



CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 – ENQUADRAMENTO GERAL E JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO

Nos últimos anos produziram-se importantes alterações no meio competitivo das empresas que evidenciaram a necessidade de uma nova abordagem de marketing. Nesta perspectiva, têm surgido tentativas de redefinição do conceito de marketing no sentido de acrescentarem à vertente transaccional a vertente relacional.

Grönroos (1997) considera que o marketing relacional diz respeito à manutenção e desenvolvimento de relações com clientes e com outros parceiros, tendo como objectivo o lucro, de modo a cumprir os objectivos das partes envolvidas, o que pode ser conseguido através do mútuo cumprimento de promessas entre as partes. Ainda segundo Praciano (2001) a expressão “marketing relacional” é uma denominação que tem por mérito dar um carácter de importância estratégica ao relacionamento estabelecido junto dos clientes das empresas, passando de uma condição de mero contacto de venda para uma perspectiva mais elaborada de conveniência, aproximação, manutenção das relações e antecipação da satisfação das necessidades destes. Por tudo isto, as empresas têm transformado esta nova ordem de foco no cliente numa nova cultura organizacional, por acreditarem que esta percepção é fundamental para alcançarem o sucesso (Brown, 1997).

O marketing denominado de “marketing relacional” fornece uma abordagem mais consistente e coerente na forma de actuar junto ao cliente, ao contrário do marketing convencional que se limitava a satisfazer temporariamente os clientes (Lima, 2002).

Assumindo o marketing relacional uma importância crescente, os conceitos de economia de escala e de gama, que se encontram intimamente ligados ao marketing de massas e segmentado, tendem a perder importância, tornando-se mais relevante a noção de investimento em relações (Brito, 2002). A prática empresarial focalizada no relacionamento com os clientes tem sido apontada por diversos autores como um factor determinante para o sucesso de muitas empresas no contexto actual.



Marques (2003) defende que, enquanto o retorno de uma venda pontual se resume praticamente ao valor da transacção efectuada, a rentabilidade de uma relação estável e duradoura com um cliente vai muito além do valor das vendas, uma vez que também inclui ganhos de eficiência e eficácia decorrentes de uma melhor coordenação de tarefas, de uma eventual partilha de recursos e de um clima de confiança entre as partes.

Uma questão crucial no marketing relacional centra-se na forma como as empresas lidam com o aumento da complexidade, dinamismo, rivalidade competitiva e oscilações do mercado.

“Com o surgimento de novas e mais agressivas formas de concorrência potenciadas pela evolução tecnológica, torna-se claro que as estratégias massificadas ou mesmo segmentadas são, com frequência, ineficazes face aos objectivos que se pretendem atingir. Começa assim a assistir-se a uma crescente individualização do marketing que passa, deste modo, a assumir um carácter mais interactivo e relacional” (Brito, 2002:61).

Neste novo cenário competitivo, as tecnologias de informação cumprem um papel imprescindível para um perfeito fluxo de trabalho e informações entre a empresa e os seus clientes. Com estas ferramentas as empresas têm a possibilidade de interagir com os seus clientes de forma mais rápida e directa (Silva, 2003).

O enfoque nos recursos intangíveis, bem como o redesenho da cadeia de valor e o controlo dos canais de marketing são essenciais para a implementação de uma estratégia relacional, uma vez que são fundamentais para criar e sustentar vantagens competitivas, oferecendo um valor superior aos clientes (Marques, 2003). Nesta perspectiva a prossecução de uma estratégia relacional pressupõe a adopção do marketing relacional que, apoiado nas tecnologias de informação e comunicação, permite ao cliente a condução da relação com a empresa e a sua participação na definição do produto, preço, distribuição e comunicação.

Este parece ser o novo paradigma do marketing para o século XXI, em que a formulação do marketing *mix* passou a ser um processo partilhado onde aos 4 “Ps” se acrescenta o R de relação.



A temática do marketing relacional pretende, cada vez mais, transferir o foco das transacções individuais para a construção de um relacionamento que contém valor (Bogmann, 2000). As contribuições de Drucker (1954) e Levitt (1960) levaram à deslocação do foco da empresa desde o seu interior (a empresa como entidade económica de produção) para o seu exterior (o cliente como ponto de partida da empresa). Esta exteriorização do foco da empresa constitui a essência da orientação para o cliente (Rodrigues, 2004). No entanto, apesar de existir a consciência de que é necessário estreitar o relacionamento com os clientes, as pequenas empresas nem sempre possuem a consciência de que estão a praticar marketing relacional. Esta atitude intuitiva não permite que elas desenvolvam qualquer tipo de planeamento e, por isso, não são capazes de perceber claramente as vantagens dos processos de relacionamento e fidelização (Brito, 2002).

Devido à tendência para se apostar cada vez mais na comunicação bidireccional e efectiva com o cliente, colocando-o no centro das decisões de compra, o que está a acontecer é que mesmo com algumas contingências, o investimento na área do marketing relacional tem vindo a crescer. Segundo Seybold (2001) são as empresas que centram a sua acção na construção e sustentação de relações com os clientes as que apresentam os maiores lucros, uma maior capacidade em atrair e reter funcionários e maior facilidade em tomar decisões orçamentais. É neste contexto que o marketing relacional, preocupado em construir relações fortes e duradouras com os clientes, ganha relevância e as suas práticas emergem como factores de competitividade empresarial. Deste modo, mais relevante que a quota de mercado é a rede de relações que cada empresa possui ou tem capacidade para criar e desenvolver (Brito, 2002).

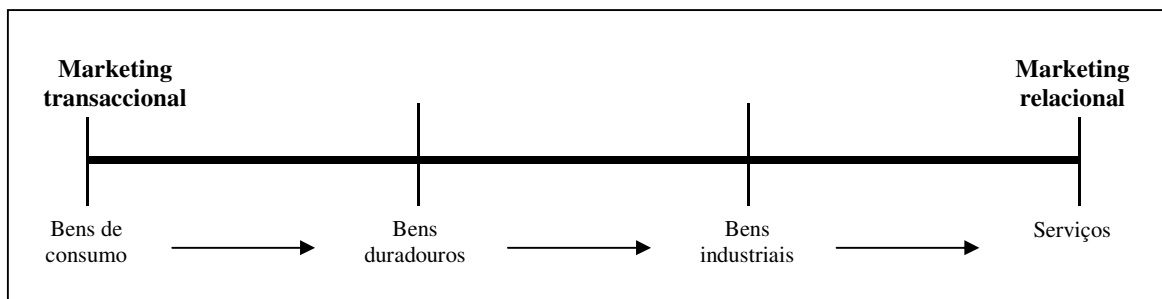
Particularmente beneficiadoras do marketing relacional são as empresas prestadoras de serviços (Berry, 2000; Grönroos, 1997), caracterizadas pela possibilidade de um contacto próximo com os clientes, pela criação de valor mútuo e por situações de alto envolvimento psicológico e social entre empresa e cliente (Schneider e Bowen, 1993), pelo que a aplicação do conceito de marketing relacional ao sector dos serviços deve-se ao facto de existir um alto grau de contacto entre o cliente e a empresa.

Nas empresas prestadoras de serviços, o papel humano merece destaque especial na construção e manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes (Berry e

Parasuraman, 1992; Clark, 1997; Schneider e Bowen, 1993). Isto verifica-se devido à “proximidade física e psicológica que existe entre funcionários e clientes, pois os serviços são frequentemente realizados “face-to-face” (Schneider e Bowen, 1993:39).

Grönroos (1997) reforça a necessidade de considerar a estratégia de marketing como um *continuum*, sendo que num dos extremos se situaria o marketing transaccional, focalizado na gestão das transacções singulares, e no outro extremo o marketing relacional, cujo ponto fulcral se orienta para a criação e gestão de relações a longo prazo com os clientes. A estratégia de marketing para os diferentes tipos de bens e serviços, localiza-se neste *continuum*, embora seja difícil determinar a localização exacta (Figura 1).

Figura 1 – Continuum estratégico de marketing



Fonte: Grönroos (1997:40)

Gummesson (2002) afirma que a classificação de bens de consumo *versus* bens industriais ou bens tangíveis *versus* serviços nem sempre é realizada de forma clara. Estas dicotomias são, na sua opinião, arbitrárias, pois o marketing de uma empresa é uma mistura de todo este conjunto, formando uma combinação única. Em consequência cada situação de marketing deve ser tratada de forma singular.

Depois do exposto torna-se pertinente que o marketing relacional seja o foco da presente dissertação, uma vez que representa uma estratégia dominante para criar uma vantagem competitiva sustentável num crescente ambiente concorrencial.

O tema desta investigação – **Análise às Diferenças na Utilização das Ferramentas de Marketing Relacional entre Empresas de Serviços e Empresas de Bens de Consumo** – foi escolhido por se tratar de um assunto actual e ainda bastante polémico



no mundo dos negócios, pois muito se discute na literatura sobre a importância do foco no relacionamento com o cliente, mas na realidade nem todas as empresas aplicam este conceito na estratégia orientadora dos seus negócios. Além disso, na literatura muito se fala acerca do marketing relacional no sector dos serviços. No entanto, ainda existe uma lacuna no que se refere ao estudo do marketing relacional aplicado a empresas de bens de consumo, pelo que a análise das diferenças entre empresas de serviços e empresas de bens de consumo no que se refere à utilização do marketing relacional, constitui o principal contributo desta investigação.

1.2 – OBJECTIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Segundo Bogmann (2000) o marketing relacional é essencial ao desenvolvimento da liderança no mercado, à rápida aceitação de novos produtos e serviços e à consecução da fidelidade dos clientes. Torna-se, por isso, premente direccionar os trabalhos de investigação para o conhecimento profundo das práticas de marketing relacional utilizadas pelas nossas empresas, bem como o seu impacto sobre o desempenho das mesmas. Neste contexto, o **principal objectivo** desta dissertação é fazer o levantamento das técnicas de marketing relacional, utilizadas pelas empresas da região centro do país e analisar o seu impacto sobre a actividade das empresas.

Mais especificamente, poder-se-ão apontar os seguintes **objectivos específicos** desta investigação:

- Analisar a importância do marketing relacional, com foco em empresas de serviços e empresas de bens de consumo;
- Mostrar diferenças na utilização de diferentes ferramentas;
- Demonstrar a viabilidade da aplicação do conceito de marketing relacional no ambiente de negócios;
- Avaliar os impactos de uma estratégia de marketing relacional, averiguando se existem diferenças significativas entre empresas de serviços e empresas de bens de consumo, após a implementação da mesma;
- Construir um modelo que distinga as variáveis pertencentes ao grupo de empresas de serviços e ao grupo de empresas de bens de consumo.



Tendo em atenção os objectivos a atingir com este estudo e também a análise de literatura, são levantadas **três questões de investigação**, nomeadamente:

1. Qual o tipo de empresa (empresa de serviços ou empresa de bens de consumo) que reconhece maior importância na implementação de uma estratégia relacional?
2. Quais as empresas (relativamente ao ano de fundação) que reconhecem ter em consideração a opinião dos clientes quando tomam decisões?
3. Quais os impactos da implementação de uma estratégia de marketing relacional em empresas de serviços e empresas de bens de consumo?

1.3 – ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos. Inicialmente, no **primeiro capítulo**, elabora-se uma breve introdução, de modo a fornecer uma visão geral do trabalho a ser realizado, justificando a pertinência da tese com a apresentação do tema e uma breve contextualização histórica do mesmo. Neste capítulo são ainda apresentados os objectivos e questões de investigação da presente dissertação.

No **segundo capítulo**, de cariz mais conceptual apresenta-se a revisão da literatura que serve de suporte teórico ao estudo empírico. Este capítulo encontra-se estruturado em cinco partes. Inicialmente, faz-se um enquadramento teórico e contextualização do tema em estudo, onde se realça a importância estratégica que o marketing relacional tem vindo a conquistar dentro das empresas. Na segunda parte importa referir os componentes-chave do marketing relacional. Na terceira parte são referidas as tecnologias que servem de suporte ao marketing relacional e, na quarta parte destacam-se as diferenças entre serviços e produtos, estudando-se a aplicabilidade do conceito “marketing relacional” em empresas de serviços e empresas de bens de consumo. Por último, faz-se uma breve conclusão do capítulo.

Seguidamente, no **terceiro capítulo**, definem-se as questões e hipóteses de investigação levantadas neste estudo, bem como todos os aspectos relacionados com as questões metodológicas, nomeadamente, o desenho da investigação, a elaboração do questionário



e a escolha da amostra. Este capítulo será de cariz essencialmente prático, onde será efectuado o tratamento estatístico dos dados da investigação.

Por sua vez, o fundamento do **quarto capítulo** é a análise e discussão dos resultados da investigação, com a caracterização das empresas em estudo, elaboração de uma análise descritiva e discriminante e apresentação dos resultados dos testes de hipóteses. Por último, no **capítulo cinco**, após a análise dos resultados, tiram-se algumas conclusões e apresentam-se algumas sugestões para futuras investigações.



CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

No âmbito do tema em estudo e seguindo as linhas de enquadramento definidas no capítulo I, no presente capítulo será efectuada uma revisão da literatura que serve de suporte teórico ao assunto em análise. O objectivo deste capítulo é, com base na bibliografia seleccionada, apresentar uma síntese do pensamento científico no domínio do marketing relacional.

Para uma melhor sistematização dos assuntos, a revisão da literatura que se segue será organizada em cinco secções: na primeira secção referem-se alguns aspectos conceptuais relativos ao marketing relacional, bem como os determinantes do sucesso e os benefícios de uma estratégia de marketing relacional; a segunda secção faz uma abordagem aos principais componentes a ter em consideração no marketing relacional, apresentando, na terceira secção, o conceito de CRM e os principais meios de recolha e exploração de informação. Na quarta secção, faz-se uma síntese das particularidades das empresas de serviços *versus* empresas de bens de consumo, e estuda-se a implementação do marketing relacional nas mesmas. Por último, na quinta secção apresenta-se uma conclusão dos assuntos abordados neste capítulo.

2.1 – MARKETING RELACIONAL: O MARKETING CENTRADO NO CLIENTE

O mundo encontra-se num processo rápido e turbulento de mudanças profundas, onde as organizações sofrem impactos sobre os objectivos e estratégias que afectam as suas actividades. Na década de 80, quando surgiu a terminologia de “marketing relacional” introduzida por Berry a concorrência baseava-se na qualidade dos produtos e serviços. Actualmente, a qualidade do relacionamento com os clientes como requisito competitivo é a medida mais apropriada do sucesso (Bretzke, 2001).



2.1.1 – Enquadramento teórico do marketing relacional

Uma grande parte da literatura de marketing de serviços vai de encontro à interacção existente entre o cliente e aquele que presta o serviço. Durante os anos 70 iniciou-se o debate acerca da diferença existente entre a natureza dos serviços e dos produtos físicos, a partir de uma dissertação de Johnson no ano de 1969. O primeiro livro inteiramente dedicado ao marketing de serviços é uma obra de Rathmell em 1974. Paralelamente, a gestão da qualidade na prestação de um serviço foi a segunda área de interesse do marketing de serviços. Outros tópicos de interesse são a retenção dos clientes e o marketing interno (Berry e Parasuraman, 1992; Fisk *et al.*, 1993).

No que se refere a distintas correntes de pensamento, no campo do marketing de serviços sobressaem as escolas norte-americana com autores como Zeithaml, Parasuraman, Berry ou Lovelock, e a escola europeia, esta encabeçada pela Escola Nórdica de Serviços (Grönroos e Gummesson) e composta também por outros autores como Langeard, Eiglier ou Bateson. A ideia de interacção foi introduzida primeiramente pelo IMP *Group* (*Industrial Marketing Group*) durante os anos 80, realçando a importância do relacionamento entre empresas e clientes. Em 1982, o IMP publicou "uma abordagem interaccional", um modelo baseado na cooperação entre empresa e cliente. A ideia principal deste modelo era que o processo de estabelecer relacionamentos não podia ser caracterizado como um processo de acções e reacções, mas sim de interacções, que ocorrem nos vários níveis hierárquicos da empresa. Esta abordagem é interdepartamental e, em vez de focar unicamente os relacionamentos entre empresa e cliente, supõe que existam um grande número de interacções entre os vários departamentos da empresa.

A escola Nórdica foi também uma pioneira no que se refere a uma mudança de paradigma, substituindo o conceito de "transacção" pelo conceito de "relacionamento". Esta escola entendeu que o marketing de serviços e determinados modelos de negócios apoiados no conceito de relacionamento, poderiam tornar-se num avanço importante no meio empresarial. Combinando a visão tradicional de gestão de negócios com as interacções desenvolvidas em contexto de negócio, os estudiosos Nórdicos alargaram o seu alcance de visão a conceitos mais gerais de gestão, nomeadamente ao conceito de



marketing de relacionamento. Alguns académicos que se distinguiram na vanguarda desta perspectiva foram Grönroos e Gummesson.

Segundo Gummesson (2002) existe ainda uma terceira corrente de pensamento que influenciou o aparecimento do marketing relacional. Esta corrente denomina-se por *Total Quality Management (TQM)*. A gestão da qualidade total conseguiu fazer a ponte entre a gestão da qualidade interna, centrada na orientação da produção, e a gestão da qualidade externa, centrada na orientação do cliente.

Tanto o marketing de serviços, como a perspectiva do marketing industrial do *IMP Group*, concebem o marketing como um processo interactivo num contexto social, onde a construção de relações e a sua gestão são os pilares fundamentais. A influência de todas estas correntes de pensamento, propiciaram uma nova abordagem ao marketing baseada nas relações, em contraposição ao paradigma transaccional.

“O marketing sempre foi encarado como a técnica de vender produtos. Hoje ele é a arte de construir relacionamentos” (Gordon, 2000:18). Desta forma, uma vantagem competitiva exige uma nova abordagem para gerir os negócios e novas técnicas ou ferramentas que possibilitem uma individualização na comunicação com os clientes, além de um maior conhecimento das suas preferências e exigências.

Muitos autores têm procurado definir marketing relacional. Para Vavra (1995:47) o marketing relacional é aquele em que *“a ênfase é o reconhecimento da importância de tratar cada cliente individualmente, independentemente da dimensão da empresa”*. De acordo com Nickels e Wood (1999:74) *“o marketing relacional é o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre as empresas e os seus clientes, funcionários e outros grupos de interesse”*. Por outro lado, Payne (1991) explica que o marketing relacional é a forma como se maximiza o valor do cliente, através da criação, construção e prolongamento dos relacionamentos com os clientes a fim de vender mais, fazer venda cruzada e manter os clientes a longo prazo. Gordon (2000:31) é outro autor que define marketing relacional como sendo *“um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e a partilha dos seus benefícios durante toda a vida de parceria”*.



A análise de todas as definições leva à interpretação de que o marketing relacional procura descobrir as necessidades individuais dos clientes, permitindo à empresa aperfeiçoar os seus produtos e melhorar os seus serviços.

Yunes (2005) refere que o marketing relacional possui princípios fundamentais que o distinguem do marketing tradicional e lhe conferem um valor único. O marketing relacional possui seis dimensões que diferem materialmente das definições históricas de marketing. Essas diferenças têm o potencial para modificar a visão da empresa relativamente ao trabalho que efectua, passando pelos produtos que fabrica ou serviços que fornece, até à estrutura utilizada para alcançar os objectivos. O mesmo autor descreve as seis dimensões referidas anteriormente como sendo: **a)** criação de valor para os clientes; **b)** participação dos clientes nas decisões da empresa; **c)** planeamento e alinhamento organizacional com foco no cliente; **d)** esforço contínuo de colaboração entre empresa e cliente; **e)** reconhecimento do valor do cliente durante o período de vida de consumo, e **f)** construção de uma rede de relacionamentos.

Tendo o marketing relacional como ideia base a passagem do foco nas transacções para a construção de relacionamentos lucrativos de longo prazo com os clientes, as empresas passam a concentrar-se nos seus clientes mais lucrativos, assentando nos seis princípios de marketing relacional conhecidos pelos “6 Is”, propostos por Diller (2000):

- **Informação**, baseada na construção de uma base de dados fiável sobre os clientes;
- **Investir** nos melhores clientes;
- **Individualizar** ou personalizar as ofertas e as comunicações;
- **Interacção** sistemática com os clientes;
- **Integrar** ou incorporar os clientes no processo de criação de valor;
- **Intenção** de criar uma relação única e distinta com cada cliente.

Segundo Gordon (2000) enquanto o marketing tradicional utiliza as variáveis conhecidas como os “4 Ps” (produto, preço, distribuição e promoção), o marketing relacional trabalha com os “11 Cs”:



- 1) **Cliente** – definição de quais serão os clientes atendidos e quais as estratégias que deverão ser seguidas junto aos clientes seleccionados para conseguir mútuos benefícios;
- 2) **Categorias** – definição do alcance da oferta de serviços e produtos a serem fornecidos aos clientes;
- 3) **Capacidades** – determinar as capacidades da empresa que podem ser adaptadas às expectativas dos clientes;
- 4) **Custo** – determinação do lucro do cliente;
- 5) **Controlo** – administração e controlo dos processos associados aos contratos monetários, assegurando que os processos são desempenhados tanto no interesse mútuo do cliente como da empresa;
- 6) **Colaboração** – é necessário que a empresa garanta o acesso aos principais decisores;
- 7) **Costumização**¹ – a empresa pode necessitar de customizar aspectos do desenvolvimento do serviço e produto, da produção e/ou distribuição e, provavelmente assumir um papel mais abrangente na gestão do produto ou serviço durante todo o tempo de vida dos mesmos;
- 8) **Comunicação** – é mantida uma comunicação interactiva e em tempo real com o cliente;
- 9) **Cálculos com o cliente** – é necessário avaliar o desempenho da empresa na mente do cliente;
- 10) **Cuidados com o cliente** – desenvolvimento e gestão de processos para o fornecimento de informação em tempo real;
- 11) **Rede de relacionamentos** – compreende as ligações formais dentro da empresa com os participantes externos, ou seja, as pessoas que permitirão à empresa criar o valor que os clientes desejam.

A partir do conhecimento do cliente e de qual é o valor que este assume na história de relacionamento com a empresa, devem-se estabelecer níveis de relacionamento, com o objectivo de diferenciar os melhores clientes. Segundo Kotler (2000:2) os níveis são os seguintes:

¹ Este conceito será abordado no ponto 2.2.3



- **Básico** – O vendedor da empresa vende o produto/serviço, mas não lhe proporciona acompanhamento.
- **Reactivo** – o vendedor vende o produto e pede ao cliente que o contacte caso tenha alguma dúvida ou problema.
- **Responsável** – o vendedor contacta o cliente, pouco depois da venda, para saber se o produto/serviço correspondeu às suas expectativas. Além disso, o vendedor pede sugestões ao cliente para melhorar o produto/serviço.
- **Proactivo** – o vendedor ou outra pessoa da empresa contacta o cliente, de tempos em tempos, para lhe falar do aperfeiçoamento de determinados produtos/serviços que lhe podem ser úteis.
- **Partnership** – A empresa trabalha de forma sustentada com o cliente para encontrar a forma de lhes proporcionar mais valor.

Peppers e Rogers (2000) consideram que uma estratégia de marketing se desenvolve em quatro etapas fundamentais:

- **Identificar os clientes:** através de um conhecimento tão detalhado quanto possível de cada um dos clientes. Para isso, existem técnicas específicas como o *datawarehouse* e o *datamining*² que asseguram a gestão individualizada da relação.
- **Diferenciar os clientes:** nem todos os clientes têm necessidades idênticas nem padrões de compra semelhantes. Como tal, torna-se essencial diferenciar os clientes que a médio ou longo prazo poderão gerar maior valor para a empresa.
- **Interagir com os clientes:** a interacção deverá produzir informação que facilite fortalecer e aprofundar as relações com o cliente, alterando determinados comportamentos, com o objectivo de proceder a uma adaptação individual ao cliente (Silva, 2003).
- **Costumização:** neste ponto, o importante é a habilidade das empresas em fazer mudanças quase imediatas no processo de produção, com o objectivo de individualizar o produto final (Rich, 2000).

² Estes conceitos serão abordados nos pontos 2.3.3 e 2.3.4, respectivamente.



Vavra (1995) refere que uma empresa, face à concorrência, deve modificar o seu produto ou serviço de modo a atender as exigências dos clientes, procurando estabelecer uma interação empresa-cliente, onde o cliente expõe as suas necessidades ajudando, assim, a empresa a lançar novos produtos/serviços.

A evolução das tecnologias permitiu uma maior personalização quer dos produtos e serviços quer da comunicação com cada cliente. A personalização é, hoje em dia, uma forma importante de valorização dos produtos, e para um elevado nível de produtos e serviços começa a ser possível a personalização em massa (Peppers e Rogers, 2000 e Reis, 2000a). Através de uma estratégia de marketing relacional que promova o envolvimento dos clientes no *design*, no desenvolvimento e nos processos de marketing de novos produtos e serviços, as empresas podem construir relacionamentos benéficos com os clientes, uma vez que estes não só fornecem informação indispensável à empresa, como permanecem atraídos em relação às ofertas de mercado da empresa (Harker, 1999).

Peppers e Rogers (2000) defendem que entre a empresa e o cliente deve existir uma “relação de aprendizagem”, em que os clientes “ensinam” à empresa as suas necessidades e preferências, contribuindo para que a empresa possua uma vantagem competitiva em relação à concorrência. Por isso se acredita que o sucesso de uma empresa depende da qualidade da relação.

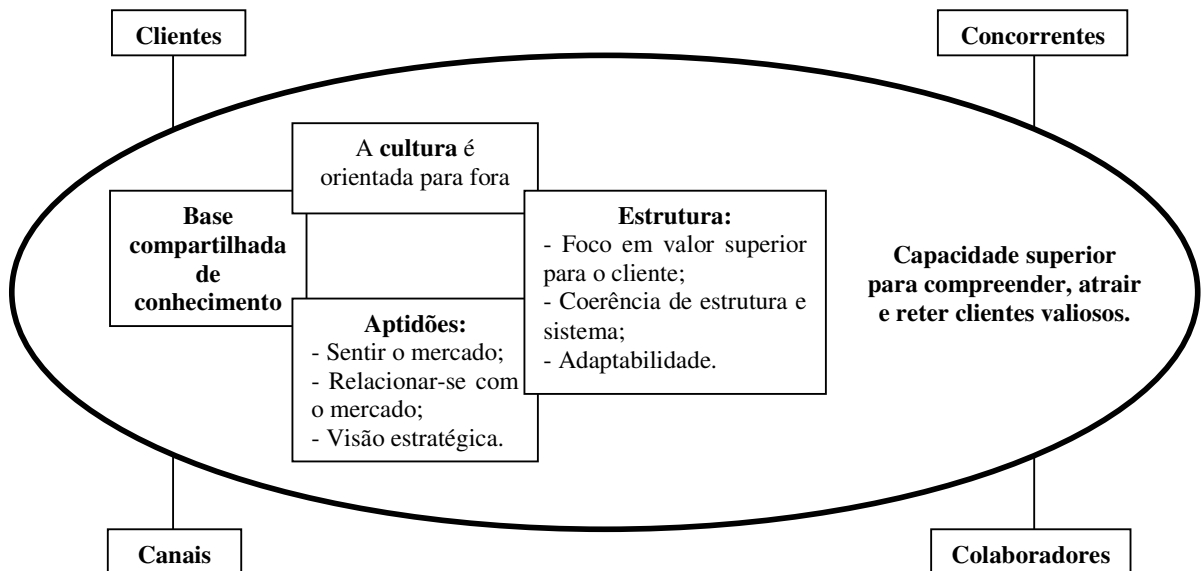
“Um cliente que constrói uma relação de aprendizagem com uma empresa tem a possibilidade de descobrir se é mais conveniente continuar a comprar nessa empresa, ou prefere reensinar tudo a um concorrente” (Marques, 2003:75).

