



**Liliana Raquel Pereira
Dias**

**Marketing de Relacionamento: Estudo de Caso de
Empresas Portuguesas**

Relatório de Estágio em Línguas e Relações Empresariais apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação científica do Dr. Fernando Martinho, Professor do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

o júri

Presidente

Prof. Doutora Maria Teresa Costa Gomes Roberto Cruz
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Doutor Fernando Jorge dos Santos Martinho
Leitor da Universidade de Aveiro (orientador)

Prof. Doutora Celeste Maria Dias de Amorim Varum
Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial (arguente)

agradecimentos

Dedico este texto à minha Mãe e ao meu Pai pelo apoio incansável nesta caminhada académica. Agradeço à minha irmã, amigos e colegas por toda a ajuda e apoio ao longo dos anos.

A todos os professores do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais pelo entusiasmo que contribuíram de forma decisiva para o meu trabalho, em especial ao Doutor Fernando Martinho pela orientação neste trabalho final.

Por fim, agradeço ao Dr. Mário Ferreira por me abrir as portas da Opinion Maker e pela sua orientação, assim como a todos os colegas com quem tive o prazer de trabalhar.

palavras-chave

Comunicação e Marketing, Marketing de Relacionamento, Cultura, Portugal

resumo

O presente relatório é o resultado final de um estágio curricular, integrado no Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, desenvolvido na empresa Opinion Maker, e tem como objetivo a criação de um catálogo de sugestões para pôr em prática o Marketing de Relacionamento em Portugal. Com este objetivo em mente, o relatório começa com uma apresentação da empresa Opinion Maker com detalhe nas atividades realizadas. Posteriormente, é feita uma pesquisa bibliográfica sobre Marketing de Relacionamento e Cultura Portuguesa que, juntamente com a minha experiência, serviu de base para a construção de um questionário, enviado para empresas portuguesas. Os resultados são analisados criticamente e são apresentadas as conclusões, assim como as sugestões, para cumprimento do objetivo inicial.

keywords

Communication and Marketing, Relationship Marketing, Culture, Portugal

abstract

This report is the final result of a curricular internship, as an integrant part of the Master in Languages and Business Relations, developed in the company Opinion Maker, and aims to create a catalog of suggestions to implement Relationship Marketing in Portugal. With this goal in mind, the report begins with a presentation of the company Opinion Maker with special detail for the activities undertaken. Subsequently, there is a bibliographical research on Relationship Marketing and Portuguese Culture that, combined with my experience, served as the basis for the construction of a questionnaire, which was sent to Portuguese companies. The results are critically analyzed and conclusions are presented, as well as suggestions, in order to achieve the initial goal.

Índice

1	Introdução – Contextualização do Projeto	1
2	Apresentação da “Opinion Maker”	2
2.1	Missão.....	2
2.2	Visão.....	2
2.3	Valores.....	2
2.4	Atividades, Produtos e Serviços	3
2.5	Estrutura Organizacional	5
3	Contexto do Trabalho	6
3.1	Orientação e Supervisão	6
3.2	Atividades Desenvolvidas	6
4	Resultados.....	11
5	Estudo de Caso	13
5.1	O Marketing Relacional e a Opinion Maker	13
5.2	O Marketing Relacional e a Cultura	14
6	Metodologia.....	22
7	Tratamento de Dados.....	23
7.1	Análise e interpretação	23
7.2	Conclusão	38
8	Reflexões e Sugestões	39
8.1	Limitações	43
8.2	Considerações Finais	43
9	Catálogo de sugestões para exercer o Marketing de Relacionamento em Portugal .	44
10	Bibliografia.....	45
	Anexos.....	i
1.	Exemplo da conta de um cliente no CRM da Opinion Maker.....	ii

2. E-mail de apresentação dos serviços da Opinion Maker	iii
3. Valores de referência segundo Hofstede (2001).....	vi
3.1. Distância do Poder.....	vi
3.2. Individualismo/Coletivismo	vii
3.3. Masculinidade.....	viii
3.4. Evitamento da Incerteza	ix
4. Questionário	x

Lista de Quadros e Gráficos

Lista de Quadros

Quadro 1 – Acções favoráveis e desfavoráveis para a retenção de clientes.....	14
Quadro 2 - Edward Hall (1994).....	16
Quadro 3 - Trompenaars e Hampden Turner (1998).....	18
Quadro 4 - Hofstede (2001).....	20

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Respostas ao questionário.....	24
---	----

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Resultados da questão 1	26
Gráfico 2 - Resultados da questão 2	27
Gráfico 3 - Resultados da questão 3	28
Gráfico 4 - Resultados da questão 4	29
Gráfico 5 - Resultados da questão 5	31
Gráfico 6 - Resultados da questão 6	32
Gráfico 7 - Resultados da questão 7	33
Gráfico 8 - Resultados da questão 8	34
Gráfico 9 - Resultados da questão 9	35
Gráfico 10 - Resultados da questão 10	36
Gráfico 11 - Resultados da questão 11	37

1 Introdução – Contextualização do Projeto

No âmbito do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro, foram apresentadas alternativas para a conclusão do plano de estudos. A minha escolha recaiu na realização do estágio curricular.

Esta escolha prendeu-se essencialmente com a possibilidade de ter contacto com a realidade profissional, colocando em prática os conceitos até aqui aprendidos. Considero que o estágio curricular deve fazer parte integral da vida académica de um estudante, visto que após o término do curso, a realidade profissional é o passo que se segue.

Ao longo da minha vida académica e, especialmente durante o Mestrado, fui adquirindo curiosidade e interesse em diversas áreas. No entanto, existiram algumas que me despertaram interesse especial: a Comunicação e Marketing e a influência da Cultura. Assim, quando me foi proposto estagiar na empresa Opinion Maker, especializada em consultoria de comunicação e marketing, fiquei na expectativa. No dia 4 de Fevereiro de 2011 fui chamada para uma entrevista, que serviria apenas para definir alguns pontos do estágio. Nesta entrevista foi-me fornecido um Manual de Acolhimento onde pude perceber os serviços da empresa assim como o seu regulamento interno.

O estágio curricular foi realizado em Ílhavo e decorreu entre 7 de Fevereiro de 2011 e 29 de Julho de 2011, com o horário de trabalho coincidente com o da empresa.

Com a elaboração do relatório de estágio, existe a necessidade de refletir sobre algumas questões. Assim, este trabalho encontra-se dividido em duas partes principais: a Contextualização do projeto e o Estudo de Caso. Na primeira parte, será feita uma apresentação da empresa, assim como das suas atividades, produtos e serviços. Também serão referidas as principais atividades desempenhadas pela estagiária, que serviram de base para a construção do Estudo de Caso. Na segunda parte, o Estudo de Caso será desenvolvido, com apresentação dos resultados em relação ao questionário distribuído. Por fim, serão feitas algumas sugestões para a prática do Marketing de Relacionamento em Portugal.

2 Apresentação da “Opinion Maker”

A Opinion Maker é uma empresa independente, fundada em 2000 com capital 100% nacional, tendo comemorado o seu décimo aniversário a 15 de Setembro de 2010. Presta serviços de consultoria em comunicação, marketing e imagem, dirigidos a organizações, instituições e empresas públicas e privadas.

2.1 Missão

As consultoras de Comunicação e Relações Públicas são empresas que prestam serviços com o objetivo de influenciar opiniões, atitudes e comportamentos.

A Opinion Maker refere a responsabilidade para com os clientes, os colaboradores, a própria profissão e a sociedade em geral, como características fundamentais para o funcionamento da empresa.

2.2 Visão

A visão de uma empresa está relacionada com os seus objetivos gerais a longo prazo, mas também com os valores que a empresa pretende representar.

A Opinion Maker apresenta como pilares da sua visão duas premissas fundamentais:

- ✓ A Comunicação como vetor estratégico na gestão das empresas e organizações;
- ✓ O facto da consultoria e assessoria de comunicação e imagem ser cada vez mais uma necessidade na gestão estratégica das empresas com os clientes.

A Visão da Opinion Maker passa por "satisfazer as necessidades dos consumidores do modo mais eficiente, credível e rápido possível" (informação retirada do Manual de Acolhimento).

2.3 Valores

De acordo com o Manual de Acolhimento, a empresa apresenta como valores essenciais:

Competência - Valor imprescindível para a análise correta de cada caso e para a eficácia das soluções apresentadas a cada cliente.

Rigor - Exigido na análise dos problemas e na orientação da resposta no sentido de apresentar soluções adequadas, que sirvam os interesses e os objetivos de cada cliente.

Confiança - Indispensável para a consolidação da relação com os clientes.

Serviço Personalizado - Análise das características de cada caso, e consequentemente, coordenação das soluções que melhor se adaptam às necessidades evidenciadas por cada cliente.

Segurança - Profissionais conhecedores, experientes e exigentes, que trabalham segundo a ética e a responsabilidade empresarial no que toca ao conhecimento dos clientes e informações confidenciais por estes prestadas, através da garantia de sigilo absoluto.

2.4 Atividades, Produtos e Serviços

A Opinion Maker fundamenta a sua estratégia de intervenção numa ampla gama de serviços e competências, estando apta a oferecer soluções de comunicação global.

A metodologia de trabalho é definida de acordo com a proposta de valor estabelecida para cada caso, em função do objetivo e do público-alvo selecionado. A seguir, são apresentadas algumas áreas de atuação da Opinion Maker, assim como as atividades subjacentes.

2.4.1 Consultoria Estratégica de Comunicação

Comunicação Institucional e Marketing;

Comunicação de Produto;

Marketing Político e Autárquico;

Marketing Desportivo;

Programas de Responsabilidade Social Corporativa;

Protocolo Institucional e Empresarial;

2.4.2 Comunicação Mediática e Relações com a Imprensa

Organização e definição de formatos específicos para encontros com os media;

Identificação de meios de comunicação social;

Redação de informação de suporte a trabalhos jornalísticos;

Elaboração de *dossiers* de imprensa;

2.4.3 Formação

Media Training - formação de porta-vozes, preparação para entrevistas de rádio, televisão e imprensa escrita.

2.4.4 Organização de Eventos

Institucionais (congressos, seminários, conferências).

Promocionais (feiras, exposições, lançamentos de produtos).

Sociais e culturais (inaugurações).

Desportivos.

2.4.5 Edição

Newsletters;

Boletins;

Revistas internas e externas;

Catálogos;

Apresentações;

Adaptação de materiais internacionais.

2.4.6 Investigação

Observatório de imprensa;

Estudos de mercado;

Elaboração de relatórios de situação;

Recolha e análise de informação segmentada por temas, por sectores de atividade ou outra.

2.4.7 Serviços Transversais e Complementares de Suporte

Design gráfico (brochuras, relatórios, *newsletters*, folhetos);

Design de ambientes (*stands*, decoração de espaços de eventos);

Produção de suportes de comunicação (2D e 3D);

Web Design (criação de sítios, flashes animados, apresentações, convites eletrónicos);

Publicidade (criação, planeamento, implementação e avaliação de campanhas);

Edição de conteúdos;

Vídeos corporativos e promocionais;

Brindes e presentes promocionais e institucionais.

2.5 Estrutura Organizacional

A Estrutura Organizacional da Opinion Maker é constituída por um administrador, o Dr. Mário Ferreira e dois departamentos, o de Comunicação e Marketing e o Informático. A Opinion Maker é uma microempresa uma vez que conta com um número pequeno de funcionários: uma pessoa efetiva no departamento de Comunicação e Marketing e três funcionários no departamento Informático.

3 Contexto do Trabalho

3.1 Orientação e Supervisão

No que diz respeito à orientação recebida para a execução destas atividades, recebi a supervisão inicial da Andreia Lages, que desempenhava a função de Diretora de Comunicação. Após a sua saída da empresa, passei a contar com o administrador da Opinion Maker, o Dr. Mário Ferreira, para a supervisionar. Tratando-se de uma empresa com poucos funcionários e que sofreu constantes alterações desde o início do estágio, não existia outra pessoa na empresa com qualificações para me supervisionar.

Para além da supervisão, pude contar com a orientação do Prof. Doutor Fernando Martinho, da Universidade de Aveiro. Foram realizadas reuniões na Universidade de Aveiro para discussão do meu "Registo de Percurso", assim como foram discutidos temas para dar seguimento ao Relatório de Estágio. O orientador realizou uma visita à instituição de acolhimento com o objetivo de em primeiro lugar, conhecer as instalações e, em segundo lugar, trocar impressões com o supervisor.

3.2 Atividades Desenvolvidas

Quando comecei o estágio, foi-me atribuído pela minha supervisora um plano estágio, que se encontrava dividido em duas partes. Durante as manhãs iria dedicar-me ao *New Business* e durante as tardes iria executar outras atividades. Foi-me explicado que o *New Business* consiste em encontrar potenciais clientes e procurar estabelecer contacto com os mesmos, com o objetivo de vendermos os nossos serviços. O Dr. Mário Ferreira acrescentou ainda que o "*New Business* é uma área nevrálgica para qualquer Pequena e Média Empresa". A seguir serão enumeradas as diferentes atividades que desenvolvi ao longo do estágio. Deve ser referido que o executar de determinada atividade não significava estar livre de qualquer outro trabalho que aparecesse. Por vezes a importância de determinado cliente podia justificar a interrupção do trabalho, outras vezes, o ideal era desenvolver os vários projetos em simultâneo. As interrupções telefónicas ou de outro tipo também eram muito frequentes, com um trabalho a ser parado para atender uma chamada, para responder a um colega ou para informar o superior hierárquico de um problema pontual. Desta forma, a execução em simultâneo das atividades mencionadas em seguida, requereram muita concentração, polivalência e paciência da minha parte, dos meus colegas

e dos clientes. A gestão do tempo é, na minha opinião, um pouco secundarizada, com a maioria do trabalhos a serem concluídos depois dos prazos. O próprio cliente já espera esse atraso e a data limite é contabilizada em dias depois da primeira data limite fornecida. Daquilo que me apercebi, desde que o trabalho feito apresente qualidade, ou no caso da elaboração de sítios da internet, apresente eficiência, o prazo de entrega deixa de ser prioritário.

