos consumidores, dada a evolução nos

tempos atuais, para o marketing relacional. Esta mudança de paradigma levou a que se olhasse mais atentamente para os fatores a ele associados. Dessa forma não é de todo despiciente a alteração efetuada pela AMA, incluindo na sua revisão de 2004 a palavra “valor”. Ora este gerar “valor” para o cliente implicaria ir mais além no relacionamento.

Gronroos (2004) reforça esta ideia baseada na cadeia de valor para o cliente. Constatamos assim que o marketing relacional centra-se no desenvolvimento de relações fortes, baseado na identificação das necessidades, na interação, na personalização; tudo envolto na comunicação bidirecional (ou interação).

Atendendo aos factos analisados, o CRM surge como uma ferramenta de software capaz de colaborar no processo de troca, para fazer face às necessidades emergentes, na era da comunicação: responder às novas exigências do mercado, procurando manter e incrementar os laços relacionais. No entanto, o CRM necessita de ser complementado com meios humanos, e porque a complexidade das relações assim o exige, afigura-se necessário para desenvolver as relações comerciais entender os fatores que estimulam a aproximação entre as partes. Atendendo a esse facto, vários investigadores e estudiosos identificaram a “satisfação”, a “confiança” e o “compromisso” como elementos determinantes da “fidelização”. Porém para que se operacionalizem estes pressupostos é necessário toda uma equipa dedicada às vendas e marketing (qualquer que seja o canal utilizado). Esta, constitui a cara e a extensão da empresa e tem como missão identificar as necessidades de mercado, comunicar eficazmente os produtos e/ou serviços da empresa, captar a dinâmica do mercado e ajustar soluções. O CRM permite aumentar a eficiência do marketing e desenvolver valor para as partes envolvidas no processo comprador/vendedor.

Estudos indicam também que quanto maior é a satisfação, maior é a capacidade de reter clientes. A satisfação dos clientes constitui um motivo de retorno. No entanto, não se pode afirmar que pelo facto de estarem satisfeitos, sejam clientes fidelizados. Há porém a necessidade de desenvolver o fator “confiança”, para dar sustentação à relação de compra/venda. Este fator baseia-se fortemente na vertente comunicacional (Ruyter, Moorman, & Lemmink, 2001), porque quando convenientemente desenvolvida produz estímulos positivos no relacionamento, levando conseqüentemente à redução de

conflitos e à eliminação do oportunismo. A “confiança” gera-se com base em experiências acumulativas que nos indicam um determinado padrão comportamental presente e que nos deixa mais recetivos à realização de transações entre as partes envolvidas. Um terceiro elemento determinante para a “Fidelização” é o “compromisso”, definido por Morgan e Hunt (1994) como “um desejo profundo para manter e desenvolver um relacionamento com valor, fazendo com que as partes envolvidas queiram que o relacionamento dure indefinidamente e estão disponíveis a desenvolver esforços para o manter.

Fidelizar clientes é cada vez mais uma preocupação latente nas relações em mercados B2B, por razões apontadas no início deste estudo e que se prendem com fatores associados à dinâmica do mercado, à alteração de padrões de consumo fruto da influência de fatores culturais, económicos, religiosos, geográficos e psicográficos, à proliferação de meios de comunicação e ao seu avanço tecnológico, mas também devido ao fenómeno da globalização. **Por outro lado, as especificidades dos mercados B2B, desenvolvidos neste trabalho, apontam para a necessidade de construir relações de longo prazo.**

Analisados os fatores anteriormente descritos, afigurou-se relevante entender, à luz do enquadramento teórico, como se comportam as empresas que possuem software de CRM e aquelas que não possuem software de CRM relativamente à “fidelização” dos seus clientes. Neste caso optou-se por centrar o estudo nos mercados B2B, e em particular, no setor corticeiro português. Para tal foram recolhidos dados através da aplicação de um inquérito por questionário a 55 empresas do setor, que desenvolvem exportação. A análise crítica dos resultados obtidos permitiu-nos retirar algumas conclusões, que apresentamos a seguir.

As empresas do setor de transformação da cortiça, com características exportadoras, e localizadas, na sua maioria, no concelho de Santa Maria da Feira, apresentam níveis de uso de software de CRM francamente baixos; registando-se que somente 21,9% das empresas o possuem. Desta constatação podemos concluir que as vantagens do uso deste tipo de sistema de informação não são, ou ainda não se tornaram suficientemente evidentes para os gestores das empresas. Subjacente a este facto estará a cultura

organizacional, motivos relacionados com a comunicação das vantagens do produto ou entraves relacionados com fator preço, entre outros.

Ultrapassada esta evidência, que nos parece um ponto de partida importante na nossa análise, verifica-se que as razões da aquisição do software se prendem principalmente com a preocupação em aumentar a produtividade. Sendo também que ainda não há uma visão integrada sobre a relação com o cliente em mercados B2B. Focam-se em querer aumentar a produtividade, mas denota-se uma ausência de atenção para as razões que levam os clientes a abandonar a empresa ou no aumento e retenção de clientes, aumento da quota de mercado ou aumento da quota de cliente.

Relativamente ao cruzamento das variáveis “Uso de software de CRM” vs. “Volume de negócio”, a análise dos dados leva-nos a concluir que o uso de software de CRM está diretamente relacionado com volumes de negócio mais elevados.

O estudo revela-nos também baixos níveis de aplicação de TI, denotando uma ausência de visão global sobre as vantagens que o software possa ter no marketing relacional, associada a uma visão de médio-longo prazo. No entanto, aparentemente há uma preocupação latente das empresas com a qualidade, dado o facto de 87,5% das empresas indicarem possuírem certificação. A importância da certificação permite reduzir custos, melhorar a eficiência e aumentar a quota de mercado (Pinto & Pinto, 2011).

Quisemos ainda avaliar a abordagem das empresas inquiridas relativamente a gestão do relacionamento com os seus clientes, incidindo essencialmente sobre a frequência e profundidade das interações, e as suas implicações no grau de fidelização. Verificamos que há uma predominância de uso de meios tradicionais de comunicação (email e telefone), em detrimento da utilização de outros meios de comunicação, como as redes sociais (Facebook, Twitter e outras). Claramente, uma aposta muito tímida nas novas forma de comunicar em rede; porventura uma atitude mais reativa do que proactiva, uma vez que há novos nichos de mercado que emergem nas redes sociais.