Segundo Peppers e Rogers (2000:110), a construção de relações de aprendizagem requer:

- Uma estratégia de informação para iniciar diálogos com os clientes;
- Uma estratégia de produção e entrega para aplicar o que a empresa aprendeu acerca dos seus clientes;
- Uma estratégia organizacional para gerir os clientes e as capacidades da empresa;
- e um conjunto de procedimentos para avaliar a *performance* da empresa.

Day (2001) refere que uma empresa orientada para o mercado possui uma capacidade mais elevada de compreender, atrair e manter clientes importantes, em relação aos concorrentes. A definição de orientação para o mercado proposta por este autor é composta por três elementos apresentados na figura a seguir (Figura 2).

Figura 2 – Elementos de uma orientação para o mercado



Fonte: Day (2001:20)

Deste modo, uma empresa deve possuir (1) uma cultura orientada para fora, (2) aptidões específicas para sentir o mercado, mantendo uma relação baseada numa visão estratégica, e (3) uma estrutura que possibilite à empresa adaptar-se às mudanças nas exigências dos consumidores e nas condições de mercado, ou seja, uma estrutura com foco na entrega de valor ao cliente.

Segundo Stone (1998) citado em Lima (2002:29), o desenvolvimento de uma abordagem para a implementação do marketing relacional dentro de uma empresa pode ser dividido em quatro fases (Quadro 1):



Quadro 1 – Fases para a implementação do marketing relacional

Fases	Acontecimentos
Desenvolvimento e análise estratégica	Abordagem geral para a gestão do negócio, através de actividades de recolha, pesquisa e interpretação das necessidades de relacionamento.
Estratégia de informações e gestão de clientes	Determinação de todas as informações necessárias para a construção da base de dados e da gestão do relacionamento com os clientes.
Planeamento e marketing internos	Preparação da empresa para a mudança cultural exigida pelo marketing relacional.
Desenvolvimento da capacidade	Criação da infra-estrutura para o marketing relacional, através do desenvolvimento organizacional e da formação dos recursos humanos.

Fonte: Adaptado de Lima (2002:30)

De acordo com Narver e Slater (1990), a orientação para o cliente implica um conhecimento das preferências dos clientes, possibilitando à empresa a criação de produtos ou serviços com valor superior. Nezze (2002) demonstra as cinco etapas necessárias para a implementação de uma estratégia orientada para o cliente (Quadro 2).

Quadro 2 – Etapas para a implementação da estratégia orientada para o cliente

As cinco etapas para a implementação da estratégia orientada para o cliente
1 – É necessário facilitar os negócios do cliente com a empresa.
2 – Ter como foco o cliente.
3 – Estruturar os negócios de acordo com o ponto de vista do cliente.
4 – Alcançar lucro para a empresa.
5 – Procurar constantemente a lealdade do cliente que é a chave da rentabilidade da empresa.

Fonte: Adaptado de Nezze (2002:51)



A partir das especificidades citadas por diversos autores, é possível apontar as seguintes características do marketing relacional (Yunes, 2005:48):

- Tratamento individual dos clientes;
- Relacionamento de longo prazo;
- Relacionamento proveitoso para ambas as partes (empresa e cliente);
- Selecção dos clientes mais lucrativos;
- Oferta de produtos e serviços com qualidade;
- Processo contínuo, baseado no alinhamento da estrutura da empresa com foco no relacionamento com os clientes e na interdependência organizacional.

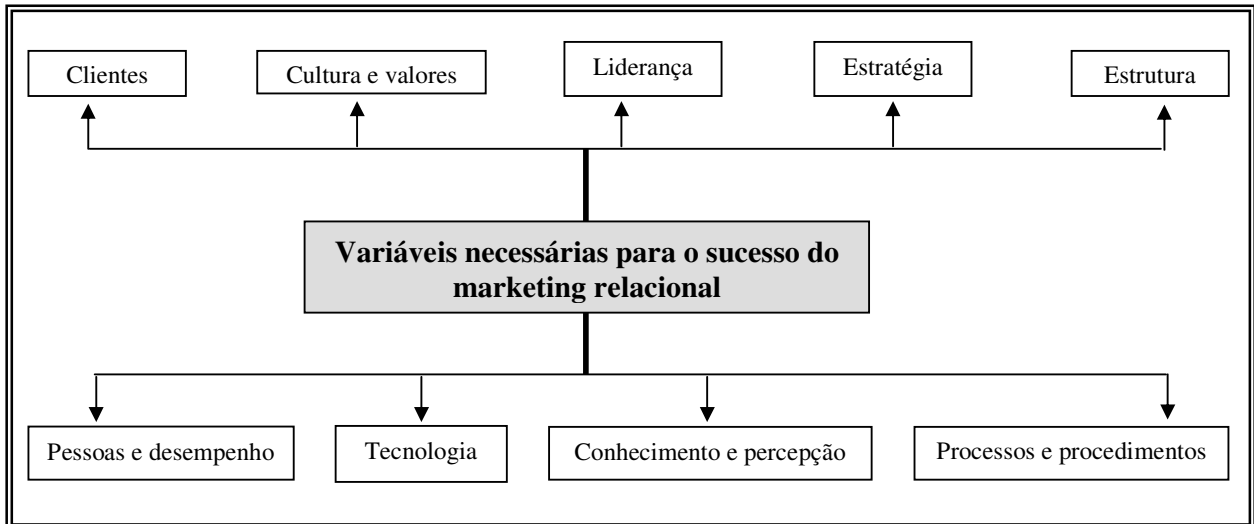
O marketing relacional fundamenta-se na ideia de colaborar com o cliente numa base de confiança mútua que facilite o desenvolvimento de relações a longo prazo. Para isso, é necessário que as empresas conheçam os seus clientes para, posteriormente, poderem atendê-los de uma forma mais eficaz e individualizada.

2.1.2 – Determinantes do sucesso de um programa de Marketing Relacional

Peppers e Rogers (2000) e Gordon (2000) referem alguns requisitos para alcançar o sucesso mediante a aplicação de uma estratégia de marketing relacional, nomeadamente: mudar a mentalidade para o aumento de participação do cliente; personalizar e customizar serviços/produtos e comunicação; estabelecer um relacionamento de parceria e colaboração e; diferenciar clientes por necessidades e valor. No entanto, vários autores debruçaram-se sobre esta temática, sendo que a figura 3 descreve os principais componentes e variáveis para o sucesso do marketing relacional, seguindo-se a respectiva descrição.



Figura 3 – Variáveis necessárias para o sucesso do marketing relacional



Fonte: Nezze (2002:28)

➤ Clientes

Para alcançarem os lucros desejados, as empresas estão a reconhecer a importância e a dar a devida atenção aos clientes, pois sem clientes não há negócios (Kotler, 2000).

➤ Cultura e valores

Para Wood (2000) as empresas têm-se deparado com cenários cada vez mais dinâmicos e tentam adaptar-se a esses cenários. Como não existe opção à mudança, é necessário o abandono da atitude reactiva para assumir uma postura pro-activa em relação às mudanças. Deste modo, a cultura e os valores da empresa devem ser bem definidos, de forma a criar um relacionamento durável (Nezze, 2002).

➤ Liderança

O líder deve orientar os recursos humanos para todas as mudanças decorrentes de um programa de marketing relacional. O principal papel do líder é assegurar que a aprendizagem seja absorvida correctamente pela organização, pois sem isso até as melhores políticas de marketing relacional correm o risco de falhar (Berry, 2000).

➤ Estratégia

Segundo Gordon (2000:49) “a estratégia de uma empresa deve ser centralizada no cliente, com objectivos e estratégias relacionais voltadas para os clientes individuais”.



➤ **Estrutura**

A empresa deve ir mais além das estruturas organizacionais tradicionais, pois a implementação do marketing relacional pode resultar numa maneira diferente de estruturar a empresa (Kotler, 2000).

➤ **Pessoas e desempenho**

As pessoas são essenciais em qualquer relacionamento. São as pessoas que administram a tecnologia e os processos que resultam em valor para o cliente (Nezze, 2002).

➤ **Tecnologia**

A informação apresenta um papel fundamental no marketing relacional, uma vez que no centro desta abordagem estão as bases de dados que contêm informações relativas aos clientes (Gordon, 2000; Kotler, 2000).

➤ **Conhecimento e percepção**

O ponto de partida para qualquer relacionamento com o cliente está na capacidade de adquirir informações sobre os clientes, pois o *“conhecimento e a percepção vêm de dados sobre as interações, transacções e comportamentos manifestados pelos clientes, incluindo compra, atendimento e actividade de retorno”* (Gordon, 2000:100).

➤ **Processos e procedimentos**

Para Stone e Woodcock (1998) nos processos-chave de relacionamento com o cliente devem seguir-se critérios como assegurar que a informação esteja disponível no momento certo e para as pessoas certas. Deste modo, a organização da empresa deve girar em torno do cliente e os processos devem aperfeiçoar o relacionamento empresa-cliente.

McKenna (1997) é outro autor que define alguns conceitos importantes para orientar os programas de marketing relacional, nomeadamente:

- Conhecer o cliente melhor que qualquer outra empresa: o que supõe a existência de uma base de dados actualizada com variáveis demográficas e comportamentais acerca dos clientes;
- Investir em serviços e diálogo para garantir a fidelidade à marca: mantendo uma comunicação constante com os clientes;



- Investir na lealdade em relação ao cliente: cumprindo tudo o que a empresa promove;
- Inovar na maneira de fazer negócios: procurando alternativas para que o relacionamento com o cliente cresça numa base de parceria;
- Envolver os funcionários na acção: divulgando internamente a dinâmica e importância do programa de marketing relacional.

Como se pode constatar muitos são os autores que se debruçaram sobre esta temática. Deste modo, apresenta-se, em seguida, no quadro 3 uma síntese com os principais autores e as variáveis mais citadas pelos mesmos, onde se pode verificar que conhecer o cliente e incentivar a sua participação nas actividades da empresa são as variáveis mais valorizadas.

Quadro 3 – Síntese das principais variáveis essenciais para o sucesso de um programa de marketing relacional

Variáveis	Autores							
	Peppers e Rogers (2000)	Kotler (2000)	Wood (2000)	Nezze (2002)	Berry (2000)	Gordon (2000)	Stone e Woodcock (1998)	Mckenna (1997)
Participação do cliente	×	×	×	×	×	×	×	×
Conhecer os clientes	×	×				×	×	×
Diferenciação dos clientes	×					×		×
Comunicação com o cliente	×					×	×	×
Estabelecer um relacionamento de parceria e colaboração	×			×		×		
Inovar nos procedimentos e processos da empresa, direccionando-os para o cliente.							×	×
Personalizar e customizar produtos/serviços	×					×		×
Cultura e liderança			×		×			
Estratégia						×		
Estrutura		×						
Funcionários				×				×
Tecnologia		×				×		×

Fonte: Elaboração própria



2.1.3 – Benefícios do Marketing Relacional

Um pressuposto básico do marketing relacional é o desenvolvimento de um relacionamento que seja benéfico para todas as partes envolvidas, sejam elas clientes, funcionários ou accionistas (Berry, 2000; Gummesson, 2002).

Benefícios para a empresa e accionistas

Do ponto de vista da empresa e accionistas o grande benefício obtido a partir do marketing relacional é a geração de lucro no longo prazo (Gordon, 2000; Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler, 2002; Peck *et al.* 1999; Kohli e Jaworski, 1990; Armario, 1999).

Existem três máximas do marketing relacional que merecem destaque pelo impacto que causam nos resultados de uma empresa: a retenção de clientes, a selecção de clientes e a atracção de novos clientes através de uma positiva comunicação de “passa-a-palavra”. A retenção de clientes garante a geração de resultados a longo prazo, uma vez que *“clientes fiéis geram mais receita por mais anos, além de que os custos de manter clientes actuais são menores que os custos de conquistar novos clientes”* (Berry, 2000:237). A selecção de clientes baseia-se na ideia de que *“alguns clientes são mais lucrativos para uma empresa”* (Berry, 2000:239). A selecção de clientes permite que a empresa concentre os seus esforços na criação e partilha de valores com os clientes que irão causar um efeito positivo no lucro da empresa. Um terceiro benefício do marketing relacional e que causa um impacto positivo no resultado da empresa é a atracção de novos clientes através de uma comunicação positiva de “passa-a-palavra” (Berry, 2000; Grönroos, 1997; Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler, 2002; Morgan e Hunt, 1994; Stone e Woodcock, 1998).

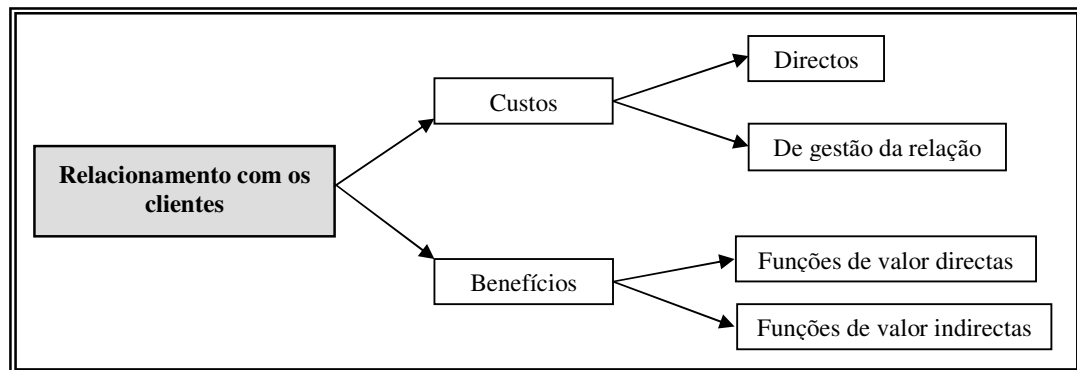
Também para Newell (1997), Reicheld (1996) e Gordon (2000), um relacionamento de parceria e colaboração oferece benefícios e vantagem competitiva para as empresas por vários motivos, nomeadamente: **(1)** o cliente participa no desenvolvimento e melhoria de produtos e serviços; **(2)** os clientes colaboram no processo de definição de preços e criação de valor; **(3)** os clientes conhecem bem a empresa e, portanto, não solicitam serviços que a empresa não oferece; **(4)** os clientes são menos sensíveis a preços.

É importante destacar algumas vantagens da orientação para o cliente. Day (2001:26) refere que a principal delas é “*aumentar os lucros devido a uma melhor performance da empresa*”. No entanto, outras vantagens são apontadas por este autor, nomeadamente:

- Eficiência superior em custos e investimentos, uma vez que conhecendo o mercado em que actua, a empresa pode identificar e manter clientes lucrativos, ao mesmo tempo que tem conhecimento do retorno dos seus investimentos;
- Preços mais elevados, uma vez que a orientação para o cliente procura a entrega de valor superior ao cliente, o que por sua vez permite a aplicação de um preço mais elevado;
- Aumento de receitas, por meio de uma capacidade superior de prever mudanças nos mercados;
- Normalização da concorrência, cultivando clientes satisfeitos e criando, desta forma, barreiras à concorrência.

De acordo com Brito (2002) a estimativa do valor de um cliente exige uma análise profunda que se traduz num procedimento de cinco fases, através do qual todos os custos e benefícios são devidamente considerados e analisados (Figura 4).

Figura 4 – Custos e benefícios da relação com os clientes



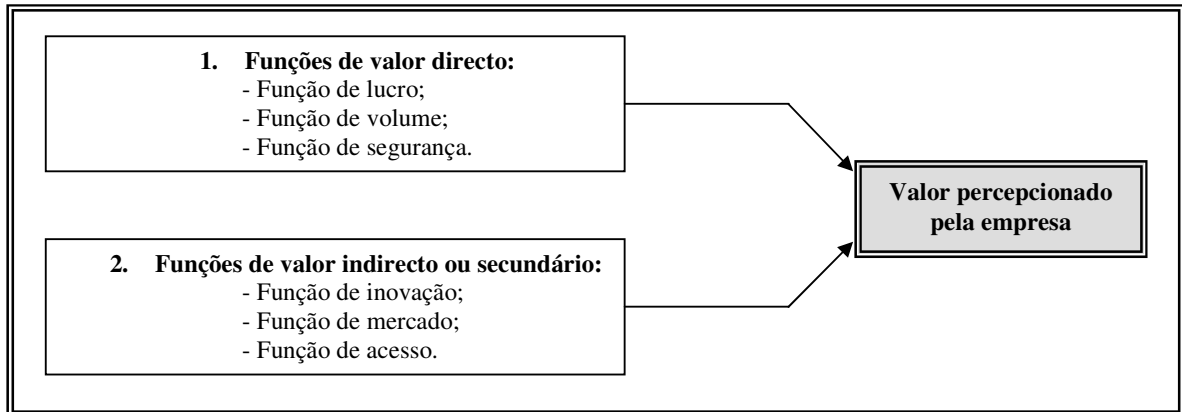
Fonte: Brito (2002:106)

Em termos de custos associados à manutenção de uma relação com o cliente existem:

- Custos directos: relativos às despesas directas de trabalho;
- Custos da gestão da relação: envolvem custos diversos, tais como os custos relacionados com a formação, motivação e despesas com a qualidade do serviço, entre outros.

Relativamente aos benefícios económicos estes podem assumir um carácter directo ou indirecto (Hakansson e Johanson, 1993). O relacionamento com um cliente implica um valor percebido pela empresa, que é composto pelas funções referidas na Figura 5.

Figura 5 – Funções de criação de valor no relacionamento com os clientes



Fonte: Brito (2002:107)

- **Funções de valor directo ou primário:** incluem benefícios que resultam da relação em concreto:
 - Função de lucro: traduz o rendimento obtido através de vendas, prestação de serviços, encargos e taxas, juros, etc;
 - Função de volume: aumento no volume de transacções;
 - Função de segurança: possibilidade de escoar a produção excedente.

- **Funções de valor indirecto ou secundário:** são benefícios que resultam do impacto futuro sobre outras relações:
 - Função de inovação: desenvolvimento em cooperação do *design* e concepção de novos produtos ou serviços;
 - Função de mercado: facilita a atracção de novos clientes e entrada em novos mercados, através de possíveis referências transmitidas à empresa sobre potenciais clientes;
 - Função de acesso: diminuição da dificuldade em aceder a terceiras partes importantes.



Neste sentido, as empresas conseguirão ser realmente competitivas e destacar-se no mercado, quando todas as interações que mantiver com o cliente forem geridas e controladas de forma eficiente.

Benefícios para os clientes

Para o cliente, o marketing relacional proporciona a oferta contínua de produtos e serviços customizados e com qualidade, possibilita a participação na definição do preço, além de facilitar o processo de decisão de compra, uma vez que o cliente passa a ser parte de uma empresa na qual pode depositar a sua confiança (Berry, 2000; Gordon, 2000; Sheth e Parvatiyar, 1995; Armario, 1999; Kohli, e Jaworski, 1990). Para Ribeiro, Grisi e Saliby (1999) os benefícios do marketing relacional para os clientes consistem em: **(1)** obtenção contínua ou periódica de serviços que são pessoalmente importantes e customizados às suas necessidades; **(2)** redução do risco de compra, por já conhecerem a empresa; **(3)** oferta de um determinado *status* por estarem a receber um serviço/produto personalizado; **(4)** maior bem-estar e melhor qualidade de vida por facilitar o processo de decisão de compra, principalmente quando se trata de situações como por exemplo, adquirir um produto ou serviço mais completo.

Benefícios para os funcionários

As vantagens do marketing relacional estendem-se ainda aos funcionários, propiciando o sentimento de pertença à empresa (Kohli e Jaworski, 1995). Segundo Gummeson (2002) relacionamentos internos do tipo “ganha-ganha” – nos quais os funcionários sentem que estão a trabalhar numa empresa que lhes dá algo em troca como um salário razoável, encorajamento e desenvolvimento do potencial – incrementam a motivação e a *performance*.



2.2 – COMPONENTES-CHAVE DO MARKETING RELACIONAL

Actualmente não basta as empresas terem capacidade para agir, pois mais do que isso, é fundamental que saibam interagir. Uma abordagem mais relacional e interactiva exige o recurso a conceitos de gestão diferentes dos utilizados pelo marketing tradicional (Lencastre, 2000). Entre outros, merecem um destaque especial:

- O investimento em relações;
- A gestão da carteira de clientes;
- A implementação de uma política de marketing individualizado;
- Os programas de fidelização de clientes.

Neste contexto, abordam-se de seguida alguns componentes-chave do marketing relacional.

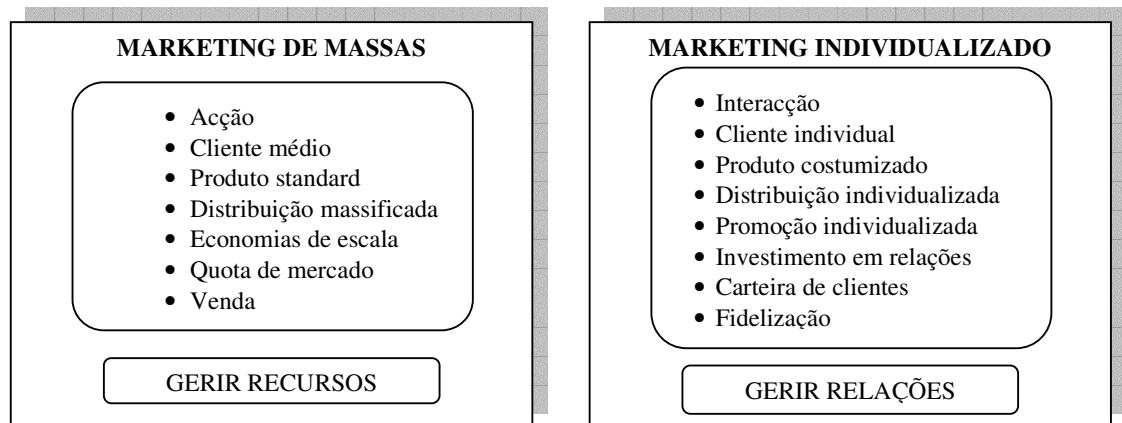
2.2.1 – Marketing *one-to-one*

Segundo Hunter (1997), as empresas estão a perceber que as necessidades de cada cliente são únicas, ou seja, cada cliente possui um problema diferente e particular para ser resolvido e, portanto, não podem ser tratados como apenas mais um elemento do público-alvo. Peppers, Rogers e Dorf (2002) dizem que o marketing *one-to-one* atrai o interesse das organizações pois auxilia-as a aprender mais sobre os clientes e, a desenvolver e direccionar as suas ofertas para as necessidades destes para, finalmente, conquistar a fidelidade dos clientes.

Na realidade os clientes são diferentes e a empresa não deve ignorar as diferenças, deve sim, utilizá-las em benefício das suas vendas. A essência do marketing *one-to-one* consiste em tratar clientes diferentes de forma diferente pelo simples facto de que os clientes são diferentes, e ignorar essas diferenças não os torna todos iguais (Peppers e Rogers, 2000). Claro que para esta crescente individualização e personalização da relação entre as empresas e os seus clientes muito têm contribuído os avanços tecnológicos, em particular no domínio dos sistemas de informação. Tudo isto, ilustrando que a actuação das organizações face aos seus clientes está a tornar-se mais individualizada (Figura 6). A grande transformação, todavia, resume-se numa frase simples: “*mais do que gerir recursos, é necessário gerir relações*” (Brito, 2002:69).



Figura 6 – Marketing de massas vs Marketing individualizado



Fonte: Brito (2002:69)

No âmbito desta temática devem salientar-se as particularidades do marketing *one-to-one* e do marketing de permissão. Enquanto o primeiro inicia o processo com a primeira venda, o marketing de permissão inicia o processo com o primeiro contacto (Godin, 1999). O marketing *one-to-one* usa as mesmas técnicas, incorporando conhecimento, frequência e relevância para transformar clientes em “excelentes” clientes. Deste modo o marketing de permissão e o marketing *one-to-one* são complementares, pelo que da prática de ambos resulta a prática do marketing relacional. Assim, conseguindo a permissão e usando as técnicas do marketing *one-to-one*, “as empresas estão a criar um activo que não tem necessariamente a ver com o capital de marcas, mas tem tudo a ver com o capital de relações” (Marques, 2003:92).

Um relacionamento é constituído por meio de uma série de interações entre empresa e cliente. Cada relacionamento é diferente e gera informações importantes das participações individuais de clientes (Lima, 2002). O conceito de marketing *one-to-one* possui algumas características particulares, de acordo com o quadro 4.



Quadro 4 – Características do marketing *one-to-one*

Características do marketing <i>one-to-one</i>
<ul style="list-style-type: none">• Construção de relacionamentos confiáveis e duradouros com cada um dos clientes.• Retenção dos clientes mais valiosos e lucrativos.
<ul style="list-style-type: none">• Os elementos mais indispensáveis do relacionamento com cada um dos clientes são o diálogo e o <i>feedback</i>.• A essência do relacionamento com cada um dos clientes deve ser a colaboração entre empresa e cliente.
<ul style="list-style-type: none">• A interacção baseada na colaboração entre empresa e cliente deve ser individualizada e personalizada.

Fonte: Silva (2003:39)

Para Silva (2003), desenvolver e vender qualquer tipo de produto representa uma actividade de colaboração. Este facto é essencial para a aplicação do marketing *one-to-one*, pois, segundo Martins e Laugeni (1999) alcançar a cooperação de cada cliente é um elemento indispensável para viabilizar a gestão das necessidades individuais de cada um deles. Concluindo, o marketing *one-to-one* procura, através de um planeamento estratégico orientado para o cliente, suportado por tecnologias de relacionamento, alcançar eficazmente o objectivo primário de satisfizer as necessidades dos clientes.

