ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

CRM: A IMPORTÂNCIA DA RELAÇÃO ONE-TO-ONE EM CONTEXTO DE CRISE FINANCEIRA

Sónia Lourenço Olaio

Dissertação de Mestrado em Marketing

Orientadora:
Professora Hélia Gonçalves Pereira, Professora Auxiliar, ISCTE Business School
Departamento de Ciências de Gestão

Lisboa - Portugal
Maio 2010

CRM: A IMPORTÂNCIA DA RELAÇÃO ONE-TO-ONE EM CONTEXTO DE CRISE FINANCEIRA

Sónia Lourenço Olaio

Dissertação de Mestrado em Marketing

Resumo

Os principais objectivos desta investigação consistiram em contribuir para o enriquecimento da investigação na área de Marketing Relacional, pretendendo-se caracterizar as práticas nesta área em Portugal, assim como analisar e explorar qual a importância percebida pelos actuais gestores destas práticas. Assim, o objectivo último é inspirar as mesmas empresas no envolvimento com os seus clientes, gerando fidelização e rentabilidade para as suas organizações.

Após a aplicação de um questionário a uma amostra de 101 empresas do tipo *Business to Consumer* (B2C) com actuação em Portugal foi possível concluir que os gestores de facto atribuem muita importância à implementação de práticas relacionais. Para além da grande maioria afirmar que define a sua estratégia empresarial de acordo com esta abordagem, existe ainda uma percentagem significativa de empresas que admite não ter o Cliente como foco de negócio. Desta forma será possível perceber que apesar da importância atribuída existe ainda um trabalho de estruturação a fazer nesse sentido.

Palavras-chave: Marketing Relacional, Relação, Fidelização, Crise Financeira

JEL: M31 e M12

Abstract

The main purpose of this research was to contribute to the empirical knowledge in the area of Relationship Marketing, intending to characterize the Portuguese companies' practices. Additionally, this investigation analyzes and explores the importance given to this approach by CEO's and Managers. So, by this analysis it is ultimately supposed to inspire companies in the engagement with their consumers, creating loyalty and more and more profit.

After having delivered a quiz to 101 *Business to Business* (B2C) companies, it was possible to conclude that Manager actually attribute an extreme importance to Relationship Marketing practices. Beyond the majority of them had recognized to defined their core business according to this strategies, there is still a high percentage of companies that doesn't define their business strategy relying on relationship practices. In words of conclusion, it can be said that besides the awareness of Marketing Relationship importance, there is still a structural work to accomplish in order to reach full loyalty.

Key Words: Relationship Marketing, Relationship, Loyalty, Financial crisis.

JEL: M31 and M12

Agradecimentos

A presente dissertação tem um significado muito especial, uma vez que se traduz no final do percurso académico, através do Mestrado de Marketing na ISCTE – *Business School*. Aqui deixo um especial agradecimento às pessoas que mais contribuíram para o sucesso desta investigação.

À família Olaio que recentemente conta com a preciosa vida de mais um membro, ao Martim.

Ao Pedro Bento, pela dedicação e apoio incondicionais.

Aos amigos que contribuíram com amizade e partilharam conhecimentos e contactos fulcrais para a realização da presente dissertação.

À nexium Portugal - Consultoria e Software que permitiu concretizar este estudo e finalizar o Mestrado de Marketing, em conjunto com as minhas funções como Júnior Trainee, realçando-se a aprendizagem e acompanhamento constantes.

À Professora Doutora Hélia Pereira pela orientação nesta investigação, contribuindo com a sua experiência e conhecimentos teóricos, dedicação e grandes capacidades de incentivo.

Índice Geral

Resumo……I
Abstract……II
Agradecimentos……III
Índice Geral……IV
Sumário Executivo……VII

Capítulo 1. Introdução 1

1.1 – Justificação da Investigação 2

1.2 - Objectivos de Investigação e Metodologia 4

1.3 - Estrutura da Dissertação 5

Capítulo 2. Enquadramento da Investigação 7

2.1 – Novo contexto competitivo 7

2.1.1 – Análise da Envolvente Financeira 8

2.1.2 – Dos novos Padrões de Consumo ao Marketing Relacional 12

2.1.3 – O papel do Marketing em contexto de Crise Financeira 16

2.2 – O Marketing Relacional 18

2.2.1 – Do Marketing Tradicional ao Marketing Relacional 18

2.2.1.1 - A emergência do Marketing Relacional 19

2.2.2 - O Processo de Marketing Relacional 22

2.2.3 – Vantagens e entraves à implementação do Marketing Relacional 25

2.2.3.1 - Conquistar a quota de cliente. 25

2.2.3.2 - Diferenciar Clientes, não só Produtos 25

2.2.3.3 - Levar os Produtos até ao Clientes, não Clientes aos Produtos 26

2.2.3.4 - Motivação dos Clientes Internos 26

2.2.3.5 - Aumentar a competitividade 26

2.2.4 – Principais Variáveis para avaliação do Processo de Marketing Relacional 27

2.2.4.1 – Satisfação 27

2.2.4.2 – Confiança 27

2.2.4.3 – Fidelização 28

2.2.5 - Marketing Relacional como novo paradigma. 29

Capítulo 3. Proposta de Metodologia 30

3.1 – Introdução 30

3.2 - Definição do Universo e Processo de Amostragem 30

3.3 - Escolha do Método de recolha de dados 31

3.4 - Recolha e Análise dos dados 32

Capítulo 4. Resultados do estudo exploratório 34

4.1 – Introdução 34

4.2 – Entrevistas em Profundidade 34

Capítulo 5. Análise Estatística dos dados recolhidos 37

5.1 Introdução 37

5.2 Caracterização da Amostra 37

5.3 – Caracterização das Prácticas de Marketing Relacional 40

5.4 – Vantagens percebidas do Marketing Relacional – Dimensões Salientes 48

5.5 – A Relação com o Cliente 51

5.6 – Implementação de Práticas de Marketing Relacional 53

5.6 – O Marketing Relacional em Contexto de Crise financeira 56

5.7 – Conclusões 60

Capítulo 6. Discussão dos Resultados e Principais Conclusões 61

6.1 - Introdução 61

6.2 - Principais conclusões de Investigação 61

6.3 - Principais contribuições académicas e empresariais 66

6.4 - Limitações da Investigação 67

6.5 - Perspectivas de Investigação Futura 67

6.6 - Conclusões Finais 68

Referências Bibliográficas 69

Anexos 73

Sumário executivo

A presente dissertação de Mestrado resulta da crescente investigação que se tem verificado na área do Marketing Relacional, sendo-lhe atribuída uma importância extrema na inovação de novos modelos económicos.

Efectivamente, todo o percurso académico foi estimulado neste sentido, assim como a experiência decorrente da primeira actividade profissional, como consultora na área de Gestão de Categorias. O Marketing Relacional é a prioridade número 1, sentida por Clientes e empresas.

O conceito de marketing relacional tem vindo a ganhar expressão na literatura académica e no mundo empresarial, decorrente da crescente percepção do impacto positivo gerado pelas estratégias de relacionamento e respectiva fidelização. Por outro lado, o actual contexto financeiro vem a incrementar a importância destas estratégias de fidelização, em que as empresas de todos os sectores lutam por sobreviver.

Desta forma, os principais objectivos desta investigação prendem-se com a contribuição para o enriquecimento da investigação nesta área, pretendendo-se caracterizar as práticas de Marketing Relacional em Portugal, assim como analisar e explorar qual a importância percebida pelos actuais gestores destas práticas. Tendo-se como objectivo último inspirar as mesmas empresas no envolvimento com os seus clientes, gerando fidelização e rentabilidade para as suas organizações.

Após a aplicação de um questionário a uma amostra de 101 empresas do tipo *Business to Consumer* (B2C) com actuação em Portugal foi possível concluir que a os gestores de facto atribuem muita importância à implementação de práticas relacionais. Para além da grande maioria afirmar que define a sua estratégia empresarial de acordo com esta abordagem, existe ainda uma percentagem significativa de empresas que admite não ter o Cliente como foco de negócio. Desta forma será possível perceber que apesar da importância atribuída existe ainda um trabalho de estruturação a fazer nesse sentido.

Capítulo 1. Introdução

"A real vantagem competitiva de uma empresa consiste em ter informação sobre os seus clientes que a concorrência não tem e ser capaz de transformar rapidamente esse conhecimento em acção. Ganha quem consegue estabelecer relacionamentos dominantes no seu mercado." Don Peppers (2003)

Ao longo da frequência do Mestrado de Marketing no ISCTE - *Business School*, foi inevitável descobrir um interesse especial pela área de Marketing Relacional, tendo sido decidido desenvolver esta linha de pensamento na presente dissertação de mestrado.

Através do acompanhando da comunidade científica nesta área de conhecimento, é possível compreender verdadeiramente o papel central do Cliente, identificado como única forma de garantir o sucesso das organizações.

No entanto, este tema ganha ainda mais relevância num cenário de contracção económica, conhecido nos quatro cantos do mundo: quedas nas bolsas, aumento dos juros, diminuição dos investimentos e do poder de compra ditam as novas regras de competitividade para uma "nova economia", que deve ser encarada como uma oportunidade.

Assim, considerando o período de crise financeira que actualmente atravessamos, é fundamental dotar as organizações de ferramentas eficazes para salvaguardar a prosperidade dos negócios. Este é o momento certo para elaborar estratégias de CRM – *Costumer Relationship Management*, uma ferramenta que muitas empresas têm ao seu dispor, mas que tem sido subaproveitada por muitas razões. A título de exemplo, a implementação deste conceito pressupõe um envolvimento e interacção de todos os sectores da empresa, alterando o formato de muitos negócios.

Analisar e compreender como actuam as empresas portuguesas e o seu envolvimento neste tipo de marketing é o principal objectivo de investigação da dissertação de mestrado que procuro apresentar.

1.1 – Justificação da Investigação

A preocupação e o desespero são sentimentos que invadiram o mundo organizacional e criaram um novo cenário mundial. Para qualquer país que se olhe pequenos e grandes empresários lutam para continuar a ter uma posição no mercado. Os investimentos têm sido cada vez mais reduzidos, diminuindo a produção, conduzindo inevitavelmente para os despedimentos em massa dos seus colaboradores, tendo como principal preocupação reduzir os prejuízos.

Desta forma, o CRM poderá trazer um grande contributo ao mundo empresarial. As estratégias de fidelização poderão ser, agora mais do que nunca, o garante de muitos negócios. No entanto, para que esta construção de relações fortes e duradouras com os clientes seja viável é imperativo repensar a própria empresa, pressupondo uma reestruturação inteligente, integrando os seus comportamentos relacionais como factores críticos de sucesso. Walt Disney, fundador de uma marca com grande notoriedade mundial, explica o quão fundamental é a organização dispor de colaboradores devidamente preparados para a nova era de diferenciação, *"You can design and create, and build the most wonderful place in the world. But it takes people to make a dream a reality."*

Uma consequência directa de todo este novo contexto é o facto de os hábitos e comportamentos dos consumidores estarem a mudar, visto que se desenvolvem constantemente novos métodos para lidarem com a redução de gastos e com rendimentos inconstantes, resultantes da crise.

Assim, o CRM apresenta-se como um importante vector estratégico para o cumprimento dos novos objectivos, na medida em que existe uma a necessidade crescente de perceber detalhadamente as práticas de consumo e os estilos de vida, de forma a adaptar os produtos e serviços às necessidades individuais dos clientes.

Tal como Miguel Braz Frade, presidente da MyBrand, explicita de uma forma optimista que as empresas detém recursos para superar o cenário actual, *" a dinâmica das marcas e as ferramentas a que hoje podem recorrer tornam-nas mais resistentes. O papel social das marcas, facilitando a escolha dos consumidores, proporcionando-lhe identificação, torna as marcas activos indispensáveis no mundo de hoje. Tenho confiança de que as marcas bem geridas resistirão à recessão. As marcas que não*

cumprem a sua missão, que pouco valor acrescentem aos consumidores, terão naturalmente mais dificuldade em sobreviver." (*Marketeer*, Fevereiro de 2009.)

Será também importante realçar que a adopção de estratégias de marketing relacional é impulsionada pelo grande desenvolvimento tecnológico que acompanha a era de crise. As novas tecnologias de informação e de comunicação, assim como a democratização da Internet têm permitido aproximar o vendedor do cliente, na nova definição das componentes do *marketing-mix*.