Relativamente aos tempos de resposta a pedidos dos clientes, verifica-se, uma maior preocupação para prontamente responderem por parte daqueles que usam um sistema de software de CRM. No entanto, analisando a frequência de contactos com os mesmos,

verifica-se que aqueles que usam um software de CRM apresentam uma frequência mais dilatada no tempo quando se trata de a desenvolverem por iniciativa própria. No entanto, globalmente, verifica-se uma prontidão elevada (53,1%) das empresas na frequência dos contactos com os seus clientes. Ainda sobre o tipo de contacto da empresa após o envio de uma encomenda ao cliente, as empresas revelam uma tendência maior para informar que a encomenda foi bem processada, sendo, no entanto, pouco usual desenvolverem parcerias conjuntas com vista à divulgação/promoção do produto final. Verifica-se também que a cooperação com os clientes a diversos níveis é mais intensa no que diz respeito à partilha de informação comercial e menos intensa relativamente a participação em feiras e ações de *merchandising*. No entanto, verifica-se que as empresas que utilizam um software de CRM são mais sensíveis ao aprofundamento e diversificação da cooperação com os seus clientes. **No geral, percebe-se que as empresas reconhecem a necessidade de aprofundar e diversificar as relações com os clientes, percebendo que essa postura conduz a uma maior interação, e como consequência pode potenciar uma maior fidelização. Nesse sentido, o uso de uma aplicação de CRM pode ser um contributo importante.**

Como conclusão final, podemos afirmar que embora atualmente o uso de um software de CRM pareça não ser determinante para a fidelização de clientes em mercados B2B, e em particular no setor corticeiro português; no âmbito do relacionamento nestes mercados identificam-se elevados níveis de satisfação, de confiança e de compromisso fortemente correlacionados, que são determinantes para a fidelização dos clientes. Portanto, todos os esforços devem ser orientados no sentido de promover o desenvolvimento do marketing relacional assente nos três vetores mencionados.

4.2 Limitações e trabalho futuro

A maior limitação com que este tipo de estudos se confronta é a questão cultural. De facto uma boa parte dos empresários (há, no entanto, honrosas exceções) têm uma visão do imediato, esquecendo que o processo de relacionamento leva o seu tempo, mas apresenta resultados. Quer isto dizer que poderia haver uma maior adesão aos estudos desenvolvidos na área do marketing, porque a pesquisa em marketing visa fornecer dados tratados que permitam aos gestores tomarem as melhores opções.

No final de qualquer investigação continuam a existir questões em aberto por investigar, e esta não é exceção. No contexto do trabalho desenvolvido, poderia ser interessante investigar, por exemplo, se com o passar dos anos, os fatores económicos, sociais e culturais alteram o comportamento do modelo desenhado nesta investigação. Por outro lado, seria importante desenvolver estudos no sentido de medir os níveis de fidelização do ponto de vista do cliente comparativamente com os seus atuais fornecedores e compará-los com a perceção do fornecedor relativamente a esses mesmos clientes. Tratar-se-ia de fechar um ciclo relacional e como tal tornar a investigação mais completa.

A fidelização poderia também ser analisada na perspetiva do cruzamento de níveis de fidelidade com a qualidade do produto, ou seja, identificar o ponto mínimo a partir do qual o cliente deixa de comprar, em mercados B2B, atendendo à variação dos anteriores vetores identificados (satisfação, confiança e compromisso).

Referências bibliográficas

- Alan S. Dick, K. B. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2).
- Allen, J., Reichheld, F., Hamilton, B., & Markey, R. (2006). Capitalising on the customer. In *European Business Forum* (pp. 24–29).
- Anderson, E. W., & Fornell, C. (2000). Foundations of the American Customer Satisfaction Index. In *Total quality management & business excellence* (pp. 869–882). doi:10.1080/09544120050135425
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(2), 125–143.
- APCOR. (2011). *Estudo de caracterização setorial 2011*. Sta Maria de Lamas.
- Back, K.-J., & Parks, S. C. (2003). A brand loyalty model involving cognitive, affective, and conative loyalty and consumer satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 419–435. doi:10.1177/10963480030274003
- Bendapudi, N., & Berry, L. L. (1997). Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailing*, 73(1), 15–37. doi:10.1016/S0022-4359(97)90013-0
- Berman, E. M. (2007). *Essential statistics for public managers and policy analysts*. (C. Press, Ed.) (p. 309). Washington.
- Brown, S. A. (2001). *CRM-Customer relationship management-Uma ferramenta estratégica para o mundo do e-business*. (p. 331). São Paulo: Makron books.
- Burns, A. C., & Bush, R. F. (2006). *Marketing research*. (p. 695). Prentice Hall.
- Burns, A. G., & Bush, R. F. (2000). *Marketing Research* (p. 385). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Businessdictionary.com. (n.d.). Retrieved January 29, 2014, from <http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html>
- Cater, B., & Zabkar, V. (2009). Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: The client's perspective. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 785–797.

- Chang, S.-H., Wang, K.-Y., Chih, W.-H., & Tsai, W.-H. (2012). Building customer commitment in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, 41, 940–950.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93.
- Chen, J.-S., & Ching, R. K. H. (2007). The effects of mobile customer relationship management on customer loyalty: Brand image does matter. In *40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (p. 151b). Waikoloa, HI: IEEE. doi:10.1109/HICSS.2007.526
- Day, G. S. (1969). A Two-dimensional concept of brand loyalty. *Journal of Advertising Research*, 9(3), 29–35.
- Delgado, J. (1997). Sensibilização para a importância da Qualidade no mercado actual. (p. 13). Viseu: Millenium, 8.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty-Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2).
- Dyché, J. (2002). *The CRM handbook - A business guide to customer relationship management* (p. 307). Crawfordsville, Indiana: Addison-Wesley.
- East, R., Gendall, P., Hammond, K., & Lomax, W. (2005). Consumer loyalty: singular, additive or interactive? *Australasian Marketing Journal*, 13, 10–26.
- Finnegan, D. J., & P. Willcocks, L. (2007). *Implementing CRM-from technology to knowledge*. (John Wiley & Sons Ltd, Ed.) (p. 327). England.
- Flores, F., & Solomon, R. C. (1998). Creating trust. *Business Ethics Quarterly*, 8(2), 205–232.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6–21.
- Fullerton, G. (2010). Creating advocates: The roles of satisfaction, trust and commitment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(2), 92–100.
- Gary Lilien, Grewal, R., Bowman, D., Ding, M., Griffin, A., Kumar, V., ... Wang, Q. (2010). Calculating, creating, and claiming value in business markets: Status and research agenda. *Marketing Letters-A Journal of Research in Marketing*, 21(3), 287–299. doi:10.1007/s11002-010-9108-z