3.2.1 Elaboração de planos de Marketing:

Durante o estágio, desenvolvi um plano de marketing para uma empresa de detergentes do distrito de Aveiro. O objetivo do plano passava por encontrar formas criativas para aumentar a venda dos produtos dessa marca. Neste aspeto tive alguma liberdade para fazer o que entendesse, ainda que sob algumas linhas de orientação.

3.2.2 Relação com os Órgão de Comunicação Social

Também tive a oportunidade de executar atividades de assessoria de imprensa. Neste caso, o objetivo era a divulgação de notícias referentes a uma empresa cliente, para que os vários Órgãos da Comunicação Social os publicassem.

No mesmo âmbito, traduzi para francês algumas notícias para clientes que atuam em países de expressão francesa (como a Argélia e a Tunísia que, embora não tenham a língua francesa como oficial, é a segunda língua mais utilizada). No caso de clientes que possuem sítios de internet em várias línguas, para além da tradução, a inseri a notícia nos seus sítios de internet.

3.2.3 Assistência pós-venda

Uma vez que a empresa se encontrava a trabalhar com poucos funcionários, desempenhei funções de assistência técnica. Sendo um dos principais serviços da Opinion Maker a construção e manutenção de sítios da internet, eram feitos telefonemas a clientes no sentido de os orientar na manutenção dos primeiros: inserção de fotografias dos seus produtos e respetiva legenda dos mesmos, por exemplo.

3.2.4 Tradução de catálogos de produtos

Uma vez que a Opinion Maker possui clientes com atuação noutros países (como Espanha, Marrocos, Bélgica, França, Alemanha, Reino Unido, Roménia, México, República Checa, Cabo Verde, Brasil, Estados Unidos da América, Austrália e Polónia), as

traduções para francês, inglês e espanhol, foram frequentes. Para além das já referidas notícias, também traduzi catálogos e fichas técnicas de produtos.

3.2.5 Contacto com Clientes

O contacto com os clientes foi uma das principais atividades executadas ao longo do estágio. Para além da angariação de clientes e da manutenção da relação com os mesmos, depois da saída da empresa da minha supervisora, o atendimento do telefone geral da empresa, para passar qualquer informação a qualquer pessoa da empresa, assim como o contacto de clientes no sentido de fazer cobranças, pedir orçamentos ou verificar o estado de encomendas, passou a ser feito pela estagiária.

O correio eletrónico é uma ferramenta muito usada no dia-a-dia da empresa, mesmo a nível interno. Para além de ser contactada por correio eletrónico por clientes levantando questões ou apontando problemas, qualquer informação que o meu supervisor me quisesse passar também era feito desta forma. Para além de ser rápido, ficamos com o registo da informação recebida e da resposta dada.

3.2.6 NewBusiness e CRM:

Ao longo do estágio, as minhas manhãs foram passadas com a angariação de clientes e a gestão dos mesmos. O objetivo do *New Business* é, como o próprio nome indica, arranjar novos negócios, novos clientes. Para desempenhar esta função, foram-me explicados alguns procedimentos de rotina. A minha supervisora mostrou-me onde poderia procurar potenciais clientes: diretórios de empresas na internet, revistas de negócios, *newsletters*, entre outras fontes. O primeiro contacto deveria ser feito por telefone com o seguinte discurso: "Bom dia. O meu nome é Liliana Dias e estou a ligar-lhe por parte da Opinion Maker, uma empresa de comunicação e marketing. Gostaria de saber se têm algum departamento ou responsável por essa área para onde eu pudesse enviar uma apresentação dos nossos serviços". Apesar deste discurso ser obrigatório, depois de iniciada a conversa, já existia alguma liberdade para falar espontaneamente, adaptando o discurso a cada pessoa. Depois explicou-me o funcionamento do CRM (*Customer Relationship Manager*), um *software* para gerir a carteira de clientes. Desta forma estava preparada para começar a atividade, conseguir clientes para a Opinion Maker.

Como funciona o CRM?

Depois da procura de potenciais clientes nas fontes referidas anteriormente, verifica-se se o contacto já se encontra inserido no CRM da empresa. O CRM é um *software* usado pelas empresas, não só para guardar contactos importantes, mas também para poder ser construído um histórico sobre o cliente ou potencial cliente e, conseqüentemente servir o cliente da melhor forma, adaptando o serviço às suas características e necessidades. Caso o contacto esteja inserido no CRM, verifica-se se existe um histórico, pois esse contacto pode estar a ser seguido por outra pessoa da empresa. No caso de não estar inserido, esse é o primeiro passo. O *software* de CRM apresenta campos como o nome na empresa, os contactos telefónicos, a área de negócio e a importância que o cliente pode ter para a empresa. Pode ainda colocar-se outro tipo de descrição e incluir nomes de funcionários e departamentos de que fazem parte. Visto que tem que se mostrar um interesse real em adquirir e manter o cliente, qualquer informação pode ser importante quando entramos em contacto com a empresa.

Depois de recolhida toda a informação relevante, telefona-se para a empresa em questão, com o discurso referido anteriormente. O objetivo é enviar por correio eletrónico a apresentação dos serviços da empresa Opinion Maker (ver Anexo 2) para a pessoa responsável, sem intermediários. Esta abordagem é considerada mais eficaz, pois muitas vezes, depois de enviada a apresentação dos serviços para o correio eletrónico geral da empresa, facilmente obtido na internet, não se obtém resposta. Na maioria das vezes, os emails disponíveis referem-se a correios eletrónicos “gerais” que são lidos e redirecionados por administrativos. Cedo percebi que não existia grande autonomia por parte dos funcionários administrativos numa empresa para decidir o que quer que seja e, dessa forma, é preferível iniciar o contacto via telefónica e pedir que nos forneça o contacto do responsável. Nesta fase, quem atende o telefone fornece o nome da pessoa responsável quase sempre acompanhada de um título, sendo o mais frequente o “Doutor(a)”. Também esta informação é registada para quando enviarmos a apresentação dos serviços, utilizarmos o título fornecido. Mesmo entre funcionários da mesma empresa, que se conhecem há anos, a utilização de títulos é frequente, pelo que é preferível ouvirmos “trate-me apenas por “Maria” ou “Manuel”, do que ferir suscetibilidades. É de salientar que o próprio programa de gestão dos clientes, tem um campo separado onde devemos preencher o título profissional da pessoa (Anexo 1).

Depois de enviada a apresentação dos serviços para o correio eletrónico disponibilizado, ao cuidado da pessoa recomendada, regista-se no CRM toda a informação necessária: o nome da pessoa recomendada, o respetivo contacto telefónico, correio eletrónico ou fax, assim como informação referente à data em que a apresentação foi enviada. Em seguida, utilizando a função de alarme do CRM, cria-se uma lembrança para verificar a receção do email. Geralmente essa lembrança é colocada para três a quatro dias depois do envio da apresentação, para que a pessoa tenha tempo de analisá-la e falar com o administrador, se for caso disso. Entretanto, é feito um novo telefonema para a pessoa em questão, onde se verifica o interesse nos serviços propostos. Se a pessoa não demonstrar interesse nos serviços, a informação é registada para que se possa entrar em contacto mais tarde. Por vezes, as empresas não dispõem de verbas ou já possuem os mesmos serviços; muitas vezes, é referido que, embora já usufruam dos mesmos serviços, esse contracto acaba no fim do ano; assim, é registada a razão pela qual não estão interessados, para que se possa fazer uma nova tentativa de negócio no futuro. No caso de a empresa demonstrar interesse, o primeiro passo é marcar uma reunião. Esta pode ocorrer nas instalações da Opinion Maker ou na empresa em questão. Depois da marcação, o administrador, neste caso o Dr. Mário Ferreira, reúne-se com os potenciais clientes e ambos estudam as oportunidades de negócio para as respetivas as empresas. A informação relevante da reunião é posteriormente inserida no CRM.

O objetivo principal de usar esta abordagem de negócios, é transformar clientes pontuais em clientes assíduos. Mesmo que a empresa no momento não necessite dos serviços apresentados, pode deixar em aberto necessidades futuras. Assim, o *software* de CRM ajuda na manutenção da relação com o cliente, pois o objetivo desta abordagem é manter uma relação comercial duradoura e reter o cliente na empresa. Desta forma, toda e qualquer informação se reveste de importância na hora de agradar ao cliente.

4 Resultados

Fazendo um balanço da minha experiência, nos cinco meses de estágio, devo dizer que esta pôs à prova, não só as minhas competências profissionais, como também pessoais.

A variedade de atividades que realizei permitiu-me aplicar competências teóricas adquiridas ao longo do mestrado. No entanto, facilmente concluí que nem tudo pode ser feito conforme a teoria. Numa empresa de marketing e comunicação temos que estar constantemente em contacto com diferentes pessoas e rapidamente nos apercebemos que todas são diferentes. Por isso, tanto na comunicação com os clientes como na resolução de conflitos surge uma necessidade de improviso. Nesta fase as nossas competências pessoais vêm ao de cima, pois a capacidade de trabalhar sob pressão, assim como de lidar com os diferentes clientes e até colaboradores da empresa, leva-nos muitas vezes a questionar aquilo que aprendemos.

A avaliação que faço dos cinco meses de estágio é positiva. Embora não existissem departamentos definidos, a execução de atividades tão variadas permitiu-me colocar em prática conhecimentos da área de gestão, marketing e línguas estrangeiras. Embora o inglês seja usado diariamente, até nas terminologias de negócios usadas (como *New Business* ou *Customer Relationship Management*), tive a oportunidade de praticar o francês e o espanhol, uma vez que o maior cliente da empresa se encontra num processo de internacionalização para países da América Latina e países africanos de expressão francesa.

Numa empresa de comunicação e marketing também colocamos todos os dias a nossa criatividade à prova. Com a existência de inúmeras formas de contacto com clientes, e tendo em conta o objetivo de aproximação e retenção dos clientes, importa entender qual a abordagem que as empresas portuguesas preferem.

No geral, penso que mostrei bons resultados na execução das tarefas que me propuseram. Procurei agir pró-ativamente e com iniciativa, visto que, durante grande parte do estágio, trabalhei sozinha na empresa. Sempre que surgiram dúvidas, procurei apoiar-me nos meios disponíveis, contactando o supervisor ou outros colaboradores da empresa e até clientes. No entanto, pude observar que na maioria das empresas, os funcionários não têm grande autonomia para tomar decisões. Desta forma, essa responsabilidade fica entregue, geralmente, ao administrador da empresa.

A falta de supervisão talvez tenha sido um ponto negativo no meu estágio, uma vez que trabalhar sem um supervisor diariamente trouxe-me alguns problemas. Quando estamos a trabalhar num contexto profissional real e temos um cliente real com um problema real para nós resolvermos, a responsabilidade acresce. O facto de não ter um supervisor com disponibilidade para me tirar dúvidas ou para me dizer a melhor forma de lidar com algumas situações, fez com que muitas vezes fosse eu a “dar a cara” em questões que desconhecia ou simplesmente não sabia como resolver. Em questões como a demora na prestação de determinado serviço ou situações de cobrança, por exemplo, o meu supervisor pedia-me que “despachasse” o cliente, o que várias vezes levou a confrontos verbais desnecessários em que me senti constrangida. Penso que estas situações remetem para a falta de assunção de responsabilidade que superiores hierárquicos (geralmente administradores ou proprietários das empresas). Ainda assim, sempre que errei, procurei evitar o mesmo erro e encarei todas as advertências como construtivas e como uma forma de incentivo para melhorar a minha prestação.

No geral, este estágio fez-me perceber o grau de profissionalismo e exigência necessários quando se lida diariamente com clientes. A convivência com diferentes clientes, superiores hierárquicos e outros colaboradores, assim como a execução de tarefas variadas, permitiu-me entender a necessidade de uma constante adaptabilidade por parte de um profissional numa empresa de comunicação e marketing.

Por outro lado, este estágio abriu-me os horizontes no que diz respeito aos conhecimentos de marketing. Aprendi novas abordagens, que se distanciam das tradicionais (onde o objetivo primordial são as vendas únicas e não a manutenção da relação com o mesmo cliente). Trouxe-me também a consciência de que é importante caracterizar a cultura portuguesa, principalmente no que diz respeito à forma de lidar com pessoas/clientes. Desta forma, o meu objetivo final é o de construir um catálogo de sugestões para lidar com clientes/empresas em Portugal. Assim, comecei por fazer uma revisão bibliográfica sobre Marketing de Relacionamento e, posteriormente, sobre a cultura portuguesa. Com base na revisão bibliográfica e em questões que se levantaram durante a minha experiência, construí um questionário com perguntas fechadas e enviei para algumas empresas portuguesas. O manual que pretendo construir, é o resultado da minha experiência em conjunto com conclusões tiradas dos resultados obtidos com o questionário.