2.2.2 – Aquisição e retenção de clientes

Cordeiro (2001) refere que as grandes mudanças na economia mundial, caracterizadas pela globalização e rapidez tecnológica, conferem a necessidade das empresas estarem cada vez mais comprometidas na procura pela competitividade, traduzida em ganhos de produtividade e melhoria da qualidade. Deste modo, os objectivos e estratégias de marketing relacional são baseados nos conceitos de aquisição e retenção de clientes, pois não importa quão competente seja a empresa em reter os seus clientes, haverá sempre desgastes ou perdas que gerarão a necessidade de novos clientes, para no mínimo, manter a base instalada na empresa (Stone e Woodcock, 1998). Kotler e Armstrong (1999) recomendam um cuidado especial com perdas de clientes. As perdas de clientes trazem grandes prejuízos às empresas e exigem medidas para reduzir o



índice de abandono. É importante identificar o motivo da perda de clientes e procurar corrigir os erros. Segundo Bogmann (2000) não há muito a fazer com os clientes que se mudaram, mas clientes que deixaram de comprar na empresa por motivo de insatisfação são recuperáveis, desde que se procure solucionar o problema pelo diálogo.

Para entender o marketing relacional deve rever-se o processo envolvido na atracção e na retenção dos clientes. O ponto de partida é considerar como possíveis clientes todos aqueles que presumivelmente poderão comprar o produto ou o serviço. Posteriormente, a empresa deverá trabalhar detalhadamente junto a esses possíveis clientes para determinar quais são os potenciais – aqueles que possuem um forte interesse pelo produto e são capazes de vir a pagar por ele (Kotler, 2000).

Shepard (1999) e Vavra (1995) são outros autores que defendem que a retenção e a participação dos clientes são realmente os dois elementos fundamentais no marketing relacional. Considerando que as estratégias relacionais se estendem ao longo de todo o ciclo de vida do cliente e que os custos envolvidos na aquisição de novos clientes são maiores, a única forma de obter lucro com tal situação é aumentar o tempo de vida de transacções dos clientes actuais (Silva, 2003).

Uma das premissas da retenção de clientes é o prolongamento do contacto da empresa com os clientes, criando-se uma relação mais duradoura. Rosa (2001) refere que a retenção do portfólio de clientes é apresentada como uma alternativa muito mais económica que a conquista de novos clientes capaz de aumentar o lucro, pois não só envolve um menor número de recursos dispendidos no esforço de abordagem ao cliente já existente, como permite também aumentar a competitividade, produtividade e criação de valor percebido pelo cliente. Segundo Antunes (2006) existem duas formas de reter clientes: uma é criar barreiras ao abandono, tornando economicamente inviável a mudança de empresa; outra é criar a satisfação do cliente. Neste contexto, não basta conquistar o cliente com a oferta de produtos adequados, é preciso adoptar estratégias para manter a sua fidelidade à empresa. De realçar que em nenhum momento os autores citados afirmam que novos clientes não são importantes. Fica claro, porém a importância que dedicam ao processo de retenção dos clientes já existentes.



2.2.3 – Customização e personalização

Vieira (1999) refere que o sucesso da relação entre a empresa e o cliente se traduz na capacidade da empresa passar da customização para a personalização. A diferença entre estes dois conceitos reside no facto de que na customização há uma escolha explícita por parte do cliente, ao passo que na personalização essa escolha é feita pela empresa, com base em diálogos, experiências e conversas anteriores (Marques, 2003). Por outro lado, a customização pode envolver a adaptação simultânea de algum aspecto do produto, serviço ou comunicação, ou apenas a adaptação da comunicação realizada com os clientes (Gordon, 2000). Para este autor, a customização permite que a empresa seja capaz de satisfazer preferências individuais e únicas dos seus clientes, com ofertas exclusivas, adaptadas e sem aumento do preço.

A abordagem da personalização pressupõe um diálogo com o cliente antes, durante e depois do produto ou serviço consumidos. Isto significa um fluxo de informação bidireccional. As empresas podem querer considerar a personalização como uma filosofia de fazer negócios e tratar cada cliente individualmente em vez de o tratar como membro de um segmento alvo. No entanto, devem perceber as necessidades e desejos do consumidor individual e projectar, produzir e entregar um produto customizado (Marques, 2003).

As estratégias de personalização são normalmente aplicáveis a muitos mercados, mas não são aplicáveis a todas as categorias de produtos/serviços. Goldsmith (1999) considera que se os consumidores não estiverem dispostos a pagar os custos adicionais da personalização, e se não houver uma procura sustentada para garantir a sua produção e distribuição, não será possível personalizar esses produtos.

Para concluir esta temática, Pine II (1993) citado por Brito (2002) apresenta um conjunto de possíveis formas de customização de produtos ou serviços, nomeadamente:

- Customizar produtos e serviços standardizados, isto é, quando a empresa permite ao cliente escolher ou adicionar atributos de um serviço/produto standardizado, e receber uma atenção individualizada no modo como recebe o mesmo.



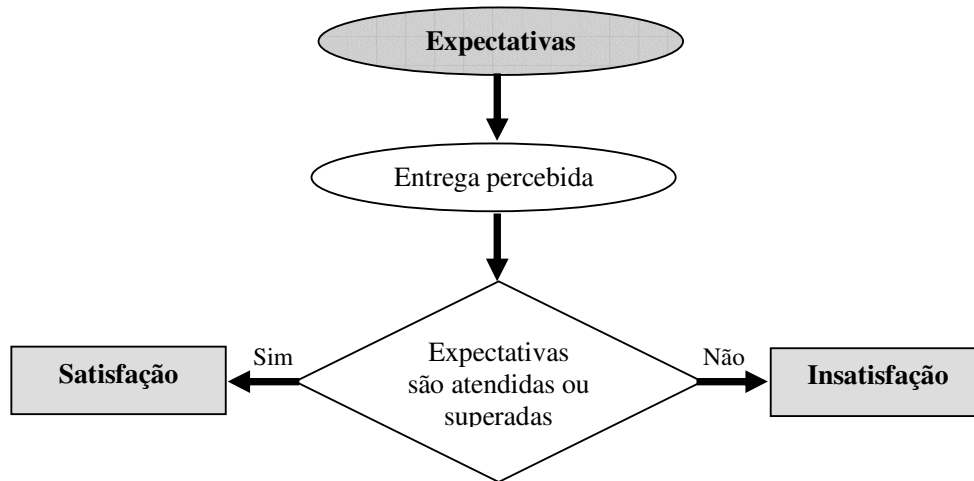
- Criar serviços e produtos customizados, em que a empresa oferece ao cliente a possibilidade de receber um produto/serviço adequado a si mesmo.
- Oferecer customização no ponto de venda, permitindo ao cliente comunicar o que deseja no local onde o serviço é prestado ou o produto é vendido. Deste modo, o serviço/produto é customizado em tempo real pelo funcionário e ajusta-se às necessidades do cliente.
- Oferecer módulos *standard* de componentes do produto/serviço que podem ser configurados numa vasta variedade de produtos ou serviços finais, em função das necessidades individualizadas dos clientes.

2.2.4 – Satisfação/Insatisfação dos clientes

As empresas que procuram desenvolver uma estratégia de marketing relacional devem dedicar grande parte dos seus esforços para que os seus clientes percebam que oferecem qualidade, já que esta é um *input* importante e necessário para alcançar a satisfação do cliente. Os últimos trabalhos de investigação na área do marketing relacional têm vindo a demonstrar que as empresas que têm clientes satisfeitos e leais conseguem, entre outras coisas, um maior número de negócios, menores custos de aquisição de novos clientes e a valorização sustentada da marca (Brito, 2002).

A satisfação é “*uma avaliação baseada nas compras totais e na experiência de consumo de um bem ou serviço ao longo do tempo*” (Anderson *et al.*, 1994:54). Para Oliver (1997) a satisfação corresponde ao grau em que o consumidor se sente realizado ao julgar quão bem as características de uma oferta (produto ou serviço) proporcionaram ou estão a proporcionar prazer pelo seu consumo ou utilização. Por outro lado, Kotler (2000:58) define a satisfação como “*um sentimento de prazer ou de desapontamento esperado pelo produto ou serviço em relação às expectativas da pessoa*”. Deste modo, a definição de satisfação pode sintetizar-se tendo em conta as expectativas dos clientes (Figura 7).

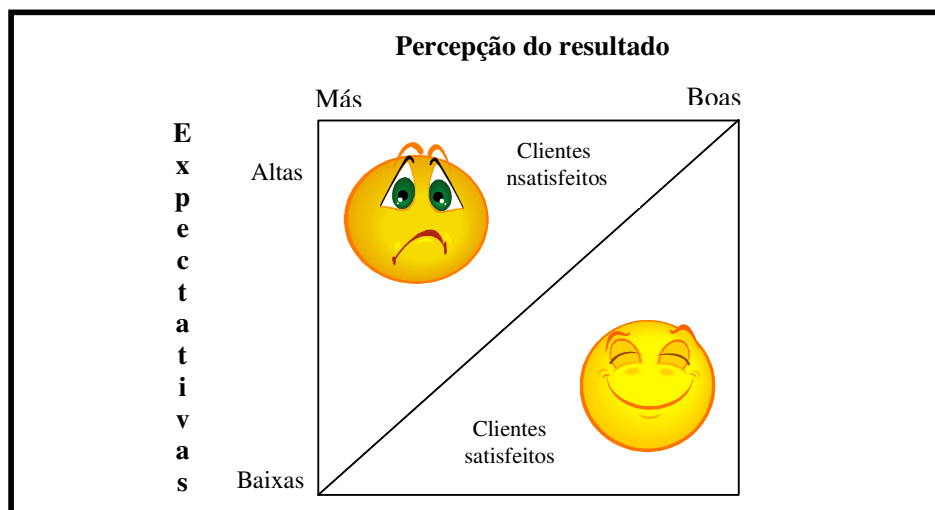
Figura 7 – Relação entre satisfação e expectativas do cliente



Fonte: Valente (2002:30)

Um cliente, antes da compra de um produto ou da prestação de serviços, formará determinadas expectativas sobre o que pensa que vai receber e, posteriormente, estas expectativas comparam-se com a percepção do resultado obtido. Isto significa que quando o desempenho do produto/serviço está acima das expectativas, ele fica satisfeito e quando está abaixo das expectativas, ele torna-se insatisfeito, como explica a figura 8.

Figura 8 – Satisfação dos clientes



Fonte: Adaptado de Armario (1999:199)



A satisfação do cliente é um factor que gera confiança no consumidor em relação à empresa. Cada vez que o consumidor interage com a empresa produz-se uma ligação, que pode contribuir para incrementar a satisfação e desejo do consumidor de continuar a relacionar-se com a empresa (Antunes e Rita, 2005). Esta pode aproveitar cada encontro para proporcionar serviços de qualidade e satisfação do cliente, incrementando a fidelidade e favorecendo, deste modo, a construção de uma relação sólida (Bitner, 1995). Existem quatro métodos para acompanhar a satisfação dos clientes (Quadro 5).

Quadro 5 – Métodos de acompanhamento e medição da satisfação dos clientes

Sistemas de reclamações	O sistema de recepção de reclamações e sugestões proporciona às empresas muitas ideias, capacitando-as a agir com maior rapidez na solução de problemas.
Pesquisas de satisfação de clientes	As empresas enviam questionários ou fazem ligações telefónicas a uma amostra significativa de clientes recentes, perguntando-lhes o grau de satisfação relativamente a vários aspectos do desempenho da empresa.
Cliente Mistério	As empresas podem contratar pessoas para se apresentarem como compradores potenciais nas lojas e, depois, relatarem os pontos fortes e fracos que constatarem nas compras dos produtos/serviços.
Análise de clientes perdidos	As empresas devem contactar os clientes que deixaram de comprar ou que mudaram de empresa para saberem o porquê dessa ocorrência.

Fonte: Kotler (2000:54)

Anderson, Fornell e Lehmann (1994) indicam diversos resultados benéficos decorrentes da satisfação dos clientes, tais como:

- Aumento da lealdade nos clientes actuais;
- Redução da sensibilidade ao preço;
- Custos de transacção mais baixos;
- Redução dos custos decorrentes de falhas;
- Custos mais baixos para atrair novos clientes;
- Melhor reputação da empresa.



Deste modo, uma adequada estratégia de marketing relacional tem como resultado um nível adequado de satisfação em concordância com as expectativas dos clientes inicialmente formuladas, pelo que a satisfação do cliente é considerada como um dos requisitos básicos do marketing relacional.

2.2.5 – Segmentação e diferenciação de clientes

Lencastre (2000) considera que o marketing relacional procura dar resposta a três aspectos cruciais. Em primeiro lugar, identificar necessidades e oportunidades de mercado que possam ser transformadas em bons negócios. Depois, ajudar no desenvolvimento desses mesmos negócios, não apenas no domínio da concepção de produtos e serviços, mas também do preço, da distribuição e de eventuais serviços associados. E, por último, contribuir para uma correcta e eficaz acção de promoção e comunicação.

Construir relações com os clientes existentes pode melhorar a rentabilidade através do aumento da participação da empresa no seu volume de compras. Para que este processo de desenvolvimento da relação com o cliente seja efectivo Knox (1998) defende que é necessário a segmentação da base de clientes para que os clientes com um maior valor possam ser agrupados e geridos selectivamente.

Gerir uma carteira de clientes exige, em primeiro lugar, uma capacidade para criar e desenvolver relações diferenciadas consoante a natureza dos clientes, dando origem a duas implicações importantes. Por um lado, cada cliente deve ser encarado como um caso específico, com características, necessidades e expectativas próprias. Por outro lado, a customização da relação é uma forma de diferenciar a capacidade competitiva da empresa e, conseqüentemente, de acrescentar valor (Marques, 2003). McKenna (2000) reforça esta ideia, uma vez que os clientes não querem ser classificados como segmentos de mercado com necessidades praticamente idênticas, mas sim que lhes perguntem quais são as suas preferências e que estas sejam respeitadas.



Um princípio chave do marketing relacional é o de atender todas as necessidades do seu cliente. No entanto, as empresas não reúnem condições técnicas e operacionais para atender a todos os clientes. É essencial, portanto, direccionar o foco para determinados grupos de clientes:

- Clientes potenciais;
- Clientes eventuais;
- Clientes frequentes;
- Clientes defensores.

Nesta perspectiva, após a primeira compra a empresa deve transformar:

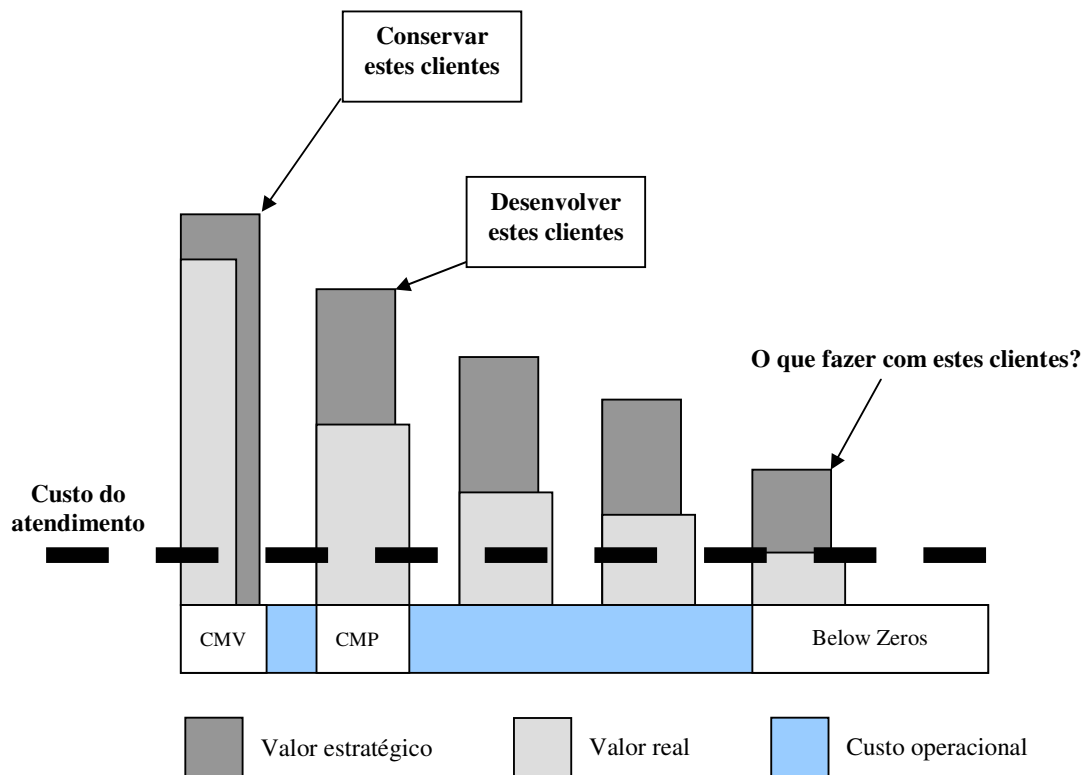
- o cliente potencial num comprador;
- o comprador num cliente eventual;
- o cliente eventual num cliente frequente, ou regular;
- o cliente frequente num cliente defensor, ou "*advocate*".

Valente (2002) refere que uma empresa deve primeiramente diferenciar os clientes de acordo com o valor que eles representam e posteriormente pelas suas necessidades, pois a empresa não deve perder tempo com as necessidades dos clientes que não representam valor, uma vez que não existe um motivo para que se crie um relacionamento de alto custo com um cliente de baixo valor.

Para Peppers e Rogers (2000) os clientes são diferentes para a empresa quer no seu valor quer nas suas necessidades. Para diferenciar os clientes de acordo com o seu valor, os clientes devem ser expressos em termos de lucratividade, pois "*o valor real do cliente é simplesmente a soma de toda a lucratividade gerada pelo cliente nas suas transacções com a empresa e os negócios gerados pela sua referência*" (Peppers e Rogers, 2000:28). Estes autores conceituam também o valor estratégico do cliente, relacionado com o potencial de compra e a colaboração com a empresa em termos de reclamações e sugestões.

Deste modo, os clientes podem ser divididos em termos de lucratividade e posteriormente segmentados e desenvolvidos ou abandonados, conforme mostra a figura 9.

Figura 9 – Definição de estratégias para cada tipo de cliente



Fonte: Adaptado de Peppers e Rogers (2000:28)

- Os clientes mais valiosos (CMV) devem ser conservados e segmentados para que as suas necessidades sejam atendidas através de relacionamentos duradouros.
- Os clientes de maior potencial (CMP) necessitam de tratamento distinto para melhorar a lucratividade. Estes clientes devem ser desenvolvidos através de incentivos.
- Os clientes intermediários devem ser desenvolvidos de forma a tornarem-se fiéis, mas a empresa deve ter cuidado para que o custo operacional do cliente não supere a sua lucratividade.
- Relativamente aos “*Below Zeros*” devem ser atendidos, mas devem pagar o valor real dos serviços/produtos. Estes clientes não devem ser incentivados.



2.2.6 – Fidelização de clientes

Desde a primeira definição que Berry apresentou sobre marketing relacional, todas as contribuições que os diferentes investigadores têm fornecido colocam em evidência que o objectivo da estratégia de marketing relacional é conseguir a fidelização do cliente. Em qualquer sector de actividade existe a preocupação em conquistar clientes. Todavia, tão importante como atrair clientes é fidelizá-los, pois não se pode confundir compras constantes com fidelidade (Nezze, 2002). O interesse em construir e manter uma fidelidade do cliente implica que a empresa não esteja apenas interessada em conseguir realizar a venda a qualquer custo, mas está focada em como alcançar a rentabilidade no longo prazo através da repetição da compra e da retenção dos clientes. É esta fidelidade que gera uma receita contínua para a empresa (Valente, 2002).

Oliver (1997:23) define fidelidade como *“um compromisso forte em recomprar ou repatrocinar um produto ou serviço consistentemente no futuro, apesar das influências circunstanciais e tentativas de marketing que podem acarretar um compromisso de troca”*. Por outro lado, Heath (1998:48) refere que *“clientes fiéis são aqueles que superam qualquer obstáculo para comprar um produto ou serviço específico e não um equivalente, e têm menos probabilidade de mudar após uma má experiência”*.

No contexto da fidelização de clientes, os chamados “programas de fidelização” são considerados de extrema importância na construção de relacionamentos estáveis e duradouros (Valente, 2002). Bretzke (2001:183) define tais programas como *“um processo que utiliza a comunicação integrada para estabelecer um relacionamento contínuo, duradouro e gratificante com os clientes visando aumentar a lealdade e a rentabilidade pelo mecanismo do reconhecimento e recompensa aos mais leais”*.

Em consequência do declínio da lealdade à marca, Bogmann (2000) sugere o estabelecimento de relações sólidas com os clientes, de modo a envolvê-los e assim manter a sua fidelidade através de um processo contínuo de comunicação. Este processo de comunicação inclui:

- ✦ Todos os contactos entre empresas e clientes, desde cartas, visitas pessoais, telemarketing, etc., visando criar experiências de relações positivas;



- ✦ *Feedback* como mecanismo para que a empresa possa ouvir o cliente, desde caixas de sugestões, cartões de reclamações e opiniões, pesquisas no pós-venda, etc.

As informações sobre os contactos e *feedbacks* devem ser armazenados numa base de dados, de modo a serem agrupadas e tratadas estatisticamente. Com esses dados, a empresa pode criar acções de comunicação direccionadas para grupos de clientes. Além disso, é ainda possível utilizar formas de recompensar a lealdade, o que passa usualmente por técnicas de suporte que vão desde a emissão do cartão de cliente até ao atendimento personalizado, passando pela gratuidade de serviços, por promoções especiais ou por lembranças pessoais.

Uma das regras essenciais para criar relações de fidelização a longo prazo é não basear a relação em benefícios estritamente racionais/promocionais, como por exemplo, descontos. *“É pela componente emocional que as pessoas mais se fidelizam às marcas, ou seja, quanto mais inesquecíveis e positivas forem as experiências que os clientes associam a uma marca, mais fácil será construir um bom relacionamento”* (Armario, 1999:20). Segundo Armario (1999), a fidelização dos clientes tem duas dimensões: uma subjectiva e outra objectiva. A primeira centra-se em estabelecer vínculos de carácter emocional com o cliente, de tal maneira que este se sinta bem na empresa. Relativamente à segunda dimensão, esta baseia-se na análise do comportamento do cliente, ou seja em todos os aspectos que ajudem a medir de forma objectiva a relação entre a empresa e o cliente.

A criação de valor é essencial para a fidelização dos clientes, diz Gale (1996), ao defender que é necessário garantir uma proposta de valor superior que a da concorrência e não simplesmente a oferta de utilidades imediatas. Criar valor é oferecer algo que destaca um produto ou serviço na visão do cliente. Não é o que o produto ou serviço faz, mas o que o cliente espera que faça por ele, de forma única (Nezze, 2002). Fidelizar clientes é uma das conquistas mais importantes para se manter uma boa *performance* da empresa. É essencial que a empresa se mantenha atenta a tudo o que acontece no mercado e principalmente ao que possa interessar aos clientes, uma vez que é a partir da satisfação das suas necessidades que se alcança o sucesso empresarial.



2.3 – TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO NO MARKETING RELACIONAL

A crescente importância do marketing relacional é também consequência dos acentuados desenvolvimentos verificados ao nível das tecnologias de informação, em paralelo com as crescentes disfunções verificadas ao nível do marketing tradicional, com o aumento das expectativas dos clientes e maiores pressões competitivas (Antunes, 2006). O desenvolvimento de uma estratégia relacional deve estar apoiada num conhecimento profundo dos clientes. Sendo assim, as empresas têm vindo a utilizar as novas tecnologias de informação numa tentativa de satisfazer os clientes e promover relações fortes e duradouras numa perspectiva individual e emocional.

Actualmente, o desafio coloca-se em facilitar ao cliente o contacto personalizado e a concretização de negócios em qualquer momento, através de qualquer canal. É fundamental fazer com que cada cliente sinta que é especial, que é único e que a empresa com a qual lida o reconhece em qualquer canal, prestando-lhe sempre um serviço eficiente e personalizado, de acordo com as suas expectativas.

2.3.1 – *Customer relationship management* (CRM)

Segundo Lehu (2000), o desenvolvimento de uma estratégia de fidelidade necessita de uma base de dados estruturada, de alta *performance*, bem como de recursos logísticos de CRM (*Customer Relationship Management*) que permitam explorá-la plenamente.

Segundo Lazaridis (2005) o marketing relacional está intimamente ligado ao conceito de CRM, isto porque os objectivos do marketing relacional e as soluções de CRM são:

- Maximizar a informação do cliente;
- Identificar novas oportunidades de negócio;
- Processos optimizados e personalizados;
- Melhoria das ofertas e redução de custos;
- Identificar os clientes potenciais que irão gerar mais benefícios para a empresa;
- Fidelizar o cliente, aumentando a taxa de retenção.



O CRM é um processo de gestão da mudança suportado numa base tecnológica que tem como finalidade atender, reconhecer e cuidar do cliente em tempo real (Nezze, 2002). Para este fim, o CRM transforma dados dispersos em informações úteis e centralizadas, que devem ser utilizadas por todos em benefício, primeiro do cliente e, em segundo lugar, da empresa. Segundo Reis (2000a) o CRM é um processo de gestão de informação que se baseia na automatização do processo negocial no *front-office* (departamento de vendas, marketing, serviço ao cliente) e a sua ligação com o *back-office* (departamento financeiro, recursos humanos, tesouraria, etc.).

Os sistemas de CRM assentam fundamentalmente em quatro elementos (Carvalho e Dias, 2000):

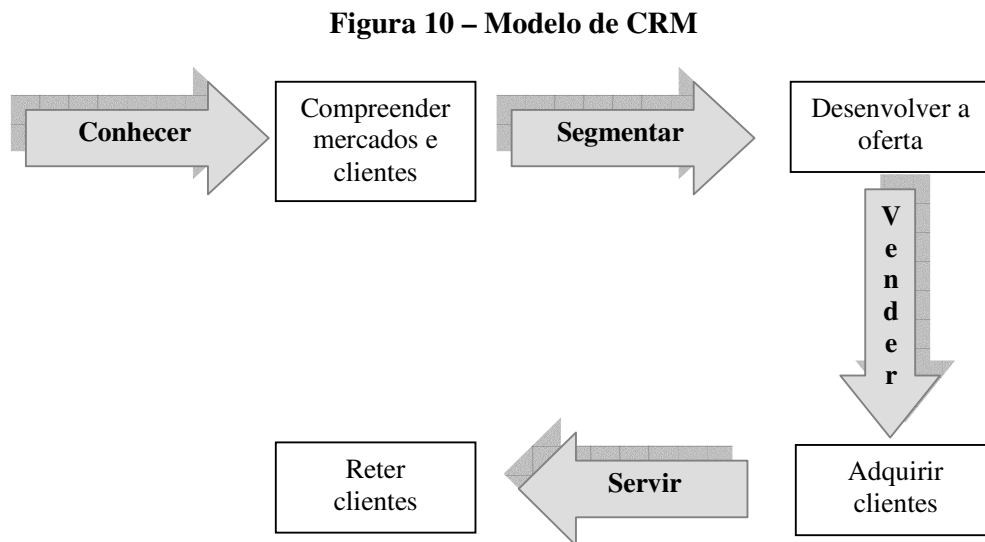
- Compreender e conhecer o mercado e os clientes;
- Desenvolver uma oferta correspondente às características da procura;
- Incrementar a eficácia das vendas, apoiando a força de vendas;
- Fidelizar os clientes, utilizando o serviço a clientes como factor diferenciador face à concorrência.

