

O Contributo do Marketing Relacional e da Formação Contínua  
na Fidelização de Clientes

Paulo Rodrigues Pinheiro de Sousa Moreira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Gestão

Orientadores:

Prof. Doutor Renato Lopes da Costa, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Prof. Doutor Rui Gonçalves, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School

Novembro 2019



## **Agradecimentos**

A realização desta dissertação foi possível graças à preciosa contribuição de diversas pessoas, às quais dirijo os meus sinceros agradecimentos.

Ao Professor Dr. Renato Lopes da Costa por ter aceitado o meu convite para ser meu orientador da tese final de mestrado, pela sua disponibilidade de acompanhamento e revisão ao longo de todo o projecto.

Ao Professor Dr. Rui Gonçalves por toda a ajuda, apoio e motivação na análise da estatística descritiva.

À Hoya, por se ter disponibilizado na entrega de toda a informação necessária ao longo do projecto e por fim, um especial agradecimento à Lúcia por toda a ajuda nesta etapa e à Mariana pela enorme compreensão, ânimo e apoio na concretização deste objectivo.

## **Resumo**

Actualmente as empresas vivem num contexto globalizado cada vez mais competitivo, o que as obriga a redefinir o seu posicionamento e as estratégias de marketing e vendas, para se manterem adaptadas ao mercado dinâmico e incerto que é característico dos dias de hoje. A busca de projectos inovadores e diferenciadores é assim imprescindível para reforçar as suas vantagens competitivas. Os clientes tornaram-se o bem mais precioso das organizações e para isso é necessário preservá-los, dando resposta às suas necessidades. O objectivo desta investigação é justamente analisar a importância que a transição do Marketing Tradicional para o Marketing Relacional tem no sector B-to-B, tendo como base a fidelização de clientes, suportada por eventos de formação contínua que permitem essa relação de longo prazo. Para tal, foi realizada uma pesquisa assente nesses conceitos, através do estudo de caso do evento de formação contínua Hoya Faculty, realizado pela subsidiária Ibérica da Hoya Corporation. Adoptou-se uma metodologia quantitativa, através da utilização de um questionário *online*, realizado aos clientes portugueses e espanhóis que participaram no evento em 2015/2016 e 2018/2019, no sentido de apurar a sua percepção face a esta prioridade estratégica. O estudo evidenciou uma visão dos clientes que vai ao encontro da mudança de paradigma do Marketing Transaccional para o Marketing Relacional, valorizando este último. Fornece ainda alguns contributos que poderão ser considerados na empresa pelas equipas de marketing e de vendas, permitindo ajustar estratégias às necessidades e expectativas dos clientes, tendo em vista a sua fidelização.

**Palavras-Chave:** Gestão, Marketing Relacional, Vendas, Venda Relacional, Fidelização, Marketing de Eventos

**Classificação JEL:** M310 – Marketing; M100 – Gestão de Empresa: Geral; L100 – Estrutura de Marketing, Estratégia Empresarial e Performance de Marketing; M530 – Economia Pessoal: Formação

## **Abstract**

Nowadays, companies live in a global context that is becoming more competitive every day. This situation, implies redefining their positioning and marketing/ sales strategies in order to keep up with this dynamic and uncertain market. The continuous search for innovative projects is now extremely necessary (almost mandatory) to reinforce their competitive advantages. The clients have become the most precious good in any company, that is why it is crucial to preserve and constantly answer/prevent their needs. The main goal of this investigation is to analyse the importance of the transition from traditional marketing to relationship marketing in the B-to-B market, focusing on customer loyalty, supported by continuous training events that will reinforce this long term relationship. To this end, a research based on this concepts was carried out trough the study of Hoya Faculty continuous education event, conducted by the Iberian subsidiary of Hoya Corporation. For this purpose, a quantitative methodology was adopted through the use of an online questionnaire, conducted to Spanish and Portuguese clients who participated in the 2015/2016 and 2018/2019 events, in order to investigate their perception about this strategic priority. This study showed that the clients agreed to change the vision of the paradigm of the transitional marketing to the relationship marketing. The study also gave some insights that can be used by the companies marketing and sales teams, helping them to adjust the strategies of customer needs and expectations, focusing on loyalty.

**Keywords:** Management, Relationship Marketing, Sales, Relationship Sales, Customer Loyalty, Event Marketing

**JEL Classification System:** M310 – Marketing; M100 – Business Administration :General; L100 – Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance; M530 – Personnel Economics:Training



## Índice

<b>Agradecimentos</b> .....	<b>i</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>ii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iii</b>
<b>Índice e Figuras</b> .....	<b>iv</b>
<b>Índice de Tabelas</b> .....	<b>v</b>
<b>Índice de Gráficos</b> .....	<b>vi</b>
<b>Capítulo I – Introdução</b> .....	<b>pág. 1</b>
1.1 – Enquadramento.....	pág. 1
1.2 – Problemática da Investigação .....	pág. 3
1.3 – Objectivos .....	pág. 5
1.4 – Estrutura.....	pág. 5
<b>Capítulo II – Revisão de Literatura</b> .....	<b>pág. 7</b>
2.1 – Marketing Relacional .....	pág. 7
2.1.1 – Relações B-to-B: Relacionamento e Emoções .....	pág. 11
2.2 – Formação e Marca .....	pág. 14
2.2.1 – Valor da Marca / <i>Brand Equity</i> .....	pág. 15
2.2.2 – Identidade da Marca / <i>Brand Identity</i> .....	pág. 16
2.2.3 – Recordação da Marca / <i>Brand Awareness</i> .....	pág. 17
2.3 – Marketing de Eventos / <i>Event Marketing</i> .....	pág. 18
2.4 – Marketing Experiencial e a Experiência do Cliente .....	pág. 20
2.5 – A Equipa de Força de Vendas .....	pág. 22
2.5.1 – Venda Relacional/Consultiva .....	pág. 23
2.5.2 – Venda Desafiadora .....	pág. 25
<b>Capítulo III – Abordagem Teórica</b> .....	<b>pág. 26</b>

<b>Capítulo IV – Metodologia</b> .....	<b>pág. 31</b>
4.1 – Modelo de Investigação .....	pág. 31
4.2 – Caracterização da Amostra .....	pág. 35
4.3 – Contexto do estudo: Empresa Hoya Corporation .....	pág. 39
4.4 – Sector de Actividade .....	pág. 41
4.5 – A Hoya e a Formação Contínua – Hoya Faculty .....	pág. 45
<b>Capítulo V – Apresentação e Discussão dos Resultados</b> .....	<b>pág. 46</b>
5.1 – Estatística Descritiva relativa às Variáveis Principais.....	pág. 46
5.1.1 – <i>Numa abordagem B-to-B, qual a relevância que os clientes dão à evolução do modelo de Marketing Transaccional para Marketing Relacional?</i> .....	pág. 47
5.1.2 – <i>Qual a importância da formação, como ferramenta de melhoria contínua?</i> .....	pág. 50
5.1.3 – <i>Qual o impacto da equipa de força de vendas, junto dos clientes, ao nível da confiança, fidelização e lealdade, ao adoptar um modelo de venda relacional?</i> .....	pág. 52
5.1.4 – <i>Será que o evento levado a cabo pela empresa contribui para a longevidade da parceria entre clientes-alvo e fornecedor?</i> .	pág. 54
<b>Capítulo VI – Conclusões</b> .....	<b>pág. 58</b>
6.1 – Considerações Finais .....	pág. 58
6.2 – Implicações para a Gestão Empresarial .....	pág. 61
6.3 – Limitações do Estudo e Sugestões para Investigações Futuras .....	pág. 62
<b>Bibliografia</b> .....	<b>pág. 65</b>

## **Anexos I**

## **Anexo II**

## **Índice de Figuras**

**Figura 1** – Volume de negócios Hoya Corporation .....pág. 39

**Figura 2** – Divisão de negócios Hoya Corporation .....pág. 40

**Figura 3** – Edifício Hoya Faculty .....pág. 45

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> – Principais diferenças entre Marketing Relacional e Marketing Transaccional..	pág.9
<b>Tabela 2</b> – Objectivos da fidelização de clientes.....	pág. 13
<b>Tabela 3</b> - Desenho do Modelo de investigação.....	pág. 34
<b>Tabela 4</b> – Relação entre a revisão de literatura, o objectivo e as questões de pesquisa....	pág. 35
<b>Tabela 5</b> – Estatística Descritiva das variáveis.....	pág. 46
<b>Tabela 6</b> – Estatística Descritiva Q1 e Q3.....	pág. 47
<b>Tabela 7</b> – Estatística Descritiva Q6.....	pág. 50
<b>Tabela 8</b> – Estatística Descritiva Q9, Q10 e Q11.....	pág. 52
<b>Tabela 9</b> – Estatística descritiva Q4, Q7, Q13 e Q14.....	pág. 55

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1</b> – Género .....	pág. 36
<b>Gráfico 2</b> – Idade dos inquiridos .....	pág. 37
<b>Gráfico 3</b> – Nacionalidade dos inquiridos .....	pág. 37
<b>Gráfico 4</b> – Profissão dos inquiridos .....	pág. 38
<b>Gráfico 5</b> – Mercado Produtos Óticos (Valores em milhões de €).....	pág. 44
<b>Gráfico 6</b> – Novo modelo de Marketing .....	pág. 48
<b>Gráfico 7</b> – Razões para Fidelização dos Clientes .....	pág. 49
<b>Gráfico 8</b> – Periodicidade do evento .....	pág. 51
<b>Gráfico 9</b> – Objectivos do Evento .....	pág. 56



## Capítulo I – Introdução

### 1.1 – Enquadramento

O presente trabalho realizado no âmbito do mestrado em Gestão, inscreve-se no âmbito das novas perspectivas de marketing e vendas que têm vindo a emergir como forma de fazer frente ao impacto de um mundo cada vez mais globalizado na vida das empresas que são actualmente confrontadas com mercados muito voláteis e incertos. Nestes novos contextos é necessário encontrar estratégias inovadoras que as tornem mais competitivas, mas, simultaneamente tenham o seu foco no cliente, ou seja apostem no Marketing Relacional que tem vindo a revelar as suas potencialidades no que se refere à fidelização dos clientes.

O conceito de Marketing Relacional surge por oposição ao conceito de Marketing Transaccional, dado que aposta na construção de relações de parceria, que assenta e valorizam a confiança entre as organizações e os clientes, o antigo conceito de marketing deve ser substituído, por não garantir a abordagem que é necessária no novo meio envolvente, cada vez mais competitivo (Gummesson, 1987).

Procura-se assim que essas relações sejam estáveis e prolongadas no tempo. A gestão do relacionamento com o cliente é justamente o elemento fundamental para as organizações porque tem como objectivo construir e manter relacionamentos lucrativos com o cliente, baseados na sua satisfação. Como tal, a investigação nesta área visa aprofundar o conhecimento sobre os clientes tendo em vista desenvolver estratégias de marketing que vão ao encontro das suas necessidades. É aí que reside o acréscimo de valor e a diferenciação ou personalização da oferta, por exemplo através da assistência pós-venda, novas formas de distribuição, comunicação mais efectiva e individualizada, entre outras.

Assim, o interesse da realização deste estudo passa, naturalmente, pela minha actividade profissional, desenvolvida no âmbito da Hoya Corporation, dentro do departamento comercial, como *Area Sales Manager* desde Abril de 2018. Onde, diariamente, a minha experiência de trabalho efectivo com os clientes, me coloca perante situações em que a perspectiva do Marketing Relacional se afigura como uma abordagem teórica, relevante

e profícua, que me tem possibilitado aprofundar e melhorar na prática a minha estratégia de relação com os parceiros de negócio e estar atento às suas necessidades, expectativas e preocupações.

No mercado Business to Business (B-to-B), com o domínio cada vez maior do cliente, na transformação e destino das empresas, a lealdade dos clientes revela-se imprescindível para a rentabilidade do negócio. Sabendo os clientes que têm uma grande influência e poder, a sua fidelização tornou-se num dos principais focos das empresas. Desta forma, é neste contexto que surge a formação contínua como ferramenta que auxilia esse posicionamento, utilizando a partilha de conhecimento e de poder e sendo utilizada pelas empresas para gerar maior confiança por parte dos clientes, acrescentando-lhes valor e mantendo-os vinculados à parceria existente.

Portanto, no âmbito desta actividade, como forma de aprofundar o meu desenvolvimento profissional, entendeu-se que faria todo o sentido desenvolver este trabalho focando-o no âmbito da empresa que integro. Por isso, o projecto centrou-se no estudo de caso do evento de formação contínua Hoya Faculty, realizado pela subsidiária Ibérica da Hoya Corporation, considerando que embora se trate de um estudo muito circunscrito poderá fornecer à empresa alguns indicadores relevantes para o aperfeiçoamento das suas técnicas de marketing e de vendas.

Este evento, emblemático na empresa, assume uma relevância assinalável, ilustra o posicionamento estratégico de uma marca, utilizando o evento de formação para se destacar da sua concorrência, apresentando algo de novo ao mercado que é valorizado pelos seus clientes, compradores de lentes oftálmicas.

A presente investigação procura, deste modo, contribuir para o desenvolvimento do conhecimento científico na área do Marketing Relacional, designadamente analisar a importância dos eventos de formação contínua na passagem do Marketing Tradicional para o Marketing Relacional que tem como base a fidelização e a parceria a longo prazo entre empresa e cliente.

É pois neste contexto que se desenvolve este estudo, tendo em vista contribuir para a abordagem científica desta área do conhecimento, em estreita relação com o trabalho

desenvolvido no âmbito da empresa que integro, a Hoya Corporation. Com efeito, a posição estratégica da empresa em causa tem vindo a assentar, precisamente, na capacidade para criar ou desenvolver uma rede de relações com os clientes, constituída por um vasto conjunto de relacionamentos alicerçados numa base de confiança, ou seja apostando no novo paradigma do Marketing Relacional.

Como já se teve oportunidade de referir esta opção relacionou-se com a minha actividade profissional, tendo entendido que realizar esta pesquisa poderia ser um contributo relevante para a minha própria formação, no plano do meu desenvolvimento profissional, dado que, na linha estratégica da empresa, procuro actuar no terreno de acordo com os princípios do Marketing Relacional. Por outro lado poderá constituir um pequeno contributo para a própria empresa, uma vez que os dados foram recolhidos junto dos seus clientes. Creio ainda que a minha própria experiência profissional que se inscreve nesta área de relação e proximidade com os clientes, poderá contribuir para completar e interpretar com fundamentação na prática, as perspectivas teóricas sobre o marketing relacional que sustentam este trabalho

## **1.2 – Problemática da Investigação**

O marketing relacional emergiu e desenvolveu-se a partir de um conjunto de reflexões realizadas a partir de diferentes extensões do marketing e como resultado da convergência de várias linhas de investigação. Entre estas destacam-se as contribuições oriundas do estudo dos serviços e também as realizadas na perspectiva do marketing industrial, centradas nas relações interorganizacionais (Antunes *et al.*, 2008). Mais tarde, estas reflexões através da experiência prática e do senso comum, deram lugar à teoria geral do marketing relacional.

Com efeito, constata-se que o interesse por esta área de investigação tem vindo a assumir crescente importância, como referem, Antunes *et al.*, (2008). Assinale-se a este propósito a organização pela American Marketing Association (AMA) de conferências especiais sobre marketing relacional, em 1994 e 1997. Também as Conferências da EMAC (*European Marketing Academy*) passaram a incluir uma área de marketing relacional, caso da conferência realizada na Universidade de Reykjavik, em 2007, onde

o elevado número de intervenções no âmbito desta área de investigação lhe conferiu particular destaque, consolidando claramente a sua importância.

Segundo Marques, (2012) nos dias de hoje o mais difícil de adquirir já não é o capital fixo ou os recursos tecnológicos, produtos, colaboradores, mas sim, a lealdade dos clientes. O contacto que um consumidor tem com determinado serviço ou produto constitui a sua experiência pessoal do mesmo. Embora o cliente seja um intermediário, também este tem a sua experiência de compra, uma relação de convivência comercial com o seu parceiro.

Corre-se o risco de indiferenciação entre os concorrentes quando temos clientes focados apenas na procura de melhores preços. Enquanto parceiro de negócio e defensor de margens “interessantes” para ambas as partes, cabe ao fornecedor evitar que o mercado siga vinculadamente esse caminho. Esta postura de procura de vantagens competitivas para ambas as partes, é fundamental para qualquer relacionamento entre empresa e cliente.

O novo modelo de marketing, que é estudado neste projecto tem também como foco as novas abordagens de venda, passando a ver o cliente como principal pilar e a dar maior relevância à duração da sua parceria a longo prazo. A equipa de Força de Vendas desempenha neste espaço um papel fundamental, trabalhando directamente com o cliente-alvo em representação da empresa, sendo o recurso que maior impacto tem na elaboração da imagem que o cliente detém de determinada organização.

A formação contínua, por sua vez, nomeadamente numa abordagem Business to Business (B-to-B) fundamental para conseguir garantir que os clientes reconhecem a empresa como um parceiro de confiança, que se preocupa com o bem-estar do seu próprio negócio, permitindo que estes estejam a par das últimas inovações, tanto a nível de serviços como produtos. Os eventos de formação contínua servem deste modo para permitir a melhoria de confiança e fidelização à organização, bem como deixar bem vincado qual o seu posicionamento no sector.

Desta forma, para combater a falta de estudos nesta área é necessário penetrar neste mercado, trazendo para o campo académico um volume considerável de informação que contribua de forma concreta para o desenvolvimento deste campo de pesquisa.

### **1.3 – Objectivos**

São vários os autores que referem que o Marketing Relacional e os eventos de formação e fidelização, devem estar interligados, servindo como ferramenta e estratégia que deve ser levada a cabo pelas empresas para desta forma atingir a lealdade dos seus parceiros de negócio e maximizando a sua vantagem competitiva (Gummesson 1987; Reynolds & Beatty, 1999; Peng e Wang 2006; Antunes *et al.*, 2008; Marques, 2012; Cruceru e Moise, 2014; Chakiso, 2015; Pereira e Ramos, 2018).

A presente investigação procura, deste modo, contribuir para o desenvolvimento do conhecimento científico na área do Marketing Relacional através dos seguintes objectivos:

- 1) Contribuir para o desenvolvimento da literatura na área do marketing relacional e da formação contínua;
- 2) Apresentar um estudo que permita conhecer a forma como as empresas podem recorrer à implementação de estratégias relacionais, direccionadas para o cliente, interligando o departamento de marketing e de vendas, criando programas de fidelização específicos de acordo com as necessidades do seu público-alvo;
- 3) Reconhecer os principais benefícios que os eventos de formação contínua possam ter na manutenção dos clientes a longo prazo, confrontando as suas vantagens com a revisão de literatura, neste caso será analisado o evento Hoya Faculty.

### **1.4 – Estrutura**

O trabalho que agora se apresenta, estrutura-se em seis capítulos, como a seguir se explicita. O primeiro capítulo procura clarificar a problemática de investigação, apresentando os seus principais tópicos identificados com base na revisão de literatura efectuada sobre o tema, considerando diversos autores.