Conclui-se então que está traçado um novo paradigma de marketing, onde a relação assumiu uma importância crucial. Jack Welch, um dos CEO's mais admirados do mundo, explicita claramente como se deverá processar a fidelização do cliente: *"Deal with the world as it is, not how you'd like it to be."*

A presente dissertação pretende analisar como o CRM, enquanto ferramenta de Marketing, poderá ser a forma mais eficaz para o sucesso no mercado em crise, desenvolvendo mecanismos de fidelização com os seus actuais clientes mais valiosos.

A grande importância da utilização destas metodologias prende-se também como a sua principal vantagem, que é possibilitar um crescimento barato. Isto é, fazendo com que cada cliente individual dê mais lucro, vendendo produtos a clientes mais propensos à compra, perdendo-se menos tempo e recursos a tentar vender inutilmente para clientes que não vão comprar.

Analisar e documentar uma nova abordagem de Marketing – o Marketing Relacional poderá contribuir para a diminuição das incertezas por parte dos gestores em integrar este novo modelo de marketing nos seus formatos de negócios.

Tendo sido previamente explicado o tema e a sua importância, torna-se relevante indicar claramente o foco desta investigação para dissertação de mestrado: **A importância da relação *one-to-one* em contexto de crise financeira.**

1.2 - Objectivos de Investigação e Metodologia

A dissertação terá como principal objectivo avaliar a eficácia do CRM, como ferramenta de Marketing para empresas com actuação em Portugal, em contexto de crise financeira.

Primeiramente, será feito um enquadramento teórico que pretende desenvolver amplamente uma abordagem do domínio do Marketing, o Marketing Relacional. Pretende-se contextualizar o seu surgimento como conceito teórico, desenvolvendo-se também as razões para o seu aparecimento e desenvolvimento, procurando-se demonstrar as vantagens resultantes da sua aplicação.

Assim, este estudo pretende compreender a importância do conceito junto das organizações, bem como as estratégias utilizadas para a construção de relações duradouras e lucrativas.

Neste âmbito, procurar-se-á também identificar as novas regras competitivas num contexto de crise financeira, realçando-se então as vantagens e características do CRM. Desta forma, a presente investigação pretende responder a questões como: Diferenciar clientes, não apenas produtos? Ou Gerir clientes, não apenas Produtos? Levar Produtos ao consumidor e não o consumidor ao Produto?

Numa segunda fase, será desenvolvido um estudo exploratório que assenta em entrevistas em profundidade a gestores portugueses de empresas *Business to Consumer* (B2C).

A partir da revisão de Literatura e das respostas às entrevistas será possível delinear um estudo quantitativo que se traduzirá na aplicação de um questionário para uma amostra de 101 empresas. Assim, será possível avaliar o tipo de gestão de relacionamento para empresas *Business to Cunsumer* (B2C). Esta caracterização permitirá também compreender se o Cliente é o foco de negócio das empresas, qual a alocação de recursos financeiros para potenciar estratégias relacionais, assim como a valorização das práticas relacionais para os gestores portugueses.

Concluindo, o objectivo último desta dissertação será perceber que estratégias de Marketing Relacional são aplicadas actualmente, potenciando novas linhas de investigação e inovando em futuras concretizações de estratégias de Marketing Relacional.

1.3 - Estrutura da Dissertação

O primeiro capítulo apresenta a introdução à investigação, sendo seguido pela revisão de literatura, desenvolvida no capítulo 2. O capítulo 3 pretende apresentar a metodologia a seguir para a continuação da investigação. Nos capítulos 4 e 5 apresentam-se os resultados do estudo exploratório e do estudo quantitativo respectivamente. Finalmente, o capítulo 6 apresenta a discussão de resultados e principais conclusões.

Seguidamente, será feita um breve resumo de cada capítulo.

Capítulo 1 – Introdução. Pretende apresentar a investigação da presente dissertação, enunciando especificamente os objectivos a explorar, assim como a metodologia utilizada para a sua concretização.

Capítulo 2 – Enquadramento teórico. Apresenta uma abordagem teórica sobre Marketing Relacional, tendo em conta o actual contexto financeiro. De forma a compreender-se a sua acrescida relevância, o inicio deste capítulo apresenta uma contextualização económico-financeira. Seguidamente, o capítulo identifica as origens do marketing relacional, assim como a evolução do conceito. Estabelece os pressupostos fundamentais de um processo de marketing relacional e algumas das principais dimensões associadas a este conceito: a confiança, a satisfação e a fidelização.

Capítulo 3 – Metodologia. Aborda a metodologia mais adequada para a realização da investigação. Especifica detalhadamente os objectivos do estudo exploratório e quantitativo a elaborar e termina identificando o método de recolha da informação e de consequente tratamento estatístico.

Capítulo 4 – Resultados do Estudo Exploratório. Apresenta os principais resultados do estudo exploratório realizado a gestores de empresas *Business to Consumer* (B2C),

permitindo uma contextualização do tema através de fontes empresariais, contribuindo também para a construção do estudo quantitativo.

Capítulo 5 – Análise estatística dos dados recolhidos. O capítulo apresenta a discussão e os principais resultados decorrentes da aplicação do questionário, permitindo caracterizar as práticas de Marketing Relacional das empresas inquiridas, assim como a importância atribuída das mesmas.

Capítulo 6 – Discussão e Principais Conclusões. Apresenta as conclusões finais da investigação, as contribuições académicas e empresariais esperadas, assim como limitações subjacentes ao presente estudo.

A dissertação termina com a identificação das referências bibliográficas de apoio à construção da investigação e com os anexos, constituindo essencialmente material de apoio à realização do estudo qualitativo e quantitativo.

Capítulo 2. Enquadramento da Investigação

2.1 – Novo contexto competitivo

A população mundial atravessa actualmente um período de permanente mudança e incerteza, resultantes da crise internacional, de desequilíbrios mundiais e da saturação dos mercados. Elevados níveis de competitividade rompem os modelos de gestão, alteram-se as formas de comunicação e até mesmo o próprio posicionamento das marcas. O mais relevante e astucioso será transformar toda esta conturbação em períodos de grande inovação para sobreviver e crescer.

Diariamente, as empresas procuram fazer face a todas as incertezas dos mercados. Todos são unânimes na medida em que se reconhece que é necessário revolucionar as empresas de forma a conferir-lhes maior competitividade, garantindo também a sua sobrevivência e crescimento num contexto económico tão adverso. No entanto, os processos de reestruturação dos modelos de gestão apresentam dificuldades acrescidas devido ao tipo de estruturas organizacionais. Trata-se definitivamente de um período de viragem que, como vários outros que nos antecedem, implica um grande esforço por parte dos gestores em romper com padrões de actuação *a priori* garantidos.

Perante um contexto tão adverso também a sociedade e as organizações políticas enfrentam períodos difíceis. A grande instabilidade que se verifica reflecte-se, necessariamente, numa instabilidade ao nível das necessidades, crenças e culturas que se alteram a cada instante, à procura do melhor produto ou serviço, ao melhor preço e com a distribuição mais eficiente possível, perante uma vasta oferta que é disponibilizada.

Os índices de confiança da população atingem níveis nunca antes registados, por todo o mundo, como será explicitado. A confiança nos mercados, nas estruturas, nas marcas está fragilizada, assim como a fidelização dos clientes.

Constata-se que, para além das grandes preocupações em sobreviver a esta crise, sobrepõe-se a grande preocupação em alterar os modelos de gestão. São tempos de difíceis reviravoltas no mundo dos negócios, em que o cliente merece um destaque garantido.

2.1.1 – Análise da Envolvente Financeira

A variável económica é um dos factores mais importantes que compõem os mercados e que contribui para o sucesso das organizações, da qual dependem posteriormente a estabilidade social, política, assim como tecnológica. Por sua vez, também estas envolventes são inter-dependentes e condicionam a envolvente económica.

Desta forma, primeiramente importa perceber o **contexto económico** que se atravessa e quais poderão ser as **consequências directas relativamente ao comportamento do consumidor**. A partir desta análise será possível verificar quais são as implicações necessárias relativamente às estratégias de fidelização de Clientes.

O contexto de crise financeira, bem como todas as suas repercussões organizacionais, poderá ser compreendido através da análise dos vários indicadores financeiros abaixo descritos e analisados.

Quadro 2.1 – Principais Indicadores Económicos

		2007	2008	2009 4º T	2009 2ºT	2009 3ºT
PIB em volume (tvh%)	Portugal	1,9	0	-4	-3,7	-2,5
	Área Euro	2,7	0,6	-5	-4,8	-4
Taxas de desemprego (%)	Portugal	8	7,6	8,9	9,1	9,8
	Área Euro	7,5	7,6	8,8	9,3	9,7

		2007	2008	Ago-09	Set-09	Out-09	Nov-09
Índice harmonizado de preços no consumidor (%)	Portugal	2,4	2,7	-1,2	-1,8	-1,6	-0,8
	Área Euro	2,1	3,3	-0,2	-0,3	-0,1	0,5
Taxas de juro de empréstimos bancários -particulares, habitação, novas operações (%)	Portugal	5,2	4,94	2,39	2,32	2,28	2,26
	Área Euro	5,2	5,1	3,86	3,72	3,66	3,59

Fonte: Boletim Estatístico do Banco de Portugal de 2009

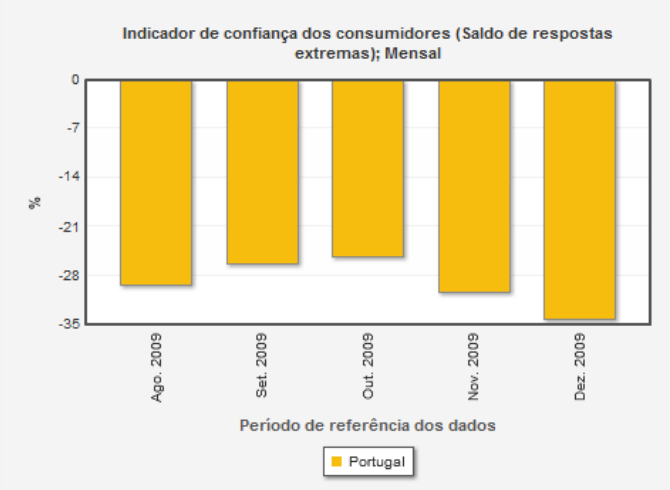
Segundo a Comissão Europeia, apesar de um recuo de 4% do PIB em 2009, as previsões de crescimento na Zona Euro são de 0,7%.A inflação deverá chegar aos 1,5% em 2011, passando de 0,3% em 2009 para 1,1% em 2010.

De acordo ainda com a Eurostat, a taxa de desemprego em Portugal foi a quarta maior da zona euro, subindo para 10,3%. Os valores de Novembro de 2009 declaram que também na zona Euro o desemprego subiu para os 10%, atingindo os valores mais

elevados desde 1998. O desempenho recente da economia portuguesa está fortemente associado à recessão económica que se verifica a nível global, sem precedentes históricos recentes. Contudo, em Portugal os números do desemprego têm subido a um ritmo superior ao da zona Euro, de 7,8% para 10,3% desde o inicio da crise.

Assim sendo, o Boletim Estatístico do Banco de Portugal de 2009 divulga que existem ainda muitas incertezas quanto à evolução da conjuntura económica internacional. Os riscos para as perspectivas económicas mundiais continuam a ser predominantemente descendentes, embora se tenham atenuado a partir do segundo trimestre de 2009, trazendo algum optimismo à esfera económica.

Quadro 2.2 – Indicador de Confiança (Agosto – Dezembro de 2009)



Fonte: Boletim Estatístico do Banco de Portugal de 2009

Os dados de Outubro de 2009 do INE vem confirmar a tendência positiva, visto que o indicador de clima económico tem vindo a aumentar significativamente desde Maio de 2009, depois de ter registado um mínimo histórico em Abril do mesmo ano. Em Outubro, os indicadores de confiança apresentaram inclusive uma evolução positiva em todos os sectores. De forma a contornar este período o Banco de Portugal ja divulgava no Boletim de Inverno de 2008 que empresas devem *"aproveitar este período para conter custos, reorganizar e diversificar produções, construir e consolidar marcas, investir na formação e pensar em recrutar pessoal de qualidade que fique disponível, gerir cuidadosamente o endividamento e a tesouraria, procurar novos mercados."*

Através da análise dos principais indicadores económicos, é possível conclui-se facilmente que 2009 foi um ano inesquecível e que a atitude face ao consumo tem vindo a sofrer um impacto muito significativo.