Segundo Peppers e Rogers (2000) uma solução ideal de CRM envolve a consideração das seguintes estratégias:

- **Estratégia operacional:** a estratégia operacional foca a infra-estrutura da empresa em termos tecnológicos, auxiliando directa ou indirectamente no atendimento aos clientes. Segundo os autores, é no CRM operacional onde a maioria das empresas está focada, utilizando sistemas como a automatização da força de vendas, centros de atendimento a clientes (*call-centers*), *sites* de comércio electrónico e sistemas automatizados dos pedidos dos clientes.
- **Estratégia analítica:** a estratégia analítica visa determinar, através da análise das informações, o tipo de acompanhamento mais adequado ao cliente. O CRM analítico facilita o ajuste das estratégias de diferenciação de clientes, bem como o acompanhamento dos seus hábitos com o objectivo de identificar as suas necessidades e os acontecimentos que podem ocorrer na vida de cada um deles. Além disso, é através das ferramentas analíticas que se identificam os clientes com menor valor para a empresa, conseguindo-se através do tratamento diferenciado, uma redução significativa dos custos de atendimento aos clientes.

- **Estratégia colaborativa:** a estratégia colaborativa corresponde à aplicação da tecnologia da informação na integração e automatização de todos os canais de contacto entre o cliente e a empresa.

Ramos (2002) propôs um modelo de CRM (Figura 10) que abarca quatro fases interdependentes e cuja concretização permite pôr em prática uma política de marketing individualizado.



Fonte: Adaptado de Ramos (2000:125)

De forma sucinta, estas fases consistem no conhecimento dos clientes através da compreensão dos mercados e dos próprios clientes, na sua diferenciação com o desenvolvimento da oferta, na venda de produtos e serviços customizados que se traduzem na aquisição de clientes e, por último, na prestação de serviços que conduzem à sua fidelização ou retenção. Nesta perspectiva os objectivos do CRM são claros:

- Disponibilizar a melhor e mais completa informação sobre os clientes;
- Aumentar a qualidade dos processos centrados nos clientes;
- Maximizar a eficácia na resposta às necessidades dos clientes.



2.3.2 – *Database marketing*

Segundo Praciano (2001), ao nível da estratégia empresarial, o marketing relacional proporciona um maior conhecimento de mercados específicos. A análise das bases de dados em função do histórico do cliente objectiva oportunidades específicas de novos nichos de mercado e da criação de novas linhas de produtos ou serviços. Cravens (1994) ressalta que os produtos e serviços de qualidade afectam de forma positiva a satisfação do cliente. Portanto, alcançar uma superioridade tecnológica, mediante o domínio de um *database marketing* bem estruturado e correctamente utilizado, pode ajudar a empresa a ir ao encontro das necessidades do cliente, o que lhe proporcionará uma vantagem competitiva.

Bogmann (2000) identifica um grande potencial nas bases de dados de clientes. Os concorrentes podem aumentar os gastos em publicidade, reduzir os preços e intensificar a distribuição, mas se uma empresa estabeleceu um forte relacionamento com os seus clientes actuais é improvável que ele se torne vulnerável a curto prazo. Hedgcock (1998) considera o *database marketing* como parte de um sistema onde as actividades de marketing operam de maneira inter-relacionada, tendo por foco principal o cliente, de modo a melhorar o processo de atendimento ao mesmo.

O *database marketing*, ou o marketing fundamentado em bases de dados, tem como ferramenta essencial um conjunto organizado de dados abrangentes sobre clientes actuais e potenciais. Esse conjunto de dados deve ser actual, acessível e accionável para propósitos de marketing, venda de um produto ou serviço ou manutenção do relacionamento com o cliente. Segundo Lencastre (2000) as bases de dados contêm informação detalhada sobre três aspectos extremamente relevantes do ponto de vista do marketing relacional:

1. Perfil de cada cliente, com base em indicadores demográficos, geográficos e psicográficos ou estilo de vida do cliente;
2. Transacções efectuadas entre o cliente e a empresa através dos produtos ou serviços adquiridos, ocasião da compra, canal utilizado, frequência da compra, forma de pagamento, entre outros;



3. Acções de comunicação a que cada cliente foi exposto e a sua reacção, ou seja, quais as mensagens transmitidas, acções de comunicação desenvolvidas, meios utilizados e a reacção do cliente;
4. Dados pessoais, nomeadamente a identificação pelo nome, contacto e morada dos clientes.

2.3.3 – Datawarehouse

Silva (2003:82) define *datawarehouse* como “*um banco de dados com um processo de consolidação de dados dispersos gerados por toda a organização para fins de suporte à decisão, e depositados num lugar de forma organizada*”. O *datawarehouse* não é mais do que uma ferramenta que permite integrar todos os dados recolhidos pelos diversos meios, possibilitando à empresa obter uma visão integrada de cada cliente (Nezze, 2002). Desta forma, seja qual for o meio de interacção utilizado para comunicar com o cliente, a empresa conhece todos os dados referentes ao cliente, possibilitando o estabelecimento de um relacionamento total. Silva (2003) sugere algumas funções de um sistema de *datawarehouse* para que ele corresponda às necessidades de gestão de uma empresa: (1) atender a uma série específica de requisitos de negócios; (2) atender a critérios de negócios pré-definidos; (3) medir o resultado e eficiência de campanhas publicitárias;

No *datawarehouse* são inseridos todos os dados pertencentes a clientes derivados de todos os pontos de contacto da empresa com o cliente (*call-center*, internet, TV interactiva, força de vendas, pontos de venda, etc.) e armazenados. Estes dados permitem compreender os comportamentos dos clientes e os factores que estão na base de uma eventual fidelização (Brito, 2002). Deste modo, o *datawarehouse* pode ser simplificado para incluir três funções básicas e principais (Silva, 2003):

- **Aquisição:** porção que inclui todas aplicações de *software* necessárias para importar dados de outros legados e depois reexportá-los;
- **Armazenamento:** área de armazenamento que mantém uma vasta quantidade de informações originadas das mais diversas fontes;
- **Acesso:** através das ferramentas de *datamining*.



Esta ferramenta de apoio à decisão que possibilita o processamento da informação armazenada nas bases de dados, constitui a infra-estrutura estratégica para o desenvolvimento de relacionamentos com os clientes, na medida em que possibilita à empresa compreender o comportamento do cliente, analisando a sua rentabilidade, conhecendo o seu ciclo de vida e os factores que proporcionam a sua fidelidade (Newing, 2000). O cliente é então integrado e avaliado como um bem para a organização, o que conduz à maximização da sua rentabilidade e possibilidade de retenção.

2.3.4 – *Datamining*

Para Bispo (1998) encontrar novos clientes é uma tarefa difícil e dispendiosa. Se, em contrapartida, forem utilizados os recursos do *datamining* para se conhecer melhor os hábitos dos clientes actuais, pode tornar-se mais fácil a tarefa de descobrir quais deles são clientes potenciais para a aquisição de um novo produto ou serviço.

Silva (2003) define *datamining* como sendo a exploração e análise, por meios automáticos ou semi-automáticos, de grandes quantidades de dados para se descobrir hábitos e rotinas, com o objectivo de melhorar as actividades de vendas, marketing e suporte através de um entendimento mais amplo e profundo dos clientes. Por outro lado, Carvalho (2004) explica que o *datamining* pode ser encarado como uma tecnologia de *software* que permite transformar informações em conhecimentos úteis.

O termo “*datamining*” descreve uma variedade de ferramentas que processam dados e geram estratégias que aumentam a utilidade dos dados armazenados em bases de dados (Bispo, 1998). As principais ferramentas incluem:

- **Redes neuronais:** é a ferramenta que tem maior poder de mineração, mas é também a mais difícil de entender. As redes neurais tentam construir representações internas de modelos ou padrões encontrados nos dados, mas essas representações não são apresentadas ao utilizador.
- **Árvores de decisão:** determinam factores casuais classificados de acordo com a sua importância e apresentados no formato de árvore.



- **Indução por regra:** é o método de executar descobertas induzindo regras sobre o dado. Este método testa valores num grupo de dados para ver quais são os outros dados que estão fortemente associados.
- **Visualização de informação:** apresentação de resultados ou passos intermédios em formato visual, como gráficos, de maneira a que os utilizadores possam ver os padrões.

Segundo Bispo (1998) o *datamining* lê automaticamente os dados armazenados e descobre relacionamentos importantes, gerando informações que podem não ser óbvias e permitem aos seus utilizadores tomarem melhores decisões. Estas informações são apresentadas num modelo que pode ser visualizado num gráfico ou num arquivo de texto.

Numa perspectiva de marketing, nos dados fornecidos pelo *datamining* procuram-se (Ferrão, 1998):

- **Associações** – elementos que surjam em conjunto;
- **Sequências** – padrões sequenciais;
- **Classificações** – são encontradas com base no historial do cliente, que permitirá construir um padrão de comportamento;
- **Clusters** – agrupamento de elementos com características comuns;
- **Previsões** – é possível aplicar modelos matemáticos de previsão aos dados do *datamining*, que estão por ordem cronológica.

As informações recolhidas com o uso desta ferramenta, podem revelar não só os bons clientes, como também quais os clientes que estão propensos a deixar de ser clientes da empresa, mesmo antes de tal facto acontecer, possibilitando que os contactos necessários possam ser feitos antes da perda dos referidos clientes. Para Teklitz e McCarthy (1999) com esta informação a empresa pode determinar a lucratividade de cada cliente, verificar a receptividade relativamente às diferentes formas de comunicação de marketing, medir o nível de fidelização e até aceder aos padrões de utilização do *self-service*, nomeadamente, a Internet. Swift (2001) salienta mesmo, que esta informação fornece os meios para se definirem características, capacidades, requisitos, inclinações, comportamentos históricos e oportunidades de compra relativos aos clientes.



2.4 – EMPRESAS DE SERVIÇOS *VERSUS* EMPRESAS DE BENS DE CONSUMO

O sucesso de muitas indústrias tradicionais tem-se baseado principalmente na sua capacidade de distribuição. Assim, desde que tivessem pontos de venda suficientes poderiam aumentar ou diminuir a importância da publicidade e dos mecanismos de promoção, dependendo do volume desejado de venda (Hamza, 2005). Entretanto, com todas as mudanças que ocorreram no mercado, nomeadamente a globalização da economia mundial, a forte concorrência pela disputa da quota de mercado, o alto nível de competitividade entre as empresas, a proliferação de produtos e serviços e um mercado muito mais exigente, as empresas não podem continuar com uma atitude passiva face a estas alterações.

2.4.1 – Características diferenciadoras de serviços *versus* produtos

Berry (2000) citado por Yunes (2005:10) define o marketing relacional como aquele destinado a “*atrair, manter e ampliar relações com os clientes*”. Berry direccionou o marketing relacional para o sector dos serviços e procurou enfatizar a ideia de que a atracção de clientes deveria ser vista somente como um passo intermédio no processo de marketing, o qual se deveria preocupar também em solidificar os relacionamentos e transformar clientes indiferentes em clientes fiéis. Por sua vez, Bretzke (2001) e Cordeiro (2001) referem que a aproximação do marketing relacional ao marketing de serviços deve-se ao facto de que o relacionamento é um serviço prestado ao cliente e a sua natureza interactiva passa a ser a base para a oferta contínua de valor superior.

Em qualquer tipo de indústria, um produto ou serviço deve oferecer aos seus clientes um leque de benefícios, apoiados num benefício principal que é o *core* da oferta. Os produtos tangíveis são objectos físicos que se podem tocar e manusear, pelo contrário, os serviços são acções ou desempenhos (Lencastre, 2000), pelo que os clientes reconhecem mais riscos na compra de serviços do que na compra de produtos, devido à dificuldade de avaliação dos resultados e pela impossibilidade de avaliação do serviço antes da compra (Cordeiro, 2001).



Kotler (2000:448) define um serviço como sendo “*qualquer acto ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada*”. Na venda e uso de serviços notam-se alguns aspectos diferentes que devem ser reconhecidos para efeito da aplicação de técnicas de marketing nesta área (Quadro 6).

Quadro 6 – Diferenças entre serviços e bens físicos

BEM FÍSICO	SERVIÇOS
Tangível	Intangível
Homogéneo	Heterogéneo
Produção e distribuição separadas do consumo	Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos
Uma coisa	Uma actividade ou processo
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido nas interacções entre o cliente e a empresa
Clientes normalmente não participam no processo de produção	Clientes participam na produção
Pode ser mantido em stock	Não pode ser mantido em stock
Transferência de propriedade	Não transfere propriedade

Fonte: Grönroos (1997: 38)

Estas diferenças entre as características do produto e serviço tornam a execução de um serviço muito mais complexa e por isto a percepção de risco tende a ser muito elevado, pois eles não podem ser tocados, cheirados, ou até mesmo provados antes do acto da compra. No mercado de serviços, portanto, a percepção da qualidade é fortemente influenciada pela experiência, um atributo que só pode ser avaliado após a utilização do serviço. A qualidade é a base do serviço enquanto que no produto é o seu desempenho.

A flexibilidade dos serviços permite que a empresa consiga personalizar ou costumizar a oferta de acordo com a necessidade do cliente. Pelo contrário, a linha de produção de um bem tende a ser mais padronizada. Por outro lado, em serviços existe o envolvimento do cliente na sua produção, fazendo com que o fornecedor tenha que adequá-lo em tempo real. Kotler (2000) enuncia quatro características principais dos serviços, nomeadamente:



- **Intangibilidade:** os serviços são intangíveis, pois ao contrário dos produtos não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos;
- **Inseparabilidade:** os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente;
- **Variabilidade:** pelo facto de dependerem de quem os fornece, os serviços não podem ser prestados uniformemente, pois cada serviço é único, com uma possível variação de qualidade;
- **Perecibilidade:** os serviços não têm stock e só podem usados no momento em que são oferecidos.

Por outro lado, Kotler (2000) cita algumas diferenças entre o marketing de bens de consumo e o marketing de serviços que devem ser tidas em consideração. Deste modo, o marketing de bens de consumo destina-se a bens de consumo não duráveis (alimentação, produtos de higiene pessoal, vestuário) e produtos duráveis (eletrodomésticos, automóveis, objetos de arte, moveis). Estes bens têm uma característica tangível, ou seja, podem ser produzidos, examinados, colocados em stock e transportados pelo cliente antes que a transação seja finalizada. Em virtude destes atributos pode-se afirmar que os produtos diferem dos serviços em vários aspectos, mas principalmente, por serem tangíveis. Além disso, a satisfação com o consumo de um produto pode ser em lugares e períodos de tempo muito posteriores ao momento exacto em que foram adquiridos.

Numa perspectiva de marketing tradicional, os produtos tangíveis, ou seja, aqueles que resultam de um processo de produção nas instalações da empresa longe da vista e da participação do cliente, são o ponto fulcral à volta do qual giram todas as preocupações e actividades de marketing (Lencastre, 2000). Contudo, quando este produto tangível não existe a actividade de marketing tem de ser orientada de forma diferente porque não existe um objecto tangível, previamente produzido, sobre o qual se possam desenvolver actividades de marketing. A empresa de serviços dispõe apenas de uma série de recursos que permitem o início de um processo que não pode começar antes de o cliente decidir participar no mesmo.



A entrega de serviços aos clientes é uma das principais formas de construir um relacionamento a longo prazo com os clientes. Em todos os segmentos de produtos as empresas procuram melhorias mediante aperfeiçoamentos para obterem produtos melhores e mais inteligentes, através de ideias inovadoras. Nos serviços este facto também ocorre, no entanto, “melhor” significa sem erro e rápido (Nezze, 2002).

Embora continue a ser muito importante que as empresas de serviços sejam eficientes do ponto de vista estritamente operacional, isto não é suficiente para garantir sucesso. O serviço precisa de ser personalizado, ajustado com perfeição às necessidades dos clientes, com uma política de preços realista, distribuição adequada e promoção dinâmica. A empresa prestadora de serviços deve reconhecer que os clientes são frequentemente colocados perante uma variedade tão imensa de opções, que começam a valorizar cada vez mais os serviços que se organizam em torno da simplificação da sua vida em termos do tempo e esforço despendido na escolha e aquisição de um dado serviço. A empresa deve tentar utilizar cada interacção como uma oportunidade de aperfeiçoar o conhecimento das necessidades do cliente, ou seja, deve procurar construir um relacionamento de aprendizagem mútua que dificulte a quebra da relação (Marques, 2003).



2.5 – CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

A evolução do marketing tradicional para o marketing relacional vai no sentido de uma relação mais individualizada e de aprendizagem com cada um dos clientes de uma empresa, através de uma grande interactividade, de modo a obter a informação necessária para conseguir oferecer um produto ou serviço personalizado e ajustado às necessidades específicas de cada cliente.

Neste capítulo, procurou-se demonstrar a importância dos relacionamentos individualizados e das tecnologias de informação para a sustentação dos mesmos, no sentido das empresas serem capazes de conhecerem, seleccionarem, interagirem e fidelizarem os seus clientes do modo mais lucrativo.

Compreendeu-se que é exclusivamente por um conhecimento profundo das características, expectativas e preferências do cliente em particular e, com o auxílio da tecnologia, que se torna possível manter uma relação individualizada eficiente e ter a percepção do valor dos relacionamentos estabelecidos com o cliente, de modo a fazer sentido à empresa adequar os produtos e/ou serviços que vende.

Por conseguinte, a aplicação desta nova abordagem de marketing a empresas de serviços e empresas de bens de consumo, assume particular relevância, já que pode potenciar o desenvolvimento das empresas e dinamizar pequenas economias locais, localizadas no interior do nosso país.

Sendo assim, para avaliar qual o tipo de empresa onde é especialmente vantajoso o desenvolvimento e implantação de uma estratégia de marketing relacional, devemos atender a uma multiplicidade de factores competitivos e de funcionamento da empresa e seu meio envolvente, dos quais se destacam três:

1. Possibilidade de identificar ou alcançar de forma eficiente o cliente de forma individual.
2. Facilidade em adaptar o processo de desenho e produção ou entrega, dos bens e serviços às necessidades e desejos de cada cliente;
3. Valor futuro do cliente através do uso potencial dos bens e/ou serviços.



CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Após a revisão bibliográfica, apresentam-se, a seguir, as diversas fases porque passou esta investigação e que tiveram como principais linhas orientadoras, quer os objectivos a atingir, quer também o rigor metodológico. Assim, depois de apresentado o desenho da investigação, define-se a amostra objecto do estudo, apresenta-se o processo de desenvolvimento do questionário, apresentam-se as hipóteses de investigação e faz-se uma breve descrição dos tratamentos estatísticos utilizados.

Espera-se, deste modo, obter alguma explicação adicional ou uma melhor compreensão de fenómenos empresariais concretos, de modo a contribuir para melhorar o desempenho das empresas e para o avanço neste domínio de investigação.

3.1 – DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

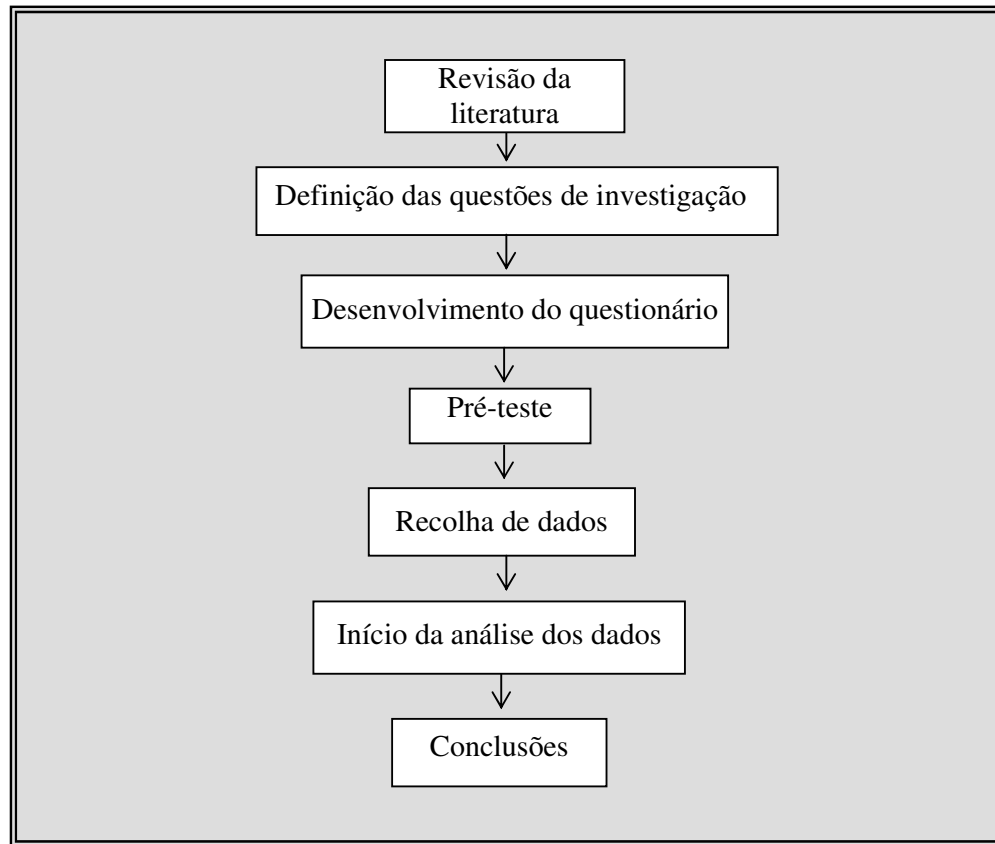
O desenho do estudo pretende detalhar os procedimentos para a recolha da informação necessária, com o objectivo de fazer o levantamento das técnicas de marketing relacional utilizadas pelas empresas da região centro do país, analisando qual a percepção que os gestores têm sobre o seu impacto no desempenho das mesmas.

Ao longo da presente investigação, houve sempre a preocupação de seleccionar a metodologia mais adequada. Como tal, foram percorridas diversas etapas durante a realização da investigação, iniciando-se com o surgimento da ideia.

Numa segunda etapa, procedeu-se ao levantamento e análise da literatura considerada relevante para o desenvolvimento do estudo. Através da revisão da literatura, considerada por alguns autores (Mentzer e Kahn, 1995) como uma forma de indução lógica, tentou chegar-se à justificação substantiva, ou seja, à relevância e contribuição do estudo para o aumento, ainda que modesto, do conhecimento nesta área.

Assim, na figura 11 apresenta-se um resumo da metodologia seguida nesta investigação.

Figura 11 – Resumo da metodologia



3.2 – AMOSTRAGEM

A escolha da amostra utilizada em qualquer trabalho de investigação é muito importante. A forma como esta é seleccionada, bem como o seu tamanho, vão determinar a validação externa da investigação (Mentzer e Flint, 1997), ou seja, a sua generalização estatística, replicação conceptual e realismo.

3.2.1 – Selecção da Amostra

As empresas que integraram o universo estatístico deste estudo foram empresas de serviços e empresas de bens de consumo, situadas na região centro do país. Estas empresas foram seleccionadas a partir de uma base de dados gentilmente fornecida pela Coface, que reúne toda a informação das empresas, recorrendo a diversas fontes



oficiais. Esta recolha é realizada diariamente, de forma dinâmica e com o máximo rigor, sendo que as fontes de informação são essencialmente:

- Ministério da Justiça;
- Conservatórias;
- Imprensa Especializada;
- As próprias empresas;
- Fornecedores.

Esta base de dados incluía as 2.000 maiores empresas localizadas na região centro do país, englobando os distritos de Coimbra, Castelo Branco, Leiria, Aveiro, Viseu e Guarda. Nesta base de dados constava a seguinte informação relativa às empresas: nome, morada, localidade, código postal, telefone, fax, distrito, CAE, descrição do CAE e volume de negócios. Desta listagem, e atendendo aos sectores objecto desta investigação (serviços e bens de consumo), foram seleccionadas todas as empresas susceptíveis de praticar o marketing relacional, o que fez um total de 350 empresas. Assim sendo, pode considerar-se que a amostra utilizada neste trabalho é uma amostra de conveniência, uma vez que não se conhece o universo da população, pelo que foram seleccionados os membros da população acessíveis pela base de dados mencionada anteriormente.

Deste modo, a recolha de dados foi efectuada através de um questionário enviado por carta e destinado a dirigentes que ocupassem um lugar no topo da hierarquia ou na primeira linha da hierarquia das empresas.

3.3 – QUESTIONÁRIO

Numa terceira etapa, elaborou-se o questionário que serviu de base à obtenção da informação necessária ao desenvolvimento deste estudo. Dadas as características da população a investigar (sectores muito diferentes e dispersos geograficamente), e tendo em consideração as limitações logísticas e temporais em que decorria esta investigação, optou-se pela obtenção dos dados através de questionários. Trata-se de um método que não está isento de dificuldades e problemas, tais como, a heterogeneidade da amostra, a impossibilidade de saber se quem preencheu o questionário foi de facto a pessoa a quem



se dirigia e a possibilidade de obter um grande número de perguntas sem resposta (Lakatos e Marconi, 1996). Contudo, a investigação por questionário também apresenta vantagens em termos de tempo e deslocações; de possibilidade de obter um grande número de dados; de alcançar maior segurança das respostas, pelo facto de ser anónimo; de aumentar a uniformidade da avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento e; permite descrever mais facilmente as características da população (Lakatos e Marconi, 1996; Babbie, 1995).

Dada a perspectiva de análise desta investigação ser diferente à utilizada em alguns estudos já realizados, não é possível recorrer a qualquer questionário já aplicado e estudado anteriormente. Assim, o questionário que serviu de base a esta investigação e que consta no anexo 1, foi desenhado tendo por base a revisão da literatura.

Na forma e *layout* do questionário, respeitaram-se alguns princípios que, na perspectiva de Fawcett e Closs (1993), em muito contribuem para aumentar a taxa de resposta, nomeadamente: **1)** a garantia da confidencialidade das respostas; **2)** a utilização do mesmo tipo de questões ao longo do questionário, neste caso, questões de múltipla escolha e de estimação, onde o respondente, para cada item da mesma questão, pondera a sua resposta numa escala de Likert de cinco pontos; **3)** o fazer-se apenas as questões estritamente necessárias à investigação e; **4)** em cada questão não ultrapassar as 16 a 24 palavras.

