



universidade
de aveiro

Instituto Superior de
Contabilidade e Administração

2018

ANA CRISTINA DE
JESUS CABRAL SÊCO

O MARKETING RELACIONAL NAS CLÍNICAS
VETERINÁRIAS: IMPLEMENTAÇÃO TECNOLÓGICA



universidade
de aveiro

Instituto Superior de
Contabilidade e Administração

2018

ANA CRISTINA DE
JESUS CABRAL SÊCO

O MARKETING RELACIONAL NAS CLÍNICAS
VETERINÁRIAS: IMPLEMENTAÇÃO TECNOLÓGICA

Projeto apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizado sob a orientação científica da Doutora Sandra Sarabando Filipe, Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro, e co-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

Professora Doutora Anabela Virgínia dos Santos Flores da Rocha,
Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

Arguente Principal

Professora Doutora Oliva Maria Dourado Martins,
Professora Convidada do Instituto Politécnico de Tomar

Orientadora

Professora Doutora Sandra Sarabando Filipe,
Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

"If you can dream it, you can do it." – Walt Disney

Agradecimentos

Em primeiro lugar, sempre, as minhas pessoas. Família e *gang* viveram este Mestrado comigo e animaram-me quando precisava e desculparam-me quando estava ausente. A minha energia deve-se a vocês que, das mais diversas formas, me mostraram o vosso amor e orgulho por mim.

Ao ISCA-UA por me ter possibilitado 2 anos de experiências e amizades que levarei comigo por onde quer que vá. Aqui também descobri pessoas, que aplaudem os meus êxitos e me amparam quando pareço estar a cair (e não cheguei a cair graças a vocês).

Às minhas orientadoras um enorme obrigada por me aconselharem e partilharem os vossos conhecimentos comigo.

Na Dr.^a Maria do Céu eu vi uma paixão enorme por ajudar todos os alunos que necessitavam de um incentivo e um sorriso de que tudo ia correr bem. E correu. Este trabalho também é para si e para a Manguinha.

À Clínica Veterinária Planeta Animal devo a possibilidade de me estar a tornar mestre em Marketing. A vontade de querer saber mais e fazer mais pelos animais e pelos seus tutores também é devido a vocês.

Palavras-chave

Clínicas veterinárias, marketing relacional, gestão dos relacionamentos com os clientes (CRM), satisfação, criação de valor.

Resumo

O relacionamento das pessoas com os animais de companhia está em mudança. Passamos de uma relação funcional, em que o animal desempenhava funções de guarda, apoio ao pastoreio ou prevenção de pragas, para uma emocional, em que ele é um membro da família e que contribui para o bem-estar físico e psicológico das pessoas.

Urge, pois, que as relações que as clínicas veterinárias têm com os seus clientes se ajuste a esta nova realidade. O marketing relacional deve ser promovido no sentido de estabelecer relações mais duradouras, criando valor para a organização e maior satisfação para os clientes, levando à sua lealdade.

No âmbito deste projeto de investigação procurou-se perceber como se poderia implementar uma estratégia de marketing relacional que fosse ao encontro das necessidades dos tutores de animais de companhia.

Através da realização de inquéritos por questionário a clientes da clínica veterinária Planeta Animal, pretendeu-se analisar os percursos da satisfação, confiança e lealdade e sugerir a implementação de uma ferramenta de gestão das relações com os clientes.

Os resultados da presente investigação visam sensibilizar os diretores clínicos para a importância do marketing relacional num mercado cada vez mais competitivo.

Esta investigação é essencial para o setor da veterinária em Portugal se direccionar para o cliente e a sua satisfação. Pretendeu-se também perceber de que forma uma ferramenta como o *customer relationship management* (CRM) transformaria a gestão dos relacionamentos numa vantagem competitiva sustentável para organização.

Keywords

Veterinary clinics, relationship marketing, customer relationship management (CRM), satisfaction, value creation.

Abstract

The relationship of people with pets is changing. We went from a functional relationship in which the animal performed functions of guarding, grazing support or pest prevention, to an emotional one, in which it is a member of the family and that contributes to the physical and psychological well-being of the people.

It is urgent, therefore, that the relations that the veterinary clinics have with their clients is adjusted to this new reality. Relationship marketing should be promoted in order to establish more lasting relationships, creating value for the organization and greater satisfaction for customers, leading to their loyalty.

As part of this research project, we sought to understand how a relation marketing strategy could be implemented to meet the needs of pet owners.

Through questionnaires to customers of the veterinary clinic Planeta Animal, it was intended to analyze the precursors of satisfaction, trust and loyalty and to suggest the implementation of a customer relations management tool.

The results of the present investigation aim to sensitize clinical directors to the importance of relationship marketing in an increasingly competitive market.

This research is essential for the veterinary sector in Portugal to focus on the customer and their satisfaction. The intention was also to understand how a tool such as customer relationship management (CRM) would transform the management of relationships into a sustainable competitive advantage for the organization.

Índice de Conteúdos

Índice de Tabelas	iv
Índice de Figuras	v
Lista de Abreviaturas	vi
Capítulo 1. Introdução	1
1.1 Contextualização	1
1.2 Objetivos e metodologia de investigação	3
1.3 Estrutura do documento.....	5
Capítulo 2. Gestão de Relacionamentos de Negócios.....	7
2.1 Marketing relacional	7
2.1.1 Conceitos e objetivos.....	7
2.1.2 Benefícios e desafios.....	11
2.2 Estratégia orientada ao cliente	13
2.2.1 Tipos de relacionamento.....	14
2.2.2 Criação de valor e variáveis chave	16
2.2.3 Desenvolvimento das relações.....	20
2.2.4 Fases chave da gestão das relações	21
Capítulo 3. Customer Relationship Management (CRM).....	25
3.1 Concetualização.....	25
3.1.1 Conceitos e objetivos.....	26
3.1.2 Tipos de CRM e módulos	29
3.2 Implementação do CRM	32
3.2.1 Modelos de CRM	33
3.2.4 Vantagens e desvantagens	37
3.2.5 Desafios	39

3.2.6 CRM na prática	41
Capítulo 4. Marketing de Serviços	45
4.1 Características dos serviços	45
4.2 Classificação dos serviços	46
4.3 Qualidade dos serviços.....	50
4.4 Os serviços de saúde.....	51
4.5 Os CAMV	53
Capítulo 5. Metodologia	61
5.1 Descrição do CAMV em estudo.....	61
5.2 Universo e amostra em estudo.....	62
5.3 Método de recolha de dados	64
5.4 Objetivos e questões da investigação.....	67
5.5 Hipóteses de investigação	67
5.6 Modelo de investigação	70
Capítulo 6. Análise de Resultados	73
6.1 Caracterização do Marketing Relacional do CAMV.....	73
6.2 Caracterização da amostra	75
6.3 Análise descritiva	76
6.4 Análise inferencial	82
6.5 Discussão de resultados	88
Capítulo 7. Conclusão	93
7.1 Considerações finais	93
7.2 Contributos teóricos	94
7.3 Contributos práticos	95
7.4 Limitações e sugestões de trabalho futuro.....	99

Bibliografia.....	101
Anexos.....	111

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Fases-chave para a gestão dos relacionamentos.....	22
Tabela 2 – Definições de CRM	27
Tabela 3 – Evolução do número de CAMV registados em Portugal	55
Tabela 4 – Universo de clientes da Clínica Veterinária Planeta Animal.....	64
Tabela 5 – Escala utilizada da confiança e da satisfação	66
Tabela 6 – Correlações de Spearman do grau de satisfação; * $p < 0,05$	83
Tabela 7 – Correlações de Spearman para a intenção de voltar à clínica; * $p < 0,05$	84
Tabela 8 – Estatísticas descritivas dos gastos anuais com animais de companhia	85

Índice de Figuras

Figura 1 – Mapa dos tipos de relacionamentos.....	15
Figura 2 – Ligação entre os conceitos de marketing relacional, CRM e gestão de clientes....	26
Figura 3 – Modelo de investigação	71
Figura 4 – Local de residência (concelho) dos clientes do CAMV.....	75
Figura 5 – Número de animais de companhia dos clientes do CAMV.....	76
Figura 6 – Tipo de animal (ais) de companhia do CAMV	77
Figura 7 – Tempo de frequência de utilização do CAMV	78
Figura 8 – Frequência de utilização do CAMV	78
Figura 9 – Nível de confiança em relação ao CAMV.....	80
Figura 10 – Nível de satisfação geral em relação ao CAMV.....	80
Figura 11 – Distribuição dos gastos anuais.....	86
Figura 12 – Resultados das hipóteses.....	87
Figura 13 – Motivos de visita dos tutores de animais de companhia ao CAMV.....	89

Lista de Abreviaturas

CAMV – Centro de Atendimento Médico–Veterinário

CRM– Customer Relationship Management

FVE – Federação de Veterinários da Europa

SAMS – Unidade de Saúde Oral dos Serviços de Assistência Médico Social

P.E. – por exemplo

ROR – Return on relationships

BSC – Balanced Scorecard

WOM – Word–of–mouth

Capítulo 1. Introdução

Neste capítulo está incluído o contexto geral da investigação, no qual se enquadra o setor das clínicas veterinárias e é delimitado o tema a abordar. São definidos os objetivos e é descrita a metodologia adotada. A estrutura do documento que sustenta o projeto de investigação desenvolvido é detalhada no final deste capítulo.

1.1 Contextualização

Em Portugal, os animais são parte integrante do agregado familiar, estando atualmente em mais de 54% dos lares portugueses (GfK, 2015). Num estudo realizado pela GfK, os núcleos familiares têm vindo a alterar-se, existindo atualmente mais animais que crianças por habitação. A relação das pessoas com os animais de companhia está diferente. Passamos de uma relação funcional, em que o animal desempenhava funções de guarda, apoio ao pastoreio ou prevenção de pragas, para uma emocional, em que ele é um membro da família e que contribui para o bem-estar físico e psicológico das pessoas (GfK, 2015).

A sociedade portuguesa tem acompanhado a evolução da relação entre pessoas e animais com a criação de leis cada vez mais adaptadas a esta nova realidade. Estas pretendem não apenas consciencializar a população para a importância do respeito pelos animais, mas também, e cada vez mais, proporcionar a sua integração nas rotinas diárias da sociedade. Recentemente (2017) foi aprovado o novo estatuto jurídico dos animais de companhia (Decreto-lei nº8/2017) em que, perante a lei, são seres sensíveis e necessitam de proteção jurídica adequada (República, 2017). A possibilidade dos animais frequentarem estabelecimentos comerciais com os seus tutores também foi

aprovada em fevereiro, sendo já uma lei que está a ser aplicada desde maio deste ano (República, 2018). A igualdade no arrendamento à habitação para quem possui animais de companhia está a ser discutida em comissão (Silva, 2016).

O marketing relacional consiste no processo de identificar, estabelecer, manter, desenvolver, potenciar e, quando necessário, terminar uma relação com os clientes e parceiros de uma organização (Grönroos, 2004). Aliando a relação emocional que as pessoas atualmente têm com os seus animais de companhia e maior consciencialização na sociedade em relação aos cuidados necessários para com estes animais, é necessário desenvolver estratégias de relacionamento por parte das clínicas veterinárias que levem à satisfação dos clientes espelhando o valor que os animais de companhia têm na população (Soares et al., 2017).

Segundo um estudo da Federação de Veterinários da Europa (FVE), o número de médicos veterinários na população portuguesa tem crescido de uma forma galopante e prevê-se que em 2033 haja 9.69 médicos veterinários por cada 10000 habitantes. Esta previsão ultrapassa os países europeus líderes em animais de companhia que são a França, a Alemanha e o Reino Unido (Mirza & Nacey Research, 2015). Na última contagem, o número de médicos veterinários ativos em Portugal é de 5960 (OMV, 2018). Um inquérito realizado pela mesma FVE notou que 60% dos médicos veterinários exercem em clínicas de pequenos animais e há uma tendência para as dimensões das organizações aumentarem. Deste modo, há uma necessidade urgente de melhorar o uso da tecnologia de informação e aplicação de técnicas de marketing (Mirza & Nacey Research, 2015). Num setor cada vez mais competitivo, ser apenas um Centro de Atendimento Médico-Veterinário (CAMV) competente ao nível técnico não é suficiente. É necessário que a gestão das clínicas veterinárias seja praticada de uma forma global, como uma

organização focada em atender às expectativas dos seus clientes (Soares et al., 2017). O aumento da concorrência, por si só, é um motivo decisivo para definir uma estratégia de marketing que consiga que o seu público-alvo identifique a organização e a distinga da concorrência. Existindo uma grande variedade de CAMV que podem satisfazer as necessidades dos tutores de animais de companhia, o CAMV que conseguir criar e manter uma relação com os seus atuais e potenciais clientes possuirá uma vantagem competitiva.

1.2 Objetivos e metodologia de investigação

Existem alguns trabalhos de investigação que abordam o conceito de marketing relacional no setor da saúde. Nomeadamente, Santos (2013) abordou a realidade do marketing relacional na indústria farmacêutica em Portugal, Simões (2014) desenvolveu um estudo de caso sobre a avaliação da fidelização e satisfação dos clientes de um hospital privado e Cavadas (2015) analisou o impacto da qualidade das relações, das emoções e da recomendação na lealdade dos clientes de um laboratório de análises clínicas. Mais recentemente, Silva (2017) avaliou a satisfação e fidelização de clientes da Unidade de Saúde Oral dos Serviços de Assistência Médico Social (SAMS). Apesar de não serem trabalhos no setor da prestação de serviços veterinários, é possível estabelecer um paralelismo. Os consumidores são diferentes (animais de companhia), mas os clientes estão a adquirir produtos/serviços idênticos e cujo objetivo se destina igualmente à promoção da saúde e bem-estar. Todos se baseiam em uma ou mais das variáveis chave do marketing relacional, como promotores da retenção dos clientes levando a um aumento dos lucros.

O objetivo principal deste projeto de investigação é compreender as vantagens da adoção de uma ferramenta tecnológica de gestão das relações com os

clientes (tutores de animais de companhia). Concretamente, para o alcance deste objetivo principal pretende-se dar resposta às seguintes questões de investigação:

1. Quais os precursores da satisfação, confiança e lealdade dos clientes da Clínica Veterinária Planeta Animal?

2. Existe alguma estratégia para otimizar os precursores da satisfação, confiança e lealdade dos clientes da Clínica Veterinária Planeta Animal?

Para conseguir responder a estas questões é vital conhecer as opiniões dos clientes sobre o seu relacionamento com a Clínica Veterinária Planeta Animal, qual o seu nível de satisfação e confiança e qual o seu feedback sobre os atuais e potenciais serviços.

Para dar resposta aos objetivos apresentados, adota-se uma metodologia de investigação de abordagem quantitativa. Vai-se descrever numericamente a satisfação dos clientes da Clínica Veterinária Planeta Animal em Portugal. As suas opiniões acerca do seu relacionamento com a clínica veterinária também serão registadas por via da realização de inquérito por questionário, a uma amostra de tutores de animais de companhia. O tipo de investigação a realizar será descritiva, pois pretende-se descrever a importância que o marketing relacional poderá ter na clínica veterinária em questão. Para isso, o universo do nosso estudo serão os clientes ativos da clínica veterinária Planeta Animal.

Os resultados obtidos permitirão compreender de que forma o CAMV em estudo se relaciona com os seus clientes e como os seus clientes vêem as suas relações com a mesma organização. Com esta fusão de informação pretende-se averiguar a pertinência da implementação de um programa de gestão das relações com os clientes.

1.3 Estrutura do documento

O documento está dividido em sete capítulos. O primeiro é a presente introdução.

Os capítulos 2, 3 e 4 apresentam a revisão de literatura sobre o marketing relacional, a gestão de relacionamentos com os clientes e a sua importância no setor dos serviços onde estão incluídas as clínicas veterinárias.

O capítulo 5 é dedicado à metodologia, isto é, todo o processo de investigação primária, amostragem, definição do problema, instrumentos de recolha dos dados.

O capítulo 6 é destinado ao estudo empírico. Em concreto, encontra-se a apresentação dos resultados, a análise dos dados dos clientes da Clínica Veterinária Planeta Animal e a discussão dos resultados.

No capítulo 7 estão englobadas as considerações finais, os contributos e as limitações da investigação para o setor da veterinária.

Capítulo 2. Gestão de Relacionamentos de Negócios

O objetivo deste capítulo consiste em conhecer os fundamentos do marketing relacional, e como a sua implementação numa organização permite desenvolver relações a longo prazo, que se traduzem numa estratégia rentável.

2.1 Marketing relacional

O marketing relacional tem sido um tema de pesquisa académica por mais de três décadas, com investigações e estudos científicos efetuados em número crescente ao longo dos anos (Payne & Frow, 2017). É, portanto, uma área que está em constante desenvolvimento (Sheth & Parvatiyar, 2000). Apesar de ser um conceito antigo, torna-se ainda mais relevante atualmente, devido às relações altamente complexas e multifacetadas que existem (Payne & Frow, 2017).

Para Sheth (2017), o marketing relacional foi divergindo ao longo dos anos. Nos dias de hoje é visto de várias formas por investigadores e gestores: como sendo apenas o CRM (*customer relationship management*), em que o seu foco está exclusivamente na gestão das bases de dados dos clientes; como ferramenta do marketing pós-venda; ou apenas como a implementação de programas de fidelização e segmentação do mercado.

2.1.1 Conceitos e objetivos

Apesar de a base de clientes ser a fonte de receita de qualquer organização e o seu ativo financeiro mais valioso, nem sempre foram o centro de todas as ações estratégicas das organizações (Peppers & Rogers, 2017). Na Era pré-industrial, anterior ao século XVIII, os mercados estavam orientados para os

consumidores, uma vez que a economia era baseada na agricultura, onde os produtores estavam em contato direto com os seus clientes, existindo uma relação entre ambos. A produção e comercialização começaram a acontecer em locais distintos durante os séculos XVIII e XIX, na chamada Era Industrial, com o aparecimento da produção e do consumo em massa. Foi adotada uma abordagem transacional, em que o objetivo era a produção em escala de forma a diminuir custos. A criação de valor estava na capacidade máxima de produção das organizações e na sua força de vendas. Na Era pós-industrial, já no século XX, concluiu-se que era necessário complementar a abordagem transacional e começaram-se a implementar práticas que mostravam uma maior preocupação com os consumidores (Sheth & Parvatiyar, 2000). O grande motor para o desenvolvimento do marketing relacional foi a recessão económica que ocorreu no início dos anos 80 (Sheth, 2017). O macro ambiente vivido potenciou o crescimento do marketing relacional, estando os seus fatores identificados de acordo com Sheth e Parvatiyar (2000), como:

- a) Avanços tecnológicos, nomeadamente as tecnologias de informação;
- b) Adoção de programas de qualidade, cujas organizações têm que se envolver com os seus fornecedores e clientes, de forma a implementar práticas para otimização da sua cadeia de distribuição;
- c) O crescimento da economia de serviços, uma vez que a produção e consumo acontecem no mesmo local;
- d) Aumento da concorrência.

A orientação das organizações para o cliente surgiu porque a lealdade e a confiança dos seus clientes começou a diminuir. Em virtude da universalização e transparência da informação, as escolhas dos consumidores multiplicaram-se. Um esforço coordenado para obter, manter e desenvolver clientes valiosos

assumiu um papel maior e muito mais relevante na criação de relações a longo prazo bem-sucedidas, como uma estratégia comercial rentável (Peppers & Rogers, 2017). Sheth e Parvatiyar (2000) e Sheth (2017) afirmam que o surgimento do marketing relacional se deve à mudança do paradigma dos fundamentos do marketing. Ao adotar o marketing relacional, as organizações mudaram totalmente o seu foco: deixa de estar centrado no produto ou serviço e passa a estar centrado no cliente (Grönroos, 2004).

Em 1983 surge pela primeira vez, na literatura de marketing de serviços, o conceito de marketing relacional, por Berry (1995), que definiu marketing relacional como atrair, manter e, em organizações com vários serviços, melhorar o relacionamento com os clientes. A aquisição de novos clientes é só uma etapa no processo de marketing. O essencial é o desenvolvimento das relações, transformando clientes comuns, leais à organização (Berry, 1995).

Em 1997, Grönroos afirmou que o marketing, visto pela ótica do relacionamento, é o processo que suporta a criação do valor percebido pelos consumidores ao longo do tempo.

Sheth e Parvatiyar (2000) definiram marketing relacional como um processo contínuo de promoção de atividades e programas de colaboração com os clientes, cujo objetivo é a criação de valor, da organização e do cliente, ao menor custo.

Grönroos (2004) atualizou o conceito afirmando que, o marketing relacional consiste em identificar potenciais clientes para estabelecer e manter uma relação. Esta relação deve ser promovida, pois leva a um aumento do volume de negócios da organização. Às vezes, as relações terminam, podendo ser da parte da organização ou do cliente. Também faz parte do marketing relacional tratar cuidadosamente do término da relação entre a organização e o cliente. Para Grönroos (2004), o marketing relacional é um processo e todas as

atividades que são utilizadas no marketing devem ser orientadas para a gestão desse processo.

Em 2004 a definição de marketing, pela Associação Americana de Marketing, destacava o papel do marketing relacional onde era evidente que a gestão das relações é um fator chave que atua em paralelo com o marketing-mix (Palmatier, 2008):

“O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes e para gerir os relacionamentos com os clientes de forma a beneficiar a organização e seus *stakeholders*.” (p.1)

Neste fluxo de ideias, Frow e Payne (2009) definiram marketing relacional como a gestão estratégica das relações com todos os *stakeholders* de uma organização com o objetivo de criar valor a longo prazo. As tarefas incluem a identificação de diferentes formas de se relacionar com os vários parceiros, determinação dos segmentos ou subgrupos para desenvolver as relações e como fazer a gestão das relações.

O marketing relacional é uma ferramenta estratégica cujo objetivo é desenvolver formas de conseguir a satisfação dos clientes e, como resultado, obter maior competitividade e lealdade dos clientes (Alrubaiee & Al-Nazer, 2010). A principal razão para as organizações construírem relações com os seus clientes é económica. As organizações têm melhores resultados quando fazem a gestão da sua base de dados de forma a identificar, adquirir e manter os seus clientes satisfeitos (Buttle & Maklan, 2015). Contudo, o marketing relacional não afeta o desempenho financeiro de uma organização de uma forma direta: a manutenção das relações com os clientes influencia o seu comportamento de consumo, que por sua vez, origina um aumento dos resultados financeiros (Palmatier, 2008). O marketing relacional é descrito por

Alrubaiee e Al-Nazer (2010) como um fator decisivo no desempenho financeiro das organizações a longo prazo.

Organizações antes reconhecidas pela qualidade do seu produto/serviço, atualmente são reconhecidas pelo seu relacionamento com os seus clientes (Peppers & Rogers, 2017). Com o aumento da concorrência, os produtos e serviços das organizações tornam-se semelhantes entre si. E se as organizações se focarem apenas no desenvolvimento contínuo dos produtos/serviços, esta deixa de ser uma vantagem competitiva sustentável (Grönroos, 2004). As vantagens competitivas das organizações podem ser construídas através dos relacionamentos com os seus clientes (Morgan & Hunt, 1999). O objetivo das organizações, que fazem da gestão dos relacionamentos com os seus clientes a sua vantagem competitiva, é implementar estratégias, associadas a novas tecnologias, concentrando-se no crescimento do valor da organização através do crescimento intencional e estratégico do valor da base de clientes. Desta forma, a informação recolhida no decorrer do relacionamento com os clientes, gera crescimento e lucro para as organizações cujo foco é o cliente (Peppers & Rogers, 2017).

2.1.2 Benefícios e desafios

O sucesso do marketing relacional não depende apenas de quem o aplica (organização), mas dos benefícios que ambas as partes recebem. Para se ter uma relação duradoura, esta tem de ser benéfica para ambas as partes (Palmatier, 2008).

Para além do aumento dos lucros, os benefícios para a organização são a diminuição dos custos de marketing e um maior conhecimento dos desejos e expectativas do cliente. Portanto, satisfazer os desejos do cliente torna-se mais eficaz (Buttle & Maklan, 2015). O foco, segundo Reichheld e Sasser

(1990), passa por diminuir o número de clientes que abandonam as organizações, pois os clientes leais geram mais lucro durante mais tempo e a menores custos.

Os benefícios que os clientes têm por manter uma relação com uma organização são a diminuição do risco percebido, principalmente quando são produtos/serviços complexos, de custos elevados, que necessitam de serviços de apoio e que têm importância significativa para o cliente (Berry, 1995). A relação também oferece segurança, sentimento de controlo e confiança ao cliente (Grönroos, 2004). A existência de uma relação entre uma organização e um cliente permite que haja personalização dos produtos/serviços. Este benefício para o cliente só é possível quando as organizações conhecem os seus desejos e expectativas. A personalização também é um benefício para as organizações: ao conhecer as necessidades individuais de cada cliente, permite às organizações diferenciar os seus produtos/serviços e desenvolver uma vantagem competitiva (Kumar & Reinartz, 2012). Existem outros benefícios a nível social para o cliente, como o reconhecimento e sensação de poder (Buttle & Maklan, 2015).

O grande desafio do marketing relacional é que este deve ser praticado, quando contribui para a organização alcançar vantagem competitiva de forma sustentável e não de uma forma indiferenciada (Morgan & Hunt, 1999). Para se desenvolver o marketing relacional é essencial repensar as atitudes, comportamentos e estruturas da organização (Grönroos, 1999). Atualmente sabe-se que, desenvolver uma estratégia de sucesso focada no cliente, não é apenas uma atividade do departamento de marketing mas sim uma obrigação contínua da organização, e necessita do envolvimento de todos os seus departamentos (Peppers & Rogers, 2017).

2.2 Estratégia orientada ao cliente

Para uma estratégia de marketing orientada ao cliente ser bem-sucedida tem que apresentar uma solução para o consumidor. No caso de uma estratégia de marketing relacional, a solução é a própria relação (Grönroos, 2004). Para existir uma relação, ela precisa de ser recíproca, interativa, única e com o seu contexto ser cada vez mais rico ao longo do tempo. A reciprocidade está implícita no relacionamento. Ambas as partes devem participar e ter conhecimento da existência da relação. As relações são impulsionadas pela interatividade. A troca de informação é o grande motor do desenvolvimento das relações e só existe se houver confiança (Peppers & Rogers, 2017).