Analistas de mercados falam no fim da era da impulsividade e do consumo espontâneo, em detrimento da racionalidade. O conceito de adaptabilidade também tem uma grande importância neste contexto, na medida em que o consumidor adapta as suas escolhas de acordo com o momento e com os agentes desse mesmo consumo.

Analisando as práticas de consumo tudo poderá parecer contraditório. São as novas leis ditadas pela recessão. A exemplo disso, basta enunciar-se uma típica situação de planeamento de uma viagem, em que o consumidor escolhe uma companhia aérea *low-cost* e depois faz uma reserva num hotel de cinco estrelas para a sua hospedagem. Não é contraditório. É apenas o que mais satisfaz o cliente.

Através do seguinte quadro é possível compreender-se as tendências de consumo do último ano vs. futuro, em que aproveitar melhor os descontos, fazer uma escolha mais comparativa e a poupança são comportamentos que ocupam lugares de destaque:

Quadro 2.3 – Atitudes face ao Consumo

Atitudes face ao consumo	Último ano (%)	Futuro (%)
Comprar mais em Promoções	68	66
Comprar mais marcas económicas	68	57
Aproveitar talões e cartões de descontos	66	63
Poupar mais energia/água/gás em casa	63	65
Fazer mais comparação de preços em sites/lojas	62	55
Dar mais atenções a folhetos promocionais	55	51
Comprar mais marcas próprias	41	41
Estar bens atento a bens *low-cost*	38	43
Fazer poupanças bancárias	36	51
Utilizar mais transportes públicos/ andar mais a pé	34	34
Frequentar superfícies comerciais baseadas em descontos	33	31
Comprar menos quantidade de cada vez	30	30
Frequentar lojas discount alimentar e higiene	22	20
Frequentar feiras e mercados	20	20

Fonte: *0s portugueses, as marcas e a crise*, APME, Novembro 2009

O contexto actual de crise terá como consequências uma avaliação mais estreita do mercado e do processo de escolha das marcas. Desta forma, será relevante perceber

quais as categorias que têm registado maiores decréscimos de consumo, de forma a elevar a definição de estratégias empresariais. Tal pode ser analisado no quadro 2.4.

Quadro 2.4 – Categorias com maiores decréscimos de Consumo

Categorias	Decréscimo de consumo (%)
Telecomunicações	45
Refrigerantes	54
Bebidas Álcoolicas	57
Idas ao Futebol	61
Artigos para casa	62
Vestuário e Calçado	66
Saídas à noite	67
Livros, Cd's, Dvd's	69
Cinema, Teatro, Música	70
Refeições fora de casa	78

Fonte: *O impacto da crise nos padrões de consumo dos portugueses*, APME, Março 2009.

O mesmo estudo revela também as acções das marcas mais valorizadas em tempos de crise, onde impera necessariamente a preocupação relativa ao desemprego:

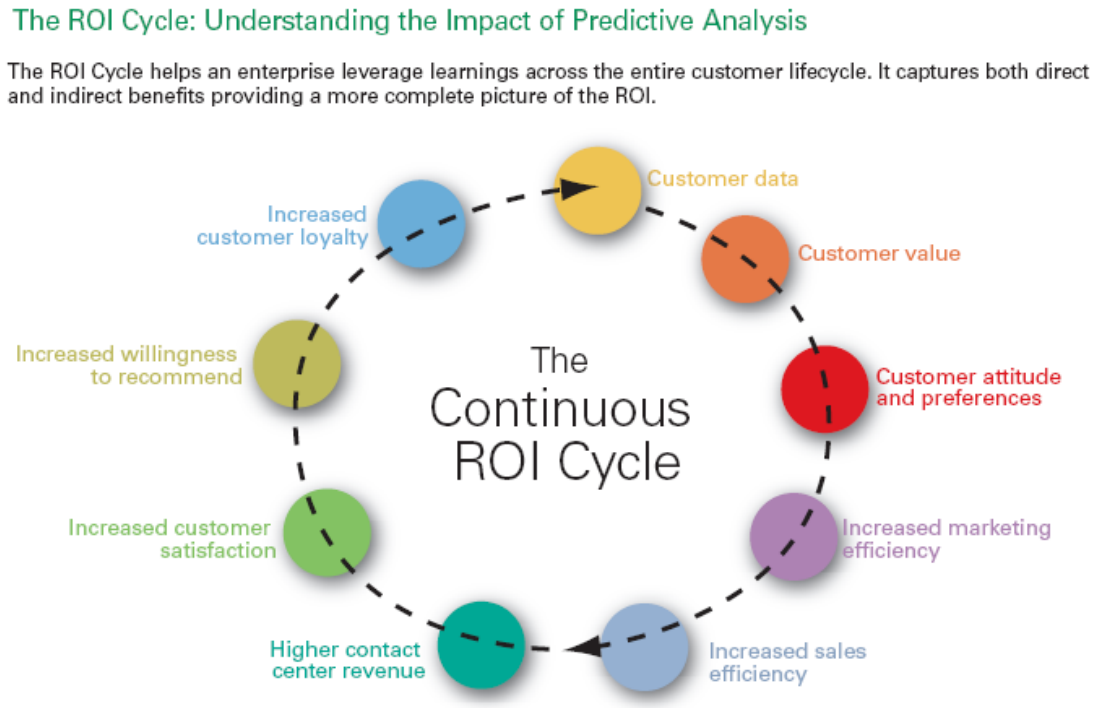
Quadro 2.5 – Acções mais valorizadas pelos Clientes

Acções mais valorizadas pelos Clientes	(%)
Investir mais socialmente	15
Premiar fidelidade dos clientes	17
Divulgação de dicas para poupar	18
Motivar e premiar acções para reduzir custos	19
Desenvolver oferta com sustos controlados	22
Promover produtos nacionais	23
Aumentar acções promocionais	25
Evitar despedimentos	43

Deste contexto financeiro resulta um **novo modelo económico: conquista da quota de cliente em detrimento da quota de mercado.** Por sua vez, resulta também na importância da aplicação de práticas de Marketing Relacional. No entanto, é necessário compreender que não se pretende a perda de rentabilidade das empresas, e esse é o principal entrave à aplicação das metodologias de relacionamento, conceito que será abordado de seguida.

A figura seguinte permite visualizar como se poderá processar o retorno financeiro através da gestão eficiente de clientes:

Figura 2.1 – Processo de retorno na Gestão Eficiente de Clientes



Turning Costumer Interactions into Money
White Papper 2008
Peppers and Rogers Group

2.1.2 – Dos novos Padrões de Consumo ao Marketing Relacional

Tendo em conta a análise económica previamente realizada constata-se que a nova conjuntura reporta a novos padrões de necessidades e exigências.

Nos últimos anos, o consumidor tem vindo a alterar a sua postura no mercado radicalmente, sendo cada vez mais exigente, pouco fiel e cauteloso. Por outro lado, é cada vez mais consciente dos seus direitos, assim como da vasta oferta que tem à sua disposição.

Na Conferência *Comportamentos e Atitudes*, realizada pela publicação Hipersuper em Dezembro de 2009, o CEO da *PrimeDrinks* apresenta um conjunto de

variáveis que influenciam directamente o consumo dos portugueses. O próprio ponto de venda ganhou muita importância, que merece por parte dos *marketeers* uma atenção especial. Procurando incentivar o consumo, torna-se necessária uma reflexão sobre a sua imagem, o mobiliário e o *layout*, o ambiente, a iluminação até mesmo sobre o *staff* e a experiência proporcionada ao cliente em loja. O mínimo detalhe mal calculado no acto de consumo pode comprometer, não só futuras vendas, mas também o posicionamento e credibilidade da própria marca. Nunca o cliente foi tão volátil, frugal e errático. De acordo com o CEO, *"trata-se de um consumo responsável, onde não existem segundas hipóteses"*.

Assim, para conquistar o cliente torna-se imperativo perceber quais são os **valores e as necessidades do Cliente.**

A melhor forma de as organizações garantirem a fidelização dos seus clientes será efectuar estudos extensivos sobre as características dos seus consumidores, conhecendo-os em profundidade, de forma a elaborar a melhor estratégia que resulte em aquisições efectivas.

Nos últimos anos têm surgido novos valores primordiais para o consumidor, com os quais os empresários podem à partida ter em conta aquando da elaboração das suas estratégias. A busca incessante pela inovação é uma grande necessidade que os clientes tomam como grande valor. Mais do que imitar é preciso inovar, não apenas ao nível do produto, mas também dos processos, nomeadamente, na forma como se aborda o mercado e os clientes. Um grande exemplo de sucesso relacionado com a inovação é o caso da *Apple*, marca líder em computadores, sistemas operativos, aplicações profissionais e responsável também por uma revolução multimédia digital. Apesar de se viverem tempos de crise, a marca conseguiu afirmar-se no mercado, aumentando incessantemente as suas vendas, como afirma Peter Oppenheimer, CFO da *Apple*, na apresentação dos resultados do quarto Trimestre de 2009, (*Trimestre mais rentável de sempre; Vendas record de Mac e de iPhone, 2009)*: *"Estamos maravilhados com os nossos resultados do trimestre findo em Setembro e com os resultados fiscais de 2009"*. Trata-se da prova de que é possível não perder de vista estes tempos de transformação e pensar "*outside the box*", uma expressão que vai ganhando força dia após dia. Os dados do quadro 2.7 comprovam a predisposição dos Portugueses para Inovação, informações

que deverão ser consideradas, pois comprovam o interesse pela Inovação, abrindo mais uma janela de oportunidades das empresas Portuguesas.

Quadro 2.7 – Predisposição dos Portugueses para a Inovação

Características Portuguesas	(%)
Abertura ao que é novo, sobretudo a novos produtos	86
Flexibilidade	73
Melhores níveis de formação	73
Abertura a novas culturas	65
Elevado potencial criativo em situação de grande pressão	65
Elevadas motivação e inciativa pessoal	65
Orientação para o exterior	45

Fonte: Revista Hipersuper, Dezembro 2009

A simplicidade dos produtos e serviços é outra característica importantíssima para o consumidor actual. Ninguém está disposto a despender demasiado tempo para adquirir um produto ou serviço, ou até mesmo a perder tempo precioso em perceber o funcionamento dos mesmos. O caso da cadeia *IKEA* é o melhor exemplo possível. Aliada a uma experiência inovadora em loja, a sua simplicidade, de escolha, da experiência, do preço e dos produtos é absolutamente atraente para o consumidor. De acordo com o relatório anual da empresa, as suas vendas aumentaram 1,4% durante o ano fiscal de 2009 para um total de 21.5 mil milhões de euros.

Finalmente, a preocupação pelo verde transformou-se num dos valores mais importantes para a humanidade. A par da grande crise mundial, o planeta azul atravessa também tempos difíceis e alterações climáticas radicais causadas pelo aquecimento global. Também esta variável afecta directamente o comportamento do consumidor, que está para além da verdadeira preocupação com o ambiente. Parece mesmo que se trata de uma moda de "ser verde". O exemplo mais latente desta transformação pode verificar-se ao nível do sector automóvel. A Toyota, marca líder no fabrico de carros não poluentes, tem servido de inspiração para todo o sector, e conquista as preferências dos consumidores amigos do ambiente.

Para melhor medir as atitudes e comportamentos de compra e consumo, a AC Nielsen propõe a realização dos seguintes tarefas: gestão da saúde da marca, avaliação

da lealdade e retenção de consumidores, desenvolvimento de novos produtos, compreensão das necessidades e motivações do consumidor e gestão do marketing-mix.