5 Estudo de Caso

5.1 O Marketing Relacional e a Opinion Maker

A abordagem de negócios da Opinion Maker vai ao encontro da estratégia de Marketing de Relacionamento. O marketing de relacionamento é definido por Morgan e Hunt (1994:20):

“Relationship Marketing refers to all marketing activities directed towards establishing, developing and maintaining successful relational exchanges”.

De acordo com Antunes e Rita (2008: 43), o Marketing de Relacionamento dá ênfase à retenção de clientes, à manutenção de relações duradouras, e é dada grande importância ao serviço ao cliente. O Marketing de Relacionamento exige um contacto contínuo e um nível elevado de compromisso com os clientes. No que diz respeito a elementos chave do Marketing de Relacionamento, os que aparecem mais frequentemente na literatura são a confiança e o compromisso. O “compromisso” é o desejo contínuo de manter uma relação e a "confiança" é a convicção que um parceiro tem pela integridade e consistência dos outros (Morgan e Hunt: 1994).

A Opinion Maker utiliza esta estratégia, com base em dois princípios económicos: primeiro, é mais caro ganhar um cliente novo do que reter um cliente existente; e segundo, quanto mais durar a associação entre a empresa e o cliente, mais lucrativa se torna a relação para a empresa (Buttle: 1996, 5).

Nesta abordagem de negócios, o resultado da preocupação com os clientes, num ambiente de compromisso e confiança, é o desejo de fornecer um serviço excelente. Buttle (1996: 9) explica que o marketing de relacionamento requer um compromisso de toda a empresa para fornecer um serviço de alta qualidade que deve ser de confiança, empático e com capacidade de resposta.

A utilização de ferramentas de gestão de clientes (CRM) apareceu como consequência do reconhecimento das diferenças entre os clientes. Esta tecnologia é usada para aumentar a rentabilidade dos clientes atuais, além de ajudar na conquista de novos, dando ênfase às suas preferências e necessidades.

Kotler (2000) elaborou uma lista de iniciativas importantes para a retenção e fidelização dos clientes. São ações simples e não implicam grandes investimentos nem aumentos significativos do custo de atendimento dos clientes.

Quadro 1 – Ações favoráveis e desfavoráveis para a retenção de clientes

Ações favoráveis:	Ações desfavoráveis:
Fazer contatos ativamente	Apenas responder a contactos
Fazer recomendações	Apresentar justificações
Usar o telefone	Enviar correio
Mostrar apreço	Aguardar mal entendidos
Sugerir serviços	Aguardar solicitações
Antecipar problemas	Apenas responder a problemas
Usar linguagem simples	Usar linguagem formal
Falar do futuro (juntos)	Falar de coisas boas do passado
Rotinizar atendimento	Improvisar o atendimento
Aceitar a responsabilidade	Transferir a culpa
Planear o futuro	Repetir o passado

Adaptado de Kotler (2000).

No entanto, serão estas sugestões válidas em todas as situações e com todos os clientes? Tendo em conta que a maioria dos estudos na área de marketing de relacionamento são feitos nos Estados Unidos da América, poderemos confiar nos manuais de gestão?

5.2 O Marketing Relacional e a Cultura

Durante o plano curricular do Mestrado, abordámos, em inúmeras disciplinas, a importância das diferenças culturais, como negociar internacionalmente e da cultura organizacional, em qualquer contexto empresarial. A conclusão a que chegámos em disciplinas como Negócios Internacionais ou Relações Interculturais é que “em Roma devemos ser romanos”, ou pelo menos devemos ter a mente aberta para lidar com diferenças culturais e para nos adaptarmos às mesmas. Desta forma, interessa traçar o perfil da cultura nacional portuguesa ou pelo menos levantar algumas características com

base em alguns autores de estudos interculturais. De acordo com Hofstede (2001:9), cultura é:

"The collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another."

Quando pesquisamos estudos interculturais, autores como Hofstede, Edward Hall, Trompenaars, Schwartz, entre outros, aparecem frequentemente na literatura. Cada um deles caracteriza as culturas com base no limite da fronteira, ou seja, a caracterização é feita comparando países e nacionalidades, com base em dimensões que cada um deles achou relevante e revelador desses países. Uma vez que cada um deles sugere inúmeras dimensões culturais, estas serão apresentadas em anexo. Para este trabalho apenas serão consideradas dimensões que ressaltaram da minha experiência no relacionamento com clientes.

De acordo com Edward Hall (1994), Portugal apresenta uma cultura de contexto alto. Quer isto dizer que o contexto onde a mensagem é comunicada (como gestos ou outras características sociais) é tão importante quanto a mensagem em si mesma. A forma como se diz alguma coisa é, muitas vezes, mais importante na comunicação de uma mensagem do que as palavras que são usadas. No contacto com clientes, tive muitas vezes que adotar um discurso diferente, uma vez que as pessoas têm diversas educações, idades e posições hierárquicas.

Para este autor, a comunicação é baseada em relações interpessoais, confiança mútua e reputação pessoal. A verdade é que bastou um mês na empresa para perceber que as relações interpessoais e de contactos são muitas vezes a chave do negócio. A noção de "contexto alto" vai ao encontro do "coletivismo" de Hofstede (2001) e de Trompenaars e Hampden-Turner (2001). Uma vez que nas culturas coletivistas os interesses do grupo (familiares, amigos, colegas) se sobrepõem aos interesses individuais, existe uma maior partilha de experiências e homogeneidade. Nestas culturas, é necessário ter a noção de como a interação se desenrola para adaptar o comportamento a cada situação. Isto remete-nos para a noção de "contexto alto", onde é utilizado um estilo de comunicação mais indireto, em que as palavras são menos importantes. Edward Hall (1994) considera que sociedades como Portugal são policrónicas. Este tipo de sociedade dá ênfase à construção e

manutenção de relações humanas e interação social, que se sobrepõem aos horários e cumprimento de prazos. Em culturas policrónicas as pessoas têm tendência para executar várias atividades simultaneamente, com interrupções frequentes. De facto, durante o estágio pude perceber que os prazos são bastante flexíveis e raramente cumpridos. Provavelmente, porque executamos várias tarefas em simultâneo para vários clientes, e com constantes interrupções, como telefonemas.

A seguir, podemos observar um quadro que resume as dimensões propostas por Edward Hall (1994).

Quadro 2 - Edward Hall (1994)

Dimensões culturais		
Contexto: Em que medida o contexto de uma mensagem é importante para a mensagem em si?	Contexto Baixo: comunicação franca e direta; a mensagem transmite o significado. Exemplos: Alemanha, Estados Unidos da América, Escandinávia.	Contexto Alto: grande parte do significado na comunicação é transmitido indiretamente, através do contexto que envolve a mensagem. Exemplos: Japão, China.
Espaço: Em que medida as pessoas estão confortáveis partilhando o seu espaço com outras pessoas?	Centro de poder: territorial; necessidade para delinear claramente o espaço pessoal entre “eles” e os “outros”. Exemplo: Estados Unidos da América e Japão.	Centro de comunidade: comunitário; conforto em partilhar o espaço pessoal com os outros. Exemplos: América Latina, países Árabes.
Tempo: As pessoas abordam uma tarefa de cada vez ou várias simultaneamente?	Monocrónico: atenção sequencial para objetivos individuais; separação do trabalho da vida pessoal; conceito de tempo preciso. Exemplos: Alemanha, Estados Unidos da América, Escandinávia.	Policrónico: atenção simultânea para vários objetivos; integração do trabalho e da vida pessoal; conceito de tempo relativo. Exemplo: França, Espanha, México, Brasil, países Árabes.

Adaptado de Edward Hall (1994).

De acordo com Fons Trompenaars (2000), Portugal apresenta uma cultura de *status* atribuído. As culturas de *status* atribuído usam títulos no seu dia-a-dia, e o reconhecimento é baseado em fatores como a idade, herança, classe ou género. Enquanto nas culturas de *status* conquistado, os indivíduos adquirem esse estatuto através do seu trabalho e competência, nas culturas de *status* atribuído, o estatuto é concedido ao indivíduo. Isto pode acontecer devido à sua senioridade na empresa, por exemplo. O uso de títulos reforça

a hierarquia e a escolha do líder é feita com base na idade ou passado pessoal. Durante a minha experiência, percebi quase de imediato que teria que usar títulos tanto a nível interno, quanto no contacto com clientes.

A seguir podemos observar um quadro que resume as dimensões propostas por Fons Trompenaars e Hampden Turner (2000).

Quadro 3 - Trompenaars e Hampden Turner (1998)

Dimensões culturais		
Universalismo vs. Particularismo: importância relativa dada à aplicação de regras e políticas aos membros da sociedade.	Universalismo: confiança em regras e políticas formais que são aplicadas de forma igual a todas as pessoas. Exemplos: Áustria, Alemanha, Suíça, Estados Unidos da América.	Particularismo: as regras devem ser aplicadas em função da situação e das pessoas envolvidas. Exemplos: China, Venezuela, Indonésia.
Individualismo vs. Coletivismo: em que medida as pessoas atribuem a sua identidade a si ou ao seu grupo.	Individualismo: centra-se na realização individual e independência. Exemplos: Estados Unidos da América, Nigéria, México, Argentina.	Coletivismo: centra-se na realização comum (do grupo) e no bem-estar. Exemplos: Singapura, Tailândia, Japão.
Específico vs. Difuso: em que medida as relações pessoais devem ser separadas ou integradas.	Específico: separação clara das várias facetas da vida social, familiar ou profissional. Exemplos: Suécia, Alemanha, Canadá, Reino Unido, Estados Unidos.	Difuso: integração clara das várias facetas da vida social, familiar ou profissional. Exemplos: China, Venezuela, México, Japão, Espanha.
Neutral vs. Emocional: em que medida as pessoas são livres para expressar emoções em público.	Neutral: conter e controlar as emoções. Exemplos: Japão, Singapura, Reino Unido.	Emocional: expressar emoções é aceitável e encorajado. Exemplos: México, Brasil, Itália.
Conquista vs. Atribuição: refere-se à aquisição do <i>status</i> ; em que medida é mais valorizada a sua conquista ou a sua atribuição.	Conquista: o que é alcançado com mérito é respeitado. Exemplos: Áustria, Estados Unidos, Suíça.	Atribuição: respeito pelo <i>status</i> atribuído ou herdado. Exemplos: Egito, Indonésia, Hungria.
Perspetiva de Tempo: orientação relativa para o passado ou futuro nas atividades quotidianas.	Orientação para o passado/presente (sincrónico/polícronico): ênfase dada a eventos e conquistas passadas. Exemplos: França, Espanha, Portugal, países Árabes.	Orientação para o futuro (sequencial/monocrónico): ênfase dada ao planeamento e possibilidades futuras. Exemplos: China, Índia, Suécia, Egito.
Relação com a natureza: em que medida as pessoas acreditam que controlam o ambiente ou que este as controla.	Controlo Interno: concentram-se em controlar o ambiente. Exemplos: Áustria, Estados Unidos, Reino Unido.	Controlo Externo: concentram-se em viver em harmonia com a natureza. Exemplos: China, Índia, Suécia, Egito.

Adaptado de Trompenaars e Hampden-Turner (2000).

De acordo com Hofstede (2001) Portugal é uma cultura com um elevado índice de distância do poder. Isto quer dizer que a hierarquia nas empresas é aceite e os subordinados esperam que lhes digam o que fazer. Na minha experiência, pude perceber que praticamente em todas as empresas, decisões importantes são sempre tomadas pelo administrador. Os subordinados não têm grande margem para negociar ou resolver problemas por iniciativa própria.

Outra dimensão que me chamou a atenção foi o índice de evitação da incerteza, para o qual Portugal apresenta um valor elevado. Esta dimensão refere-se ao grau com que as pessoas se sentem ameaçadas pela incerteza e ambiguidade e tentam evitar essas situações. Se as pessoas não se sentirem confortáveis e a dominar a situação, sentem-se menos dispostas a tomar decisões com um elemento ou pessoa que não conheçam. De facto, senti que sempre que marcávamos uma reunião com um cliente potencial, existia a necessidade de saber algo mais sobre ele: quem é o proprietário da empresa, quem são os seus clientes, se é licenciado ou se é casado, são alguns exemplos de informações que procurávamos saber. Penso que terá a ver com a adaptação de discurso e postura que já referi anteriormente.

O índice de Masculinidade traduz a forma como determinada cultura apresenta mais masculinos ou femininos. Em sociedades com índice de masculinidade elevados as pessoas são egocêntricas, as coisas materiais como o dinheiro são importantes e vivem para trabalhar. Em sociedades onde o índice de Masculinidade apresenta um valor baixo, como Portugal, as sociedades são orientadas para as relações, a qualidade de vida e das pessoas é importante e trabalham para viver¹.

A seguir podemos observar um quadro que resume as dimensões propostas por Hofstede (2001).

¹ Para consultar os valores dos índices propostos por Hofstede (2001), consultar o Anexo 3.