O questionário é constituído essencialmente por questões fechadas de escolha múltipla, em que o respondente escolhe a sua resposta entre uma série de possíveis, abrangendo várias facetas do mesmo assunto (Lakatos e Marconi, 1996). À utilização deste tipo de questões estão associadas algumas vantagens que passam por garantir respostas comparáveis devido à fraca variabilidade, proporem aos inquiridos uma tarefa de reconhecimento (por oposição a um apelo à memória), serem de mais fácil resposta e também por produzirem respostas mais facilmente analisáveis, codificáveis e de fácil tratamento estatístico (Foddy, 1996).

Para medir a opinião de cada um dos inquiridos relativamente a cada uma das afirmações, utilizou-se a escala de Lickert de 5 posições em que o 1 representa a opinião menos concordante e o 5 a mais concordante, sendo que o 3 designa uma



posição neutra. Este tipo de escala permite ao respondente a afirmação da respectiva opinião, com base numa grelha previamente estruturada em termos crescentes ou decrescentes. A utilização deste tipo de escala de 5 pontos deve-se ao facto de permitir que as respostas sejam bastante mais normais no seu comportamento de distribuição de frequências, devido ao facto de ser uma escala equilibrada (Reis, 2000b). Outro tipo de escala aplicada no questionário foi a escala dicotómica, apresentando apenas duas possíveis respostas (Sim ou Não).

As questões que compõem o questionário encontram-se organizadas em quatro partes. A primeira, constituída por questões relacionadas com as características das empresas, nomeadamente número de funcionários, tipo de produção, o ano de fundação e a sede da empresa, sendo esta última de carácter opcional. A segunda parte é constituída por questões subjacentes à prática do marketing relacional (questões 1 a 8), e a terceira abrange as questões 9 e 10, que pretendem averiguar quais os impactos ocorridos na empresa após a implementação de técnicas de relacionamento com os clientes. Por último, a quarta parte diz respeito à questão 11 que tem como objectivo conhecer a opinião dos respondentes relativamente a algumas afirmações apresentadas.

Depois de elaborado o questionário e com o objectivo de fazer uma primeira apreciação do mesmo, procedeu-se a um pré-teste. Com a elaboração deste pré-teste pretendeu-se testar a clareza das questões e do seu significado, a existência ou não de perguntas supérfluas, a possibilidade de replicagem e também de obter algumas sugestões de melhoria do mesmo (Lakatos e Marconi, 1996).

Após a correcção do questionário com as informações e sugestões obtidas do pré-teste, que incidiram sobretudo sobre questões de forma mais do que de conteúdo, este foi enviado por correio juntamente com uma carta de apresentação (Anexo 2) destinada a dirigentes que ocupassem um lugar no topo da hierarquia ou na primeira linha da hierarquia das empresas, com a exposição do objectivo da investigação, da sua importância para um maior conhecimento científico da realidade das nossas empresas e salientando a importância da obtenção de respostas para a conclusão bem sucedida da investigação. De referir que todos os questionários foram enviados no dia 11 de Dezembro de 2007.



Depois de sumariamente descritas as diversas fases por que passou a elaboração e administração do questionário, que serviu de base a esta investigação, apresentam-se de seguida as questões de investigação e respectivas hipóteses de investigação.

3.4 – QUESTÕES E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Tendo em atenção os objectivos a atingir com este estudo e também a análise de literatura, são levantadas **três questões de investigação**. A primeira questão é a seguinte: “Qual o tipo de empresa (empresa de serviços ou empresa de bens de consumo) que reconhece maior importância na implementação de uma estratégia relacional?” Com o objectivo de dar resposta a esta questão é formulada a seguinte hipótese de investigação:

- **H0₁**: A importância de uma estratégia relacional é superior nas empresas de serviços.

Outra questão de investigação colocada foi a seguinte: “Quais as empresas (relativamente ao ano de fundação) que reconhecem ter em consideração a opinião dos clientes quando tomam decisões?” Para dar resposta a esta questão foi formulada a seguinte hipótese de investigação:

- **H0₂**: As empresas fundadas recentemente são as que mais têm em consideração a opinião dos clientes quando tomam decisões.

Por último foi levantada a seguinte questão de investigação: “Qual a percepção dos impactos da implementação de uma estratégia de marketing relacional em empresas de serviços e empresas de bens de consumo?” De acordo com a questão exposta, pretende-se testar a seguinte hipótese de investigação:

- **H0₃**: Dadas as características dos serviços, as empresas de serviços têm uma percepção de maiores impactos verificados, após a implementação de uma estratégia de marketing relacional, do que as empresas de bens de consumo.

As respostas a estas hipóteses, em termos gerais, deverão permitir conhecer os comportamentos estratégicos e relacionais das empresas em estudo e analisar o impacto desses comportamentos no compromisso relacional e na *performance* empresarial.



3.5 – TRATAMENTO ESTATÍSTICO

Após a recepção das respostas aos questionários, procedeu-se ao tratamento estatístico dos dados recolhidos para posteriormente poderem ser correctamente analisados e interpretados, pois só com esse tratamento é que estes ganham algum significado.

Para facilitar o tratamento estatístico dos dados, recorreu-se ao *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), na versão 15.0 para Windows. Nesta ferramenta informática, depois de definidas as variáveis, foram introduzidos todos os dados relativos aos questionários recebidos, procedendo-se, em seguida à análise descritiva das empresas inquiridas que participaram no estudo.

Antes de iniciar a análise dos dados e o teste de hipóteses, foi necessário efectuar uma análise prévia dos dados recolhidos e estudar a normalidade dos mesmos. Assegurada a normalidade das variáveis utilizadas no questionário, prosseguiu-se com a aplicação das técnicas estatísticas definidas em função dos objectivos e das hipóteses de investigação.

Atendendo a que ainda existe um grande cepticismo em relação à aplicação do marketing relacional nas empresas que concorrem no mercado de bens de consumo, decidiu-se averiguar se existem diferenças significativas entre algumas variáveis e o tipo de empresas (serviços ou bens de consumo). Considerando a natureza das variáveis e as respectivas escalas de medida é possível especificar, de uma maneira mais detalhada, o tipo de teste utilizado. Deste modo, na concretização do cruzamento de variáveis (*Crosstabs*) para verificar se existem diferenças significativas em variáveis nominais utilizou-se o coeficiente de Phi e o Cramer's V. Por outro lado, para variáveis nominais com intervalo o Eta e para as variáveis com escala efectuou-se a análise da variância.

A última etapa desta dissertação consistiu no desenvolvimento do perfil de cada tipo de empresa (bens de consumo e serviços), com o objectivo de construir um modelo que identifique quais as variáveis que mais relevantes em cada tipo de empresa.



CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 – CARACTERIZAÇÃO GERAL DAS EMPRESAS DA AMOSTRA

A caracterização das empresas em estudo, seguidamente apresentada, corresponde aos dados obtidos através dos questionários efectuados. O primeiro grupo de questões visava obter informações sobre as empresas com vista à descrição das empresas participantes. Neste sentido foram solicitadas informações relativas ao sector de actividade, ao ano de fundação, ao n.º de empregados e, ainda, à localização da sede da empresa.

No seguimento da análise dos dados pode-se constatar que a maior parte das empresas respondentes possui a sede da empresa em Coimbra, Leiria, Viseu e Ovar. Verificou-se ainda, que as empresas pertencentes a estas localidades eram maioritariamente empresas de serviços (Quadro 7).

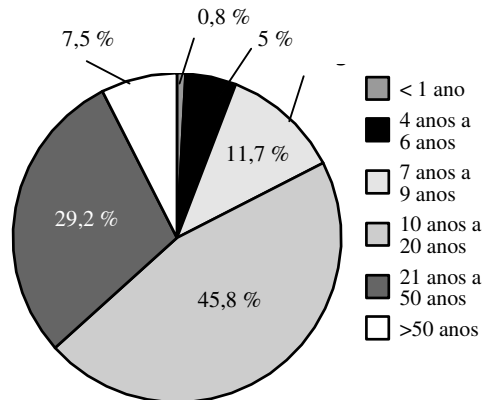
Quadro 7 – Tipo de empresas e respectiva localização

Sede da empresa	Empresas de serviços	Empresas de produtos	%
Nelas	1	1	1,7 %
Coimbra	4	6	8,3 %
Mangualde	0	1	0,8 %
Aveiro	5	4	7,5 %
Peniche	1	1	1,7 %
Leiria	1	8	7,5 %
Guarda	0	3	2,5 %
Viseu	1	6	5,8 %
Tondela	1	1	1,7 %
Ovar	6	0	5,0 %
Oliveira do Bairro	1	0	0,8 %
Vale de Cambra	3	0	2,5 %
Lisboa	1	2	2,5 %
Oliveira de Azeméis	3	2	4,2 %
Esmoriz	0	3	2,5 %
Pombal	3	0	2,5 %
Espinho	3	0	2,5 %
Estarreja	1	1	1,7 %
Marinha Grande	5	0	4,2 %
Santa Maria da Feira	2	2	3,3 %
Figueira da Foz	1	1	1,7 %
Cantanhede	0	2	1,7 %
Gafanha da Nazaré	1	0	0,8 %
Mealhada	0	2	1,7 %
Óbidos	0	1	0,8 %
Mortágua	0	1	0,8 %
São João da Madeira	0	1	0,8 %
Ílhavo	1	1	1,7 %
Não responderam	15	10	20,8 %
TOTAL	60	60	100 %



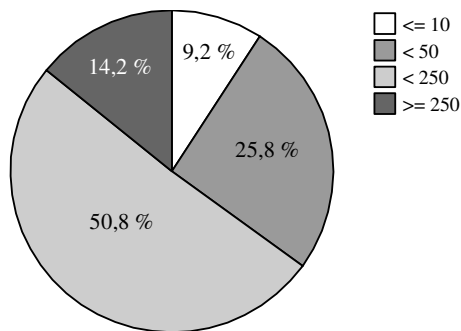
No respeitante ao ano de fundação da empresa, verifica-se que 45,8 % das empresas que constituem a amostra têm entre 10 e 20 anos. Além disso, apenas 6 empresas (5%) têm entre 4 e 6 anos (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Ano de fundação da empresa



Relativamente ao número de funcionários, cerca de 50,8 % das empresas que correspondem à amostra, têm até 250 funcionários e 25,87 % possuem entre os 10 e os 50 funcionários, como se vê no gráfico abaixo (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Número de funcionários



Deste modo, e de acordo com o critério europeu de classificação das empresas relativamente à sua dimensão, considera-se que a maior parte das empresas que responderam ao questionário são PME's (Pequenas e Médias Empresas) como explicado no quadro 8.



Quadro 8 – Classificação das empresas da amostra

Dimensão	Número de empregados	Número de empresas	%
Micro empresa	[1 – 9]	11	9,2 %
Pequena empresa	[10 – 49]	31	25,8 %
Média empresa	[50 – 250]	61	50,8 %
Grande Empresa	> 250	17	14,2 %
TOTAL		120	100 %

Para terminar esta parte inicial da análise dos dados relativos à caracterização das empresas da amostra, torna-se essencial analisar o número de empresas de serviços e empresas de bens de consumo que participaram nesta investigação. Os resultados desta análise encontram-se no quadro abaixo (Quadro 9) e mostram que o número de empresas de serviços é apenas ligeiramente superior ao número de produtos, 50,8% e 49,2%, respectivamente.

Quadro 9 – Tipo de empresa

Tipo de Empresa	Frequência	Percentagem
Empresas de serviços	61	50,8 %
Empresa de produtos	59	49,2 %
TOTAL	120	100 %



4.2 – ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS

Como referido anteriormente, a análise dos dados do questionário foi realizada com o auxílio do programa informático SPSS. Com a ajuda do SPSS iniciou-se a análise descritiva de cada uma das questões que compõem o questionário.

4.2.1 – Atitude perante os clientes

Começou-se, assim, por verificar a importância que as empresas atribuem ao cliente, ou seja, a orientação para o cliente. Deste modo, no quadro 10 estão representadas as opções que melhor traduzem a atitude das empresas perante os clientes. Da análise do quadro verifica-se que “Reagir às queixas e reclamações dos clientes”, “Modificar um serviço/produto quando o cliente necessita” e “Recolher informação sobre os clientes” são as variáveis que apresentam uma média maior, ou seja, são as acções mais concretizadas pelas empresas.

Quadro 10 – Atitude perante os clientes

Atitude	Média	Desvio padrão
Reagir às queixas e reclamações dos clientes	4,58	0,631
Modificar o serviço/produto	4,15	0,913
Recolher informação sobre os clientes	4,05	0,858
As sugestões dos clientes são levadas a cabo pela empresa	4,00	1,021
Fazer inquéritos de satisfação para avaliar a qualidade dos produtos/serviços	3,88	1,278
Detectar alterações nas preferências dos clientes	3,82	0,778
Reunir com os clientes para descobrir alterações nas preferências	3,58	1,135

Para uma melhor compreensão relativamente à atitude de cada tipo de empresa elaborou-se o quadro 11, através do qual se constata que quer as empresas de serviços quer as empresas de bens de consumo detectam facilmente alterações nas preferências dos clientes e fazem inquéritos de satisfação para avaliar a qualidade dos produtos/serviços. No entanto, enquanto que nas empresas de serviços se aposta mais em recolher informação sobre os clientes, as empresas de bens de consumo preferem concretizar as sugestões dos clientes.



Quadro 11 – Atitudes das empresas de bens de consumo e de serviços

Atitude	Empresa de bens de consumo		Empresa de serviços	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Reagir às queixas e reclamações dos clientes.	3,53	0,155	3,62	0,139
Modificar o serviço/produto	3,85	0,093	3,79	0,107
Recolher informação sobre os clientes	3,92	0,106	4,18	0,113
As sugestões dos clientes são levadas a cabo pela empresa	4,07	0,158	3,70	0,169
Fazer inquéritos de satisfação para avaliar a qualidade dos produtos/serviços	4,58	0,069	4,57	0,092
Detectar alterações nas preferências dos clientes	4,12	0,133	4,18	0,103
Reunir com os clientes para descobrir alterações nas preferências.	3,88	0,133	4,11	0,103

Posteriormente, e uma vez que estamos na presença de variáveis com escala, procedeu-se à realização de análises da variância de modo a verificar se as médias das variáveis latentes diferiam significativamente para os grupos em análise.

Segundo Hair e outros (1998), para a realização de análises de variância, é necessário que se cumpram alguns pressupostos:

- Existência de independência entre as observações;
- Igualdade de variância da variável dependente entre os grupos em análise;
- As variáveis dependentes devem obedecer a uma distribuição normal;
- Existência de linearidade entre as variáveis dependentes;
- A não existência de multicolinearidade excessiva.

A independência das observações foi assegurada, tanto quanto possível, pela selecção aleatória da amostra. Quanto à normalidade das variáveis dependentes, uma análise aos níveis de *Skewness* e *Kurtosis*, mostrou que nem todas as variáveis se encontravam dentro de valores aceitáveis, isto é, entre -1 e 1 (Quadro 12).



Quadro 12 – Valores de Skewness e Kurtosis para as atitudes das empresas

Atitude	Skewness		Kurtosis	
	Estatística	Desvio padrão	Estatística	Desvio padrão
Reagir às queixas e reclamações dos clientes.	-0,820	0,221	0,087	0,438
Modificar o serviço/produto	0,115	0,221	-0,903	0,438
Recolher informação sobre os clientes	-0,421	0,221	-0,784	0,438
As sugestões dos clientes são levadas a cabo pela empresa	-0,982	0,221	-0,029	0,438
Fazer inquéritos de satisfação para avaliar a qualidade dos produtos/serviços	-1,412	0,221	1,803	0,438
Detectar alterações nas preferências dos clientes	-1,111	0,221	1,238	0,438
Reunir com os clientes para descobrir alterações nas preferências.	-1,302	0,221	1,741	0,438

Antes de proceder à análise da variância, testou-se o pressuposto da homogeneidade da variância das variáveis dependentes nas empresas em estudo. O quadro 13 apresenta os resultados do teste de homogeneidade de Levene para as atitudes das empresas.

Quadro 13 – Teste de homogeneidade da variância para as atitudes das empresas

Atitude	Levene	Gl 1	gl 2	Sig.
Reagir às queixas e reclamações dos clientes.	0,879	1	118	0,350
Modificar o serviço/produto	5,239	1	118	0,024
Recolher informação sobre os clientes	2,020	1	118	0,158
As sugestões dos clientes são levadas a cabo pela empresa	0,689	1	118	0,408
Fazer inquéritos de satisfação para avaliar a qualidade dos produtos/serviços	2,202	1	118	0,141
Detectar alterações nas preferências dos clientes	1,609	1	118	0,207
Reunir com os clientes para descobrir alterações nas preferências.	0,002	1	118	0,962

Uma análise à homogeneidade da variância das variáveis dependentes entre os dois tipos de empresas, revelou como se pode observar no quadro anterior, que a variância só é homogénea entre as empresas para a variável “modificar o serviço/produto” (para um nível de significância de 0,05). Dado que o pressuposto da homogeneidade não se cumpriu para as restantes variáveis, constatou-se a falta de homogeneidade das variâncias, refutando-se, assim, a possibilidade de aplicação da ANOVA (Quadro 14).



Quadro 14 – Análise da ANOVA para as atitudes das empresas

Atitude	F	Sig.
Reagir às queixas e reclamações dos clientes.	0,220	0,640
Modificar o serviço/produto	0,181	0,672
Recolher informação sobre os clientes	2,905	0,091
As sugestões dos clientes são levadas a cabo pela empresa	2,447	0,120
Fazer inquéritos de satisfação para avaliar a qualidade dos produtos/serviços	0,000	0,983
Detectar alterações nas preferências dos clientes	0,136	0,713
Reunir com os clientes para descobrir alterações nas preferências	1,575	0,212

Neste sentido, recorreu-se aos testes Welch e Brown-Forsythe para testar a significância das diferenças entre as médias. Estes testes são mais robustos para verificar a diferença de médias entre grupos e são preferíveis ao teste do F, quando não existe homogeneidade de variância entre os grupos. Os resultados desses testes apresentam-se no quadro 15.

Quadro 15 – Estatísticas de Welch e Brown-Forsythe para as atitudes das empresas

Atitude	Estatística	gl 1	gl 2	Sig.
Reagir às queixas e reclamações dos clientes.	0,219	1	116,004	0,641
Modificar o serviço/produto	0,182	1	116,165	0,671
Recolher informação sobre os clientes	2,913	1	117,726	0,090
As sugestões dos clientes são levadas a cabo pela empresa	2,454	1	117,715	0,120
Fazer inquéritos de satisfação para avaliar a qualidade dos produtos/serviços	0,000	1	110,584	0,983
Reunir com os clientes para descobrir alterações nas preferências.	1,575	1	117,864	0,212

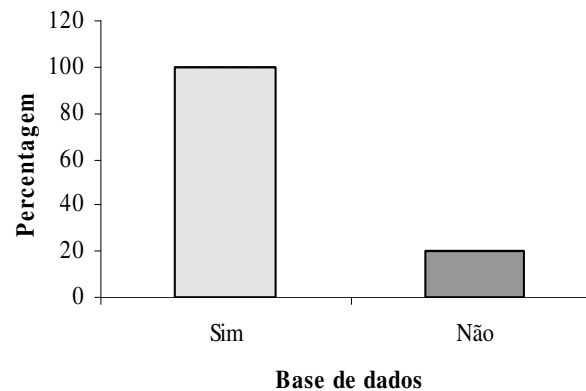
Como se pode observar no quadro anterior, as médias das atitudes não são significativamente diferentes, pelo que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois tipos de empresas (para um nível de significância de 0,05).



4.2.2 – Base de dados

A segunda questão do questionário faz referência à existência de bases de dados, pelo que se constatou pela análise do gráfico 3 que 100 empresas (83,3 %) possuem uma base de dados, contrariamente às restantes 20 empresas (16,7) que não têm base de dados dos clientes.

Gráfico 3 – Base de dados



Com o objectivo de verificar se existe associação entre a variável “base de dados” com as variáveis “tipo de empresa” e a dimensão da empresa expressa em “número de funcionários” recorreu-se a tabelas de dupla entrada (*Crosstabs*).

Para se saber se existe uma relação entre a existência ou não de bases de dados e o tipo de empresa realizou-se o teste de Phi e Cramer’s V, uma vez que a variável “tipo de empresa” é nominal. Os resultados desta análise são apresentados no quadro 16.

Quadro 16 – Análise das diferenças entre os dois tipos de empresa relativamente à existência de base de dados

Teste	Valor	Sig.
Phi e Cramer’s V	0,127	0,165

Como se pode verificar pelo quadro anterior, o valor da significância apresenta um valor elevado (considerando um nível de significância de 0,05), pelo que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as bases de dados e o tipo de empresa.



Relativamente à dimensão da empresa (avaliada de acordo com o número de funcionários), é uma variável nominal com intervalos e, por isso, realizou-se o teste Eta, pelo qual se constata, como se pode ver no quadro 17, que também não existem diferenças entre as bases de dados e a dimensão da empresa, pois o valor do teste Eta é de 0,151, representando uma fraca relação entre estas duas variáveis (tendo como valores de referência 0 e 1).

Quadro 17 – Análise das diferenças entre as bases de dados e a dimensão da empresa

Teste Eta	Valor
Base de dados*n.º de empregados	0,151

4.2.2.1 – Meios utilizados para recolher os dados dos clientes

Dado que a maioria das empresas respondeu possuir bases de dados sobre os clientes, tornou-se importante investigar quais os meios utilizados pelas empresas para recolher dados para essas bases de dados. Embora as percentagens apresentadas no quadro 18 sejam muito semelhantes, há que salientar que os meios mais utilizados são os cartões, o formulário de registo *online* e o *software* da empresa adequado para o efeito. De referir que a questão anterior impedia a resposta a esta questão por parte das empresas que responderam não possuir bases de dados.

Quadro 18 – Meios utilizados para recolher os dados dos clientes

Meios	Frequência	Percentagem
Cartões de cliente	38	31,7 %
Formulário de registo <i>online</i>	23	19,2 %
<i>Software</i> da empresa apropriado	22	18,3 %
Cupões	16	13,3 %
Acesso codificado ao site	15	12,5 %
Notas de encomenda	12	10 %
Demonstrações gratuitas	11	9,2 %
Prospecção <i>online</i>	10	8,3 %
Não têm base de dados	15	12,5 %



Na análise desta questão torna-se também importante avaliar o grau de associação com o tipo de empresa e com a dimensão da empresa. Relativamente ao tipo de empresa verificou-se que as variáveis que não existem diferenças estatisticamente significativas com os meios utilizados para recolher os dados dos clientes, tendo como referência um nível de significância de 0,05 (Quadro 19). No entanto, as variáveis que mais se relacionam com o tipo de empresa são os cupões, os cartões de cliente e as notas de encomenda.

Quadro 19 – Relação entre os meios utilizados para recolher os dados dos clientes e o tipo de empresa

Meios	Empresas de bens de consumo	Empresas de serviços	Teste Phi e Cramer's V	Sig.
Cupões	12	4	0,247	0,026
Cartões de cliente	16	22	0,223	0,050
Notas de encomenda	9	3	0,228	0,044
Prospecção <i>online</i>	3	7	0,218	0,058
Demonstrações gratuitas	5	6	0,176	0,157
<i>Software</i> da empresa apropriado	12	10	0,171	0,172
Formulário de registo <i>online</i>	13	10	0,175	0,175
Acesso codificado ao site	8	7	0,170	0,176
Não têm base de dados	4	11	-	-

Além disso, pelo quadro 19 pode-se constatar também que as empresas de serviços são as que mais utilizam os cartões de cliente. Por outro lado, as empresas de bens de consumo preferem os cupões e as notas de encomenda para recolher dados relativos aos clientes. Os restantes meios, não apresentam qualquer tipo de associação com o tipo de empresa.

Relativamente à dimensão da empresa, e porque esta variável é nominal com intervalos, realizou-se o teste Eta. Como se pode ver no quadro abaixo (Quadro 20), também não existem diferenças estatisticamente diferentes entre a dimensão da empresa e os meios utilizados para recolher os dados dos clientes (para um nível de significância de 0,05). Considerando a dimensão da empresa de acordo com o número de funcionários, verificou-se que as médias empresas (<250 funcionários) são as que mais utilizam todos os meios, exceptuando as notas de encomenda e o *software* da empresa, sendo que estes últimos são os meios mais utilizados pelas pequenas empresas (<50 funcionários). Por outro lado, as variáveis que mais se relacionam com a dimensão da empresa são os



cartões de cliente e a prospecção *online*, com uma correlação de 20,6% e 20,2%, respectivamente.

Quadro 20 – Relação entre os meios utilizados para recolher os dados dos clientes e a dimensão da empresa

Meios	Dimensão da empresa				Teste Eta
	Frequência				
	<=10	<50	<250	>=250	
Cupões	5	2	6	3	0,133
Cartões de cliente	2	9	19	8	0,206
Notas de encomenda	3	6	3	0	0,147
Prospecção <i>online</i>	0	1	5	4	0,202
Demonstrações gratuitas	2	3	5	1	0,159
<i>Software</i> da empresa apropriado	0	9	8	5	0,199
Formulário de registo <i>online</i>	0	3	11	1	0,087
Acesso codificado ao site	1	3	6	5	0,169
Não têm base de dados	0	3	11	1	-

3.2.2.2 – Periodicidade

Subjacente aos meios utilizados para recolher os dados dos clientes para as bases de dados, importa também apurar a periodicidade com que as empresas actualizam os dados dos clientes, sendo que a maior parte das empresas afirma actualizar os dados dos clientes apenas quando se justifica efectuar alterações (Quadro 21). De referir que as empresas que não têm base de dados não responderam a esta questão.

Quadro 21 – Periodicidade de actualização dos dados dos clientes

Periodicidade	Frequência	Percentagem
Quando se justifica efectuar alterações	79	65%
Semestralmente	8	6,7%
Anualmente	8	6,7%
Trimestralmente	7	5,8%
Mensalmente	3	2,5%
Não tem base de dados	15	12,5%
TOTAL	120	100%



4.2.3 – Meios de contacto para relacionamento com os clientes

A comunicação entre as empresas e os clientes tem sido desenvolvida por algumas empresas e, como se pode ver no quadro 22, o e-mail e o telefone são, sem dúvida, os meios mais utilizados (82,5%), contrariamente ao SMS (6,7%).