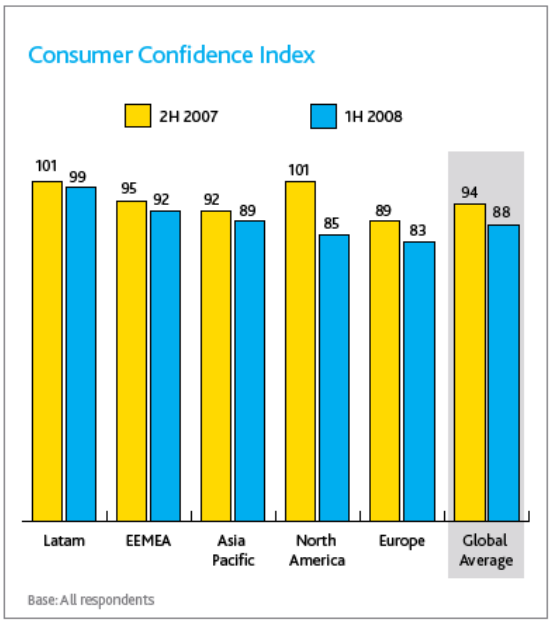
A título de exemplo, a ACNielsen - Costumer eQ (departamento *de Consumer Research*) sugere o reforço da lealdade dos clientes, através da optimização da performance das empresas:

- Compreender quais os factores e atributos que geram satisfação e lealdade nos clientes/ consumidores;
- Medir a importância dos factores e atributos, de forma a determinar quais os factores críticos de sucesso;
- Medir a performance em cada factor e atributo, de modo a compreender em que medida as expectativas dos clientes estão ou não a ser satisfeitas;
- Recomendar acções que permitam optimizar os recursos disponíveis e maximizar a Satisfação Global.

Quadro 2.8 – Confiança do Consumidor

"*Consumers around the world are struggling with the same global issues that are impacting their daily lives. It's an unfortunate pendulum. On the one hand we are seeing soaring global oil prices, rising commodity prices which are impacting grocery prices, rising interest rates and increasing inflation. This is happening in tandem with falling property prices, weakening labour markets, decreasing industrial output levels and growing unemployment rates which have all resulted in less spending power for the average person. Overall, it's not a good picture.*"

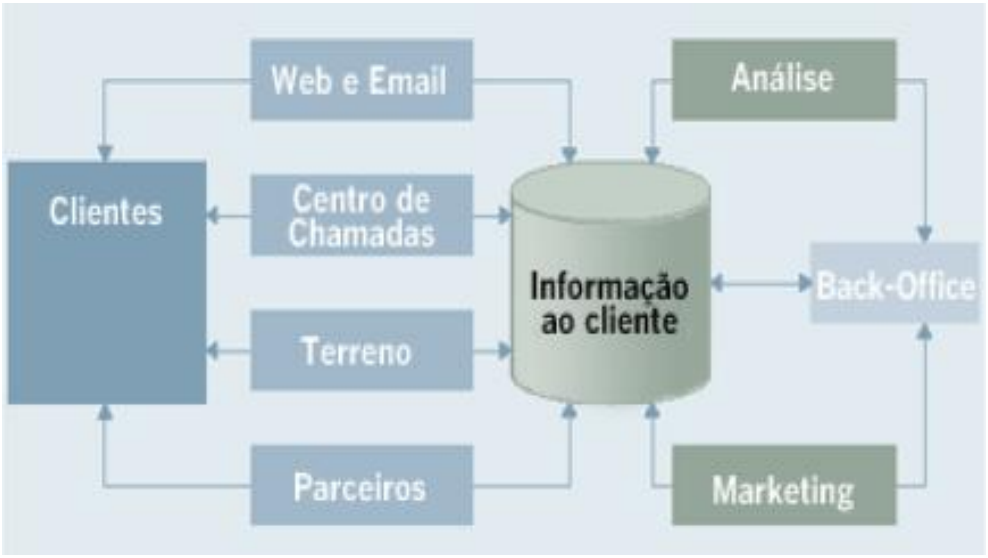
David Parma,
Customized Research
Consumer Confidence, Concerns, Spending and Attitudes to Recession
ACNielsen Survey - Junho de 2008



Desta forma, é importante realçar que se devem concentrar esforços para encontrar e investigar os melhores meios para uma **gestão do relacionamento verdadeiramente eficaz**, incluindo as alterações necessárias dentro da organização. O *Costumer Relationship Management* (CRM) consiste numa ferramenta ideal para gestão de clientes, tal como será abordado no capítulo seguinte.

O quadro 2.9 demonstra claramente a forma como se processa a informação para uma correcta gestão de clientes, isto é, toda a informação que resulta dos vários contactos ou interacções entre o consumidor e a empresa deverão ser armazenados e analisados, de forma a gerarem estratégias de marketing eficientes, envolvendo toda a organização.

Quadro 2.9 – Processamento de informação sobre Clientes



Fonte: *CRM: Uma solução de gestão centrada no Cliente* (Soluções de ATM, Março 2009).

2.1.3 – O papel do Marketing em contexto de Crise Financeira

A conjuntura presente leva-nos então para a necessidade de novos modelos de marketing que integrem os processos de gestão, permitindo uma relação mais individualizada, de aprendizagem constante com o cliente, de grande interactividade. A

oferta deverá ser destinada especificamente ao seu público-alvo, através de um serviço personalizado e ajustado às suas novas necessidades.

Um modelo de marketing, que assenta apenas nas componentes de *marketing-mix* é um modelo insuficiente mas que, no entanto, é reconhecido que já teve grande valor conceptual durante décadas.

Será então tão importante dotar as instituições de ferramentas de gestão e tecnologia que garantam o crescimento assim como alertar os próprios empresários para a necessidade de alargarem os seus horizontes, preparando-os para uma mudança de mentalidade, aceitando a inovação e o foco no cliente como directrizes principais de gestão do seu negócio.

A relação com o cliente é um dos pilares da nova era de marketing. Contudo, existe um pressuposto a não esquecer, *"a fidelização nunca é permanente, as marcas devem evoluir e não se atrasar na resposta às necessidades do consumidor"*, de acordo com o Dr. José António Rousseau, director-geral da Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição, na Conferência *Comportamentos e Atitudes*. Nesta discussão, o Dr. Carlos Liz, director-geral da Área de Planeamento de Estudos de Mercado, foi ainda mais longe, afirmando que *"a fidelização, em absoluto, não pode mesmo existir. Mas sim, um intensificar constante de relações, em permanente actualização, proporcionando benefícios em rede, em outras áreas de negócio através de parecerias*". Esta avaliação permite compreender o grau de sensibilidade necessário em analisar questões de fidelização.

Desta forma, é impossível negar que se trata de um novo contexto competitivo, onde é indispensável que se construam novos factores competitivos. O crescimento tem sido lento, as empresas revelam muitas dificuldades, poucos são os projectos de investimento privado, e maiores são os apelos à intervenção proteccionista do Estado. O desemprego tem também vindo a aumentar.

O cenário é pessimista mas a mente deverá ser tão ou mais optimista como revela Richard Branson, numa conferência da *Wall Street Journa*l «Penso que estamos a recuperar-nos mas ainda falta que as empresas sejam valentes, aproveitem as medidas dos governos e usem o dinheiro de que dispõem os bancos para investir e se expandirem».

Actualmente, já é possível compreender-se que a confiança do consumidor está a começar a renascer. No entanto, os gestores precisam de compreender que a retoma aos tempos antigos não é possível e que o marketing terá uma importância extrema na elaboração de novos cenários, de acordo com os novos valores e necessidades.

Mas também o marketing terá que se revolucionar, incrementando a sua vertente relacional de forma a dotar as marcas de competências e capacidades de adaptação de entrada e saída de crise financeira.

2.2 – O Marketing Relacional

2.2.1 – Do Marketing Tradicional ao Marketing Relacional

Como se concluiu previamente, o ritmo alucinante que tem sido característico dos mercados mundiais tem alterado significativamente o pensamento estratégico de marketing.

A tradicional abordagem de marketing, caracterizada pelo *marketing-mix*, tem-se demonstrado ineficiente para enfrentar o mundo actual. Uma nova abordagem, o marketing relacional, que segue o rumo das relações a longo prazo, ganha vantagem e tem vindo a conquistar vários estrategas, pensadores de marketing, assim como gestores empresariais. Desta forma, na literatura de marketing tem-se vindo a questionar o conceito tradicional de marketing, demonstrando-se a necessidade de o completar com novos conceitos permitindo às empresas a melhor estratégia para enfrentar um novo meio envolvente, como foi analisado previamente.

No entanto, o conceito de *relação* é já um conceito antigo. Desde sempre se valorizaram as boas relações entre empresas e clientes, mas só nas duas últimas décadas esta componente ocupou um lugar de destaque na literatura de gestão.

Em 1985, o marketing era definido pela *American Marketing Association* (AMA) como "o processo de planificação e execução da concepção, fixação de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar intercâmbios que satisfaçam os objectivos do indivíduo e da organização." Esta teoria tinha já em consideração o cliente e a satisfação das suas necessidades. No entanto, e apesar de

possuir um grande valor conceptual durante muitas décadas, o seu conceito central resumia-se ao produto e às transacções e não ao cliente e ao relacionamento.

Tratava-se de uma abordagem simples, que se resumia à gestão de quatro elementos chave, designados por 4 P's: *Product* (Produto), *Price* (Preço), *Placement* (Ponto de Venda) e *Promotion* (Comunicação) (Boss, 1997).

Posteriormente, foram surgindo vários estudos que sugeriam a adição de novos P's ao quatro inicialmente definidos. Estas abordagens demonstram já a debilidade da teoria do *marketing-mix.* O principal aspecto que se denota desta abordagem tradicional é que o modelo não abrange a complexidade e as inter-relações dos próprios elementos do *marketing-mix.*

A adaptação dos 4 P's de acordo com as preferências dos consumidores não é considerada suficiente para corresponder aos novos padrões de exigência. As empresas precisam de ouvir mais os seus clientes e dotar-se de ferramentas para tal, permitindo-lhes construir relações duradouras, surgindo assim mais benefícios para ambos (Correia et al., 2004).

A abordagem do *marketing-mix* não espelhava então a complexidade da realidade actual de várias áreas do marketing, nomeadamente do marketing industrial e de serviços, de onde acabou por surgir o conceito de marketing relacional.

2.2.1.1 - A emergência do Marketing Relacional

O conceito de marketing relacional foi utilizado pela primeira vez na literatura de marketing de serviços por Leonard Berry em 1983, ao incluir um capítulo intitulado de *Relationship Marketing* no seu livro. Esta nova definição refere-se à construção de uma relação mais individualizada com o cliente, a uma constante aprendizagem ao longo das várias interacções, que devem ser estimuladas e que permitem perceber qual a melhor oferta que deve ser produzida de modo a preencher as verdadeiras necessidades do cliente. Dois anos mais tarde, Barbara Jackson usa também a expressão *Relationship Marketing* no seu livro *Winning and Keeping Industrial Customers* sobre Marketing Industrial, e ainda, num artigo publicado da Harvard Business Review. Estes dois autores que introduziram a expressão, na área de serviços e na área industrial, indicam o inicio da investigação em Marketing Relacional.

O cliente de hoje exige reconhecimento e satisfação perante as marcas e a relação one-*to-one* será o caminho para satisfazer estas necessidades. Esta teoria não pretende diminuir receitas, mas sim atingir mais rentabilidade e mais fidelização. Esta gestão de um relacionamento *one-to-one* proporciona ainda investir nos clientes mais significativos, fazendo uma melhor gestão do *budget* de acordo com uma acertada segmentação. *"Today's smart companies use data, and the insight gained from it, to predict customer behavior"* (*Turning Customer Interactions into Money* - White paper 2008).

No entanto, ainda que Berry (1983) tenha sido o pioneiro na divulgação do conceito de marketing relacional, importa realçar que existem duas linhas de investigação que lhe precedem neste tema e onde terão surgido os primeiros estudos e conceitos da abordagem de marketing relacional, a Escola Nórdica de Serviços e o Grupo IMP.

A Escola Nórdica de Serviços surgiu no inicio de 1970 através dos estudos de Christian Grönroos e Evert Gummesson. Esta escola rapidamente se tornou reconhecida internacionalmente pelas suas investigações em marketing relacional na Escandinávia e na Finlândia. Desde o inicio dos seus estudos em 1990, vocacionados para o marketing relacional, os seus investigadores realçavam a relação e o longo prazo. No entanto, o conceito de marketing relacional não terá sido ainda utilizado. Paralelamente a esta Escola, surgem então os contributos de Berry (1983).