Quadro 4 - Hofstede (2001)

Dimensões Culturais		
Índice de Distância ao Poder (PDI): Crenças sobre qual é a distribuição apropriada do poder na sociedade – aceitação emocional da desigualdade.	PDI Baixo: crença de que os líderes não necessitam de ter poder substancial quando comparado com os subordinados. Exemplos: Áustria, Israel, Dinamarca.	PDI Alto: crença de que as pessoas em posições de autoridade devem ter um poder considerável em relação aos subordinados. Exemplos: Malásia, Guatemala, Panamá, Portugal.
Índice de Evitação da Incerteza (UAI) – grau de incerteza que pode ser tolerado e o seu impacto na constituição de regras - necessidade de controlar, reduzir ou evitar a incerteza.	UAI Baixo: tolerância pela ambiguidade; pouca necessidade de regras para reduzir a incerteza. Exemplos: Singapura, Jamaica, Dinamarca.	UAI Alto: intolerância à ambiguidade; necessidade de regras para reduzir a incerteza. Exemplos: Grécia, Portugal, Uruguai.
Individualismo vs. Coletivismo (IDV) – o indivíduo vs. os grupos - o que é mais importante: o “Eu” ou o “Nós”?	Coletivismo: os interesses dos grupos geralmente sobrepõem-se aos interesses individuais. Exemplos: Japão, Coreia, Indonésia, Portugal.	Individualismo: Interesses individuais geralmente sobrepõem-se aos interesses dos grupos. Exemplos: EUA, Austrália, Reino Unido.
Índice de Masculinidade vs. Feminilidade (MAS) – demos competir ou cooperar?	Masculinidade: valorização de objetos materiais, como o dinheiro, e a perseguição por objetivos pessoais. Exemplos: Japão, Áustria, Itália.	Feminilidade: valorização da relevância social, qualidade de vida, e o bem-estar dos outros. Exemplos: Suécia, Noruega, Costa Rica, Portugal.
Dinamismo Confuciano/Orientação Temporal (CDI/LTO)	LTO Baixo (Curto-termo): orientação para o passado e presente; valorização das tradições e obrigações sociais. Exemplos: Paquistão, Nigéria, Filipinas.	LTO Alto (Longo-termo): orientação para o futuro; valorização da dedicação, trabalho árduo e iniciativa. Exemplos: China, Japão, Brasil.

Adaptado de Hofstede (2001).

Resumidamente, Portugal apresenta uma cultura de contexto alto, policrónica (Hall: 1994), coletivista, com *status* atribuído (Trompenaars e Hampden-Turner: 2000), com os índices de distância do poder e evitamento de incerteza elevados Hofstede (2001). Depois desta breve caracterização da cultura portuguesa será apresentado o questionário feito a empresas portuguesas. Uma vez que o meu objetivo é construir um catálogo de sugestões para exercer o Marketing de Relacionamento em Portugal, considereei pertinente construir um questionário para recolher informação para cumprir o objetivo. O questionário é o resultado da revisão bibliográfica e da reflexão sobre a minha experiência no estágio.

6 Metodologia

Com o Estudo de Caso que realizei, pretendo construir um Catálogo de Sugestões para exercer o Marketing Relacional em Portugal. Este estudo envolveu, para além de pesquisa bibliográfica, uma análise quantitativa com base num questionário (ver Anexo 4) feito a empresas portuguesas. O questionário foi realizado com o objetivo de entender como devemos abordar o Marketing Relacional nas empresas, tendo em conta a cultura portuguesa. Para a construção das questões, baseei-me nas ideias dos autores mencionados. Quase todas as questões colocadas têm uma questão que as complementa, com a exceção da questão número 3, tendo resultado num número ímpar de questões (onze). Com as questões número 1 e 2 pretendo tirar conclusões sobre a ideia de estatuto; a questão 3 remete para o índice de distância do poder; as questões 4 e 5 referem-se às dimensões de feminilidade/masculinidade, respetivamente; as questões 6, 7, 8 e 9 remetem para a noção de tempo e as questões 10 e 11 para o evitamento da incerteza. O universo da amostra é considerável, com 63 questionários válidos. Foram enviados 100 questionários para o correio eletrónico de empresas portuguesas. As empresas inserem-se em vários sectores, como transportadoras, farmacêuticas ou fabricantes industriais, entre outros. A seleção foi feita usando a base de dados do CRM da Opinion Maker, tendo escolhido empresas com as quais tinha contactado.

A construção de 11 perguntas fechadas foi o método usado na elaboração do questionário. As respostas variavam numa escala de 0 (Discordo completamente) a 4 (Concordo completamente). Foi ainda deixada uma entrada para sugestões ou perguntas que quisessem colocar, no entanto, ninguém preencheu esse campo. A justificação para o sucedido pode estar na simplicidade do questionário ou no desinteresse/ falta de tempo dos inquiridos.

A aplicação do questionário ocorreu entre o dia 1 de Junho de 2011 e 30 de Junho de 2011, com 75 questionários respondidos. No entanto, 12 questionários foram preenchidos incorretamente, pelo que o universo é constituído pelos 63 questionários válidos. As incorreções incluíram algumas repostas em branco e mais do que uma resposta assinalada na mesma questão.

7 Tratamento de Dados

7.1 Análise e interpretação

A tabela a seguir mostra o número de respostas por afirmação em cada categoria: do número de pessoas que concorda completamente, ao número de pessoas que discorda completamente da afirmação.

Tabela 1 – Respostas ao questionário

Frase	Concordo Completamente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Completamente
9. Executo várias atividades ao mesmo tempo	34	22	0	6	1
2. Quando lido com colegas ou clientes espero ser tratado pelo meu título (Dr., Arqº, Engº, etc.).	21	23	5	9	5
6. Os prazos de entrega/conclusão de uma atividade/projeto são importantes.	20	31	2	7	3
5. Em questões de trabalho, gosto de ir direto ao assunto (tempo é dinheiro).	11	16	8	19	9
4. Em questões de trabalho, gosto de saber algo mais sobre as pessoas com quem lido/contacto.	15	18	10	11	9
8. Quando estou a realizar uma atividade, não gosto de ser interrompido com outra questão de trabalho.	13	15	11	17	7
7. Desde que o serviço tenha qualidade, o prazo não é importante.	9	33	2	11	8
1. Quando lido com colegas ou clientes espero ser tratado(a) pelo meu nome.	9	13	3	22	16
3. Em questões de trabalho tenho a autonomia necessária para lidar com clientes e resolver problemas.	9	11	7	19	17
10. Cedro a minha informação pessoal e profissional às empresas por telefone/e-mail, sem levantar problemas.	4	12	11	29	7
11. Cedro a minha informação pessoal e profissional às empresas pessoalmente, sem levantar problemas.	4	19	9	28	3

Com base no número de respostas dadas pelos inquiridos, foram feitos gráficos apresentados em percentagem.

Questão 1: Quando lido com colegas ou clientes espero ser tratado pelo meu nome próprio.

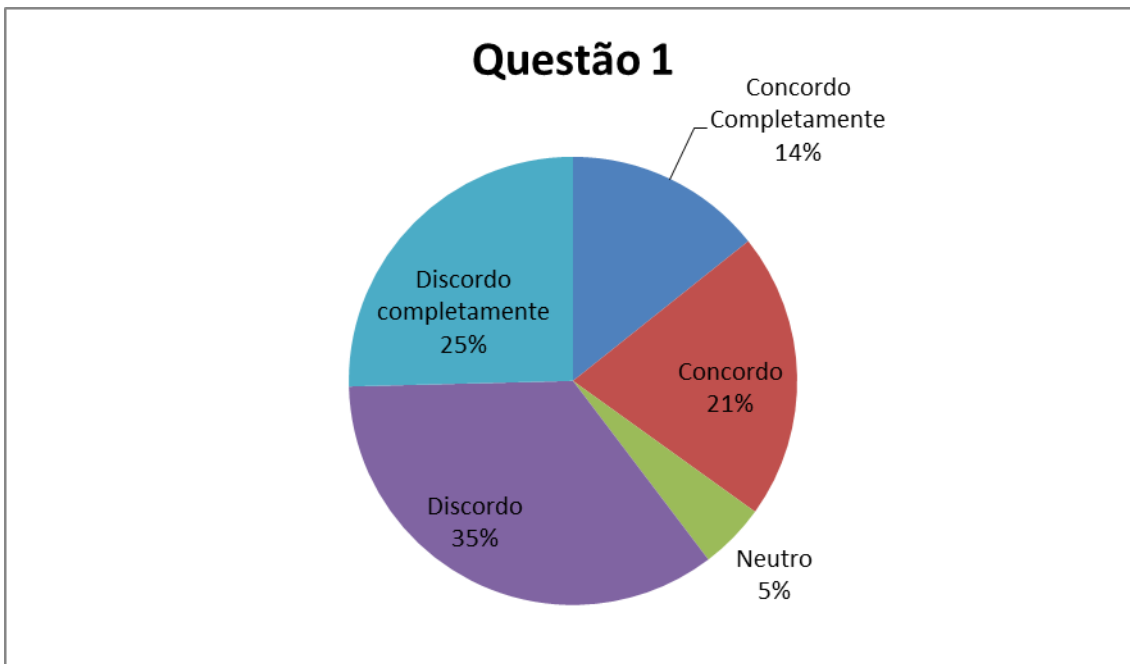


Gráfico 1 – Resultados da questão 1

O **Gráfico 1** mostra que 60% não concorda com a afirmação: 25% discorda completamente e 35% discorda. Uma percentagem bastante expressiva do número de pessoas que acha que não deve ser tratada pelo nome próprio. Por outro lado, 35% das pessoas acham que devem ser tratadas pelo nome e 5% não tem opinião sobre o assunto. Estes resultados mostram a grande maioria considera o tratamento pelo nome próprio desapropriado. Isto vai ao encontro do que Trompenaars e Hampden-Turner (2001) chamam de cultura de *status* atribuído. Durante o meu estágio questionei muitas vezes o porquê desse tratamento, em especial administradores de empresas familiares que não possuem qualificações académicas ao nível da licenciatura ou superior e que esperavam ser tratados por “Doutores”. Nas culturas de *status* atribuído, qualquer sinal externo de poder ou riqueza, é valorizado e o título é considerado um desses símbolos.

Questão 2: Quando lido com colegas ou clientes espero ser tratado pelo meu título (Dr., Arqº, Engº, etc.).

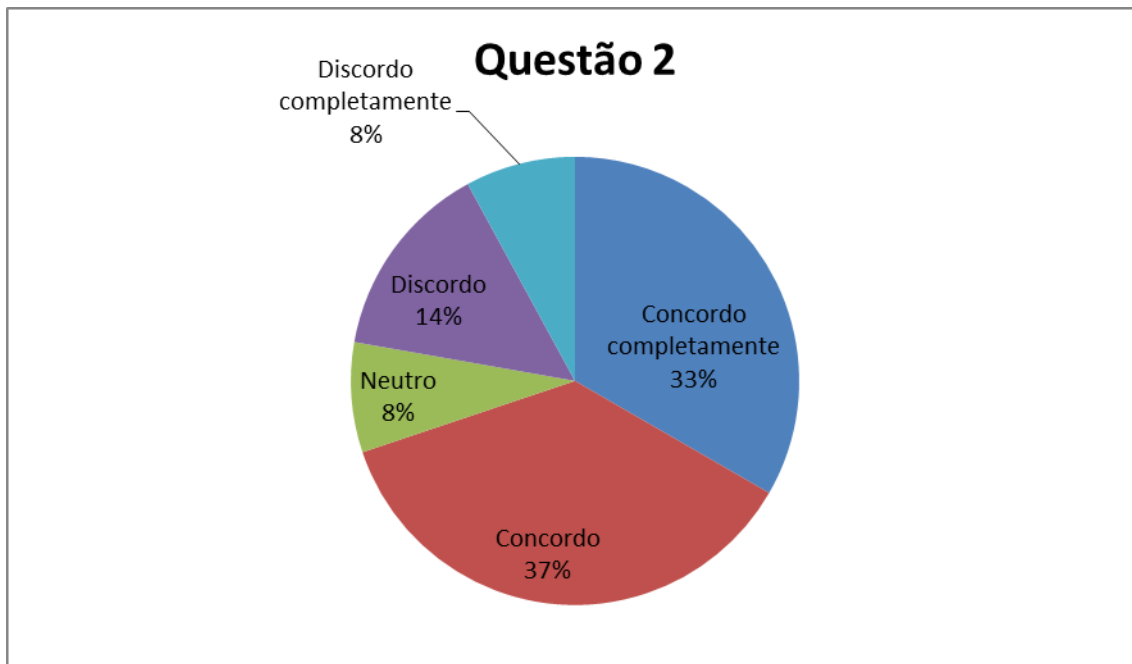


Gráfico 2 - Resultados da questão 2

O **Gráfico 2** mostra que 70% dos inquiridos acham que devem ser tratados pelo título, um valor bastante expressivo e que vai ao encontro das respostas da afirmação anterior. Apenas 22% discordam da afirmação, com 8 % a não manifestarem a sua opinião sobre o assunto. Podemos concluir pelos resultados da questão 1 e 2 que o tratamento pelo nome próprio é desaconselhado no Marketing de Relacionamento, pelo menos até indicação em contrário.

Estes resultados confirmam a ideia de que a cultura portuguesa apresenta características de uma sociedade de *status* atribuído. Não só é importante o uso de títulos no dia-a-dia, como sinais exteriores de riqueza ou poder são valorizados: o carro, o fato ou o relógio podem ser alguns desses símbolos. Por vezes, o carro chega a ser mais importante do que a posição que ocupa no trabalho.

Questão 3: Em questões de trabalho tenho a autonomia necessária para resolver lidar com clientes e resolver problemas.