No capítulo dois, será desenvolvida a revisão de literatura propriamente dita, procurando fornecer uma análise compreensiva sobre as perspectivas de diferentes autores relacionadas com os temas em questão. O foco será no Marketing Relacional, nas Relações B-to-B, na Formação, no conceito de Marca e finalmente nos vários formatos de Venda Relacional. Consequentemente, no capítulo três serão apresentadas as questões de pesquisa indicando a relação das mesmas e dos seus objectivos com as perspectivas dos autores considerados na revisão de literatura.

De seguida, a Metodologia será desenvolvida no capítulo quatro, através da identificação dos métodos de pesquisa que se consideraram apropriados a fim de ser possível compreender o impacto e contributo do Marketing Relacional e da Formação Contínua, na fidelização e lealdade dos clientes. Como será explicado mais à frente, optou-se por uma abordagem quantitativa, tendo por base a aplicação de um questionário aos clientes presentes num evento de formação contínua da Hoya Faculty, que constituíram a amostra deste estudo.

O capítulo quinto apresentará a análise dos dados recolhidos, bem como procurará estabelecer relação entre estes e a *framework* que serviu de base a esta investigação. Por fim, serão descritas as conclusões e implicações gerais, esclarecidas as limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas propostas no capítulo sexto.

## Capítulo II – Revisão de Literatura

### 2.1 – Marketing Relacional

As cada vez mais aceleradas alterações no meio envolvente têm alterado e influenciado o pensamento estratégico do marketing. O Marketing Mix e os 4 p's têm vindo a dar lugar ao que chamamos hoje em dia de Marketing Relacional. Este progresso diz respeito a uma relação mais individualizada e especializada com cada cliente, permitindo oferecer um produto/serviço mais customizado, feito à medida do mesmo (Antunes *et al.*, 2008).

A ideia do marketing relacional e a sua filosofia, assenta na afirmação que as relações duradouras com os clientes produzem efeitos positivos na confiança e fidelização dos mesmos (Reynolds e Beatty, 1999). Por outro lado, Peng e Wang (2006) estão convictos que tem custos mais acrescidos captar/angariar um novo cliente do que manter um cliente da carteira actual, dado que, com o passar do tempo, este tenderá a aumentar a repetição de compra.

A concepção do marketing sofreu várias alterações desde a sua primeira definição, proposta pela American Marketing Association (AMA), em 1985. Nesta altura, considerava-se o cliente/consumidor como centro de todas as atenções, em que a satisfação das suas necessidades era a forma mais correcta para se atingir o sucesso. Privilegiava-se a orientação para o produto e para a transacção, em detrimento do cliente e da relação estabelecida com ele. (Antunes *et al.*, 2008).

A AMA, colocou o seu foco no modelo transaccional dos 4 P's (*product, price, place, promotion*) ou marketing-mix, num contexto estritamente funcional (Boss, 1997).

Segundo Constatinides (2006) foram identificadas diversas fraquezas atribuídas aos 4 P's, como é o caso dos factores humanos ignorados, falta de interactividade, postura ofensiva, falta orientação interna e fraca personalização. O marketing relacional, característico dos anos 1990, acaba por aparecer em oposição ao marketing transaccional, modelo típico de anos anteriores. Para Gummesson (1987), o antigo conceito de marketing deve ser substituído, por não garantir a abordagem que é necessária no novo meio envolvente, cada vez mais competitivo.

Segundo o mesmo autor, é necessário um novo conceito, uma nova filosofia, cujos pilares devem estar assentes em três pontos. A relação, em que o marketing deve estar orientado para a criação, manutenção e desenvolvimento de relações com os clientes; a interactividade das partes, em que as relações entre força de vendas e clientes, para a criação e entrega de valor exigem um forte e activo processo de comunicação entre ambos e por último, a orientação para os processos de longo prazo, para criar, manter e desenvolver as relações é necessário um longo espaço temporal.

No seguimento de toda a evolução e alterações verificadas na sociedade e no pensamento de marketing, ao longo dos últimos anos, a AMA apresenta uma nova definição de marketing. Explicando este, como o conjunto de actividades e estabelecimento de processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, sócios e sociedade em geral (AMA, 2008).

Segundo Berry (1983) considera-se que o marketing relacional consiste em atrair, manter e melhorar as relações com os clientes. Para o mesmo autor, as captações de novos clientes, como actividade tradicional do marketing é apenas uma ferramenta do Marketing Relacional, pois também se adicionam todas as actividades direccionadas a intensificar e consolidar o relacionamento com a outra parte, ao longo do tempo.

A tabela 1, procura sintetizar as principais diferenças entre Marketing Transaccional e o Marketing Relacional.

**Tabela 1** – Principais diferenças entre Marketing Relacional e Marketing Transaccional

QUADRO 1 . Principais diferenças entre o Marketing Relacional e o Marketing Transaccional		
	Transaccional	Relacional (interacção)
Objecto	Transacção	Relação
Partes envolvidas	Empresa e compradores	Compradores e vendedores individuais
Intensidade do contacto	Pequena	Grande
Horizonte temporal	Geralmente curto prazo	Geralmente longo prazo
Duração	Discreta	Contínua
Comunicação	Impessoal	Pessoal
Mecanismo de feedback	Investigação pontual	Diálogo contínuo
Tónica no processo de decisão	Acções 'antes da compra'	Acções 'pós-compra'
Grau de mútua dependência	Geralmente baixa	Geralmente elevada
Dimensão qualidade dominante	Qualidade do output	Qualidade da interacção
Papel do marketing interno	Importância limitada	Estrategicamente importante
Equilíbrio de poder	Compradores passivos	Compradores e vendedores activos
Tipo de contacto	Impessoal	Interpessoal
Investimento de gestão	Activos de marketing internos	Activos de mercado externos
Nível de gestão	Função Marketing	Gestores de vários níveis e funções

**Fonte:** Sarmento *et al.*,(2009)

O marketing relacional apresenta-se como um novo paradigma, focando-se no desenvolvimento de relações estáveis e duradouras com os seus clientes, contrariamente à abordagem tradicional direccionada para promover transacções. O modelo de negócio passa a colocar o seu foco principal no cliente e, apoiado no desenvolvimento tecnológico, na gestão de informação e no serviço pós-venda ao cliente. Esta orientação acarreta um entendimento estratégico da organização baseado nos recursos humanos, tecnológicos, conhecimento, tempo e nas capacidades que permitem chegar a uma vantagem competitiva difícil de imitar por parte da concorrência (Antunes *et al.*, 2008).

Como refere Marques (2012) os clientes estão a controlar o destino das empresas e consequentemente, a transformar as indústrias, sendo cada vez mais importante a lealdade dos clientes, tanto para executivos como para investidores. O valor de uma carteira de clientes está a transformar-se no activo mais precioso. Nos dias de hoje o mais difícil de adquirir já não é o capital fixo ou os recursos tecnológicos, produtos, colaboradores, mas sim, a lealdade dos clientes.

Nesta vertente do marketing os programas/eventos de fidelização ou *loyalty programs* são extremamente importantes. Têm como principal objectivo o crescimento e fortalecimento da relação. Normalmente incluem variadas iniciativas de marketing,

cartões de pontos, prémios, eventos e outros métodos que influenciam positivamente as atitudes e comportamentos dos clientes em relação à empresa (Beck *et al.*, 2015).

Também de acordo com Chakiso (2015) o Marketing Relacional é fundamental para garantir a lealdade por parte do cliente. Todos os negócios pretendem ser lucrativos e para isso, conseguir preservar os clientes, através do desenvolvimento de boas relações é crucial para estabelecer e manter essa vantagem competitiva no mercado.

Debruçar os esforços na manutenção dos clientes de carteira e maior volume de compra de cada um deles ao longo do tempo, deverá ser a principal preocupação das empresas nos dias de hoje. Clientes fidelizados diminuem os custos de abastecimento da empresa. Como refere Marques (2012) *“há estudos que comprovam que é 5 a 10 vezes mais caro conseguir um cliente novo do que reter um cliente já existente.”* (Marques, 2012: 24).

### **2.1.1 – Relações B-to-B: Relacionamento e Emoções**

Andersen e Kumar (2006) afirmam que as emoções, apesar de serem variáveis individuais, afectam potencialmente o comportamento dos parceiros de negócio, tanto ao nível individual como também da organização. Vidal (2014) demonstra que uma específica emoção (raiva) numa relação em contexto B-to-B influencia o comportamento do cliente.

Numa perspectiva mais rígida, Bagozzi (2006) afirma que os resultados das relações Business to Business são assinalados por respostas humanas ricas, que as teorias económicas têm tido pouca facilidade em compreender, revelando quatro emoções positivas nas relações vendedor-cliente: ligação, orgulho, desejo emocional e empatia e evidenciando seis emoções negativas como processos-chaves nas relações: vergonha, culpa, inveja, embaraço, ciúme e ansiedade social. O autor refere ainda que factores culturais na forma de melhoria do relacionamento, moderam a expressão de emoções positivas ou negativas e o seu efeito no decorrer das relações com clientes.

Estes estudos embora não no contexto de satisfação, ilustram a importância das emoções na percepção do comportamento, por parte de clientes/compradores. Não apenas o conhecimento entre ambas as partes, mas sim, o afecto existente, é um tópico de estudo bastante relevante no marketing e relações B-to-B, devendo ser considerado para compreender melhor a evolução de determinadas relações, conseguindo assim, associar os actos de negociação a interacções sociais (Siadou-Martin *et al.*, 2017).

O ciclo das relações negociais é normalmente visto com um processo discreto, que cumpre os seguintes passos: início, desenvolvimento, gestão e término. Sendo as interacções pessoais diferentes em cada passo do processo. Em cada fase estão presentes vários indivíduos e cada um representa um determinado papel no acto negocial (Andersen e Kumar, 2006).

Sendo assim, o impacto das emoções na evolução das relações deve ser tido em conta, analisando não apenas o nível individual, mas também o intergrupais e o nível da gestão de topo. No nível individual é importante diferenciar entre os envolvidos directamente no processo e os que estão apenas indirectamente relacionados. Da mesma forma, no

ponto de vista do nível grupal, deve ser feita a distinção entre grupos de indivíduos directamente relacionados com o início, desenvolvimento, gestão, término e possível restabelecimento de parceria entre vendedor-comprador, com aqueles que estão fora deste processo (Andersen e Kumar, 2006).

Para uma evolução bem-sucedida da relação vendedor-cliente, é necessário o incremento do compromisso e adaptação mútua, envolvendo e aumentando o número de indivíduos e departamentos em ambos os lados da relação vendedor-cliente. Deste modo, os grupos indirectamente envolvidos no processo poderão passar a fazer parte do mesmo, de uma forma directa, a partir do momento em que começa a relação (Andersen e Kumar, 2006).

Uma organização que pretende trabalhar a retenção dos seus clientes tem de preocupar-se em oferecer ao seu cliente uma proposta de valor elevado, isto é, a satisfação do cliente gera fidelização (Lanning, 2006). Esta proposta de valor, engloba todo o conjunto de benefícios que certo produto ou serviço podem proporcionar ao cliente (Kotler e Keller, 2006). As empresas que actuam no mercado B-to-B têm vindo a reconhecer as relações com clientes como activos muito importantes. Sendo assim, acabam por intensificar as estratégias relacionais, adoptando as práticas de Marketing Relacional.

Posto isto, segundo Marques (2012) os clientes começaram a perceber que não podem ter falhas e quebras da qualidade nos seus produtos, normalmente resultantes de defeitos ou atrasos nas entregas. Sendo assim, desistiram da constante procura e selecção de fornecedores e começaram a dedicar mais atenção à gestão constante dos relacionamentos com os fornecedores existentes. Esta mudança do modelo de relacionamento B-to-B implica a rejeição de comportamentos oportunistas e o estabelecimento de relações duradouras com os fornecedores, a selecção dos fornecedores que oferecem menos risco operativo e o início de integração da sua cadeia de valor com a dos fornecedores.

A tabela 2 sintetiza o conjunto de objectivos a considerar na fidelização de clientes.

**Tabela 2** – Objectivos da fidelização de clientes

Objectivos da fidelização de clientes:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reduzir a rotação de clientes</li><li>• Assegurar a permanência e crescimento dos negócios</li><li>• Reduzir a incerteza</li><li>• Diminuir as reclamações</li><li>• Reduzir os custos de aquisição</li><li>• Reduzir os custos de recrutamento</li><li>• Reduzir os custos de gestão de clientes</li></ul>

**Fonte:** Elaboração do autor

## 2.2 – Formação e Marca

À luz das restrições de mercado agora presentes no ambiente de negócios dos dias de hoje, não é surpreendente ver o desenvolvimento da melhoria e da formação contínua, para apoiar estas dinâmicas em mudança (Lassk *et al.*, 2012). A formação pode ser entendida como o processo que engloba as actividades sistemáticas e planeadas, desenhadas com o intuito de promover a aquisição de conhecimento, de capacidades e atitudes.

O principal objectivo da formação é o desenvolvimento de competências e mudanças comportamentais no sentido de apoiar e melhorar o desempenho no trabalho. Designa-se de formação eficaz aquela em que os formandos são providenciados com oportunidades para aprender um conjunto de dados, conhecimento, capacidades e atitudes (i.e., *KSA-Knowledge, Skills, Attitudes*) através de instruções, demonstrações, práticas, feedback e diagnóstico atempado sobre a performance do colaborador (Salas *et al.*, 2012).

As empresas são assim confrontadas actualmente com novos desafios de eficácia, adaptação e inovação, em que a gestão das competências e do conhecimento está no centro das suas preocupações, devendo do mesmo modo a formação assumir um cariz de continuidade (Pereira e Ramos, 2018).

Educação e formação são consideradas como o início da maturidade, profundidade de pensamento, análise e ferramentas estratégicas de mudança e desenvolvimento social na sociedade. A experiência global é um exemplo de que a formação é um dos principais factores na mudança de comportamento, melhoria e aperfeiçoamento de determinadas técnicas, visão e atitudes nos recursos humanos e desenvolvimento das organizações (Behola, 2011).

No sentido do que se tem vindo a dizer é de sublinhar que na era de mudança que caracteriza os dias de hoje, as empresas são capazes de sobreviver desde que tenham colaboradores bem instruídos, capazes de promover e dinamizar as suas capacidades, bem como evoluir para novos padrões e apreciar o pensamento individual e de grupo (Ghasemi *et al.*, 2017).

A marca, segundo Kotler (2003) é entendida como um nome ou sinal, símbolo ou *design*, com o intuito de identificar os serviços ou produtos de um ou mais vendedor, para conseguir diferenciá-los de outros concorrentes. Para melhor interpretação das marcas, estas devem ser diferenciadas com níveis de significado: atributos, benefícios, valores, cultura, utilização e personalidade (Kotler, 1996).

As marcas permitem que o consumidor crie mentalmente uma ligação entre nomes, imagens e cognições, atribuindo desta forma um determinado significado a uma marca específica (Wilson *et al.*, 2014). Para além de um logotipo, a marca compromete-se a entregar os seus benefícios funcionais, emocionais, auto expressivos e sociais, sendo muito mais do que apenas um logotipo (Aaker, 2014).

### **2.2.1 – Valor da Marca / *Brand Equity***

O primeiro a definir *brand equity* foi Farquhar (1989), como sendo o valor acrescentado que a marca oferece ao cliente. Segundo Keller (1998), a *brand equity* está relacionada com o facto de que o marketing de um serviço ou bem pode originar diversos resultados, tendo em consideração o nome ou outro elemento que identifique determinada marca, quando comparados com os resultados obtidos quando esses serviços ou bens não tiram proveito da associação a essa marca.

Os recursos que se consideram estar associados à *brand equity* são: notoriedade do nome da marca, a qualidade percebida, lealdade à marca e as associações à mesma (Aaker, 1996). De acordo com Keller (2001), um dos grandes benefícios da *brand equity* é contribuir para a criação de lealdade, menor vulnerabilidade aos planos de marketing da concorrência, aumento da eficiência da comunicação, possibilidades de marca mais alargadas, entre outros.

Posto isto, uma marca sem consumidores fiéis apresenta maior fragilidade, sendo todas estas ideias imprescindíveis na construção de marcas fortes e relevantes. Para Kapferer (1998) o valor da marca é a reflexão do consumidor e a imagem mental da proposta de valor. A imagem de marca é um elemento tático que impulsiona resultados de curto prazo e é também um elemento estratégico sendo que pode ser a base da vantagem competitiva de uma empresa (Aaker *et al.*, 2014). Assim, de forma a criar *brand equity*

na mente dos consumidores, torna-se primordial a execução de um *branding* adequado que compreende a visão integrada de todas essas acções.

### **2.2.2 – Identidade da Marca / *Brand Identity***

O conceito da identidade da marca surgiu pela primeira vez por Kapferer (1992), e posteriormente, foi obtendo grande relevância na literatura de gestão de marcas. A identidade da marca consiste num processo psicológico que ocorre na mente dos consumidores a partir do momento que reconhecem a marca.

Assim, Kapferer (1992) desenvolveu o modelo do Prisma da Identidade da Marca, no qual identificou as diferenças entre uma determinada marca e as suas concorrentes directas, tendo por base 6 principais factores: Físico, Personalidade, Cultura, Relação, Reflexão e Imagem. Veja-se em pormenor quais os factores que caracterizam a identidade da marca. O factor físico, e de acordo com a teoria de Kapferer (1992), tem em consideração um conjunto de características físicas que os consumidores associam a essa marca quando ouvem o seu nome.

A personalidade da marca é um factor relevante na definição da sua identidade, visto que esta corresponde ao carácter da mesma e é obtida através da comunicação da própria com os respectivos clientes. No que diz respeito ao factor da cultura o sistema de valores e princípios pelos quais a marca se rege, aquando da apresentação e comunicação dos seus bens ou serviços, corresponde à ligação directa que existe entre a marca e a empresa.

Relativamente ao factor da relação as marcas muitas vezes podem simbolizar uma determinada ligação entre as pessoas, sendo que se considera que este é um factor importante na identidade da marca. A reflexão é um dos outros factores em que o estereótipo do consumidor de cada marca é também um aspecto a ter em conta, por ser caracterizador da sua identidade. De acordo com a sua perspectiva, a realização de campanhas com o actual público-alvo da mesma, já não é um critério indispensável, mas sim a utilização de grupos de indivíduos que chamem a atenção do público-alvo pretendido.

Por fim, a imagem que a marca transmite para os seus clientes e para o público em geral é também um elemento muito importante na caracterização da identidade da marca, pois os consumidores gostam de usar marcas que lhes possam atribuir um determinado tipo de estatuto.

### **2.2.3 – Recordação da Marca / *Brand Awareness***

Keller (2001) afirma que a recordação da marca se refere à habilidade do consumidor se lembrar e reconhecer a marca. Recordação da marca é mais do que apenas os consumidores saberem o nome da marca. O mesmo autor, define a recordação como a capacidade dos consumidores para reconhecer a marca em diferentes situações mas sempre vinculadas ao seu nome, logotipo ou a outras associações que se encontrem na memória de cada um.

Também Aaker (1991), refere que a notoriedade da marca é o conceito que traduz a capacidade do consumidor identificar a marca, sob diferentes condições, como sendo pertencente a uma dada categoria de produto. A recordação também envolve uma ligação à marca através do nome da marca, logótipo, símbolo, etc. Em particular, a construção da recordação da marca também significa ter a certeza que os consumidores sabem que marca é que irá satisfazer as suas necessidades (Keller, 2001).