A relação é então construída através de uma sequência de episódios interativos entre uma organização e o cliente ao longo do tempo (Grönroos, 2004; Buttle & Maklan, 2015). Um episódio pode ter vários tipos de interações, que se designam de ações, tal como uma chamada telefónica, ou um atendimento presencial (Grönroos, 2004). Cada episódio inclui um conjunto de ações em que o resultado é a soma de todos os comportamentos comunicativos, incluindo o discurso e a linguagem corporal (Buttle & Maklan, 2015).

Compreende-se que as relações mudam ao longo do tempo e são dinâmicas (Palmatier, 2008; Buttle & Maklan, 2015) e a percepção do relacionamento por parte do cliente é holística e cumulativa (Grönroos, 2004). Para que as relações se mantenham, elas requerem confiança, benefícios contínuos e uma adaptação dos comportamentos de ambas as partes (Peppers & Rogers, 2017).

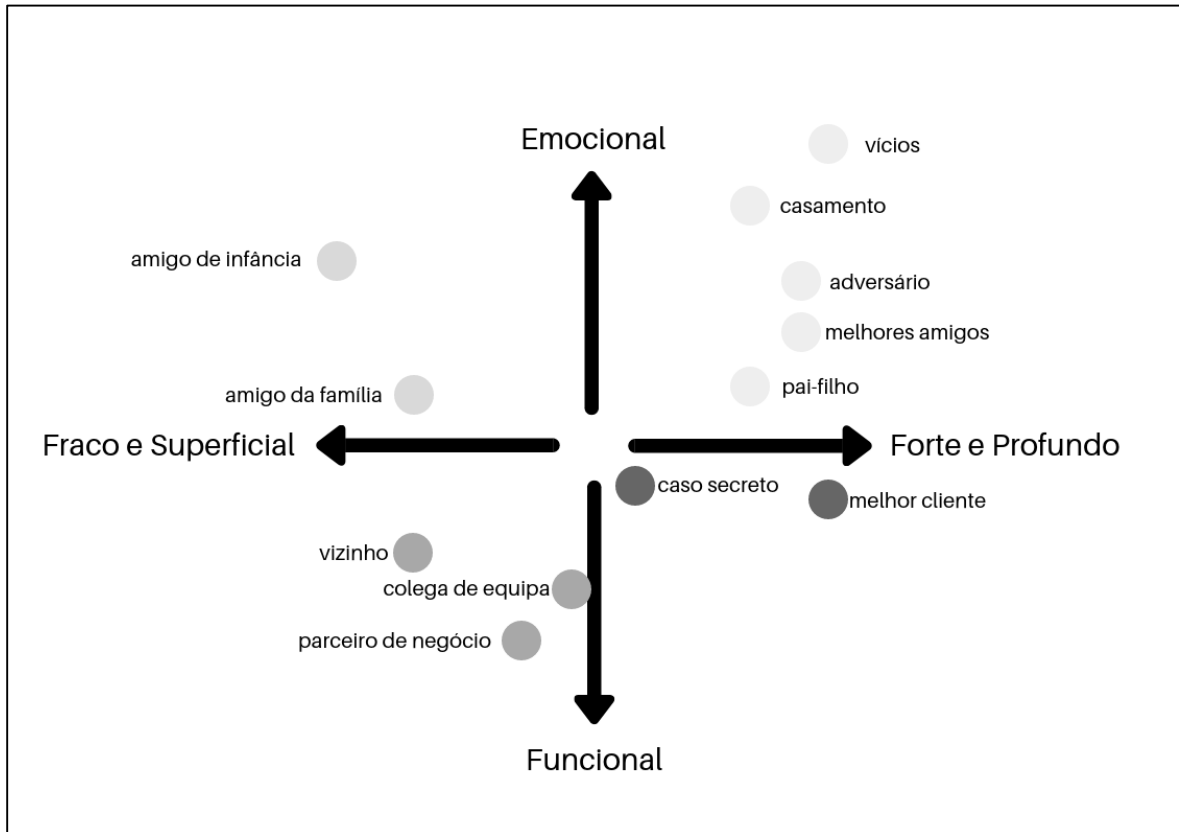
2.2.1 Tipos de relacionamento

Com a ajuda da psicologia é possível dividir as relações em primárias e secundárias. As primárias envolvem relações de longa duração, sustentadas por vínculos emocionais e compromisso de ambas as partes, que não são substituídas facilmente. As secundárias são relações de curta duração, bastantes difusas, que envolvem vários vínculos, com uma interação social limitada e que um dos parceiros da relação pode ser substituído com facilidade (Peelen & Beltman, 2013). As relações entre as organizações e os clientes são secundárias por natureza mas, podem evoluir e estar no limite entre secundárias e primárias (Fournier & Avery, 2011).

Frequentemente, o objetivo principal das organizações é desenvolver uma relação primária com os seus clientes, para poder ter a sua lealdade, mas assim pode escapar a oportunidade de desenvolver outro tipo de relacionamento que também pode conduzir à lealdade (Fournier & Avery, 2011). Desta forma Fournier e Avery (2011) desenvolveram um mapa perceptual, como demonstra a figura 1, que permite identificar dezoito tipos diferentes de relacionamento entre organizações e clientes que se distribuem por sete dimensões: positivo versus negativo; simbólico versus funcional; forte versus fraco; longo prazo versus curto prazo; independente versus interdependente; voluntário versus imposto; balanceado versus unilateral. O contexto de cada indivíduo molda de forma significativa o relacionamento que este desenvolve com uma organização e a forma como as pessoas usam para se definir pode ser representado no cultivo das relações com as organizações (Fournier, 1998). No quadrante emocional, forte e profundo encontramos relações como os vícios, o casamento/parceiro, os melhores amigos, adversário e a relação pai-filho. No quadrante emocional, fraco e superficial encontramos relações como amigo da família e amigo de infância. No quadrante funcional, forte e profundo encontramos relações como o caso

secreto e o melhor cliente. No quadrante funcional, fraco e superficial encontramos relações como o vizinho, o colega de equipa e o parceiro de negócio (Fournier & Avery, 2011).

Figura 1 – Mapa dos tipos de relacionamentos



Fonte: Adaptado de Fournier & Avery, 2011

Conhecendo os diferentes tipos de relação que uma organização pode ter com um cliente, é necessário criar segmentos de relacionamentos padronizados e desenvolver atividades que permitam o seu crescimento e manutenção. O objetivo passa por adequar a estratégia ao tipo de relacionamento que mais se encaixa entre o cliente e a organização (Fournier & Avery, 2011).

2.2.2 Criação de valor e variáveis chave

O conceito de criação de valor tem dois significados: o valor que as organizações entregam aos seus clientes e o valor que as organizações recebem dos seus clientes (Payne & Frow, 2013). As atividades de marketing relacional têm um impacto decisivo no valor que as organizações entregam aos clientes e a sua percepção pelos clientes (Grönroos, 1997). Cada cliente tem uma percepção de valor única. Mas para todos a percepção de valor de uma organização, são os benefícios que recebem por consumir os seus produtos/serviços em relação aos custos de aquisição (Payne & Frow, 2013).

Do ponto de vista do marketing relacional, o valor percebido pelo cliente a cada episódio não só inclui os benefícios e os custos do consumo de um produto/serviço, mas também inclui os benefícios e custos do relacionamento com a organização. Quando a relação entre a organização e o cliente é de longo prazo, o benefício gerado tem um significado mais profundo (Ravald & Grönroos, 1996).

Não é apenas suficiente entender as necessidades dos clientes, é preciso também saber como satisfazer essas necessidades de forma a gerar valor ao cliente (Grönroos, 2004). Ao perceber como o cliente quer ser satisfeito, o comportamento em relação a este deve ser personalizado, e a relação com os fornecedores também se altera de forma a poder entregar um produto/serviço de valor superior para o cliente individual (Peppers & Rogers, 2017). A criação de valor para o cliente é uma peça-chave do marketing relacional e a origem primária da vantagem competitiva das organizações (Payne & Frow, 2013).

Outro conceito que merece destaque no marketing relacional é o da co-criação. Atualmente os clientes podem interagir com as organizações na altura da conceção dos produtos. A co-criação de valor é um processo iterativo de aprendizagem conjunta. O cliente é parte integrante da criação de valor que

lhe é entregue (Payne, Storbacka & Frow, 2008). O desafio para a organização passa por reajustar os limites entre ela e o cliente mas também os limites tradicionais do desenvolvimento dos produtos/serviços (Peelen & Beltman, 2013). A co-criação de valor aumenta as experiências dos clientes – *customer experience*, levando a uma maior satisfação (Payne et al., 2008). Como é o caso de sucesso da co-criação das sapatilhas Nike[®]. Através do *website* é possível ao cliente construir a sua própria sapatilha (Ramasmamy, 2008).

As variáveis chave para o desenvolvimento de uma relação de sucesso entre uma organização e os seus clientes são a satisfação, a confiança, o compromisso e, em consequência, a lealdade (Payne & Frow, 2013). As estratégias de marketing relacional devem ser construídas com base na análise destas peças chave e a sua integração deve ser dinâmica, de forma a adaptar-se aos diferentes estágios de relacionamento (Palmatier, 2008).

A confiança e o compromisso são as peças centrais que contribuem para o sucesso ou fracasso do marketing relacional de uma organização (Morgan & Hunt, 1994). O desenvolvimento da confiança é um investimento na construção de relações a longo prazo e surge com a troca de experiências (Buttle & Maklan, 2015). A confiança evolui ao longo dos estágios com o aumento do conhecimento entre ambos, reduzindo o risco percebido das transações (Buttle & Maklan, 2015). O principal precursor da confiança é a comunicação (Morgan & Hunt, 1994). A ausência de confiança, entre a organização e o cliente, vai originar conflitos e incerteza levando à quebra da parceria (Buttle & Maklan, 2015). O compromisso surge com a confiança, valores partilhados e com a crença de ser difícil substituir o parceiro da relação. Quando o compromisso e a confiança estão presentes em simultâneo numa relação, eles produzem resultados que promovem eficiência, produtividade e eficácia (Morgan & Hunt, 1994). Estas duas variáveis devem ser analisadas em

simultâneo quando se está a avaliar o relacionamento dos clientes com uma organização (Palmatier, 2008).

A satisfação é uma forma de medir como os produtos/serviços de uma organização correspondem às expectativas dos seus clientes. É um indicador das prováveis intenções de transação e da lealdade dos clientes (Payne & Frow, 2013) bem como da qualidade do produto/serviço (Jones & Sasser, 1995). A satisfação do cliente deve ser vista numa perspetiva dinâmica, pois existem fatores cognitivos e afetivos que, estudados em simultâneo, explicam a variação da satisfação ao longo do tempo (Homburg, Koschate & Hoyer, 2006). A satisfação do cliente é também a chave para a sua lealdade. Por isso, é muito mais que a simples avaliação do desempenho de uma organização face às expectativas do cliente (Buttle & Maklan, 2015). Sabe-se que a satisfação e a lealdade estão ligadas entre si, contudo é uma relação assimétrica. Por isso, se se avaliar a satisfação dos clientes de uma forma isolada, serão gerados resultados ilusórios para a organização (Reichheld, 1994). A satisfação e a lealdade são influenciadas pela natureza do mercado onde se encontra a organização. Quanto mais competitivo for o mercado maior é a diferença entre a satisfação do cliente e a sua lealdade (Jones & Sasser, 1995).

Existem dois tipos de lealdade, comportamental e atitudinal. A lealdade comportamental de um cliente é medida com base no seu comportamento de consumo numa organização (Buttle & Maklan, 2015). É possível medir este tipo de lealdade de um cliente com base em mais variáveis para além do seu comportamento de consumo, tais como, a frequência de visitas a uma organização, o intervalo de tempo entre visitas e o valor gasto em cada visita (Payne & Frow, 2013). A lealdade atitudinal é medida com base nas atitudes de um cliente como as suas crenças, sentimentos e intenções de compra (Buttle & Maklan, 2015). Apesar de, na prática, ser mais decisiva a lealdade

comportamental, visto que as vendas de uma organização derivam de ações e não de atitudes, é essencial ir mais fundo e compreender as atitudes dos clientes que afetam o seu comportamento de consumo e, desta forma, a sua lealdade a uma organização (Buttle & Maklan, 2015). Tradicionalmente é previsível que a satisfação de um cliente conduza à sua lealdade e que, por sua vez, gere maior lucro a uma organização. A isto, Kumar e Reinartz (2012) denominam de cadeia de satisfação-lealdade-lucro. É necessário compreender e interligar as diferentes variáveis do marketing relacional para se poder tomar boas decisões que conduzam à lealdade dos clientes (Kumar & Reinartz, 2012).

O conceito de lealdade surge, frequentemente, associado de forma indistinta ao conceito de fidelidade, no entanto, são noções diferentes (Ornelas, 2013). Gustafsson e Johnson (2002) diferenciam os conceitos, sendo que a lealdade é a intenção ou predisposição de um cliente para comprar um produto/serviço de uma organização enquanto a fidelidade é quando o comportamento de consumo ocorre. A lealdade está para além do comportamento de consumo, é aqui onde podemos encontrar os defensores das organizações. A fidelidade de um cliente consiste em não substituir uma organização por outra mas pode ser por obrigação, por falta de opções ou de possibilidades. A investigação de Gustafsson e Johnson (2002), sobre os medidores de desempenho da marca automóvel Volvo, demonstrou que níveis elevados de lealdade à organização não significa que vão originar comportamento de consumo por parte dos clientes. Portanto, é possível deduzir que um cliente leal pode não ser fiel e vice-versa.

2.2.3 Desenvolvimento das relações

As relações iniciam-se com a identificação do potencial cliente. Neste primeiro estágio, a confiança entre a organização e o cliente é limitada (Palmatier, 2008). Inicialmente não existe contato entre ambas as partes e o objetivo consiste em mostrar que a relação é vantajosa e atrativa (Payne & Frow, 2013). Explora-se a capacidade e o desempenho de ambas as partes e pode ocorrer a experimentação de produtos/serviços (Buttle & Maklan, 2015).

Quando as experiências iniciais do cliente são positivas e os resultados para ambos são os desejados, dá-se a aquisição do cliente, e as relações evoluem para o segundo estágio que consiste no desenvolvimento da relação. Nesta fase a ligação afetiva entre a organização e o cliente começa a crescer com a satisfação, confiança e o compromisso do cliente (Palmatier, 2008) e fazem-se mais transações, aumentando desta forma a interdependência entre ambas as partes (Buttle & Maklan, 2015). O leque de produtos/serviços transacionados aumenta nesta fase (Payne & Frow, 2013).

Se a relação continuar a evoluir, entra-se no terceiro estágio que consiste na manutenção da relação. Os benefícios são cada vez maiores e a interdependência continua a evoluir. A confiança do cliente na organização é substituída pelo conhecimento que já possui com base no número de interações e pela ligação afetiva à organização (Palmatier, 2008). Existe uma adaptação do comportamento de ambas as partes com uma compreensão mútua do papel e objetivos de cada interveniente na díade organização-cliente. Neste estágio, as organizações têm de trabalhar a retenção dos seus clientes, para que não evoluam para o próximo estágio (Buttle & Maklan, 2015).

O quarto estágio consiste no término da relação. Isto pode acontecer devido à ligação entre a confiança, o compromisso e o desempenho diminuir, gerando insatisfação (Palmatier, 2008). A relação pode terminar de forma

bilateral ou unilateral. O término bilateral é quando ambos acordam em terminar a relação (Buttle & Maklan, 2015). Quando é desta forma, o término da relação causa menor impacto em ambas as partes (Payne & Frow, 2013). O término unilateral é quando um dos envolvidos termina a relação. No caso de o cliente terminar a relação, esta pode ter várias causas, tal como falhas repetidas no desempenho do produto/serviço (Buttle & Maklan, 2015). Outro fator poderá ser o surgimento de outra organização análoga com uma melhor oferta (Payne & Frow, 2013). A origem das causas para o declínio e término podem residir nas diferentes expectativas da relação de ambas as partes (Peelen & Beltman, 2013). No entanto, nem todas as relações dos clientes com as organizações passam por todos os estágios (Buttle & Maklan, 2015).

2.2.4 Fases chave da gestão das relações

Uma estratégia de negócios baseada na gestão das relações com os clientes necessita de tratar os diversos clientes de modo diferenciado. Uma organização deve ser capaz de identificar os clientes, reconhecer as suas diferenças e interagir de forma individualizada. Para conseguir relacionar-se com cada cliente, deve adaptar o seu comportamento para ir ao encontro das suas necessidades específicas, personalizar a sua atuação e, no final, a sua relação com o cliente. O objetivo deste processo é gerar a confiança do cliente para que ele queira partilhar informação com a organização (Peppers & Rogers, 2017).

O modelo de implementação das fases chave desenvolvido por Peppers e Rogers (2017), cujo objetivo é criar e gerir as experiências e relações dos clientes com as organizações, consiste na identificação dos clientes, na diferenciação dos mesmos, na personalização da interação com os clientes e na customização dos produtos/serviços oferecidos aos clientes. Estas fases

são agrupadas em duas categorias de atividade: a análise, que inclui a identificação e a diferenciação dos clientes, onde não existe contato direto com eles, e a ação, que inclui a interação e a customização, onde existe contato direto com os clientes (Peppers & Rogers, 2017). De seguida, na tabela 1, está resumida em que consistem as fases chave para a gestão dos relacionamentos com os clientes, e como se devem aplicar de acordo com Peppers e Rogers (2017).

Tabela 1 – Fases-chave para a gestão dos relacionamentos

Fases chave para a gestão dos relacionamentos por Peppers e Rogers (2017)		
	O que é?	Como fazer?
Identificação	<p>Conhecer a identidade individual de cada cliente para promover uma relação mais próxima e rentável.</p> <p>Apenas é possível com clientes individuais.</p> <p>A identificação dos clientes é importante porque reduz os custos de os servir.</p> <p>Depende do plano de negócios da organização.</p> <p>Consiste em definir qual a informação necessária para identificar cada cliente, procurar os clientes certos para a organização e agrupá-los para que seja possível interligar toda a informação do cliente com as suas interações com a organização. Esta informação necessita de estar integrada em outros sistemas de informação que a organização possua para que cada cliente possa ser reconhecido sempre que interaja com a organização, independentemente do local.</p>	<p>Base de dados de clientes permite armazenar informação específica de cada cliente. Tem de ser possível sua atualização constante e tem de estar acessível e segura.</p> <p>Cada individuo pode ser selecionado através da base de dados por uma ou mais características.</p> <p>Dados necessários para identificar um cliente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Dados demográficos (idade, género, educação); 2.Dados comportamentais (comportamento de consumo, interação com o <i>website</i>, canal de comunicação escolhido para interagir com a organização); 3.Dados relacionados com atitudes (níveis de satisfação, opiniões e valores). <p>Como recolher estes dados:</p> <p>Questionários, inquéritos, registos de garantias, interações no serviço ao cliente, respostas no <i>website</i> e outras interações diretas entre a organização e o cliente (redes sociais).</p>

<p>Diferenciação</p>	<p>Ao identificar os clientes de forma individual é possível compará-los e distingui-los uns dos outros.</p> <p>Clientes diferentes têm necessidades diferentes da organização e valores diferentes para a organização.</p> <p>O objetivo da diferenciação dos clientes não é compreender o seu passado mas sim determinar um plano de ação para o futuro da relação com a organização.</p> <p>É possível diferenciar os clientes pelo seu valor e pelas suas necessidades.</p> <p>Sabendo quais os clientes que criam maior valor, é possível priorizar os esforços da organização.</p> <p>Ir ao encontro das necessidades do cliente possibilita uma maior influência no seu comportamento de consumo.</p>	<p>Classificar os clientes por ordem de valor que criam para a organização utilizando modelos LTV (análise do potencial do cliente para a organização no futuro) e modelos RFM (análise do cliente de acordo com o seu consumo recente, frequência de consumo e valor despendido com a organização).</p> <p>É possível criar categorias de clientes com base no seu valor e com base nas suas necessidades.</p> <p>A segmentação por necessidades é mais complexa de realizar pois um cliente pode estar em mais do que um segmento. Criar uma carteira de clientes (<i>customer portfolio</i>) pode ser a solução, pois agrupa os clientes com necessidades semelhantes.</p>
<p>Interação</p>	<p>É a única maneira de conhecer e compreender um indivíduo.</p> <p>Consiste numa experiência benéfica para ambas as partes.</p> <p>É o processo de colaboração entre a organização e o cliente, que trabalham juntos para que a transação atual e futuras sejam benéficas para ambos.</p> <p>Objetivo não é o de fazer passar mensagens mas o de gerar feedback.</p> <p>As tecnologias de informação têm facilitado a interação entre a organização e os clientes.</p> <p>Interação tem um impacto direto sobre o cliente, influenciando diretamente a sua lealdade.</p> <p>O cliente interage com a organização por 3 razões:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Obter informação; 2. Obter um produto/serviço; 3. Fazer uma sugestão ou reclamação. <p>Em todas as fases, a organização tem a oportunidade para entrar em diálogo e colaboração com o cliente.</p>	<p>A interação entre a organização e o cliente pode ser feita pessoalmente, por texto, por via <i>online</i> ou todas as anteriores.</p> <p>É necessário que haja uma coordenação em torno de todos os métodos usados para interagir com o cliente.</p> <p>Os custos de interação podem ser minimizados se forem eliminados os métodos de interações que os clientes não gostam e utilizando apenas os seus preferenciais e se existir uma secção de FAQ (questões mais frequentes) no <i>website</i> da organização.</p> <p>Os custos de interação são mais elevados nos clientes de maior valor para a organização.</p> <p>As redes sociais (<i>social media</i>) aumentam exponencialmente as oportunidades que as organizações têm para interagir com os seus clientes.</p> <p>É vital para uma organização proteger os dados dos seus clientes. Se uma organização não tratar da privacidade dos dados dos clientes, está a por em causa a sua confiança, logo a relação que estabeleceram.</p>

	<p>As interações da organização com o cliente vão permitir aprender mais sobre ele. O feedback do cliente vai permitir à organização conhecer as suas necessidades.</p> <p>A informação que a organização recolhe na interação com o cliente é a sua vantagem competitiva em relação à concorrência.</p>	
Customização	<p>Em vez de esperar que o cliente, através do conhecimento que tem da organização, procure um produto/serviço para si, consiste em usar a informação que a organização tem do cliente para perceber o que ele necessita e oferecer um produto/serviço personalizado.</p> <p>Produção de um produto/serviço com o objetivo de satisfazer um necessidade de um cliente individual sem que ele tenha a necessidade de escolher.</p> <p>Tratar de forma diferente os diferentes clientes pode ser dispendioso mas as tecnologias de informação permitem agilizar os processos de criação de produtos/serviços para que eles possam ser entregues de uma forma eficiente.</p> <p>Customização em massa consiste em produzir produtos/serviços para atender a necessidades individuais com uma eficiência próxima da que existe na produção em massa.</p> <p>Mesmo as organizações que não conseguem personalizar o seu produto, podem acrescentar outros produtos/serviços para que o cliente individual receba atenção personalizada antes e após a compra do produto.</p>	<p>Customização em massa permite produzir digitalmente vários módulos para criar um produto/serviço e, baseado nas necessidades de cada cliente, oferecer um produto/serviço personalizado.</p> <p>Tem como benefícios a redução de custos de inventário e de fabrico especulativo que compensa os custos de produção digital dos vários módulos.</p> <p>Tipos de customização:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adaptativa. Consiste em oferecer um produto padrão que cada cliente pode adaptar ao seu gosto facilmente. 2. Cosmética. Consiste em oferecer um produto padrão mas com apresentação diferente de acordo com a necessidade do cliente. 3. Colaborativa. Consiste em dialogar com o cliente sobre as suas necessidades e encontrar um produto que vá ao encontro das mesmas. 4. Transparente. Consiste em fornecer produtos/serviços personalizados para clientes individuais sem os informar que foram produzidos exclusivamente para eles. <p>A customização colaborativa e transparente possui uma vantagem competitiva em relação aos outros tipos de customização pois memoriza as necessidades dos clientes e permite prever o seu comportamento de consumo no futuro.</p>

Fonte: Peppers & Rogers, 2017

Capítulo 3. Customer Relationship Management (CRM)

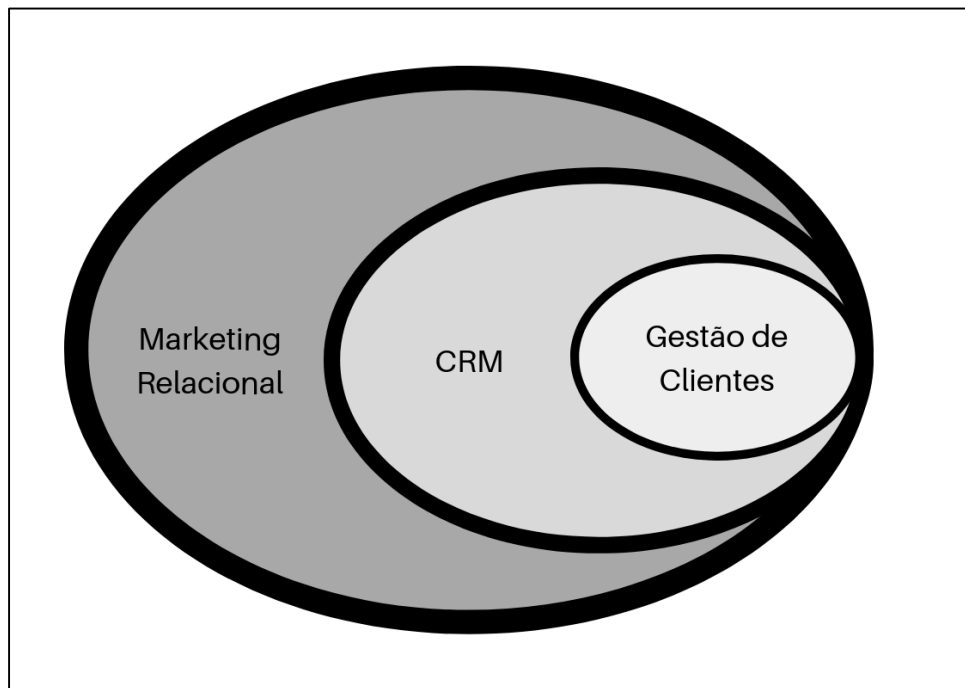
As organizações que estão determinadas em construir as relações com os seus clientes entendem que o processo de se tornarem focadas na construção de valor junto dos seus clientes não começa com a instalação de tecnologias de relacionamento (Peppers & Rogers, 2017). Mas, com as novas exigências dos mercados e as novas tecnologias, fazer a gestão das relações com os clientes tornou-se mais complexo. O CRM (*customer relationship management*) é a resposta a este novo e mais desafiante ambiente empresarial (Payne & Frow, 2013).