Gráfico 3 - Resultados da questão 3

Perante o **Gráfico 3** observa-se que 27% das pessoas discorda completamente e 30% discorda, perfazendo um total de 57% de pessoas que não concordam com a afirmação. Apenas 32% diz ter a autonomia necessária para lidar com clientes, com 11% das pessoas a não manifestarem opinião.

Estes resultados vão ao encontro de que Hofstede (2001) chama de Índice de distância do poder. Segundo este autor, isto reflete que a distância hierárquica é aceite e que é admitido a pessoas em cargos hierarquicamente superiores terem privilégios pela sua posição. Em termos organizacionais, os empregados esperam que o patrão os controle ou lhes diga o que fazer. Assim, podemos considerar que Portugal tem uma cultura de líderes ou patrões autoritários, onde as empresas são rígidas e hierárquicas, dando pouco poder aos empregados, pelo que estes não têm a autonomia necessária para lidar ou resolver problemas de clientes.

Questão 4: Em questões de trabalho, gosto de saber algo mais sobre as pessoas com quem lido/contacto.

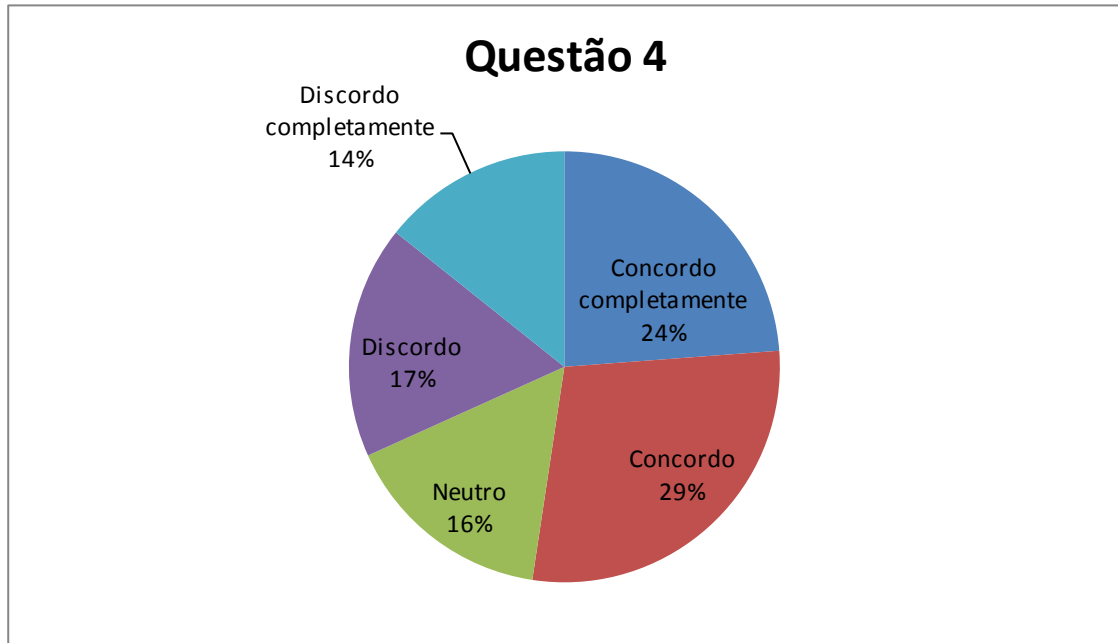


Gráfico 4 - Resultados da questão 4

No

Gráfico 4 observamos que 53% dos inquiridos gostam de saber algo mais sobre os clientes. Apenas 31% das pessoas não concorda com a afirmação e 16% deram uma resposta neutra. O resultado é expressivo e, nesta amostra, podemos verificar que para negociar pela primeira vez com uma empresa, são necessários esforços adicionais, no que diz respeito à abordagem relacional. Primeiro devemos dar a conhecer a empresa, mostrar porque deve escolher-nos como fornecedor de um serviço e que vantagens lhes traríamos. Ao mesmo tempo devemos dar a conhecer-nos, quer dizendo a formação académica e profissional que possuímos, quer dando informações triviais como o estado civil ou de onde somos. Esta noção vai ao encontro do que Hofstede (2001) chama de sociedade feminina. A preocupação pelo estabelecimento de relações pessoais e pelo bem-estar geral, leva os portugueses a sentirem a necessidade de saber algo mais sobre a vida pessoal das pessoas, antes de partirem para os negócios. Por outro lado, também podemos justificar estes resultados com o evitamento da incerteza, uma característica importante da cultura portuguesa, que revela alguma desconfiança em relação a pessoas que não conhecemos. É

usual as reuniões serem feitas ao almoço num restaurante, por exemplo, ou ainda que sejam feitas nas instalações da empresa, é frequente tomar-se café enquanto se fala das últimas notícias ou da meteorologia. Estas conversas triviais servem muitas vezes para diminuir a desconfiança em pessoas que não conhecemos.

Questão 5: Em questões de trabalho, gosto de ir direto ao assunto (tempo é dinheiro).

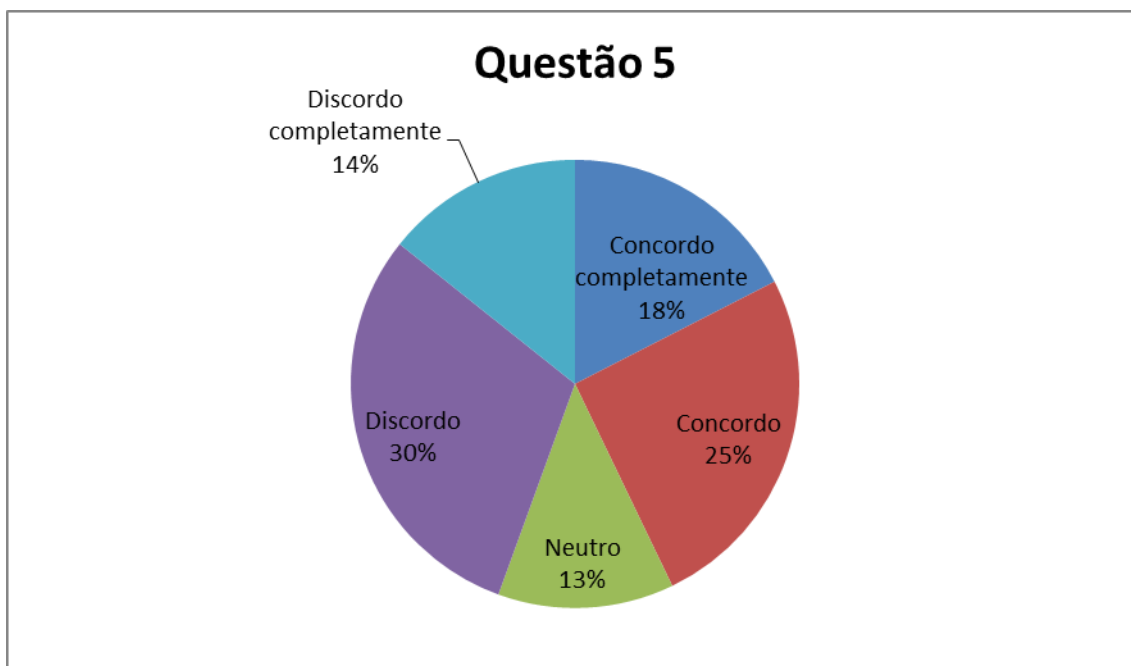


Gráfico 5 - Resultados da questão 5

No **Gráfico 5** podemos verificar que 43% das pessoas acreditam que em trabalho se deve ir direto ao assunto, com 44% das pessoas a discordarem da afirmação e 13% a darem uma resposta neutra. Nesta afirmação as opiniões dividem-se. Provavelmente terá a ver com a pergunta anterior, ou seja, se por um lado gostam de saber algo mais sobre os clientes, por outro, sabem que “tempo é dinheiro”.

As sociedades masculinas são guiadas pela competição e pelo sucesso, já as femininas apresentam valores como a preocupação pelos outros e a qualidade de vida. No trabalho existe a procura do consenso e os conflitos são resolvidos pelo compromisso e negociação. Penso que estes resultados refletem as opiniões contraditórias dos portugueses; embora saibam a importância da competitividade e do sucesso, preferem manter as relações pessoais ou entre empresas intactas por forma a não se comprometerem nem aos seus parceiros.

Questão 6: Os prazos de entrega/conclusão de uma atividade/projeto são importantes.

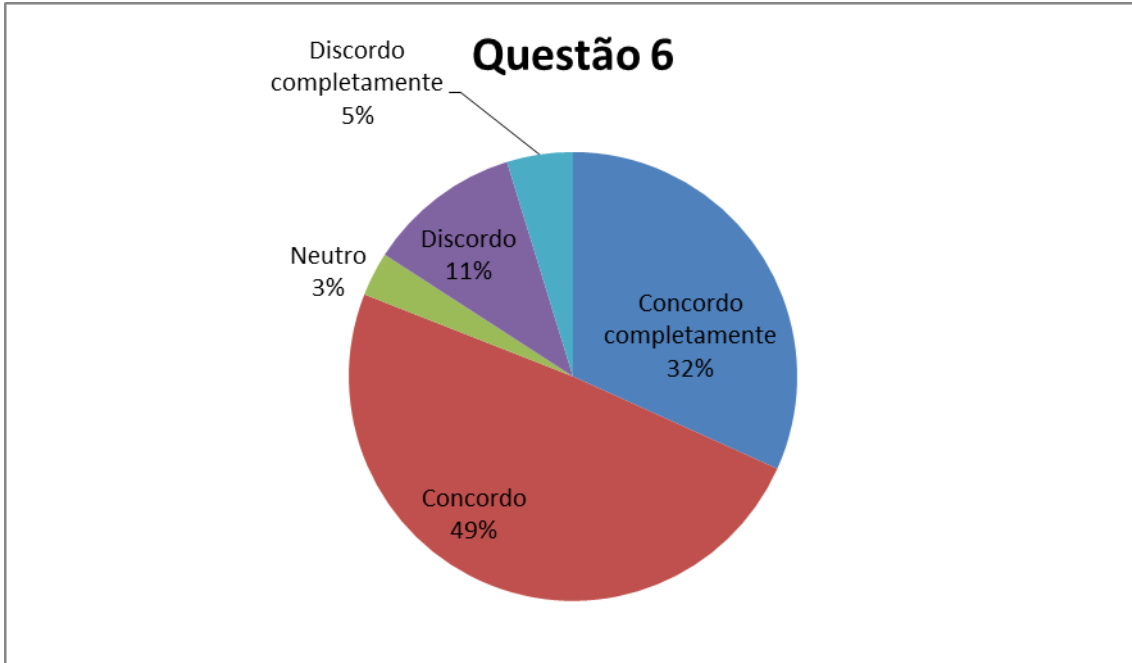


Gráfico 6 - Resultados da questão 6

Pelo **Gráfico 6**, podemos perceber que a grande maioria dá muita importância ao prazo de conclusão de determinada atividade, com 81% dos inquiridos a concordarem com a afirmação. Apenas 16% acha que os prazos não são importantes, com 5% a discordar completamente da afirmação. Foram ainda obtidas 3% de respostas neutras neste assunto.

Embora os portugueses tenham noção da importância dos prazos de conclusão de determinado projeto, na prática, é muito frequente falharem com esses prazos. Na questão que se segue podemos perceber que desde que o trabalho seja bem feito, não importa o prazo. Esta noção vai ao encontro do que Hall (1994) chama de cultura policrónica. O tempo é relativizado e as pessoas estão habituadas a executar mais do que uma tarefa em simultâneo, mesmo que isso se traduza na conclusão tardia de mais do que um projeto.

Questão 7: Desde que o serviço tenha qualidade, o prazo não é importante.

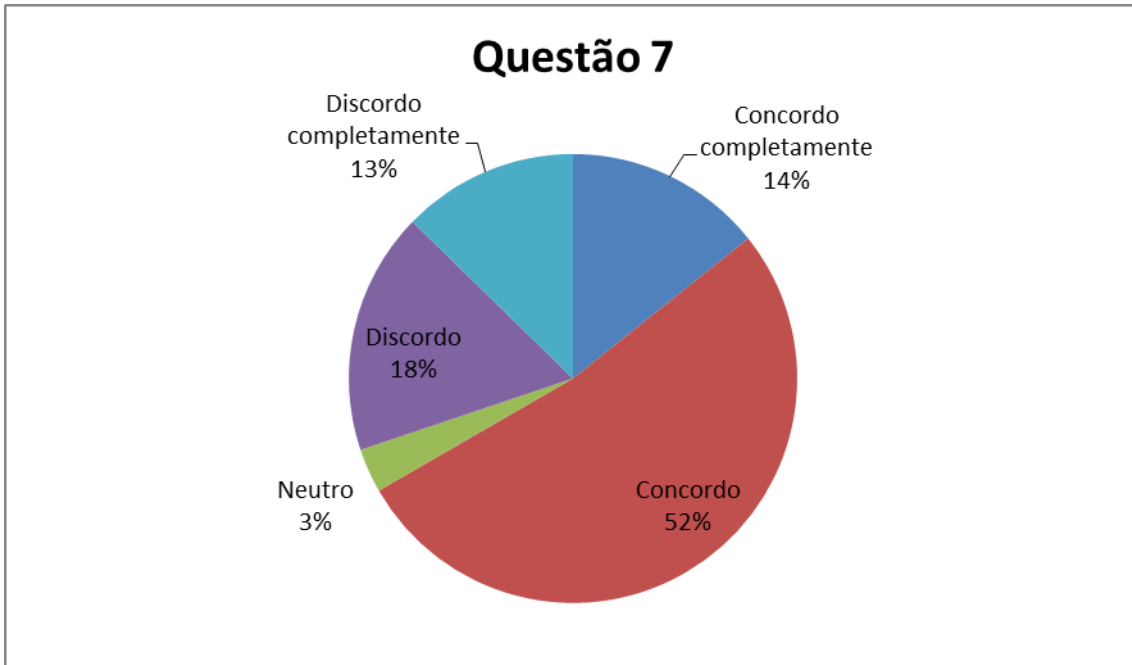


Gráfico 7 - Resultados da questão 7

No **Gráfico 7** podemos observar, com um resultado bastante expressivo, que 64% das pessoas acreditam que desde que o serviço seja bem feito, o prazo de entrega não é importante. Ainda assim, 31% dos inquiridos discorda, com 13% a discordar completamente da afirmação.