Desta forma, os objectivos de marketing são alcançados da maneira mais eficiente quanto já existe algum tipo de *brand awareness* na mente dos consumidores (Evans, 1993). Por outro lado, também se sabe que é mais difícil para os consumidores terem recordações das informações de um produto que aparecem em campanhas de uma nova marca, mais ainda quando se situam em categorias de mercado com elevada pressão publicitária (Kent e Allen, 1994).

É por essa razão que, nos dias de hoje, os consumidores escolhem muitas vezes as suas marcas preferidas por estas aparecerem instintivamente no seu subconsciente, o que leva a que seja necessário para o negócio criar “amor pelas suas marcas” para que estas sejam competitivas no mercado e ganhem a tal relevância na mente desses consumidores (Malik *et al.*, 2013).

### 2.3 – Marketing de Eventos / *Event Marketing*

O Marketing de Eventos como estratégia de comunicação ao serviço do Marketing Experiencial nasceu na Alemanha, no final dos anos 80, como consequência das diversas mudanças tanto na área do marketing, como no comportamento do consumidor. Os objectivos delineados tinham como base conseguir prender a mentalidade do consumidor, incentivando a experiência activa dos valores da marca, ao nível comportamental, possibilitando aos consumidores maior envolvimento com a marca, fazendo parte de uma hiper-realidade (Whelan e Wohlfeil, 2006).

As grandes empresas estão constantemente preocupadas com a evolução das suas técnicas de gestão com o intuito de se destacarem no seu mercado alvo, cada vez mais competitivo. Os conhecedores de Marketing e Gestão, sentem a necessidade de desenvolver melhor o seu produto e implementar estratégias focadas na satisfação do consumidor. Com concorrentes cada vez mais fortes, a equipa de força de vendas juntamente com o marketing de eventos, devem ser suportados por estratégias e táticas vanguardistas de marketing, capazes de determinar a vantagem competitiva da organização. Apesar dos resultados mais visíveis serem através do contacto directo e constante dos vendedores, é importante que sejam criados momentos especiais através de eventos de marketing (Cruceiro e Moise, 2014).

Devido à particularidade das actividades levadas a cabo pela equipa de força de vendas, manter o contacto directo com os clientes e passar uma boa mensagem de comunicação/marketing adaptada a cada um deles, permanece um dos principais pontos-chave da comunicação (Spiro e Weitz, 1990). Com a massificação dos canais de marketing e um consumidor cada vez mais selectivo, obrigou as empresas a melhorarem a sua capacidade de produzir e/ou comercializar produtos vanguardistas e de os apresentar aos consumidores de uma forma mais intensa e original. Assim, o conceito de marketing abriu espaço para a introdução de novos termos como *Experience Marketing*, *Event Marketing* e *Viral Marketing* (Sondhi, 2010).

Uma das características do Marketing de Eventos é a sua total orientação para a vertente experiencial, sendo a experiência dos participantes essencial na gestão do evento. Através do Marketing de Eventos os participantes são estimulados a participar na

experiência e a interagir activamente com a marca (Whelan e Wohlfeil, 2006). É também visto como uma tática eficaz no combate à concorrência e uma ferramenta de extrema importância na concepção de um ambiente limitado e intimista, ideal para assediá-los mercados-alvo pretendidos (Masterman, 2007).

Segundo Cruceiro e Moise (2014), a implementação de um modelo eficaz de comunicação deve estar assente em duas forças de comunicação, a equipa de força de vendas e o marketing de eventos, tendo como objectivos estabelecer um canal directo de comunicação com a audiência *target*, atrair potenciais clientes através do conhecimento dos novos produtos, etc. Neste caso, com o objectivo de alcançar uma posição competitiva, as técnicas seleccionadas para esta comunicação, passam pela organização de um evento, onde a equipa de força de vendas deve estar presente.

Segundo o autor, o plano de acção desenvolvido para este tipo de eventos inclui os seguintes passos: preparação do evento, identificação do problema, análise situacional, criação de objectivos, estabelecimento de estratégias de comunicação e marketing, apresentação e demonstração feita pela equipa de força de vendas, avaliação do *feedback* dos clientes.

A preparação do evento, em que deve ser escolhido o tema do mesmo, deve ter em consideração o perfil do cliente, as acções de marketing desenvolvidas por parte da concorrência, a natureza dos produtos promovidos, a envolvência da empresa em acções e projectos de responsabilidade social. É necessário identificar o problema respeitante aos clientes *target* seleccionados para o evento. O reconhecimento deste problema concreto determinará a abordagem a ser desenvolvida, nomeadamente a escolha de acções específicas para a criação do evento.

A análise situacional corresponde à identificação da causa do problema que está directamente ligado à tipologia dos clientes alvo (idade, sexo, receitas, comportamento de compra e consumo, comportamento em relação a certos produtos, crenças). Há necessidade de criar objectivos, tendo em conta a informação e a preocupação com a existência de um problema, relacionado com aspectos, como por exemplo, o estilo de vida e saúde da audiência *target*; estabelecimento de estratégias de comunicação e marketing. Deve-se considerar a escolha de uma única mensagem de marketing

desenvolvida segundo elementos racionais e emocionais que têm um forte impacto no grupo de clientes seleccionado para o evento.

Outro passo é a apresentação e demonstração feita pela equipa de força de vendas. Os vendedores devem ser auxiliados pelo departamento de marketing, com *flyers* e amostras entregues aos participantes durante o evento. O final do evento deve ser aproveitado para troca de contactos entre a força de vendas e os clientes, bem como para o possível fecho de negócio de determinados produtos/serviços.

Por último, é igualmente importante proceder à avaliação do *feedback* dos clientes. Reunidos todos os resultados do evento, a avaliação implica a iniciação de certas acções de controlo e análise, com o intuito de obter a informação necessária para dar seguimento a uma estratégia de comunicação mais eficaz levada a cabo pela organização.

É importante que sejam reproduzidas experiências em cenários diferentes, não podendo ser repetidas pelos participantes. Quanto mais invulgar for a experiência, mais tempo permanecerá na memória do participante e maior será a probabilidade de gerar “boca-a-boca” e captar o interesse da imprensa (Masterman e Wood, 2006).

Antes de começar a avaliar os índices de eficácia desta estratégia é necessário perceber que o *Event Marketing* não é apenas uma simples ferramenta de promoção da marca, bem como da empresa. Tendo capacidade de alcançar objectivos estratégicos de uma forma mais eficaz e eficiente do que as suas alternativas, é imprescindível que o Marketing de Eventos seja tido em conta, como parte do plano estratégico de marketing da empresa e que a sua realização e avaliação sejam detalhadamente planeadas, executadas e avaliadas, tal como as restantes estratégias (Gupta, 2003).

## **2.4 – Marketing Experiencial e a Experiência do Cliente**

O Marketing Experiencial teve origem num artigo de Kotler (1973) que apresenta a influência do ambiente físico do ponto de venda no comportamento do consumidor final. Nesse mesmo artigo definiu-se atmosfera, como a criação de um ambiente de compra que gera determinados efeitos nos indivíduos, podendo aumentar a

possibilidade de compra de um bem ou serviço. Essa atmosfera era utilizada em ambientes habituais de consumo, mas também em diversos locais e eventos de contacto das marcas com os seus consumidores.

Segundo Addis e Holbrook (2001) a experiência é um conjunto de interações entre determinada empresa e os seus clientes. Por outro lado, Schmitt (1999) afirma que as experiências proporcionam valores sensoriais, emocionais, comportamentais, cognitivos e relacionais que substituem os valores funcionais.

Nos dias de hoje os clientes procuram produtos e campanhas com que se identifiquem e que os fascinem. Procuram algo que se encaixe na sua forma de viver a vida e, acima de tudo, que lhes possa proporcionar uma experiência. A taxa de sucesso futuro de uma empresa depende da aceitação destes requisitos por parte dos clientes (Schmitt, 1999). Pine e Gilmore (1999) ressaltam que as experiências ocorrem dentro dos consumidores e estão directamente ligadas com as suas reacções e estado de espírito. As empresas podem criar ambientes favoráveis para provocar que estas aconteçam positivamente, mas a resposta depende sempre de cada indivíduo.

Com a existência do controlo do mercado pelos consumidores, as marcas devem compreender as suas necessidades e garantir-lhes um serviço de excelência. O Marketing Experiencial procura, deste modo, criar experiências estimulantes, interactivas e sensoriais que envolvam o cliente-alvo de forma física, mental, emocional, social e espiritualmente no consumo do produto ou serviço de forma a tornar essa experiência memorável (Smilansky, 2009).

Refere também que esta temática está relacionada com a nova abordagem de fidelização dos consumidores, denominada de CEM (*Customer Experience Management*) definido pelo mesmo autor como o processo estratégico de gestão das experiências do consumidor com o produto ou a empresa (Smilansky, 2009).

Schmitt, (1999) identificou algumas características essenciais do Marketing Experiencial. Tais como o foco nas experiências dos consumidores/clientes; o consumo encarado como uma experiência holística, envolvendo a análise ao momento do consumo; nesta vertente os consumidores são vistos como indivíduos tanto racionais

como emocionais e os métodos e ferramentas ecléticos, isto é, são diversificados e multifacetados, pois podem ser tanto analíticos e quantitativos, como intuitivos e qualitativos.

Smilansky (2009), considera o modelo BETTER, um processo de seis fases na criação de uma estratégia de Marketing Experiencial. A base deste modelo é explicada da seguinte forma: *Brand* (Marca), neste ponto é indispensável obter da marca os seus principais valores e características de modo a construir a sua identidade.

*Emotional connection* (Ligação emocional). A marca deve ser capaz de estabelecer contacto emocional com o consumidor através da combinação de experiências multi-sensoriais e três atributos-chave: autenticidade, positividade e significância pessoal. *Target audience* (Público-alvo). O conhecimento profundo do cliente e do seu estilo de vida é essencial na elaboração de experiências personalizadas à medida do mesmo.

*Two-way interaction* (Interacção bidireccional) deve ser o resultado das fases anteriores, uma “ *live brand experience*” deve prever uma interacção entre os consumidores e a marca, directa ou indirectamente. *Exponential Element* (Elemento extraordinário) é importante que em cada experiência haja um apelo à partilha do momento por parte do consumidor, fomentando a passagem de informação *word-of-mouth* e por último *Reach* (Alcance), a marca deve ter a capacidade de utilizar os canais disponíveis para transmitir a mensagem e abranger e envolver a sua audiência, maximizando o alcance.

## 2.5 – A Equipa de Força de Vendas

Como referido no ponto anterior a equipa de força de vendas, juntamente com a divisão de marketing de eventos, tem um papel de extrema importância na realização e apoio ao evento, que está em causa no estudo em questão.

No entanto a complexidade de implementação destas técnicas de comunicação, implica importantes *marketing skills*, desenvolvidas a este respeito. Não se pode falar de eficiência de um certo evento, levado a cabo pela equipa de força de vendas, se esta não possui um bom suporte do departamento de marketing. Atrair os clientes *target* para

determinado evento e persuadi-los através de actividades e estratégias da equipa de força de vendas, constituem objectivos de marketing específicos. Ao combinar estas técnicas e desenvolvendo certos eventos, adaptados ao perfil dos clientes, podem ser promovidas relações duradouras entre ambas as partes (Crukeru e Moise, 2014).

O principal desafio da Força de Vendas no âmbito empresarial é o de construir e consolidar uma relação próxima e de confiança com os clientes. As empresas apostam no desenvolvimento e capacitação da equipa de Força de Vendas com o intuito de estar cada vez mais perto dos clientes. Uma equipa de vendas bem organizada e coesa, origina processos de venda bem-sucedidos (Zoltner *et al.*, 2009).

As Forças de Vendas devem estar alinhadas em proporção com a dimensão do mercado. Através de uma organização correcta das mesmas, os clientes de carteira, mas também os clientes de captação, recebem um acompanhamento comercial apropriado. Com efeito, é quando são confrontados com a queda do volume de negócio e de objectivos agressivos, que normalmente os directores/responsáveis comerciais das organizações optam por redimensionar a segmentação da equipa comercial.

A estratégia que deve ser adoptada pelos directores/responsáveis comerciais deve passar, na maior parte das vezes pela manutenção dos clientes existentes, servindo-os da melhor forma, aumentando a eficiência e eficácia da Força de Vendas, através da sua reorganização (Zoltner *et al.*, 2009).

### **2.5.1 – Venda Relacional/Consultiva**

Cox *et al.*, (1995) refere no seu estudo que um substancial incremento de valor na relação entre comprador-fornecedor, poderia ser garantido assegurando um maior e melhor foco na cadeia logística. Envolve uma abordagem integrada na compra de valor acrescentado ao fornecedor, valor acrescentado na fabricação e no processo de entrega aos consumidores finais.

O mesmo autor refere que o foco no cliente é essencial nos dias de hoje e envolve uma mudança de estratégia da actividade, inicialmente centrada na operação e agora direccionada para o cliente target. Com a evolução da globalização da economia e

consequentemente dos mercados, a qualidade procurada pelos compradores, no que diz respeito à relação mantida com os vendedores também aumentou, com principal ênfase na confiança, durabilidade, bom-trato e serviço pós-venda.

Segundo Oliver e Swan (1989) as acções do vendedor, no que diz respeito ao nível interpessoal e interorganizacional, são importantes para poder antecipar a fidelidade do cliente. Sendo assim, têm um forte impacto na satisfação do cliente e na durabilidade e qualidade do relacionamento entre ambas as partes. As consequências dos comportamentos levados a cabo pelas estratégias de venda relacional, em que o foco está na orientação para o cliente e na força de vendas, conseguem demonstrar que a o relacionamento interpessoal é o principal indicador da lealdade por parte do cliente.

Segundo Zineldin (1999) os expertos em Marketing, referem que realizar uma primeira venda, não é o finalizar do processo, mas sim o começo da relação entre a organização e o cliente, argumentando também que para ser possível proteger o valor acrescentado, a organização necessita de criar e realçar relações de longevidade com o cliente. Com o passar dos anos, a área das vendas tem evoluído como todas as áreas do conhecimento.

Quando não existia qualquer tipo de customização, individualização ou personalização, na altura da produção massificada, existia a venda denominada de *Hard Selling*, ou venda tradicional. É caracterizada pela relação de curto prazo entre comprador e vendedor, por vezes com apenas um único contacto entre ambos. Nesta abordagem, é esquecida a satisfação do cliente pós-venda, sendo o objectivo principal a angariação e captação de novos clientes (Justino, 2007).

Desde a década de 60, com o excesso de oferta que passou a existir, a evolução do mundo tecnológico, clientes mais informados, redução no ciclo de vida dos produtos, criou-se o conceito de *Soft Selling* ou Venda Relacional, tornando-se imprescindível estar a par das motivações de compra dos clientes, todas as suas necessidades e como conseguir a sua confiança (Justino, 2007). Leigh e Marshall (2001) sugerem que os fornecedores e os vendedores necessitam direccionar-se para uma cooperação baseada na venda relacional nos ambientes B-to-B, onde existe um maior foco na construção efectiva de relações estratégicas e na condução para o sucesso de longo-termo.

### 2.5.2 – Venda Desafiadora

A Venda Desafiadora ou *Challenger Sale* diz respeito à abordagem de ensinamento estratégico aos clientes, por parte da equipa de vendas, oferecendo ao cliente de carteira ou de prospecção novos pontos de vista de melhoria/desenvolvimento do seu negócio (Brent *et al.*, 2012).

É sabido que este tipo de vendedores deve possuir um profundo conhecimento do negócio do cliente-alvo, com o intuito de o utilizar na alavancagem do negócio desse mesmo cliente. Conseguindo transmitir ideias inovadoras e formas de pensar e agir, mais eficientes. De facto, este tipo de vendedores deve ter um papel pró-activo na identificação das necessidades ou oportunidades do comprador com o objectivo de melhorar o negócio, em vez de manter um papel submisso. Este tipo de *offselling* requer que os vendedores se tornem expertos em toda a área de negócio envolvente, sendo capazes de provar e gerar tensão nessa relação de compra e venda (Inks *et al.*, 2019).

Esta estratégia requer que o vendedor conheça o negócio, indústria, concorrência e o próprio processo de compra, melhor que o cliente. Desta forma, deve ser capaz de demonstrar elevadas capacidades nestas áreas, para conseguir convencer o cliente que ele/ela é a solução ideal para fornecimento de determinado bem (Rapp *et al.*, 2014).

Enquanto na venda relacional os vendedores devem ser assertivos, na elaboração de questões, apresentação de soluções e no fecho da venda, geralmente não procuram o confronto/debate de ideias. Por outro lado na venda desafiadora, os vendedores assumem o papel de professor. Em primeiro lugar há a tentativa de “desafiar” este cliente, geralmente de prospecção, através de declarações provocatórias em relação ao mercado ou concorrência, colocando o cliente fora da sua zona de conforto. Em seguida mudam rapidamente o discurso, para o “*teacher mode*” com o objectivo de explicar a necessidade de mudança e o porquê do cliente começar a vê-lo como um fornecedor importante (Inks *et al.*, 2019).

### **Capítulo III – Abordagem Teórica**

A revisão de literatura efectuada e todos os conceitos definidos anteriormente, são a base do projecto/evento. Ou seja, a aposta da formação contínua de clientes no posicionamento como marca líder na venda de produto de valor acrescentado e na diferenciação perante a concorrência.

São vários os benefícios encontrados na revisão de literatura relativamente à evolução do Marketing Transaccional para o Marketing Relacional, em que o modelo de negócio passa a colocar o seu foco principal no cliente, apoiado no desenvolvimento tecnológico, na gestão de informação e no serviço pós venda (Antunes *et al.*, 2008). As empresas que actuam no mercado B-to-B, têm vindo a reconhecer as relações com clientes como activos muito importantes. Sendo assim, acabam por intensificar as estratégias relacionais, adoptando as práticas de Marketing Relacional.

Nesta nova abordagem do marketing está implícita uma forte ligação entre ambas as partes, para se trabalhar numa parceria a longo prazo e, como refere Chakiso (2015), o Marketing Relacional é fundamental para garantir a lealdade por parte do cliente, sendo uma filosofia de marketing orientada para o negócio, que aposta na manutenção dos actuais clientes, de carteira, através da sua fidelização e, por outro lado, no iniciar de uma nova e duradoura parceria, com clientes *prospect*.

Segundo Marques (2012) nos dias de hoje o mais difícil de adquirir já não é o capital fixo ou os recursos tecnológicos, produtos, colaboradores, mas sim, a lealdade dos clientes, estando o valor de uma carteira de clientes a transformar-se no activo mais precioso.

Tendo em vista analisar a importância do Marketing Relacional, esta pesquisa centra-se num estudo de caso, designadamente no evento de formação contínua Hoya Faculty realizado pela subsidiária ibérica da multinacional japonesa Hoya Corporation, procurando nesse âmbito avaliar a perspectiva dos clientes sobre esta nova abordagem do marketing. Considerando que a aposta na relação entre empresa e cliente diz respeito à base fundamental desta dissertação, é objectivo deste estudo dar resposta a um conjunto de questões relevantes nesse domínio, como é o caso da primeira Questão de Pesquisa:

**Questão de Pesquisa 1 – *Numa abordagem B-to-B, qual a relevância que os clientes dão à evolução do modelo de Marketing Transaccional para Marketing Relacional?***

A formação pode ser entendida como o processo que engloba as actividades, sistemáticas e planeadas, desenhadas com o intuito de promover a aquisição de conhecimento, de capacidades e atitudes. O principal objectivo da formação é o desenvolvimento de competências e mudanças comportamentais no sentido de apoiar e melhorar o desempenho no trabalho. Entende-se como formação eficaz aquela que habilita os formandos com oportunidades para aprender um conjunto de dados, conhecimento, capacidades e atitudes (i.e., *KSA-Knowledge, Skills, Attitudes*) através de instruções, demonstrações, práticas, feedback e diagnóstico atempado sobre a performance do colaborador (Salas *et al.*, 2012).