O Grupo IMP *(Industrial Marketing and Purchaising Group)* surgiu em 1970, na Suécia, e baseava a sua investigação na gestão das relações empresariais num contexto industrial. Em 1980, realçam a importância da interactividade nas redes empresariais, tornando-se numa escola de marketing. Ultrapassando a abordagem do marketing-mix, esta escola modifica o conceito de compra, defendendo a importância de um relacionamento a longo prazo entre o comprador e o fornecedor.

A verdadeira questão reside, então, no facto de se reconhecer que nos encontramos numa nova era, em que o relacionamento com os clientes deverá ocupar um lugar de destaque. A prova disso mesmo é que o conceito de Marketing Relacional evoluiu muito desde o seu surgimento, sendo-lhe reconhecida uma importância inquestionável. Torna-se relevante referir que a *American Marketing Association* (AMA) também

alterou a sua definição de Marketing em 2004, pondo em evidência a sua componente relacional: *"Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar, gerar valor aos clientes, permitindo a gestão de relações com os clientes, beneficiando a organização e os seus stakeholders."*

Esta estratégia tem sido denominada de várias formas por vários autores. Alguns falam em CRM – *Customer Relationship Management*, outros em ERM – *Enterprise Relationship Management, Customer Intimacy, Real-time Marketing, Continuous Realtionship Marketing*, ou, ainda, *Technology-enable Relationship Marketing*. No entanto, como defendem Peppers e Rogers (2000), consultores especializados em Marketing Relacional, não importam os nomes que poderão existir, pois trata-se de uma só ideia em particular, baseada no desenvolvimento e na gestão de relações individuais com clientes individuais.

O fundamental é perceber que é necessário repensar estratégias de marketing neste mesmo sentido.

Acima de tudo importa perceber que se trata de uma nova economia com novos consumidores. Esta realidade traz várias consequências, não necessariamente negativas, para os mercados, mas força-os a terem maior flexibilidade e agilidade. A qualidade percepcionada, a consciência do cliente interno e as novas tecnologias foram também factores que ajudaram a despoletar a necessidade desta nova abordagem de marketing relacional. Surgem novas formas de comunicar com o cliente através de uma era digital, que permitem acrescentar valor à oferta, chegar ao cliente de uma forma mais rápida e fácil, criar relações e mantê-las com destreza, a reduzidos custos (Grönroos, 2007; Little e Marandi, 2003); Sheth e Parvatiyar, 1995, 2000). O Quadro 2.10 permite resumir as claras diferenças entre o Marketing Tradicional e o Marketing Relacional.

Quadro 2.10 – Principais diferenças entre Marketing Tradicional e Marketing Relacional

	Marketing Tradicional	Marketing Relacional
Perspectiva Temporal	Curto Prazo	Longo Prazo
Função de Marketing Dominante	*Marketing-mix*	Marketing Interactivo
Elasticidade do Preço	Clientes mais sensíveis ao preço	Clientes menos sensíveis ao preço
Dimensão da qualidade dominante	Qualidade do Produto/output	Qualidade das interacções
Medida da Satisfação do Cliente	Quota de mercado	Quota de cliente
Sistema de informação sobre o Cliente	Estudos de Mercado *ad-hoc*	Feedback em tempo real
Conhecimento do Cliente	Anónimo	Identificação Individual
Frequência dos Contactos	Comunicação Esporádica	Diálogo constante
Foco da Gestão	Gestão do Produto	Gestão do Cliente

Fonte: Tabela Adaptada de *Mercator XXI* (2008)

Como se tem vindo a analisar, o conceito de relacionamento alastra-se na literatura de marketing e assume um âmbito mais alargado. Trata-se de uma nova definição de marketing, envolvendo todo o tipo de relações entre empresas e seus contactos, para além da interacções com fornecedores e clientes. Trata-se da gestão da qualidade a todos os níveis e a sua associação à satisfação do cliente. (Grönroos, 1990, 1994, 2007; Gummesson, 1991, 1993, 2000). A ideia central do marketing relacional fixou-se então na manutenção de uma relação a longo prazo, através da qual as empresas deverão definir modelos de actuação.

2.2.2 - O Processo de Marketing Relacional

A grande verdade é que o rápido desenvolvimento de sistemas de informação e de comunicação tem permitido o desenvolvimento de relações cada vez mais interactivas com o mercado. A capacidade de recolher e armazenar informação (Data Wrehouse e Data Mining), tem fornecido às empresas a capacidade de analisar a enorme

quantidade de dados que é possível recolher sobre os seus clientes, tendo um papel fulcral na gestão cada vez mais individualizada nas relações com o cliente.

O ponto de partida nesta nova filosofia de marketing resulta então numa análise profunda da carteira de clientes, na compreensão do seu valor individual e na sua capacidade de estabelecer uma relação a longo prazo (Blois, 1996).

Também Peppers e Rogers (2000) reforçam que o marketing *one-to-one* se foca num cliente de cada vez, permitindo que a relação se torne cada vez mais inteligente e melhor, satisfazendo cada necessidade dos clientes em particular. Surge assim o conceito de *Learning Relationship*, uma vez que os consumidores passam a ser compreendidos em detalhe, prevalecendo a quota de cliente e não apenas a quota de mercado, ultrapassando-se largamente as metas do marketing-mix.

Assim sendo, para desenvolver uma relação *one-to-one*, que pressupõe profundas interacções ao longo do tempo, as empresas são obrigadas a fazer uma reestruturação na sua política de funcionamento, tornando-se, antes de mais, em empresas *one-to-one*.

Para implementar o processo relacional sugerido por Peppers e Rogers (2000) deverão ser considerados quatro passos essenciais: identificar, diferenciar, interagir e diferenciar. *"Doing business as a 1to1 enterprise means viewing the entire business from the customer's perspective."* (ibidem).

Identificar. Consiste, em primeira instância, no pressuposto de que para se estabelecer uma relação com alguém é necessário identificar essa pessoa. Neste caso, os consumidores devem ser conhecidos individualmente, até ao máximo pormenor possível, de acordo com a área de negócio. Com a evolução dos mercados a evolução da tecnologia permitiu desenvolver valências cada vez mais eficazes para cumprir este primeiro objectivo. Genericamente, todos os consumidores estão predispostos a fornecer informações às empresas, desde que acreditem que daí advirá valor acrescentado para si.

Diferenciar. Ao identificar os clientes, verificam-se diferentes valores que cada um deles tem perante a organização – *Life Time Value* – sendo possível dividi-los em três escalas diferentes: *Most Valuable Clientes, Most Growable Clients e Bellow Zero*. E

constatam-se também vários tipos de necessidades que precisam de ser diferenciadas. Estas distinções permitirão estabelecer prioridades, definir caminhos de actuação e lucrar com os clientes mais valiosos.

Interagir. É imprescindível implementar as formas mais eficazes de interagir com cada cliente, encontrando soluções que farão face à comunicação massificada que ainda predomina, mas que se revela ineficiente. As várias interacções deverão ser sempre registadas, e de fácil acesso, de forma a encontrarem-se formas de executar o próximo passo correctamente.

Personalizar. Para garantir a fidelização do cliente é necessário que a empresa adapte determinada parte do seu comportamento às necessidades específicas desse mesmo cliente. Trata-se de adaptar um produto ou serviço de acordo com aquilo que foi apreendido em interacções anteriores. Será importante realçar que este processo não se aplica somente a atributos físicos dos produtos, mas também a aspectos como a forma de financiamento, a forma de atendimento ao telefone ou através do website.

Relativamente à forma como os clientes devem ser tratados à luz de uma relação *one-to-one*, Temkin (2008) salientou seis princípios fundamentais que as organizações devem considerar para alcançar o sucesso relacional:

1.Cada interacção cria uma reacção pessoal;

2. As pessoas são instintivamente egocêntricas;

3. A proximidade com o cliente gera estratégias;

4. Empregados desmotivados não criam clientes fidelizados;

5. Os empregados devem fazer o que é pedido, incentivado e desejado;

6. Não é possível fingir uma relação *one-to-one*.

2.2.3 – Vantagens e entraves à implementação do Marketing Relacional

2.2.3.1 - Conquistar a quota de cliente.

Trata-se de garantir as vendas de cada cliente individualmente no futuro, garantir que só consomem a marca da organização e que o fazem com satisfação, em detrimento de vender o máximo possível ao maior número de clientes possível. Assim, as organizações que implementarem este processo relacional *one-to-one* conseguirão certamente ter acesso a novas oportunidades de negócio, que estavam por descobrir antes da interacção contínua com o cliente. Mas como é possível desenvolver esta relação, construindo e mantendo uma imagem de marca forte e positiva ao mesmo tempo? Grönroos (2007) propõe que esta conquista é algo se desenvolve a cada interacção com a marca, desde o contacto com empregados, elementos físicos ligados à organização, comunicação, marketing até ao reportório, provocando na mente dos consumidores um significado e valor em relação ao produto ou serviço. Aumentando a quota de clientes, aumentar-se-á a quota de mercado.

Este formato de negócio permite perceber através de cada cliente que negócios estão a ser realizados e quais estão a ser desperdiçados e posteriormente aumentar as vendas a cada cliente em particular também. O aumento das vendas será garantido mesmo sem reduzir os preços. Este facto não parecerá descabido se pensarmos nos antigos senhores das mercearias que já tinham estas práticas, procurando conquistar cada cliente individualmente, conhecendo profundamente as suas necessidades.

2.2.3.2 - Diferenciar Clientes, não só Produtos

O trabalho dos *marketeers* deve consistir em encontrar algo que diferencie os seus produtos ou serviços e então vender o máximo possível desse produto único. No entanto, é necessário perceber que os clientes não são todos iguais e também eles precisam de ser diferenciados. Existem vários consumidores com os quais não valerá a pena investir, perdendo-se recursos importantes para investir na relação, diferenciação e conquista de clientes valiosos.

Segundo Keller (2003) para que as marcas criem uma imagem positiva é necessário que o cliente faça associações fortes, únicas e favoráveis em relação aos

produtos ou serviços. Claramente, essas associações decorrem do tipo de experiências diferenciadores que os consumidores experienciam. A consciência deste princípio alterará as práticas das empresas para acções melhor direccionadas, conduzindo ao sucesso.

2.2.3.3 - Levar os Produtos até ao Clientes, não Clientes aos Produtos

Ao invés de os produtos estarem apenas num local fixo à disposição dos consumidores, as organizações podem adoptar novas estratégias e canais de distribuição, tornando o acto de compra mais acessível a todos os clientes. Este factor é muito valorizado, contribuindo para a fidelização de consumidores. Como foi previamente analisado, as novas tecnologias têm um papel fundamental na criação e manutenção de relações com o cliente. Por exemplo, a Internet têm contribuído largamente para a abertura de novos mercados, permitindo comunicar com o cliente directamente. A emergência dos chamados *e-marketplaces* tem proporcionado economias de escala, redução de estudos de mercado, construção de relações de confiança e serviços de valor acrescentado (El Sawy e Pavlov, 2002).

2.2.3.4 - Motivação dos Clientes Internos

Também os clientes internos ocupam um lugar de destaque de acordo com a abordagem do Marketing Relacional. A reestruturação da filosofia da empresa e a consequente interdependência dos vários departamentos é extremamente necessária e motiva os colaboradores para um trabalho que tem uma estratégia base igual para todos, reflectindo-se na rentabilidade e satisfação do trabalhador. Segundo Kotler e tal. (1999) o marketing interno refere-se ao investimento que as empresas devem fazer na qualidade e no desempenho dos seus colaboradores, tendo a obrigação de os formar e motivar para um trabalho em equipa e completamente orientado para o cliente. Em última instância, a eficácia do marketing interno é considerada um pré-requisito para a eficácia do marketing externo (Grönroos, 1999).

2.2.3.5 - Aumentar a competitividade

A estratégia de marketing relacional permitirá acrescentar à marca um determinado valor, fazendo com que ocupe uma posição privilegiada em relação à

concorrência. Clientes fiéis são menos sensíveis a questões de preço, levantam menos questões, compram produtos e serviços excepcionais repetidamente. Um relacionamento eficaz permite assim que respondam a ofertas de *cross-selling* (compra de produtos ou serviços de melhor qualidade e mais caros) e *up-selling* (compra de produtos ou serviços complementares da mesma empresa). Desta forma, cria-se uma experiência de marca em que os clientes confiam que as organizações estão a fazer tudo para defender os seus interesses. Assim, a construção de uma relação *one-to-one* levará certamente as empresas ao aumento da competitividade.