Nas culturas policrónicas, os horários são vistos como referências aproximadas. Uma vez que a preocupação com as relações pessoais vem antes do cumprimento de horários, a espera pode ser comum nestas culturas. Se para as culturas policrónicas esperar é comum e não deve ser encarado como ofensa, nas culturas monocrónicas, o atraso é visto como desrespeito. Em Portugal, as empresas admitem a conclusão de projetos fora do tempo, desde que estes sejam bem-feitos, mostrando que relativizam a importância do tempo.

Questão 8: Quando estou a realizar uma atividade, não gosto de ser interrompido com outra questão de trabalho.



Gráfico 8 - Resultados da questão 8

Nesta questão, os inquiridos responderam de forma bastante dividida, embora a percentagem de inquiridos que discordam seja maior, 46%, contra 43% de inquiridos que concordam com a afirmação. Quer isto dizer, que a maioria das pessoas admite ser interrompida com outra questão de trabalho, com uma percentagem de respostas neutras de 19%.

Esta noção remete-nos para o tempo policrónico de Hall (1994). Nas culturas policrónicas, os indivíduos estão habituados a executar mais do que uma tarefa ao mesmo tempo. Se estivermos a concluir determinado projeto e o telefone tocar, é comum atender, ainda que não tenha relação nenhuma com o que estávamos a fazer. É comum estarmos numa reunião e estarmos a ler ou a enviar correio eletrónico. Para as culturas monocrónicas, isto poderia constituir um grande desrespeito mas nas culturas policrónicas, as interrupções são esperadas.

Questão 9: É usual executar várias atividades ao mesmo tempo.

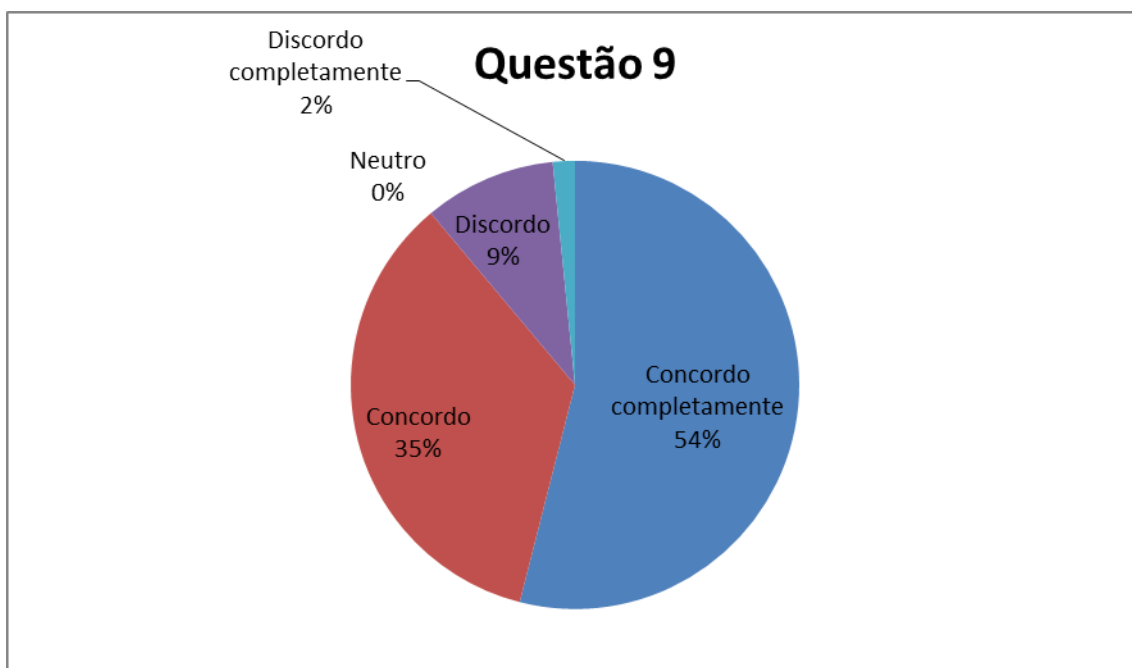


Gráfico 9 - Resultados da questão 9

O **Gráfico 9** não deixa grande margem para discussão, ao apresentar 89% de pessoas que concordam que é habitual executarem várias tarefas em simultâneo. Apenas 11% dos inquiridos discorda e não existe indiferença neste assunto, com 0% de respostas nulas.

Estas percentagens vão ao encontro do que Hall (1994) descreve como policronismo. Não só os prazos são flexíveis, como são desempenhadas várias tarefas ao mesmo tempo, contando com as interrupções esperadas.

Questão 10: Cedo a minha informação pessoal e profissional às empresas por telefone/e-mail, sem levantar problemas.

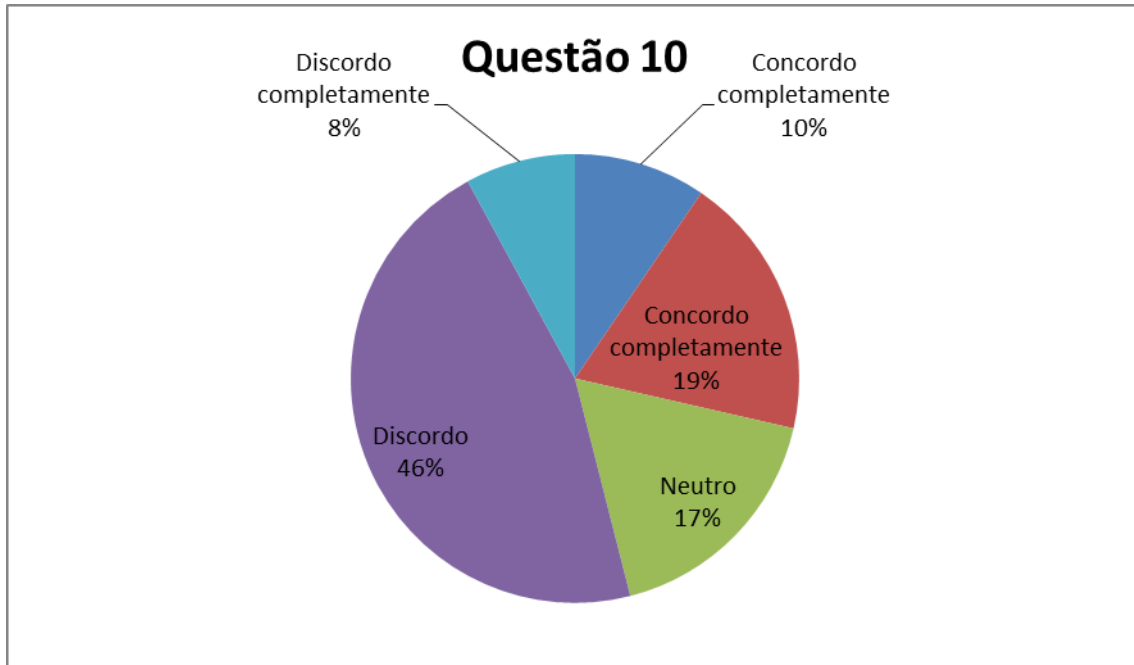


Gráfico 10 - Resultados da questão 10

No **Gráfico 10** podemos observar que a maioria dos inquiridos não forneceria a sua informação pessoal: 54% discorda da afirmação. Esta questão poderá levantar alguns problemas à abordagem relacional. Apesar de a amostra ser constituída por 63 pessoas, 54% parece-me significativo para os praticantes do marketing relacional pensarem em novas formas de adquirir informação sobre os seus clientes. Ainda assim, 17% dos inquiridos respondeu de forma neutra, e 29% forneceria a sua informação, sem levantar problemas.

É de notar que, embora a maioria das empresas trabalhe diariamente com a internet, utilizando o correio eletrónico como ferramenta de trabalho, ainda existem empresas que utilizam o correio (CTT) ou fax.

Questão 11: Cedo a minha informação pessoal e profissional às empresas pessoalmente, sem levantar problemas.

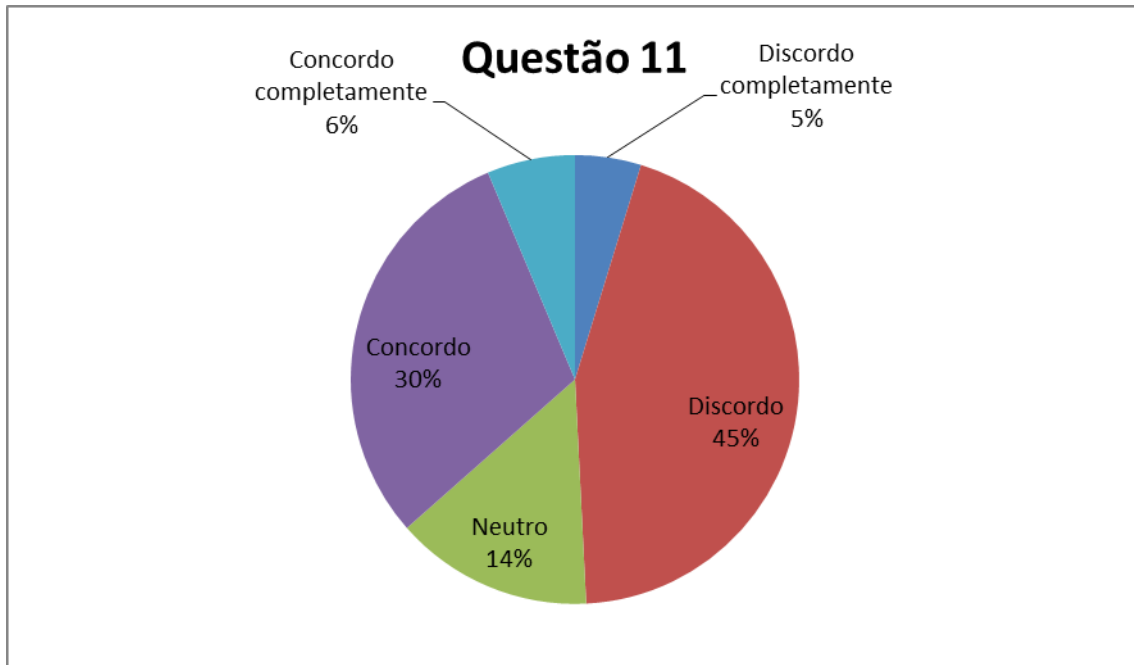


Gráfico 11 - Resultados da questão 11

Pelo **Gráfico 11** podemos observar que 50% discorda da afirmação, o que quer dizer que mesmo pessoalmente, os inquiridos levantam algumas barreiras à cedência de informação. Ainda assim existe um acréscimo de pessoas que dariam a sua informação, desde que o fizessem pessoalmente: 36% dos inquiridos dariam a sua informação pessoalmente, contra os 29% forneceriam a sua informação pessoal via telefone ou correio eletrónico. Podemos concluir com este gráfico, que ainda que as pessoas se mostrem reticentes em ceder informação pessoal ou profissional, é preferível fazê-lo pessoalmente.

Estes resultados vão ao encontro do que Hofstede (2001) chama de evitamento da incerteza. As sociedades que apresentam índices elevados nesta dimensão, desconfiam do desconhecido e optam por reduzir a incerteza de ceder a informação pessoal e profissional, fazendo-o pessoalmente.

7.2 Conclusão

Fazendo uma análise geral, podemos concluir que, com base na amostra, os funcionários de empresas portuguesas apresentam características favoráveis à prática do marketing relacional, como a importância dada às relações pessoais. Por outro lado, através dos resultados, penso que podemos concluir que apresentam características mencionadas na literatura, como a gestão do tempo, os traços preponderantemente femininos, a importância de símbolos de poder como os títulos, a desconfiança perante situações desconhecidas e a expectativa de que o patrão deve dizer ao subordinado o que fazer.

Com este questionário, podemos prever as ações de marketing que são mais favoráveis e as que são menos favoráveis em empresas portuguesas, como manter contactos regulares, para preservar as relações pessoais e entre empresas e evitar tratar as pessoas pelo nome, a não ser que nos digam o contrário.

8 Reflexões e Sugestões

A cultura empresarial

De acordo com Trompenaars e Hampden-Turner (1998) e após confirmação dos resultados do questionário, a percepção de estatuto num contexto empresarial em Portugal e, especialmente quando lidamos com clientes, é de facto importante. A maioria dos inquiridos admitiu que se deve usar o título e não o nome próprio, em situações de trabalho. O uso de títulos académicos (Dr., Eng^o, Arq^o) e símbolos de poder são importantes. Mesmo no local de trabalho e entre colegas, usar o título e o último nome é frequente. A marca do carro ou a roupa têm um significado quase mais importante que a própria função desempenhada.