As empresas são confrontadas com novos desafios de eficácia, adaptação e inovação, em que a gestão das competências e do conhecimento está no centro das suas preocupações, devendo do mesmo modo a formação assumir um cariz de continuidade (Pereira e Ramos, 2018).

Como mencionado na revisão de literatura, hoje em dia, as empresas são capazes de sobreviver desde que tenham colaboradores bem instruídos, capazes de promover e dinamizar as suas capacidades, bem como evoluir novos padrões de pensamento e apreciar o pensamento individual e de grupo (Ghasemi *et al.*, 2017). Posto isto, pretendo salientar com esta questão, a importância da formação contínua com os clientes.

## **Questão de Pesquisa 2 – *Qual a importância da formação como ferramenta de melhoria contínua?***

Neste projecto serão demonstradas as consequências positivas deste evento no âmbito das 3 determinantes do relacionamento: satisfação, fidelização e confiança. Outro ponto importante que surge na revisão de literatura é o impacto da equipa de força de vendas e da negociação consultiva via *Soft Selling* e *Challenger Selling* focadas na relação a longo prazo e trabalhando arduamente para conquistar a confiança dos clientes, sendo imprescindível que o vendedor conheça o negócio, indústria, concorrência e o próprio processo de compra, melhor que o cliente. Deste modo, deve ser capaz de demonstrar elevadas capacidades nestas áreas, para conseguir convencer o cliente, que ele/ela é a solução ideal para fornecimento de determinado bem (Rapp *et al.*, 2014).

Com a concorrência cada vez mais forte a equipa de força de vendas, juntamente com o Marketing de Eventos, devem ser suportados por estratégias e táticas vanguardistas de marketing, capazes de determinar a vantagem competitiva da organização (Cruceiro e Moise, 2014). É possível verificar a entrega da equipa de vendas ao evento, antes e no decorrer do mesmo, sendo este departamento o elemento de ligação que potencia a imagem da empresa no cliente, um dos objectivos de organização do evento.

Como referido anteriormente na revisão de literatura por Siadou-Martin *et al.*, (2017) há estudos que ilustram a importância das emoções na percepção do comportamento, por parte de clientes compradores. Não apenas o conhecimento entre ambas as partes, mas também o afecto existente, são tópicos de estudo relevantes no Marketing e nas relações B-to-B, devendo ser considerados para compreender melhor a evolução de determinadas relações, conseguindo assim, associar os actos de negociação a interações sociais (Siadou-Martin *et al.*, 2017).

A venda denominada de *Hard Selling*, ou venda tradicional, é considerada como relação de curto prazo entre comprador e vendedor, por vezes com apenas um único contacto entre ambos. Desta forma é esquecida a satisfação do cliente pós-venda, sendo o objectivo principal a angariação e captação de novos clientes (Justino, 2007).

Com a evolução do mundo tecnológico, clientes mais informados, redução no ciclo de vida dos produtos, criou-se o conceito de *Soft Selling* ou Venda Relacional, tornando-se imprescindível estar a par das motivações de compra dos clientes, todas as suas necessidades e como conseguir a sua confiança (Justino, 2007). Neste seguimento, a segunda questão pretende estudar a relação de confiança entre vendedor e comprador:

**Questão de Pesquisa 3 – *Qual o impacto da equipa de força de vendas, junto dos clientes, ao nível da confiança, fidelização e lealdade, ao adoptar um modelo de venda relacional?***

Neste estudo pretende-se demonstrar o impacto do evento, como instrumento de comunicação, sobre o público-alvo em questão, através de *Experience Marketing* e *Customer Experience*, criando uma melhoria da relação, resultando na aproximação cada vez maior por parte do cliente. Como referido na revisão de literatura, Schmitt (1999) afirma que as experiências proporcionam valores sensoriais, emocionais, comportamentais, cognitivos e relacionais que substituem os valores funcionais.

Este evento não se trata apenas de uma exposição da marca e dos seus produtos, mas sim de demonstração dos valores da empresa e do seu posicionamento no mercado. É o cliente como centro das atenções, motivo de concentração de esforços por parte da organização, que pretende ser enfatizado. Deve ir ao encontro das elevadas expectativas de clientes leais cada vez mais sensíveis, especializados e mais difíceis de agradar.

São vários os benefícios encontrados na revisão de literatura relativamente às características do Marketing de Eventos, uma delas é a sua total orientação para a vertente experiencial, sendo a experiência dos participantes essencial na gestão do evento. Os participantes são estimulados a participar na experiência e a interagir activamente com a marca (Whelan e Wohlfeil, 2006). O Marketing de Eventos é também visto como uma tática eficaz no combate à concorrência e uma ferramenta de extrema importância na concepção de um ambiente limitado e intimista, ideal para assediar os mercados-alvo pretendidos (Masterman, 2007).

Nesta vertente do marketing os programas/eventos de fidelização ou *loyalty programs* são de extrema importância. Têm como principal objectivo, o crescimento e fortalecimento da relação. Costumando incluir inúmeras iniciativas de marketing, como método influenciador e atitude positiva dos seus clientes em relação à empresa (Beck *et al.*, 2015).

Como resultado deste evento de formação contínua presencial, será esperada uma melhoria de fidelização e exclusividade por parte do cliente, o que irá impactar na facturação de cada cliente, bem como no posicionamento, notoriedade e identidade da marca, perante o mercado e respectiva concorrência, que segundo Kapferer (1992), consiste num processo psicológico que ocorre na mente dos consumidores a partir do momento que reconhecem a marca. Pretendo com esta última Questão de Pesquisa apurar o grau de envolvimento dos clientes alvo com a empresa, após terem frequentado o evento:

**Questão de Pesquisa 4 – *Será que o evento levado a cabo pela empresa contribui para a longevidade da parceria entre clientes-alvo e fornecedor?***

## **Capítulo IV – Metodologia**

### **4.1 – Modelo de Investigação**

A metodologia de investigação é uma disciplina proveniente da lógica e tem como objecto o estudo do método científico (Tarski, 1977). Pode assim deduzir-se que método ou processo científico é um conjunto de práticas utilizadas e ratificadas pela comunidade científica como válidas para a exposição e confirmação de uma dada teoria.

Neste sentido, e considerando o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2006) e Vilelas (2009), existem duas formas sobre as quais podemos classificar a metodologia utilizada na concepção de documentos de investigação, quanto aos fins e quanto aos meios. Os fins neste caso remetem para a pesquisa aplicada e exploratória, enquanto os meios estão ligados ao estudo de campo e pesquisa bibliográfica.

No que diz respeito aos meios utilizados, tratou-se de uma investigação que teve por base um conjunto de fontes primárias. Considerando a natureza das questões de investigação formuladas, o contexto de que se dispunha para a recolha de dados, e o público-alvo visado, entendeu-se optar por uma metodologia assente na aplicação de inquéritos sobre a forma de questionários com perguntas fechadas a clientes da empresa, clientes esses com cargos de direcção e gestão de Ópticas em Portugal e Espanha. A sua área de formação é de optometria, oftalmologia, ortóptica, técnico de óptica, entre outras.

O questionário aplicado tem como objectivo compreender e analisar a importância para os clientes-alvo, no que diz respeito aos eventos de formação contínua, nomeadamente o evento Hoya Faculty, na passagem do Marketing Tradicional para o Marketing Relacional que tem como base a fidelização e a parceria a longo prazo entre empresa e cliente. Estas questões consistem na pesquisa bibliográfica e tratamento de informação, compreendidas no estudo sistematizado desenvolvido em livros, revistas, artigos científicos e redes electrónicas. Quanto à opção pelo questionário, ficou a dever-se quer à natureza das questões de investigação colocadas, já que estas são centradas na recolha da opinião/perspectiva dos clientes, bem como ao facto de se constituir como o método

mais utilizado na área da gestão, o que, de acordo com vários autores, apresenta maiores vantagens ao nível da redução de custos, maior probabilidade de adequado tratamento de dados e redução do erro (Vilelas, 2009).

Também para Sierra Bravo, (1988) este constitui um método pouco passível de enganos dado recorrer a fontes primárias e permitir uma análise estatística dos dados o que torna mais objectiva a análise das questões em estudo. Há contudo que ter em conta as limitações deste instrumento, desde logo o risco de envolver algum grau de subjectividade face às respostas obtidas, resultado da natureza do próprio instrumento questionário, assente no uso da linguagem escrita, e dos diferentes pontos de vista individuais, do estaticismo do estudo e/ou, da atribuição do mesmo peso relativo a toda a informação (Wood e Hader, 2001).

Também a generalização dos dados obtidos constitui um aspecto a ser tido em consideração dado que a recolha de dados se centra em amostras e como tal nem sempre esses resultados podem ser extrapolados com segurança para toda a população (Ghiglione e Matalon, 2001).

Entre as opções de questionários *online* disponíveis, foi escolhido o *Google Docs* na elaboração de questionários *online*, por ser mais acessível a transmissão de dados directamente para o Excel. Os questionários foram enviados directamente para os e-mails dos clientes e permaneceram disponíveis de 20 de Agosto de 2019 a 15 de Setembro de 2019.

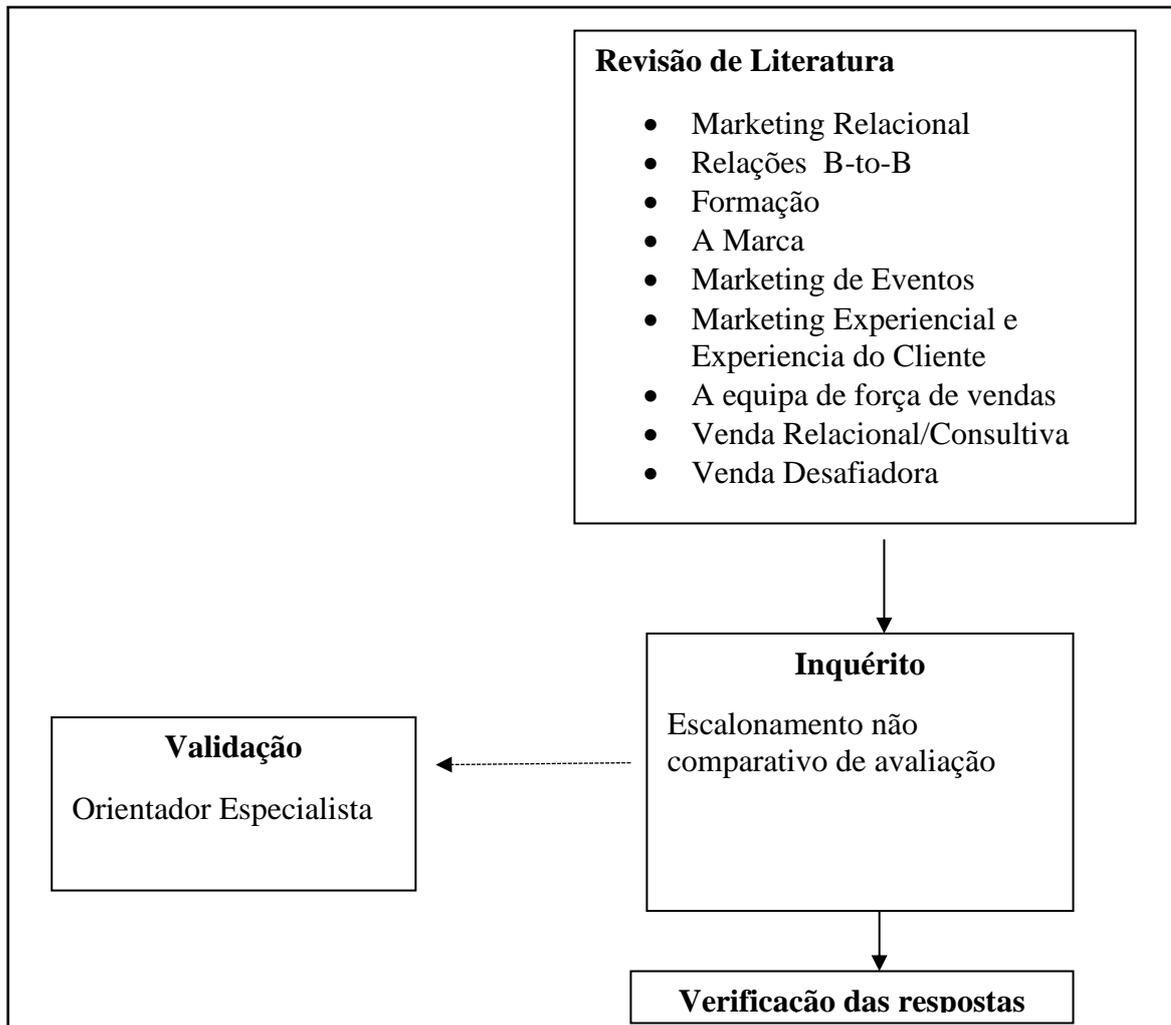
Quanto à opção pelo formato de questionário usado, privilegiou-se um formato assente em questões fechadas, tendo em vista obter respostas focadas especificamente nos objectivos subjacentes ao estudo. Quanto ao tipo de resposta ao questionário, considerou-se o formato de escolha múltipla para as questões iniciais sobre caracterização dos inquiridos, ou em outras cuja natureza exigia claramente a definição de uma, ou mais, opções, mas na maioria das questões foi pedido aos inquiridos para indicarem o seu grau de concordância/discordância face à questão colocada, dado tratar-se de questões que pretendiam avaliar a sua opinião/atitude frente a uma determinada prática.

Recorreu-se por isso a uma escala tipo *Likert* com cinco níveis, onde cada extremo indicava posições semanticamente opostas, “Nível 1-Discordo totalmente, Nível 5 – Concordo Totalmente. Este método permite a obtenção de informação complexa e subjectiva, como percepções, atitudes, representações, preferências e opiniões (Cohen *et al.*, 2007).

Em termos da análise quantitativa, ainda que pudesse ter sido considerada a técnica de estatística analítica, por forma a ajudar a inferir resultados sobre a forma de provas de conformidade, homogeneidade e independência com base em testes paramétricos e não paramétricos, a técnica que me pareceu mais adequada na análise dos dados consistiu numa análise de estatística descritiva, utilizando a exposição dos resultados obtidos através de quadros e tabelas com um conjunto de técnicas e de regras que resumiram a informação recolhida dos questionários numa dispersão de dados em forma de percentagens, médias, modas e contagens (Vilelas, 2009).

Em síntese, a primeira etapa desta investigação passou pela pesquisa bibliográfica e tratamento de informação; a segunda, passou pela transferência do constructo teórico para a elaboração do instrumento de investigação, ou seja, para a construção do questionário tendo por base as perspectivas teóricas do Marketing Relacional; a terceira, pelo trabalho de campo, ou seja, aplicação do questionário que permitiu a recolha de dados junto do público-alvo tendo em vista responder às questões de investigação formuladas; por último, a quarta, que consistiu na análise dos dados, pressupondo aqui a complexa tarefa de confrontação entre os dados apresentados nos *outputs* estatísticos resultantes da informação recolhida através dos questionários, e a construção de novas abordagens conceptuais teóricas combinadas com dados empíricos no âmbito da temática inerente ao contributo do Marketing Relacional e da Formação Contínua na Fidelização de Clientes. A tabela 2 ilustra o modelo de investigação utilizado neste estudo, resumindo a descrição preconizada para esta fase.

**Tabela 3-** Desenho do Modelo de Investigação



**Fonte:** Elaboração do Autor

Na tabela 4 procura-se dar conta das questões de investigação específicas que foram formuladas tendo em vista responder ao objectivo geral do estudo, procurando simultaneamente estabelecer relação entre elas e as perspectivas teóricas presentes na revisão de literatura efectuada e que estão na sua origem.

**Tabela 4** – Relação entre a revisão de literatura, o objectivo e as questões de pesquisa

Objectivo	Questões de Pesquisa	Perguntas provenientes do Questionário	Revisão de Literatura
OBJ 1 – Analisar o contributo do evento de formação contínua, como ferramenta promotora da relação com os clientes assentes nos conceitos de marketing relacional e <i>soft selling</i>	(Q1) Qual a relevância dada pelos clientes à evolução do modelo de Marketing Transaccional para Marketing Relacional?	Q1, Q2, Q3 e Q5	Antunes <i>et al.</i> , (2008), Chakizo (2015)
	(Q2) Qual a importância da formação, como ferramenta de melhoria contínua?	Q6 e Q8	Salas <i>et al.</i> , (2012), Ghasemi <i>et al.</i> , (2017), Pereira e Ramos (2018)
	(Q3) Qual o impacto da equipa de força de vendas, junto dos clientes, ao nível da confiança, fidelização e lealdade, ao adoptar um modelo de venda relacional?	Q9, Q10 e Q11	Justino, (2007), Rapp <i>et al.</i> , (2014), Cruceru e Moise (2014), Siadou-Martin <i>et al.</i> , (2017)
	(Q4) Será que o evento levado a cabo pela empresa contribui para a longevidade da parceria entre clientes-alvo e fornecedor?	Q4, Q7, Q12, Q13 e Q14	Kapferer (1992), Schmitt (1999), Whelan e Wohlfeil (2006), Masterman (2007), Beck <i>et al.</i> , (2015),

**Fonte:** Elaboração do Autor

## 4.2 – Caracterização da Amostra

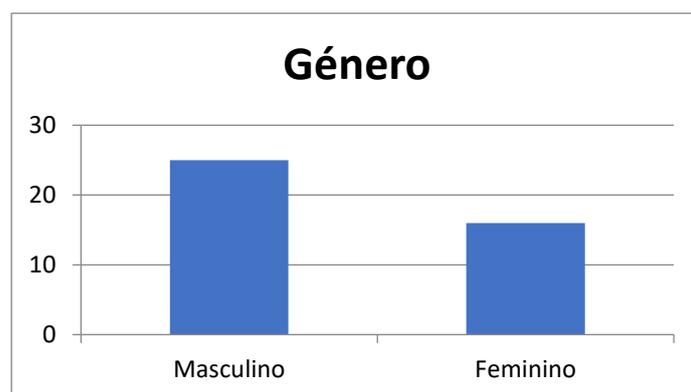
Esta investigação teve por base um conjunto de fontes primárias, a partir da aplicação de inquéritos sobre a forma de questionários com perguntas fechadas aos 42 clientes da subsidiária Ibérica da empresa Hoya Corporation, que frequentaram o evento de formação contínua Hoya Faculty. Foi conseguida uma taxa de resposta de 100%, sendo este o universo do estudo em questão.