2.2.4 – Principais Variáveis para avaliação do Processo de Marketing Relacional

2.2.4.1 – Satisfação

O foco no cliente é o conceito estratégico do presente trabalho de investigação. Desta forma, para a satisfação de clientes, em primeira instância, importa perceber quais são as necessidades dos clientes. Simultaneamente, uma abordagem relacional pressupõe também que a organização desenvolva um processo de avaliação das percepções das mesmas, o que lhe permitirá concluir se as necessidades foram preenchidas ou não (Mano e Oliver, 1993). Os principais aspectos que influenciam a percepção do cliente são: os espaços físicos, a prestação do serviço, a segurança sentida, a organização e a empatia, ética e profissionalismo desenvolvidos pelos colaboradores.

Garantir a qualidade do serviço na sua excelência, desde o processo de fabrico até ao consumidor final, e uma gestão eficaz entre as expectativas dos clientes e a performance efectiva da empresa são então os pontos de partida para garantir satisfação em aquisições contínuas e conquistar a fidelização: Assegurar que as definições de satisfação são consistentes com as expectativas dos consumidores (L.Joan, Cote e Joseph A, 2000).

2.2.4.2 – Confiança

A confiança é um dos pilares da construção de um relacionamento a longo prazo, que permite atenuar as diferentes expectativas entre clientes e organizações. Vários autores têm suscitado definições em torno do conceito de confiança, sobre as quais Rousseau *et al.* (1998) resume: *"confiança é um estado psicológico que*

compreende a intenção de aceitar uma vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outro."

Apenas com confiança na organização se garantem benefícios para todas as partes envolvidas no negócio, permitindo aumentar a competitividade e dotar as relações de segurança, conduzindo ao sucesso (Berry, 1995).

Quanto mais valor os clientes percepcionam na relação, maior é também a confiança depositada em cada transacção, independentemente da satisfação que provém de cada contacto. No entanto, existem também clientes que não dão o mesmo valor a uma relação de confiança, exigindo, por sua vez, sempre transacções satisfatórias (Grönroos, 2000).

Desta forma, existem diferentes níveis de lealdade que poderão ser associados a diferentes relações cliente marca, resultando em vários tipos de envolvimento

Keller (2003) sugere quatro categorias de envolvimento marca-cliente:

- **Lealdade comportamental:** ocorre quando um cliente adquire um produto ou serviço repetidamente da mesma marca. Trata-se do nível mais baixo de envolvimento, na medida em que a lealdade pode apenas ocorrer por falta de alternativas viáveis.

- **Atitude de Ligação:** Constata-se um envolvimento mais forte, em que o cliente tem uma atitude positiva em relação à marca e será uma das suas opções principais no futuro.

- **Sentimento de comunidade:** A marca representa algo mais, despoletando o sentimento de pertença a uma comunidade.

- **Envolvimento activo:** o Cliente está disposto a investir na marca o seu tempo, recursos financeiros e outros, para além daqueles que estão directamente relacionados com a compra em si.

2.2.4.3 – Fidelização

Por fidelização de clientes entende-se o objectivo último de toda a abordagem do marketing relacional que tem vindo a ser analisada. Oliver (1999) define o conceito de fidelização como "um profundo compromisso em recomprar um determinado produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, causando compras repetidas da mesma

marca ou mesmo conjunto de marcas, sem a preocupação com influências situacionais e esforços de marketing, com potencial para causar mudanças de comportamento."

Existem vários critérios que permitem às organizações avaliar o seu grau de fidelização dos seus clientes, permitindo-lhes despender mais recursos nos mais valiosos:

Frequência: quanto maior for a frequência com o cliente se desloca à organização maior é a sua fidelização e o seu valor;

Montantes: o Cliente que realizar mais transacções possui mais valor, sendo mais fiel;

Share of wallet: a percentagem dispendida pelo cliente na "carteira" do consumidor;

Longevidade: quanto mais antigo é o cliente, maior é o seu valor para a organização, existindo uma menor sensibilidade para a qualidade dos serviços.

Em síntese, Grönroos (2007) salienta que gerir uma marca através de uma abordagem relacional implica que a principal tarefa seja uma gestão eficiente entre a organização e o cliente, para que se crie uma relação favorável para ambas. Realce-se que as acções do *marketing-mix* não são mais do que elementos que suportam a criação de uma relação positiva e individual.

2.2.5 - Marketing Relacional como novo paradigma.

Atrair relações, mantê-las e multiplicá-las com base na confiança e satisfação é o significado do marketing relacional. Assim, a capacidade de criar relações *one-to-one* e a dimensão da carteira de cliente são a melhor forma de avaliar a performance das empresas. O contexto de crise mundial financeira vem a agravar a necessidade do uso efectivo das potencialidades resultantes desta abordagem do marketing, abraçando o marketing de relacionamento como novo paradigma e, consequentemente, a melhor estratégia de saída de crise.

Capítulo 3. Proposta de Metodologia

3.1 – Introdução

Com o contexto de regressão financeira previamente analisado e a necessária fidelização dos clientes, esta dissertação de mestrado pretende investigar se as organizações empresariais de Portugal executam ou não estratégias de marketing relacional e se as consideram como factores de sucesso para enfrentar o mercado.

Investigadores de CRM defendem a necessidade de continuar a investir nesta área, com o argumento que de esta estratégia tem maior impacto nas receitas da empresa do que nos custos, factor que as empresas valorizam em períodos de desaceleração económica.

Nesse sentido, esta investigação pretende confirmar a informação teórica recolhida no enquadramento conceptual através da revisão da literatura e explorar como actuam as empresas portuguesas neste âmbito.

3.2 - Definição do Universo e Processo de Amostragem

Desta forma, primeiramente importa definir com exactidão o Universo de estudo, percebendo quais são os elementos cujas características serão investigadas. O Universo serão então empresas portuguesas ou estrangeiras, do tipo *Business to Consumer* (B2C).

Seguidamente, é necessário definir os critérios quanto à Amostragem. Estas escolhas são cruciais e dependem directamente de restrições materiais, da análise dos dados a priori disponíveis e, ainda, dos objectivos a atingir na investigação. Por conseguinte, optou-se pela selecção de uma amostragem não aleatória. Esta categoria pressupõe a construção de uma amostra a partir de dados já analisados sobre o Universo, procurando-se uma representação o mais fiel possível dessa populção.

A um segundo nível, decidiu-se ainda optar por uma Amostragem Orientada, isto é, uma selecção dos elementos do Universo em função das características que possuem relativamente aos objectivos da pesquisa. Assim sendo, por Amostra, neste estudo, entende-se empresas portuguesas ou estrangeiras, do tipo *Business to Consumer* (B2C), que estejam inseridas nos sectores mais afectados pela crise económica, as quais

serão seleccionadas a partir de bases de dados de associações empresariais. Pretende-se constituir uma amostragem estreitamente definida e consistente, permitindo compreender realmente a importância da relação *one-to-one* no contexto de crise financeira.

A partir do Anuário Estatístico de Portugal (INE, 2009) foi possível definir os sectores mais afectados pela crise a inquirir nesta investigação: Construção, Imobiliária, Banca e Seguros, Agricultura e Pescas, Alimentar, Automóvel, Transportes e Turismo.

3.3 - Escolha do Método de recolha de dados

Quanto à escolha do método de recolha de dados, na área de Gestão, o levantamento ou inquérito é o método mais utilizado. Trata-se da recolha da informação com base numa amostra representativa, através da comunicação pessoal. Às pessoas ou empresas são colocadas questões que poderão ser respondidas oralmente ou por escrito. Assim, o inquérito recorre a duas técnicas: o questionário e a entrevista. Nesta investigação, o método escolhido serão exactamente estas duas técnicas, que permitirão reunir um conjunto de informação e de conclusões relevantes e complementares.

Nesta dissertação, cada uma das técnicas corresponde exactamente a duas etapas fundamentais: um estudo exploratório e um estudo quantitativo.

Por estudo exploratório, do âmbito interpretativista, entende-se uma abordagem que permite compreender as teorias subjacentes ao tema em análise e, inclusive, descobrir ou despertar novas teorias. Esta etapa constitui assim um ponto de partida para recolher informações posteriores de forma mais ampla.

Este tipo de estudo qualitativo assenta em entrevistas em profundidade a gestores de empresas, de forma a captar-se uma visão macro das actuais práticas de marketing relacional em Portugal.

Em termos de formato, tratar-se-ão de entrevistas directivas ou estandardizadas, que sendo entrevistas de aprofundamento, pretendem enriquecer este estudo de mercado sobre a realidade das estratégias relacionais. Por motivos de conveniência, as entrevistas serão realizadas através do envio de e-mails, facilitando o envolvimento dos

entrevistados e afastando possíveis problemas de agenda para a marcação de entrevistas pessoais.

Numa segunda fase, será elaborado um estudo quantitativo, que assenta em questionários fechados. Esta abordagem positivista, permitirá identificar relações entre as questões propostas, que primeiramente poderiam não ser identificadas, podendo alcançar-se conclusões diferentes das expectáveis e formular uma teoria final face ao objectivo da investigação.

O questionário é uma ferramenta fundamental para a verificação das questões que se prendem com esta dissertação. Existem duas variáveis de questionários que os investigadores deverão escolher consoante os seus objectivos: questionário aberto e questionário fechado. No questionário aberto o entrevistador formula as questões numa determinada ordem e o entrevistado responde de forma curta e não ambígua. No questionário fechado, o entrevistador determina as questões, a sua ordem e as possíveis respostas e o entrevistado escolherá a resposta que mais lhe agradará.

Para o sucesso de ambos os estudos importa, em primeira instância verificar se tanto a entrevista como o questionário traduzem os objectivos da investigação, se a linguagem utilizada é a mais correcta e perceptível e, ainda, importa verificar a relevância, eficácia e sequência das questões formuladas através de um pré-teste a ambas as técnicas. À concretização deste estudo subentende-se também a disponibilidade s sensibilidade das empresas seleccionadas para colaborarem.

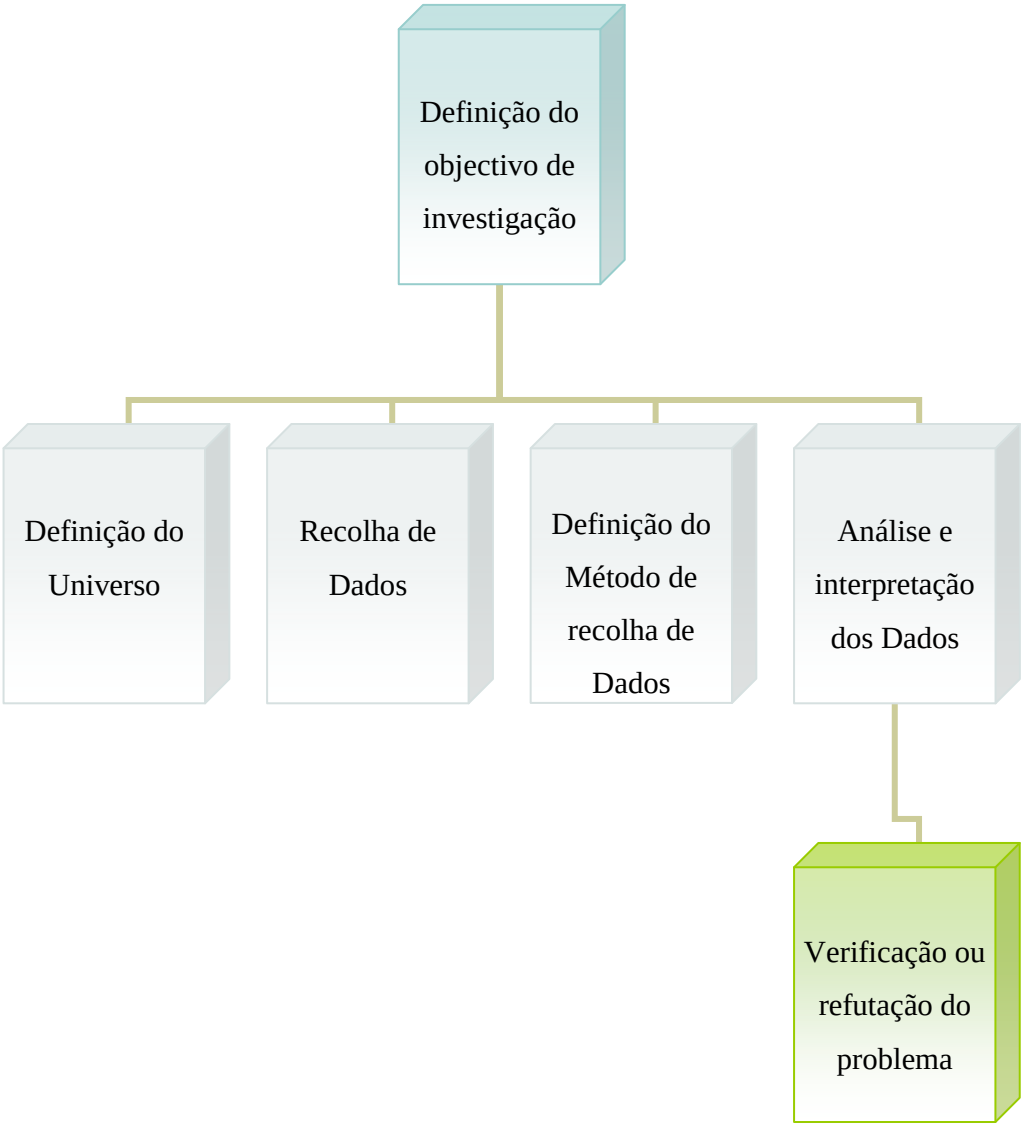
3.4 - Recolha e Análise dos dados

Relativamente ao método para a exploração dos dados obtidos, será futuramente realizado um tratamento estatístico, através do programa informático SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Procurar-se-á utilizar técnicas de análise estatística multivariada: a análise factorial e de *cluster*.