Em termos práticos, para o Marketing de Relacionamento, quer isto dizer que ao lidarmos com clientes ou fornecedores e até colegas, devemos tratá-los pelo título. No caso de uma interação pessoal, com certeza símbolos de poder ou riqueza serão observados. O carro ou a roupa podem servir para fazer julgamentos sobre o sucesso ou não de determinada pessoa, por isso, a apresentação deve ser tida em conta.

Os patrões tendem a ser autoritários e apenas delegam tarefas sem consultar a opinião dos funcionários. Qualquer decisão a ser tomada, como um orçamento ou uma reunião, tem que passar impreterivelmente pelo patrão, o que não deixa grande margem aos funcionários para tomar iniciativas (a maioria dos inquiridos admitiu não ter autonomia para resolver problemas). Isto torna o trabalho em equipa difícil, uma vez que as pessoas não querem desafiar a autoridade. O elevado índice de distância do poder traduz-se numa cultura empresarial, em que o patrão diz ao subordinado o que fazer e este aceita sem questionar. Novas ideias vindas dos subordinados não são bem aceites. Esta dimensão também revela a razão para recusar a responsabilidade, quer seja a culpa, quer o crédito. A culpa é muitas vezes transferida para a pessoa hierarquicamente inferior e, quando o trabalho corre bem, o crédito é assumido pela pessoa hierarquicamente superior.

Em termos práticos, para o Marketing de Relacionamento, isto quer dizer que não haverá grande margem para iniciativas para os praticantes desta estratégia. Os funcionários em Portugal devem esperar indicações do seu superior hierárquico e segui-las, sob pena de arcarem com a culpa se algo correr mal.

No que diz respeito ao cumprimento de compromissos e prazos, a cultura portuguesa apresenta um problema: não só os prazos são flexíveis, como, na maioria dos casos, a pessoa já está a contar com um atraso.

Outras características

O desenvolvimento de relações interpessoais é, a meu ver, um dos fatores mais importantes na nossa cultura. Não só é importante para os negócios, como também no dia-a-dia do trabalho. É frequente dar os "bons dias", mesmo que não se conheça a pessoa e em ocasiões como aniversários, os portugueses mostram-se disponíveis para festejar em horário de trabalho, ainda que de forma ordeira. Os almoços de negócios e reuniões sociais são muito importantes na nossa cultura. Estes encontros são vistos como uma primeira aproximação no sentido da negociação. A maioria dos inquiridos admitiu gostar de saber algo mais sobre as pessoas com quem contactam e isto deve-se aos traços de feminidade (Hofstede: 2001) e emocionais (Treompenaars e Hampden-Turner: 1998) que a cultura portuguesa apresenta: a preocupação pelo bem-estar dos outros, a importância dada às relações interpessoais e o facto da expressão de emoções ser aceite.

Em termos práticos, para o Marketing de Relacionamento, importa perceber que nas empresas portuguesas se valorizam as relações pessoais e por isso, devemos procurar saber algo mais sobre o cliente, mostrando interesse, para captar a sua fidelidade e alcançar a durabilidade da relação.

Apesar de existir pouco planeamento e de os prazos serem vistos como flexíveis, os portugueses são experientes em lidar com situações de última hora. Quase sempre aparece alguém que, de forma criativa e improvisada, resolve o problema, mesmo que provisoriamente.

Comportamentos

Os portugueses cumprimentam-se profissionalmente com um aperto de mão. Mesmo no caso de serem mulheres, o habitual é cumprimentarem-se da mesma forma. No entanto, no caso de existirem encontros frequentes, muitas vezes as senhoras trocam dois beijos, como forma de cumprimento.

Oferecer água e café, quando os encontros são nas instalações da empresa, é uma atitude muito frequente nas empresas portuguesas. Geralmente, quando começa a reunião,

não se parte logo para a negociação. Em vez disso, há sempre espaço para conversas triviais, sejam notícias do dia ou assuntos pessoais como a família. O elevado valor do índice de evitamento da incerteza (Hofstede: 2001) reflete a ameaça que sociedade portuguesa sente por situações incertas ou ambíguas. Assim, nas empresas portuguesas preferem trabalhar com quem já conhecem ou conhecer melhor um fornecedor ou cliente antes de o fazerem. A maioria dos inquiridos mostrou-se mais reticente em fornecer a sua informação pessoal/profissional por telefone ou correio eletrónico do que pessoalmente, mostrando a desconfiança perante situações que não controlam.

Em termos práticos, para o Marketing de Relacionamento, importa ter em mente que para manter uma relação duradoura com um cliente, devemos dar a conhecer-nos um pouco além da nossa vida profissional e, sempre que possível, devemos comunicar pessoalmente.

Tempo

De forma geral, as empresas portuguesas funcionam entre as 9 horas e o meio-dia e entre as 14 horas e as 18h30., Não é recomendada a marcação de reuniões antes das 10 horas, uma vez que é frequente os trabalhadores depois de chegarem ao trabalho, irem tomar café. Os atrasos são comuns e é usual ouvirmos falar nos "15 minutos académicos", mesmo fora do contexto universitário. Ainda assim, é também usual trabalhar-se para além das 18h30, mesmo que seja essa a hora de saída.

A negociação em Portugal processa-se de forma lenta, e os prazos são flexíveis. As reuniões podem tornar-se confusas, com constantes interrupções e conversas paralelas. Também enquanto trabalham, é frequente, nas empresas portuguesas, desempenharem várias tarefas ao mesmo tempo. Assim, é natural que se atenda o telefone, que se responda a um email, ou que se comece um novo trabalho enquanto se executa determinada tarefa, como a maioria dos inquiridos confirmou. A maioria dos inquiridos admitiu ainda, que desde que o trabalho seja bem feito, o prazo passa para segundo plano, revelando aquilo que Hall (1994) chama de policronismo. Isto acontece, muitas vezes, para agradar a determinado cliente, que pode ser considerado mais importante que o anterior.

Em termos práticos, para o Marketing de Relacionamento, interessa reter que os prazos são raramente cumpridos e o tempo é visto como algo flexível. A execução de

várias tarefas em simultâneo é comum, pelo que é natural interromper ou ser interrompido enquanto as executamos.

Comunicação

A comunicação em Portugal é indireta. Os portugueses têm cuidado com o que dizem e como dizem. Muitas vezes, os portugueses dizem aquilo que queremos ouvir e não o que realmente pensam; por exemplo, quando as coisas não estão a correr pelo melhor, os portugueses insistem em como tudo está controlado. O objetivo da utilização da comunicação indireta, em situações de negociação, é manter a harmonia, preservando as relações e evitando confrontos e conflitos. Portugal apresenta uma cultura de contexto alto (Hall: 1994), como tal, o contexto é muitas vezes mais importante que as próprias palavras e o que é dito pode não corresponder ao que se quer dizer. Ou seja, o contexto é importante, porque muitas vezes temos que saber "ler nas entrelinhas", por exemplo, a ironia de certos comentários ou observações.

Os portugueses são desconfiados no que diz respeito a cedência de informação pessoal ou profissional. Acreditam frequentemente que ficarão expostos de alguma maneira ou que essa informação é privilegiada e lhes traz alguma vantagem. A maioria dos inquiridos mostrou-se reticente quanto à cedência de informação pessoal e profissional. No entanto, a maioria admitiu que prefere fazê-lo pessoalmente do que de outras formas. Esta ideia vai ao encontro da noção de evitamento da incerteza, (Hofstede: 2001) já referida anteriormente.

Deve guardar-se todos os documentos, propostas ou confirmações por escrito, mesmo que seja um e-mail. O facto de não guardar um destes documentos pode gerar problemas futuros com o cliente mas também internamente. A culpa recai sobre a pessoa responsável pela troca de informação, ainda que seja do interesse de toda a empresa a gestão desses mesmos documentos.

Em termos práticos, para o Marketing de Relacionamento, importa saber que se quisermos saber as preferências, os gostos ou qualquer outra informação sobre clientes, é preferível perguntar pessoalmente. Devemos ter em atenção a importância do contexto numa conversa, pois podemos não compreender verdadeiramente o que está a ser dito.

8.1 Limitações

Entendo que este estudo pode ter algumas limitações, principalmente no que diz respeito à conceção do questionário. É importante referir que os resultados obtidos nesta pesquisa não devem ser generalizados a todas as empresas portuguesas. Agora que me encontro a concluir o Relatório de Estágio, entendo que um questionário de resposta aberta ou misto teria sido a melhor escolha. Por um lado, o inquirido iria construir uma resposta com as suas próprias palavras, tendo maior liberdade de expressão e, por outro lado, teria obtido respostas mais variadas. No entanto, considero que este estudo se reveste de importância no sentido de encontrar um perfil da cultura portuguesa e consequente adaptação de uma abordagem relacional.

8.2 Considerações Finais

Atualmente, uma empresa que queira vingar no mundo de negócios, deve usar a abordagem relacional. No entanto, não o deve fazer sem conhecer as preferências dos clientes, pois o esforço pode ser em vão.

Durante o estágio na Opinion Maker, percebi a importância do uso de ferramentas como o CRM, uma vez que, numa empresa de comunicação e marketing, estamos diariamente em contacto com vários clientes (pontuais ou assíduos). Apesar de cada pessoa apresentar necessidades diferentes quanto à execução do serviço, existe algum consenso no que diz respeito às técnicas usadas, como pudemos observar na análise do questionário.

Também relativamente à literatura cultural, existem traços comuns entre os portugueses, no que diz respeito ao contacto com clientes e negociação. Não podemos confundir o perfil da cultura portuguesa com preconceitos ou estereótipos. Existem de facto traços semelhantes, no entanto, todos os clientes são diferentes, sem exceção. Hofstede (2001) explica que, mesmo tendo feito o estudo em mais de 40 países, não podemos aplicar os índices (que são médias) a indivíduos.

Este relatório de estágio serviu, não só para refletir sobre a minha experiência de estágio, como também me permitiu aprofundar alguns conhecimentos teóricos sobre a cultura portuguesa e como abordar o marketing relacional. Todas as empresas têm pessoas em contacto com o público (direta ou indiretamente) e, é para estas pessoas que deixo as sugestões referidas, a seguir.

9 Catálogo de sugestões para exercer o Marketing de Relacionamento em Portugal

- a) Ao lidarmos com clientes, devemos tratá-los pelo título (Dr., Eng.º, Arq.º).

- b) Não existe margem para iniciativas para os praticantes desta estratégia. Devemos esperar indicações do superior hierárquico e segui-las.

- c) Devemos procurar saber algo mais sobre o cliente, mostrar interesse e valorizar as relações interpessoais.

- d) Devemos dar a conhecer-nos além da nossa vida profissional e, sempre que possível, devemos comunicar pessoalmente.

- e) Os prazos são raramente cumpridos e o tempo é visto como flexível. A pontualidade não é norma. A execução de várias tarefas em simultâneo é comum, assim como as interrupções.

- f) Ao perguntar ao cliente sobre as suas preferências ou qualquer outra informação pessoal ou profissional, é preferível fazê-lo pessoalmente.

10 Bibliografia

Antunes, J. & Rita, P. (Abril/Junho de 2008). O Marketing relacional como novo paradigma: Uma análise conceptual. *Revista portuguesa e brasileira de gestão*, pp. 36-46.

Buttle, Francis A. (1996). *Relationship Marketing: Theory and Practice*, Londres: Paul Chapman Publishing

Finuras, A. (2010). *Humanus: pessoas iguais, culturas diferentes*. Lisboa: Sílabo.

Gummesson, E (2002). *Total Relationship Marketing* (2ª ed.). Londres: Butterworth-Heinemann.

Hall, E. (1994). *A Linguagem Silenciosa*. Lisboa: Relógio de Água.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2ª ed.) Thousand Oaks: Sage.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: a edição do novo milénio*. São Paulo: Prentice Hall.

Morgan, R & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust theory of Relationship marketing. *Journal of marketing*, vol. 58, Julho, pp. 20-38. Disponível em: <http://sdh.ba.ttu.edu/commitment-trust-JM94.pdf>. Consultado a 16 de Julho de 2011.

Payne, A. (2005). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Londres: Butterworth-Heinemann

Sheth, J., & Parvatiyar, A. (1995). The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review*, vol. 4, nº 4, pp. 397-418.

Steers, R., & Nardon, L. (2009). *Managing in the Global Economy*. Armonk, EUA: M. E. Sharpe.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business* (2^a ed.). Londres: Nicholas Brealey Publishing.