Pertencendo a Hoya Portugal à delegação Ibérica, Hoya Lens Iberia e por questões relacionadas com *budget*, não tem sido possível desde 2015 realizar este evento de formação e melhoria contínua para os clientes portugueses. Deste modo, nos últimos 4 anos os clientes desta subsidiária que participaram no evento, foram apenas espanhóis.

Considerando a necessidade de ter uma amostra mais representativa, entendeu-se justificável aplicar o questionário quer aos clientes espanhóis que frequentaram o evento em 2018/2019, quer aos clientes portugueses que o frequentaram em 2015/2016, dado que todos eles permanecem como clientes da empresa e como tal podem com o conjunto das suas respostas fornecer mais informação e mais fundamentada, sobre os aspectos em estudo.

## Género

**Gráfico 1 – Género**

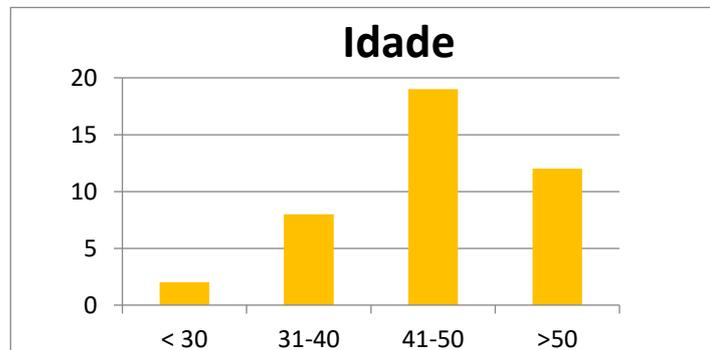


**Fonte:** Realizado pelo autor

Como se pode verificar pelo Gráfico 1, 61% corresponde a público masculino, com 25 indivíduos a responderem ao questionário e 39% a público feminino, com 16 respostas.

## Idade

**Gráfico 2 – Idade dos inquiridos**



**Fonte:** Realizado pelo autor

Ao observar o Gráfico 2 verifica-se que a grande parte dos respondentes pertence ao escalão etário situado entre os 41-50 anos (46%, n=19). Com mais de 50 anos encontram-se 29,2% (n=12), no que diz respeito ao escalão entre os 31 e os 40 anos temos 19,5% (n=8) e por último com menos de 30 anos (4,9%, n =2).

## Nacionalidade

**Gráfico 3 – Nacionalidade dos inquiridos**



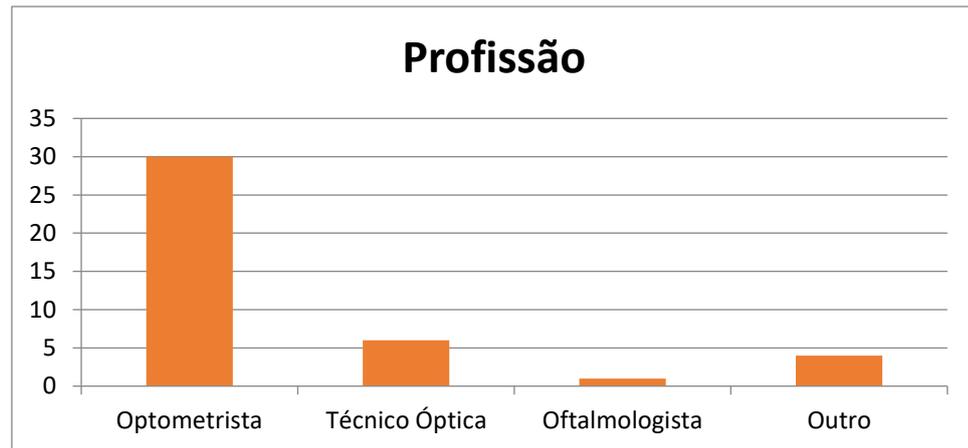
**Fonte:** Realizado pelo autor

Como referido anteriormente este estudo foi realizado com os clientes pertencentes à delegação Ibérica da Hoya Corporation. De um universo de 42 indivíduos, foram

conseguidas 14 respostas por parte dos clientes portugueses e 27 respostas por parte dos clientes espanhóis.

## Profissão

**Gráfico 4** – Profissão dos inquiridos



**Fonte:** Realizado pelo autor

Ao analisar ao gráfico 4, verifica-se que são predominantes os indivíduos com formação em Optometria, com 73,2% (n=30). Seguem-se os Técnicos de Óptica com 14,7% (n=6) e 9,7% (4) responderam que possuem outra profissão, que não estava presente nas opções do questionário. Por último, 2,4% (n =1) a profissão de Oftalmologista.

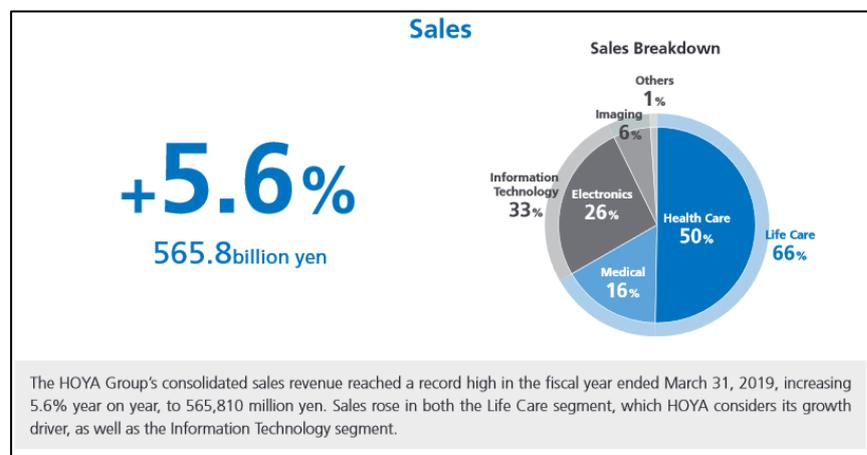
### 4.3 – Contexto do estudo: Empresa Hoya Corporation

Procura-se neste ponto caracterizar a empresa no âmbito da qual foi realizado o estudo, dando conta do seu sector de actividade, visão empresarial e modelo de negócio.

A Hoya Corporation é uma empresa japonesa fundada em Tokio, 1941, por Shoichi Yamanaka e Shigeru Yamanaka. Tinha como principal actividade inicial o fabrico de vidro ótico. Em 1967 inicia o fabrico de lentes oftálmicas progressivas e a partir dessa data a companhia iniciou um ciclo de evolução que mantém até hoje, afirmando-se como produtor global de produtos de alta tecnologia baseados em tecnologia óptica.

No ano de 1984, a Hoya assume-se como Hoya Corporation, estabelecendo a sua sede na cidade de Akishima. Com 35.000 empregados a Hoya, possui atualmente 65 delegações e vários laboratórios em 35 países. As 3 maiores unidades de produção em massa situam-se na Tailândia, China e Vietname.

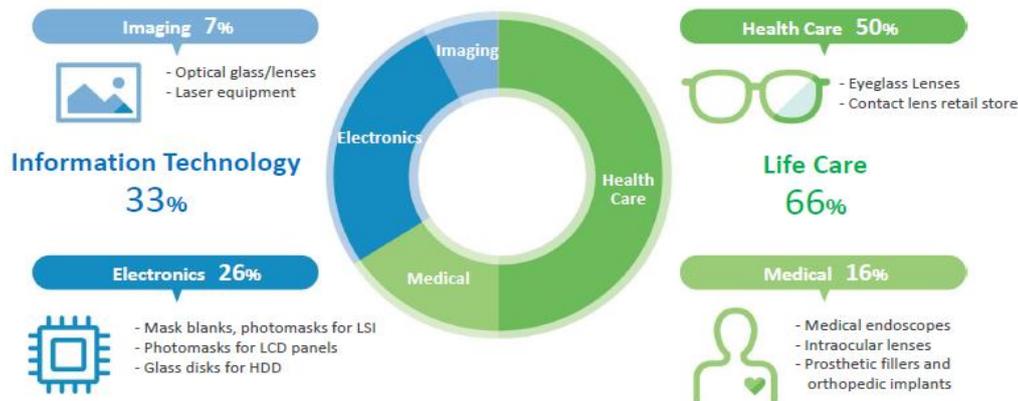
**Figura 1** – Volume de negócios Hoya Corporation



**Fonte:** Hoya Corporation, 2019

Desde a sua criação em 1941 a HOYA, primeira fabricante de vidro oftálmico Japonesa, tem diversificado o seu negócio potenciando áreas de negócio relacionadas com as mais avançadas tecnologias ópticas. A empresa cresceu de forma global através da diversificação e expansão das suas actividades que englobam: Tecnologias de Informação, Cuidados Visuais, Medicina e Sistemas de imagem.

**Figura 2 – Divisão de negócios Hoya Corporation**



**Fonte:** Hoya Corporation, 2019

A HOYA propõe-se a maximizar o seu valor corporativo em benefício de todos os stakeholders de acordo com a sua missão corporativa:

### **Hoya – Ibéria**

A subsidiária Iberica da Hoya ( Hoya Lens Iberia) começa a distribuir lentes oftálmicas em Espanha e Portugal no ano de 1974. No ano de 1999 com a instalação do primeiro laboratório/fábrica de lentes, a subsidiária consegue aumentar exponencialmente a sua quota de mercado. Na subsidiária Ibérica trabalham 200 pessoas, possui escritórios em Lisboa, Porto e Madrid. Cada delegação possui a sua própria rede de força de vendas.

### **Visão**

A Hoya está constantemente a desenvolver novas técnicas de cálculo e métodos de optimização que possam contribuir para o desenvolvimento de desenhos de lentes cada vez mais avançados. Com o objectivo de influenciar positivamente a experiencia de compra do usuário final, a Hoya trabalha na melhoria constante de desenvolvimento de aplicações cada vez mais sofisticadas e que possibilitem melhores técnicas de venda de produto de valor acrescentado e na formação contínua a profissionais especialistas nos cuidados de visão, com eventos e seminários, como é o caso da Hoya Faculty, em Budapeste.

#### 4.4 – Sector de Actividade

A situação económica dos dias de hoje tem-se reflectido bastante no sector ótico em Portugal. Com o número cada vez maior de fornecedores de lentes oftálmicas, as marcas têm que ser capazes de se saber diferenciar da melhor forma possível, neste mercado tão competitivo.

Os clientes exercem cada vez maior pressão sobre os fornecedores, clientes estes que por sua vez se deparam com usuário finais, cada vez mais informados e exigentes. É portanto importante que os fornecedores de lentes oftálmicas consigam apresentar produtos de qualidade fiável e com prazos de entrega adequados às expectativas destes consumidores. A negociação fornecedor-cliente também se tem vindo a tornar cada vez mais competitiva. As margens que se praticavam há uns anos atrás não são as mesmas, sendo que os laboratórios de lentes têm vindo a ser obrigados a estreitar as suas margens para manter um cliente de carteira e conseguir combater com fornecedores *low-cost* que vão emergindo no sector.

É imprescindível que os clientes tenham a noção que para os produtos continuarem a ser entregues, com a qualidade de sempre pela qual conseguiram a sua reputação, é necessária a retenção de alguma margem para o fornecedor, para que toda a estrutura seja capaz de continuar a trabalhar da melhor forma possível, garantido laboratórios eficientes e certificados por alta *performance* do departamento de I&D (Investigação e Desenvolvimento). As relações duradouras e parcerias em que ambas as partes saem ganhadoras (*win-win*) são fundamentais neste momento, existindo o apoio entre ambas as partes, permitindo um desenvolvimento e crescimento sustentável.

#### Os números da saúde visual

Muitos indivíduos continuam a esquecer a importância dos cuidados a ter com a saúde visual, muitas das vezes por falta de conhecimento, devido à escassa informação fornecida pelo mercado. Segundo um estudo realizado pelo *Vision Impact Institute* e referenciado no *Libro Blanco de La Visión en España, 2018*, a metade dos jovens europeus entre 25 e 29 anos são míopes (má visão à distância). A miopia é considerada a epidemia silenciosa do século XXI; 50% das crianças que têm a necessidade de usar

óculos, por desconhecimento dos seus encarregados de educação, não os utiliza, sendo que apenas 3 em cada 10 crianças europeias menores de 7 anos se submetem a consultas de revisão anuais; a vista é o sentido mais importante, sendo que 80% da informação que nos chega é através dos nossos olhos, 1 em cada 3 casos de fracasso escolar é devido a um problema de visão; 60% dos acidentes de viação podem ser atribuídos a problemas de visão, sendo que apenas 29% das pessoas que necessitam correcção visual, utilizam óculos ou lentes de contacto enquanto conduzem. Está estimado que 93% dos indivíduos com idade superior a 55 anos têm necessidade de utilização de óculos para perto e aproximadamente 34% da população mundial tem problemas visuais e não tem acesso a serviços de correcção visual.

### **O cuidado da saúde visual e o mercado de produtos ópticos**

O sector da Óptica costuma comparar o bom cuidado que se faz da saúde visual com o cuidado dental, já que os cidadãos vão a consultas profissionais independentes para realizar as suas consultas de rotina. No caso da população Ibérica, de acordo com dados publicados no *Libro Blanco de La Vision en España, 2018*, sabemos que um em cada dois indivíduos (50%) foi ao dentista no ano de 2018 e 18.1% nos últimos três meses. Por outro lado, apenas 22,1% se dedicou a graduar a vista no passado ano, uma quebra relativamente ao ano anterior, sendo que em 2017 esse número era de 25,4%.

A realidade é que a sociedade actual está afectada por certos hábitos de vida nocivos para a saúde que actualmente afectam do mesmo modo adultos e crianças. Um destes problemas é o sedentarismo. De acordo com o estudo *Encuesta Nacional de Salud, 2018*, citado no *Libro blanco de la Visión en España, 2018*, 36% da sociedade ocupa o seu tempo livre com actividades sedentárias, número que chega aos 40% no caso das mulheres e 32% no caso dos homens.

O sector da óptica está em constante mudança, de acordo com o mesmo estudo percebe-se que 73,87% das crianças entre os 1 a 14 anos passam 1 hora ou mais por dia em frente a ecrãs durante a semana. Este número aumenta para 83,7% no caso dos jovens entre os 10 e os 14 anos, convertendo-se em algo residual (4,5%) a quantidade de jovens que não faz utilização de nada ou quase nada, no que diz respeito a computador, televisão, telemóvel ou *tablet*. No seguimento destas mudanças no estilo de vida dos

usuários, os fabricantes de lentes têm vindo a desenvolver produtos cada vez mais especializados e detalhados às necessidades emergentes dos utilizadores.

### **Os clientes**

Neste sector de mercado, os clientes dos fornecedores de lentes oftálmicas são os profissionais, os Óticos. Sendo que se trata de uma parceria B-to-B.

Dentro do sector Ótico encontramos 3 tipologias de clientes, segundo o seu modelo de negócio:

### **Cadeias**

Possuem apenas uma única gerência, com poder de decisão centralizada, sendo a política e publicidade comum a todas as lojas.

### **Grupos**

Quem gere o negócio é o ótico e divide-se em duas tipologias de grupo. Grupo c/ imagem: Imagem comum de todas as ópticas, com a mesma publicidade e estratégia de marca, sendo que o poder de decisão e prescrição pertence a cada gerente de loja/ótico e Grupos s/imagem: Imagem própria do ótico, publicidade genérica comum, mas sem estratégia de marca global. É o ótico quem decide a sua estratégia, tanto de marca como de prescrição.

### **Independentes**

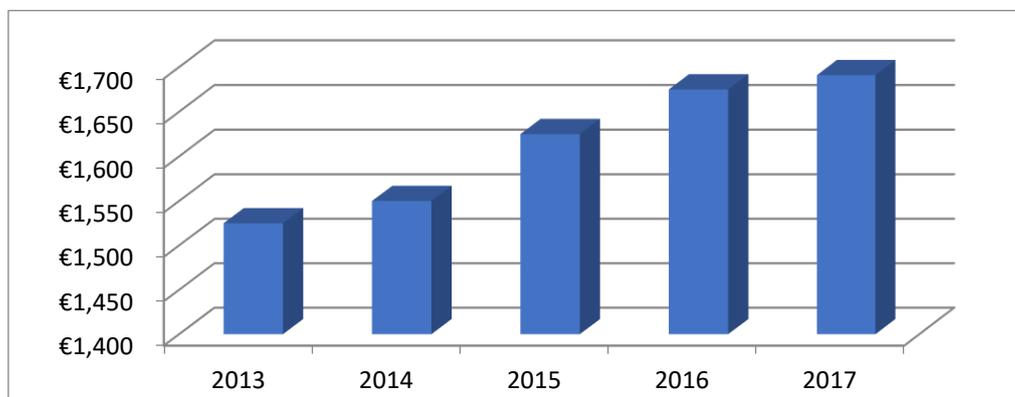
O gerente e responsável do negócio é o ótico, com imagem e publicidade própria ou dos fornecedores. A estratégia da marca é delineada pelo ótico.

## Target de clientes

O target de clientes neste sector pode-se dividir em três tipos diferentes. Por um lado o prescriptor de saúde visual, que maximiza o seu foco e dá prioridade ao cuidado da saúde visual dos seus pacientes, tendo como objectivo ser uma referência a nível clínico. O empresário, cliente que dá principal ênfase ao negócio e margem da óptica e o ótico de imagem, que direcciona os seus esforços no marketing em loja, apostando na imagem que transmite para o consumidor final e dando destaque às suas marcas, produtos e serviço.

Estando a analisar o mercado ibérico e de acordo com os dados que foram possíveis encontrar relativos apenas a Espanha, segundo o gráfico abaixo da Figura 4, a avaliação do mercado da óptica teve um crescimento exponencial nos últimos 5 anos. Acumulando resultados positivos em cada um dos exercícios.

**Gráfico 5** – Mercado Produtos Óticos (Valores em milhões de €)



**Fonte:** Libro Blanco de La Vision, 2018

O incremento de facturação nos últimos 5 anos, partindo do valor de 1.525.000.000 € de 2013 é de 10,8%.

#### 4.5 – A Hoya e a Formação Contínua – Hoya Faculty

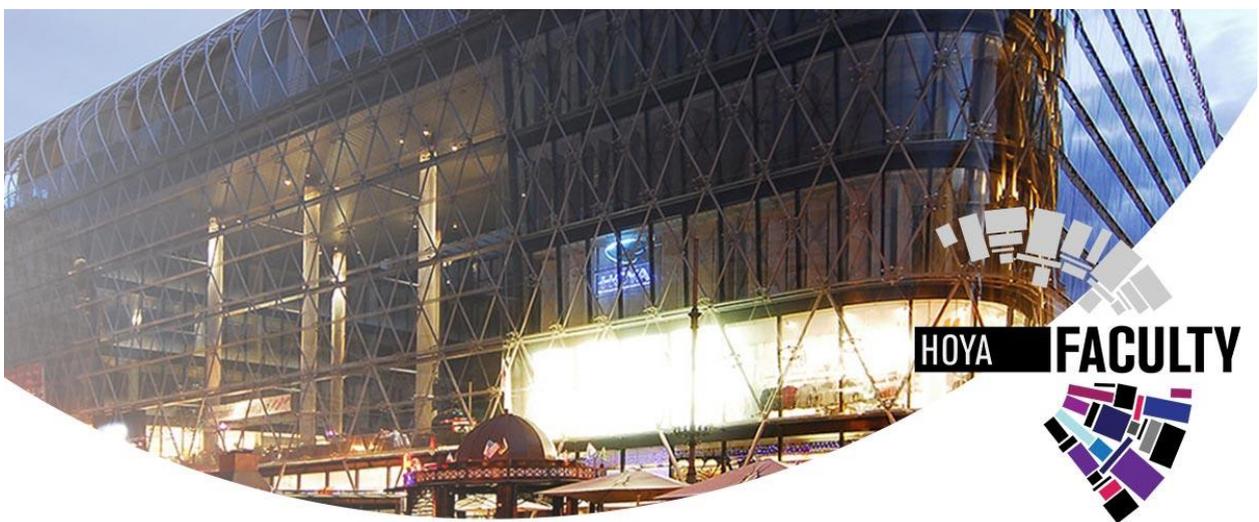
A Hoya Faculty é o Centro Europeu de Educação e Experiência para clientes Hoya em toda a Europa, sendo eles, óticos, optometristas e oftalmologistas. Situado no centro de Budapeste, o edifício da Hoya Faculty foi desenhado por Gyorgy Fazakas e Jean-Paul Viguier, de um forma moderna e inovadora.