Este capítulo aborda a concetualização e implementação de um sistema de CRM nas organizações e como essa ferramenta pode levar a uma relação mais efetiva com os seus clientes.

3.1 Concetualização

Os conceitos de marketing relacional e de CRM são muitas vezes mal definidos e usados como sinónimos, tanto na literatura académica como na gestão prática (Parvatiyar & Sheth, 2001; Payne & Frow, 2017). É importante perceber com clareza os conceitos de marketing relacional (definido anteriormente), CRM (definido posteriormente) e a gestão de clientes. Só desta forma se compreende as diferenças entre si e como o CRM e a gestão dos clientes fazem parte do marketing relacional.

Figura 2 – Ligação entre os conceitos de marketing relacional, CRM e gestão de clientes



Fonte: Adaptado de Payne & Frow, 2009

Como exemplifica a figura 2, adaptada de Frow e Payne (2009), o papel do CRM é a aplicação prática dos conceitos do marketing relacional. A gestão de clientes é um dos aspetos táticos da implementação do CRM, exemplo disso são as interações da organização com os seus clientes (Frow & Payne, 2009).

3.1.1 Conceitos e objetivos

O termo CRM surgiu na década de 1990 e desde essa altura tem havido muitas tentativas para definir o seu domínio (Buttle & Maklan, 2015). Existem várias perspetivas na literatura sobre o que é o CRM (Parvatiyar & Sheth, 2001). De acordo com as diferentes perspetivas do CRM, o seu conceito tem diferentes definições (Peelen & Beltman, 2013). Na tabela 2 estão reunidas algumas definições de CRM dos investigadores mais conhecidos neste tema.

Tabela 2 – Definições de CRM

Autor, Ano	Definição de CRM
(Parvatiyar & Sheth, 2001)	CRM é uma estratégia abrangente e um processo de aquisição, retenção e parceria com clientes específicos, com o objetivo de criar valor superior para o cliente e para a organização. O CRM interliga as vendas, o marketing, o atendimento ao cliente e funções da gestão de cadeia de abastecimento para alcançar uma maior eficiência e eficácia na entrega de valor ao cliente.
(Gummesson, 2002)	CRM é a aplicação dos valores de estratégias do marketing relacional na prática. Tem particular ênfase na díade cliente-organização e, em grande parte mas não totalmente, dependente da tecnologia de informação.
(Agrawal, 2004)	CRM é a face da tecnologia de informação dos processos de negócio que visam estabelecer relações, que são mutualmente benéficas, com os clientes de uma forma automática. O objetivo é retenção, criação de valor e rentabilização dos clientes.
Gartner Group, 2004 (Peelen & Beltman, 2013)	CRM é uma tecnologia de informação que possibilita uma estratégia de negócios cujos resultados otimizam a rentabilidade, lucro e satisfação dos clientes. Organiza-se em redor dos segmentos de clientes promovendo comportamentos satisfatórios pelos clientes e implementando processos centrados nos clientes.
(Kumar & Reinartz, 2012)	CRM pode ser definido na perspectiva do valor do cliente: sendo a prática de analisar e usar as bases de dados de clientes e aproveitando as tecnologias de comunicação para determinar práticas corporativas e métodos que maximizem o valor do tempo de vida de cada cliente para a organização; e na perspectiva de estratégia de negócios: como o processo estratégico de selecionar clientes que a organização pode servir de uma forma mais rentável e moldar as suas interações com eles. O objetivo final é otimizar o valor atual e futuro que o cliente selecionado tem para a organização.
(Payne & Frow, 2013)	CRM é uma abordagem estratégica multifuncional focada em criar um valor superior a todos os <i>stakeholders</i> através do desenvolvimento de relacionamentos convenientes com clientes específicos ou segmentos de clientes. Consiste em identificar os negócios adequados, as estratégias de gestão de clientes, adquirindo e difundindo os conhecimentos sobre os clientes, decidir qual o melhor segmento, gerir a co-criação de valor para o cliente, desenvolver estratégias que integram vários canais e fazem o uso inteligente das bases de dados e das soluções tecnológicas de forma a criar experiências aos clientes de valor superior.
(Buttle & Maklan, 2015)	CRM é a principal estratégia de negócio que interliga os processos internos e funções com redes externas, de forma a criar e entregar valor a clientes específicos com o objetivo de obter lucro. É baseado em dados de grande qualidade sobre os clientes e as tecnologias de informação possibilitam a sua aplicação.
(Peppers & Rogers, 2017)	CRM refere-se às atividades e processos que uma organização deve realizar para gerir os relacionamentos individuais com os seus clientes. Para isso necessita de um conjunto de ferramentas de <i>software</i> , dados e análise necessárias para realizar essas atividades e processos de uma forma mais eficiente.

Fonte: Elaboração própria

As principais perspectivas divergentes nas definições de CRM consistem no CRM ser apenas uma tecnologia de informação ou se a tecnologia de

informação é mais um canal para otimizar os relacionamentos com os clientes; e se o CRM é um processo ou uma estratégia de negócio (Peelen & Beltman, 2013).

Pela experiência de Buttle e Maklan (2015), a primeira afirmação é o maior mal-entendido que existe. Sem dúvida que a tecnologia de informação é um dos componentes necessários para o CRM ser utilizado de uma forma eficiente, mas os restantes componentes, igualmente importantes para a eficiência do CRM, são as pessoas e os processos. São as pessoas que implementam os processos que são realizados pela tecnologia de informação (Buttle & Maklan, 2015), daí tratar-se, na verdade, de um sistema de informação (Laudon & Laudon, 2012). Segundo Kumar e Reinartz (2012), um CRM orientado para o marketing não é um resultado primário das soluções tecnológicas, mas sim é suportado por essas soluções. Como defendem Peelen e Beltman (2013), o CRM é independente das tecnologias de informação. A capacidade de usar as tecnologias de informação na gestão dos relacionamentos, permite recolher as perceções dos clientes e aplica-las em programas de marketing relacional como o CRM (Payne & Frow, 2017).

As organizações que adotam um CRM pretendem que a gestão dos relacionamentos com os seus clientes seja eficiente e eficaz. O objetivo consiste em construir relações de parceria e cooperação com os clientes (Parvatiyar & Sheth, 2001). Com o desenvolvimento das tecnologias de informação, o CRM permite um nível mais profundo de integração entre o marketing, vendas e apoio ao cliente (Parvatiyar & Sheth, 2001). O CRM tem como princípio habilitar as organizações a responder de forma eficiente, quase instantânea, aos desejos dos clientes, aumentando assim a receita e a retenção de clientes, reduzindo os custos de marketing (Ledingham & Rigby, 2004).

A estratégia de uma organização sem CRM consiste em medir o sucesso de acordo com as vendas e transações efetuadas. Com CRM mede o sucesso de acordo com a quantidade de pessoas alcançadas, não terminando com o processo de venda. Uma estratégia de CRM determina a direção da empresa como um todo. Assegura-se assim uma adaptação ótima entre a estratégia de negócio e os processos comerciais com a tecnologia existente (Peelen & Beltman, 2013).

3.1.2 Tipos de CRM e módulos

A falta de uma definição amplamente aceita e apropriada do que é o CRM pode contribuir para o fracasso da sua aplicação nas organizações, quando veem o CRM de uma perspectiva tecnológica redutora ou quando trabalham o CRM de uma forma fragmentada (Payne & Frow, 2005). Deste debate pela definição do CRM, surgiram três tipos de CRM. São eles o CRM estratégico, o analítico e o operacional (Buttle & Maklan, 2015).

O CRM estratégico, também denominado por colaborativo por alguns autores (Teo, Devadoss & Pan, 2006), consiste em desenvolver uma cultura organizacional centrada no cliente, cujo objetivo é obter e reter os clientes. É necessário colocar os clientes sempre em primeiro lugar. As tarefas incluem a gestão da carteira de clientes, determinação de quais os segmentos de clientes a trabalhar, estimativa dos ciclos de vida dos clientes dentro da organização e previsão de consumo; desenvolver um valor superior a entregar aos clientes, através da customização ou no desenvolvimento do valor dos produtos, serviços, processos, pessoas e/ou canais; e trabalhar a experiência do cliente em cada interação (Buttle & Maklan, 2015). O CRM estratégico determina como a organização se vai relacionar com os clientes, que

produtos/serviços vender, quais os canais que vai usar e que mensagem vai difundir (Saarijärvi, Karjaluoto & Kuusela, 2013).

O CRM analítico consiste no processo em que as organizações transformam os dados relacionados com os seus clientes em informação valiosa para aumentar o valor da organização e dos seus clientes. São dados sobre os clientes (p.e.: histórico de consumo, faturas, estatísticas de campanhas anteriores) ou para os clientes (p.e.: produtos e soluções da organização, dados sobre o mercado onde a organização se encontra, dados recolhidos nas redes sociais). O CRM analítico é uma parte essencial para a implementação dos programas de CRM pelas organizações. O CRM analítico tem a capacidade de guiar as organizações a tomar as melhores decisões sobre as vendas que melhor se adaptam a cada segmento. Do ponto de vista do cliente, o CRM analítico permite fornecer-lhes soluções personalizadas atempadamente e, do ponto de vista das organizações, oferece a possibilidade de programas de vendas (adicionais e cruzadas) mais potentes, maior retenção de clientes e programas de aquisição mais eficazes (Buttle & Maklan, 2015).

O CRM operacional consiste em automatizar os processos centrados no cliente que são o marketing, as vendas e o serviço. O CRM permite que estas funções sejam automáticas e estejam interligadas entre si. A este nível, o CRM é visto como uma abordagem abrangente que interliga perfeitamente os módulos das vendas, do marketing e do serviço de apoio ao cliente de uma organização sendo eles a automatização das vendas, automatização dos serviços (apoio ao cliente e suporte) e automatização do marketing (Xu, Yen, Lin & Chou, 2002).

Na automatização das vendas, é aplicada a tecnologia à gestão da organização das atividades (Buttle & Maklan, 2015). Desta forma, o CRM permite à organização ter a informação sobre os clientes, produtos,

transações e concorrência no mesmo lugar e pronta a usar pelos funcionários, que estão altamente capacitados com toda a informação possível para satisfazer os clientes (Xu et al., 2002). O CRM oferece um número variado de funcionalidades às vendas tal como a gestão de conta, de atividade, de contratos, de encomendas e a criação de catálogos dos produtos com toda a informação sobre os mesmos (Buttle & Maklan, 2015).

Na automatização do serviço/suporte, as organizações ficam aptas para gerir os serviços de apoio ao cliente, seja qual for o canal, de forma eficiente, eficaz e segura (Buttle & Maklan, 2015). Permite a incorporação de um modelo de apoio ao cliente que é seguido por todos os funcionários. Permite também que os funcionários comuniquem com os colegas de outros serviços. Os pedidos dos clientes, ao serem imediatamente inseridos no CRM, são monitorizados e acompanhados para garantir a qualidade do serviço. O CRM torna possível atribuir um funcionário com competências específicas para resolver determinados problemas. Desta forma, o CRM faz com os problemas dos clientes sejam resolvidos de uma forma célere e eficiente através de um serviço de apoio proactivo (Xu et al., 2002). Os benefícios consistem numa maior eficácia dos serviços, através da redução dos custos quando os clientes utilizam plataformas *self-service* em vez de interação direta com os funcionários; aumento da produtividade; melhor experiência de trabalho pelos funcionários, uma vez que têm as ferramentas certas para realizar as suas tarefas; melhoria da experiência e da interação do cliente com a organização e, conseqüentemente, uma maior retenção dos clientes (Buttle & Maklan, 2015).

Na automatização do marketing, o CRM disponibiliza a informação atualizada sobre os clientes, o que faz com que sejam desenvolvidas campanhas de marketing para segmentos de clientes específicos. Com a ajuda do CRM, as organizações conseguem aprender com os clientes e desta forma

compreender as suas necessidades (Xu et al., 2002). Isto vai permitir que as organizações ofereçam produtos/serviços mais relevantes aos clientes à medida que estes interagem com a organização, em tempo real (Buttle & Maklan, 2015). Ao usar o CRM como forma de interação com os clientes, as organizações conseguem adquirir um mercado antes dos seus concorrentes (Xu et al., 2002). Os benefícios da automatização do marketing consistem numa maior eficiência pois o CRM possibilita que se realizem várias campanhas em simultâneo usando vários canais de comunicação, levando a um maior controlo de custo e, conseqüentemente a maior produtividade; maior eficácia, pois é possível planejar, implementar e medir os resultados de uma campanha o que leva a um maior conhecimento sobre os clientes, melhorando as suas experiências. É também possível interagir em tempo-real com os clientes e responder de imediato a oportunidades que surgem (Buttle & Maklan, 2015).

3.2 Implementação do CRM

Durante anos, o CRM foi associado a projetos dispendiosos que terminaram prematuramente (Peelen & Beltman, 2013). Estudos apontam que 70% dos programas de CRM falham porque são vistos, frequentemente, como uma simples ferramenta tecnológica e não como uma estratégia organizacional. Por isso, é necessário integrar a estratégia da organização, os processos e as pessoas com a tecnologia que o CRM oferece (Xu et al., 2002). Se não o fizerem, as organizações vão ter acesso a informação relevante sobre os clientes, mas que não vão saber o que fazer com ela de maneira a criar valor (Parvatiyar & Sheth, 2001). O foco da gestão serão os benefícios que o CRM traz às organizações e não a tecnologia que oferece (Buttle & Maklan, 2015).

É possível implementar CRM estratégico em qualquer organização, desde que esta pretenda ser centrada no cliente. O mesmo se aplica ao CRM operacional. Qualquer organização com força de vendas pode automatizar as suas vendas, as atividades de marketing e os processos associados ao serviço. Em ambos os casos a tecnologia do CRM pode ser usada para suportar a implementação. No caso do CRM analítico, como necessita dos dados relacionados com os clientes para gerar valor, se estes não existirem, não é possível implementar um CRM analítico na organização (Buttle & Maklan, 2015).

3.2.1 Modelos de CRM

Implementar um programa de CRM, eficazmente, é uma tarefa mais complexa do que apenas adotar uma tecnologia ou *software*. É necessário que as organizações se concentrem no desenvolvimento das capacidades do CRM cujos processos aumentam o valor da informação sobre os clientes (Josiassen, Assaf & Cvelbar, 2014). Uma pesquisa quantitativa feita por Nguyen e Waring (2013) demonstrou que existe uma relação entre as características da organização e a adoção de programas de CRM. Portanto, antes de implementar um programa de CRM, é necessário que a gestão esteja aberta à inovação, que avalie os seus recursos disponíveis ao nível da tecnologia de informação, das competências dos funcionários e das suas infraestruturas, reconheça a importância das contribuições dos funcionários e que esteja ciente dos recursos que são adequados para o tamanho e sector onde está inserida a organização (Nguyen & Waring, 2013). Desta forma, a tecnologia utilizada na base de dados, o uso de plataformas de *software* e *hardware*, e os funcionários certos que estão nos pontos de contacto entre a organização e o cliente, potenciam uma maior eficácia dos programas de CRM nas organizações e devem ser desenvolvidos a par da implementação de CRM (Sheth & Sisodia, 2002).

A criação de modelos de CRM surge como resposta aos inúmeros estudos que demonstram elevadas taxas de fracasso na implementação do CRM nas organizações (Grabner–Kräuter & Mödritscher, 2002).

Winer (2001) desenvolveu um modelo de gestão do relacionamento com os clientes que incorpora sete passos:

- 1º Passo: criação de uma base de dados com informação sobre as transações, contatos com o cliente, informações descritivas e respostas a estímulos de marketing;
- 2º Passo: análise dos dados recolhidos com o objetivo de definir os segmentos de clientes. Os dados de cada cliente são analisados de acordo com a sua rentabilidade atual e futura para a organização (LTV);
- 3º Passo: seleção de quais os clientes a quem as organizações querem dirigir os seus programas de marketing;
- 4º Passo: *target* aos clientes e quais as melhores abordagens a ter;
- 5º Passo: oferta de um nível mais elevado de satisfação ao cliente do que a concorrência. Nesta fase são desenvolvidos programas de relacionamento que incluem o atendimento ao cliente, programas de fidelização, personalização de produtos/serviços, programas de recompensas e construção de comunidades;
- 6º Passo: desenvolvimento das questões de privacidade com os dados dos clientes. Esta fase é bastante delicada, uma vez que existe uma preocupação crescente com a quantidade de informação que as bases de dados das organizações possuem e como são usadas;
- 7º Passo: definição e aplicação de métricas para avaliar a implementação do CRM (Winer, 2001).

Payne e Frow (2005), ao constatarem que, embora útil, o modelo apresentado por Winer (2001) não incluía os processos multifuncionais do CRM. Desenvolveram um outro baseado em cinco processos, que oferece aos

gestores das organizações uma visão do desenvolvimento e implementação de estratégias de CRM:

- 1º Processo: desenvolvimento de uma estratégia de negócio e de cliente. Consiste na revisão detalhada da organização e dos clientes que se pretendem alcançar;

- 2º Processo: criação de valor. Determinar o valor que a organização pode oferecer ao cliente, determinar que valor a organização pode receber do cliente, e fazer a gestão desta troca de valor, maximizando a vida útil dos clientes ou segmentos de clientes mais valiosos para a organização;

- 3º Processo: integração de múltiplos canais. Consiste em criar uma experiência ao cliente consistentemente superior e um relacionamento duradouro. O processo de integrar múltiplos canais (que vão dos físicos aos virtuais tais como a força de vendas, o marketing direto, *callcenters*, *e-commerce* e redes sociais) é um dos mais importantes do CRM, pois transforma a estratégia da organização e como se pretende criar valor em atividades com os clientes;

- 4º Processo: gestão da informação. Consiste em recolher e usar de forma inteligente os dados dos clientes. Utilizando sistemas de tecnologia de informação (software e hardware que interligam as equipas de vendas com os restantes elementos da organização), ferramentas analíticas (*data mining* é a técnica dedicada em analisar os dados, determinar padrões, relações e tendências de comportamento) e aplicações de *back office* (tecnologias que oferecem suporte às atividades de administração interna e relacionamento com os fornecedores) e *front office* (tecnologias usadas para o interface direto com os clientes);

- 5º Processo: avaliação do desempenho. De acordo com as atividades realizadas com os clientes, é necessário avaliar se a estratégia definida foi ao encontro dos objetivos estabelecidos e o que será necessário retificar para

melhorar os resultados, aumentando o valor que a organização tem para o cliente ao longo do tempo. Este processo tem dois componentes: os resultados dos *shareholders*, que fornecem uma visão macro dos relacionamentos gerais que impulsionam o desempenho; e a avaliação do desempenho, que fornece uma visão mais detalhada das métricas e dos principais indicadores de desempenho do CRM (Payne & Frow, 2005).

Todos os processos incluem um conjunto de tarefas que levam à realização dos objetivos definidos por cada organização, cada um deles contribui para a criação de valor e todos eles demonstram inter-relações (Payne & Frow, 2005). Os primeiros dois processos representam o CRM estratégico, o terceiro processo consiste no CRM operacional e o quarto processo corresponde ao CRM analítico. O quinto processo existe em todos os tipos de CRM (Buttle & Maklan, 2015).

Outro modelo passível de ser implementado nas organizações surge pela empresa de tecnologias de informação, Gartner Group, e identifica oito áreas em que as organizações necessitam de ter competências para que a implementação do CRM seja eficaz, são elas:

- Criação da visão do CRM (liderança, proposição de valor);
- Desenvolvimento da estratégia do CRM (objetivos, segmentos);
- Criação de experiências valiosas para os clientes (compreender as suas necessidades, monitorizar as suas expectativas, satisfação, colaboração e feedback);
 - Desenvolvimento da colaboração organizacional (cultura, competências, incentivos e comunicação entre a gestão, funcionários e parceiros);
 - Gestão dos processos do CRM (ciclo de vida dos clientes, gestão do conhecimento sobre o cliente);
 - Informação do CRM (análise e tratamento dos dados);

- Tecnologia do CRM (aplicações e infraestruturas);
- Implementação das métricas para avaliar o desempenho do CRM, como são os custos de servir, a satisfação e a lealdade (Buttle & Maklan, 2015).

Nos três modelos apresentados, é possível observar pontos comuns para alcançar o objetivo de fazer a gestão dos relacionamentos com os clientes: são eles a criação de valor, a análise da base de dados e a análise de desempenho. A grande diferença entre os modelos consiste no seu ponto de partida para a gestão das relações: Winer (2001) inicia com a base de dados existente e o seu tratamento para criar segmentos e definir os targets que pretende alcançar; Payne e Frow (2005), por sua vez, determinam que o início da gestão das relações deve ser na definição da estratégia de negócio e de cliente, quais os objetivos e que clientes pretendem alcançar; para o Gartner Group (Buttle & Maklan, 2015), tudo começa na criação de valor. Em primeiro lugar tem de se definir qual o valor que os clientes recebem desta organização em detrimento de outras e o que a marca tem de diferente e valiosa para os clientes. Só depois é que é definida a estratégia e todas as etapas seguintes. É notória a evolução do papel que a tecnologia de informação tem nos diferentes modelos, acompanhando desta forma a evolução tecnológica que a sociedade vive atualmente.

3.2.4 Vantagens e desvantagens do CRM

Os programas de CRM não só visam melhorar a lealdade dos clientes como também aumentar a eficácia dos processos internos (Xu et al., 2002). Com o CRM emerge a possibilidade do marketing individualizado, cujos benefícios são o aumento das vendas cruzadas, diminuição do atrito da organização com o cliente, níveis de satisfação mais elevados e ciclos de transação mais curtos, levando à diminuição dos custos globais (Peppers, Rogers & Bob, 1999). O

serviço ao cliente é igualmente personalizado, aumentando a satisfação e a retenção do cliente (Xu et al., 2002). Quando é bem implementado, o CRM permite a recolha rápida dos dados dos clientes, identifica os mais valiosos para a organização, facilita a aquisição de novos clientes, aumenta a lealdade dos clientes ao serem oferecidos produtos/serviços personalizados e diminui os custos de os servir (Rigby, Reichheld, & Scheffer, 2002). O CRM possibilita igualmente a criação de relatórios de gestão ao nível das vendas, marketing e serviços bastante completos e abrangentes (Xu et al., 2002). Tsou e Hsu (2017) afirmam que o CRM tem efeitos positivos na capacidade de inovação das organizações. Ao conhecer o cliente e perceber as suas necessidades através das interações, há uma melhoria do produto para ir ao encontro do que o seu cliente procura (Xu et al., 2002).

No entanto, segundo Xu et al. (2002), o CRM enfrenta alguns riscos que se podem converter em desvantagens, nomeadamente, quando os departamentos de tecnologia de informação não conseguem transmitir aos gestores (com poucos conhecimentos informáticos) os benefícios que o CRM traz para a organização; a não orientação da cultura organizacional focada no cliente, não permitindo que o investimento num CRM se traduza em lucro; o excesso de automatização das vendas, marketing e serviços pode conduzir as organizações no sentido oposto do objetivo do CRM; a falta de estruturas de apoio à implementação do CRM, p.e. uma rede que suporte o CRM em todos os pontos de contacto da organização com o cliente; o CRM não abrange unicamente os departamentos de vendas, marketing e serviço de apoio ao cliente mas sim todos os departamentos. Desta forma, todos têm de estar interligados para que se possa entregar um valor superior ao cliente. É essencial contar com a envolvimento dos funcionários que, frequentemente são resistentes às mudanças. A implementação de um CRM está, em grande parte, nas suas mãos que o vão colocar em prática (Xu et al., 2002). Para um

programa de CRM ser posto em prática pelos funcionários de uma organização, ele deve ser compreendido pelos mesmos. Para isso acontecer, a organização deve utilizar estratégias de marketing interno com o objetivo de educar os funcionários, comunicar internamente os benefícios do CRM para a organização, criar sistemas de recompensa e prêmios assim como envolver os funcionários e dar-lhes capacidades e autonomia na implementação do CRM (Yim, Anderson, & Swaminathan, 2004). Toda a informação que o CRM consegue armazenar sobre os clientes de uma organização pode levar a um uso inapropriado (Frow, Payne, Wilkinson, & Young, 2011). O uso inapropriado do CRM origina uma exploração inadequada dos clientes (Frow et al., 2011). Gummesson (2004) adverte que a grande limitação do CRM é concentrar-se apenas na díade cliente-organização, realçando a necessidade de dever ser mais abrangente e incluir os restantes *stakeholders*.

3.2.5 Desafios do CRM

O desafio é desenvolver um CRM integrado que permita receber a informação acerca de cada cliente e, ao mesmo tempo, enviar os conhecimentos necessários sobre as estratégias e técnicas de como reter o cliente a cada episódio interativo que a organização tem com ele (Parvatiyar & Sheth, 2001). O CRM que é implementado nas organizações é maioritariamente do tipo operacional, por não se compreender o poder analítico do CRM. Se as organizações conseguirem interligar os vários módulos de CRM, vão conseguir, não apenas interagir, atrair e construir relações com os clientes, mas também ter a capacidade de ganhar conhecimento com eles (Xu & Walton, 2005).

É importante saber se os programas de CRM estão a ir ao encontro dos objetivos e se são sustentáveis a longo prazo. A sua avaliação ajuda a fazer ações corretivas no decorrer do programa e a tomar decisões sobre a sua

rentabilidade e aplicabilidade futura nas organizações. Mas nem todas as métricas do marketing funcionam no CRM. Mesmo as métricas orientadas para o CRM, não podem ser aplicadas de igual forma. Depende do objetivo do CRM de cada organização (Parvatiyar & Sheth, 2001). Peelen, van Montfort, Beltman e Klerkx (2009) determinaram que para avaliar o sucesso do CRM, as organizações devem investigar a satisfação e lealdade do cliente, o número de vendas por cliente, a retenção de clientes, o aumento de vendas cruzadas, o custo de servir, a satisfação dos funcionários e, finalmente, determinar qual o retorno sobre o investimento no CRM.