- Geyskens, I., Steenkampa, J.-B. E. M., Scheerc, L. K., & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, *13*(4), 303–317.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de pesquisa social* (Atlas., p. 216). São Paulo.
- Gilbert A., C., & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research (JMR)*, *19*(4), 491–504.
- Godin, S. (2007). *Permission marketing*. (S. & Schuster, Ed.) (p. 228). London.
- Gounaris, S. P. (2003). Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, *58*(1), 126–140.
- Grongoos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, *32*(2), 4–20. doi:10.1108/00251749410054774
- Gronroos, C. (2004). The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *19*, 99–113.
- Gummesson, E. (2004). Return on relationships (ROR): The value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *19*(2), 136–148. doi:10.1108/08858620410524016
- Gummesson, E. (2008). Relationship marketing in the new economy. *Journal of Relationship Marketing*. doi:10.1300/J366v01n01_04
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S., & Mentzer, J. T. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, *59*(1), 78.
- Gundlach, G., & Wilkie, W. (2009). The american marketing association's new definition of marketing: Perspective and commentary on the 2007 revision. *Journal of Business & Industrial Marketing of Public Policy & Marketing*, *28*(2), 259–264. doi:10.1509/jppm.28.2.259
- Hakansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, *55*, 133–139.
- Hennig-Thurau, T., & Klee, A. (1997). Customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development. *Psychology & Marketing*, *14*(8), 737–764.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 474–487. doi:10.1037//0021-9010.87.3.474

- Hess, J., & Story, J. (2005). Trust-based commitment: multidimensional consumer-brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 22(6), 313–322.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379–403. doi:10.5465/AMR.1995.9507312923
- INE. (2009). Empresas por localização geográfica e atividade económica. INE. Retrieved October 06, 2014, from http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0001583&contexto=bd&selTab=tab2
- INE. (2014). Empresas por localização geográfica e Escalão de pessoal ao serviço-anual. Retrieved October 06, 2014, from http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0007224&contexto=bd&selTab=tab2
- J.Chen, & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) people, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9, 672–688.
- Jobber, D., Lancaster, G., & Jamieson, B. (2011). Sales Force Management. *Edinburgh Business School*. Retrieved August 27, 2014, from <http://www.ebsglobal.net/es/documents/course-tasters/english/pdf/h17sf-bk-taster.pdf>
- Kim, P., Dirks, K., & Cooper, C. (2009). The repair of trust: A dynamic bilateral perspective and multilevel conceptualization. *Academy of Management Review*, 34(3), 401–422. doi:10.5465/AMR.2009.40631887
- Kotler, P. (2005). *Marketing essencial* (Pearson Ed., p. 406). São Paulo: Prentice Hall, Inc.
- Kotler, P. (2011). *Marketing para o século XXI*. Editorial Presença.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006a). *B2B Brand management*. *Marketeer* (Vol. 106, p. 70). Berlin: Springer Berlin Heidelberg New York.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006b). *Gestão de marcas em mercados B2B*. (A. Editora, Ed.) (p. 344). Springer Berlin Heidelberg.
- Kowalczyk, D. (2014). Purposes of research: exploratory, descriptive & explanatory. *Educational Portal*. Retrieved from <http://education-portal.com/academy/lesson/purposes-of-research-exploratory-descriptive-explanatory.html#lesson>

- Kumar, V., Pozza, I. D., & Ganesh, J. (2013). Revisiting the Satisfaction–Loyalty relationship: Empirical generalizations and directions for future research. *Journal of Retailing*, 89(3), 246–262.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer relationship management*. (p. 378). London: Springer Heidelberg New York Dordrecht London. doi:10.1007/978-3-642-20110-3
- Lages, L. F., Lancastre, A., & Lages, C. (2008). The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice. *Industrial Marketing Management*, 37(6), 686–697.
- Lambin, J.-J. (2000). *Market-driven management : Strategic and operational marketing*. (St.Martins, Ed.) (p. 737 p.). New York.
- Leek, S., Naudé, P., & Turnbull, P. W. (2003). Interactions, relationships and networks in a changing world. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 87–90. Retrieved from [http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00222-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00222-5)
- Lencastre, P. (2007). *O livro da marca* (p. 424). Dom Quixote.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing research-An applied approach*. (p. 835). Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall, Inc.
- Margareta Frimana, Gärlingb, T., Millett, B., Mattsson, J., & Johnstone, R. (2002). An analysis of international business-to-business relationships based on the commitment–trust theory. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 403–409.
- Marques, A. (2012). *Marketing Relacional* (p. 327). Lisboa: Edições Sílabo.
- Mattar, F. N. (2012). *Pesquisa de Marketing* (p. 317). Rio de Janeiro: Elsevier Editora, Lda.
- McDaniel, C., & Gates, R. (2003). *Pesquisa de Marketing* (p. 230). São Paulo: Elsevier.
- McDonald, M., Rogers, B., & Woodburn, D. (2000). *Key customers: How to manage them profitably* (p. 319). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Mcknight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473–490. doi:10.5465/AMR.1998.926622
- Moncey, P. (2013). MRS conference 2013. *International Journal of Marketing Research*, 55(3), 325–332. doi:10.2501/IJMR-2013-031
- Montero, I., & León, O. . (2007). A Guide for naming research studies in psychology. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7(3), 847–862.


- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 29(3), 314–328.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 17(460-469).
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 33–44.
- Payne, A. (2008). *Handbook of CRM-Achieving excellence in customer management*. (p. 438). Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2011). *Managing customer relationships*. (p. 512). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pinto, J. C., & Pinto, A. L. (2011). A importância da certificação de sistemas de gestão da qualidade em Portugal. *Lisboa*, 48–61. doi:1645-4464
- Plakoyiannaki, E., & Tzokas, N. (2002). Customer relationship management: A capabilities portfolio perspective. *Journal of Database Marketing*, 9(3), 228.
- Pressey, A. D., & Mathews, B. P. (2000). Barriers to relationship marketing in consumer retailing. *Journal of Services Marketing*, 14(3), 272 – 285. doi:10.1108/08876040010327257
- Ranaweera, C., & Prabhu, J. (2003). The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting. *International Journal of Service Industry Management*, 14(4), 374–395.
- Reichheld, F. F. (2001). *The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. (p. 352). London: Harvard Business School Press Books.
- Reichheld, F. F., & Sasser Jr., W. E. (1990). Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111.
- Rouse, M. (2012). Definition: Relationship Marketing. Retrieved May 29, 2014, from <http://searchcrm.techtarget.com/definition/relationship-marketing>
- Ruyter, K. de, Moorman, L., & Lemmink, J. (2001). Antecedents of commitment and trust in customer–supplier relationships in high technology markets. *Industrial Marketing Management*, 30(3), 271–286. doi:10.1016/S0019-8501(99)00091-7

- S.Lincoln, Y., & G.Guba, E. (1985). *iNaturalistic Inquiry*. (p. 415). USA: SAGE Publications, Inc.
- Sääksjärvi, M., Helléna, K., Gummerus, J., & Grönroos, C. (2007). Love at first sight or a long-term affair? - Different relationship levels as predictors of customer commitment. *Marketing, Journal of Relationship*, 6(1). doi:10.1300/J366v06n01_04
- Santos, N. G. dos, Fraga, L., & Subtil, J. (2007). Apresentação do projeto de dissertação. Retrieved November 22, 2014, from <http://portal.ual.pt/portal/Main?Portal=1244&Application=ContentManager&target=contentdesktop&mode=new&menuid=05>
- Schneider, B., & Bowen, D. E. S. (1999). Understanding customer delight and outrage. *Management Review*, 41(1), 35–45.
- Sekhon, H., Roy, S., Shergill, G., & Pritchard, A. (2013). Modelling trust in service relationships: A transnational perspective. *Journal of Services Marketing*, 27(1), 76–86. doi:10.1108/08876041311296392
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The Evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), 397–418.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (2000). *Relationship Marketing* (p. 660). London: Sage Publications, Inc.
- Walter, A., & Ritter, T. (2003). The influence of adaptations, trust, and commitment on value-creating functions of customer relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(4/5), 353–365. doi:10.1108/08858620310480250
- Wang, S. (2008). Building trust in business-to-business electronic marketplaces. In *Service Operations and Logistics, and Informatics, 2008. IEEE/SOLI 2008. IEEE International Conference on* (pp. 700–705). Beijing: IEEE. doi:10.1109/SOLI.2008.4686488
- Wiki. (2014). SCM & CRM Wiki. Retrieved July 08, 2014, from http://pt.grupo2sii.wikia.com/wiki/CRM#cite_note-16
- Wikipedia. (2014). Wikipedia.
- Wikipedia. (n.d.). Retrieved February 13, 2014, from http://pt.wikipedia.org/wiki/Lifetime_value
- Yi, Y. (1993). The Determinants of Consumer Satisfaction: the Moderating Role of Ambiguity. *Advances in Consumer Research*, 20(1), 502–506.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso*. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora.

Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475–489.

Anexos

Anexo 1. Questionário



universidade de aveiro
theoria poiesis praxis

Implementação de CRM e níveis de fidelização em mercado B2B

O presente questionário insere-se no âmbito de um trabalho académico do Mestrado em Marketing da Universidade de Aveiro. Tem como objetivo determinar se a implementação de uma aplicação informática de CRM contribui para aumentar a fidelização de clientes, em mercados B2B, no setor corticeiro português.

Este trabalho conta com a colaboração da **APCOR-Associação Portuguesa da Cortiça**, pelo que se solicita a colaboração dos associados no preenchimento do questionário.

O perfil do respondente deve ser de colaborador que desempenhe funções de relevo (chefia) e/ou que tenha ligação direta com o departamento de Marketing/Vendas da organização, conhecedor de boas práticas organizacionais.

O seu preenchimento é totalmente anónimo.

Obrigado pela sua colaboração!

[Seguinte ▶](#)

[Sair e limpar questionário](#)

[Carregar questionário não terminado](#)

eLearning
universidade de aveiro

Dados Gerais

Empresa

*** 1. Localiza-se no**

Concelho:

Distrito:

*** 2. Detém alguma certificação?**

Sim Não

*** 3. Especifique a certificação detida:**

*** 4. O ramo de atividade principal é:**

Escolha uma das seguintes respostas

- Rolhas de cortiça natural
- Outro tipo de rolhas
- Pavimentos, isolamentos, revestimentos
- Outros produtos de cortiça
- Cubos, placas, folhas, tiras
- Outra. Qual?

*** 5. O número atual de trabalhadores é:**

Neste campo só é possível introduzir números.

*** 6. Por ordem de importância (volume de negócio), os 3 principais mercados de exportação (indicar países) em que a empresa está presente, são:**

1º

2º

3º

*** 7. O intervalo de volume de negócio (valores em euros) em que se enquadra a empresa, é:**

Escolha uma das seguintes respostas

- [0 a 50 000[
- [50 000 a 500 000[
- [500 000 a 1 000 000[
- [1 000 000 a 5 000 000[
- 5 000 000 ou mais

Respondente

*

Função:

Habilitações académicas (indique o grau mais elevado):

Tecnologia de gestão com o cliente

* 1. Na empresa é utilizado algum software de CRM para gestão do relacionamento com os clientes?