Com o objectivo de proporcionar aos seus visitantes a melhor formação possível em *Vision Care*, o centro investiu nos melhores profissionais, especializados em optometria, oftalmologia, aliada a tecnologia de ponta, nas suas respectivas áreas de actuação. Este centro tem a possibilidade de oferecer aos seus participantes, aulas e formações em diversos idiomas e nível de experiência no sector. As formações são realizadas em formato de *workshops* e *team building*.

#### Objectivos

A Hoya Faculty destaca como seus objectivos principais, a aprendizagem sobre os últimos tópicos, com líderes nas suas determinadas áreas de estudo e *Hoya Experts*; a descoberta de novos produtos, abordagens e técnicas para pôr em prática; a experiência do cliente, a fidelização e conhecimento da marca e, por fim, a combinação entre educação e lazer.

**Figura 3** – Edifício Hoya Faculty



**Fonte:** Hoya Corporation, 2019

## Capítulo V – Apresentação e Discussão dos Resultados

Tendo por base os resultados obtidos através do questionário aplicado à amostra composta por 42 clientes da Hoya, atrás caracterizada pormenorizadamente, procedeu-se ao tratamento e análise dos restantes dados designadamente a uma análise preliminar e uma análise assente numa estatística descritiva das variáveis

### 5.1 – Estatística Descritiva relativa às Variáveis Principais

A tabela 5 diz respeito à análise descritiva das questões em formato de escala linear, proveniente do inquérito realizado aos clientes. Foram analisadas as principais medidas de estatística descritiva, a Média, a Mediana que se refere ao valor central, em que 50% das respostas são iguais ou inferiores ao valor da mesma e outros 50% são valores iguais ou superiores. A Moda, que representa o valor que mais se repete na globalidade das respostas, o Desvio Padrão em que verificamos se existe dispersão entre os dados e por último o valor Máximo e Mínimo obtido na resposta a cada questão, considerando a escala de 1 a 5 níveis usada.

**Tabela 5** – Estatística Descritiva das variáveis

	Média	Mediana	Moda	D.Padrão	Mín.	Máx.
Questão 1	4,219512	4	5	0,851827	2	5
Questão 3	4,097561	4	5	0,830809	3	5
Questão 4	4,341463	4	4	0,656116	3	5
Questão 7	4,585366	5	5	0,631491	3	5
Questão 8	4,487805	5	5	0,596739	3	5
Questão 9	4,463415	5	5	0,710548	2	5
Questão 10	4,439024	4	5	0,593666	3	5
Questão 11	4,390244	4	5	0,66626	3	5
Questão 13	4,365854	5	5	0,798627	2	5
Questão 14	4,756098	5	5	0,623718	2	5

**Fonte:** Elaboração do autor

Passaremos em seguida a apresentar os resultados obtidos no questionário, agrupando a análise das respostas dadas aos diferentes itens, em função de cada uma das questões de pesquisa formuladas inicialmente.

### 5.1.1 – Numa abordagem B-to-B, qual a relevância que os clientes dão à evolução do modelo de Marketing Transaccional para Marketing Relacional?

A questão de pesquisa 1 tem relação directa com as perguntas do questionário Q1, Q2, Q3 e Q5.

**Q1:** “O marketing relacional, apresenta-se como novo paradigma, focando-se no desenvolvimento de relações estáveis e duradouras com os seus clientes, contrariamente à abordagem tradicional direccionada para promover transacções. Concorda com a afirmação?”

**Q3:** “As empresas que actuam no mercado B2B (business to business) têm vindo a reconhecer as relações com clientes como activos cada vez mais importantes.”

**Tabela 6** – Estatística Descritiva Q1 e Q3

	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>D.Padrão</b>	<b>Min.</b>	<b>Máx.</b>
<b>Q1</b>	4,219512	4	5	0,851827	2	5
<b>Q3</b>	4,097561	4	5	0,830809	3	5

**Fonte:** Elaboração do autor

Relativamente à primeira Questão de Pesquisa, pode-se verificar (ver tabela 6) que de acordo com as questões Q1 e Q3, os inquiridos estão de acordo com o que foi afirmado pelo autor Chakiso (2015) que sugere que as empresas que actuam no mercado B-to-B, têm vindo a reconhecer as relações com clientes como activos muito importantes, acabando por intensificar as estratégias relacionais e adoptando as práticas de Marketing Relacional.

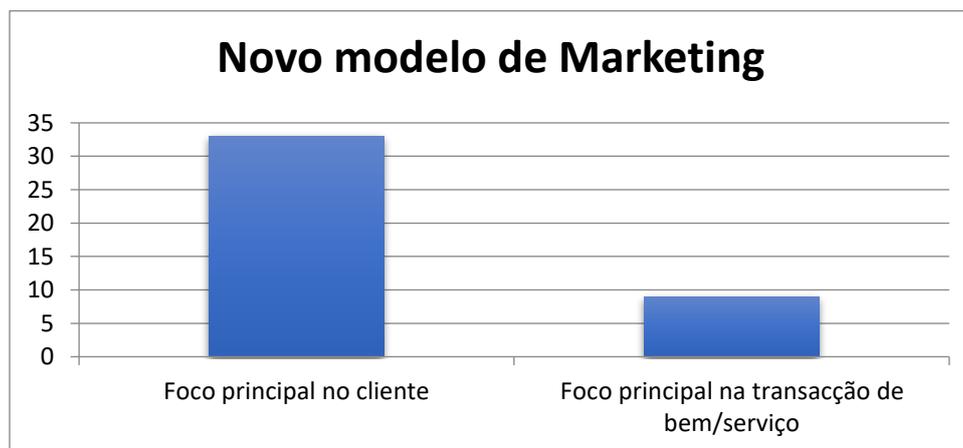
No que diz respeito às variáveis apresentadas na tabela 6 o valor médio de Q1 e Q3 é de aproximadamente  $M=4,22$  e  $M=4,10$  respectivamente. Em relação a estas variáveis, os clientes revelam na sua grande maioria concordância com as afirmações, sendo que o

Desvio Padrão não ultrapassa os 0,85 valores, correspondendo a pouca variabilidade de opinião entre os inquiridos.

A Mediana e a Moda apresentam valores elevados de 4 e 5 respectivamente, apontando a análise descritiva às respostas para uma forte concordância. Os valores Máximos em ambos os casos são de 5 (que corresponde na Escala de resposta a “concordo totalmente”). Por outro lado é importante referir que na Q1, há respostas de valor 2 (numa escala em que 1 significava “Discordo totalmente”), que indicam a discordância face à posição expressa na questão, ainda que se trate de um único inquirido.

**Q2:** “Complete a frase, escolhendo a opção que lhe parece mais correcta: "Nos dias de hoje, o novo modelo de negócio de marketing, apoiado no desenvolvimento tecnológico, na gestão de informação e no serviço pós venda..."”

**Gráfico 6** – Novo modelo de Marketing



**Fonte:** Elaboração do autor

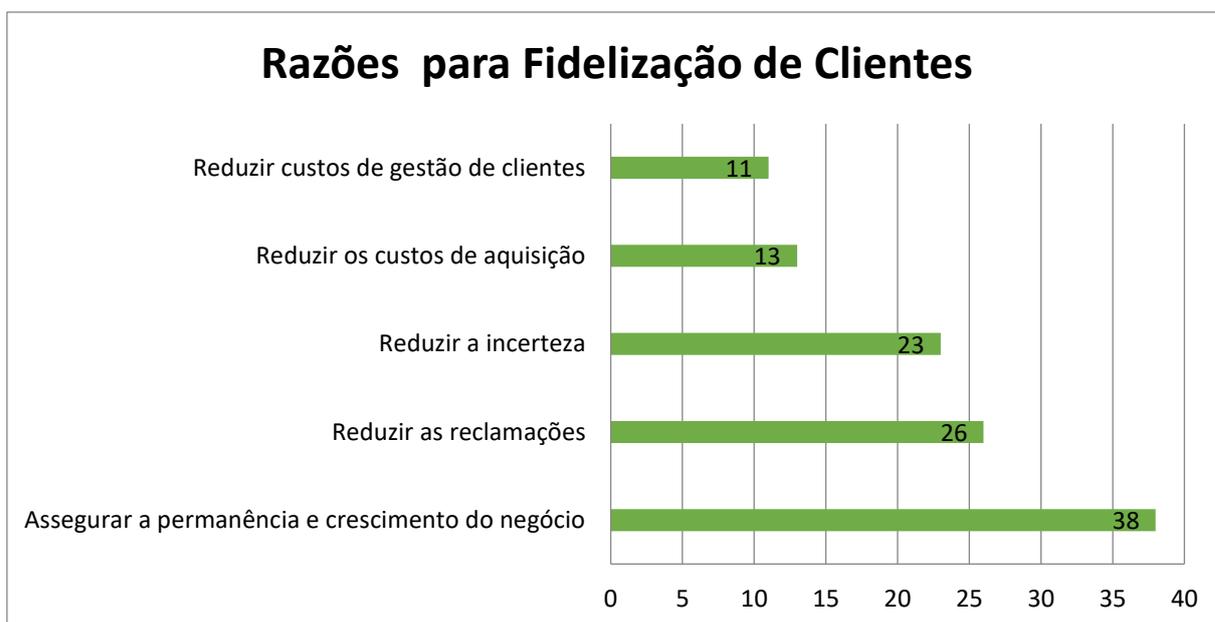
Nesta questão (Q2), que foi respondida em formato de escolha múltipla, apenas 22% dos participantes (n=9) acredita que o novo modelo de negócio do marketing, tem o seu foco principal na transacção de um bem ou serviço.

Por outro lado os restantes 78% reconhecem e estão de acordo com a perspectiva de Antunes *et al.*, (2008) que considera que este novo modelo de marketing se apresenta como um novo paradigma, focando-se no desenvolvimento de relações estáveis e duradouras com os seus clientes, contrariamente à abordagem tradicional direccionada

para promover transacções. O modelo de negócio passa a colocar o seu foco principal no cliente sendo apoiado no desenvolvimento tecnológico, na gestão de informação e no serviço pós-venda ao cliente.

**Q5:** “ De forma a identificar um conjunto de razões para fidelizar clientes. Quais das práticas considera mais importantes, como objectivo da fidelização de clientes? Assinale as 3 mais importantes:”

**Gráfico 7 – Razões para Fidelização dos Clientes**



**Fonte:** Elaboração do autor

A fidelização de clientes, um dos principais objectivos do Marketing Relacional e estando o valor de uma carteira de clientes a transformar-se no activo mais precioso (Marques, 2012) é importante que estejam bem definidos os seus objectivos chave.

No quadro acima, é possível verificar que a opção mais seleccionada, por aproximadamente 90% dos inquiridos (n=38) foi a de “Assegurar a permanência e crescimento do negócio”. Seguindo-se da opção de “Reduzir as reclamações” com aproximadamente 62% das respostas, (n=26). A razão para fidelização de clientes, que obteve menos votação foi a de “Reduzir custos de gestão de clientes” com apenas 26% de respostas (n=11). Nesta questão (Q5), não existem respostas incorrectas, referindo-se todas elas a objectivos da fidelização de clientes Porém, é importante a reflexão e

análise por parte da empresa sobre os objectivos mais valorizados pelos clientes no sentido de perceber quais as práticas que estes consideram mais relevantes.

**Consegue-se concluir com esta análise que a perspectiva teórica expressa pela Questão de Pesquisa 1 foi validada pelo elevado nível de concordância expresso pelos inquiridos nas respostas às questões 1, 2 e 3.**

### **5.1.2 – Qual a importância da formação, como ferramenta de melhoria contínua?**

A segunda Questão de Pesquisa do projecto tem relação directa com as Q6 e Q8 do questionário.

**Q6:** “Sente-se mais fidelizado a uma marca, se esta tiver uma forte componente de eventos direccionados para a formação contínua?”

**Tabela 7 – Estatística Descritiva Q6**

	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>D.Padrão</b>	<b>Min.</b>	<b>Máx.</b>
<b>Q6</b>	4,097561	4	5	0,830809	3	5

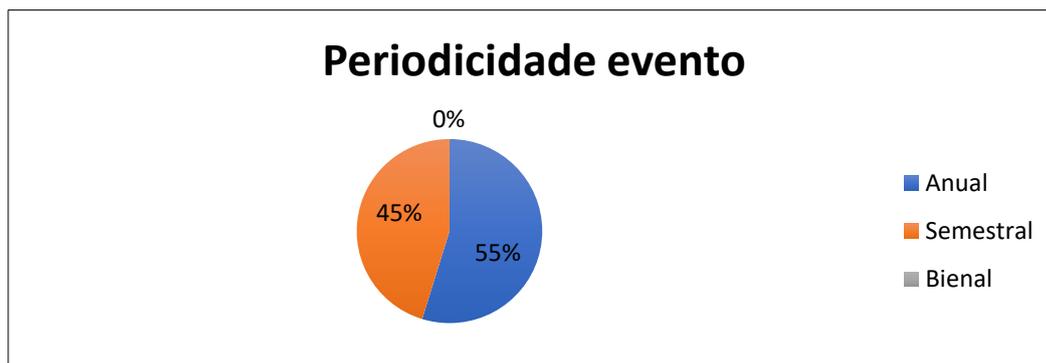
**Fonte:** Elaboração do autor

No que diz respeito à segunda Questão de Pesquisa, é possível verificar que, de acordo com a questão Q6 do questionário elaborado, os inquiridos estão em concordância com o afirmado pelo autor Salas *et al.*, (2012), que refere que o principal objectivo da formação é o desenvolvimento de competências e mudanças comportamentais no sentido de apoiar e melhorar o desempenho no trabalho.

A análise descritiva às respostas de Q6, aponta para uma forte concordância, respeitando à Média (M=4,09), Mediana (Mediana=4) e Moda de 4 e 5 valores respectivamente e Desvio Padrão (DP=0,83), em que os inquiridos pouco variam na sua opinião.

**Q8:** “Nos dias de hoje, as empresas são capazes de sobreviver desde que tenham colaboradores bem instruídos, capazes de promover as suas capacidades. Pela sua experiência profissional, no sentido de apoiar e melhorar o desempenho no trabalho, qual a periodicidade que devem ter os programas de formação contínua por parte do fornecedor?”

**Gráfico 8** – Periodicidade do evento



**Fonte:** Elaboração do autor

No que diz respeito a esta questão Q8, em formato de escolha múltipla, os inquiridos estão em total concordância com a mesma e com o que foi afirmado pelo autor referido na revisão de literatura, Pereira e Ramos (2018) que sugere que as empresas são confrontadas com novos desafios de eficácia, adaptação e inovação, em que a gestão das competências e do conhecimento está no centro das suas preocupações, devendo do mesmo modo a formação assumir um cariz de continuidade.

Com colaboradores competentes, bem instruídos e capazes de apreciar o pensamento individual e de grupo, as organizações serão, deste modo, capazes de sobreviver num ambiente cada vez mais competitivo (Ghasemi *et al.*, 2017). Assim, os clientes inquiridos põem completamente de parte a opção do evento poder ser realizado de 2 em 2 anos, excluindo deste modo a opção “bienal”. Verificando-se inclusive, que cerca de metade (45%) indicam mesmo que a formação deveria ter periodicidade semestral. Registando os restantes 55% a opção por formação anual. Assim, há 23 indivíduos que acreditam que estes eventos devem ser realizados anualmente e 19 que acreditam que estes eventos deveriam ocorrer semestralmente.

**Consegue-se concluir com esta análise que a perspectiva teórica expressa pela Questão de Pesquisa nº2 foi validada pelo elevado nível de concordância expresso pelos inquiridos nas respostas às questões 6 e 8.**

**5.1.3 – Qual o impacto da equipa de força de vendas, junto dos clientes, ao nível da confiança, fidelização e lealdade, ao adoptar um modelo de venda relacional?**

A terceira Questão de Pesquisa do projecto tem relação directa com as questões Q9, Q10 e Q11 do questionário.

**Q9:** A equipa de força de vendas, tem um papel de extrema importância na realização e apoio ao evento Hoya Faculty. Deve agir como elemento de ligação, potenciando a imagem da empresa no cliente, um dos principais objectivos da realização do evento. Concorda?

**Q10:** A evolução da venda tradicional para a venda consultiva, em que se torna imprescindível estar a par das motivações de compra dos clientes, todas as suas necessidades e como conseguir a sua confiança, fomentam uma parceria duradoura entre comprador e vendedor. Concorda com a afirmação?

**Q11:** Sendo assim, a equipa de força de vendas ao adoptar um modelo de venda relacional, consegue um impacto positivo ao nível da fidelização, confiança e lealdade. Concorda com a afirmação?

**Tabela 8 – Estatística Descritiva Q9, Q10 e Q11**

	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>D.Padrão</b>	<b>Min.</b>	<b>Máx.</b>
<b>Q9</b>	4,463415	5	5	0,710548	2	5
<b>Q10</b>	4,439024	4	5	0,593666	3	5
<b>Q11</b>	4,390244	4	5	0,66626	3	5

**Fonte:**Elaboração do autor

Em respeito à terceira Questão de Pesquisa da Investigação, pode-se verificar que, no que diz respeito à questão Q9 os clientes inquiridos estão, na sua grande maioria, de acordo com o que foi afirmado por Cruceiro e Moise (2014) que sugerem que com a concorrência cada vez mais forte, a equipa de força de vendas juntamente com o Marketing de Eventos, devem ser suportados por estratégias e táticas vanguardistas de marketing, capazes de determinar a vantagem competitiva da empresa. É possível verificar a entrega da equipa de vendas ao evento, antes e no decorrer do mesmo, sendo este departamento o elemento de ligação, que potencia a imagem da empresa no cliente, um dos objectivos de organização do evento.

No que diz respeito à relação entre a Questão de Pesquisa e a Q10, os indivíduos demonstram a sua concordância com o autor, já anteriormente referido na revisão de literatura, Rapp *et al.*, (2014), que indica que o impacto da equipa de força de vendas, e da negociação consultiva via *Soft Selling* e *Challenger Selling* focadas na relação a longo prazo e trabalhando arduamente para conquistar a confiança dos clientes, permitem que o vendedor consiga desta forma conhecer o negócio, indústria, concorrência e o próprio processo de compra, melhor que o cliente.