Por ser difícil demonstrar quais os retornos tangíveis da implementação de um CRM, Kim, Suh e Hwang (2003) propuseram um modelo de avaliação orientado ao cliente onde se medem os atributos intangíveis do CRM utilizando o *Balanced Scorecard* (BSC). Utiliza-se o BSC quando se pretende utilizar indicadores que traduzam o sucesso de uma organização através de fatores tangíveis e intangíveis (Quesado & Rodrigues, 2009). Baseado no trabalho de Kaplan e Norton (1996), o BSC, centrado na organização, permite medir o desempenho organizacional de acordo com quatro perspetivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem, e crescimento. O BSC consiste em desenvolver relações de causa-efeito, permitindo que as várias perspetivas estejam interligadas entre si e influenciando os seus resultados (Kaplan & Norton, 1996). É possível monitorizar aspetos financeiros como as vendas, os custos e o lucro em simultâneo com aspetos não financeiros, centrados nos clientes como o seu valor e satisfação, interação com o cliente e conhecimento sobre o cliente (Kim et al., 2003). Desta forma, é possível ligar a estratégia a longo prazo de uma organização com os seus objetivos a médio e curto prazo (Quesado & Rodrigues, 2009). Este processo de aprendizagem estratégica e adaptação do BSC é fundamental para a

implementação bem-sucedida de uma estratégia de negócio (Kaplan & Norton, 1996).

Ainda, o CRM necessita de se adaptar às mudanças dos mercados, que estão a orientar-se para os serviços, co-criação de valor e redes sociais (Saarijärvi et al., 2013). Em 2007 iniciou-se a transformação do CRM para CRM social ou 2.0, que foi impulsionada pela revolução das comunicações sociais. O CRM social consiste na incorporação de ferramentas e estratégias sociais nas funções operacionais tradicionais, para ir ao encontro das exigências dos clientes do séc. XXI (Greenberg, 2010).

Assim, e apesar do interesse significativo por parte dos investigadores e dos profissionais, o CRM continua a ser um grande investimento com pouco retorno possível de ser quantificado pela dificuldade de definir os objetivos e medir os resultados (Richards & Jones, 2008). Uma organização tornar-se centrada no cliente é uma tarefa que deve ser avaliada a longo prazo, apesar do impacto de um sistema de CRM nas campanhas de marketing ser avaliado em questão de semanas (Buttle, 2002).

3.2.6 CRM na prática

As organizações desenvolvem estratégias e processos para que os seus clientes percorram os estágios de relacionamento: aquisição, desenvolvimento e retenção. Com a ajuda do CRM, é possível aplicar diferentes estratégias de marketing em cada estágio (Buttle & Maklan, 2015).

No primeiro estágio, o objetivo é identificar potenciais clientes que tenham uma probabilidade elevada de serem rentáveis à organização, a longo prazo. A prospeção de novos clientes faz-se com recurso à publicidade, promoções, *merchandising*, redes sociais e *word-of-mouth* (WOM). O CRM, ao nível

operacional, possui ferramentas que apoiam a aquisição de novos clientes e, de acordo com Buttle e Maklan (2015), são:

- Gestão de *leads*. São identificados os potenciais clientes de acordo com as suas características e ligações com outros clientes ou causas; dá-se prioridade aqueles a quem a organização se vai dedicar; classifica-se e encaminha-se para os departamentos que vão desenvolver a relação; assegura-se que os potenciais clientes recebem os serviços e suporte necessários que os ajudem a desenvolver confiança na organização antes de se tornarem clientes; e, finalmente, regista-se a conversão de potenciais em atuais clientes;

- Gestão de campanhas. É possível selecionar os *targets* para quem se quer dirigir a comunicação, desenvolver campanhas de marketing para os targets selecionados, comunicar a oferta e medir os seus resultados;

- *Event-based* marketing. Consiste em alcançar diretamente um potencial cliente durante um evento da sua vida, com probabilidade de desencadear decisões de consumo. A escolha do evento pode ser o fim de um contrato com uma organização análoga, as campanhas de Natal, de Verão ou a mudança de cidade e o aniversário do potencial cliente.

Ao nível do CRM analítico, as ferramentas operacionais são analisadas para se avaliar se a organização fez a melhor oferta, através do canal certo, no tempo certo, ao potencial cliente que considera ideal (Buttle & Maklan, 2015).

No segundo estágio, o objetivo é aumentar o valor que a organização tem para o cliente, a fim de ele se manter na organização. O foco é individualizado, pois nem todos têm potencial para desenvolver a sua relação com a organização. Nesta fase, pretende-se desenvolver as vendas adicionais e cruzadas. Segundo Buttle e Maklan (2015), o CRM operacional ajuda nesta tarefa ao nível:

- Gestão de campanhas;

- *Event-based* marketing;
- *Data mining*;
- Customização;
- Integração dos canais;
- Integração da comunicação.

O CRM analítico permite fazer a otimização do marketing, porque avalia o retorno das vendas adicionais e cruzadas (Buttle & Maklan, 2015).

No terceiro estágio, o objetivo consiste em manter uma proporção elevada de clientes valiosos, reduzindo o número de clientes que abandona a organização (Buttle & Maklan, 2015). A retenção consiste no número de clientes que faz compras repetidas numa organização, num período de tempo, em relação ao número de clientes ativos no início desse período (Gerpott, Rams, & Schindler, 2001). Existem estratégias negativas e positivas para alcançar a retenção dos clientes. A negativa consiste em impor valores monetários elevados para aqueles que querem abandonar a organização. É uma abordagem perigosa pois leva a WOM negativo. As estratégias positivas consistem em transformar um cliente satisfeito em encantado (Buttle & Maklan, 2015). Isto acontece quando a perceção da performance de uma organização pelo cliente é superior às suas expectativas (Rust & Oliver, 2000). Segundo Buttle e Maklan (2015), é possível encantar um cliente através de:

- Programas de fidelização. Consiste na recompensa imediata ou tardia aos clientes pelo seu comportamento de consumo acumulativo. Acrescenta valor de uma forma continua;
- Comunidades de clientes. Grupo gerido pela organização que oferece uma gama de benefícios que agrega um valor exclusivo aos seus membros;
- Promoções. Consiste em encorajar os clientes a repetir a compra. Acrescenta valor de uma forma temporária;

- *Bonding*. Consiste na criação de uma ligação entre a organização e os clientes. Pode ser social (ligação aos funcionários) ou estrutural (ligação à organização). As ligações sociais são mais frágeis que as estruturais e cabe aos gestores fomentarem a confiança e o compromisso dos clientes, seja pela melhoria das relações interpessoais ou pelos valores e processos que ligam o cliente à organização;

- *Customer engagement*. Consiste na criação de um sentido de pertença a uma organização. É conseguido ao incentivar os clientes a interagir a partilhar a sua experiência com os produtos/serviços e desta forma aumentar a reputação da organização.

Existe um último estágio, que surge quando os clientes já não são lucrativos ou se já não existe um propósito estratégico para os alcançar. Desta forma é necessário terminar a relação. Efetuar esta rutura por parte da organização é difícil pois vai-se defraudar as expectativas dos clientes, há um consequente WOM negativo, dificuldade em contornar obrigações contratuais e se existir uma relação empresarial subjacente ao cliente em causa. Com a ajuda do CRM, é possível desenvolver estratégias que ajudam a terminar as relações:

- Aumento dos preços para tornar os clientes novamente lucrativos;
- Reduzir os custos de os servir. Encaminhando-os para usarem canais mais económicos (ex. loja *online*, *self-service*);
- Remover o *bonding*;
- Reformular as especificações do produto/serviço para alcançar os clientes certos;
- Reorganizar as vendas, marketing e serviços. Para que esses clientes não constem do segmento a alcançar pela organização.

Capítulo 4. Marketing de Serviços

O progresso do marketing relacional deve-se ao amadurecimento do marketing de serviços. Atualmente está a acontecer uma transformação global da economia na direção dos serviços, em que estes já representam mais de metade do PIB ao nível mundial (Lovelock, Wirtz & Hemzo, 2011). Segundo Vargo e Lusch (2004a), o marketing passou de uma visão predominante de produtos para uma visão predominante de serviços. Os autores consideram os serviços como o elemento essencial para a criação de valor. Desta forma, as pessoas adquirem os produtos devido aos benefícios ou serviços que a sua utilização pode proporcionar (Vargo & Lusch, 2004a). Podendo estar mais ou menos associados a produtos, os serviços são experiências e, como tal, únicas e intransmissíveis (Dantas, 2013).

Neste capítulo vai ser abordado o papel dos serviços e quais as suas características e particularidades. Irá enquadrar-se o setor da veterinária e as particulares dos seus serviços no marketing relacional.

4.1 Características dos serviços

Apesar das diferenças que existem entre as várias organizações de serviços, elas partilham características entre si (Dantas, 2013). O conjunto de características mais usado pelos autores incluem a: intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e heterogeneidade (Vargo & Lusch, 2004b).

A intangibilidade é a ausência da qualidade palpável que os produtos possuem (Vargo & Lusch, 2004b). Os serviços não permitem que haja observação ou análise prévia, daí se denominarem de intangíveis, apesar de existirem quase sempre produtos associados ao serviço (Dantas, 2013).

A inseparabilidade consiste na altura da produção e do consumo ocorrerem em simultâneo, não se podendo separar (Vargo & Lusch, 2004b). Desta forma, não existe um controlo de qualidade anterior à entrega do serviço, apenas durante a sua conceção e na seleção dos funcionários que estão ligados à prestação do mesmo (Dantas, 2013).

A perecibilidade consiste na incapacidade de desenvolver inventário para um serviço em comparação com os produtos, isto é, não existe uma segunda oportunidade para o serviço (Vargo & Lusch, 2004b). Se o serviço não for feito, perde-se definitivamente. De igual forma, é impossível devolver, substituir ou reparar algum serviço devido a esta característica (Dantas, 2013).

A heterogeneidade é relativa à incapacidade para padronizar os serviços, em comparação aos produtos (Vargo & Lusch, 2004b). O serviço é uma experiência única que o cliente recebe e que não se repete de uma forma idêntica (Dantas, 2013). As organizações de serviços possuem estas características de uma forma mais ou menos marcante que outras organizações (Dantas, 2013). Estas diferenças têm implicações no marketing desenvolvido pelas organizações (Vargo & Lusch, 2004b).

4.2 Classificação dos serviços

Existem várias formas para classificar os serviços. Dantas (2013) propõe uma classificação tendo em conta o preço de venda dos serviços: serviços orientados para o mercado, quando o valor inclui a cobertura dos custos e assegura uma margem para o fornecedor; e serviços não orientados para o mercado, quando são colocados à disposição da comunidade para um valor que fica aquém de metade dos custos de produção. Por sua vez, Grönroos (2001) propõe duas classificações possíveis: serviços *high-touch* versus serviços *high-tech*. Os serviços *high-touch* são todos aqueles que os seus

processos estão dependentes das pessoas. Os serviços *high-tech* são aqueles predominantemente baseados no uso de sistemas automáticos, tecnologias de informação e outros tipos de recursos físicos. Outra forma que Grönroos (2001) apresenta de classificar os serviços é devido à natureza da relação que cria com os clientes: prestadoras de serviços regulares, são organizações cujos serviços implicam interações contínuas, o que leva a um maior número de oportunidades de criar valor acrescentado; prestadores de serviços ocasionais, são organizações que os clientes utilizam de uma forma pontual, o que traz uma maior dificuldade em criar uma relação com os clientes. Lovelock (1983), por sua vez, classifica os serviços em cinco dimensões:

- Natureza do serviço;
- Tipo de relação que a organização estabelece com o cliente;
- Customização do serviço;
- Natureza da procura e oferta;
- Modo de entrega do serviço.

Ao nível da natureza do serviço, existem quatro formas de classificação; um serviço tangível direcionado às pessoas (ex.: serviço de saúde para pessoas), um serviço tangível direcionado a bens (ex.: serviço de saúde para animais); ações intangíveis direcionadas às pessoas (ex.: serviço educativos); e ações intangíveis direcionadas a bens (ex.: serviço bancário) (Lovelock, 1983).

O tipo de relação criada com o cliente e, à semelhança da classificação de Grönroos (2001), classifica os serviços de acordo com a regularidade ou ocasionalidade da interação que a organização desenvolve com o cliente. Mas de uma forma diferente, pois permite dividir as organizações em quatro formas: um serviço regular que estabelece uma relação próxima com o cliente (ex.: serviço bancário); um serviço regular que estabelece uma relação formal com o cliente (ex.: serviço de uma estação de rádio); um serviço ocasional que estabelece uma relação próxima com o cliente (ex.: passe de um serviço

de transporte); e um serviço ocasional que estabelece uma relação formal com o cliente (ex.: serviço de restauração) (Lovelock, 1983).

Como os serviços são produzidos em simultâneo com o consumo, o cliente muitas vezes está presente na altura da produção, abre-se então o espaço para a customização dos serviços (Dantas, 2013). Desta forma é possível categorizar os serviços de acordo com o grau de customização e a autonomia dos funcionários para personalizarem o serviço. Portanto, existem quatro formas de classificação: grau de customização elevado com funcionários com capacidade elevada para a sua realização (ex.: serviço de saúde); grau de customização elevado com funcionários com reduzida capacidade para a sua realização (ex.: serviço de hotel); grau de customização reduzido com funcionários com capacidade elevada para a sua realização (ex.: serviço educativo); grau de customização reduzido com funcionários com capacidade reduzida para a sua realização (ex.: serviço de transporte público) (Lovelock, 1983).

A capacidade que as organizações têm para reagir aos picos da procura e a oscilação da procura também são uma forma de classificar os serviços, uma vez que não se encontra em todos os serviços desequilíbrios entre a procura e a oferta. Então, existem quatro formas de classificação: quando a oscilação da procura é elevada e a organização tem capacidade de resposta (ex.: serviço de bombeiros); quando a oscilação da procura é elevada e a organização não tem capacidade de resposta (ex.: serviços de restauração); quando a oscilação da procura é reduzida e a organização tem capacidade de resposta (ex.: serviços de lavagem de roupa); e quando a oscilação da procura é reduzida e a organização não tem capacidade de resposta (ex.: serviços de lavagem de roupa com capacidade reduzida para a sua carteira de clientes) (Lovelock, 1983).

Por fim, a relação que existe entre os pontos de entrega do serviço e a interação com o cliente permite uma última classificação dos serviços (Lovelock, 1983). Existem seis formas possíveis: quando o ponto de entrega é num local único e o cliente desloca-se à organização (ex.: teatro); quando o ponto de entrega é num local único e a organização desloca-se ao cliente (ex.: serviço de táxi); quando o ponto de entrega é num local único e a transação efetua-se à distância (ex.: serviço audiovisual privado); quando existe mais do que um local de ponto de entrega e o cliente desloca-se à organização (ex.: paragem de transporte público); quando existe mais do que um local de ponto de entrega e a organização desloca-se ao cliente (ex.: serviço de entrega de correspondência); e quando existe mais do que um local de ponto de entrega e a transação efetua-se à distância (ex.: serviço de telefone) (Lovelock, 1983).

É importante compreender as diferentes classificações dos serviços (Grönroos, 2001). Estes esquemas, segundo Lovelock (1983) podem contribuir favoravelmente para a gestão do marketing das organizações de duas formas: em primeiro lugar, a organização adquire um conhecimento aprofundado da natureza do seu produto, os tipos de relacionamento que pode desenvolver com os seus clientes e os fatores que estão subjacentes às oscilações da procura. Este conhecimento ajuda os marketeres a posicionar a organização, a identificar os desafios e oportunidades que o serviço trará, afetando as suas tarefas de marketing. Em segundo lugar, ao reconhecer as diferentes classificações que existem, onde as organizações se inserem e onde se inserem outros serviços, nos variados setores, vai permitir inovar ou melhorar os seus próprios serviços, indo além dos seus concorrentes.

4.3 Qualidade dos serviços

Berry e Parasuraman (1991) afirmam que a essência do marketing de serviços é o próprio serviço mas a qualidade é a base do marketing de serviços. Contudo, o conceito de qualidade é dinâmico, muito subjetivo e pode ser analisado em diferentes perspectivas (Dantas, 2013): uma visão transcendente da qualidade, em que os clientes reconhecem a qualidade pela experiência adquirida; uma visão voltada para a produção, em que a qualidade é reconhecida ao nível das operações e custos; uma visão voltada para o cliente, em que a qualidade é equiparada à satisfação do cliente; e uma visão voltada para o valor do serviço, em que a qualidade é a moeda de troca entre o desempenho e o preço a pagar pelo serviço (Lovelock et al., 2011).

É essencial medir a qualidade dos serviços. Aquilo que não é avaliado, não é gerido. Sem aplicar métricas para a qualidade dos serviços não é possível detetar as falhas nem melhorar o desempenho. Existem métricas tangíveis e intangíveis. As métricas tangíveis consistem em ferramentas observáveis, contadas como, por exemplo, a análise de Pareto. As métricas intangíveis não são observáveis, são recolhidas unicamente através de conversa com o cliente, como o feedback do cliente e a escala SERVQUAL (Lovelock et al., 2011). A escala SERVQUAL é um dos instrumentos mais divulgados para a avaliação da qualidade dos serviços (Dantas, 2013). Esta ferramenta permite que os clientes estejam capacitados para avaliar as qualidades do serviço que lhe foi prestado, comparando as suas perceções do serviço com as suas expectativas (Lovelock et al., 2011). Os critérios usados pelos clientes para avaliar a qualidade do serviço foram determinados por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), e descritos como as dimensões da qualidade do serviço, sendo eles:

- Tangibilidade. Os clientes avaliam a aparência dos espaços físicos, do material e dos funcionários;

- Confiabilidade. Os clientes avaliam a capacidade da organização de realizar o serviço prontamente;
- Responsividade. Os clientes avaliam a rapidez da prestação do serviço;
- Segurança. Os clientes avaliam a honestidade da organização (credibilidade), se é isenta de perigo (segurança), se tem a capacidade e o conhecimento necessário para realizar o serviço (competência) e se encontra educação, respeito e simpatia nos funcionários da organização (cortesia);
- Empatia. Os clientes avaliam a facilidade de proximidade e contacto com a organização (acesso), a capacidade que a organização tem de ouvir os clientes e os manter informados (comunicação) e a capacidade de conhecer os clientes e as suas necessidades (entender o cliente).

4.4 Os serviços de saúde

Corbin, Kelley e Schwartz (2001) consideram o setor da saúde a maior indústria existente. Como a saúde é um dos serviços mais importantes e personalizados que um consumidor pode experimentar, é considerado um serviço familiar (Kemp, Jillapalli, & Becerra, 2014). Daí ser especialmente diferente dos restantes mercados, nomeadamente na perspetiva do consumidor, pelas dificuldades e pressões adicionais quando tem de tomar as suas decisões (Kay, 2007). No entanto, os serviços de saúde possuem as características que estão associadas aos serviços: são intangíveis, uma vez que os benefícios base são o diagnóstico, tratamento médico e a educação do paciente; são inseparáveis, pois o serviço é fornecido para os seus pacientes (pessoas ou animais), tendo que estar presentes fisicamente; e são perecíveis, pois as organizações de saúde criam valor através das competências e condições da sua equipa, espaços físicos e equipamento, e quando estes recursos não são utilizados, perdem-se (Berry & Bendapudi, 2007). A mudança de palavra

consumidor por paciente parece, inicialmente, apenas semântica mas é mais que isso. A mudança é mais profunda, e está assente no nível das expectativas dos pacientes (Corbin et al., 2001).

A qualidade nos serviços de saúde é definida com o seu foco na segurança do paciente, proporcionando um tratamento eficaz, eficiente, oportuno e realizado de forma imparcial (Grover, 2016). Porém, é um serviço difícil para um paciente avaliar a sua qualidade, mesmo após a sua realização, pois são necessárias bases de conhecimento para tal (Berry & Bendapudi, 2007). O Instituto para o desenvolvimento da Saúde recomenda a aplicação de um modelo para melhorar os cuidados de Saúde das populações. O uso de ciclos *plan-do-study-act* permite fazer alterações em pequena escala e testar os seus resultados antes de implementar em larga escala. Desta forma, as mudanças são mais seguras para os pacientes e profissionais de saúde (ACT Academy, 2017).

O marketing, nos serviços de saúde, tem um papel importante pois é o elo entre os pacientes e os profissionais, auxiliando a difusão de informação de saúde (Kay, 2007). Durante muito tempo, o marketing foi uma palavra proibida no setor da saúde, por ser mal interpretada (Lega, 2006). Talvez por isso, o setor da saúde não esteja habituado a desenvolver os benefícios que obtém com a satisfação e retenção dos seus clientes. É necessário que as organizações aceitem, valorizem e implementem os princípios de marketing, principalmente quando os seus concorrentes intensificam a sua quota de mercado e margens de lucro (Corbin et al., 2001). As organizações enfrentam diariamente desafios ao nível do marketing à medida que as organizações, a tecnologia e as doenças evoluem. O grande desafio passa por desenvolver e sustentar melhores relacionamentos com os seus pacientes (Kay, 2007).

4.5 Os CAMV

No setor da veterinária, o foco é a saúde e bem-estar dos animais (Soares et al., 2017). O objetivo dos profissionais de saúde é prevenir e tratar as doenças dos animais (Beach & Inui, 2006), através do aconselhamento e da sua experiência (Puddle, 2015). São os animais que recebem os serviços e produtos dos CAMV e, por isso, são considerados os pacientes. Como os animais não têm poder de decisão, os seus tutores são considerados os clientes dos CAMV (Soares et al., 2017).

O marketing no setor da veterinária, e à semelhança da medicina humana, é mais bem aceite atualmente do que na década de 90. Na altura, existia a ideia errada que o marketing só se aplicava aos produtos e em técnicas de promoção e vendas (Tumblin, 2011).

Lee (2006) argumenta que o grande foco dos CAMV para aumentar a lucratividade, são os aspetos financeiros e operacionais e não o marketing. Mas se analisarmos todos os processos por que um animal passa num CAMV (diagnóstico, tratamento e cura) é evidente que já existe uma relação entre o profissional de saúde e o paciente. Em termos médicos, está provado que o cuidado centrado no relacionamento melhora a saúde e promove o bem-estar do paciente (Beach & Inui, 2006). O relacionamento aplicado ao marketing surge como forma de resolver os principais problemas na prática veterinária: a falta de confiança dos tutores nas organizações e os problemas de comunicação entre os tutores com os profissionais de saúde. Está demonstrado de forma clara que a comunicação e relacionamento estabelecido entre os profissionais de saúde e os tutores causa impacto na qualidade do serviço (Adams & Frankel, 2007). Ao ponto da disciplina da comunicação estar em crescimento na área da saúde e hoje é reconhecida como uma competência clínica essencial (Shaw, Barley, Broadfoot, Hill, & Roter, 2016). A Associação Americana de Universidades de Medicina

desenvolveu uma taxonomia de domínios de competências que todos os profissionais de saúde devem ter, onde estão incluídas as competências interpessoais e a comunicação (Englander et al., 2013).

Ao implementar uma estratégia de marketing neste setor, é necessário estar inteirado do código deontológico que rege os médicos veterinários. Segundo o Artigo 16º, é proibida qualquer forma de propaganda ou publicidade da sua atividade profissional. No Artigo 20º, todas as publicações destinadas ao público, pelo médico veterinário devem possuir apenas carácter educativo e que valorize a profissão no geral (OMV, n.d.). Desta forma, devem ser adaptadas todas as comunicações e ações para não violar o código deontológico dos médicos veterinários.

O setor da veterinária apresenta vários desafios. O número de clientes que visitam os CAMV está a diminuir ao longo dos anos (Tiffin, 2005). Um estudo realizado em Portugal Continental, pela empresa de consultoria VetBizz (2018), para a Ordem dos Médicos Veterinários, constatou que o número de clientes novos tem diminuído ao longo dos últimos 3 anos. Nos trinta CAMV estudados, a taxa de deserção de clientes nos últimos 12 meses é de 39.4% (VetBizz, 2018). Nos Estados Unidos da América também se tem vindo a constatar um declínio do número de clientes nos CAMV nos últimos dez anos. Um estudo, conduzido pelo departamento da saúde animal da empresa farmacêutica Bayer, realizou questionários a 404 CAMV em que 51% afirmam que o número de visitas baixou nos últimos 2 anos (Volk, Felsted, Thomas, & Siren, 2011). Este estudo, numa fase anterior, identificou seis fatores-chave que contribuíram para um declínio das visitas dos tutores e seus animais de companhia aos CAMV, foram eles: a recessão económica de 2007–2009; os custos dos cuidados veterinários; o aumento do uso da internet para obter informação, substituindo em muitos casos o telefonema ou visita do tutor ao CAMV; a compreensão inadequada da necessidade dos exames de rotina; a

resistência dos tutores de gatos, que adiam levar o seu animal ao CAMV porque este resistiu agressivamente ao ser colocado na transportadora e/ou mostrou *stress* durante as visitas anteriores; e por último, a fragmentação dos serviços no setor da veterinária, ou seja, a mesma organização ter mais pontos de atendimento e maior variedade de serviços. Contudo, 34% dos CAMV inquiridos reportaram um aumento das visitas nos últimos 2 anos. Volk et al. (2011) associaram a esse aumento os seguintes atributos: os tutores serem atendidos sempre pelo mesmo médico veterinário; a convicção por parte dos profissionais de saúde que a medicina preventiva é o serviço mais importante do CAMV; a crença que a implementação de estratégias de marketing são essenciais para o sucesso do CAMV; e o uso ativo das redes sociais.

A concorrência é um desafio claro à competência e à diferenciação que as organizações necessitam de desenvolver. Dados da Ordem dos Médicos Veterinários mostram uma clara evolução do número de CAMV registados e autorizados a funcionar ao longo dos últimos anos como demonstra a tabela 3 (OMV, 2018).

Tabela 3 – Evolução do número de CAMV registados em Portugal

Evolução do número de CAMV	
Ano	Número
2015	1400
2016	1476
2018	1518

Fonte: Adaptado de OMV

Contudo, os tutores ainda procuram as mesmas coisas nos CAMV: uma promessa clara e uma oferta que eles valorizem. O que mudou, e que os CAMV têm de se adaptar, foi o número de pontos de contacto que estão abertos para as organizações interagirem com os clientes (Ederman & Singer, 2015). Segundo Tiffin (2005) tudo se resume à comunicação com os tutores. É necessário que a organização saiba se o cliente quer ser contactado, por que via e qual a mensagem. E toda a equipa do CAMV deve conhecer as preferências de cada cliente. Estudos realizados por Lee (2006) sugerem que o setor da veterinária é homogéneo. Uma única estratégia de marketing conseguiria atender a todas as necessidades dos tutores, mas não é isso que se verifica. É possível criar segmentos do mercado. Resultados de um estudo de Gabay, Moskowitz, Rotondo e Aspros (2014), evidenciam 3 segmentos possíveis de tutores de animais de companhia:

- Tutores que respondem à tecnologia;
- Tutores que respondem a elementos que transmitem conforto e segurança;
- Tutores que respondem a tratamentos de natureza semelhante aos dados às pessoas.