Escolha uma das seguintes respostas

- Sim
- Não
- Não sei

* 2. O programa de software de CRM utilizado na empresa é:

Escolha uma das seguintes respostas

- PHC CRM
- Microsoft Dynamics CRM
- Oracle(Siebel) CRM
- Sage CRM
- SAP CRM
- Sugar CRM
- Zoho CRM
- Vtiger CRM
- Outro. Qual?

* 3. O programa de software assinalado funciona em rede?

Escolha uma das seguintes respostas

- Sim
- Não
- Não sei

* 4. O programa de software assinalado e os dados resultantes da sua utilização estão:

Escolha uma das seguintes respostas

- Ambos alojados localmente na empresa.
- Apenas os dados estão alojados localmente na empresa, sendo o software utilizado por acesso ao servidor de fornecedor externo.
- Apenas o software está alojado localmente na empresa, sendo os dados armazenados num servidor de um fornecedor externo.
- Ambos alojados no servidor de um fornecedor externo.

* 5. O acesso ao programa de software assinalado é feito através de um browser web (p.e., Internet Explorer, Firefox, Google Chrome, etc)?

Escolha uma das seguintes respostas

- Sim
- Não
- Não sei

*** 6. A(s) principal(is) razão(ões) que conduziu(ram) a empresa à aquisição do programa de software assinalado foi (foram):**

Selecione no máximo 3 respostas

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Aumentar a produtividade | <input type="checkbox"/> Aumentar o grau de compromisso dos clientes |
| <input type="checkbox"/> Reduzir os custos de atendimento ao cliente | <input type="checkbox"/> Melhorar o processo de identificação dos clientes |
| <input type="checkbox"/> Aumentar a vantagem competitiva da empresa | <input type="checkbox"/> Oferecer produtos/serviços personalizados |
| <input type="checkbox"/> Aumentar o grau de satisfação dos clientes | <input type="checkbox"/> Aumentar os lucros |
| <input type="checkbox"/> Aumentar a % de clientes retidos (fidelizados) | <input type="checkbox"/> Aumentar a quota de mercado |
| <input type="checkbox"/> Aumentar a % de clientes adquiridos | <input type="checkbox"/> Aumentar a quota de cliente |
| <input type="checkbox"/> Diminuir a % de abandono de clientes | <input type="checkbox"/> Outra. Qual? <input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> Aumentar o grau de confiança dos clientes | |

*** 7. O(s) departamento(s) da empresa que usa(m) o programa de software de CRM assinalado anteriormente é (são):**

Selecione todas as que se apliquem

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Logística | <input type="checkbox"/> Recursos Humanos |
| <input type="checkbox"/> Compras | <input type="checkbox"/> Administração |
| <input type="checkbox"/> Marketing/Vendas | <input type="checkbox"/> Produção/Fabrico |
| <input type="checkbox"/> Finanças/Contabilidade | <input type="checkbox"/> Outro(s). Qual(is)? <input type="text"/> |

Gestão do relacionamento com o cliente

*** 1. O(s) canal(is) de informação e comunicação que habitualmente a empresa usa para contactar com os seus clientes é(são):**

Selecione todas as que se apliquem

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Correio | <input type="checkbox"/> Página Web |
| <input type="checkbox"/> Extranet | <input type="checkbox"/> Chat |
| <input type="checkbox"/> Telefone | <input type="checkbox"/> Redes sociais (Facebook, Twitter, etc.) |
| <input type="checkbox"/> Email | <input type="checkbox"/> Blog |
| <input type="checkbox"/> Videoconferência | <input type="checkbox"/> Outro, qual? <input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> Fóruns | |

*** 2. Em média, a empresa costuma demorar na resposta a pedidos (informação, encomendas, reclamações, etc.) dos seus clientes:**

Escolha uma das seguintes respostas

- Algumas horas
- Um dia
- Entre 2 e 5 dias
- Uma semana
- Quinze dias
- Um mês
- Entre 1 e 3 meses
- Mais de 3 meses

*** 3. Em média, a empresa costuma estabelecer, por iniciativa própria, contactos com os seus clientes:**
Escolha uma das seguintes respostas

- Várias vezes por semana
- Uma vez por semana
- De quinze em quinze dias
- Uma vez por mês
- De 3 em 3 meses
- Apenas ocasionalmente
- Nunca

*** 4. Após o envio de uma encomenda ao cliente, a empresa contacta-o para:**
Selecione todas as que se apliquem

- Informar que a encomenda foi processada.
- Confirmar se a encomenda chegou em boas condições.
- Assegurar se a encomenda corresponde às especificidades solicitadas.
- Disponibilizar-se para fornecer informações adicionais.
- Desenvolver parcerias conjuntas com vista à divulgação/promoção do produto final.
- Outra situação. Qual?

*** 5. A empresa detém cooperação com os seus cliente a nível de:**
Selecione todas as que se apliquem

- Investigação e desenvolvimento
- Partilha mútua de informação comercial
- Ações conjuntas de merchandising
- Participação em feiras da especialidade
- Divulgação da imagem institucional
- Outra, Qual?

Satisfação

*** Através da escala proposta assinale a opção que melhor define a sua perceção relativamente ao nível de satisfação dos clientes para com a empresa:**

	Muito baixo	Baixo	Nem baixo nem elevado	Elevado	Muito elevado	NS/NR
1. Informação disponibilizada acerca do produto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Condições de pagamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Condições e prazos de entrega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Qualidade do produto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Qualidade da informação prestada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Uniformidade de informação prestada a nível interdepartamental.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Sinergias potenciadas comparativamente a outros fornecedores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Política de devolução/substituição de produtos/serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Confiança

* Através da escala proposta assinale a opção que melhor define a sua percepção relativamente ao nível de confiança dos clientes para com a empresa:

	Muito baixo	Baixo	Nem baixo nem elevado	Elevado	Muito elevado	NS/NR
1. Confiam na qualidade dos nossos produtos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Preferem desenvolver relações de parceria a longo prazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Como confiam em nós, vêem-nos como parceiros de negócios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Percebem que lhes oferecemos soluções à medida das suas necessidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Estabelecem laços fortes recomendando-nos a outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Sentem que quando há alguma dificuldade, nos empenhamos em encontrar soluções adequadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Compreendem-nos quando algo falha da nossa parte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Desenvolvemos laços de cooperação para além do domínio dos negócios entre empresas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Informam-nos quando são aliciados com propostas da concorrência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Percebem que os custos de mudança para outro fornecedor são elevados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Caso pretenda conhecer os resultados deste estudo, indique:

Nome:

Endereço de email:

Compromisso

* Através da escala proposta assinale a opção que melhor define a sua percepção relativamente ao nível de compromisso sentido pelos clientes para com a sua empresa:

	Muito baixo	Baixo	Nem baixo nem elevado	Elevado	Muito elevado	NS/NR
1. Cumprimos o que prometemos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Desenvolvemos acordos de cooperação com benefícios mútuos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Desenvolvemos relações de longo prazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Criamos laços institucionais que nos permitem partilharmos problemas comuns e adequar soluções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Partilhamos informação sobre a concorrência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Definimos e comunicamos de forma clara os nossos objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Alcançamos sempre (ou quase sempre) os resultados a que nos propomos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Fazemos tudo que nos é possível para os ajudar a serem bem-sucedidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 2. CRM vs Satisfação, Confiança e Compromisso

Satisfação_1 Informação do produto * TGC_1_ Uso do software de CRM Tabulação cruzada

			TGC_1_ Uso do software de CRM			Total
			Sim	Não	Não sei	
Satisfação_1 Informação do produto	Muito baixo	Contagem	1	0	0	1
			16,7%	0,0%	0,0%	3,1%
	Elevado	Contagem	3	16	1	20
			50,0%	66,7%	50,0%	62,5%
	Muito elevado	Contagem	2	8	1	11
			33,3%	33,3%	50,0%	34,4%
Total		Contagem	6	24	2	32
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Satisfação_2 Condições de pagamento * TGC_1_ Uso do software de CRM Tabulação cruzada

			TGC_1_ Uso do software de CRM			Total
			Sim	Não	Não sei	
Satisfação_2 Condições de pagamento	Baixo	Contagem	1	0	0	1
			16,7%	0,0%	0,0%	3,1%
	Nem baixo nem elevado	Contagem	2	5	1	8
			33,3%	20,8%	50,0%	25,0%
	Elevado	Contagem	3	16	0	19
			50,0%	66,7%	0,0%	59,4%
	Muito elevado	Contagem	0	3	1	4
			0,0%	12,5%	50,0%	12,5%
Total		Contagem	6	24	2	32
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Satisfação_3 Condições e prazos entrega * TGC_1_Uso do software de CRM Tabulação cruzada

			TGC_1_Uso do software de CRM			Total
			Sim	Não	Não sei	
Satisfação_3	Muito baixo	Contagem	1	0	0	1
Condições e prazos entrega			16,7%	0,0%	0,0%	3,1%
	Elevado	Contagem	4	19	1	24
			66,7%	79,2%	50,0%	75,0%
	Muito elevado	Contagem	1	5	1	7
			16,7%	20,8%	50,0%	21,9%
Total		Contagem	6	24	2	32
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Satisfação_4 Qualidade do produto * TGC_1_Uso do software de CRM Tabulação cruzada

			TGC_1_Uso do software de CRM			Total
			Sim	Não	Não sei	
Satisfação_4	Baixo	Contagem	1	0	0	1
Qualidade do produto			16,7%	0,0%	0,0%	3,1%
	Elevado	Contagem	3	15	1	19
			50,0%	62,5%	50,0%	59,4%
	Muito elevado	Contagem	2	9	1	12
			33,3%	37,5%	50,0%	37,5%
Total		Contagem	6	24	2	32
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Satisfação_5 Qualidade da informação * TGC_1_Uso do software de CRM Tabulação cruzada

			TGC_1_Uso do software de CRM			Total
			Sim	Não	Não sei	
Satisfação_5	Baixo	Contagem	1	0	0	1
Qualidade da informação			16,7%	0,0%	0,0%	3,1%
	Nem baixo nem elevado	Contagem	1	2	0	3
			16,7%	8,3%	0,0%	9,4%
	Elevado	Contagem	2	14	1	17
			33,3%	58,3%	50,0%	53,1%
	Muito elevado	Contagem	2	8	1	11
			33,3%	33,3%	50,0%	34,4%
Total		Contagem	6	24	2	32
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Satisfação_6 Uniformidade de informação interdepartamental * TGC_1_Uso do software de CRM Tabulação cruzada

			TGC_1_Uso do software de CRM			Total
			Sim	Não	Não sei	
Satisfação_6	Baixo	Contagem	1	0	0	1
Uniformidade de informação interdepartamental			16,7%	0,0%	0,0%	3,2%
	Nem baixo nem elevado	Contagem	1	3	0	4
			16,7%	13,0%	0,0%	12,9%
	Elevado	Contagem	2	16	1	19
			33,3%	69,6%	50,0%	61,3%
	Muito elevado	Contagem	2	4	1	7
			33,3%	17,4%	50,0%	22,6%
Total		Contagem	6	23	2	31
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Satisfação_7 Sinergias comparativamente a outros fornecedores * TGC_1_Uso do software de CRM Tabulação cruzada

			TGC_1_Uso do software de CRM			Total
			Sim	Não	Não sei	
Satisfação_7	Baixo	Contagem	1	0	0	1
Sinergias comparativamente a outros fornecedores			16,7%	0,0%	0,0%	3,3%
	Nem baixo nem elevado	Contagem	0	2	0	2
			0,0%	9,1%	0,0%	6,7%
	Elevado	Contagem	3	14	1	18
			50,0%	63,6%	50,0%	60,0%
	Muito elevado	Contagem	2	6	1	9
			33,3%	27,3%	50,0%	30,0%
Total		Contagem	6	22	2	30
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Satisfação_8 Política de devolução/substituição de produtos/serviços * TGC_1_Uso do software de CRM Tabulação cruzada

			TGC_1_Uso do software de CRM			Total
			Sim	Não	Não sei	
Satisfação_8	Baixo	Contagem	1	0	0	1
Política de devolução/substituição de produtos/serviços			16,7%	0,0%	0,0%	3,2%
	Nem baixo nem elevado	Contagem	0	2	0	2
			0,0%	8,7%	0,0%	6,5%
	Elevado	Contagem	3	14	1	18
			50,0%	60,9%	50,0%	58,1%
	Muito elevado	Contagem	2	7	1	10
			33,3%	30,4%	50,0%	32,3%
Total		Contagem	6	23	2	31
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Confiança_1 Confiam na qualidade dos nossos produtos. * TGC_1_ Uso do software de CRM Tabulação cruzada