Ainda face à terceira Questão de Pesquisa, verifica-se também que no caso da Q11, os inquiridos reconhecem e concordam com a ideia de pensamento expressa por Justino (2007) para este autor desde a década de 60, o excesso de oferta que passou a existir, a evolução do mundo tecnológico, o surgimento de clientes mais informados e a redução no ciclo de vida dos produtos, levaram à criação do conceito de *Soft Selling* ou Venda Relacional, tornando-se imprescindível estar a par das motivações de compra dos clientes e todas as suas necessidades tendo em vista conseguir a sua confiança e lealdade.

A análise descritiva às respostas destas questões (Q9, Q10 e Q11), aponta para uma forte concordância, verificando-se que a Mediana apresenta valor 4 na questão Q9 e chega ao valor 5 nas questões Q10 e Q11, evidenciando-se também pouca variabilidade de opinião entre os inquiridos. O Desvio Padrão é de apenas 0,59 e 0,71 para Q10 e Q9. No caso da Média, esta é de aproximadamente 4,4 em todas as questões, sendo o valor máximo 5. No caso da Q9, regista-se a existência de apenas um inquirido que não concorda com a resposta, escolhendo a opção 2 da escala de 5 níveis (1 “Discordo

Totalmente” a 5” Concordo totalmente”). Como referido por Siadou-Martin *et al.*, (2017) há estudos que demonstram o peso das emoções na percepção do comportamento, por parte de clientes compradores. A equipa de força de vendas, ao adoptar um modelo de venda relacional, direccionado para o cliente e trabalhando especificamente cada caso, consegue que o seu parceiro de negócio lhe conceda maior confiança e lealdade.

**É possível concluir com esta análise que a perspectiva teórica expressa pela Questão de Pesquisa nº3 foi validada pelo elevado nível de concordância expresso pelos inquiridos nas respostas às questões 9, 10 e 11.**

#### ***5.1.4 – Será que o evento levado a cabo pela empresa contribui para a longevidade da parceria entre clientes-alvo e fornecedor?***

A quarta Questão de Pesquisa do projecto tem relação directa com as questões Q4, Q7, Q12, Q13 e Q14 do questionário.

**Q4:** “Nesta vertente do marketing os programas/eventos de fidelização ou *loyalty programs* são extremamente importantes, têm como principal objectivo o crescimento e fortalecimento da relação. Concorda com a afirmação?”

**Q7:** “O evento Hoya Faculty, funciona como ferramenta única de experiência entre cliente-alvo e empresa, gerando uma maior aproximação entre ambos?”

**Q13:** “Considera que a Hoya Faculty está bem posicionada em relação aos eventos deste tipo, realizados por outros laboratórios de lentes oftálmicas?”

**Q14:** “Com o intuito de ficar mais fidelizado e ter maior confiança num fornecedor, recomendaria o evento Hoya Faculty para esse fim?”

**Tabela 9** – Estatística descritiva Q4, Q7, Q13 e Q14

	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>D.Padrão</b>	<b>Min.</b>	<b>Máx.</b>
Q4	4,341463	4	4	0,656116	3	5
Q7	4,585366	5	5	0,631491	3	5
Q13	4,365854	5	5	0,798627	2	5
Q14	4,756098	5	5	0,623718	2	5

**Fonte:** Elaboração do autor

Relativamente à quarta e última Questão de Pesquisa, os clientes inquiridos concordam que este tipo de eventos de formação contínua, nomeadamente o evento Hoya Faculty, contribuem para a longevidade da parceria/relação entre empresa e cliente. Concordam assim com as questões (Q4,Q7,Q12,Q13 e Q14), que reflectem o que foi afirmado na revisão de literatura por vários autores.

De acordo com o Marketing Experiencial e de Eventos e como referido anteriormente por Schmitt (1999) as experiências proporcionam um conjunto de valores sensoriais, emocionais, comportamentais, cognitivos e relacionais, os participantes são incentivados a participar na experiência e a interagir activamente com a marca (Whelan e Wohlfeil, 2006).

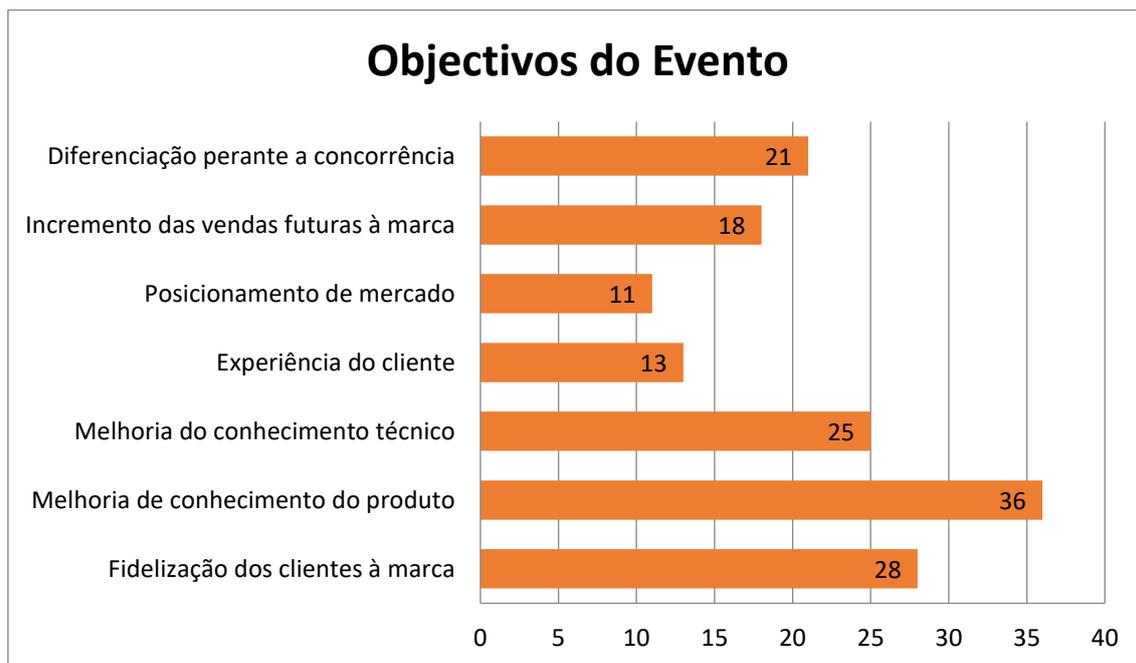
Segundo Beck *et al.*, (2015) nesta vertente do marketing os programas/eventos de fidelização ou *loyalty programs* são de extrema importância. Têm como principal objectivo, o crescimento e fortalecimento da relação. Como já oportunamente referimos estes programas assentam em iniciativas de marketing diversas que vão desde prémios a outros métodos inovadores que procuram influenciar positivamente as atitudes dos clientes face à empresa.

Assinale-se que estes programas são também vistos, como uma tática eficaz no combate à concorrência e uma ferramenta de extrema importância na concepção de um ambiente limitado e intimista, ideal para assediado os mercados-alvo pretendidos (Masterman, 2007). No final destes programas a percepção da empresa/marca por parte dos clientes também será diferente, atribuindo a esta maior notoriedade, para Kapferer

(1992), consiste num processo psicológico que ocorre na mente dos consumidores a partir do momento que reconhecem a marca.

**Q12:** “Na sua opinião, quais os objectivos pretendidos pelo fornecedor, no que diz respeito à participação no evento por parte dos clientes-alvo?”

**Gráfico 9 – Objectivos do Evento**



**Fonte:** Elaboração do autor

No que diz respeito à Q12, todas as variáveis estão correctas, é possível concluir sobre a perspectiva dos clientes no que diz respeito aos principais objectivos do evento. Respeitando aos quatro itens mais assinalados pelos indivíduos que responderam ao questionário, aproximadamente 86% (n=36) dos inquiridos sugere que a melhoria do conhecimento do produto por parte dos mesmos é um dos principais objectivos, bem como a melhoria de conhecimento técnico 60%, (n=25), conseguindo deste modo que o *know-how* mais aprofundado dos produtos trabalhados proporcione a evolução de venda de produto de valor acrescentado e conseqüente compromisso à marca.

Os inquiridos estão de acordo com os autores citados na revisão de literatura, pois aproximadamente 66%, (n=28) dos inquiridos acredita que um dos principais objectivos da empresa na realização do Hoya Faculty é a fidelização dos clientes à marca e 50%,

(n=21) sugere que a diferenciação perante a concorrência também é uma consequência relevante para a realização do evento.

**É possível concluir com esta análise que a perspectiva teórica expressa pela Questão de Pesquisa nº4 foi validada pelo elevado nível de concordância expresso pelos inquiridos nas respostas às questões 4, 7, 12, 13 e 14.**

## Capítulo VI – Conclusões

### 6.1 – Considerações Finais

Esta dissertação de mestrado assumiu como objectivo analisar a importância dos eventos de formação contínua na passagem do Marketing Tradicional para o Marketing Relacional que tem como base a fidelização e a parceria a longo prazo entre empresa e cliente. Para esse efeito foi concretizada uma pesquisa de campo com um grupo de clientes da delegação Ibérica da Hoya Corporation que frequentaram eventos de formação contínua.

Em primeiro lugar foi apresentada uma revisão de literatura. No que diz respeito ao Marketing Relacional, apresentaram-se perspectivas de diversos autores que defendem uma evolução para uma relação mais sustentável e duradoura com o cliente, existindo um maior esforço e sintonia por parte de todas as áreas envolventes nas organizações. Com base nessa revisão de literatura detectou-se um conjunto de variáveis que dizem respeito ao marketing moderno, das quais também fazem parte as novas técnicas utilizadas pelos departamentos de vendas em geral, para aumentarem a durabilidade da parceria com os seus parceiros de negócio, evidenciou-se como o marketing experiencial/experiência do cliente é importante para atingir esse fim.

Estas perspectivas e variáveis permitiram dar suporte teórico à construção de um questionário utilizado na nossa pesquisa de campo e que procurou fazer um levantamento da visão dos clientes da delegação Ibérica da Hoya Corporation sobre a importância da realização de eventos de formação e sobre a relevância que assumem para eles as novas estratégias relacionadas com o Marketing Relacional.

A análise dos resultados obtidos permite-nos avançar que, relativamente à Questão 1 deste estudo: *Numa abordagem B-to-B, qual a relevância que os clientes dão à evolução do modelo de Marketing Transaccional para Marketing Relacional?*

Os clientes inquiridos mostraram-se claramente sensíveis à evolução dos modelos de marketing, reconhecendo a importância do desenvolvimento de relações estáveis e

duradouras entre clientes e empresa, bem como concordando que as empresas que atuam no mercado B-to-B valorizam cada vez mais a relação com o cliente.

Apenas uma pequena margem de clientes continua a achar que o novo modelo de negócio de marketing, apoiado no desenvolvimento tecnológico, na gestão de informação e no serviço pós venda, se foca essencialmente na transacção de um bem ou serviço. Os inquiridos corroboram assim a perspectiva teórica dos autores Antunes *et al.*, (2008) e Chakizo (2015) como anteriormente foi assinalado.

Face à Questão 2 deste estudo: ***Qual a importância da formação, como ferramenta de melhoria contínua?***

Os resultados apontam para a valorização da formação contínua por parte dos clientes como forma de fidelização à marca, sendo evidente que a totalidade dos inquiridos defende uma periodicidade frequente dos eventos de formação, considerando que os mesmos devem realizar-se anualmente ou mesmo semestralmente. Esta perspectiva dos inquiridos vai ao encontro da defendida por Salas *et al.*, (2012), Ghasemi *et al.*, (2017) e Pereira e Ramos (2018).

No que diz respeito à Questão 3: ***Qual o impacto da equipa de força de vendas, junto dos clientes, ao nível da confiança, fidelização e lealdade, ao adoptar um modelo de venda relacional?***

Os clientes-alvo do questionário estão de acordo que após a adopção de uma estratégia direccionada para o cliente, por parte da equipa de força de vendas, a lealdade e nível de confiança entre parceiros de negócio aumenta. É para isso imprescindível para a equipa de vendas, estar a par de todas as necessidades dos clientes e compreender o tipo de ferramentas que podem ser utilizadas para que exista maior fidelização à marca.

Prevalece assim, um elevado nível de concordância entre os inquiridos e os autores anteriormente citados Justino (2007), Rapp *et al.*, (2014), Cruceiro e Moise (2014) e Siadou-Martin *et al.*, (2017).

Por último, com a Questão de Pesquisa 4: ***Será que o evento levado a cabo pela empresa contribui para a longevidade da parceria entre clientes-alvo e fornecedor?***

É possível identificar a elevada concordância por parte dos inquiridos, face aos resultados apresentados, que apontam para a validação do evento Hoya Faculty como elemento de ligação e fortalecimento de relação da parceria a longo prazo entre a empresa e os seus clientes-alvo. Concordam também, que com um mercado cada vez mais dinâmico e com mais oferta, as empresas apenas conseguem sobreviver destacando-se de forma diferenciadora da sua concorrência.

Este tipo de eventos, para além de servir de posicionamento de mercado, vem demonstrar que a formação também deve ser entendida como ferramenta para impulsionar as vendas e o negócio, em geral. Com clientes melhor preparados, as empresas conseguem aumentar a qualidade das suas vendas, a satisfação dos seus clientes e consequentemente a longevidade da parceria. A perspectiva dos inquiridos vai ao encontro das teorias já referidas anteriormente por Kapferer (1992), Schmitt (1999), Whelan e Wohlfeil (2006), Masterman (2007), Beck *et al.*, (2015).

No seu conjunto os dados parecem apontar para uma visão dos clientes que vai ao encontro da mudança de paradigma do Marketing Transaccional para o Marketing Relacional, mas tratando-se de um estudo que envolveu uma pequena amostra importa sublinhar a necessidade de algum cuidado na generalização dos resultados em especial para outras realidades.

No que respeita ao contexto específico estudado, Delegação Ibérica da Hoya Corporation, entende-se que o estudo fornece alguns contributos relevantes dado que evidenciou a perspectiva dos clientes face às questões em análise e permitiu ainda identificar aspectos específicos valorizados pelos mesmos. Estes aspectos poderão ser tidos em conta na empresa pelas equipas que definem as estratégias de marketing e de vendas, no sentido de procurarem ajustá-las às necessidades e expectativas evidenciadas pelos clientes, adequação essa que se inscreve no novo paradigma do Marketing Relacional que considera o cliente como o centro de todo o processo.

Conclui-se que, o Marketing Relacional e a Formação Contínua constituem aspectos de extrema importância, influenciando positivamente a fidelização de clientes às empresas.

## **6.2 – Implicações para a Gestão Empresarial**

As estratégias para fidelização de clientes são temas que têm vindo a ser bastante discutidos no meio académico e empresarial, pois, dependendo da forma que os departamentos de gestão das empresas direccionam os seus esforços, os contributos gerados serão completamente distintos. Como já referido ao longo da dissertação, a necessidade das empresas para se adaptarem num mercado tão competitivo e volátil, leva a uma procura constante de melhoria e capacidade de diferenciação da forma como se apresentam aos seus clientes-alvo.

Os objectivos que foram definidos para esta investigação foram atingidos, deste modo, é importante distinguir as implicações práticas dos resultados, bem como as contribuições que o estudo poderá ter, tanto no panorama académico como empresarial. Em primeiro lugar, a nível académico, esta dissertação vem destacar a importância da fidelização e lealdade de clientes no âmbito empresarial, através da utilização de modelos e programas que as possam distinguir das outras organizações, realçando a importância dos eventos de formação contínua e da equipa de força de vendas na concretização deste processo. Com esta contribuição para o incremento de conhecimento sobre os temas em questão, espera-se que de futuro este estudo possa ser utilizado para o desenvolvimento desta área de investigação.

Em segundo lugar, no que diz respeito ao panorama empresarial, os aspectos estudados poderão ser analisados pelas empresas que se pretendem destacar da sua concorrência directa. É importante que consigam responder às necessidades dos seus clientes, quanto mais fortes são os laços entre comprador e fornecedor, mais fidelizado está o cliente.

Para isso podem ser utilizados como posicionamento estratégico os eventos de melhoria contínua e fidelização dos seus clientes-alvo, para desta forma, conseguirem prolongar a duração da relação com os parceiros de negócio.

### **6.3 – Limitações do Estudo e Sugestões para Investigações Futuras**

Uma das limitações diz respeito ao próprio instrumento, ou seja ao questionário. A construção de um questionário requer muito tempo e experiência na sua elaboração, tendo em vista obviar a subjectividade inerente à formulação das perguntas e sua interpretação por parte dos inquiridos.

Procura-se contrariar esses problemas com a realização de pré-testes do questionário com populações semelhantes à da amostra a estudar o que por diversas razões não foi possível de concretizar nesta situação concreta, quer pelo tempo necessário, quer pela ausência de um grupo de inquiridos que pudesse funcionar como grupo piloto, tendo apenas sido feita a validação do mesmo pelo orientador. A falta de experiência na realização de pesquisas de campo colocou ainda dificuldades acrescidas na realização de um estudo como este.

Teria também sido interessante aprofundar os resultados do questionário através da elaboração de entrevistas a alguns dos inquiridos, juntando assim uma componente de análise qualitativa ao estudo, que certamente o tornaria mais esclarecedor e permitiria ampliar a compreensão que os clientes têm sobre os aspectos em estudo. Todavia tal não foi viável por dificuldade de articular a disponibilidade dos eventuais entrevistados com os prazos de realização deste trabalho.

Pesem embora as várias limitações apontadas, acredito que este estudo fornece contributos úteis na área específica em que se inscreve e que poderão vir a ser futuramente ampliados e aprofundados noutras investigações. Além desses contributos assinalo também como positivo o próprio percurso de realização deste trabalho que se constituiu como um processo de aprofundamento de conhecimentos teóricos na área do Marketing Relacional e Formação Contínua e permitiu ainda a experiência de realização de um estudo de campo e, conseqüentemente, o desenvolvimento de algumas competências de investigação que poderão vir a ser válidas e aplicáveis em outros momentos da minha vida profissional.

Quanto ao desenvolvimento de investigações futuras nesta área creio que seria relevante desenvolver uma pesquisa sobre o tema, mas adoptando uma perspectiva longitudinal.

Ou seja, analisar ao longo de um período longo a percepção de um grupo de clientes sobre as diversas estratégias de Marketing Relacional desenvolvidas pela empresa, procurando reunir uma avaliação mais específica e mais sistemática dessas estratégias, ao longo de um ano, por exemplo. Com efeito, os próprios métodos de pesquisa podem assumir um cariz na linha do Marketing Relacional, valorizando além da recolha de dados quantitativos, abordagens qualitativas aprofundadas mais próximas do cliente, que possam fornecer indicadores válidos para a definição concreta da actuação das equipas de marketing e vendas, tendo em vista a concretização dos objectivos da empresa e a afirmação da marca.



## **Bibliografia**

Aaker, (2014). *Aaker on branding: 20 principles that drive success*. New York : Morgan James.

Aaker, D.A. 1991. *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York, The Free Press.

Aaker, D.A. 1996. *Building Strong Brands*, New York: The Free Press.

Anderson, E. e H. Gatignon 1986 -, Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions, *Journal of International Business Studies* 17 (4), 1-26 .