Este resultado foi obtido através de um questionário em que as respostas ao motivo que leva a visitar o CAMV eram diferentes de tutor para tutor. É importante desenvolver segmentos que gerem novos conhecimentos sobre os tutores, qual a melhor forma de adequar os serviços e a mensagem (Gabay et al., 2014).

A literatura oferece algumas estratégias que podem ser seguidas pelos CAMV ao nível do marketing. Mas para que todas sejam eficazes, a excelência clínica e os cuidados médicos têm de estar garantidos (Tiffin, 2005). O uso de estratégias de marketing são recomendadas por Soares et al. (2017) para que as organizações obtenham uma maior satisfação dos seus clientes, agilizando

os seus procedimentos e otimizando os seus recursos. Vão ser abordados vários exemplos que são passíveis de implementar nos CAMV. Puddle (2015) acredita que as organizações podem aprender com os exemplos de sucesso de outras organizações do setor, de forma a desenvolver uma estratégia de marketing, desde que esta se adapte à filosofia da sua organização.

Tudor (2013) acredita que a principal estratégia de marketing que os CAMV devem implementar passa por divulgar a organização e a sua história. Centrar todos os esforços na construção da marca e que a marca tenha responsabilidade social, vai fazer com que as pessoas conheçam a organização e se identifiquem com os seus valores.

As especialidades médicas e os programas de medicina preventiva são criados para ir ao encontro das necessidades individuais dos tutores. Estes constituem uma estratégia para oferecer serviços suplementares ao serviço central dos CAMV (Soares et al., 2017). É o caso dos planos de saúde anuais, que podem levar a um aumento das visitas dos tutores com os seus animais de companhia (Volk et al., 2011).

Uma estratégia de marketing que é comum encontrar em saúde é o uso do poder da recomendação para aumentar o valor percebido pelos clientes. (Kogan, Schoenfeld-Tacher, Gould, Viera, & Hellyer, 2014). É uma oportunidade para os profissionais de saúde usarem o seu papel de aconselhamento, orientando os tutores para informações validas e precisas em vez de reagir a informações incorretas que os tutores têm acesso (Kogan et al., 2014). Kogan et al. (2014), reuniu uma amostra aleatória de CAMV do oeste dos EUA e foram lhes pedidas que entregassem a todos os tutores que o visitavam, um folheto informativo com um URL para um *website* de informação médica juntamente com dicas úteis sobre como recolher informações válidas sobre a saúde dos animais. Quase 40% dos tutores visitaram o *website* pelo menos uma vez. E 87.9% dos tutores que visitaram o

website afirmaram que as informações do *website* os ajudaram a tomar melhores decisões respeitantes à saúde do seu animal de companhia. Pode-se afirmar que os tutores valorizam e utilizam a informação que os profissionais de saúde lhes fornecem (Kogan et al., 2014). Portanto, a recomendação de informação deve ser usada como estratégia de marketing. Deve partir dos CAMV a vontade de ter os seus clientes bem informados. Seja por meio de *websites* fidedignos, brochuras informativas do próprio CAMV, pelos próprios *websites* corporativos ou redes sociais (Soares et al., 2017). Os *websites* das organizações estão descritos como o principal recurso para encontrar informação sobre a organização e o blog do *website* pode facultar informação médica com linguagem ajustada aos tutores. As redes sociais têm o mesmo objetivo que o *website*, apenas permitem uma ligação mais profunda com os tutores (Tumblin, 2011). Isto ganha especial importância devido aos dados recolhidos no estudo da Bayer, igualmente nos EUA em 2011, onde os Diretores Clínicos de 401 CAMV foram questionados sobre a informação que os tutores recolhem na internet, onde 40% acredita que o acesso a dos tutores à informação veio complicar mais o seu trabalho. Os tutores, não levam de imediato os seus animais à consulta levando a um agravamento do prognóstico, devido à incorreta informação que estes possuem (Volk et al., 2011).

A tecnologia é uma realidade na prática clínica, desde radiografias digitais aos procedimentos cirúrgicos. Serve para oferecer o melhor atendimento aos tutores e seus animais de companhia e deve ser vista e implementada nas várias áreas do negócio (Tumblin, 2011). Atualmente já se utiliza a telesaúde na prática clínica. Consiste em entregar informação médica de uma forma remota, não substituindo as consultas mas servindo como extensão do serviço oferecido. Permite que as equipas se relacionem mais frequentemente e obtenham avaliações mais precisas sobre como estão os pacientes no seu

ambiente familiar. Esta técnica vai ao encontro das expectativas dos tutores em termos médicos (Topper, 2018). Muitas organizações adotaram ferramentas tecnológicas com o objetivo de melhorar o atendimento ao cliente. É uma estratégia de entregar valor superior aos clientes (Tiffin, 2005). Seja no acompanhamento do tutor em todo o processo que passa no CAMV ou por desenvolver programas que permitam o feedback dos tutores após a experiência, de modo a registrar, analisar e melhorar com cada opinião (Soares et al., 2017).

Os CAMV usam as tecnologias e o cuidado centrado no relacionamento com o animal de companhia na prática clínica (Beach & Inui, 2006). Este cuidado e tecnologia necessitam de se transpor para os tutores. É o relacionamento que os CAMV têm com os seus clientes que vai influenciar a sua satisfação e, por sua vez, as taxas de retenção (Tiffin, 2005). Os vários desafios que hoje enfrentam podem ser superados com a implementação de uma estratégia de marketing centrada no tutor (Puddle, 2015).

Capítulo 5. Metodologia

Com o intuito de compreender os relacionamentos existentes entre os tutores de animais de companhia e os CAMV, a investigação debruça-se sobre um CAMV em particular e os relacionamentos que mantém com os seus clientes. Para isso, a presente investigação desenvolve-se fundamentalmente numa base de pesquisa descritiva, suportada pelo método quantitativo, para descrever numericamente a satisfação dos tutores de animais de companhia e quais os seus percursos.

Neste capítulo encontra-se descrito a caracterização do CAMV estudado, a identificação da população e da amostra utilizada, o método de recolha dos dados, os objetivos e questões de investigação, as hipóteses formuladas assim como o modelo de investigação.

5.1 Descrição do CAMV em estudo

Este estudo realiza-se na Clínica Veterinária Planeta Animal, situada no concelho de Esgueira, distrito de Aveiro. É uma clínica veterinária de pequenos animais, isto é, presta serviço a cães, gatos e coelhos que são considerados animais de companhia de pequeno porte. É uma organização com 20 anos de atividade e a sua equipa é constituída por 4 médicos veterinários, 2 enfermeiros veterinários e 4 auxiliares de veterinária. Caracteriza-se como uma empresa familiar, cuja visão é continuar a aproximar as pessoas dos seus animais, mantendo a confiança dos clientes no seu serviço e na sua equipa. A Clínica Veterinária Planeta Animal pretende posicionar-se na mente dos consumidores pela estratégia de posicionamento por atributos. Desta forma, o seu objetivo é que a reconheçam como a clínica veterinária de proximidade com os clientes.

É possível classificar o serviço da Clínica Veterinária Planeta Animal em cinco categorias de acordo com Lovelock (1983):

- Natureza do serviço: é um serviço tangível direcionado para os bens das pessoas. Neste caso destinado aos animais de companhia das pessoas;
- Tipo de relação: é um serviço regular que estabelece uma relação próxima com os seus clientes. Uma vez que o serviço tem como objetivo promover a saúde e bem-estar dos animais de companhia;
- Customização: tem um grau de customização elevado uma vez que o serviço é único para cada animal, e com funcionários com elevada capacidade de personalizar o serviço prestado;
- Natureza da procura e oferta: existe uma oscilação elevada entre a procura e a oferta, nomeadamente nas pausas escolares (Natal, Páscoa e Verão) e o CAMV não tem capacidade de resposta nestas alturas;
- Modo de entrega do serviço: maioritariamente o local de entrega do serviço é nas instalações do CAMV e a interação do cliente é feita no mesmo local. Mas, pela natureza do serviço, é possível entregar o serviço na habitação dos clientes, onde os animais se encontram, e a interação ser feita aí.

5.2 Universo e amostra em estudo

O universo escolhido para a investigação foram os clientes ativos da clínica veterinária Planeta Animal durante o período entre 01 de Setembro de 2017 até 31 de Agosto de 2018. Escolheu-se este período, pois reflete a atividade dos clientes durante 1 ano, muito importante no setor da veterinária, uma vez que muitos procedimentos médicos são anuais como as vacinas e os *check-ups*. Escolheu-se a data de término de 31 de Agosto de 2018 para coincidir com a data limite do envio dos questionários realizados aos clientes ativos.

Uma organização com 20 anos acumula muitos dados de clientes. Atualmente o número de clientes inscritos na base de dados é de 10600 mas é um valor irreal e não corresponde à dimensão da organização. A investigação vai trabalhar com os números de clientes ativos atuais que é de 2013 tutores e, para determinação das percentagens, os clientes ativos do período análogo do ano anterior até ao período atual que é de 2678 tutores, como está exposto na tabela 4.

Os tutores de animais de companhia que visitaram a Clínica Veterinária Planeta Animal pelo menos uma vez, durante o período selecionado são considerados clientes ativos.

Os tutores de animais de companhia que não visitaram a Clínica Veterinária Planeta Animal durante o período selecionado, mas visitaram em igual período do ano anterior, são considerados clientes perdidos.

Os tutores de animais de companhia que visitaram a Clínica Veterinária Planeta Animal pela primeira vez no período selecionado são considerados novos clientes.

Os tutores de animais de companhia que estavam dados como perdidos, ou seja, não visitaram a Clínica Veterinária Planeta Animal no período análogo do ano anterior mas que voltaram a visitar no período atual selecionado, são considerados clientes recuperados.

Tabela 4 – Universo de clientes da Clínica Veterinária Planeta Animal

Caracterização do universo de clientes		
Dados	Numérico	Porcentagem
Cientes Ativos	2013	75,17%
Cientes Perdidos	656	24,50%
Novos Cientes	540	20,16%
Cientes Recuperados	1067	39,84%

Fonte: Adaptado de *Software* de gestão do CAMV – Marvet®

Foram entregues questionários em papel, para os clientes que visitaram a Clínica Veterinária Planeta Animal no período de 1–31 de Agosto de 2018 e, no mesmo período, foram enviados para o correio eletrónico dos clientes ativos. Dos 98 questionários em papel entregues, 81 foram validados e 17 foram anulados por não estarem devidamente preenchidos. Em relação ao questionário *online*, foram efetuados 1904 envios do questionário, obteve-se 457 aberturas do correio eletrónico e 151 respostas. Perfez um total de 232 respostas válidas.

A amostra recolhida da população estudada foi escolhida por conveniência. A amostra foi constituída por 232 indivíduos e equivale a 11,53% dos clientes ativos da Clínica Veterinária Planeta Animal.

5.3 Método de recolha de dados

Trata-se de um estudo de natureza quantitativa, os dados empíricos foram recolhidos através de uma pesquisa tipo survey, com recurso a um questionário semiestruturado como instrumento de medida das variáveis. O objetivo dos

questionários é recolher informações sobre as atitudes, opiniões e comportamentos de consumo (Nogueira, 2002). O questionário (em anexo) foi utilizado para recolher os dados sobre os tutores de animais de companhia e qual a sua relação com a Clínica Veterinária Planeta Animal.

O questionário foi construído nos seguintes módulos:

1. Apresentação e enquadramento da investigação;
2. Caracterização dos tutores (idade, género, número de pessoas do agregado familiar, habilitações literárias, local de residência, tipo de animal de companhia, número de animais de companhia e valor gasto mensalmente);
3. Identificação enquanto clientes (motivos para visita, frequência de visita e anos de cliente);
4. Experiência dos tutores (ao nível do atendimento, comunicação e customização);
5. Avaliação da satisfação e confiança geral dos tutores;
6. Opiniões dos tutores sobre as suas necessidades.

Os instrumentos e escalas utilizados para medir as variáveis adotadas na identificação, experiência e opiniões dos tutores foram recolhidos de modelos de questionários de satisfação de tutores de animais de companhia implementados por Hospitais Veterinários no Canadá (Hospital, n.d.; Clinic, n.d.), nos Estados Unidos da América (R. B. V. Hospital, n.d.) e no *software* de construção de questionários (Survio, n.d.). Na medição da satisfação e confiança, as escalas utilizadas foram recolhidas e adaptadas de estudos anteriores com intuito de garantir a validade das respostas, conforme tabela 5.

Tabela 5 – Escala utilizada da confiança e da satisfação

Construção das Escalas de Confiança e Satisfação	
Autor, ano	Item
(Lin & Wang, 2006)	Baseada na minha experiência, considero a Clínica honesta
(Lin & Wang, 2006)	Baseada na minha experiência com a Clínica, eu sei que se preocupa com os clientes
(Yoo, Donthu, & Lee, 2000)	Escolho a Clínica mesmo que encontre outra empresa com produtos/serviços semelhantes àqueles que encontro na Clínica Veterinária
(Choi, Cho, Lee, Lee, & Kim, 2004)	Se voltar a precisar de serviços médico-veterinários no futuro, vou considerar a Clínica como 1ª escolha
(Survio, n.d.)	Como classifica o seu nível de confiança em relação à Clínica Veterinária Planeta Animal
(Choi et al., 2004)	Estou satisfeito com o atendimento que o meu animal de companhia recebeu
(Choi et al., 2004)	O valor que paguei pelos serviços foi apropriado
(Choi et al., 2004)	A qualidade do serviço foi superior ao valor pago
(Chiou, 2004)	Estou satisfeito com os serviços da Clínica
(Survio, n.d.)	Como avalia a sua satisfação geral com a Clínica Veterinária Planeta Animal

Fonte: Elaboração própria

Dado que várias questões compreendem uma escala de Likert, criaram-se os índices calculando a média dos itens correspondentes para cada indivíduo (Warmbrod, 2014).

O tratamento estatístico foi realizado com recurso ao *software* IBM SPSS Statistics for Windows, Version 24.0, usando um nível de significância de 5% (Corp., 2016).

Para a comparação dos diferentes grupos (tipo de animal de companhia, tempo de utilização da clínica e intenção de voltar à clínica), usou-se o teste

não paramétrico de Kruskal–Wallis, uma vez que os grupos não respeitam o pressuposto da normalidade no teste de *Kolmogorov–Smirnov* (Pestana & Gagueiro, 2008). Deste modo, surgem os níveis de atendimento, comunicação e experiência. Para as restantes questões, efetuaram-se análises de correlação com recurso ao coeficiente de correlação de *Spearman*, uma vez que também nestes casos, nenhuma variável segue uma distribuição normal.

5.4 Objetivos e questões da investigação

O objetivo principal deste projeto de investigação é compreender as vantagens da adoção de uma ferramenta tecnológica de gestão das relações com os clientes (tutores de animais de companhia). Concretamente, para o alcance deste objetivo principal pretende-se dar resposta às seguintes questões de investigação:

1. Quais os percursos da satisfação, confiança e lealdade dos clientes da Clínica Veterinária Planeta Animal?
2. Existe alguma estratégia para otimizar os percursos da satisfação, confiança e lealdade dos clientes da Clínica Veterinária Planeta Animal?

5.5 Hipóteses de investigação

Existe uma crença cultural que os animais de companhia (cão e gato) que as pessoas possuem está relacionado com a sua personalidade. Estas crenças acerca do tipo de pessoa que é o tutor de um cão ou gato tem poder sobre as interações sociais (Gosling, Sandy, & Potter, 2010). E, como foi descrito por Volk et al. (2011), a resistência dos tutores de gatos devido ao seu comportamento de transporte para o CAMV e durante a visita, vai-se perceber

se a satisfação e confiança dos tutores de cães e gatos é igual ou sofre alguma alteração. Desta forma, formulámos as seguintes hipóteses de investigação:

H1: O nível de satisfação geral é igual entre os tutores de cães, tutores de gatos e ambos.

H2: O nível de confiança geral é igual entre os tutores de cães, tutores de gatos e ambos.

Está descrito por Buttle e Maklan (2015) que a confiança evolui ao longo dos estágios de relacionamento. Acredita-se que os tutores que frequentam os serviços do CAMV há mais tempo tenham mais confiança que os tutores que frequentem há menos tempo. Desta forma, formulámos a seguinte hipótese de investigação:

H3: O nível de confiança geral é igual entre os tutores de animais mais antigos e mais recentes.

A interação que as organizações têm com os seus clientes, seja presencial ou remota, é a única maneira que têm de conhecer os indivíduos e as suas necessidades. Como tem um impacto direto sobre os clientes, influencia diretamente a sua lealdade (Peppers & Rogers, 2017). Vai-se perceber se a interação influencia positivamente a satisfação e confiança dos tutores. Desta forma, formulámos as seguintes hipóteses de investigação:

H4: Existe uma associação positiva entre o nível de atendimento e o nível de satisfação geral.

H5: Existe uma associação positiva entre o nível de comunicação e o nível de satisfação geral.

H6: Existe uma associação positiva entre o nível de comunicação e o nível de confiança geral.

Uma característica dos serviços é a sua heterogeneidade. É por isso uma experiência única para cada cliente, apesar de muitos procedimentos nas organizações estarem padronizados (Dantas, 2013). A customização consiste em usar a informação que se possui dos clientes para perceber o que necessitam e oferecer um serviço personalizado (Peppers & Rogers, 2017). Pretende-se analisar se a customização influencia a satisfação dos tutores e se a satisfação e a confiança estão relacionadas entre si. Desta forma, formulámos as seguintes hipóteses de investigação:

H7: Existe uma associação positiva entre o nível de experiência e o nível de satisfação geral.

H8: Existe uma associação positiva entre o nível de satisfação geral e o nível de confiança geral.

A lealdade está descrita como a intenção de um cliente de repetir o comportamento de consumo numa organização, desta forma, é o foco das estratégias de marketing relacional (Gustafsson & Johnson, 2002). A lealdade comportamental é expressa como o valor gasto com o animal enquanto a lealdade atitudinal é a vontade de visitar o CAMV no futuro (Buttle & Maklan, 2015). Vai-se perceber se os clientes mais confiantes com os serviços do CAMV se traduzem nos mais leais à organização e comparar os dois tipos de lealdade. Desta forma, formulámos as seguintes hipóteses de investigação

H9: Existe uma associação positiva entre o nível de confiança geral e o nível de lealdade.

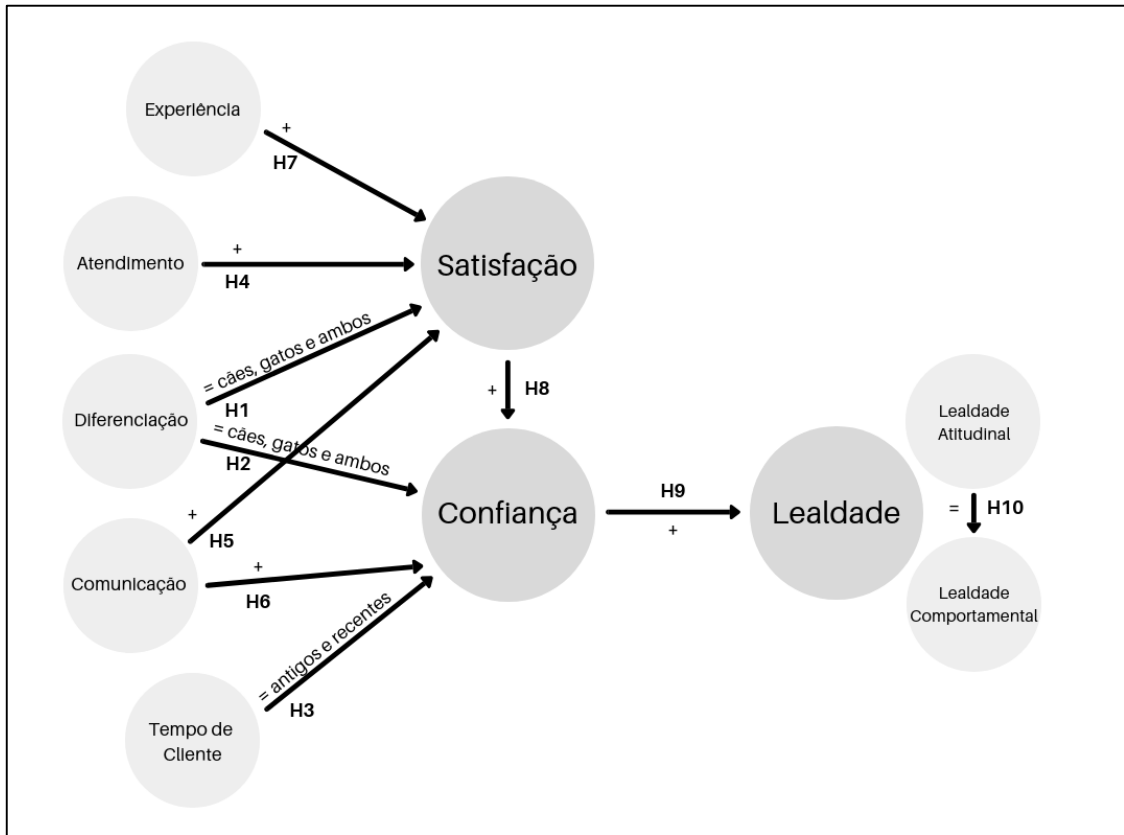
H10: A lealdade comportamental é igual à lealdade atitudinal.

5.6 Modelo de investigação

A investigação pretende determinar quais são os precursores da satisfação e confiança e se a satisfação e a confiança influenciam positivamente a lealdade dos tutores. Se os CAMV tiverem noção de quais são os fatores que levam à lealdade dos seus clientes, poderão desenvolver estratégias e adotar técnicas de marketing para potenciar a retenção dos clientes de uma forma duradoura, acrescentando valor para a organização e para os clientes. Por isso, os resultados obtidos irão permitir a averiguação da pertinência da implementação de um programa de CRM como estratégia de marketing relacional nas clínicas veterinárias.

Investigaram-se os precursores da satisfação e confiança em cada uma das fase-chave da criação de experiências e relacionamentos com os clientes segundo Peppers e Rogers (2017). Optou-se assim porque no futuro é possível de implementar um CRM que atue em cada uma das fases-chave da gestão dos relacionamentos. Na fase de diferenciação, analisou-se grupos de clientes de acordo com o tempo de frequência e o tipo de animal. Na fase de interação, analisou-se o atendimento e a comunicação do CAMV. E na fase de customização, analisou-se as experiências individuais dos tutores. Posteriormente, analisou-se as variáveis-chave dos relacionamentos entre si, a satisfação, confiança e lealdade dos clientes, como está demonstrada na figura 3.

Figura 3 – Modelo de investigação



Fonte: Elaboração própria

Capítulo 6. Análise de Resultados

Após caracterizar o CAMV em estudo e a população da investigação, realiza-se a análise descrita da amostra e, posteriormente, a análise inferencial com os testes feitos para averiguar as hipóteses de investigação. Por fim, é feita a discussão dos resultados obtidos e o impacto que têm nos objetivos da investigação.

6.1 Caracterização do Marketing Relacional do CAMV

As atividades de marketing relacional que a Clínica Veterinária Planeta Animal desenvolve estão discriminadas de acordo com as fases-chave da gestão dos relacionamentos (Peppers & Rogers, 2017):

- Identificação dos clientes. Existe uma base de dados que contém os dados demográficos e comportamentais dos clientes e os dados dos seus animais de companhia de acordo com as suas características como, p.e., a espécie, género, idade e comportamento. A recolha de informação sobre os tutores e seus animais é feita essencialmente através de contacto direto;
- Diferenciação dos clientes. Apesar de se ter a informação necessária para a diferenciação e categorização por tipos de clientes, ela não existe. Contudo a organização tem um perfil ideal de visitas do animal ao CAMV onde estão incluídas 4 desparasitações anuais, 1 consulta de vacinação anual, 1 consulta normal por ano e um *check-up* anual, perfazendo 4 visitas por ano ao CAMV;
- Interação com os clientes. É feita através do contacto presencial, SMS, correio eletrónico e telefone. O contacto presencial é utilizado pelos clientes na obtenção de produtos e serviços, marcação de consultas, cirurgias e exames e para obter informações; o SMS é usado pelo CAMV para aviso de

vacina, consulta, desparasitação, cirurgia, exames e produtos que tenham sido encomendados; o correio eletrónico é utilizado essencialmente por potenciais clientes para obter informações e é utilizado pelo CAMV para envio da *newsletter* mensal; o telefone é ferramenta mais utilizada, a seguir ao contacto presencial, para interagir com os tutores de animais de companhia, seja para os clientes obterem informação, marcação de consultas ou entrarem em contacto com a equipa médica. Atualmente a Clínica Veterinária Planeta Animal não tem nenhuma rede social ativa, apenas tem o seu *website* corporativo ativo. As várias formas de interação com os clientes permitem que haja várias fontes de recolha de informação. Informação esta que não é agrupada pelos colaboradores do CAMV num local único.

- Customização. A personalização a cada tutor reflete-se no seu atendimento seja por que canal for. Os colaboradores, através da sua experiência, conhecem os tutores, os seus animais e o histórico de visitas o que permite efetuar um atendimento personalizado. Em relação ao plano de pagamentos, também é possível personalizar as possibilidades de pagamento de acordo com o tipo de cliente.

A Clínica Veterinária Planeta Animal desenvolveu várias ações pontuais para aumentar o seu leque de serviços a oferecer ao cliente, como as aulas de socialização para cachorros, formações para os tutores e encontros entre tutores e o CAMV.

Atualmente, o CAMV tem um cartão de fidelidade nos serviços de banhos e tosquias e realiza regularmente promoções de alimentos e brinquedos.