			TGC_1_ Uso do software de CRM			Total
			Sim	Não	Não sei	
Confiança_1 Confiam na qualidade dos nossos produtos.	Nem Contagem baixo nem elevado		1	0	0	1
			16,7%	0,0%	0,0%	3,4%
	Elevado Contagem		3	10	1	14
			50,0%	45,5%	100,0%	48,3%
	Muito Contagem elevado		2	12	0	14
			33,3%	54,5%	0,0%	48,3%
Total		Contagem	6	22	1	29
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Confiança_2 Desenvolver relações de parceria a longo prazo * TGC_1_ Uso do software de CRM Tabulação cruzada

			TGC_1_ Uso do software de CRM			Total
			Sim	Não	Não sei	
Confiança_2 Desenvolver relações de parceria a longo prazo	Nem Contagem baixo nem elevado		1	2	0	3
			16,7%	9,1%	0,0%	10,3%
	Elevado Contagem		4	11	1	16
			66,7%	50,0%	100,0%	55,2%
	Muito Contagem elevado		1	9	0	10
			16,7%	40,9%	0,0%	34,5%
Total		Contagem	6	22	1	29
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Confiança_3 Vêm-nos como parceiros de negócios * TGC_1_ Uso do software de CRM Tabulação cruzada

			TGC_1_ Uso do software de CRM			Total
			Sim	Não	Não sei	
Confiança_3 Vêm-nos como parceiros de negócios	Nem Contagem baixo nem elevado		1	0	0	1
			16,7%	0,0%	0,0%	3,4%
	Elevado Contagem		4	11	1	16
			66,7%	50,0%	100,0%	55,2%
	Muito Contagem elevado		1	11	0	12
			16,7%	50,0%	0,0%	41,4%
Total	Contagem		6	22	1	29
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Confiança_4 Percebem que lhes oferecemos soluções à medida * TGC_1_ Uso do software de CRM Tabulação cruzada

			TGC_1_ Uso do software de CRM			Total
			Sim	Não	Não sei	
Confiança_4 Percebem que lhes oferecemos soluções à medida	Nem baixo Contagem nem elevado		2	1	0	3
			33,3%	4,5%	0,0%	10,3%
	Elevado Contagem		2	14	1	17
			33,3%	63,6%	100,0%	58,6%
	Muito Contagem elevado		2	7	0	9
			33,3%	31,8%	0,0%	31,0%
Total	Contagem		6	22	1	29
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Confiança_5.Estabelecem laços fortes recomendando-nos a outros * TGC_1_Us o software de CRM
 Tabulação cruzada

			TGC_1_Us o software de CRM			Total
			Sim	Não	Não sei	
Confiança_5. Estabelecem laços fortes recomendando-nos a outros	Nem baixo nem elevado	Contagem	1 16,7%	1 4,8%	0 0,0%	2 7,1%
	Elevado	Contagem	3 50,0%	10 47,6%	0 0,0%	13 46,4%
	Muito elevado	Contagem	2 33,3%	10 47,6%	1 100,0%	13 46,4%
Total		Contagem	6 100,0%	21 100,0%	1 100,0%	28 100,0%

Confiança_6.Sentem que nos empenhamos em encontrar soluções adequadas * TGC_1_Us o software de CRM
 Tabulação cruzada

			TGC_1_Us o software de CRM			Total
			Sim	Não	Não sei	
Confiança_6. Sentem que nos empenhamos em encontrar soluções adequadas	Nem baixo nem elevado	Contagem	1 16,7%	0 0,0%	0 0,0%	1 3,4%
	Elevado	Contagem	2 33,3%	11 50,0%	0 0,0%	13 44,8%
	Muito elevado	Contagem	3 50,0%	11 50,0%	1 100,0%	15 51,7%
Total		Contagem	6 100,0%	22 100,0%	1 100,0%	29 100,0%

Confiança_7 Compreendem-nos quando algo falha da nossa parte * TGC_1_Uso do software de CRM Tabulação cruzada

			TGC_1_Uso do software de CRM			Total
			Sim	Não	Não sei	
Confiança_7 Compreendem-nos quando algo falha da nossa parte	Nem baixo nem elevado	Contagem	2 33,3%	4 18,2%	0 0,0%	6 20,7%
	Elevado	Contagem	3 50,0%	14 63,6%	1 100,0%	18 62,1%
	Muito elevado	Contagem	1 16,7%	4 18,2%	0 0,0%	5 17,2%
Total		Contagem	6 100,0%	22 100,0%	1 100,0%	29 100,0%

Confiança_8 Desenvolvemos laços de cooperação para além dos negócios * TGC_1_Uso do software de CRM Tabulação cruzada

			TGC_1_Uso do software de CRM			Total
			Sim	Não	Não sei	
Confiança_8 Desenvolvemos laços de cooperação para além dos negócios	Nem baixo nem elevado	Contagem	2 33,3%	4 19,0%	0 0,0%	6 21,4%
	Elevado	Contagem	2 33,3%	11 52,4%	0 0,0%	13 46,4%
	Muito elevado	Contagem	2 33,3%	6 28,6%	1 100,0%	9 32,1%
Total		Contagem	6 100,0%	21 100,0%	1 100,0%	28 100,0%

Confiança_9 Informam-nos quando são aliciados pela concorrência * TGC_1_Uso do software de CRM Tabulação cruzada

			TGC_1_Uso do software de CRM		Total
			Sim	Não	
Confiança_9 Informam-nos quando são aliciados pela concorrência	Baixo	Contagem	0 0,0%	1 4,5%	1 3,7%
	Nem baixo nem elevado	Contagem	1 20,0%	3 13,6%	4 14,8%
	Elevado	Contagem	3 60,0%	14 63,6%	17 63,0%
	Muito elevado	Contagem	1 20,0%	4 18,2%	5 18,5%
Total		Contagem	5 100,0%	22 100,0%	27 100,0%