Pretende-se dar prioridade à exploração de relações e à procura de novas explicações, de forma a averiguar se as orientações estratégias das organizações

integram e valorizam, ou não, a importância da relação *one-to-one*, especialmente em contexto de crise financeira. O gráfico 3.1 permite resumir todo o processo de investigação.

Gráfico 3.1 - Processo de investigação



Capítulo 4. Resultados do estudo exploratório

4.1 – Introdução

Uma vez especificada a abordagem metodológica mais adequada para a presente investigação, e enumerados os objectivos para cada etapa do estudo, avançou-se com a metodologia adoptada para o estudo exploratório.

Esta etapa permite, a partir da opinião de gestores portugueses, contextualizar o envolvimento das empresas *Business to Consumer* (B2C) quanto às suas práticas de Marketing Relacional, perceber e enquadrar a importância destas estratégias em contexto de crise financeira e, ainda, percepcionar o comportamento do consumidor vigente, assim como detectar estratégias inovadores neste âmbito de Marketing.

O objectivo último desta etapa do estudo será delinear e adequar o estudo quantitativo à realidade empresarial dos sectores seccionados.

O presente capítulo pretende analisar os resultados obtidos através do estudo exploratório.

4.2 – Entrevistas em Profundidade

As entrevistas em Profundidade tiveram como suporte o guião no anexo 1, tendo sido previamente solicitada a colaboração de vários gestores para participarem nesta etapa do estudo.

Em relação ao envolvimento das empresas *Business to Consumer* (B2C) com actuação em Portugal quanto às suas práticas de Marketing Relacional, a maioria dos respondentes refere que numa época de crise e num mercado cada vez mais competitivo, o envolvimento com os clientes é um aspecto que tem vindo a ganhar lugar nas preocupações de alguns dos gestores. No entanto, verifica-se uma relação inversa desta preocupação com a posição relativa no mercado, ou seja, as empresas com posições dominantes no mercado tendem a negligenciar o desenvolvimento de relações *one-to-one* preocupando-se mais com a defesa de quota de mercado, comparativamente com

empresas emergentes, mais orientadas para a satisfação do cliente numa perspectiva de crescimento.

Alguns gestores referem mesmo que o tecido empresarial português enfrenta ainda algumas questões menos positivas que dificultarão a sua adesão ao Marketing Relacional, tais como: dificuldade em trabalhar em equipa, aversão ao planeamento correcto das actividades e baixo nível de capacidade empreendedora.

No entanto, todos são unânimes quanto à extrema importância da aplicação de práticas de Marketing Relacional no actual contexto financeiro e social. Num mercado em que a inovação e a diferenciação dos produtos é cada vez mais difícil de alcançar e de manter no tempo, o relacionamento torna-se um importante factor distintivo permitindo acrescentar valor ao produto ou serviço, contribuindo de forma decisiva para o prolongamento da relação benéfica entre as partes envolvidas no processo de troca.

De facto, os gestores inquiridos enfrentam o actual contexto económico como um muito sério desafio e concluem que tanto nos períodos fáceis como nos difíceis, apenas as empresas que atingem grandes níveis de satisfação de clientes poderão ter um negócio sustentável. Esta deverá ser a prioridade número 1.

Quanto ao perfil do consumidor actual, todos os entrevistados referem que o Cliente é hoje mais exigente, mais informado, mais independente, mais impaciente, mais sensível ao preço, mais infiel e mais ponderado. Uma sugestão pertinente refere-se à necessidade de se conhecer toda a vida do Cliente e não só perceber o comportamento de compra de determinado Produto ou Serviço.

Finalmente, quanto a estratégias a ter em consideração no futuro referem: identificar, estudar e acompanhar o comportamento dos seus consumidores; estabelecer canais e manter uma comunicação activa com os seus consumidores de forma a identificar tendências; manter a flexibilidade e agilidade necessária no desenvolvimento

dos seus produtos, nas políticas de distribuição e de comunicação, adaptando-se sempre às exigências dos seus clientes.

O grande desafio será trabalhar cada cliente individualmente, passando-se necessariamente por uma gestão de relações.

As entrevistas em profundidade contribuíram de forma muito significativa para a construção do questionário de forma a realizar-se o estudo quantitativo, completando de forma muito pertinente a abordagem teórica realizada no capítulo 2. Desta forma, foi possível um melhor enquadramento contextual e adequação do questionário à realidade empresarial.

No próximo capítulo serão analisados os dados recolhidos através do questionário elaborado (anexo 2), de acordo com a metodologia adoptada.

Capítulo 5. Análise Estatística dos dados recolhidos

5.1 Introdução

O presente capítulo tem como objectivo apresentar os principais resultados do estudo quantitativo decorrentes da análise estatística efectuada às respostas resultantes da aplicação do questionário.

Numa primeira parte, procurou caracterizar-se o perfil da amostra, através da estatística descritiva. Passando-se, posteriormente, para uma análise descritiva univariada e multivariada, agrupando-se a informação recolhida nos seguintes blocos: Caracterização das Práticas de Marketing Relacional, Vantagens percebidas do Marketing Relacional – Dimensões Salientes, A Relação com o Cliente, Implementação de Práticas de Marketing Relacional e o Marketing Relacional e a crise financeira.

O software utilizado para a presente análise foi o SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). No final do capítulo, encontra-se uma síntese dos principais resultados das análises efectuadas.

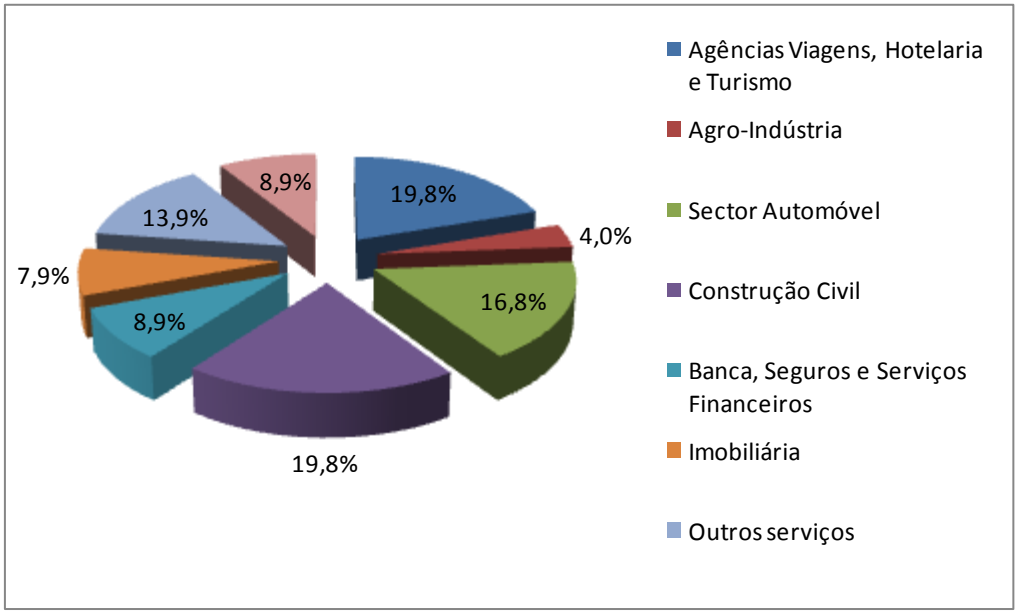
5.2 Caracterização da Amostra

A aplicação do questionário para a realização do presente estudo quantitativo contou com uma amostra final de 101 respostas. Como foi abordado no capítulo 3, procurou-se inquirir empresas do tipo B2C, com actuação em Portugal, pertencentes aos sectores mais afectados pela crise financeira.

Nesta primeira análise será possível caracterizar a amostra por sector de actividade em que se insere, por âmbito regional em que opera e, num segundo nível, permite também caracterizar o gestor financeiro ou de marketing que respondeu o questionário, representando a sua empresa nesta investigação.

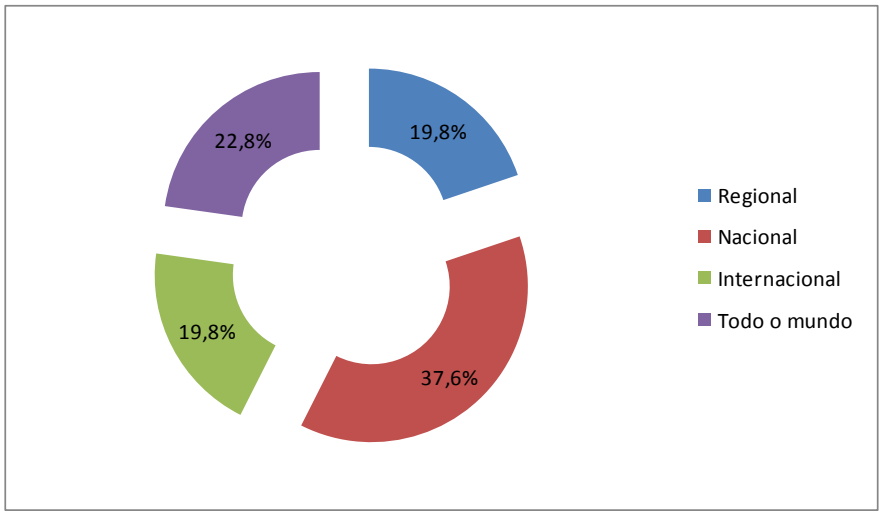
Assim, no gráfico 5.1 é possível observar a distribuição da amostra pelos sectores de actividade empresarial, realçando-se uma maior percentagem de respostas para os sectores de Construção Civil (19,8%) e de Agências de Viagens, Hotelaria e Turismo (19,8%). O sector Agro-Indústria contou com a menor percentagem de respostas (4%) neste estudo.

Gráfico 5.1 – Distribuição por Sector de Actividade



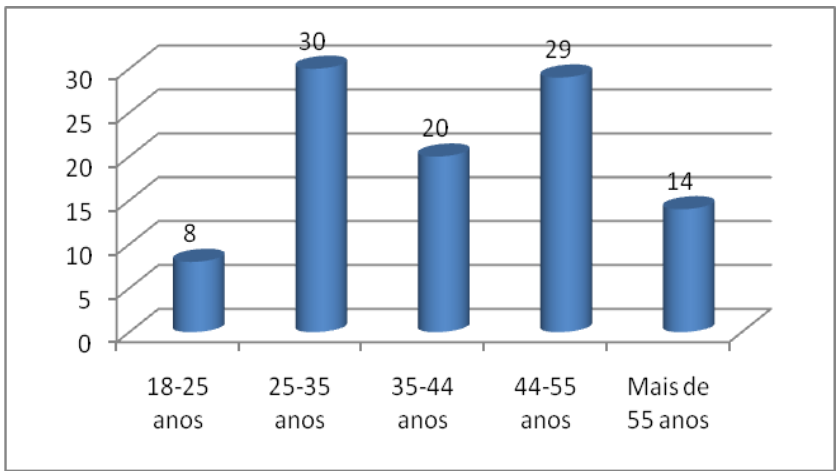
Relativamente ao âmbito regional em que operam as empresas inquiridas, e de acordo com o gráfico 5.2, é possível observar que a maior percentagem de respondentes opera unicamente em Portugal (âmbito regional e nacional – 57,4%). Quanto ao âmbito regional, internacional e todo o mundo registaram-se percentagens relativamente semelhantes, cerca de 20%.