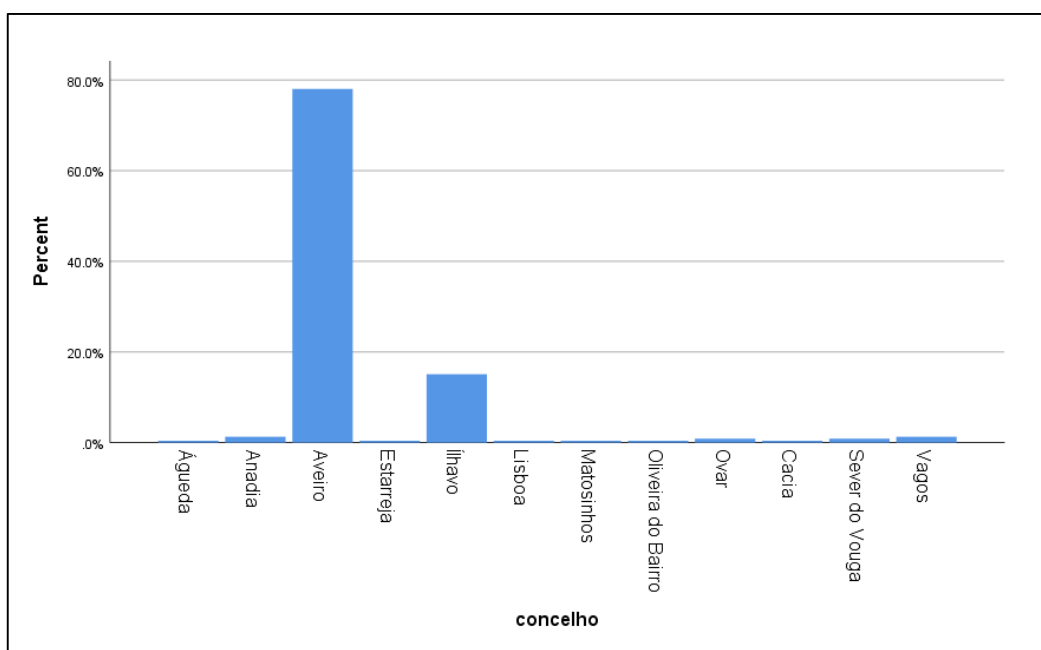
Todas as fases-chave da gestão dos relacionamentos são geridas pelos vários colaboradores do CAMV, individualmente e sem apoio de tecnologias de informação.

6.2 Caracterização da amostra

A amostra recolhida foi constituída por 232 indivíduos e equivale a 11,53% dos clientes ativos da Clínica Veterinária Planeta Animal. Têm idades compreendidas entre os 20 e os 82 anos ($M=46,17$; $MO=58$), dos quais 182 foram mulheres. Em termos de localização, a maioria referiu morar no concelho de Aveiro (78%) e 15,1% no concelho de Ílhavo, conforme a figura 4 demonstra. O número de animais de companhia foi em média 3,17 ($DP=3,75$), contudo a moda, a resposta mais frequente, é de 1 animal que é o equivalente a 38,8% dos inquiridos (fig.5).

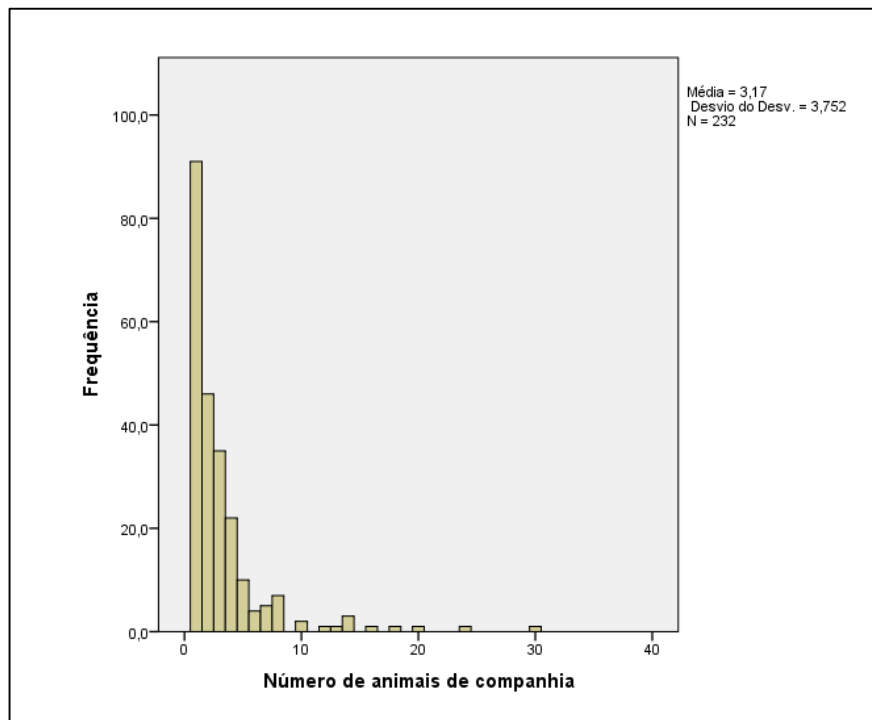
Através dos dados recolhidos através do *software* de gestão Marvet[®], de 2016 a 2018 o número de clientes perdidos (656) ultrapassa os novos clientes (540). Esta diferença pode não se fazer notar na prática clínica devido ao número de clientes recuperados (1067), que estavam dados como perdidos em 2016 e voltaram ao CAMV este ano.

Figura 4 – Local de residência (concelho) dos clientes do CAMV



Fonte: *Software* SPSS[®] versão 24.0.

Figura 5 – Número de animais de companhia dos clientes do CAMV



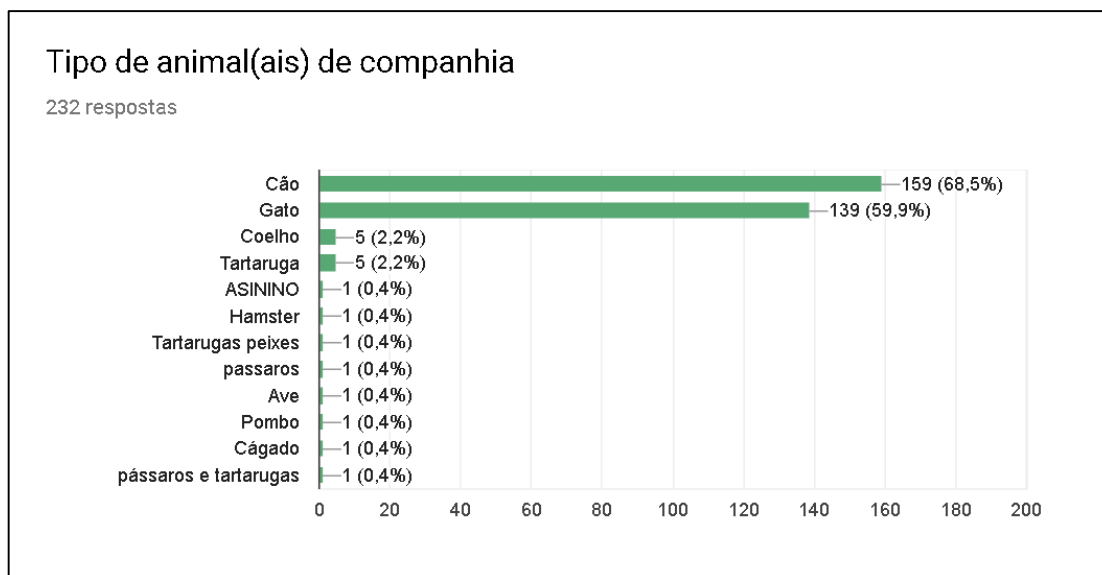
Fonte: *Software Spss*®

6.3 Análise descritiva

A construção do questionário teve como principal objetivo recolher dados sobre a experiência dos tutores de animais de companhia que permitam responder às questões de investigação. Paralelamente, o questionário pretendeu aferir sobre como os clientes descobriram o CAMV e o que os faz preferir a Clínica Veterinária Planeta Animal, uma vez que são fatores importantes quando se determinar uma estratégia de marketing. Por fim, foi solicitada a opinião dos tutores com o intuito de eles sentirem que a sua opinião e experiência é muito importante para o CAMV, apesar de ser um questionário com fins educativos. As questões-chave do questionário utilizadas para testar as hipóteses de investigação são:

- Questão 8: Tipo de animal (ais) de companhia. Esta variável, como demonstra a figura 6, é utilizada para perceber se o nível de satisfação e confiança geral é igual nos tutores de cães, gatos e ambos;

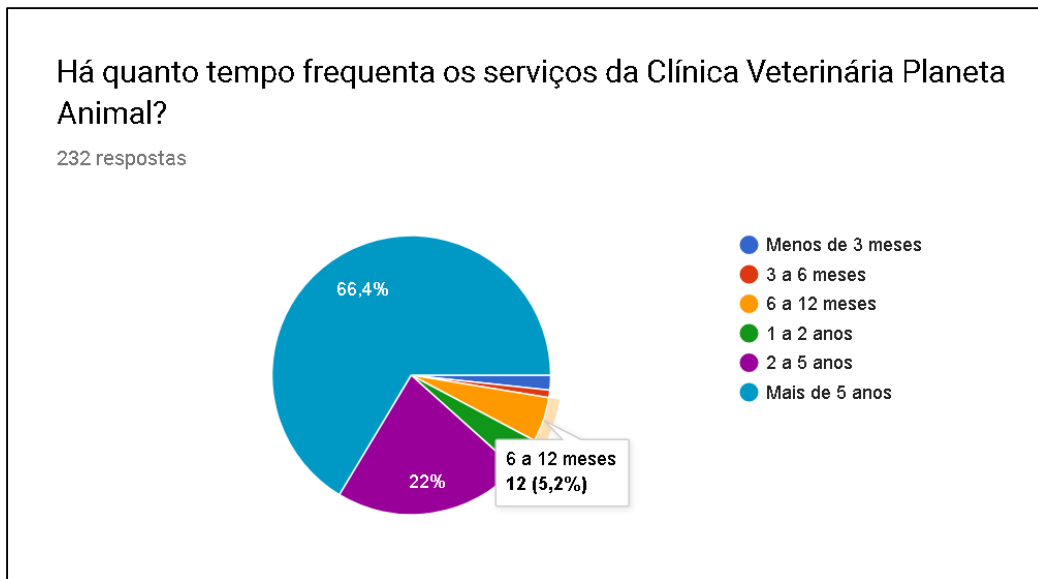
Figura 6 – Tipo de animal (ais) de companhia do CAMV



Fonte: Google® Forms

- Questão 13: Há quanto tempo frequenta os serviços da Clínica Veterinária Planeta Animal? Esta variável, como demonstra na figura 7, ao permitir diferenciar os clientes recentes dos antigos, é utilizada para perceber se o nível de confiança geral é igual entre ambos;

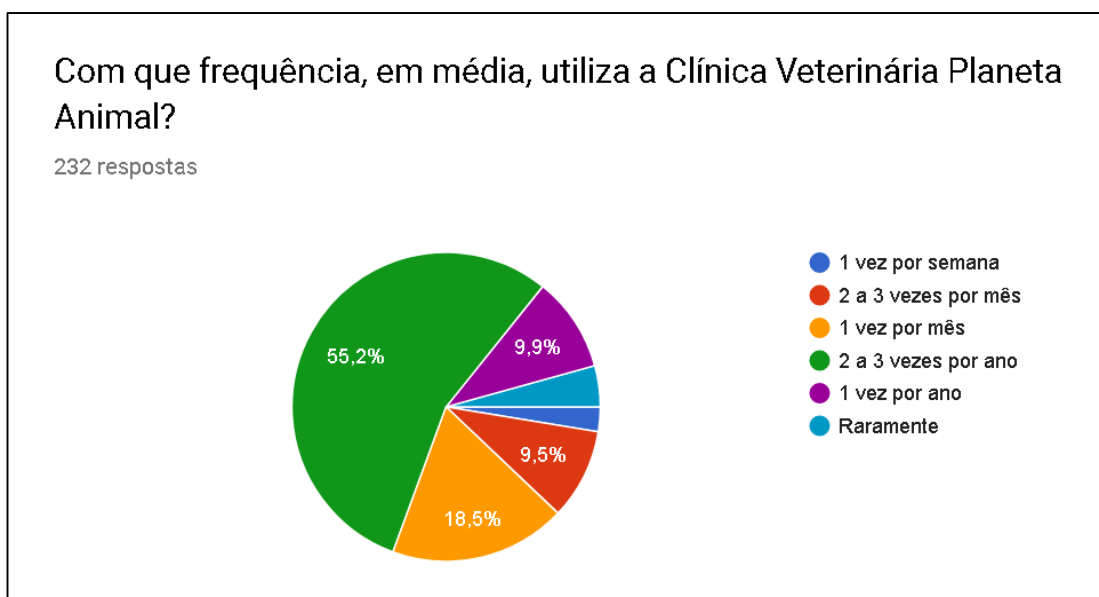
Figura 7 – Tempo de frequência de utilização do CAMV



Fonte: Google® Forms

- Questão 14: Com que frequência, em média, utiliza a Clínica Veterinária Planeta Animal? Esta variável, como demonstra na figura 8, é uma forma de medir a lealdade comportamental dos clientes. Será utilizada para avaliar se é igual à lealdade atitudinal;

Figura 8 – Frequência de utilização do CAMV



Fonte: Google® Forms

- Questão 16: Classifique as seguintes afirmações relativas ao atendimento da Clínica Veterinária Planeta Animal. Através da escala de Likert usada para as respostas, foi criado um nível de atendimento através da média dos itens correspondentes por cada indivíduo. Esta variável é utilizada, para perceber se influencia positivamente o nível de satisfação geral;

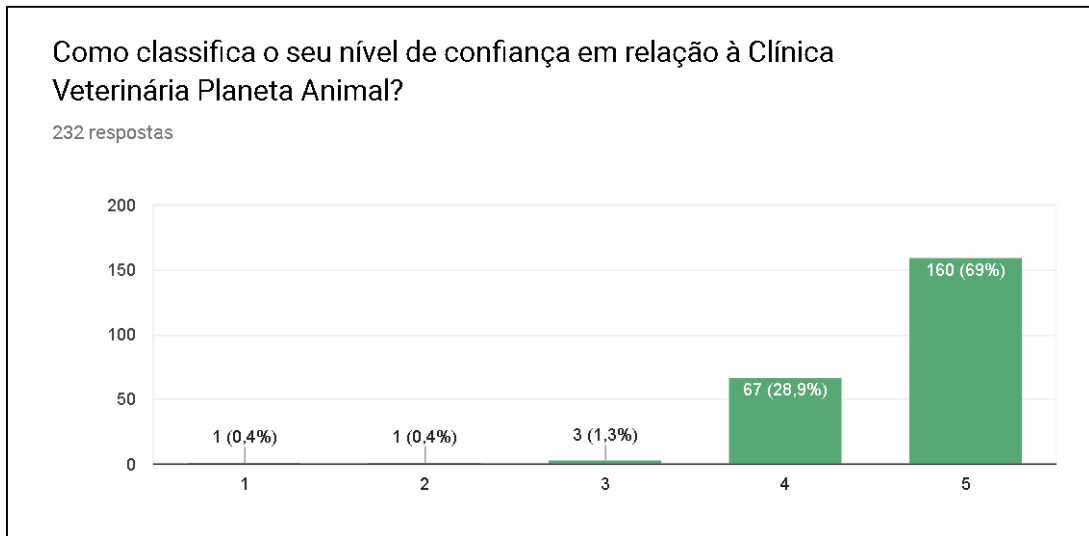
- Questão 17: Classifique as seguintes afirmações relativas à comunicação da Clínica Veterinária Planeta Animal. Através da escala de Likert usada para as respostas, foi criado um nível de comunicação através da média dos itens correspondentes por cada indivíduo. Esta variável é utilizada para perceber se influencia positivamente o nível de satisfação geral e o nível de confiança geral;

- Questão 18: Classifique as seguintes afirmações relativas à sua experiência com os produtos/serviços disponibilizados pela Clínica Veterinária Planeta Animal. Através da escala de Likert usada para as respostas, foi criado um nível de experiência através da média dos itens correspondentes por cada indivíduo. Esta variável é utilizada para perceber se influencia positivamente o nível de satisfação geral;

- Questão 22a: Vai voltar a visitar a Clínica no futuro? Esta variável é uma forma de medir a lealdade atitudinal dos clientes. É utilizada para avaliar se é igual à lealdade comportamental e para avaliar se valores superiores de confiança levam a valores mais elevados de lealdade atitudinal;

- Questão 24: Como classifica o seu nível de confiança em relação à Clínica Veterinária Planeta Animal? Esta variável, como demonstra a figura 9, é utilizada para perceber se a experiência que os tutores de animais de companhia têm com a Clínica Veterinária Planeta Animal influencia a sua percepção de confiança, se existe uma correlação entre o nível de confiança e o nível de satisfação e, por fim, saber se valores mais elevados de confiança levam a uma maior lealdade dos clientes;

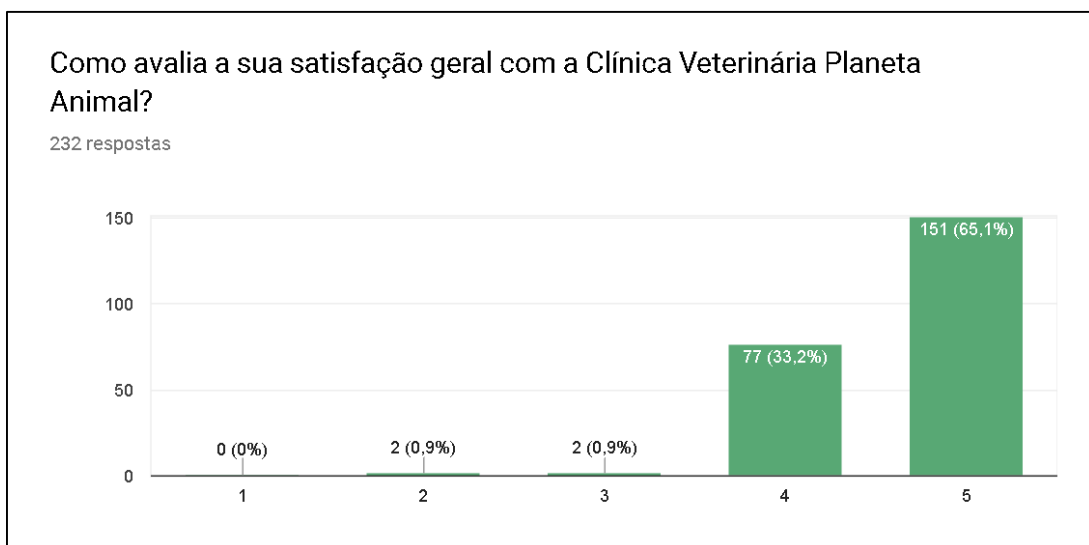
Figura 9 – Nível de confiança em relação ao CAMV



Fonte: Google® Forms

- Questão 26: Como avalia a sua satisfação geral com a Clínica Veterinária Planeta Animal? Esta variável, como está na figura 10, é utilizada para perceber se o atendimento, comunicação e experiência que os tutores de animais de companhia têm com a Clínica Veterinária Planeta Animal influencia a sua perceção de satisfação e se existe uma correlação entre o nível de satisfação e o nível de confiança.

Figura 10 – Nível de satisfação geral em relação ao CAMV



Fonte: Google® Forms

Outras questões, que não estão diretamente relacionadas com as questões de investigação, mostram-se úteis para ajudar a determinar uma estratégia de marketing para a Clínica Veterinária Planeta Animal:

- Questão 11: Como descobriu a Clínica Veterinária Planeta Animal? Ao saber quais são as principais formas de aquisição de novos clientes, pode-se apostar em estratégias que aumentem o número de novos clientes. 63,4% dos inquiridos descobriu o CAMV através de um amigo/familiar, mostrando que o WOM é o maior promotor de novos clientes.

- Questão 12: Que motivo (s) o levou a preferir os serviços da Clínica Veterinária Planeta Animal? Ao saber quais os motivos que levam os tutores a preferir a Clínica veterinária Planeta Animal em detrimento de outro CAMV da região, o objetivo da organização passa por potenciar e promover os seus melhores ativos que são os seus médicos veterinários, a restante equipa e a qualidade no atendimento.

As sugestões que os clientes deixaram são interessantes e podem ser utilizadas para melhorar os procedimentos atuais bem como desenvolver novos serviços, como p.e.:

- “Aumento do espaço físico”;
- “Marcação de visitas *online*”;
- “Horário de atendimento alargado e diferenciado para cães e gatos”;
- “Ter um rececionista fixo”;
- “Mais do que um médico veterinário no atendimento aos animais para reduzir o tempo de espera”;
- “Acompanhamento diferenciado para tutores e animais com doenças crónicas”;
- “Planos de saúde com um valor anual fixo que incluía os procedimentos de rotina e consultas”;
- “Hotel animal”.

Demonstrou-se que os questionários de satisfação são uma ferramenta extremamente útil para diferenciar os clientes, para perceber o que se está a fazer bem e o que é possível melhorar.

6.4 Análise inferencial

Nos módulos da identificação dos tutores e a sua caracterização enquanto clientes, foi possível recolher muita informação para poder agrupar os clientes por características. Sejam elas por localização, tipo de animal, pelos motivos por que visitam o CAMV ou pela sua frequência de visitas. Para aferir se a satisfação e a confiança é igual nos tutores de cães, gatos ou ambos e se ser cliente mais antigo leva a uma maior confiança no CAMV dos clientes mais recentes.

Ao nível de satisfação geral, o teste de Kruskal-Wallis não permitiu diferenciar os três tipos de animais de companhia (cão, gato ou ambos), com um valor p inferior a 5% ($p=0,626$; $H=0,937$) (**H1**).

Ao comparar o nível de confiança médio entre os diferentes tipos de animais de companhia (cão, gato e ambos), o teste de Kruskal-Wallis obteve um valor $p=0,836$ ($H=0,358$), o que, a um nível de significância de 5%, não é suficiente para concluir que existem diferenças no nível de satisfação geral entre os três grupos (**H2**).

O mesmo sucedeu ao comparar o tempo de frequência dos serviços da clínica (menos de 6 meses, 6-12 meses, 1-2 anos, 2-5 anos e mais de 5 anos), com um valor $p=0,383$ ($F=4,18$). Assim não há evidências estatísticas de que o nível de confiança seja diferente entre os clientes mais antigos e os mais recentes (**H3**).

Ao nível da interação com os clientes utilizaram-se as respostas às experiências que os tutores tiveram com o CAMV no último ano para avaliar quais poderão ser os percursos da satisfação e confiança. Assim, efetuaram-se análises de correlação para os níveis de atendimento e comunicação, usando o coeficiente de correlação de Spearman.

Na satisfação geral com o CAMV obteve-se uma correlação positiva moderada significativa em ambos os níveis, como está evidenciada na tabela 6. O facto de a correlação ser positiva indica que há evidências estatísticas para concluir que um melhor atendimento e comunicação se associam em média a um maior nível de satisfação (**H4** e **H5**).

Tabela 6 – Correlações de Spearman do grau de satisfação; *p<0,05

	Coeficiente de Correlação R_s	Valor p
Nível de atendimento (H4)	0,511	<0,001 *
Nível de comunicação (H5)	0,519	<0,001 *

Fonte: *Software* SPSS® versão 24.0.

Para testar se existe uma associação linear entre a confiança e o nível de comunicação, calculou-se também R_s de Spearman, obtendo-se o valor 0,517 ($p < 0,001$). Isto valida estatisticamente a existência de uma associação positiva moderada, ou seja, um maior nível de comunicação será um precursor de uma maior confiança média (**H6**).

Com o intuito de analisar se a personalização do serviço e a confiança depositada nos profissionais terá influência na satisfação geral, testou-se o grau de associação desta com o nível de experiência e o nível de confiança. Para o primeiro caso, obteve-se uma associação positiva moderada, mas

significativa ($R=0,511$; $p<0,001$), o que traduz que melhores experiências estão associadas a aumentos na satisfação (H7).

Já para o nível de confiança obteve-se um coeficiente de correlação positivo bastante elevado: $0,786$ ($p<0,001$), o que traduz uma correlação forte (Pestana & Gagueiro, 2008) associando valores elevados do nível de confiança e uma maior satisfação geral (H8).

Por fim, encontrou-se uma associação positiva significativa entre a intenção de visitar a clínica no futuro, sendo descrita como a lealdade atitudinal (Buttle & Maklan, 2015) e o nível de confiança ($R=0,529$; $p<0,001$), o mesmo acontecendo para a satisfação geral ($R=0,526$; $p<0,001$), a perceção do valor dos serviços ($R=0,340$; $p<0,001$) e a noção de qualidade superior aos serviços ($R=0,324$; $p<0,001$), permitindo inferir que a confiança e a satisfação e a perceção do valor e qualidade, poderão ser percursores da lealdade (H9), como está na descrita na tabela 7.

Tabela 7 – Correlações de Spearman para a intenção de voltar à clínica; * $p<0,05$

	Coeficiente de Correlação R_s	Valor p
Nível de confiança	0,529	<0,001 *
Nível de satisfação	0,526	<0,001 *
Valor dos serviços	0,340	<0,001 *

Fonte: Software SPSS® versão 24.0.

A análise de correlação de Spearman entre o nível de confiança e o grau de compromisso, dado pela questão “Se voltar a precisar de serviços médico-veterinários no futuro, vou considerar a Clínica como 1ª escolha?”, resultou num coeficiente $0,594$ ($p<0,001$). Sendo um coeficiente positivo moderado

que é significativo, isto significa que existem evidências de que maiores graus de compromisso.

Para avaliar uma possível associação entre a lealdade atitudinal e comportamental, realizou-se um teste de Kruskal-Wallis para comparação da resposta à questão “Vai voltar a visitar a clínica no futuro?” e o valor médio gasto com os animais de companhia por ano, em euros conforme tabela 8 e figura 11 abaixo.