Quadro 22 – Meios de contacto

Meios de contacto	Frequência	Percentagem
E-mail	99	82,5 %
Telefone	99	82,5 %
Força de vendas	57	47,5 %
Fax	56	46,7 %
Carta	50	41,7 %
SMS	8	6,7 %

Analisando individualmente cada tipo de empresa constata-se pelo quadro 23 que, de facto, nas empresas de bens de consumo e nas empresas de serviços as ferramentas mais utilizadas são o e-mail e o telefone. Por outro lado, verifica-se ainda, pela análise do teste Phi e Cramer's V que não existem diferenças significativas entre o tipo de empresa e os meios utilizados, ou seja, os meios de contacto utilizados não dependem do tipo de empresa. No entanto, analisando individualmente cada um dos meios utilizados, verifica-se que a carta é o único meio que difere significativamente (para um nível de significância de 0,05), pelo que as empresas de bens de consumo são as que mais utilizam as cartas para estabelecer contacto com os clientes.

Quadro 23 – Meios de contacto por empresa e respectivo teste Phi e Cramer's V

Meios de contacto	Empresas				Teste Phi e Cramer's V	
	Bens de consumo		Serviços		Valor	Sig.
E-mail	50	84,7 %	49	80,3 %	0,058	0,524
Telefone	51	86,4 %	48	78,7 %	0,102	0,264
Fax	26	44,1 %	30	49,2 %	0,051	0,575
Carta	34	57,6 %	16	26,2 %	0,318	0,000
SMS	6	10,2 %	2	3,3 %	0,138	0,130
Força de vendas	26	44,1 %	31	50,8 %	0,068	0,459



4.2.3.1 – Objectivo do contacto

Subjacente à questão anterior importa analisar para que fins as empresas contactam os seus clientes, pelo que se constatou que a maior parte pretende enviar informação relacionada com os interesses dos clientes, bem como promover os produtos e serviços através da sua divulgação (Quadro 24). Por outro lado, é preocupante o facto de apenas 2,5 % das empresas contactar os clientes para saber se estão satisfeitos, pois este aspecto é fundamental numa política de marketing relacional em que a satisfação dos clientes é primordial.

Quadro 24 – Objectivo do contacto com o cliente

Fins	Frequência	Percentagem
Informação relacionada com os interesses dos clientes	95	79,2 %
Divulgação de produtos e serviços	88	73,3 %
Felicitações	51	42,5 %
Divulgação de eventos	32	26,7 %
Divulgação de promoções	29	24,2 %
Gestão de encomendas	7	5,8 %
Satisfação do cliente	3	2,5 %

4.2.4 – Feedback

O marketing relacional é um processo contínuo, que exige às empresas solicitar o *feedback* dos seus clientes, a fim de assegurar que as suas necessidades sejam satisfeitas. Neste sentido, os resultados encontrados corroboram investigações anteriores (Antunes e Rita 2005), onde a interactividade constitui, deste modo, o melhor meio para as empresas compreenderem as percepções dos clientes e responderem às suas necessidades. No quadro 25 constata-se que as empresas dão bastante importância à satisfação dos clientes, solicitando frequentemente a opinião destes. Para além deste aspecto, os clientes são também frequentemente questionados pela empresa relativamente à qualidade dos produtos/serviços e ao desempenho dos mesmos.



Quadro 25 – Feedback dos clientes

Indicadores de opinião	Média	Desvio padrão
Satisfação dos clientes	4,19	0,853
Qualidade dos serviços/produtos	4,17	0,892
Desempenho dos produtos/serviços	4,00	1,061
Conduta e desempenho dos funcionários	3,60	1,205
Preferências dos clientes	3,52	1,100

No entanto, mesmo sabendo que ir de encontro às necessidades dos clientes aumenta a sua satisfação, verifica-se que as empresas têm ainda alguns aspectos a melhorar, pois o contacto para conhecer as preferências dos clientes nem sempre é muito utilizado.

Analisando cada um dos indicadores de opinião relativamente ao tipo de empresa, constatou-se que as empresas de bens de consumo solicitam frequentemente a opinião dos clientes acerca da qualidade dos produtos e da sua satisfação (Quadro 26). O mesmo acontece com as empresas de serviços, embora em menor quantidade, pois as médias das variáveis citadas anteriormente são inferiores neste tipo de empresa. De referir ainda, que as empresas de serviços não dão muita importância ao *feedback* dos clientes relativamente às suas preferências e funcionários, pois de acordo com a média só algumas vezes solicitam a opinião dos clientes acerca das mesmas (considerando a seguinte escala: 1=Nunca, 2=Raramente, 3=Algumas vezes, 4=Frequentemente, 5=Regularmente).

Quadro 26 – Média dos indicadores de opinião relativamente ao tipo de empresa

Indicadores de opinião	Empresas de bens consumo	Empresas de serviços
	Média	Média
Satisfação dos clientes	4,36	4,03
Qualidade dos serviços/produtos	4,37	3,97
Desempenho dos produtos/serviços	4,27	3,74
Conduta e desempenho dos funcionários	4,24	2,98
Preferências dos clientes	3,66	3,38

Para analisar se existiam diferenças entre os indicadores de opinião e o tipo de empresa efectuou-se a análise da variância, pelo que se constatou que apenas o desempenho dos produtos/serviços apresenta homogeneidade (Quadro 27).



Quadro 27 – Teste da homogeneidade dos indicadores de opinião com o tipo de empresa

Indicadores de opinião	Levene	Gl 1	gl 2	Sig.
Desempenho dos produtos/serviços	5,448	1	118	0,021
Preferências dos clientes	0,463	1	118	0,498
Satisfação dos clientes	0,058	1	118	0,811
Qualidade dos serviços/produtos	1,412	1	118	0,237
Conduta e desempenho dos funcionários	2,059	1	118	0,154

Assim, os resultados da ANOVA, apresentados no quadro 28, só podem ser interpretados para a variável “Desempenho dos produtos/serviços”. Para as restantes será necessário proceder a testes mais robustos face à heterogeneidade de variâncias entre os grupos, designadamente os testes de Welch e Brown-Forsythe.

Quadro 28 – Análise da ANOVA para os indicadores de opinião e o tipo de empresa

Indicadores de opinião	F	Sig.
Desempenho dos produtos/serviços	8,028	0,005
Preferências dos clientes	2,016	0,158
Satisfação dos clientes	4,428	0,037
Qualidade dos serviços/produtos	6,491	0,012
Conduta e desempenho dos funcionários	44,264	0,000

No quadro 29 verifica-se que a única variável que não apresenta diferenças estatisticamente significativas entre os dois tipos de empresas é a preferência dos clientes (considerando um nível de significância de 0,05), pois quer as empresas de serviços, quer as empresas de bens de consumo têm em atenção este indicador. No entanto, para as restantes variáveis, existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois tipos de empresas. Aliás, remetendo novamente para o quadro 26, verifica-se que as empresas de bens de consumo são as que apresentam médias mais altas em todos os indicadores de opinião.



Quadro 29 – Estatísticas de Welch e Brown-Forsythe para os indicadores de opinião e o tipo de empresa

Indicadores de opinião	F	Sig.
Desempenho dos produtos/serviços	8,028	0,005
Preferências dos clientes	2,016	0,158
Satisfação dos clientes	4,428	0,037
Qualidade dos serviços/produtos	6,491	0,012
Conduta e desempenho dos funcionários	44,264	0,000

4.2.4.1 – Ferramentas de opinião

O *feedback* constitui o melhor meio para uma empresa descobrir as percepções dos clientes, havendo, assim, a necessidade daquela comunicar regularmente com os seus clientes. O ajustamento contínuo da estratégia da empresa tem como resultado uma proposta perfeitamente adequada às expectativas dos clientes. Para tal, é necessário utilizar algumas ferramentas de modo a saber a opinião dos clientes relativamente à forma como a empresa está a operar. Nas empresas respondentes verifica-se que os inquéritos de satisfação e o sistema de reclamações e sugestões são, de facto, as ferramentas mais utilizadas para solicitar a opinião dos clientes (Quadro 30).

Quadro 30 – Ferramentas de opinião

Ferramentas de opinião	Frequência	Percentagem
Inquéritos de satisfação ao cliente	93	77,5 %
Sistema de reclamações e sugestões	70	58,3 %
Análise de clientes perdidos	20	16,7 %
Contacto directo	19	15,8 %
Cartões de opinião	6	5,0 %

Interessa, ainda, analisar se as ferramentas de opinião variam de acordo com o tipo de empresa. Com o objectivo de saber se esta relação entre o tipo de empresa e as ferramentas de opinião utilizadas é significativa, procedeu-se à análise do teste Phi e Cramer's V (Quadro 31).



Quadro 31 – Ferramentas de opinião e respectivo teste Phi e Cramer’s V

Ferramentas de opinião	Empresas				Teste Phi e Cramer’s V	
	Bens de consumo		Serviços		Valor	Sig.
Inquéritos de satisfação ao cliente	50	84,7 %	43	70,5 %	0,171	0,062
Sistema de reclamações e sugestões	34	57,6 %	36	59,0 %	0,014	0,877
Contacto directo	10	16,9 %	9	14,8 %	0,030	0,742
Análise de clientes perdidos	6	10,2 %	14	23,0 %	0,171	0,060
Cartões de opinião	6	10,2 %	0	0 %	0,233	0,011

Tendo em conta cada tipo de empresa, constata-se pelo quadro anterior que nos dois tipos de empresa os inquéritos de satisfação e o sistema de reclamações e sugestões são as ferramentas de opinião mais utilizadas. Além disso, pelo Phi e Cramer’s V verifica-se que não existem diferenças significativas entre o tipo de empresa e as ferramentas utilizadas, pelo que as ferramentas de opinião não dependem do tipo de empresa. Analisando individualmente cada uma das ferramentas utilizadas, verifica-se que os cartões de opinião são o único meio que difere significativamente (para um nível de significância de 0,05), pelo que as empresas de bens de consumo são as que mais utilizam os cartões para saber a opinião dos clientes.

Por outro lado, importa também analisar se o ano de fundação da empresa está relacionado com a escolha por uma determinada ferramenta em detrimento de outra. Deste modo, e porque o ano de fundação é uma variável nominal efectuou-se o teste Eta (Quadro 32).

Quadro 32 – Teste Eta para analisar a relação entre a ferramenta de opinião utilizada e o ano de fundação

Meios	Ano de fundação da empresa						Teste Eta
	Frequência						
	<=1 ano	4 a 6 anos	7 a 9 anos	10 a 20 anos	21 a 50 anos	> 50 anos	
Análise de clientes perdidos	0	0	4	4	8	4	0,320
Cartões de opinião	0	0	2	1	1	2	0,289
Sistema de reclamações e sugestões	1	4	6	27	25	7	0,259
Contacto directo	0	0	5	8	5	1	0,219
Inquéritos de satisfação ao cliente	1	6	10	42	29	5	0,213

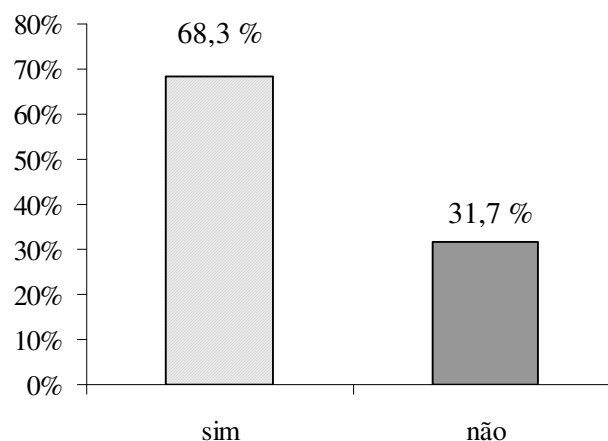


Como se pode verificar pelo quadro anterior nenhuma variável apresenta um nível de significância igual ou superior a 0,05, pelo que não existe uma diferença estatisticamente significativa entre as ferramentas de opinião e o ano de fundação. No entanto, a maior correlação com o ano de fundação diz respeito à variável “análise de clientes perdidos” (32%). Analisando individualmente cada ano de fundação verifica-se que as empresas fundadas entre 10 e 20 anos são as que mais utilizam o sistema de reclamações e sugestões, bem como os inquéritos de satisfação aos clientes. Aliás, estas são também as ferramentas mais utilizadas pelas empresas que foram constituídas entre 21 e 50 anos atrás.

4.2.5 – Estratégias diferenciadas para cada segmento de mercado

O marketing relacional é um processo contínuo de desenvolvimento e de troca de ideias, bens e serviços que visam satisfazer as necessidades dos clientes e empresas, utilizando para o efeito as políticas de preços, comunicação e distribuição. Neste contexto, os clientes ou grupos de clientes obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos/serviços. Para verificar se realmente as empresas possuem diferentes estratégias para cada segmento de mercado procedeu-se à análise expressa no gráfico 4, onde se constata que 68,3 % das empresas afirma ter estratégias diferentes para cada segmento de mercado contrariamente às restantes 31,7 % das empresas.

Gráfico 4 – Estratégias diferenciadas





Dependendo do tipo de empresa (bens de consumo e de serviços) a implementação de estratégias diferenciadas pode ser diferente. Por isso, analisou-se se existem diferenças entre o tipo de empresa e a adoção ou não de estratégias diferenciadas. Pelo teste Phi e Cramer's V (Quadro 33), verificou-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre o tipo de empresas e as estratégias diferenciadas.

Quadro 33 – Teste Phi e Cramer's V para as estratégias diferenciadas e o tipo de empresa

Variável	Teste Phi
Estratégias diferenciadas * Tipo de empresa	0,363

Por outro lado, relativamente à dimensão das empresas, e pela análise do teste Eta, verificou-se que também não existem diferenças (Quadro 34). Além disso, a correlação existente entre estas duas variáveis é de apenas 17,4%, representando uma fraca relação.

Quadro 34 – Teste Eta para as estratégias diferenciadas e a dimensão das empresas

Variável	Teste Eta
Estratégias diferenciadas * Ano de fundação	0,174

4.2.5.1 – Estratégias diferenciadas

No seguimento da questão anterior verificou-se que as empresas que têm estratégias diferenciadas para os diferentes segmentos de mercado apostam essencialmente no preço e no prazo de pagamento (Quadro 35). Pelo contrário, de entre as estratégias menos usuais salientam-se o privilégio no acesso à informação e a gratuitidade de determinados serviços.



Quadro 35 – Estratégias diferenciadas

Estratégias	Frequência	Porcentagem
Preço	71	59,2 %
Prazo de pagamento	38	31,7 %
Prazo de entrega	34	28,3 %
Atendimento personalizado	32	26,7 %
Qualidade do produto/serviço	30	25,0 %
Privilégio no diálogo com a empresa	21	17,5 %
Promoções especiais para os clientes mais rentáveis	20	16,7 %
São investidos mais recursos nos clientes mais rentáveis	14	11,7 %
Privilégio no acesso à informação	12	10,0 %
Gratuidade de determinados serviços	11	9,2 %

4.2.6 – Opinião dos clientes nas decisões da empresa

Para que sejam criados produtos/serviços que satisfaçam os clientes é necessário ter em conta a sua opinião sobre os mesmos, ainda que possam interferir nas decisões das empresas. Das empresas que participaram nesta investigação as empresas de serviços são as que mais têm em consideração a opinião dos clientes nas decisões da empresa, como se pode verificar pelo quadro 36.

Quadro 36 – Opinião dos clientes nas decisões das empresas

Opinião dos clientes nas decisões da empresa	Empresas de bens de consumo		Empresas de serviços	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
	3,83	0,119	4,03	0,119

Com o intuito de analisar se existem diferenças entre o tipo de empresa e a importância dada à opinião dos clientes nas decisões da empresa, efectuou-se a análise da variância por esta ser uma variável de escala. Pelo quadro 37, verifica-se que não existe homogeneidade da variância.

Quadro 37 – Teste da homogeneidade da opinião dos clientes nas decisões da empresa com o tipo de empresa

Opinião dos clientes nas decisões da empresa	Levene	gl 1	gl 2	Sig.
	0,777	1	118	0,380



Assim os valores da ANOVA indicados no quadro a seguir ficam sem efeito (Quadro 38).

Quadro 38 – Análise da ANOVA para a opinião dos clientes nas decisões da empresa com o tipo de empresa

	F	Sig.
Opinião dos clientes nas decisões da empresa	1,037	0,400

Torna-se, por isso, essencial proceder à análise dos testes de Welch e Brown-Forsythe (Quadro 39), pelos quais se verifica que não existem diferenças estatisticamente significativas entre o tipo de empresa e a opinião dos clientes nas decisões das empresas.

Quadro 39 – Estatísticas de Welch e Brown-Forsythe para a opinião dos clientes nas decisões da empresa com o tipo de empresa

	Estatística	gl 1	gl 2	Sig.
Opinião dos clientes nas decisões da empresa	1,446	1	117,976	0,232

Por outro lado, é também importante relacionar o facto de as empresas terem em consideração a opinião dos clientes com o ano de fundação, pelo que o procedimento para analisar esta relação foi semelhante ao anterior, analisando a variância relativamente ao ano de fundação. Como tal, o primeiro passo foi verificar a homogeneidade da variância das variáveis. Através do quadro 40 pode-se observar que o teste de Levene indica que não existe homogeneidade.

Quadro 40 – Teste da homogeneidade da variância para a opinião dos clientes nas decisões da empresa com o ano de fundação

Variável	Levene	gl 1	gl 2	Sig.
A empresa tem em consideração a opinião dos clientes	1,707	4	114	0,153

Como tal, o quadro 41 referente à ANOVA revela que para um nível de significância de 0,05 não existem diferenças estatisticamente significativas entre o ano de fundação e o



facto das empresas terem em consideração a opinião dos clientes nas decisões da empresa.

Quadro 41 – Análise da ANOVA para a opinião dos clientes nas decisões da empresa com o ano de fundação

Variável	F	Sig.
A empresa tem em consideração a opinião dos clientes	1,037	0,400

4.2.7 – Necessidades dos clientes na concepção dos produtos/serviços

Um dos maiores desafios enfrentados, tanto pelo marketing tradicional como pelo marketing relacional, está em convencer os clientes no que diz respeito à credibilidade, à qualidade, ao atendimento e à satisfação com o produto ou serviço e com a empresa. Deste modo, é indispensável que as empresas incluam os clientes na concepção e na elaboração dos produtos e serviços que serão utilizados e consumidos por eles. Para tornar o marketing relacional eficaz, as empresas devem estar dispostas a adaptar os seus produtos e serviços a cada um dos clientes, o que de facto se verifica nas empresas em estudo, pois considerando o valor 1=Muito e 5=Pouco, a média indica que as empresas têm em consideração as necessidades dos clientes na concepção dos produtos/serviços (Quadro 42).

Quadro 42 – Necessidades dos clientes na concepção dos produtos/serviços

Média	Desvio padrão
1,93	1,035

Tendo em consideração o ano de fundação das empresas respondentes, verificou-se que existe uma homogeneidade da variância, considerando um nível de significância de 0,05 (Quadro 43), pelo que se pode proceder à análise da ANOVA.



Quadro 43 – Teste da homogeneidade para as necessidades dos clientes e o ano de fundação da empresa

Necessidades dos clientes na concepção de produtos/serviços da empresa	Levene	gl 1	gl 2	Sig.
	2,577	4	114	0,041

No quadro 44 pode-se verificar que as empresas que foram fundadas entre 10 e 50 anos atrás são as que mais têm em consideração as necessidades dos clientes na concepção dos produtos e serviços, pois o número de empresas tendo em conta o ano de fundação, é mais elevado nos escalões de “Muito” e “Bastante” precisamente nos anos de fundação citados anteriormente.

Quadro 44 – Necessidades dos clientes na concepção dos produtos/serviços da empresa relativamente ao ano de fundação

Ano de fundação da empresa	Necessidades dos clientes na concepção de produtos/serviços da empresa				
	Frequência				
	Muito pouco	Pouco	Nem muito nem pouco	Muito	Bastante
<=1 ano	0	0	0	1	0
4 a 6 anos	0	2	1	1	2
7 a 9 anos	0	2	3	7	2
10 a 20 anos	0	2	8	14	31
21 a 50 anos	1	6	5	10	13
> 50 anos	0	0	1	3	5

Como se pode ver pela análise da ANOVA (Quadro 45), existem de facto diferenças estatisticamente significativas na consideração das necessidades dos clientes na concepção dos produtos ou serviços de acordo com o ano de fundação. Ou seja, dependendo do ano de fundação, as empresas estão mais ou menos receptivas a considerar as necessidades dos clientes aquando da concepção dos produtos/serviços.



Quadro 45 – Análise da ANOVA para as necessidades dos clientes e o ano de fundação da empresa

Necessidades dos clientes na concepção de produtos e serviços	F	Sig.
	2,478	0,036

Deste modo, é importante também verificar se existem diferenças entre esta variável e o tipo de empresa, pelo que se procedeu à análise da variância. No entanto, e pelo quadro 46 não existe homogeneidade da variância.

Quadro 46 – Teste da homogeneidade para as necessidades dos clientes e o tipo de empresa

Necessidades dos clientes na concepção de produtos/serviços da empresa	Levene	gl 1	gl 2	Sig.
	0,812	1	118	0,369

Uma vez que não existe homogeneidade da variância, os valores do quadro da ANOVA que se segue (Quadro 47), não se podem utilizar para tirar conclusões, pelo que foi necessário recorrer aos testes de Welch e Brown- Forsythe (Quadro 48).

Quadro 47 – Análise da ANOVA para as necessidades dos clientes e o tipo de empresa

Necessidades dos clientes na concepção de produtos e serviços	F	Sig.
	3,126	0,080

Quadro 48 – Estatísticas de Welch e Brown-Forsythe para as necessidades dos clientes e o tipo de empresa

Necessidades dos clientes na concepção dos produtos/serviços	Estatística	gl 1	gl 2	Sig.
	3,116	1	115,869	0,080



Pela análise do quadro supra mencionado, verifica-se que a significância é superior a 0,05 (0,08), indicando que não existam diferenças entre o tipo de empresa e a consideração ou não das necessidades dos clientes na concepção dos produtos e serviços.

4.2.8 – Ferramentas de relacionamento

Outro aspecto muito importante para o estudo do tema em questão prende-se com as ferramentas de relacionamento utilizadas por cada empresa. De facto, as ferramentas mais utilizadas pelas empresas são a linha directa e os cartões de cliente, em contraposição aos fóruns e *blogs* de discussão (Quadro 49).

Quadro 49 – Ferramentas de relacionamento

Estratégias	Frequência	Percentagem
Linha directa	71	59,2 %
Cartões de cliente	42	35,0 %
<i>Newsletters</i>	28	23,3 %
Acesso codificado ao site da empresa	25	20,8 %
<i>Call-centers</i>	24	20,0 %
Fóruns/ <i>blogs</i> de discussão	5	4,2 %

Tal como em questões anteriores, também aqui importa analisar se existem diferenças entre o tipo de empresa e as ferramentas utilizadas e, por isso, fez o teste Phi e Cramer's V (Quadro 50). Através deste teste constatou-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre o tipo de empresa e as ferramentas de relacionamento utilizadas (considerando um nível de significância de 0,05).

Quadro 50 – Ferramentas de relacionamento e respectivo teste Phi e Cramer's V

Ferramentas de opinião	Empresas		Teste Phi e Cramer's V	
	Bens de consumo	Serviços	Valor	Sig.
Linha directa	39	32	0,158	0,224
Cartões de cliente	19	23	0,110	0,481
<i>Newsletters</i>	17	11	0,153	0,248
Acesso codificado ao site da empresa	15	10	0,140	0,309
<i>Call-centers</i>	11	13	0,098	0,564
Fóruns/ <i>blogs</i> de discussão	3	2	0,100	0,548



4.2.9 – Resultados da implementação das técnicas de relacionamento

As empresas respondentes reconheceram os aspectos mais importantes identificados após a implementação das técnicas de relacionamento. Neste contexto as empresas concordam que hoje têm capacidade para interagir de uma forma mais personalizada, para oferecer produtos/serviços personalizados baseados nas preferências dos clientes, adquiriram um conjunto amplo e detalhado de informações acerca dos clientes e conseguiram redefinir os produtos/serviços de acordo com o comportamento e preferências dos clientes (Quadro 51).

Quadro 51 – Resultados da implementação das técnicas de relacionamento

Resultados	Média	Desvio padrão
Interagir com os clientes de uma forma mais personalizada	4,38	0,553
Oferecer produtos/serviços personalizados, baseados nas preferências dos clientes	4,08	0,705
Adquirir um conjunto amplo e detalhado de informações acerca dos clientes	4,08	0,681
Redefinir os serviços/produtos de acordo com o comportamento e preferências dos clientes	4,08	0,712
Analisar a rentabilidade dos clientes	3,67	0,929
Identificar os clientes com tendência a abandonar a empresa	3,67	0,726
Agrupar e segmentar os clientes de acordo com o perfil socio-económico e interesses	3,65	0,913
Estabelecimento de programas de recompensa para os clientes mais rentáveis	3,44	1,035

Dependendo do tipo de empresa, interessa analisar se existem diferenças significativas relativamente aos resultados alcançados. Pelo teste de Levene, verifica-se que não existe homogeneidade da variância (Quadro 52). No entanto, analisando variável a variável, pode-se constatar que existe homogeneidade para as seguintes variáveis:

- Adquirir um conjunto amplo e detalhado de informações acerca dos clientes;
- Redefinir os serviços/produtos de acordo com o comportamento e preferências dos clientes.



Quadro 52 – Teste da homogeneidade para resultados da implementação das técnicas de relacionamento relativamente ao tipo de empresa

Necessidades dos clientes na concepção de produtos/serviços da empresa	Levene	gl 1	gl 2	Sig.
Interagir com os clientes de uma forma mais personalizada	0,049	1	118	0,825
Oferecer produtos/serviços personalizados, baseados nas preferências dos clientes	0,973	1	118	0,326
Adquirir um conjunto amplo e detalhado de informações acerca dos clientes	3,925	1	118	0,050
Redefinir os serviços/produtos de acordo com o comportamento e preferências dos clientes	7,805	1	118	0,006
Analisar a rentabilidade dos clientes	0,248	1	118	0,619
Identificar os clientes com tendência a abandonar a empresa	0,312	1	118	0,578
Agrupar e segmentar os clientes de acordo com o perfil socio-económico e interesses	0,434	1	118	0,511
Estabelecimento de programas de recompensa para os clientes mais rentáveis	0,545	1	118	0,462

Como não existe homogeneidade das variâncias não se podem analisar os valores da ANOVA apresentados no quadro 53 para as variáveis que não apresentam homogeneidade da variância.