ANEXOS

ANEXOS

1. Exemplo da conta de um cliente no CRM da Opinion Maker

The screenshot displays the Opinion Maker CRM interface. The main window shows the details of a client account for 'Eco Ria - Empresa Turística da Ria de Aveiro, lda'. The interface includes a navigation menu at the top with options like 'Principal', 'Painel Gráfico', 'Agenda', 'Actividades', 'E-mails', 'Documentos', 'Contactos', 'Contas', 'Campanhas', 'Potenciais Clientes', 'Oportunidades', and 'Projectos'. The 'Contas' tab is active. The client details are organized into a grid-like form with the following information:

Nome:	Eco Ria - Empresa Turística da Ria de Aveiro, lda	Telefone do Escritório:	917 888 183
Sítio de Internet:	www.ecoria.pt	Fax:	234 425 063
Código de Bóveda:		Outro Telefone:	
Membro de:		Nº de Funcionários:	
Propriedade:	Transportes Turísticos em Aveiro	Avaliação:	
Negócio:	Transportes	Código BIC:	
Tip:		Recosta Anual:	
Data de Modificação:	2013/05/11 12:15 por New Business		
Atribuído a:	New Business	Data de Introdução:	10/02/2011 10:41 por Carla Clara
Endereço de Cobrança:	Empresa Turística da Ria de Aveiro, LdaRua João Mendonça, Galerias do Rossio, Lda S.º 3000-200 Aveiro Portugal	Endereço de Entrega:	
Designação:			
E-mail:	geral@ecoria.pt (Principal) ecoria@ecoria.pt		

At the bottom of the window, there are tabs for 'Tabela', 'vendas', 'Marketing', 'Suporte', 'Actividades', and 'Colaboração'. The browser's address bar shows 'Internet | Modo Proteção Activado' and the zoom level is set to 100%.

The screenshot shows the 'Edição do Cliente Maria de Lurdes Gonçalves' form. The form is divided into several sections with tabs at the top: 'Dados Pessoais', 'Cônjuge', 'Contactos', 'Acções Comerciais', 'Preferências', 'Conta Corrente', 'Documentação', 'Utilidades', and 'Registos'. The 'Dados Pessoais' tab is active. The form contains the following fields:

Referência:		Data Nascimento:	
Nome:	Maria de Lurdes Gonçalves	Idade:	
Estado:	Potencial	Nº Contribuinte:	
Interessado em:	Arq Arq? Dr Dr? Eng Eng? Sr Sr?	Nº Cartão Cidadão / B.I.:	
Situação:	À Procura, Sem Visitas Marcadas	Data de Emissão:	2012-05-21
Nível:	Interessado	Validade:	
Estado Civil:	Selecione	Arquivo:	
		Nº. Passaporte:	
Pais:	Portugal	Freguesia:	
Código Postal:		Localidade:	
Morada:			

The form also includes a 'Gravar' button at the top right and an 'Alterar foto' button on the left side.

2. E-mail de apresentação dos serviços da Opinion Maker



P. O. Box 30
P-3834-909 Ilhavo
Portugal

T: (+351) 234 282 730
F: (+351) 234 282 777
E: opinion@opinionmaker.pt
24H Mobile: (+351) 912 177 500

www.opinionmaker.pt

Exmo. Senhor,

Pedro Ferreira.

Vimos por este meio solicitar uma reunião de apresentação dos nossos produtos e serviços em data e hora da sua conveniência.

Gostaríamos que tomasse contacto com a nossa agência e assim aferir da possibilidade de trabalhar em conjunto com uma agência de serviço integrado, que agrega e tem *expertise* em Comunicação, Marketing e Imagem.

Assim, vimos por este meio enviar em anexo a nossa apresentação institucional para análise e colocarmo-nos à vossa inteira disposição para agendamento de uma reunião de trabalho presencial ou por videoconferência.

A Opinion Maker é uma empresa especializada no desenvolvimento e implementação de soluções *bellow the line*, nomeadamente:

- Comunicação Corporate
 - assessoria de imprensa/mediática, relacionamento com os media, *clipping*
 - comunicação de produto
 - programas de responsabilidade social corporativa
 - new media
 - social media
 - *public affairs*

- Marketing
 - viral
 - guerrilha
 - relacional
 - desportivo
 - cultural
 - político

- *Branding*
 - desenvolvimento de identidades corporativas
 - *brand activation*
 - *brand engagement*

- Digital
 - design estratégico multidisciplinar (catálogos, brochuras, relatórios de contas, entre outros)
 - multimédia (CD-Rom's interactivos, *websites*, lojas online, portais Web; fóruns, plataforma moodle)

- Organização de Eventos
 - lançamentos de produtos e promoções
 - inaugurações
 - seminários, conferências e certames
 - animações
 - stands

Agradecemos desde já a atenção demonstrada, despedimo-nos com os mais sinceros cumprimentos.

Atentamente,

Liliana Dias

This electronic transmission is strictly confidential and intended solely for the addressee. It may contain information which is covered by legal, professional or other privilege.
If you are not the intended addressee, you must not disclose, copy or take any action in reliance of this transmission.
If you have received this transmission in error, please notify us and delete the received data as soon as possible.

3. Valores de referência segundo Hofstede (2001)

3.1. Distância do Poder

Valores do Índice de Distância do Poder (PDI)

Rank	País	PDI	Rank	País	PDI
1	Malásia	104	27/28	Coreia do Sul	60
2/3	Guatemala	95	29/30	Irão	58
2/3	Panamá	95	29/30	Taiwan	58
4	Philipinas	94	31	Espanha	57
5/6	México	81	32	Paquistão	55
5/6	Venezuela	81	33	Japão	54
7	Países Árabes	80	34	Itália	50
8/9	Equador	78	35/36	Argentina	49
8/9	Indonésia	78	35/36	África do Sul	49
10/11	Índia	77	37	Jamaica	45
10/11	África Ocidental	77	38	EUA	40
12	Jugoslávia	76	39	Canadá	39
13	Singapura	74	40	Países Baixos	38
14	Brasil	69	41	Austrália	36
15/16	França	68	42/44	Costa Rica	35
15/16	Hong Kong	68	42/44	Alemanha	35
17	Colômbia	67	42/44	Reino Unido	35
18/19	Salvador	66	45	Suíça	34
18/19	Turquia	66	46	Finlândia	33
20	Bélgica	65	47/48	Noruega	31
21/23	África Oriental	64	47/48	Suécia	31
21/23	Perú	64	49	República da Irlanda	28
21/23	Tailândia	64	50	Nova Zelândia	22
24/25	Chile	63	51	Dinamarca	18
24/25	Portugal	63	52	Israel	13
26	Uruguai	61	53	Áustria	11
27/28	Grécia	60			

3.2. Individualismo/Coletivismo

Valores do índice de Individualismo (IDV)

Rank	País	IDV	Rank	País	IDV
1	EUA	91	28	Turquia	37
2	Austrália	90	29	Uruguai	36
3	Reino Unido	89	30	Grécia	35
4/5	Canadá	80	31	Filipinas	32
4/5	Países Baixos	80	32	México	30
6	Nova Zelândia	79	33/35	África Oriental	27
7	Itália	76	33/35	Jugoslávia	27
8	Bélgica	75	33/35	Portugal	27
9	Dinamarca	74	36	Malásia	26
10/11	Suécia	71	37	Hong Kong	25
10/11	França	71	38	Chile	23
12	República da Irlanda	70	39/41	África Ocidental	20
13	Noruega	69	39/41	Singapura	20
14	Suíça	68	39/41	Tailândia	20
15	Alemanha	67	42	Salvador	19
16	África do Sul	65	43	Coreia do Sul	18
17	Finlândia	63	44	Taiwan	17
18	Áustria	55	45	Perú	16
19	Israel	54	46	Costa Rica	15
20	Espanha	51	47/48	Paquistão	14
21	Índia	48	47/48	Indonésia	14
22/23	Japão	46	49	Colômbia	13
22/23	Argentina	46	50	Venezuela	12
24	Irão	41	51	Panamá	11
25	Jamaica	39	52	Equador	8
26/27	Brasil	38	53	Guatemala	6
26/27	Países Árabes	38			

3.3. Masculinidade

Valores do índice de Masculinidade (MAS)

Rank	País	MAS	Rank	País	MAS
1	Japão	95	28	Singapura	48
2	Áustria	79	29	Israel	47
3	Venezuela	73	30/31	Indonésia	46
4/5	Itália	70	30/31	África Ocidental	46
4/5	Suíça	70	32/33	Turquia	45
6	México	69	32/33	Taiwan	45
7/8	República da Irlanda	68	34	Panamá	44
7/8	Jamaica	68	35/36	Irão	43
9/10	Reino Unido	66	35/36	França	43
9/10	Alemanha	66	37/38	Espanha	42
11/12	Filipinas	64	37/38	Peru	42
11/12	Colômbia	64	39	África Oriental	41
13/14	África do Sul	63	40	Salvador	40
13/14	Equador	63	41	Coreia do Sul	39
15	EUA	62	42	Uruguai	38
16	Austrália	61	43	Guatemala	37
17	Nova Zelândia	58	44	Tailândia	34
18/19	Grécia	57	45	Portugal	31
18/19	Hong Kong	57	46	Chile	28
20/21	Argentina	56	47	Finlândia	26
20/21	Índia	56	48/49	Jugoslávia	21
22	Bélgica	54	48/49	Costa Rica	21
23	Países Árabes	53	50	Dinamarca	16
24	Canadá	52	51	Países Baixos	14
25/26	Malásia	50	52	Noruega	8
25/26	Paquistão	50	53	Suécia	5
27	Brasil	49			

3.4. Evitamento da Incerteza

Valores do índice de Evitamento da Incerteza (UAI)

Rank	País	UAI	Rank	País	UAI
1	Grécia	112	28	Equador	67
2	Portugal	104	29	Alemanha	65
3	Guatemala	101	30	Tailândia	64
4	Uruguai	100	31/32	Irão	59
5/6	Bélgica	94	31/32	Finlândia	59
5/6	Salvador	94	33	Suíça	58
7	Japão	92	34	África Ocidental	54
8	Jugoslávia	88	35	Países Baixos	53
9	Peru	87	36	África Ocidental	52
10/15	França	86	37	Austrália	51
10/15	Chile	86	38	Noruega	50
10/15	Espanha	86	39/40	África do Sul	49
10/15	Costa Rica	86	39/40	Nova Zelândia	49
10/15	Panamá	86	41/42	Indonésia	48
10/15	Argentina	86	41/42	Canadá	48
16/17	Turquia	85	43	EUA	46
16/17	Coreia do Sul	85	44	Filipinas	44
18	México	82	45	Índia	40
19	Israel	81	46	Malásia	36
20	Colômbia	80	47/48	Reino Unido	35
21/22	Venezuela	76	47/48	República da Irlanda	35
21/22	Brasil	76	49/50	Hong Kong	29
23	Itália	75	49/50	Suécia	29
24/25	Paquistão	70	51	Dinamarca	23
24/25	Áustria	70	52	Jamaica	13
26	Taiwan	69	53	Singapura	8
27	Países Árabes	68			

4. Questionário

QUESTIONÁRIO

No âmbito do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais da Universidade de Aveiro, estou a preparar um trabalho sobre Marketing Relacional. Nesse sentido, gostaria de solicitar a sua contribuição, respondendo a algumas questões.

A sua opinião é muito importante. Não existem respostas certas ou erradas a este questionário, pelo que se pede a sua sinceridade. Se assim o entender, pode fazer as observações e reparos que quiser, ao lado das questões ou no final.

O questionário é constituído por 11 perguntas. As respostas variam de 0 (Discordo completamente) a 4 (Concordo Completamente).

Obrigada pela colaboração.

Liliana Dias

1. Quando lido com colegas ou clientes espero ser tratado(a) pelo meu nome próprio.				
0 (Discordo completamente)	1 (Discordo)	2 (Neutro)	3 (Concordo)	4 (Concordo completamente)
2. Quando lido com colegas ou clientes espero ser tratado pelo meu título (Dr., Arq ^o , Eng ^o , etc.).				
0 (Discordo completamente)	1 (Discordo)	2 (Neutro)	3 (Concordo)	4 (Concordo completamente)
3. Em questões de trabalho tenho a autonomia necessária para lidar com clientes e resolver problemas.				
0 (Discordo completamente)	1 (Discordo)	2 (Neutro)	3 (Concordo)	4 (Concordo completamente)
4. Em questões de trabalho, gosto de saber algo mais sobre as pessoas com quem lido/contacto.				
0 (Discordo completamente)	1 (Discordo)	2 (Neutro)	3 (Concordo)	4 (Concordo completamente)
5. Em questões de trabalho, gosto de ir direto ao assunto (tempo é dinheiro).				

0 (Discordo completamente)	1 (Discordo)	2 (Neutro)	3 (Concordo)	4 (Concordo completamente)
6. Os prazos de entrega/conclusão de uma atividade/projeto são importantes.				
0 (Discordo completamente)	1 (Discordo)	2 (Neutro)	3 (Concordo)	4 (Concordo completamente)
7. Desde que o serviço tenha qualidade, o prazo não é importante.				
0 (Discordo completamente)	1 (Discordo)	2 (Neutro)	3 (Concordo)	4 (Concordo completamente)
8. Quando estou a realizar uma atividade, não gosto de ser interrompido com outra questão de trabalho.				
0 (Discordo completamente)	1 (Discordo)	2 (Neutro)	3 (Concordo)	4 (Concordo completamente)
9. É usual executar várias atividades ao mesmo tempo.				
0 (Discordo completamente)	1 (Discordo)	2 (Neutro)	3 (Concordo)	4 (Concordo completamente)
10. Cedo a minha informação pessoal e profissional às empresas por telefone/e-mail, sem levantar problemas.				
0 (Discordo completamente)	1 (Discordo)	2 (Neutro)	3 (Concordo)	4 (Concordo completamente)
11. Cedo a minha informação pessoal e profissional às empresas pessoalmente, sem levantar problemas.				
0 (Discordo completamente)	1 (Discordo)	2 (Neutro)	3 (Concordo)	4 (Concordo completamente)

Sugestões: _____