Addis, M., & Holbrook, M. B. (2001). On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: an explosion of subjectivity. *Journal of Consumer Behaviour*, 1(1), 50–66.

AMA (1985), «AMA Board approves new marketing definition». *American Marketing Association News*, vol. 19, n.º 5.

Andersen, P. H., & Kumar, R. (2006). Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer-seller dyads. *Industrial Marketing Management*, 35(4)522–535.

Antunes, J & Rita,P (2008). O marketing relacional como novo paradigma. Uma análise conceptual, *Revista Portuguesa e Brasileira de gestão*, Abril - Junho, pp 36-46

Bagozzi,R (2006), "The role of social and self-conscious emotions in the regulation of business-to-business relationships in salesperson-customer interactions", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21 No. 7, pp. 453-457

Beck, J. T., Chapman, K., & Palmatier, R. W. (2015). Understanding Relationship Marketing and Loyalty Program Effectiveness in Global Markets. *Journal of International Marketing*, 23(3), 1–21.

Berry, L. (1983), Relationship Marketing. *In* L. Berry, G. Shostack e G. Upah (Eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, **American Marketing Association, Chicago.**

Bhola, H. S., (2011), Evaluation of educational plans and programs for the development, Abili, Kh., Tehran.

Boss, J. (1997), «Les nouveaux visages du marketing». *Revue Française du Marketing*, n.º 164(4).

Brent Adamson, Matthew Dixon, & Nicholas Toman. (2012). The End of Solution Sales. *Harvard Business Review*.

Chakiso, C. B. (2015). The Effect of Relationship Marketing on Customers' Loyalty (Evidence from Zemen Bank). *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 5(2), 58–70.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007) *Research Methods in Education* (6th ed.). London and New York, NY Routledge Falmer.

Constantinides, E. (2006). The marketing mix revisited: towards the 21st Century marketing. *Journal of Marketing Management*, vol. 22, pp. 407-438

Cox, A., Huges, J. e Ralf, M. (1995) Influencing the strategic agenda: the challenge for purchasing leadership, *Purchasing and Supply Management*, pp. 36-41

Cruceru, A. F., & Moise, D. (2014). Customer Relationships through Sales Forces and Marketing Events. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109(1994), 155–159.

Farquhar, P. 1989. Managing brand equity. *Marketing Research*, 1, 24–33.

Ghasemi, M., Saravani, M., Jahantigh, G., Saravani, A., Ghafarinia, M., & Nesvan, M. B. (2017). The Role of Training on the Effectiveness of Human Resources. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(3), 976–983.

- Ghiglione, R. e B. Matalon (2001), *O Inquérito: Teoria e Prática*, Celta: Oeiras.
- Gummesson, E. (1987), The new marketing: developing long term interactive relationship. *Long Range Planning*, vol. 20, n.º 4
- Gupta, S. (2003). Event Marketing : Issues and challenges. *IIMB Management Review*, 15(2), 87-96.
- Mateu.I e Dalmau,S (2018). *Libro Blanco de la Vision en España*. Fedao y Vision y Vida
- Inks, S. A., Avila, R. A., & Talbert, G. (2019). The evolution of the sales process: Relationship selling versus “the Challenger Sale.” *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 29(1), 88–98.
- Justino, Luis (2007), *Direcção Comercial*.Lidel, Lisboa
- Kapferer, J. N. 1992. Strategic Brand Management: new approaches to creating and evaluating brand equity. London. *European Institute for Brand Management*.
- Keller K. L. 2001. Building Costumer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands. *Marketing Science Institute*, Report N° 01-107.
- Keller, L.K., 1998, *Strategic Brand Management: Building, measuring, and managing brand equity*, New Jersey: Prentice Hall.
- Kent, R. J., & Allen, C. T. 1994. Competitive interference effects in consumer memory for advertising: The role of brand familiarity. *Journal of Marketing*, 58 (3): 97.
- Kotler, P. (n.d.). *Journal of Retailing* . Atmospherics as a Marketing Tool.
- Kotler, P. 2003. *Marketing management*. New Jersey: Prentice Hall.

Kotler P. 1996. ***Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control***. Prentice Hall.

Kotler, P. e Keller, K. (2006) ***Marketing Management***, pp 138-171

Lanning, M. In ***Marketing Management*** 2006, p 143

Lassk, F. G., Ingram, T. N., Kraus, F., & Mascio, R. Di. (2012). The Future of Sales Training: Challenges and Related Research Questions. ***Journal of Personal Selling & Sales Management***, 32(1), 141–154.

Leigh, T. W., & Marshall, W. G. (2001). Research priorities in sales strategy and performance. ***The Journal of Personal Selling and Sales Management***, 21(2), 83

Marques, A. (2012). ***Marketing Relacional: como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva***. Lisboa: Edições Sílabo, Ltda.

Masterman, G. (2007). ***Sponsorship for a return on investment***. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Masterman, G., & Wood, E. H. (2006). ***Innovative marketing Communications: strategies for the events industry***. Oxford: Elsevier Butterwoth-Heinemann.

Malik, M. E., Ghafoor, M. M., Iqbal, H. K., Riaz, U., Riaz, U., Hassan, N., Mustafa, M., & Shahbaz, S. 2013. Importance of brand awareness and brand loyalty in assessing purchase intentions of consumer. ***International Journal of Business and Social Science***, 4 (5).

Oliver, R.L. e Swan, J.E. 1989.Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach.***Journal of Marketing***, Vol.53, N°2, pp.21-35

Pereira, D.L., & Ramos, M. C.(2018). ***Educação E Formação Em Contexto Organizacional***. *Holos*, 3, 456–470.

Pine II, B.J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Economy Experience: work is a Theatre & Every Business a Stage*. Boston: **Harvard Business Press**.

Rapp, A., Bachrach, D. G., Panagopoulos, N., & Ogilvie, J. (2014).; Sales Management Salespeople as knowledge brokers: a review and critique of the challenger sales model. *Journal of Personal Selling*. 34(4), 245–259.

Reynolds, K & Beatty, S. (1999). Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing, *Journal of Retailing*, vol. 75, issue 1

Salas, E., Tannenbaum, I. S., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13 (2), 74-101

Sarmento, Maria; Farhangmehr, Minoo; Simões, C. (2009). *Marketing Relacional : conceitos e desafios Relationship Marketing : concepts and challenges*. *Notes*, 7–20.

Shmitt, B., H. (1999) *Experiential Marketing: How to Get Customers to sense, think, act and relate to your Company and Brands*. The Free Press, New York

Siadou-Martin, B., Vidal, D., Poujol, J. F., & Tanner, J. F. (2017). Salespeople, Fairness, and Buyer Satisfaction: What about Emotions? *Journal of Business-to-Business Marketing*, 24(3), 221–233.

Sierra Bravo (1988), *Técnicas de Investigación Social, Teoría e Ejercicios*, Paraninfo: Madrid.

Smilansky, S. (2009). *Experiential Marketing: A practical guide to interactive brand experiences*. Londres e Filadélfia: Kogan Page.

Sondhi, N. (2010). Theo B.C. Poiesz and W. Fred van Raaij, *Strategic Marketing and the Future of Consumer Behaviour Introducing the Virtual Guardian Angel* .

Cheltenham, Glos, UK: Edward Elgar Publishing Ltd, 2007, 240 pp.

Spiro, R.S., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61-69

Tarski, A. 1977. Introducción a la Lógica y a la Metodología de las Ciencias. *Investigación en Ciencias Sociales*, Interamericana: México, D. F.

Vergara, S. C. 2006. *Projectos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas

Vilelas, J. 2009. *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Sílabo.

Vidal, D. (2014). Eye for an eye: Examining retaliation in business-to-business relationships. *European Journal of Marketing* 48 (1/2):47–67.

Whelan, S., & Wohlfeil, M. (2006). Communicating brands through engagement with 'lived' experiences. *The Journal of Brand Management* , 13 No. 4, pp. 313-329.

Wilson, E., Bengtsson, A. & Curran, C. (2014). Brand meaning gaps and dynamics: theory, research, and practice. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 17: 128-150.

Wood G. e J. Haber (2001), *Pesquisa em Enfermagem: Método, Avaliação, Crítica e utilização*, 4ª Edição, Guanabara Koogan: Rio de Janeiro.

Zineldin, M. (1999), *Exploring the common ground of total relationship management (TRM) and total quality management (TQM)*", *Management Decision* , Vol. 37 No. 9, pp. 719-25.

Zoltner, Andris A, et al (2009), *The complete guide to accelerating sales force performance –How to get more sales from your sales force*. Amacon, New York.

## **Anexo I**



## **O Contributo do marketing relacional e da formação contínua na fidelização de clientes**

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão, do ISCTE. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos, com o objectivo de analisar o contributo do marketing relacional e da formação contínua na fidelização de clientes, utilizando como evento de referência a Hoya Faculty.

Não há respostas certas ou erradas. Os dados recolhidos através deste questionário são anónimos.

O questionário tem a duração média de 5 minutos.

Para dúvidas ou mais informações, enviar e-mail para: \_\_\_\_\_

[paulorpsmoreira@gmail.com](mailto:paulorpsmoreira@gmail.com)

**\*Obrigatório**

**O marketing relacional, apresenta-se como novo paradigma, focando-se no desenvolvimento de relações estáveis e duradouras com os seus clientes, contrariamente à abordagem tradicional direccionada para promover transacções. O modelo de negócio passa a colocar o seu foco principal no cliente e apoiado no desenvolvimento tecnológico, na gestão de informação e no serviço pós-venda ao cliente. Esta orientação acarreta um entendimento estratégico da organização baseado nos recursos humanos, tecnológicos, conhecimento, tempo e nas capacidades, que permitem chegar a uma vantagem competitiva difícil de imitar por parte da concorrência (Antunes et al, 2008)**

---

**1. Idade? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 30
- 31-40
- 41-50
- Acima de 50

**2. Género? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Masculino
- Feminino

**3. Profissão? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Técnico de Óptica
- Ortoptista
- Optometrista
- Oftalmologista
- Outro

**4. O marketing relacional, apresenta-se como novo paradigma, focando-se no desenvolvimento de relações estáveis e duradouras com os seus clientes, contrariamente à abordagem tradicional direccionada para promover transacções.**

**Concorda com a afirmação? \***

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

---

Discordo totalmente                  Concordo totalmente

**5. Complete a frase, escolhendo a opção que lhe parece mais correcta: "Nos dias de hoje, o novo modelo de negócio de marketing, apoiado no desenvolvimento tecnológico, na gestão de informação e no serviço pós venda..." \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Coloca o seu foco principal no cliente
- Coloca o seu foco principal na transacção de um bem ou serviço

**6. As empresas que actuam no mercado B2B (business to business) têm vindo a reconhecer as relações com clientes como activos cada vez mais importantes. \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**7. Nesta vertente do marketing os programas/eventos de fidelização ou loyalty programs são extremamente importantes, têm como principal objectivo, o crescimento e fortalecimento da relação. Concorda com a afirmação? \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**8. De forma a identificar um conjunto de razões para fidelizar clientes. Quais das práticas considera mais importantes, como objectivo da fidelização de clientes? Assinale as 3 mais importantes \***

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Assegurar a permanência e crescimento dos negócios
- Reduzir as reclamações
- Reduzir a incerteza
- Reduzir os custos de aquisição
- Reduzir custos de gestão de clientes

- 9. Nos dias de hoje, as empresas são capazes de sobreviver desde que tenham colaboradores bem instruídos, capazes de promover as suas capacidades. Pela sua experiência profissional, no sentido de apoiar e melhorar o desempenho no trabalho, qual a periodicidade que devem ter os programas de formação contínua por parte do fornecedor? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Semestral  
 Anual  
 Bienal

- 10. O evento Hoya Faculty, funciona como ferramenta única de experiência entre cliente-alvo e empresa, gerando uma maior aproximação entre ambos? \***

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

---

Discordo totalmente                                    Concordo totalmente

- 11. Sente-se mais fidelizado a uma marca, se esta tiver uma forte componente de eventos direccionados para a formação contínua? \***

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

---

Discordo totalmente                                    Concordo totalmente

- 12. A equipa de força de vendas, tem um papel de extrema importância na realização e apoio ao evento Hoya Faculty. Deve agir como elemento de ligação, potenciando a imagem da empresa no cliente, um dos principais objectivos da realização do evento. Concorda? \***

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

---

Discordo totalmente                                    Concordo totalmente

- 13. A evolução da venda tradicional para a venda consultiva, em que se torna imprescindível estar a par das motivações de compra dos clientes, todas as suas necessidades e como conseguir a sua confiança, fomentam uma parceria duradoura entre comprador e vendedor. Concorda com a afirmação? \***

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

- 14. Sendo assim, a equipa de força de vendas ao adoptar um modelo de venda relacional, consegue um impacto positivo ao nível da fidelização, confiança e lealdade. Concorda com a afirmação? \***

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

- 15. Na sua opinião, quais os objectivos pretendidos pelo fornecedor, no que diz respeito à participação no evento por parte dos clientes-alvo? \***

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Fidelização dos clientes à marca
- Melhoria do conhecimento de produto
- Melhoria do conhecimento técnico
- Experiência do cliente
- Posicionamento de mercado
- Incremento das vendas futuras à marca
- Diferenciação perante a concorrência

- 16. Considera que a Hoya Faculty está bem posicionada em relação aos eventos deste tipo, realizados por outros laboratórios de lentes oftálmicas? \***

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

- 17. Com o intuito de ficar mais fidelizado e ter maior confiança num fornecedor, recomendaria o evento Hoya Faculty para esse fim? \***

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

Discordo totalmente      Concordo totalmente



## **Anexo II**



## **El contributo del marketing relacional y de la formación continua en la fidelización de los clientes**

Este cuestionario se encuadra en una investigación en el ámbito de una disertación de Master en Business Management, de ISCTE. Los resultados obtenidos serán utilizados solo para fines académicos, con el objetivo de analizar el contributo del marketing relacional y de la formación continua en la fidelización de los clientes, utilizando como evento de referencia, Hoya Faculty.

No hay respuestas correctas o incorrectas. Los datos recogidos en este cuestionario son anónimos. El cuestionario tiene una duración media de 5 minutos.

Para dudas o más informaciones, enviar un e-mail para: [paulorpsmoreira@gmail.com](mailto:paulorpsmoreira@gmail.com)

**\*Obrigatório**

**“El marketing relacional se presenta como nuevo paradigma, enfocándose en el desarrollo de relaciones estables y de largo plazo con sus clientes. Al contrario, el abordaje tradicional se orienta para promover transacciones. El modelo de negocio empieza a colocar su enfoque principal en el cliente, apoyado en el desarrollo tecnológico, en la gestión de información y en el servicio postventa al cliente. Esta orientación basada en los recursos humanos, tecnológicos, conocimiento, tiempo y capacidades, permiten llegar a una ventaja competitiva difícil de imitar por la competencia (Antunes et al, 2008)**

---

**1. ¿Edad? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 30
- 31-40
- 41-50
- Más de 50

**2. ¿Género?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Masculino
- Feminino

**3. ¿Profesión?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Tecnico de optica
- Optometrista
- Oftalmologista
- Otro

**4. El marketing relacional, se presenta como nuevo paradigma, poniendo su enfoque en el desarrollo de relaciones estables y de largo plazo con sus clientes, al contrario que hacía el marketing tradicional orientado en promover únicamente las transacciones. ¿Esta de acuerdo con la afirmación?**

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

---

Totalmente en desacuerdo                        Totalmente de acuerdo

**5. Complete la frase, eligiendo la opción que le parece más correcta: " Hoy en día, el nuevo modelo de negocio de marketing apoyado en el desarrollo tecnologico, en la gestión de información y en el servicio post venta...**

*Marcar apenas uma oval.*

- Centra el enfoque principal en el cliente
- Centra el enfoque principal en la transaccion de un bien o servicio

**6. Las empresas que actuan en el mercado B2B (business to business) reconocen los clientes como activos cada vez más importantes.**

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

Totalmente en desacuerdo                        Totalmente de acuerdo

**7. En esta vertiente del marketing los programas/eventos de fidelización o loyalty programs son muy importantes. Tienen como principal objetivo, el crecimiento y fortalecimiento de la relación. ¿Esta de acuerdo con la afirmación?**

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

Totalmente en desacuerdo                        Totalmente de acuerdo

**8. A la hora de identificar un conjunto de razones para fidelizar clientes, ¿Cuales considera más importantes, como objetivos de fidelización de los clientes? Señale los 3 más importantes.**

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Asegurar la permanencia y crecimiento del negocio
- Reducir las reclamaciones
- Reducir la incertidumbre
- Reducir los costes de adquisición
- Reducir los costes de gestión de clientes

**9. Hoy en día, las empresas pueden sobrevivir siempre que tengan colaboradores bien formados, con capacidad de promover sus capacidades. Por su experiencia profesional, con el objetivo de apoyar y mejorar el desempeño laboral, ¿cuál cree que es la periodicidad que deben tener los programas de formación continua por parte del proveedor?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Semestral
- Anual
- Bienal

**10. ¿El evento Hoya Faculty, proporciona la aproximación entre el cliente y la empresa?**

*Marcar apenas una oval.*

1      2      3      4      5

---

Totalmente en desacuerdo                  Totalmente de acuerdo

**11. ¿Se siente más fidelizado cuando una marca tiene un fuerte componente de eventos enfocados a la formación continua?**

*Marcar apenas una oval.*

1      2      3      4      5

---

Totalmente en desacuerdo                  Totalmente de acuerdo

**12. El equipo de fuerza de ventas, tiene un papel muy importante en la realización y apoyo al evento Hoya Faculty. Tiene que ser un elemento de conexión, potenciando la imagen de la empresa en el cliente, ¿Esta de acuerdo?**

*Marcar apenas una oval.*

1      2      3      4      5

---

Totalmente en desacuerdo                  Totalmente de acuerdo

**13. En la evolución de la venta tradicional a la venta consultiva, es imprescindible estar al corriente de las motivaciones de compra de los clientes, sus necesidades y cómo conseguir su confianza, ayudando esto a establecer una alianza comercial a largo plazo entre comprador y vendedor. ¿Está de acuerdo con esta afirmación?**

*Marcar apenas una oval.*

1      2      3      4      5

---

Disuerdo totalmente                  Concuerto totalmente

**14. El equipo de fuerza de ventas, al adoptar un modelo de venta relacional, consigue un impacto positivo a nivel de fidelización, confianza y lealtad de sus clientes. ¿Esta de acuerdo con la afirmación?**

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

Disuerdo totalmente                                    Conuerdo totalmente

**15. ¿En su opinión, cuáles son los objetivos de la empresa respecto a la participación de los clientes en el evento?**

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Fidelizaciones de los clientes a la marca
- Mejora del conocimiento del producto
- Mejora del conocimiento técnico
- Experiencia del cliente
- Posicionamiento de mercado
- Incremento de las ventas futuras
- Diferenciación de la competencia

**16. ¿Considera que Hoya Faculty esta bien posicionada en relación a los eventos de este tipo realizados por otros laboratorios de lentes oftálmicas?**

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

Disuerdo totalmente                                    Conuerdo totalmente

**17. Con el objetivo de estar mas fidelizado y tener mas confianza en el proveedor, ¿recomendaría el evento Hoya Faculty?**

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

Disuerdo totalmente                                    Conuerdo totalmente