Quadro 53 – Análise da ANOVA para resultados da implementação das técnicas de relacionamento e o tipo de empresa

Resultados	F	Sig.
Interagir com os clientes de uma forma mais personalizada	0,618	0,433
Oferecer produtos/serviços personalizados, baseados nas preferências dos clientes	0,078	0,078
Adquirir um conjunto amplo e detalhado de informações acerca dos clientes	0,000	0,982
Redefinir os serviços/produtos de acordo com o comportamento e preferências dos clientes	0,434	0,511
Analisar a rentabilidade dos clientes	2,950	0,088
Identificar os clientes com tendência a abandonar a empresa	0,028	0,868
Agrupar e segmentar os clientes de acordo com o perfil socio-económico e interesses	0,530	0,468
Estabelecimento de programas de recompensa para os clientes mais rentáveis	3,811	0,053



Por outro lado, pelos testes de Welch e Brown-Forsythe (Quadro 54), conclui-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre o tipo de empresa e os resultados alcançados para nenhuma das variáveis.

Quadro 54 – Estatísticas de Welch e Brown-Forsythe para resultados alcançados com a implementação das técnicas de relacionamento e o tipo de empresa

Resultados	Estatística	gl 1	gl 2	Sig.
Interagir com os clientes de uma forma mais personalizada	0,609	1	117,786	0,433
Oferecer produtos/serviços personalizados, baseados nas preferências dos clientes	0,078	1	114,325	0,781
Adquirir um conjunto amplo e detalhado de informações acerca dos clientes	0,000	1	113,223	0,982
Redefinir os serviços/produtos de acordo com o comportamento e preferências dos clientes	0,429	1	102,896	0,514
Analisar a rentabilidade dos clientes	2,947	1	117,459	0,089
Identificar os clientes com tendência a abandonar a empresa	0,028	1	114,927	0,868
Agrupar e segmentar os clientes de acordo com o perfil socio-económico e interesses	0,528	1	115,579	0,469
Estabelecimento de programas de recompensa para os clientes mais rentáveis	3,821	1	117,742	0,053

4.2.10 – Consequências da implementação das técnicas de relacionamento

Após a implementação de uma estratégia de marketing relacional é necessário verificar se de facto valeu a pena o esforço e empenho por parte da empresa. Para tal, existem alguns critérios passíveis de serem avaliados, estabelecendo um contraponto com a situação precedente à implementação da estratégia relacional. Como se pode constatar pela análise do quadro 55, a maior parte das empresas considera que as principais consequências da implementação de técnicas de relacionamento foram o aumento da satisfação dos clientes, o aumento das vendas e a maximização da eficácia na resposta às necessidades dos clientes.

**Quadro 55 – Consequências da implementação das técnicas de relacionamento**

Consequências	Frequência	Porcentagem
Aumentar a satisfação dos clientes	88	73,3 %
Aumentar a venda de produtos/serviços	74	61,7 %
Maximizar a eficácia na resposta às necessidades dos clientes	64	53,3 %
Aumentar o n.º de clientes	57	47,5 %
Adequar a informação às preferências e necessidades dos clientes	57	47,5 %
Melhorar o reconhecimento da marca	50	41,7 %
Aumentar a retenção de clientes	40	33,3 %
Atrair novos clientes através de uma positiva comunicação “passa-palavra”	38	31,7 %
Reduzir os custos	19	15,8 %
Não ocorreram mudanças no desempenho da empresa	5	4,2 %

No entanto podem existir diferenças no que se refere ao tipo de empresa e às consequências verificadas. Como tal, procedeu-se ao teste Phi e Cramer’s para analisar se as consequências das técnicas relacionais diferem consoante o tipo de empresa (Quadro 56).

Quadro 56 – Teste Phi e Cramer’s V para as consequências da implementação das técnicas de relacionamento relativamente ao tipo de empresa e respectivo

Consequências	Empresas				Teste Phi e Cramer’s V	
	Bens de consumo		Serviços		Valor	Sig.
Aumentar a satisfação dos clientes	46	78,0 %	42	68,9 %	0,108	0,259
Maximizar a eficácia na resposta às necessidades dos clientes	36	61,0 %	28	45,9 %	0,151	0,097
Aumentar a venda de produtos/serviços	31	52,5 %	43	70,5 %	0,185	0,048
Aumentar o n.º de clientes	22	37,3 %	35	57,4 %	0,201	0,028
Adequar a informação às preferências e necessidades dos clientes	28	47,5 %	29	47,5 %	0,001	0,993
Melhorar o reconhecimento da marca	25	42,4 %	25	41,0 %	0,014	0,877
Aumentar a retenção de clientes	25	42,4 %	15	24,6 %	0,189	0,039
Atrair novos clientes através de uma positiva comunicação “passa-palavra”	20	33,9 %	18	29,5 %	0,047	0,605
Reduzir os custos	10	16,9 %	9	14,8 %	0,030	0,742
Não ocorreram mudanças no desempenho da empresa	1	1,7 %	4	6,6 %	0,122	0,183

Como tal, pode-se verificar pelo quadro anterior, que a nível geral não existem diferenças estatisticamente significativas entre as técnicas de relacionamento e o tipo de



empresa. Num plano mais particular, as variáveis “Aumentar a venda de produtos/serviços”, “Aumentar o n.º de clientes” e “Aumentar a retenção de clientes” diferem no caso de ser uma empresa de bens de consumo ou uma empresa de serviços (considerando um nível de significância de 0,05). Para além disso, ainda pelo mesmo quadro, constata-se que as principais consequências da implementação das técnicas de relacionamento indicadas pelas empresas de bens de consumo foram o aumento da satisfação dos clientes e a maximização da eficácia na resposta às necessidades dos mesmos. No caso das empresas de serviços, embora o aumento da satisfação dos clientes também seja uma das consequências mais indicadas, estas diferem das anteriores pois o aumento da venda de serviços foi a segunda consequência mais apontada.

4.2.11 – Visão geral do marketing relacional

Esta última análise pretende apurar se as empresas foram coerentes ao longo do questionário, ou seja, se de facto reconhecem a importância da implementação de uma estratégia de marketing relacional. E, pela observação do quadro 57 verifica-se que a maioria das empresas concorda totalmente com a afirmação que faz referência à criação de uma relação de carácter duradouro e reciprocamente proveitosa com os clientes, o que permite concluir que as empresas estão cada vez mais conscientes que o seu sucesso passa pela adopção de uma estratégia relacional.

Quadro 57 – Visão geral do marketing relacional

Afirmações	Média	Desvio padrão
Criar uma relação de carácter duradouro e reciprocamente proveitosa com os clientes representa o futuro das empresas de sucesso.	4,53	0,607
Nenhuma empresa conseguirá criar um vínculo eficaz e prolongado com os clientes se não encarar o relacionamento com os seus clientes como uma opção estratégica.	4,39	0,639
Gerir uma carteira de clientes exige uma capacidade para criar e desenvolver relações diferenciadas consoante a natureza dos clientes.	4,28	0,594
Mais relevante que a quota de mercado é a rede de relações que cada empresa possui ou tem capacidade para criar e desenvolver.	3,96	0,738
Conhecer as necessidades dos clientes permite às empresas uma optimização dos custos.	3,92	0,816
Actualmente faz mais sentido tentar aumentar a quota de mercado do cliente que o n.º de clientes.	3,31	1,027



Para verificar se existem diferenças significativas entre as afirmações citadas anteriormente e o tipo de empresa, procedeu-se à realização da análise da variância. Para isso, é necessário analisar primeiramente a homogeneidade da variância e, pelo quadro 58, constata-se que a variância só é homogénea para as afirmações:

- “Actualmente faz mais sentido tentar aumentar a quota de mercado do cliente que o n.º de clientes.”
- “Criar uma relação de carácter duradouro e reciprocamente proveitosa com os clientes representa o futuro das empresas de sucesso.”

Quadro 58 – Teste da homogeneidade da variância para uma visão geral do marketing relacional

Afirmações	Levene	gl 1	gl 2	Sig.
Gerir uma carteira de clientes exige uma capacidade para criar e desenvolver relações diferenciadas consoante a natureza dos clientes.	2,973	1	118	0,087
Mais relevante que a quota de mercado é a rede de relações que cada empresa possui ou tem capacidade para criar e desenvolver	0,462	1	118	0,498
Nenhuma empresa conseguirá criar um vínculo eficaz e prolongado com os clientes se não encarar o relacionamento com os seus clientes como uma opção estratégica.	0,295	1	118	0,588
Actualmente faz mais sentido tentar aumentar a quota de mercado do cliente que o n.º de clientes.	5,246	1	118	0,024
Conhecer as necessidades dos clientes permite às empresas uma optimização dos custos.	2,312	1	118	0,131
Criar uma relação de carácter duradouro e reciprocamente proveitosa com os clientes representa o futuro das empresas de sucesso.	4,021	1	118	0,047

Uma vez que só existe homogeneidade para as variáveis atrás mencionadas, os valores da ANOVA só podem ser interpretados para essas mesmas variáveis (Quadro 59).



Quadro 59 – Análise da ANOVA para uma visão geral do marketing relacional

Afirmações	F	Sig.
Gerir uma carteira de clientes exige uma capacidade para criar e desenvolver relações diferenciadas consoante a natureza dos clientes.	0,056	0,813
Mais relevante que a quota de mercado é a rede de relações que cada empresa possui ou tem capacidade para criar e desenvolver	8,550	0,004
Nenhuma empresa conseguirá criar um vínculo eficaz e prolongado com os clientes se não encarar o relacionamento com os seus clientes como uma opção estratégica.	8,493	0,004
Actualmente faz mais sentido tentar aumentar a quota de mercado do cliente que o n.º de clientes.	0,151	0,699
Conhecer as necessidades dos clientes permite às empresas uma optimização dos custos.	3,199	0,076
Criar uma relação de carácter duradouro e reciprocamente proveitosa com os clientes representa o futuro das empresas de sucesso.	1,872	0,174

Excluindo as variáveis cuja significância é inferior a 0,05, para as restantes variáveis é necessário recorrer ao teste de Welch e Brown-Forsythe e, como se pode ver pelo quadro 60, as médias das variáveis não são significativamente diferentes para os dois tipos de empresas.

Quadro 60 – Estatísticas de Welch e Brown-Forsythe para uma visão global do marketing relacional

Afirmações	Estatística	df 1	df 2	Sig.
Gerir uma carteira de clientes exige uma capacidade para criar e desenvolver relações diferenciadas consoante a natureza dos clientes.	0,056	1	113,463	0,813
Actualmente faz mais sentido tentar aumentar a quota de mercado do cliente que o n.º de clientes.	0,150	1	110,777	0,700
Conhecer as necessidades dos clientes permite às empresas uma optimização dos custos.	3,163	1	104,043	0,078
Criar uma relação de carácter duradouro e reciprocamente proveitosa com os clientes representa o futuro das empresas de sucesso.	1,888	1	113,071	0,172



4.3 – ANÁLISE DISCRIMINANTE

Depois de examinar se existem diferenças estatisticamente significativas entre as empresas, a próxima etapa consistiu na elaboração de uma análise discriminante, com o objectivo de definir o conjunto de variáveis que melhor discriminam entre os dois grupos de empresas, definindo qual/quais a(s) que mais contribuem para a diferença entre as empresas.

Segundo Mitchell (1994) e Hair *et al.* (1998), os pressupostos da análise discriminante são:

- Normalidade multivariada das distribuições;
- Linearidade das relações;
- Ausência de multicolinearidade entre as variáveis independentes;
- A variabilidade deve ser idêntica dentro dos grupos, ou seja, as matrizes de variância e covariância deverão ser idênticas para todos os grupos.

Para verificar a primeira condição, ou seja, a normalidade multivariada das distribuições, é necessário examinar individualmente as distribuições de cada uma das variáveis (Quadro 61). Pelo quadro, pode-se verificar que as distribuições seguem uma distribuição normal (considerando os valores de Skewness e Kurtosis entre 1 e -1), pelo que a distribuição conjunta é uma distribuição normal multivariada.

Quadro 61 – Teste da normalidade multivariada das distribuições

Variáveis	Skewness		Kurtosis	
	Estatística	Desvio padrão	Estatística	Desvio padrão
Atitude das empresas perante os clientes	-0,812	0,221	-0,222	0,438
<i>Feedback</i> dos clientes	-0,715	0,221	0,175	0,438
Resultados da implementação das técnicas de relacionamento	-0,088	0,221	0,170	0,438
Visão geral do marketing relacional	-0,176	0,221	-0,432	0,438



O teste de linearidade do SPSS testa a hipótese nula de não linearidade das variáveis. Pelo quadro 62, verifica-se que apenas em dois casos o nível de significância excede 0,05, pelo que não existe uma relação linear entre estas variáveis e o tipo de empresa.

Quadro 62 – Teste da linearidade das variáveis

Variáveis	Linearidade Sig.
Atitude das empresas perante os clientes	0,871
<i>Feedback</i> dos clientes	0,000
Resultados da implementação das técnicas de relacionamento	0,108
Visão geral do marketing relacional	0,020

Pela matriz de correlações dos factores vê-se se existe ou não multicolinearidade (Quadro 63). Neste caso, e como a matriz de correlações dos factores apresenta valores baixos de correlação entre as variáveis (considerando valores entre 0,75 e -0,75), pode afirmar-se que a multicolinearidade não influencia a análise discriminante.

Quadro 63 – Matriz de correlações dos factores

Correlação entre as Variáveis	Atitude das empresas perante os clientes	<i>Feedback</i> dos clientes	Resultados da implementação das técnicas de relacionamento	Visão geral do marketing relacional
Atitude das empresas perante os clientes	1,000	0,671	0,441	0,333
<i>Feedback</i> dos clientes	0,671	1,000	0,316	0,205
Resultados da implementação das técnicas de relacionamento	0,441	0,316	1,000	0,524
Visão geral do marketing relacional	0,333	0,205	0,524	1,000



Para testar a igualdade das matrizes de variância e covariância, realizou-se o teste Box M, o qual testa a hipótese nula da igualdade das matrizes de covariância. Este teste é feito com base nos valores dos determinantes das matrizes de variância e covariância. Baseado numa transformação da estatística de F, a probabilidade, quando pequena, pode levar a rejeitar a hipótese de que as matrizes são iguais. Segundo Hair *et al.* (1998), a desigualdade das matrizes pode afectar adversamente a significância estatística do processo de estimação. Pelos valores apresentados no quadro 64, verifica-se que a hipótese nula da igualdade das matrizes é rejeitada, pois o nível de significância é pequeno (tendo como referência o valor 0,10).

Quadro 64 – Teste Box M

Box M	Teste F			
	Estatística	gl 1	gl 2	Sig.
25,186	2,426	10	66396,391	0,007

A análise discriminante efectuada permitiu encontrar uma função discriminante (Quadro 65). O quadro 65 apresenta aos valores da função discriminante, onde o valor da significância (0,000) indica que esta função é significativa para a diferenciação das empresas. Verifica-se ainda que os valores do Wilk's Lambda estão próximos do valor 1, indicando que a variabilidade dentro dos grupos é elevada, quando comparada com a variabilidade total.

Quadro 65 – Função discriminante

Função	Eigenvalue	Correlação Canónica	Wilk's Lambda	Qui-quadrado	gl	Sig
1	0,268	0,460	0,789	27,557	4	0,000

O coeficiente de Correlação Canónica quando elevado ao quadrado permite averiguar a percentagem de variância explicada pela função na variável dependente (Malhotra, 1993). Neste caso, no grupo de empresas encontrado, pelo que a função explica 21%. A significância estatística da função é representada pelo valor do Wilk's Lambda que



transformado num Qui-Quadrado é significativo ao nível de 0,000, mostrando que a função é significativa para discriminar o grupo encontrado.

O quadro 66 apresenta os coeficientes estandardizados da função discriminante, os quais representam a importância relativa de cada variável, para distinguir os dois tipos de empresas. Deste modo, coeficientes estandardizados mais elevados indicam que a variável associada apresenta um forte poder de discriminação. Neste quadro são apresentados os valores mais altos e os valores mais baixos dos coeficientes estandardizados.

Quadro 66 – Coeficientes estandardizados da função discriminante

Variáveis	Função 1
“Atitude das empresas perante os clientes”	-0,972
“ <i>Feedback</i> dos clientes”	1,211
“Resultados da implementação das técnicas de relacionamento”	0,085
“Visão geral do marketing relacional”	0,443

Pelo quadro anterior, as variáveis com maiores valores absolutos são as que mais contribuem para o poder discriminante de uma função (Malhotra, 1993).

Por forma a testar a validade das funções discriminantes obtidas torna-se necessário determinar se o número de empresas correctamente englobado nos grupos, difere significativamente do número que se esperaria classificar nos grupos, de acordo com as funções discriminantes obtidas (Malhotra, 1993). Estes processos permitem validar a função discriminante, já que a partir dos testes estatísticos não é possível inferir sobre a capacidade da função para realizar classificações consistentes com a realidade.

Para inferir sobre a capacidade de classificação da função discriminante, construí-se a matriz de classificação (Quadro 67), onde é possível identificar o número de empresas correctamente e incorrectamente classificados pela função discriminante. Na diagonal principal desta matriz é possível identificar as empresas classificadas nos grupos a que realmente pertencem.



Quadro 67 – Matriz das classificações

Grupo actual	Classificação estimada pela função discriminante		Total
	Empresas de bens de consumo	Empresas de serviços	
Empresas de bens de consumo	43 (72,9 %)	16 (27,1 %)	59
Empresas de serviços	22 (36,1 %)	39 (63,9 %)	61

Foram correctamente classificados pela função discriminante, 68,3 % das empresas.

Observa-se pelo quadro anterior que 39 empresas comerciais foram correctamente classificadas, e 16 empresas de bens de consumo foram incorrectamente classificadas pela função discriminante, obtendo-se assim a classificação correcta de 68,3% das 120 empresas da amostra.

Pela matriz de classificação dos coeficientes da função discriminante (Quadro 68), verifica-se que as variáveis que melhor discriminam as empresas de bens de consumo são o “*feedback* dos clientes”, os “resultados da implementação das técnicas de relacionamento” e a “visão geral do marketing relacional”. Por outro lado, a variável que mais pesa no grupo de empresas de serviços é a “atitude das empresas perante os clientes”. Uma vez que esta variável é a que traduz a orientação das empresas para os clientes, verifica-se, por isso, que as empresas de serviços são as mais orientadas para os clientes.

Quadro 68 – Matriz de classificação dos coeficientes da função discriminante

Variáveis	Tipo de empresa	
	Bens de consumo	Serviços
“Atitude das empresas perante os clientes”	2,184	3,805
“ <i>Feedback</i> dos clientes”	1,972	0,428
“Resultados da implementação das técnicas de relacionamento”	8,985	8,791
“Visão geral do marketing relacional”	16,245	15,173



4.5 – DISCUSSÃO DAS HIPÓTESE FORMULADAS

Inicialmente foram formuladas três questões de investigação. Como tal, torna-se necessário verificar a sua validade.

QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO 1:

Qual o tipo de empresa (empresa de serviços ou empresa de bens de consumo) que reconhece maior importância na implementação de uma estratégia relacional?



➤ **H0₁:** A importância de uma estratégia relacional é superior nas empresas de serviços.

Para testar esta hipótese e com o objectivo de analisar se a importância de uma estratégia relacional está relacionada com a especificidade de cada empresa (serviços e bens de consumo), é fundamental relacionar o tipo de empresa com as atitudes das empresas de bens de consumo e de serviços, uma vez que estas atitudes traduzem uma orientação para o cliente. Para tal, realizaram-se os testes de Welch e Brown-Forsythe, pelos quais se observou que as médias das variáveis não são significativamente diferentes para os dois tipos de empresas, considerando um nível de significância de 0,05. Deste modo, não existem diferenças estatisticamente significativas entre estas duas variáveis. Ou seja, rejeita-se a hipótese de que a importância de uma estratégia relacional é superior nas empresas de serviços.

QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO 2:

“Quais as empresas (relativamente ao ano de fundação) que reconhecem ter em consideração a opinião dos clientes quando tomam decisões?”



➤ **H0₂:** As empresas fundadas recentemente são as que mais têm em consideração a opinião dos clientes quando tomam decisões.

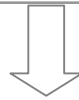


Outra questão de investigação prende-se com o ano de fundação. Este factor torna-se importante na medida em que possibilita compreender melhor o comportamento estratégico da empresa, já que muitos estudos evidenciam que a antiguidade das empresas influencia directamente a sua postura no mercado, no sentido em que condiciona a sua actualização e a sua pró-actividade, relativamente à mudança.

Posto isto, esperava-se que empresas mais recentes tinham, como é hipótese desta investigação, uma maior apetência para adoptar uma estratégia de marketing relacional, ou seja, sejam mais orientadas para o mercado. No entanto, verificou-se que não existiam diferenças estatisticamente significativas entre o ano de fundação e a opinião dos clientes nas decisões da empresa, pelo que para um nível de significância de 0,05 se rejeita esta hipótese, ou seja, o facto de ser uma empresa recente não implica que esta valorize mais a opinião dos clientes quando toma decisões.

QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO 3:

Quais os impactos da implementação de uma estratégia de marketing relacional em empresas de serviços e empresas de bens de consumo?



➔ **H0₃:** Dadas as características dos serviços, as empresas de serviços têm uma percepção de maiores impactos verificados, após a implementação de uma estratégia de marketing relacional, do que as empresas de bens de consumo.

Para testar esta hipótese efectuaram-se tabelas de dupla entrada (*Crosstabs*) e, porque as variáveis têm escalas nominais aplicaram-se os testes de Phi e Cramer's. Pelas estatísticas destes testes verificou-se que, para um nível de significância de 0,05, esta hipótese também se rejeita. No entanto as variáveis “Aumentar a venda de produtos/serviços”, “Aumentar o n.º de clientes” e “Aumentar a retenção de clientes” apresentam valores significativos, pelo que estes impactos diferem entre empresas de serviços e empresas de bens de consumo.

Posto isto, apresenta-se no quadro 69, uma síntese dos testes das hipóteses



Quadro 69 – Síntese dos resultados das hipóteses

Hipóteses	Resultado
A importância de uma estratégia relacional é superior nas empresas de serviços	Rejeitada
As empresas fundadas recentemente são as que mais têm em consideração a opinião dos clientes quando tomam decisões.	Rejeitada
Dadas as características dos serviços, as empresas de serviços têm uma percepção de maiores impactos verificados, após a implementação de uma estratégia de marketing relacional, do que as empresas de bens de consumo.	Rejeitada



CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 - CONCLUSÕES GERAIS DA INVESTIGAÇÃO

Após a elaboração de todo um trabalho de investigação que incidiu quer sobre as técnicas de marketing relacional utilizadas pelas empresas da região centro do país, quer sobre a análise do impacto dessas práticas no desempenho das empresas, algumas considerações finais merecem ser tecidas.

No decorrer desta investigação constatou-se que o desenvolvimento das empresas está centrado no cliente, hoje visto como principal promotor dos negócios de uma empresa. As empresas em estudo são essencialmente PME's, sendo que 25,8% das mesmas são pequenas empresas e 50,8 % são empresas de média dimensão. Esta investigação permitiu concluir que as empresas devem adoptar uma postura de permanente mudança e aprendizagem, de modo a responderem às necessidades dos clientes, conseguindo assegurar a satisfação dos mesmos. No entanto, as empresas que adoptaram uma estratégia relacional reconhecem que após a implementação desta estratégia conseguiram interagir com os clientes de uma forma mais personalizada, adquirindo um conjunto amplo e detalhado de informações acerca dos clientes. Por outro lado, foi também possível oferecer e redefinir produtos/serviços personalizados e baseados nas preferências dos clientes.

Ao longo do tempo, as empresas bem sucedidas deixaram de se concentrar apenas na melhoria dos seus processos para adoptar uma abordagem voltada para o mercado, objectivando atender as necessidades e desejos de clientes e entregando-lhes um valor superior, descobrindo que efectivamente é o cliente quem determina o valor do produto ou serviço. Deste modo, o sucesso de uma organização, face a um ambiente competitivo como o actual, requer a focalização no cliente, pelo que as empresas deverão criar uma estrutura e cultura organizacional que suporte este tipo de abordagem. Uma solução pode passar pela incrementação de determinadas ferramentas de relacionamento. Novamente, nas empresas abordadas as ferramentas de relacionamento mais realçadas são o acesso codificado ao *site* da empresa, a existência de fóruns/*blogs* de discussão e ainda os *call-centers*.



Manter clientes tem-se se tornado cada vez mais importante e desafiante, pois a forte concorrência tem feito com que muitos clientes passem a ser ao mesmo tempo mais exigentes e menos leais. Felizmente, as novas tecnologias também têm permitido que as empresas possam fazer um acompanhamento mais directo das necessidades dos seus clientes, podendo desenvolver operações mais eficientes visando satisfazer tais necessidades. Assim, são cada vez mais as empresas que tentam superar a concorrência competindo através de estratégias relacionais baseadas na aplicação das novas tecnologias. Essas empresas encaram os seus clientes como verdadeiros parceiros de negócio, partilhando com eles toda a informação considerada relevante e mantendo com eles um diálogo constante que se traduz na criação de vantagens competitivas com efeitos positivos na fidelidade dos seus clientes. Muitas empresas adoptam estratégias diferenciadas para os vários segmentos e, como se pôde verificar na análise dos dados das empresas respondentes, 68,3% das empresas têm estratégias diferenciadas para cada segmento de mercado, sendo que as estratégias mais adoptadas são o preço e o prazo de pagamento diferenciados de acordo com o tipo de cliente.

Inerente ao conceito de marketing individualizado e de gestão de relacionamentos, está a capacidade da empresa de interagir com os seus clientes, com o objectivo de recolher dados pertinentes, que facilitem o estabelecimento de estratégias de relacionamento individualizadas, com a oferta de produtos customizados, adaptados às necessidades específicas de cada cliente. Esta filosofia de actuação só é possível, mediante a integração de tecnologias de informação que permitam essa interacção com os clientes em tempo real e a consequente análise dos dados recolhidos. Este facto foi constatado na investigação realizada, pois 83,3% das empresas possuem bases de dados. A maioria destas empresas adquire os dados através da criação de cartões de clientes, de um formulário de registo *online* e do *software* da empresa apropriado para o efeito. Além disso, a análise dos dados revelou que as empresas fazem a actualização dos dados dos clientes apenas quando se justifica efectuar alterações.

O marketing relacional tem potencial para melhorar a produtividade de uma empresa, pois congrega as práticas individualizadas de marketing com o aumento do envolvimento do cliente nas funções de *design*, desenvolvimento e vendas de um produto ou serviço. De facto, das empresas em estudo, as empresas de serviços são as que mais têm em conta a opinião dos clientes nas decisões da empresa, o que corrobora



com a atitude das empresas perante os clientes, uma vez que estas reagem frequentemente às queixas e reclamações dos clientes e modificam o serviço/produto sempre que necessário. Por outro lado, as empresas também têm bastante em consideração as necessidades dos clientes na concepção dos produtos/serviços, até porque é na satisfação das necessidades dos clientes que reside o sucesso de uma empresa.