Confiança_10 Percebem que os custos de mudança de fornecedor são elevados * TGC_1_Uso do software de CRM Tabulação cruzada

			TGC_1_Uso do software de CRM			Total
			Sim	Não	Não sei	
Confiança_10 Percebem que os custos de mudança de fornecedor são elevados	Nem baixo nem elevado	Contagem	3 60,0%	3 14,3%	0 0,0%	6 22,2%
	Elevado	Contagem	2 40,0%	15 71,4%	1 100,0%	18 66,7%
	Muito elevado	Contagem	0 0,0%	3 14,3%	0 0,0%	3 11,1%
	Total		Contagem	5 100,0%	21 100,0%	1 100,0%

Compromisso_1 Cumprimos o que prometemos. * TGC_1_ Uso do software de CRM Tabulação cruzada

			TGC_1_ Uso do software de CRM			Total
			Sim	Não	Não sei	
Compromisso_1 Cumprimos o que prometemos.	Nem baixo nem elevado	Contagem	1 16,7%	0 0,0%	0 0,0%	1 3,3%
	Elevado	Contagem	4 66,7%	12 52,2%	1 100,0%	17 56,7%
	Muito elevado	Contagem	1 16,7%	11 47,8%	0 0,0%	12 40,0%
Total		Contagem	6 100,0%	23 100,0%	1 100,0%	30 100,0%

Compromisso_2. Desenvolvemos acordos de cooperação * TGC_1_ Uso do software de CRM Tabulação cruzada

			TGC_1_ Uso do software de CRM			Total
			Sim	Não	Não sei	
Compromisso_2. Desenvolvemos acordos de cooperação	Nem baixo nem elevado	Contagem	2 33,3%	0 0,0%	0 0,0%	2 7,1%
	Elevado	Contagem	3 50,0%	17 81,0%	1 100,0%	21 75,0%
	Muito elevado	Contagem	1 16,7%	4 19,0%	0 0,0%	5 17,9%
Total		Contagem	6 100,0%	21 100,0%	1 100,0%	28 100,0%

Compromisso_3 Desenvolvemos relações de longo prazo * TGC_1_ Uso do software de CRM Tabulação cruzada

			TGC_1_ Uso do software de CRM			Total
			Sim	Não	Não sei	
Compromisso_3 Desenvolvemos relações de longo prazo	Nem baixo nem elevado	Contagem	2 33,3%	1 4,3%	0 0,0%	3 10,0%
	Elevado	Contagem	2 33,3%	11 47,8%	0 0,0%	13 43,3%
	Muito elevado	Contagem	2 33,3%	11 47,8%	1 100,0%	14 46,7%
Total		Contagem	6 100,0%	23 100,0%	1 100,0%	30 100,0%

Compromisso_4 Criamos laços institucionais * TGC_1_ Uso do software de CRM Tabulação cruzada

			TGC_1_ Uso do software de CRM			Total
			Sim	Não	Não sei	
Compromisso_4 Criamos laços institucionais	Nem baixo nem elevado	Contagem	1 16,7%	2 9,5%	0 0,0%	3 10,7%
	Elevado	Contagem	3 50,0%	12 57,1%	0 0,0%	15 53,6%
	Muito elevado	Contagem	2 33,3%	7 33,3%	1 100,0%	10 35,7%
Total		Contagem	6 100,0%	21 100,0%	1 100,0%	28 100,0%

Compromisso_5 Partilhamos informação sobre a concorrência * TGC_1_ Uso do software de CRM Tabulação cruzada

			TGC_1_ Uso do software de CRM		Total
			Sim	Não	
Compromisso_5 Partilhamos informação sobre a concorrência	Muito baixo	Contagem	0 0,0%	1 5,3%	1 4,0%
	Nem baixo nem elevado	Contagem	4 66,7%	7 36,8%	11 44,0%
	Elevado	Contagem	2 33,3%	9 47,4%	11 44,0%
	Muito elevado	Contagem	0 0,0%	2 10,5%	2 8,0%
Total		Contagem	6 100,0%	19 100,0%	25 100,0%

Compromisso_6 Definimos e comunicamos de forma clara os objetivos * TGC_1_ Uso do software de CRM Tabulação cruzada

			TGC_1_ Uso do software de CRM			Total
			Sim	Não	Não sei	
Compromisso_6 Definimos e comunicamos de forma clara os objetivos	Nem baixo nem elevado	Contagem	1 16,7%	5 22,7%	0 0,0%	6 20,7%
	Elevado	Contagem	3 50,0%	12 54,5%	1 100,0%	16 55,2%
	Muito elevado	Contagem	2 33,3%	5 22,7%	0 0,0%	7 24,1%
Total		Contagem	6 100,0%	22 100,0%	1 100,0%	29 100,0%

Compromisso_7 Alcançamos os resultados a que nos propomos * TGC_1_ Uso do software de CRM Tabulação cruzada

			TGC_1_ Uso do software de CRM			Total
			Sim	Não	Não sei	
Compromisso_7 Alcançamos os resultados a que nos propomos	Nem baixo nem elevado	Contagem	3 50,0%	3 13,0%	0 0,0%	6 20,0%
	Elevado	Contagem	1 16,7%	15 65,2%	1 100,0%	17 56,7%
	Muito elevado	Contagem	2 33,3%	5 21,7%	0 0,0%	7 23,3%
Total		Contagem	6 100,0%	23 100,0%	1 100,0%	30 100,0%

Compromisso_8 Fazemos os possíveis para serem bem-sucedidos * TGC_1_ Uso do software de CRM Tabulação cruzada

			TGC_1_ Uso do software de CRM			Total
			Sim	Não	Não sei	
Compromisso_8 Fazemos os possíveis para serem bem-sucedidos	Nem baixo nem elevado	Contagem	1 16,7%	0 0,0%	0 0,0%	1 3,4%
	Elevado	Contagem	3 50,0%	13 59,1%	1 100,0%	17 58,6%
	Muito elevado	Contagem	2 33,3%	9 40,9%	0 0,0%	11 37,9%
Total		Contagem	6 100,0%	22 100,0%	1 100,0%	29 100,0%