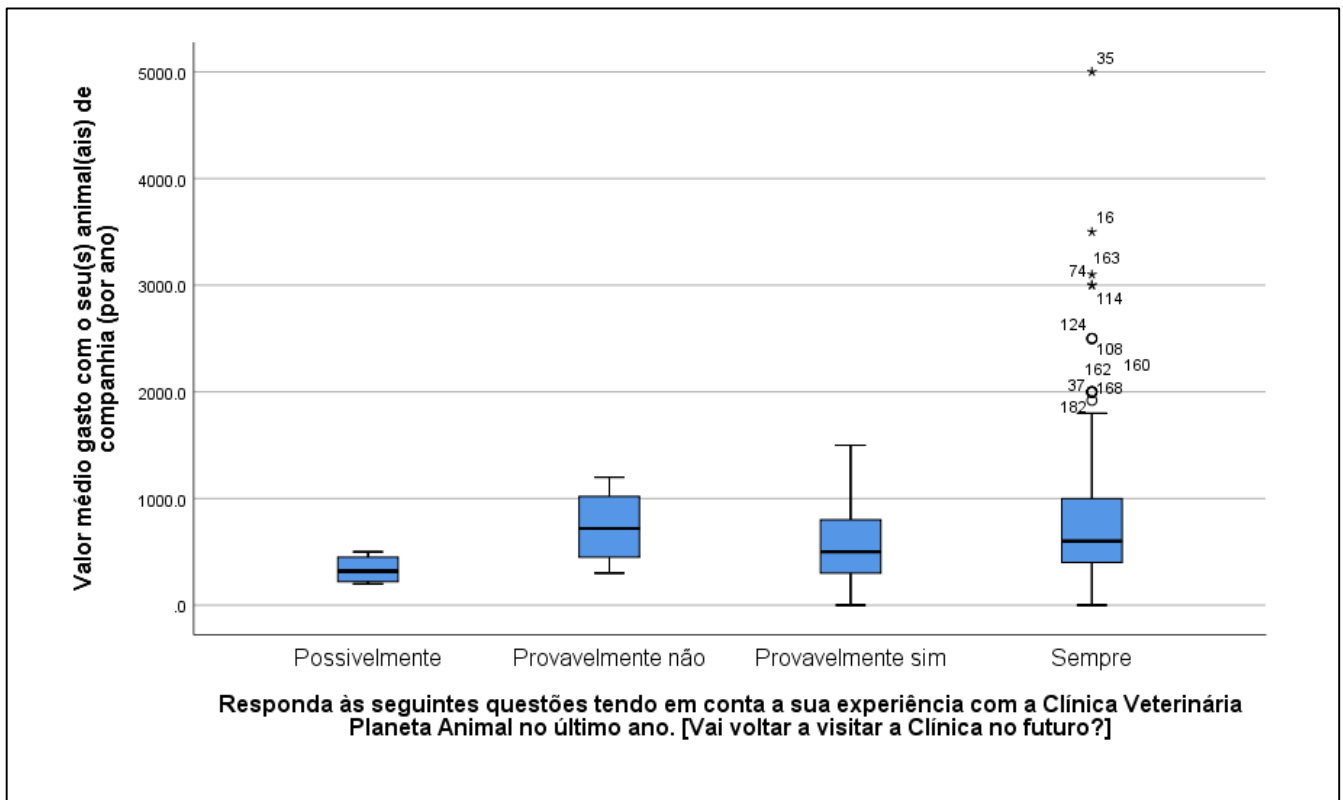
Tabela 8 – Estatísticas descritivas dos gastos anuais com animais de companhia

	Média (€)	Desvio-padrão
Possivelmente (N=4)	335,00	139,88
Provavelmente não (N=4)	735,00	380,66
Provavelmente sim (N=53)	543,89	331,08
Sempre (N=171)	711,36	720,97

Fonte: *Software* SPSS® versão 24.0.

No teste obteve-se um valor $p=0,021$ ($H=9,77$), o que permite concluir que a média das ordenações do valor gasto por ano com animais de companhia difere consoante o tipo de lealdade atitudinal (**H10**). Ao analisar quais os grupos responsáveis pelas diferenças encontradas, os testes de comparações múltiplas permitiram encontrá-las entre os grupos “Possivelmente” e “Sempre” ($p=0,04$) e entre os grupos “Provavelmente sim” e “Sempre” ($p=0,015$).

Figura 11 – Distribuição dos gastos anuais



Fonte: *Software* SPSS® versão 24.0.

De uma forma resumida, os resultados obtidos às hipóteses formuladas estão descritos na figura 12. Ao nível da diferenciação dos clientes e sua satisfação e confiança conclui-se que não houve diferenças entre os seus resultados, logo, as hipóteses estão rejeitadas. Ao nível da interação e customização dos clientes com o CAMV, as hipóteses formuladas não foram rejeitadas. Ao nível da lealdade dos clientes, confirmou-se que a confiança influencia positivamente a lealdade, não se rejeitando assim a hipótese, enquanto ao comparar a lealdade atitudinal com a comportamental verificou-se diferenças, rejeitando desta forma a última hipótese testada.

Figura 12 – Resultados das hipóteses

Diferenciação dos clientes	
H1: O nível de satisfação geral é igual entre os tutores de cães, tutores de gatos e ambos	Rejeitada
H2: O nível de confiança geral é igual entre os tutores de cães, tutores de gatos e ambos	Rejeitada
H3: O nível de confiança geral é igual entre os tutores de animais mais antigos e mais recentes	Rejeitada
Interação com os clientes	
H4: Existe uma associação positiva entre o nível de atendimento e o nível de satisfação geral.	Não Rejeitada
H5: Existe uma associação positiva entre o nível de comunicação e o nível de satisfação geral.	Não Rejeitada
H6: Existe uma associação positiva entre o nível de comunicação e o nível de confiança geral.	Não Rejeitada
Customização dos clientes	
H7: Existe uma associação positiva entre o nível de experiência e o nível de satisfação geral.	Não Rejeitada
H8: Existe uma associação positiva entre o nível de satisfação geral e o nível de confiança geral.	Não Rejeitada
Lealdade dos clientes	
H9: Existe uma associação positiva entre o nível de confiança geral e o nível de lealdade.	Não Rejeitada
H10: A lealdade comportamental é igual à lealdade atitudinal.	Rejeitada

Fonte: Elaboração própria

A maioria dos resultados encontrados às questões de investigação são semelhantes aos presentes na revisão da literatura. Ao setor da veterinária pode-se implementar estratégias de marketing relacional e esperar resultados idênticos aos encontrados em outros setores já estudados.

6.5 Discussão de resultados

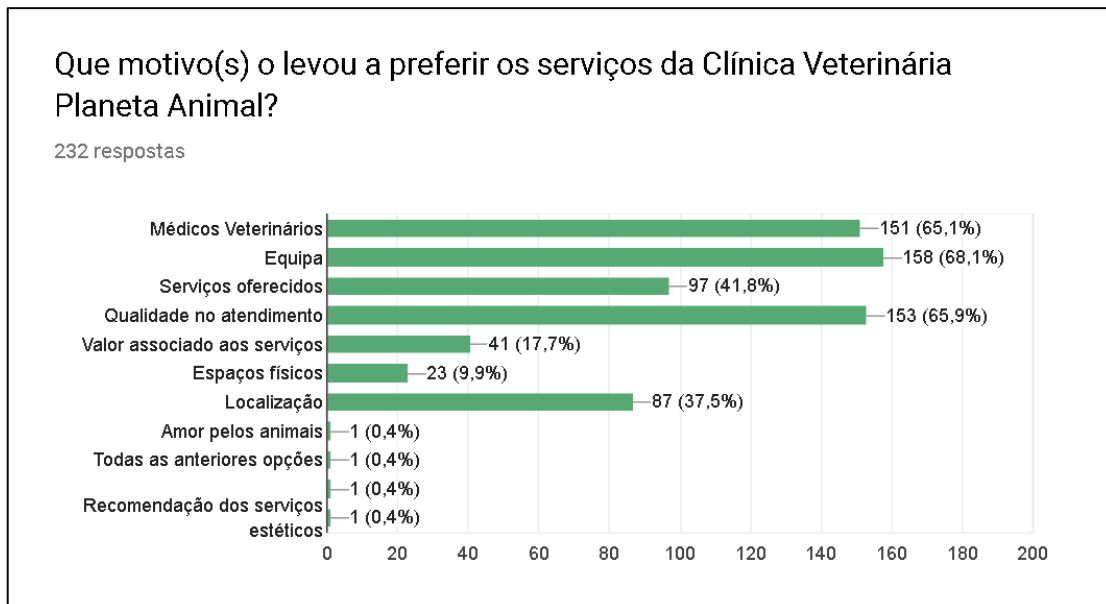
O presente estudo teve como principal objetivo analisar quais poderão ser os percursos da satisfação, confiança e lealdade nos clientes da Clínica Veterinária Planeta Animal, a fim de averiguar a pertinência da implementação de um sistema de CRM.

Para tal, as análises centram-se nas diferentes fases-chave da gestão dos relacionamentos (Peppers & Rogers, 2017): a compreensão dos clientes e as suas necessidades (identificação e diferenciação) e a experiência dos clientes com a organização (interação e customização).

Para uma organização se relacionar com os seus clientes, em primeiro lugar deve conhecê-los. Depois, de acordo com as suas características, deve agrupá-los para poder desenvolver atividades relevantes que permitam a criação de valor para a organização e clientes (Fournier & Avery, 2011). Na diferenciação dos clientes da Clínica Veterinária Planeta Animal, não se detetam diferenças significativas em termos de satisfação, confiança, entre os tutores de cães, gatos ou de ambos. Assim os grupos consideram-se homogéneos, o que significa que o tipo de animal de companhia não será um fator confundidor da análise. Os resultados encontrados são semelhantes aos de Lee (2006), que afirmou que o universo de clientes do setor da veterinária é homogéneo. Mas os clientes são diferentes, tal como Gabay et al.(2014) referiu na sua investigação, pelo simples facto dos seus motivos de visitar o CAMV serem diferentes. Nesta investigação, os motivos para os tutores de animais de companhia visitarem o CAMV também variaram, conforme figura 13 abaixo mencionada. Portanto, agrupá-los de acordo com o tipo de animal pode não se justificar mas há mais possibilidades, como, p.e., por género (dados demográficos), por frequência de utilização (dados comportamentais) ou pelas suas opiniões relativas a serviços oferecidos pelo CAMV que lhes

interessa (dados relacionados com atitudes e opiniões), como referem Peppers e Rogers (2017).

Figura 13 – Motivos de visita dos tutores de animais de companhia ao CAMV



Fonte: Google® Forms

O mesmo sucedeu no tempo de frequência da clínica, demonstrando que não é um fator diferenciador do nível de confiança. Este resultado contraria a afirmação de Buttle e Maklan (2015), uma vez que os clientes recentes sentem o mesmo nível de confiança que os clientes antigos.

Ao nível da interação dos clientes com a clínica, a comunicação surgiu como um grande promotor da satisfação e confiança, comprovando a afirmação de Morgan e Hunt (1994), sendo que a implementação de um mecanismo que permita uma comunicação mais estreita com o cliente poderá efetivamente traduzir-se numa maior satisfação e confiança com o CAMV. Sabendo que a interação com os clientes pode ser feita por vários canais, torna-se essencial ter uma ferramenta que permita armazenar todo o feedback gerado com a interação da organização com o cliente (Peppers & Rogers, 2017).

Também se verificou que um melhor atendimento está associado a um maior sentimento de satisfação com os serviços. Este resultado explica-se porque as relações desenvolvem-se com a interação segundo os autores Peppers e Rogers (2017).

Na customização, o atendimento personalizado e adequado às necessidades do tutor provou ser um fator que promove a satisfação geral com o CAMV, o mesmo sucedendo com a confiança, de forma mais acentuada. O CRM, ao nível da automatização das vendas, marketing e serviços, poderia ser de grande utilidade para que o atendimento personalizado fosse uma constante, com qualquer funcionário a ter acesso a toda a informação relevante sobre o tutor, de modo a melhorar a sua experiência no CAMV e, como está provado nesta investigação, a sua satisfação (Buttle & Maklan, 2015).

Ao nível da lealdade, as correlações efetuadas permitiram verificar que, de uma forma moderada, a confiança e satisfação são percursos da lealdade, bem como a adequação do valor pago pelos serviços e a perceção da qualidade dos mesmos. Os resultados vão ao encontro do que foi abordado na revisão da literatura. Payne e Frow (2013) afirmaram que a satisfação é um indicador da lealdade dos clientes. Os percursos da lealdade devem ser integrados e avaliados em simultâneo, pois só desta forma, se consegue determinar qual a lealdade exata dos clientes (Palmatier, 2008). O objetivo do marketing relacional consiste em criar valor aos seus clientes a longo prazo. É a perceção desse valor e da qualidade do serviço pelos clientes que leva à sua lealdade (Frow & Payne, 2009). A perceção de valor não se reflete unicamente nos preços mas também nos serviços/produtos adicionais que se podem juntar ao serviço base. É essencial avaliar as perceções sobre a qualidade do serviço com regularidade (Lovelock et al., 2011). Também se conclui que uma maior confiança está moderadamente associada a um maior compromisso por parte do cliente, considerando a clínica como 1ª opção para os cuidados

médicos do seu animal de companhia. Este resultado indica que, ao estarem presentes em simultâneo, vão promover a eficácia, eficiência e produtividade das organizações como defendem os autores Morgan e Hunt (1994).

Em termos da lealdade atitudinal, traduzida pela intenção de voltar a visitar o CAMV, detetaram-se diferenças significativas com a lealdade comportamental, avaliada pelos valores médios gastos com o animal de companhia, incluindo alimentação e todo o tipo de cuidados médicos e estéticos, bem como brinquedos (entre outros). Corroborando Buttle e Maklan (2015) para as diferenças que existem entre os tipos de lealdade. Análises posteriores permitiram identificar que o grupo responsável pelas diferenças encontradas, com maiores gastos anuais, corresponde ao grupo de clientes que pretendem voltar à clínica sem qualquer dúvida (“Sempre”), que difere significativamente daqueles que apenas consideram essa possibilidade (“Possivelmente sim” e “Possivelmente”). Apesar de ser expectável diferenciar os clientes que não pensam reutilizar os serviços da clínica, a dimensão deste grupo (N=4) poderá não ser suficiente para detetar este efeito. O CRM, cujo objetivo é obter a lealdade dos clientes (Xu et al., 2002), é uma ferramenta válida para melhorar os resultados da lealdade pois permite implementar estratégias personalizadas de uma forma automatizada. E posteriormente avalia se essas estratégias de marketing estão a aumentar a lealdade dos clientes (Buttle & Maklan, 2015).

Capítulo 7. Conclusão

O objetivo principal deste projeto de mestrado foi perceber quais as vantagens da adoção de uma ferramenta tecnológica de gestão dos relacionamentos nos CAMV. Ao determinar os percursos da satisfação e lealdade, é possível analisar se estes percursos podem ser otimizados através de uma ferramenta tecnológica.

Neste capítulo estão reunidas as considerações finais face aos resultados obtidos e objetivos da investigação, os contributos para o setor da veterinária e em particular para o CAMV estudado. Por fim, estão descritas as limitações encontradas e as sugestões para investigações futuras na área do marketing relacional em Medicina Veterinária.

7.1 Considerações finais

Os resultados obtidos permitem tirar ilações sobre a aplicabilidade de uma ferramenta tecnológica para gerir os relacionamentos dos tutores de animais de companhia com o CAMV. Para isso testaram-se hipóteses para determinar a influência da diferenciação, interação e customização dos clientes na sua satisfação e quais são os percursos da satisfação, confiança e lealdade.

Ao diferenciar os clientes pelo tipo de animal e pelo tempo que visitam o CAMV, não houve evidências para concluir que existam diferenças ao nível da satisfação. Mas os clientes têm necessidades diferentes e, de acordo com as suas características e frequência de utilização, é possível personalizar a relação que o CAMV desenvolve com cada segmento, bem como a comunicação, canais utilizados e campanhas desenvolvidas com o objetivo de criar valor para quem recebe.

Provou-se que um melhor atendimento, comunicação e experiência do cliente conduz a uma maior satisfação que, por sua vez, gera maior confiança depositada no CAMV. Níveis elevados de confiança levam a maiores níveis de lealdade dos tutores. Ao serem identificados os percursos da lealdade, os CAMV devem concentrar os esforços para que o atendimento, a comunicação e a experiência dos clientes seja otimizada.

Desta forma, a relação que se construir com os clientes identificados, através da diferenciação, interação e customização levará a uma percepção de valor superior por parte dos clientes do CAMV. Para as relações serem duradouras, necessitam de ser personalizadas, consistentes e frequentes. Um sistema de CRM irá permitir a otimização dos relacionamentos, através do desenvolvimento de uma estratégia relacional para cada segmento, automatização de processos essenciais ao relacionamento entre o tutor e o CAMV, e na transformação dos dados recolhidos sobre os clientes em informação valiosa sobre os mesmos para que o CAMV consiga satisfazê-los e assim obter a sua lealdade.

A implementação de tecnologias de informação como o CRM traz enormes benefícios aos CAMV. O principal benefício é a otimização das relações criadas pela organização fora das suas instalações. Mas para que a implementação de um CRM seja bem-sucedida, primeiro tem de haver uma mudança de foco da gestão para o cliente, planeamento das estratégias a executar e ter os recursos necessários para a implementação como são os funcionários capacitados e as infraestruturas adequadas.

7.2 Contributos teóricos

As relações altamente complexas que hoje se vivem entre os clientes e as organizações, juntamente com a multiplicação das escolhas que hoje têm,

são o ponto de partida para esta investigação compreender o porquê dos clientes optarem por uma organização em detrimento de outra análoga.

A revisão de literatura demonstrou que o marketing relacional consiste na gestão estratégica dos relacionamentos cujo objetivo é obter melhores níveis de satisfação dos clientes (Alrubaiee & Al-Nazer, 2010). Devido às novas exigências dos mercados e às novas tecnologias, esta gestão é mais complexa (Peppers & Rogers, 2017). O CRM permite que os relacionamentos sejam otimizados e, desta forma, serem a vantagem competitiva das organizações.

O setor da veterinária tem muito a ganhar com a implementação tecnológica de estratégias de marketing relacional, por ser um dos serviços que tem um nível de interação mais profundo entre os CAMV e os clientes (tutores de animais) pelos serviços que são oferecidos: saúde e bem-estar dos animais de companhia.

7.3 Contributos práticos

Com a investigação a ser realizada sobre o setor da veterinária e a Clínica Veterinária Planeta Animal a ser tomada com objeto de estudo, é urgente que os CAMV desenvolvam estratégias de marketing. Anualmente, o número de clientes está a diminuir e o número de CAMV está a aumentar. A concorrência, por si só, é suficiente para os gestores repensarem as orientações que as organizações estão a tomar.

Sabendo que o que afasta os tutores de animais de companhia dos CAMV é a parte financeira, a informação recolhida na internet, a falta de compreensão sobre a medicina preventiva e o *stress* que envolve as visitas dos animais de companhia (Volk et al., 2011), devem ser desenvolvidas estratégias de

marketing que trabalhem cada fator de modo a transformá-lo em algo positivo e diferenciador para a organização.

Conhecendo a realidade do setor e os exemplos da literatura, apresentam-se um conjunto de implicações para os gestores dos CAMV que pretendem desenvolver o marketing relacional:

1. O primeiro passo é ao nível organizacional. Em Portugal, os CAMV estão em constante desenvolvimento tecnológico. Com mais equipamentos para dar uma resposta mais rápida e eficaz aos animais. A orientação dos CAMV é, desta forma, para o desenvolvimento do seu serviço. É essencial mudar a orientação para os clientes. Os objetivos da gestão, os processos e as competências dos funcionários têm de ser ajustadas para se alcançar o objetivo global da organização que é a satisfação do cliente;

2. Fazer do marketing parte integrante do CAMV. A literatura mostra que o marketing ainda está a entrar no setor da saúde e mais particularmente na veterinária. É importante que acompanhe a gestão e faça parte do quotidiano das organizações. Num mercado em que diariamente abrem novos CAMV e os serviços oferecidos e tecnologias usadas são idênticos entre si, é vital trabalhar o valor da organização enquanto marca, para que possa ser identificada pelos seus clientes e diferenciada da concorrência. É o papel do marketing informar e educar os tutores de animais de companhia, promover os seus serviços e o que os torna diferentes das outras organizações.

3. Gestão dos relacionamentos com os clientes. Só é possível implementar uma estratégia de marketing relacional se a organização estiver orientada para o cliente. Uma vez que os clientes são o ativo mais valioso da organização, é preciso arranjar estratégias e ferramentas para promover uma relação benéfica e duradoura com os clientes do CAMV de forma regular. Só desta forma, conseguir-se-á aumentar a qualidade do serviço prestado, aumentar a

satisfação dos tutores de animais de companhia, e conseqüentemente, a sua lealdade.

No CAMV estudado, e tendo em consideração as sugestões feitas pelos seus clientes, recomenda-se uma estratégia de marketing que otimize a interação da organização com os clientes, a experiência que adquirem ao relacionar-se com o CAMV e a personalização dos serviços oferecidos aos clientes:

- Desenvolver um projeto de responsabilidade social. A comunicação dos valores da organização permite aos clientes identificarem-se e ligarem-se de uma forma mais profunda ao CAMV (Tudor, 2013);

- Desenvolver um plano de marketing anual que inclua a vertente relacional. É essencial definir os objetivos e como vão ser alcançados. Só desta forma se pode medir e progredir. Este plano deverá ter como objetivo a geração de feedback para potenciar a interação com o cliente e melhorar a sua experiência;

- Implementar os conceitos do marketing relacional em toda a organização e não apenas no atendimento ao cliente. A gestão de *stocks* e a forma como se apresenta e executa os serviços devem ser desenvolvidos com o foco no cliente e na sua satisfação;

- Atualizar e integrar os diferentes canais de comunicação do CAMV com os clientes. No caso do CAMV estudado, existem várias ferramentas que estão subaproveitadas: não tem nenhuma rede social ativa, o *website* está desatualizado, pouco educativo e não é esclarecedor dos serviços que a organização oferece, e as instalações têm muitos pontos de informação que não estão interligados. A utilização das várias ferramentas de comunicação para educar os clientes, de uma forma consistente, deverá ser o objetivo dos CAMV;

- Desenvolver comunidades de clientes. À semelhança do que fazem outras marcas, ao criar comunidades para os clientes abre-se o espaço para

a interação e feedback que não no espaço físico. A credibilidade é reforçada, recolhe-se informação sobre potenciais produtos/serviços e os clientes leais podem ter um tratamento privilegiado;

- Visitas dos tutores. Permitir a marcação *online* de visitas através do website, para potenciar o número de visitas. De igual forma e, para não perder o rasto dos atuais clientes, a remarcação de próxima visita deveria ser obrigatória;

- Desenvolver a área do cliente. Esta área da organização ficará responsável por desenvolver todas as tarefas de apoio às visitas dos clientes, como p.e.: desenvolvimento de inquéritos de satisfação e qualidade dos serviços aos clientes, gestão das suas reclamações com os produtos/serviços, desenvolvimento de programas de recompensas e envio dos avisos de visita (consulta, vacina, cirurgia, exames e desparasitação). Com este departamento, o CAMV poderá oferecer um atendimento mais personalizado para resolver todas as questões dos seus clientes;

- Desenvolver outros serviços que ajudem a aumentar o valor da organização. Com o apoio da equipa médica é possível desenvolver serviços que complementem o seu trabalho com o paciente e o seu tutor, como p.e.: planos de saúde, *check-up* anual, *packs* de sessões de terapia laser e acompanhamento aos pacientes com doenças crónicas e seus tutores. Alguns serviços já foram implementados na organização e, apesar do sucesso, não foram repetidos, como as aulas de socialização para cachorros. Estes serviços adicionais têm como objetivo o aumento do número de visitas dos animais ao CAMV.

Para o desenvolvimento de todas as ferramentas, o CRM revela-se extramente útil no planeamento, na operacionalização e na medição dos resultados. Só assim é possível alcançar todos os clientes de uma forma personalizada.

Devido à complexidade inerente à implementação de um CRM, é importante que os CAMV vão adotando gradualmente estratégias orientadas à efetiva gestão do relacionamento com os clientes. Só assim as organizações ficarão preparadas e capazes de tornar uma ferramenta tecnológica em mais um instrumento vantajoso para criar valor para os seus clientes.

As organizações que se concentrarem no crescimento do seu valor através do crescimento intencional e estratégico do valor da sua base de dados, são aquelas que terão nos seus clientes uma vantagem competitiva sustentável (Peppers & Rogers, 2017). Esta vantagem, através do desenvolvimento do marketing relacional, leva a um aumento do volume de negócios das organizações (Grönroos, 2004). Os CAMV que conseguirem implementar, com ou sem CRM, estão em vantagem em comparação aos CAMV que ainda estão focados no desenvolvimento dos seus serviços.

7.4 Limitações e sugestões de trabalho futuro

Após a realização da investigação e os resultados terem sido devidamente analisados, verificam-se algumas limitações.

Ao analisar o número total de clientes ativos da Clínica Veterinária Planeta Animal, em comparação ao número de clientes que participaram na investigação, percebe-se que se alcançar uma fatia reduzida da população.

O fato de o questionário ter um tempo médio de preenchimento de 9 minutos é um aspeto negativo. Foi possível minimizar isto apenas nos questionários preenchidos em papel. Nos questionários enviados por correio eletrónico, apesar de ter permitido alcançar um número maior de clientes no período de tempo estabelecido, o tempo de preenchimento foi uma limitação para obter mais respostas.

Ainda são escassos os artigos científicos que existem no setor da veterinária sobre o marketing relacional, modelos e implementações. Isto significa que existe muito a explorar e a testar ao nível do marketing relacional nas clínicas veterinárias. Por ser um setor que está em constante desenvolvimento, já existem tecnologias de informação na gestão dos relacionamentos exclusivos para a veterinária.

Uma futura investigação seria comparar a satisfação e a taxa de retenção dos clientes de um CAMV antes e depois da implementação de uma estratégia de marketing relacional com recurso a um CRM. Os resultados que daí advirem daria ainda mais força aos gestores dos CAMV.

Uma futura investigação para desenvolver um modelo de avaliação da qualidade do serviço no setor da veterinária seria algo benéfico para os CAMV. Ter mais uma ferramenta para melhorar o serviço e para orientar as organizações para o cliente e a sua satisfação.

Todas as investigações que potenciem o papel decisivo que os clientes têm nos CAMV, serão benéficas para a compreensão das organizações que a sua orientação para o desenvolvimento do relacionamento com o cliente é uma necessidade, e não uma opção, num mercado cada vez mais competitivo.