Neste estudo foi também possível construir um modelo para prever a pertença ao grupo de empresas de bens de consumo e a empresas de serviços. Através de uma análise discriminante foi possível perceber quais os grupos as variáveis que mais variavam em função de se tratar de uma empresa de serviços ou de bens de consumo, sendo de salientar que essas variáveis foram o “*feedback* dos clientes” e a “visão geral do marketing relacional”, uma vez que foram as variáveis com um coeficiente estandardizado superior.

A essência do marketing relacional consiste em estabelecer e desenvolver um relacionamento a longo prazo mutuamente benéfico entre o cliente e a empresa. Este relacionamento pressupõe que a empresa esteja orientada para a retenção do cliente. Para tal, é necessário obter o *feedback* dos clientes após cada compra. As empresas estudadas interpelam os clientes para saber o nível de satisfação e de qualidade dos serviços/produtos, obtidos através de cartões de opinião, pelo contacto directo ou pela análise dos clientes perdidos. Pela análise das hipóteses levantadas foi possível constatar, ainda, que esta importância atribuída às estratégias relacionais não difere com o tipo de empresa, o que de facto revela que já não são apenas as empresas de serviços (pelo seu grau de envolvimento com o cliente) que adoptam este tipo de estratégias. Por outro lado, também não existem diferenças em termos dos impactos verificados após a implementação de uma estratégia relacional, em empresas de serviços e empresas de bens de consumo. Pela análise da segunda questão de investigação verificou-se que as empresas que foram fundadas recentemente são as que mais têm em consideração a opinião dos clientes quando tomam decisões, pois embora o conceito de marketing relacional esteja inerente aos negócios de uma empresa, só recentemente tem sido atribuída a devida importância a este conceito.



De facto, as empresas respondentes reconhecem a importância do marketing relacional, pois referem que criar uma relação de carácter duradouro e reciprocamente proveitosa com os clientes representa o futuro das empresas de sucesso e que nenhuma empresa conseguirá criar um vínculo eficaz e prolongado com os clientes se não encarar o relacionamento com os seus clientes como uma opção estratégica. Portanto, o marketing relacional torna-se mais eficiente, na medida em que o envolvimento do cliente no desenvolvimento do processo de marketing faz com que exista um compromisso maior por parte do cliente em relação à empresa.

5.2 - LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Em qualquer estudo inevitavelmente, existem limitações. Ao longo do desenvolvimento desta investigação houve preocupações de rigor metodológico que se traduziram numa tentativa de suportar os diferentes passos seguidos no estudo em documentos científicos.

Depois de todo um trabalho desenvolvido e já na sua parte final, podem ser identificadas algumas dificuldades e limitações, entre as quais a dificuldade em encontrar artigos de cariz científico sobre a temática aqui abordada.

Além disso, a amostra seleccionada corresponde a um número considerado representativo em relação às empresas de serviços e empresas de bens de consumo da região centro do país. Todavia, é necessário ter em conta que esta investigação diz respeito somente à região centro do país, o que leva a não ser possível obter informação acerca de como é implementado o conceito de marketing relacional nas restantes regiões do país. Ou seja, a fraca taxa de resposta ao questionário, afectou também a representatividade da amostra, aumentando a incerteza quanto à verificação destes resultados numa amostra maior, ou localizada numa zona diferente.

No entanto, estas limitações não constituíram impedimento para validar os resultados de estudo efectuado e as conclusões que se retiraram a partir da análise dos mesmos.



5.3 – SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Tendo em conta as limitações que foram expostas no ponto anterior, torna-se desde já possível apresentar uma série de sugestões para eventuais trabalhos futuros:

1. De modo a ultrapassar as limitações da dimensão da amostra deste estudo será conveniente alargar a população alvo a mais empresas dos sectores estudados e mesmo de outros sectores, para verificar se os resultados obtidos são gerais ou apenas específicos destes sectores;
2. Avaliar a capacidade competitiva das empresas em função das técnicas de marketing relacional utilizadas;
3. Através de um estudo de caso identificar os mecanismos que levam as empresas a optar por implementar uma estratégia de marketing relacional, por forma a construir um modelo a ser validado posteriormente;
4. Fazer o levantamento com maior profundidade e extensão das técnicas de marketing relacional, por dimensão e também por sector de actividade a que as empresas pertencem;
5. Estudar em que medida os recursos humanos de uma empresa podem influenciar a relação que se estabelece com os clientes.
6. Identificar as principais características necessárias para as empresas que pretendem actuar com foco no cliente.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, H. (1998): “O marketing das instituições de ensino superior: o caso da Universidade da Beira Interior”, Universidade da Beira Interior, Covilhã.

ALVES, H. (2003): “Uma abordagem de marketing à satisfação do aluno no ensino universitário público: Índice, antecedentes e consequências”, Universidade da Beira Interior, Covilhã.

ANDERSON, E.; FORNELL, C.; e LEHMANN, D. (1994): ”Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden”, *Journal of Marketing*, Vol.58, p.3.

ANDERSON, J. e HAKANSSON, H. (1994): “Dyadic business relationships within a business network context”, *Journal of Marketing*, vol.48, n.º4, pp.1-15.

ANTUNES, M. (2006): “O impacto da orientação para o mercado na performance das organizações: Um estudo em empresas familiares no distrito da Guarda”, Tese de mestrado, Universidade de Coimbra, Coimbra.

ARMARIO, E. (1999): “Marketing Relacional”, *SIC Editorial*, Madrid.

BABBIE, E. (1995): “The Practice of Social Research”, *Wadsworth Publishing Company*, 7ª Ed, USA.

BERRY, L. (2002): “Relationship marketing of services: perspectives from 1983 and 2000”, *Journal of Relationship Marketing*, vol.1, n.º 1, pp. 25-36.

BITNER, M. (1995): Building service relationships: It’s all about promises”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, p.4.

BERRY, L. e PARASURAMAN (1992): “Services marketing starts from within”, *Marketing Management*, Winter, pp. 71-79.



BOGMANN, I. (2000): “Marketing de relacionamento: Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras”, *Nobel*, São Paulo.

BRETZKE, M. (2001): ”O marketing de relacionamento transformando a organização para competir em tempo real: Integração entre tecnologia da informação e marketing”, Dissertação de pós-graduação, EAESP/FGV, São Paulo.

BRITO, C. (2002): “O Marketing relacional”, *in* Os horizontes do marketing, *Editorial Verbo*, Lisboa.

BROWN, S. (1997): “Breakthrough customer service”, *John Wiley & Sons Inc*, Canada.

CARVALHO, J. (2000): “Marketing relacional e CRM in logistics & e-business”, *Edições Sílabo*, p. 89.

CORDEIRO, N. (2001): “Construção de um modelo de gestão estratégica para organizações prestadoras de serviços utilizando o *balanced scorecard*, o gerenciamento de processos e o marketing de relacionamento”, Tese de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CLARK, M. (1997): “Modelling the impact of customer-employee relationships on customer retention rates in a major UK retail bank”, *Management Decision*, vol.35, n.º4, pp.293-301.

CRAVENS, D. (1994): “Strategic Marketing”, 4th Edition, *Irwin, Inc.*, Boston.

DAY, G. (2001): “A empresa orientada para o Mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos”, *Bookman*, Porto Alegre.

DILLER, H. (2000): “Relationship marketing: Customer loyalty - Managing relationships with customers”, cap. 2, *Springer Verlag Heidelberg*.

DUARTE, P. (1999): “Práticas de gestão de vendas das empresas da Beira Interior: diferenças entre empresas industriais e comerciais”, Tese de mestrado em gestão, não



publicada, Universidade da Beira Interior, Covilhã.

DRUCKER, P. (1954): “Management: Tasks, responsibilities, practices”, *Herper & Row*, New York.

FAWCETT, S. e CLOSS, D. (1993): “Coordinated Global Manufacturing, The Logistics/Manufacturing Interaction, and Firm Performance”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 14, Nº1, pp. 1-25.

FERRÃO, F. (1998): “O database marketing: A utilização de bases de dados nos sistemas de informação de marketing”, *Revista Marketeer*, vol.3, n.º 26, pp.72-74.

FIDALGO, C. (2006): “As determinantes da orientação para o cliente por parte dos funcionários de contacto”, Tese de mestrado, Universidade de Coimbra, Coimbra.

FISK, R.; BROWN, S.; BITTNER, M. (1993): ”Tracking the evolution of the services marketing literature”, *Journal of Retailing*, vol.69, pp.61-103.

FODDY, W. (1996): “Como Perguntar – Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários”, *Edições Celta*, Oeiras.

GALE. B. T. (1996): “Gerenciando o valor do cliente”, *Pioneira*, São Paulo.

GARRIDO, S. (1999): “Práticas de gestão da produção e das operações em empresas industriais da Beira Interior e o seu impacto no desempenho da função produção”, Dissertação de mestrado em Gestão, Universidade da Beira Interior, Covilhã.

GODIN, S. (1999): “Permission marketing: Turning Strangers into friends, and friends into customers”, *Simon & Schuster*, New York.

GOLDSMITH, R. (1999): “The personalised marketplace: Beyond the 4Ps”, *Marketing Intelligence & Planning*, MCB University Press, pp.178-185.



GORDON, I. (2000): “Relationship marketing: New strategies, techniques and technologies to win the customers you want and keep them forever”, *John Wiley & Sons*, Canada.

GRONROOS, C. (1997): ”From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing”, *Management Decision*, vol.35.

GUMMESSON E. (2002): “Relationship marketing and a new economy: it’s time for de-programming”, *Journal of Services Marketing*, vol.16, n.º7, pp. 585-589.

HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. (1998): “Multivariate data analysis”, 5th edition, *Prentice Hall*, Englewood cliffs, New Jersey.

HAKANSSON, H.. e JOHANSON, J. (1993):”Industrial functions of business relationships”, *in* *Industrials Networks: Advances in International Marketing*, vol.5, pp.13-29.

HAMZA, K. (2005): “Marketing de relacionamento e estratégia competitiva: um estudo exploratório no mercado empresarial de inseminação animal”, Programa de pós-graduação em administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

HARKER, M. (1999): “Relationship marketing defined? An examination of current relationships marketing definitions”, *in* *Marketing Intelligence & Planning*, vol.17, Bradford.

HEATH, P. (1998): “O preço da lealdade”, *HSM Management*, n.º10, pp. 44-48, São Paulo.

HEDGCOCK, R. (1998): “Automating the marketing environment & transforming data into insight: the datawarehouse & database marketing”, *Direct Marketing*, pp.56-58.

HENNIG – THURAU, T.; GWINNER, K.; GREMLER, D. (2002): ”Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship quality”, *Journal of Service Research*, vol.4, p.3.



HUNTER, j. (1984): “Validity and utility of alternative predictors of job performance”, *Psychological Bulletin*, n.º 96, pp.72-98.

KNOX, S. (1998): “Loyalty-Based Segmentation and the Customer Development”, *Journal of Marketing*, vol.16, n.º6, pp.729-737.

KOTLER, P. e ARMSTRONG, (1998): “Princípios de marketing”, *Prentice Hall*, 7.^a edição, Rio de Janeiro.

KOTLER, P. (2000): “Administração de marketing”, 10.^a edição, *Prentice Hall*, São Paulo.

LAKATOS, E. e MARCONI, M. (1996): “Fundamentos de Metodologia Científica”, *Editora Atlas*, 3.^a Edição, São Paulo.

LAZARIDIS, L. (2005): “A sofisticação da gestão e o CRM em operadoras de saúde no Brasil”, Tese de mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

LEHU, J. (2000): “Fidelização do cliente: a terceira via”, *Revista Portuguesa de Gestão*, n.º2, Instituto superior de ciências do trabalho e da empresa, primavera, pp.6-10.

LENCASTRE, P. (2000): “Os horizontes do marketing”, *Editorial Verbo*, Lisboa.

LEVITT, T. (1960): “Marketing Myopia”, *Harvard Business Review*, n.º 38, pp. 45-56.

LIMA, J. (2002): “Processo de implementação do marketing de relacionamento em concessionárias de energia”, Tese de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MARQUES, A. (2003): “A importância das práticas do marketing relacional na formulação e implementação das estratégias competitivas e a influência destas na lealdade dos clientes e na performance: A investigação de um modelo estrutural no



contexto empresarial português”, Tese de doutoramento, Universidade de Coimbra, Coimbra.

MARTINS, P.; LAUGENI, F. (1999): “Administração da produção”, *Saraiva*, S. Paulo.

MCKENNA, R. (1997): “Real Time”, *Harvard Business School Press*, Boston, USA.

MENTZER, J. e FLINT, D. (1997): “Validity in Logistics Research”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 18, Nº1, pp. 199-216.

MENTZER, J. e KAHN, K. (1995): “A Framework for Logistics Research”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 16, Nº1, pp. 231-251.

MITCHELL, Vicent-Wayne (1994): "How to identify psychographic segments: part II", *Marketing Intelligence Planning*, vol.12, nº7, pp.11-17.

MORGAN, R. M.; Hunt, S.D. (1994): “The commitment-trust of relationship marketing”, *Journal of Marketing*, vol.58, n.º3, pp. 20-39.

NARVER, J. e SLATER, S. (1990): “The effect of a marketing orientation on business profitability”, *Journal of Marketing*, October, pp. 20-34.

NEWELL, F. (1997): “The rules of marketing”, *McGraw Hill*, New York, USA.

NEWING, R. (2000): “Treasures within the warehouse”, *Financial Times*, Special Issue, Understanding Customer Relationship Management, p.23.

NEZZE, M. (2002): “Fidelização de cliente bancário: O marketing de relacionamento como base na estratégia e lealdade”, Tese de mestrado, Universidade de Santa Catarina, Florianópolis.

NICKELS, W. e WOOD, M. (1999): “Marketing: relacionamentos, qualidade, valor”, LTC, Rio de Janeiro.

OLIVER, R. (1997): “Satisfaction: a behavioural perspective on the consumer”,



McGraw-Hill, New York, USA.

PAYNE, A. (1991): “Relationship Marketing: the six marketers framework”, Cranfield School of Management, *Draft Working Paper*.

PECK, H.; PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M.; CLARK, M. (1999): “Relationship Marketing: Strategy and implementation – Text and cases”, *Butterworth-Heinemann*, Oxford.

PEPPERS, D, AND ROGERS, M. (2000): Um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management”, CRM Séries Marketing 1 to 1, 1.^a edição, *Copyright*.

PEPPERS, D.; ROGERS, M.; DORF, B. (2002): “Is your company ready for one-to-one marketing?”, *Harvard Business Review*.

PINE II, J. (1993): “Mass customization”, *Harvard Business School Press*, Boston, USA.

PRACIANO, I. (2001): “Estratégias para fidelização de clientes: marketing de relacionamento – O povo um “case” de marketing”, Curso de especialização em gerência executiva de marketing, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza.

RAMOS, C. (2002): “O impacto das tecnologias de informação ao nível da gestão de relacionamentos”, Tese de mestrado, Universidade do Porto, Porto.

REICHELDT, F. (1996): “The loyalty effect: The hidden Force behind growth, profits, and lasting value”, *Harvard Business School Press*, Cambridge.

REIS, J. (2000a): “O marketing personalizado e as tecnologias de informação”, *Edições Centro Atlântico*.



REIS, E. (2000b); “A Análise de Clusters e as Aplicações às Ciências Empresariais: uma visão crítica da teoria dos grupos estratégicos” in *Métodos Quantitativos 1* ed. Elizabeth Reis e Manuel A Ferreira; Edições Sílabo; Lisboa.

RIBEIRO, A.; GRISI, C.; SALIBY, P. (1999): “Marketing de relacionamento como factor-chave de sucesso no mercado de seguros”, *Revista de Administração de empresas*, vol. 39, n.º 1, pp. 31-41, São Paulo.

RICH, M. (2000): “The direction of marketing relationships”, *Journal of business & industrial marketing*, vol.15, n.º23, pp.170-179.

RITA, P e ANTUNES, J (2005): “Os determinantes do marketing relacional na satisfação e fidelização de clientes”, *Revista Economia Global e Gestão*, Escola de Gestão ISCTE, n.º 2, pp. 111-134.

RODRIGUES, R. (2004): “Orientação para o mercado, orientação empreendedora e desempenho nas PME industriais portuguesas: exploração da relação entre marketing e empreendedorismo”, Universidade da Beira Interior, Covilhã.

ROSA, F. (2001): “Canais de atendimento electrónico e satisfação, retenção e rentabilidade de clientes em bancos”, Dissertação de pós-graduação, EAESP/FGV, São Paulo.

SEYBOLD, P. (2001): “Get inside the lives of your customers”, *Harvard Business Review*, vol. 79, n.º5, pp.80-89.

SIQUEIRA, A. (1992): “Marketing industrial: fundamentos para a acção business to business” *Editora Atlas*, São Paulo.

SILVA, C. (2003): “Websites customizados como ferramenta para a aplicação do marketing one-to-one no mercado corporativo (o caso da Dell Computer Corporation)”, Tese de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. (1993): “The service organization: human resources



management is crucial”, *Organizational Dynamics*, vol. 21, n.º 4, pp.39-52.

SHEPARD, D. (1999): “The new direct marketing”, *McGraw Hill*, New York, USA.

SHETH, J. e PARVATIYAR, A. (1995): “Relationship Marketing in consumer markets”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.23, n.º4, pp.255-271.

STONE, M. (1998): “Marketing de relacionamento”, *E.Littera Mundi*, 1998, São Paulo.

STONE, M, e WOODCOK, N. (1998): “Marketing de relacionamento”, *Editora Littera Mundi*, São Paulo.

VALENTE, T. (2002): “Marketing de relacionamento e CRM: Uma análise da gestão de clientes no sector financeiro”, Tese de doutoramento, Universidade de São Paulo, São Paulo.

VAVRA, T. (1995): “Aftermarketing”, *McGraw Hill*, New York, USA.

YUNES, S. (2005): “Modelo integrador de gestão de pessoas e marketing de relacionamento em organizações de serviço: o caso de uma instituição de ensino superior”, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Bibliografia complementar

ALTURAS, B. (2003): “Venda directa: determinantes da aceitação do consumidor”, Tese de doutoramento, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

BAKER, J. (2001): “Critical perspective on business and management”, vol. IV, *Routledge*, London and New York.



BERRY, L. (1995): “Relationship marketing of services: growing interests, emerging perspectives”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.23, n.º 4, pp. 236-245, Copyright.

CARVALHO, P. (2004): “O marketing relacional e o estudo do caso Chip 7”, Tese de mestrado, Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Porto.

FAVERO, L. (2003): “CRM – O caso do sector automecânico de Florianópolis”, Tese de mestrado, Florianópolis.

GOMES, A. (2006): “Atitudes de usuários frequentes em relação a programas de retenção de clientes”, Tese de mestrado, Faculdade de economia e finanças IBMEC, Rio de Janeiro.

LINDGREEN, A. and BEVERLAND M. (2004): ”Relationship use and market dynamism: a model of relationship evolution”, *Journal of Marketing Management*, vol. 20, pp. 825-858.

NUNES, G. (2005): “Abordagem do marketing de relacionamento no ensino superior: um estudo exploratório”, Tese de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PEELEN, Ed *et al.* (2006): “A study into the foundations of CRM success”, *NRG working paper*, n.º 06-09, NRG Working Paper Series, Netherlands.

PRILUCK, R. (2003): “Relationship marketing can mitigate product and service failures”, *Journal of Services Marketing*, vol.17, n.º1, pp. 37-52.

SEAMAN, S., Upton, N., Cooper M. (2005): “Customer relationship management: a comparative analysis of family and nonfamily business practices”, *Journal of Small Business Management*, vol. 43, pp. 242-256.



SIN. L. *et al.* (2002): “The effect of relationship marketing orientation on business performance in a service-oriented economy”, *Journal of Services Marketing*, vol. 16, n.º7, pp. 656-676.

TSENG, Yi (2007): “The impacts of relationship marketing tactics on relationship quality in service industry”, *The Business Review*, vol. 7, n.º2, pp. 310-314.

Sítios consultados:

www.umi.com [acedido em 21/09/2007]
www.monografias.com [acedido em 21/09/2007]
www.usp.br [acedido em 12/10/2007]
www.marketingpower.com [acedido em 12/10/2007]
www.abraic.org.br [acedido 21/01/2008]
www.worldbank.org [acedido 21/01/2008]
www.1to1.com [acedido 21/01/2008]
www.emarketeer.net [acedido em 28/01/2008]
www.nyenrade.nl [acedido em 23/02/2008]



ANEXOS

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO



Universidade da Beira Interior
Departamento de Gestão e Economia

QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

(a ser respondido por dirigentes que ocupem um lugar no topo da hierarquia ou na primeira linha da hierarquia da empresa)

O presente questionário insere-se no âmbito da dissertação de mestrado intitulada “Análise da eficácia das Ferramentas de Marketing Relacional entre Empresas de Serviços e Empresas de Bens de Consumo” e tem como principal objectivo compreender a forma como as empresas da região centro do país interagem com os seus clientes.

Quando preencher o questionário por favor tenha em conta que:

1. A maioria das questões foi concebida para que seja respondida através de uma escala de intensidade que representa a percepção/opinião que tem sobre o assunto em questão. Apresentam-se cinco pontos em que 1 representa a opinião menos concordante, 5 a mais concordante, e 3 uma posição neutra face à afirmação. Assinale a sua resposta com um X.
2. É importante que responda a todas as questões, caso contrário o questionário não poderá ser considerado válido para tratamento estatístico.
3. As respostas são completamente confidenciais.
4. Uma vez preenchido o questionário, peço-lhe que o envie utilizando o envelope em anexo.
5. Mais uma vez agradeço a preciosa colaboração que presta a esta investigação.

Ana Paula Ramos Pais
Telemóvel: 963441328
E-mail: paula-pais@hotmail.com



Sede da empresa: _____ (opcional)

Ano de fundação: _____

N.º de funcionários

Tipo de empresa: Empresa de Serviços
 Empresa de Produtos

1) Das opções a seguir apresentadas indique a(s) que melhor traduz(em) a sua atitude perante os seus clientes:

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Regularmente
Temos por hábito reunir com os nossos clientes para descobrir quais as suas necessidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Detectamos facilmente alterações nas preferências dos nossos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recolhemos informação sobre os nossos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fazemos inquéritos de satisfação aos nossos clientes de modo a avaliar a qualidade dos nossos serviços/produtos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reagimos às queixas e reclamações dos nossos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modificamos um serviço/produto quando o cliente necessita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As sugestões dos clientes são levadas a cabo pela empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2) A sua empresa possui uma base de dados dos clientes?
(Se responder não, passe para a pergunta 3)

- Sim
 Não

2.1) Se sim, quais os meios utilizados para recolher os dados dos clientes?

- Cupões
 Cartões de cliente
 Acesso codificado ao *site* da empresa
 Preenchimento de um formulário de registo *online*
 Demonstrações gratuitas
 Outro. Especifique _____



2.2) Qual a periodicidade com que actualiza os dados dos clientes?

- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Quando se justifica efectuar alterações
- Outro. Especifique _____

3) Qual/quais o(s) meio(s) de contacto que a sua empresa mais utiliza para se relacionar com os clientes?

- E-mail
- Telefone
- Fax
- Carta
- SMS
- Força de vendas
- Outro. Especifique _____

3.1) Para que fins contacta o cliente?

- Divulgação de serviços/produtos
- Informação relacionada com os interesses dos clientes
- Divulgação de eventos
- Felicitações (Natal, aniversário)
- Divulgação de promoções
- Outro. Especifique _____

4) A sua empresa solicita regularmente opinião aos clientes sobre:

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Regularmente
Desempenho dos serviços/produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preferências dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satisfação dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade dos serviços/produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conduta e desempenho dos funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outro. Especifique _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.1) Através de que ferramentas?

- Inquéritos de satisfação ao cliente
- Análise de clientes perdidos
- Sistema de reclamações e sugestões
- Cartões de opinião
- Outro. Especifique. _____



9) Com a implementação destas técnicas de relacionamento com o cliente, a empresa hoje tem capacidade de:

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Adquirir um conjunto amplo e detalhado de informações acerca dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identificar os clientes com tendência a abandonar a empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oferecer serviços/produtos personalizados, baseados nas preferências dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analisar a rentabilidade dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redefinir os serviços/produtos de acordo com o comportamento e preferências dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agrupar e segmentar os clientes de acordo com o perfil sócio-económico e interesses dos mesmos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interagir com os clientes de uma forma mais personalizada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estabelecimento de programas de recompensa para os clientes mais rentáveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10) Após a implementação das técnicas de relacionamento com o cliente, a empresa conseguiu:

- Aumentar a venda de serviços/produtos
- Aumentar o n.º de clientes
- Aumentar a satisfação dos clientes
- Reduzir os custos
- Aumentar a retenção de clientes
- Adequar a informação às preferências e necessidades dos clientes
- Maximizar a eficácia na resposta às necessidades dos clientes.
- Atrair novos clientes através de uma positiva comunicação “passa-palavra”
- Melhorar o reconhecimento da marca
- Não ocorreram mudanças no desempenho da empresa
- Outro. Especifique _____

11) Indique o grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Gerir uma carteira de clientes exige uma capacidade para criar e desenvolver relações diferenciadas consoante a natureza dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mais relevante que a quota de mercado é a rede de relações que cada empresa possui ou tem capacidade para criar e desenvolver.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nenhuma empresa conseguirá criar um vínculo eficaz e prolongado com os clientes se não encarar o relacionamento com os seus clientes como uma opção estratégica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actualmente faz mais sentido tentar aumentar a quota de mercado do cliente que o n.º de clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecer as necessidades dos clientes permite às empresas uma optimização dos custos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Criar uma relação de carácter duradouro e reciprocamente proveitosa com os clientes representa o futuro das empresas de sucesso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO



ANEXO 2 – CARTA DE APRESENTAÇÃO



Universidade da Beira Interior Departamento de Gestão e Economia

Dezembro de 2007

Exmo.(a) Sr.(a):

O meu nome é Ana Paula Ramos Pais, sou mestranda em Marketing na Universidade da Beira Interior e integro um projecto de investigação sobre a análise das ferramentas de marketing relacional entre as empresas de serviços e empresas de produtos da região centro do país.

Este projecto tem como principal objectivo compreender a forma como as empresas interagem com os seus clientes, de modo a produzir informação que apoie os dirigentes das empresas nos processos de tomada de decisão.

Para a concretização do projecto é fundamental a sua colaboração, uma vez que os dados necessários só por si podem ser fornecidos.

Deste modo solicito-lhe que preencha o questionário em anexo, agradecendo antecipadamente a sua participação e o tempo dispendido no preenchimento do mesmo.

Aguardando a vossa resposta, subscrevo-me com os meus melhores cumprimentos,

Atenciosamente

(Ana Paula Ramos Pais)

P.S. Solicito que devolva o questionário preenchido o mais brevemente possível, pois as suas respostas poderão contribuir para fazer a diferença.