Bibliografia

- ACT Academy. (2017). Plan, Do, Study, Act (PDSA) cycles and the model for improvement. Retrieved from <http://www.ihl.org/>
- Adams, C., & Frankel, R. (2007). It may be a dog's life but the relationship with her owners is also key to her health and well being: communication in Veterinary Medicine. *Veterinary Clinics: Small Animal Practice*, 37(1), 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.cvsm.2006.10.003>
- Agrawal, M. (2004). Customer relationship management (CRM) & corporate renaissance. *Journal of Service Research*, 3(2), 68–73.
- Alrubaiee, L., & Al-Nazer, N. (2010). Investigate the impact of relationship marketing orientation on customer loyalty: The customer's perspective. *International Journal of Marketing Studies*, 2(1), 155–174. <https://doi.org/10.5539/ijms.v2n1p155>
- Beach, M., & Inui, T. (2006). Relationship-centered care: a constructive reframing. *Journal of General Internal Medicine*, 21(SUPPL. 1), S3–S8. <https://doi.org/10.1111/j.1525-1497.2006.00302.x>
- Berry, L. (1995). Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236–245. <https://doi.org/10.1177/009207039502300402>
- Berry, L., & Bendapudi, N. (2007). Health Care: a fertile field for service research. *Journal of Service Research*, 10(2), 111–122. <https://doi.org/10.1177/1094670507306682>
- Berry, L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: competing through quality*. The Free Press.
- Buttle, F. (2002). Is it worth it? ROI on CRM. In *Academy of Marketing Annual Conference* (pp. 2–5). Retrieved from <http://buttleassociates.com/doc/IsitworthitROIonCRM.pdf>
- Buttle, F., & Maklan, S. (2015). *Customer Relationship Management Concepts and Technologies* (Third Edit). Routledge.
- Cavadas, R. (2015). *O impacto da qualidade da relação, das emoções e da recomendação na lealdade: o caso do laboratório de análises clínicas Elisabete Cavadas*. Instituto Politécnico de Leiria.
- Chiou, J. S. (2004). The antecedents of consumers' loyalty toward Internet Service Providers. *Information and Management*, 41(6), 685–695. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.08.006>
- Choi, K. S., Cho, W. H., Lee, S., Lee, H., & Kim, C. (2004). The relationships among quality, value, satisfaction and behavioral intention in health care

- provider choice: A South Korean study. *Journal of Business Research*, 57(8), 913–921. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00293-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00293-X)
- Clinic, B. H. V. (n.d.). Brandon Hills Veterinary Clinic Client Survey. Retrieved June 15, 2018, from <https://brandonhillsvetclinic.com/customer-satisfaction-survey/>
- Corbin, C., Kelley, S., & Schwartz, R. (2001). Concepts in service marketing for healthcare professionals. *The American Journal of Surgery*, 181(1), 1–7. [https://doi.org/10.1016/S0002-9610\(00\)00535-3](https://doi.org/10.1016/S0002-9610(00)00535-3)
- Corp., I. (2016). IBM SPSS Statistics for Windows. Armonk, NY.
- Dantas, J. (2013). *Inovação e Marketing em serviços*. Lidel – edições técnicas, lda.
- Ederman, D., & Singer, M. (2015). Competing on customer journeys. *Harvard Business Review*, (November), 2001–2002.
- Englander, R., Cameron, T., Ballard, A., Dodge, J., Bull, J., & Aschenbrener, C. (2013). Toward a common taxonomy of competency domains for the health professions and competencies for physicians. *Academic Medicine*, 88(8), 1088–1094. <https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e31829a3b2b>
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *The Journal of Consumer Research*, 24(4), 343–373. <https://doi.org/10.1086/209515>
- Fournier, S., & Avery, J. (2011). Putting the relationship back into CRM. *MIT Sloan Management Review*, 52(3), 63–72. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/862058991?accountid=14782%5Cn> http://gx4ej7nu5f.search.serialssolutions.com/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rft_id=info:sid/ProQ:abiglobal&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=unknown&rft.jti
- Frow, P., & Payne, A. (2009). Customer relationship management: a strategic perspective. *Journal of Business Market Management*, 3(1), 7–27. <https://doi.org/10.1007/s12087-008-0035-8>
- Frow, P., Payne, A., Wilkinson, I., & Young, L. (2011). Customer management and CRM: addressing the dark side. *Journal of Services Marketing*, 25(2), 79–89. <https://doi.org/10.1108/088760411111119804>
- Gabay, G., Moskowitz, H., Rotondo, K., & Aspros, D. (2014). Understanding the mind of the pet owner for veterinary services. *Services Marketing Quarterly*, 35, 1–18. <https://doi.org/10.1080/15332969.2014.856729>
- Gerpott, T., Rams, W., & Schindler, A. (2001). Customer retention, loyalty, and satisfaction in the German mobile cellular telecommunications market. *Telecommunications Policy*, 25(4), 249–269.

[https://doi.org/10.1016/S0308-5961\(00\)00097-5](https://doi.org/10.1016/S0308-5961(00)00097-5)

- GfK. (2015). Portugal é um país Pet-Friendly. Retrieved from <http://www.gfk.com/pt/insights/press-release/portugal-e-um-pais-pet-friendly/>
- Gosling, S. D., Sandy, C. J., & Potter, J. (2010). Personalities of self-identified “dog people” and “cat people.” *Anthrozoos*, 23(3), 213-222. <https://doi.org/10.2752/175303710x12750451258850>
- Grabner-Kräuter, S., & Mödritscher, G. (2002). Alternative approaches toward measuring CRM performance. *Research Conference on Reputation Marketing and Customer Relationship Management, Atlanta, June 9-12*(June), 16.
- Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 410-419. <https://doi.org/10.1108/08858621011066008>
- Grönroos, C. (1997). Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, 13(5), 407-419. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1997.9964482>
- Grönroos, C. (1999). Relationship marketing: challenges for the organization. *Journal of Business Research*, 46, 327-335.
- Grönroos, C. (2001). *Service management and Marketing: a customer relationship management approach* (2nd Editio). Wiley.
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99-113. <https://doi.org/10.1108/08858620410523981>
- Grover, R. (2016). Healthcare marketing: the paradigm shift. *Current Medicine Research and Practice*, 6(3), 138-139. <https://doi.org/10.1016/j.cmrp.2016.03.011>
- Gummesson, E. (2002). Relationship marketing and a new economy: it's time for de-programming. *Journal of Services Marketing*, 16(7), 585-589. <https://doi.org/10.1108/08876040210447315>
- 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. <https://doi.org/10.1108/08858620410524016>
- Gustafsson, A., & Johnson, M. (2002). Measuring and managing the satisfaction-loyalty-performance links at Volvo. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10(3), 249-258. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740050>

- Homburg, C., Koschate, N., & Hoyer, W. (2006). The role of cognition and affect in the formation of customer satisfaction: a dynamic perspective. *Journal of Marketing*, *70*(3), 21–31. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.3.21>
- Hospital, B. V. (n.d.). Client Satisfaction Questionnaire. Retrieved June 15, 2018, from <https://blackfaldsvet.ca/client-satisfaction-questionnaire/>
- Hospital, R. B. V. (n.d.). Satisfaction Survey Red Bank Veterinary Hospital. Retrieved June 12, 2018, from <https://www.rbvh.net/about-us/satisfaction-survey.html>
- Jones, T., & Sasser, E. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*.
- Josiassen, A., Assaf, G., & Cvelbar, L. (2014). CRM and the bottom line: do all CRM dimensions affect firm performance? *International Journal of Hospitality Management*, *36*, 130–136. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.005>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Strategic learning & Balanced Scorecard. *Strategy & Leadership*, *24*(5), 18–24. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2015-0054>
- Kay, M. (2007). Healthcare marketing : what is salient? *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, *1*(3), 247–263. <https://doi.org/10.1108/17506120710818256>
- Kemp, E., Jillapalli, R., & Becerra, E. (2014). Healthcare branding: developing emotionally based consumer brand relationships. *Journal of Services Marketing*, *28*(2), 126–137. <https://doi.org/10.1108/JSM-08-2012-0157>
- Kim, J., Suh, E., & Hwang, H. (2003). A model for evaluating the effectiveness of crm using the Balanced Scorecard. *Journal of Interactive Marketing*, *17*(2), 5–19. <https://doi.org/10.1002/dir.10051>
- Kogan, L., Schoenfeld-Tacher, R., Gould, L., Viera, A., & Hellyer, P. (2014). Providing an information prescription in veterinary medical clinics: a pilot study. *Journal of the Medical Library Association : JMLA*, *102*(1), 41–46. <https://doi.org/10.3163/1536-5050.102.1.008>
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer Relationship Management Concept, Strategy, and Tools* (Second Edi). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-20110-3>
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Management information systems: managing the digital firm*. Prentice Hall (Twelfth Ed, Vol. 7). Pearson Education, Inc. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000100014>
- Ledingham, D., & Rigby, D. (2004). CRM done right. *Harvard Business Review*, (November).

- Lee, D. (2006). Marketing veterinary services. *Veterinary Clinics: Small Animal Practice*, 36, 281–295. <https://doi.org/10.1016/j.cvsm.2005.11.003>
- Lega, F. (2006). Developing a marketing function in public healthcare systems : a framework for action. *Health Policy*, 78, 340–352. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2005.11.013>
- Lin, H. H., & Wang, Y. S. (2006). An examination of the determinants of customer loyalty in mobile commerce contexts. *Information and Management*, 43(3), 271–282. <https://doi.org/10.1016/j.im.2005.08.001>
- Lovelock, C. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing*, 47(3), 9–20. <https://doi.org/10.2307/1251193>
- Lovelock, C., Wirtz, J., & Hemzo, M. (2011). *Marketing de Serviços. Pessoas, tecnologia e estratégia* (7ª Edição). Pearson Education, Inc.
- Mirza & Nacey Research. (2015). FVE survey of the veterinary profession in Europe – section one – main report. Retrieved from [http://www.fve.org/news/download/FVE Survey_full_final.pdf](http://www.fve.org/news/download/FVE_Survey_full_final.pdf)
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Morgan, R., & Hunt, S. (1999). Relationship–based competitive advantage: the role of relationship marketing in marketing strategy. *Journal of Business Research*, 46, 281–290.
- Nguyen, T., & Waring, T. (2013). The adoption of customer relationship management (CRM) technology in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(4), 824–848. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2012-0013>
- Nogueira, R. (2002). Elaboração e análise de questionários: uma revisão da literatura básica e a aplicação dos conceitos a um caso real. *Relatórios Coppead*, 1–27. Retrieved from <http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/350.pdf>
- OMV. Código Deontológico Médico–Veterinário. Retrieved from <http://www.enfermagem.edu.pt/images/stories/CodigoDeontologico.pdf>
- OMV. (2018). Estatísticas OMV. Retrieved October 4, 2018, from <https://www.omv.pt/omv/estatisticas>
- Ornelas, S. (2013). *Determinantes da fidelização: qualidade percebida e satisfação dos utentes das farmácias na Região Autónoma da Madeira*. Universidade Fernando Pessoa.
- Palmatier, R. (2008). *Relationship Marketing. Emerging Perspectives of Services Marketing*. Marketing Science Institute. Retrieved from

- [http://www.mktgsensei.com/AMAE/Services/Relationship Marketing.pdf](http://www.mktgsensei.com/AMAE/Services/Relationship%20Marketing.pdf)
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. (2001). Customer relationship management: emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3(2), 1–34. <https://doi.org/10.1007/s002280050537>
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69, 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Payne, A., & Frow, P. (2013). *Strategic Customer Management Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge University Press.
- Payne, A., & Frow, P. (2017). Relationship marketing: looking backwards towards the future. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 11–15. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0380>
- Payne, A., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>
- Peelen, E., & Beltman, R. (2013). *Customer Relationship Management* (Second Edi). Pearson Education Limited.
- Peelen, E., van Montfort, K., Beltman, R., & Klerkx, A. (2009). An empirical study into the foundations of CRM success. *Journal of Strategic Marketing*, 17(6), 453–471. <https://doi.org/10.1080/09652540903371695>
- Peppers, D., & Rogers, M. (2017). *Managing Customer Experience and Relationship* (Third Edit). Wiley.
- Peppers, D., Rogers, M., & Bob, D. (1999). Is your company ready for one-to-one marketing? *Harvard Business Review*, (January–February 1999), 151–160.
- Pestana, M., & Gagueiro, J. (2008). *Análise de dados para as Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS* (5ª Edição). Edições Sílabo.
- Puddle, T. (2015). Marketing essentials for veterinary practices. *In Practice*, 37(5), 259–261. <https://doi.org/10.1136/inp.h1940>
- Quesado, P., & Rodrigues, L. (2009). Factores determinantes na implementação do Balanced Scorecard em Portugal. *Revista Universo Contábil*, 5(4). <https://doi.org/10.4270/ruc.2009433>
- Ramaswamy, V. (2008). Co-creating value through customers' experiences: The Nike case. *Strategy and Leadership*, 36(5), 9–14. <https://doi.org/10.1108/10878570810902068>

- Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(2), 19–30. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004773>
- Reichheld, F. F. (1994). Loyalty and the Renaissance of Marketing. *Marketing Management*, 2(4), 10–21.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, (October).
- República, A. Lei nº 8/2017, Pub. L. No. 8/2017 (2017). Portugal. Retrieved from http://www.sg.min-saude.pt/NR/rdonlyres/91A35F4D-2EEE-402B-8675-161792E135D3/18085/Lei98_2009AcTrabalhoDProf.pdf
- República, A. da. Diário da República, 1ª série – N° 61 – 27 de março de 2018 (2018). Portugal.
- Richards, K., & Jones, E. (2008). Customer relationship management: finding value drivers. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 120–130. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.08.005>
- Rigby, D., Reichheld, F., & Scheffer, P. (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review*, 80(2), 101. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1070.0767>
- Rust, R., & Oliver, R. (2000). Should we delight customers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 86–94. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy.library.cornell.edu/docview/1839989875?pq-origsite=summon%0Ahttp://jam.sagepub.com/content/28/1/86.short>
- Saarijärvi, H., Karjaluoto, H., & Kuusela, H. (2013). Extending customer relationship management: from empowering firms to empowering customers. *Journal of Systems and Information Technology*, 15(2), 140–158. <https://doi.org/10.1108/13287261311328877>
- Santos, J. (2013). *Indústria farmacêutica de marketing relacional. Que realidade em Portugal?* IPAM – The Marketing School.
- Shaw, J., Barley, G., Broadfoot, K., Hill, A., & Roter, D. (2016). Outcomes assessment of on-site communication skills education in a companion animal practice. *Journal of the American Veterinary Medical Association*, 249(4), 419–432.
- Sheth, J. (2017). Revitalizing relationship marketing. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 6–10. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0397>
- Sheth, J. N., & Sisodia, R. S. (2002). Marketing productivity: Issues and analysis. *Journal of Business Research*, 55(5), 349–362. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00164-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00164-8)

- Sheth, J., & Parvatiyar, A. (2000). *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications, Inc.
- Silva, A. (2016). Projecto–Lei n.º 296/XIII/1ª. Retrieved from <https://www.parlamento.pt/ActividadeParlamentar/Paginas/DetailIniciativa.aspx?BID=40620>
- Silva, A. M. (2017). *Avaliação da satisfação e fidelização de clientes da Unidade de Saúde Oral dos Serviços de Assistência Médico Social (SAMS)*. ISCTE–IUL.
- Simões, A. D. (2014). *Avaliação da satisfação e fidelização de clientes: O caso de um hospital privado*. ISCTE–IUL.
- Soares, J., Galvão, A., Matos, L., Pierrucci, J., Bresciani, K., & Pizzinatto, N. (2017). Marketing strategies in small animal clinical practice. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 11(3), 235–247. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-12-2015-0057>
- Survio. (n.d.). Veterinary Clinic evaluation survey. Retrieved June 12, 2018, from <https://www.survio.com/survey-template/veterinary-clinic-evaluation-survey>
- Teo, T., Devadoss, P., & Pan, S. (2006). Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: a case study of the Housing and Development Board, Singapore. *Decision Support Systems*, 42(3), 1613–1627. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.01.007>
- Tiffin, R. (2005). Keeping contented clients. *In Practice*, 27(9), 493–495. <https://doi.org/10.1136/inpract.27.9.493>
- Topper, M. (2018). Presiden´s Column. Telehealth: increasing the availability of veterinary services while preserving high–quality care. *Journal of the American Veterinary Medical Association*, 252(7), 774–774.
- Tsou, H., & Hsu, H. (2017). Self–service technology investment, electronic customer relationship management practices, and service innovation capability: an extended abstract. In *Academy of Marketing Science* (pp. 477–481). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-47331-4>
- Tudor, R. (2013). Good deeds are your new Yellow Pages. Retrieved October 6, 2018, from <http://veterinarybusiness.dvm360.com/good-deeds-are-your-new-yellow-pages>
- Tumblin, D. (2011). At your service: how technology can enhance client value. *Veterinary Economics*, (October), 24–32.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004a). Evolving to a new dominant logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

- Vargo, S., & Lusch, R. (2004b). The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of Service Research*, 6(4), 324–335. <https://doi.org/10.1177/1094670503262946>
- VetBizz. (2018). Observatório do mercado CAMV. Retrieved October 4, 2018, from <https://www.omv.pt/observatorio-do-mercado>
- Volk, J., Felsted, K., Thomas, J., & Siren, C. (2011). Executive summary of phase 2 of the Bayer veterinary care usage study. *Journal of the American Veterinary Medical Association*, 239(10), 1311–1316.
- Warmbrod, J. R. (2014). Reporting and interpreting scores derived from Likert-type scales. *Journal of Agricultural Education*, 55(5), 30–47.
- Winer, R. (2001). A framework for customer relationship management. *California Management Review*, 43(4), 89–105. <https://doi.org/10.2307/41166102>
- Xu, M., & Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management & Data Systems*, 105(7), 955–971. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302>
- Xu, Y., Yen, D., Lin, B., & Chou, D. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems*, 102(8), 442–452. <https://doi.org/10.1108/02635570210445871>
- Yim, F., Anderson, R., & Swaminathan, S. (2004). Customer relationship management: Its dimensions and effect on customer outcomes. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(4), 265–280. <https://doi.org/10.1080/08853134.2004.10749037>
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195–211. <https://doi.org/10.1177/0092070300282002>

Anexos

Questionário sobre a relação dos tutores de animais de companhia com a Clínica Veterinária Planeta Animal

Este questionário destina-se a recolher dados para uma dissertação de mestrado cujo principal objetivo é compreender como é que os tutores (donos) de animais de companhia estabelecem uma relação com a Clínica Veterinária do seu animal.

Todos os dados recolhidos serão tratados de forma totalmente anónima e estritamente confidencial, sendo exclusivamente usados para fins científicos.

Esperamos que possa responder da forma mais sincera e espontânea possível. Não existem respostas certas ou erradas. Poderá abandonar o questionário a qualquer momento, se assim o desejar.

O tempo necessário para preencher este questionário é de 9 minutos.
Agradecemos, desde já, pela sua disponibilidade em colaborar connosco.

Ana Sêco (Mestrado em Marketing | ISCA - UA)

Nota: Se houver alguma questão que nos queira colocar, ou se pretender algum feedback deste projeto, poderá contactar-nos através do correio eletrónico: anaseco@ua.pt

*Obrigatório

Caracterização dos tutores

1. Quem está a responder ao questionário *

Marcar apenas uma oval.

- Tutor (dono do animal de companhia)
- Familiar do tutor
- Outra: _____

2. Idade *

3. Género *

Marcar apenas uma oval.

- Mulher
- Homem
- Outra: _____

4. Número de pessoas do agregado familiar *

Incluindo o próprio

5. Habilitações Literárias *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Ensino Superior (Curso Técnico Superior, Bacharelato, Licenciatura, Mestrado, Doutoramento)
- Outra: _____

6. Local de residência (concelho) *

7. Número de animais de companhia *

8. Tipo de animal(ais) de companhia *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Cão
- Gato
- Coelho
- Outra: _____

9. Valor médio gasto com o seu(s) animal(ais) de companhia (por ano) *

Valor global (alimentação, cuidados de saúde, cuidados estéticos, brinquedos, etc.)

10. Tipo de cliente *

Marcar apenas uma oval.

- Particular
- Empresa
- Associação Animal

Identificação dos tutores

Responda às seguintes questões tendo em conta a sua frequência de utilização da Clínica Veterinária Planeta Animal

11. Como descobriu a Clínica Veterinária Planeta Animal? *

Marcar apenas uma oval.

- Através de um amigo/familiar
- Passei pelo local
- Pelo website
- Pelas redes sociais
- Não me recordo
- Outra: _____

12. Que motivo(s) o levou a preferir os serviços da Clínica Veterinária Planeta Animal? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Médicos Veterinários
- Equipa
- Serviços oferecidos
- Qualidade no atendimento
- Valor associado aos serviços
- Espaços físicos
- Localização
- Outra: _____

13. Há quanto tempo frequenta os serviços da Clínica Veterinária Planeta Animal? *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 3 meses
- 3 a 6 meses
- 6 a 12 meses
- 1 a 2 anos
- 2 a 5 anos
- Mais de 5 anos

14. Com que frequência, em média, utiliza a Clínica Veterinária Planeta Animal? *

Marcar apenas uma oval.

- 1 vez por semana
- 2 a 3 vezes por mês
- 1 vez por mês
- 2 a 3 vezes por ano
- 1 vez por ano
- Raramente

15. **Habitualmente utiliza a Clínica Veterinária Planeta Animal para? ***

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
Procedimento de rotina (vacina, desparasitação, check-up)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problema de saúde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urgência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banho ou tosquia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprar medicamentos ou alimentação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivos de viagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Experiência dos tutores

Responda às seguintes questões tendo em conta a sua experiência com a Clínica Veterinária Planeta Animal

16. **Classifique as seguintes afirmações relativas ao atendimento da Clínica Veterinária Planeta Animal ***

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não concordo totalmente	Não concordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Quando ligo para a Clínica sou prontamente atendido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa recebe-me de um modo prestável e afável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na marcação da visita/consulta do meu animal, há sempre disponibilidade por parte da Clínica para o seu atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O horário de atendimento responde às minhas necessidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O tempo despendido na receção é satisfatório	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. **Classifique as seguintes afirmações relativas à comunicação da Clínica Veterinária Planeta Animal ***

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não concordo totalmente	Não concordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Tive oportunidade de colocar questões à equipa da Clínica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As respostas fornecidas pela Clínica são claras e transparentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebi instruções suficientes (verbais e/ou escritas) antes de deixar a Clínica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Clínica mantém-me constantemente informado sobre os novos produtos/serviços que podem ser do meu interesse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. **Classifique as seguintes afirmações relativas à sua experiência com os produtos/serviços disponibilizados pela Clínica Veterinária Planeta Animal no último ano. ***

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não concordo totalmente	Não concordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
A Clínica oferece-me produtos/serviços que satisfazem as minhas necessidades específicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Clínica oferece-me produtos/serviços que eu não consigo encontrar noutras Clínicas Veterinárias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se eu mudasse de Clínica Veterinária, eu não obteria uma experiência tão personalizada que tenho agora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. **Classifique as seguintes afirmações relativas à Clínica Veterinária Planeta Animal ***

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não concordo totalmente	Não concordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
A equipa é de elevada qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os equipamentos são de elevada qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As instalações são de elevada qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Clínica é limpa e confortável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A localização da Clínica é acessível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Clínica Veterinária é de elevada qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. **Avalie a equipa da Clínica Veterinária Planeta Animal atendendo aos seguintes atributos: ***

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada importante	Pouco importante	Não sei	Importante	Muito importante
Apresentação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simpatia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profissionalismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuidados médicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer o animal de companhia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer o tutor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respeito pelo animal de companhia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sensibilidade com o animal de companhia e com o tutor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Responda às seguintes questões tendo em conta a sua relação com a Clínica Veterinária Planeta Animal no último ano. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não concordo totalmente	Não concordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
A equipa da Clínica estabelece um relacionamento fácil e satisfatório comigo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa da Clínica trata o meu animal de companhia como membro da minha família	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa da Clínica foi eficiente e competente a atender as minhas necessidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa da Clínica estava preocupada com a saúde do meu animal de companhia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Responda às seguintes questões tendo em conta a sua experiência com a Clínica Veterinária Planeta Animal no último ano. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Provavelmente não	Possivelmente	Provavelmente sim	Sempre
Vai voltar a visitar a Clínica no futuro?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendaria a Clínica aos seus amigos e familiares?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Confiança e satisfação dos tutores

23. **Classifique as seguintes afirmações tendo em conta o seu nível de confiança com os serviços prestados pela Clínica Veterinária Planeta Animal ***

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não concordo totalmente	Não concordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Baseada na minha experiência, considero a Clínica honesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baseada na minha experiência com a Clínica, eu sei que se preocupa com os clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escolho a Clínica mesmo que encontre outra empresa com produtos/serviços semelhantes àqueles que encontro na Clínica Veterinária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se voltar a precisar de serviços médico-veterinários no futuro, vou considerar a Clínica como 1ª escolha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. **Como classifica o seu nível de confiança em relação à Clínica Veterinária Planeta Animal? ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada confiante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito confiante

25. **Classifique as seguintes afirmações tendo em conta o seu nível de satisfação com os serviços prestados pela Clínica Veterinária Planeta Animal ***

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não concordo totalmente	Não concordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Estou satisfeito com o atendimento que o meu animal de companhia recebeu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O valor que paguei pelos serviços foi apropriado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A qualidade do serviço foi superior ao valor pago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito com os serviços da Clínica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. **Como avalia a sua satisfação geral com a Clínica Veterinária Planeta Animal? ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

27. **Que sugestões teria para melhorar os serviços prestados pela Clínica Veterinária Planeta Animal?**

Opinião dos tutores

Responda às seguintes questões tendo em conta a sua opinião sobre os serviços que as Clínicas Veterinárias poderiam disponibilizar aos tutores de animais de companhia.

28. **Na sua opinião, qual o nível de importância que atribui aos seguintes itens: ***

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito útil	Útil	Pouco útil	Sem utilidade	Não sei
Apoio ao cliente fora da Clínica (telefone, sms)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio ao cliente fora da Clínica (e-mail, website, redes sociais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marcação de visita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento na receção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendações feitas ao meu animal de companhia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cartão de cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planos de saúde para animais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. **Na sua opinião, qual o nível de importância que atribui aos seguintes itens: ***

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito útil	Útil	Pouco útil	Sem utilidade	Não sei
Consultas de especialidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internamento 24h	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urgências 24h	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços ao domicílio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. **Na sua opinião, qual o nível de importância que atribui aos seguintes itens: ***

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito útil	Útil	Pouco útil	Sem utilidade	Não sei
Comunidades de tutores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formações regulares para os tutores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aulas para animais de companhia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotel animal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pet-sitting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pet-taxi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creche animal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atividades recreativas entre a Clínica e Tutores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muito obrigada pela sua participação.

Ana Sêco (Mestrado em Marketing | ISCA - UA)