Gráfico 5.2 - Distribuição por Âmbito de Actividade



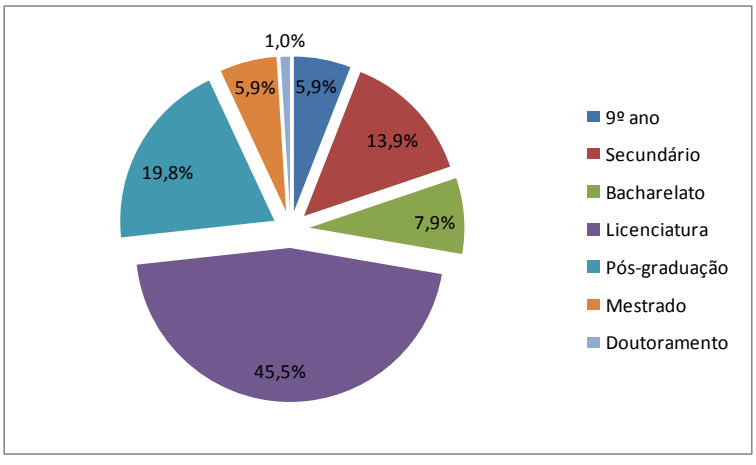
No que diz respeito às idades dos Gestores inquiridos, e de acordo com a gráfico 5.3, 30% dos inquiridos têm entre 25 e 35 anos, o que poderá indicar uma maior utilização do uso da internet pelo público mais jovem, uma vez que o questionário foi lançado numa plataforma on-line, permitindo uma rápida resposta. A segunda maior percentagem de respondentes refere-se ao grupo etário entre os 44 e os 55 anos, provavelmente mais sensibilizados por investigações deste cariz que se esforçaram por colaborar.

Gráfico 5.3 – Distribuição por Escalões Etários



Relativamente às suas habilitações académicas, e como é possível perceber através do gráfico 5.4, a maior percentagem de Gestores tem habilitações ao nível da Licenciatura (45,5%). Apenas 5,9% possui o ensino básico e só 1% afirma deter o grau de doutoramento.

Gráfico 5.4 – Habilitações académicas



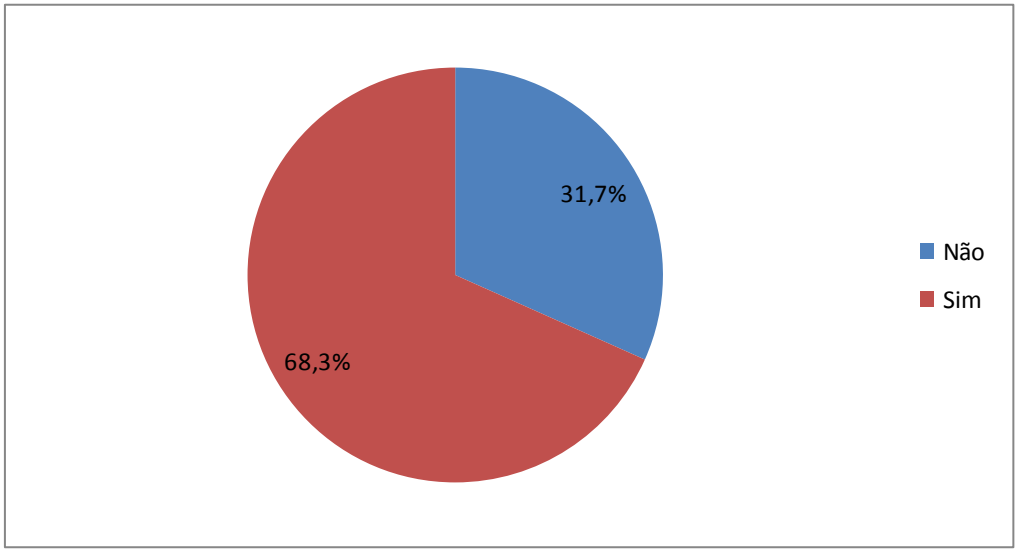
5.3 – Caracterização das Prácticas de Marketing Relacional

De forma a caracterizar as práticas de Marketing Relacional das empresas inquiridas, primeiramente procurou perceber-se se as empresas definem a sua estratégia empresarial de acordo com práticas de Marketing Relacional ou não. Através das análises do quadro 5.1 e do gráfico 5.5, conclui-se que uma percentagem muito significativa de 68,3% (69 empresas) afirma definir a sua estratégia de acordo com práticas relacionais. Este é um dos indicadores mais importantes que permitirá, em conjunto com outras análises, concluir qual a importância do Marketing Relacional para a amostra inquirida.

Quadro 5.1 - Definição da estratégia de acordo com práticas de Marketing Relacional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	**Não**	32	31,7	31,7	31,7
	Sim	69	68,3	68,3	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Gráfico 5.5 – Percepção dos respondentes que definem a estratégia de acordo com práticas de Marketing Relacional



De seguida, decidiu-se analisar as afirmações anteriores de acordo com o sector de actividade em que as empresas operam, de forma a compreender-se especificamente que sectores afirmam definir a sua estratégia de acordo com práticas de Marketing Relacional, assim como os que admitem não o fazer.

Assim, a partir do quadro 5.2, é possível observar que o Sector Imobiliário, um dos sectores que mais tem lutado em contexto de crise financeira, é também o sector que mais admite definir a sua estratégia de acordo com práticas relacionais, com uma percentagem de 87% empresas, face a 12,5% que afirmou não o fazer. Já o sector que menos define a sua estratégia de acordo com o Marketing Relacional é o sector Agro-Indústria, com uma percentagem de 50%. Claramente se pode concluir que o sector Imobiliário percepciona uma maior importância relativamente às práticas relacionais. Enquanto o sector Agro-indústria, provavelmente devido ao seu tradicionalismo e dificuldade em acompanhar novos modelos económicos, apresenta-se como o sector mais dividido nesta análise.

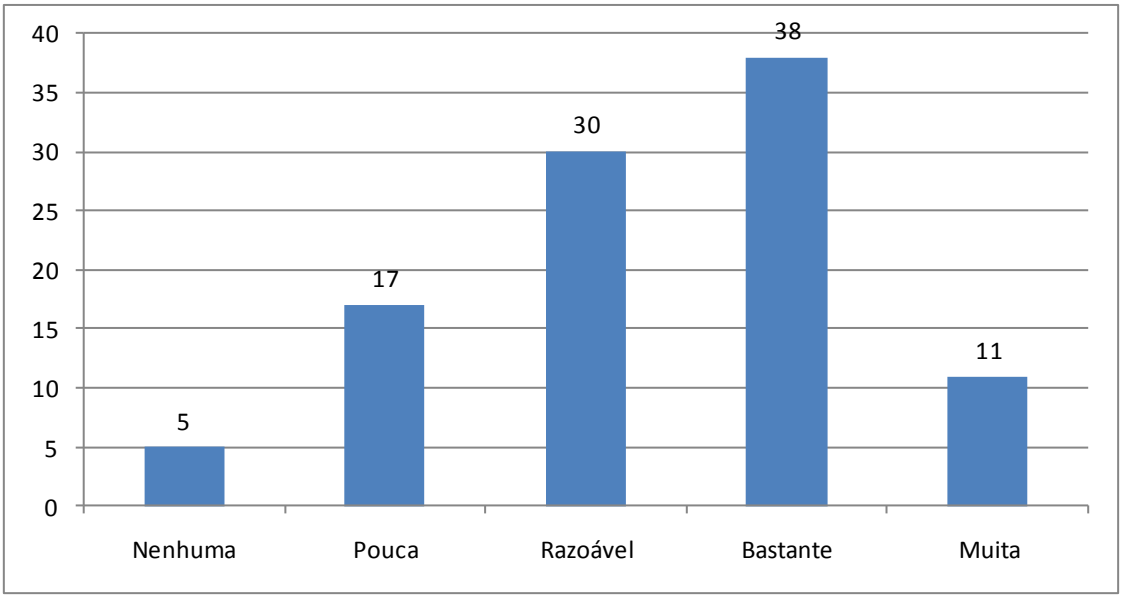
Conclui-se ainda, que na generalidade dos sectores inquiridos, são sempre maiores as percentagens de empresas que admitem definir as suas estratégias de acordo com o Marketing Relacional.

Quadro 5.2 – Definição de estratégias de acordo com práticas de Marketing Relacional por Sector de Actividade

		A estratégia da empresa é definida de acordo com práticas de Marketing Relacional?	
		Não	**Sim**
		Valor em %	Valor em %
Sector de actividade	**Agências Viagens, Hotelaria e Turismo**	40,0%	60,0%
	Agro-Indústria	50,0%	50,0%
	Sector Automóvel	23,5%	76,5%
	Construção Civil	35,0%	65,0%
	Banca, Seguros e Serviços Financeiros	33,3%	66,7%
	Imobiliária	12,5%	87,5%
	Outros serviços	21,4%	78,6%
	Outras indústrias	44,4%	55,6%

Quanto à valorização das Práticas de Marketing Relacional por parte dos funcionários da empresa, a maior percentagem (38%) afirma reconhecer bastante importância relativamente ao tema da investigação. Através da análise do gráfico 5.6, será também de salientar que apenas 11% reconhece muita importância. Poderá assim concluir-se que os clientes internos ainda não terão sido integrados das potencialidades do Marketing Relacional, apesar de 45,5% das empresas considerarem importante dotar as suas equipas profissionais de formação nesta área, como se pode comprovar ver no quadro 5.3.

Gráfico 5.6 – Importância reconhecida pelos funcionários relativamente a práticas de Marketing Relacional

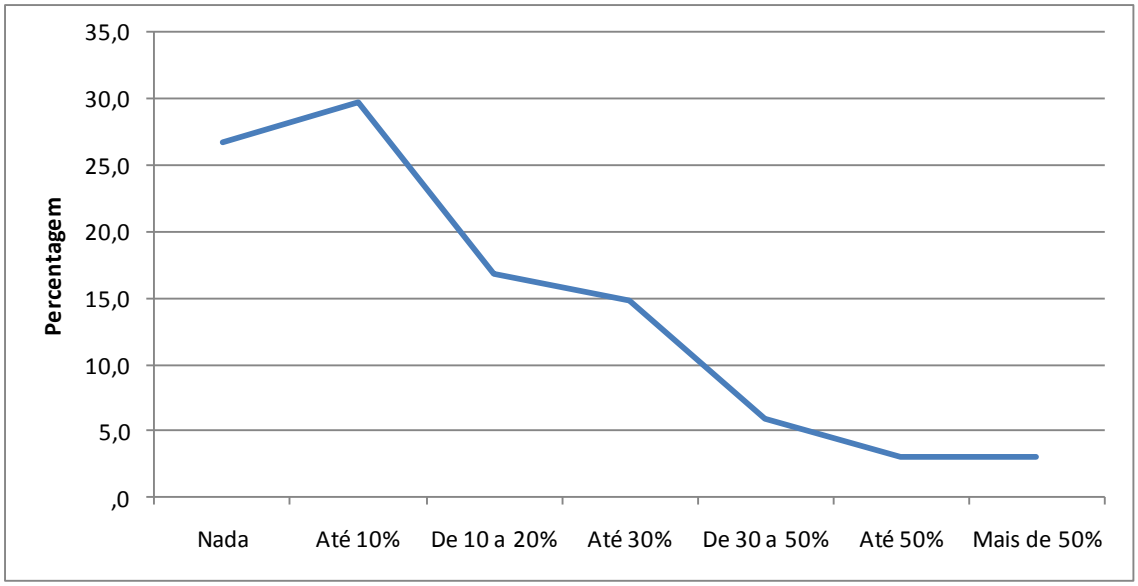


Quadro 5.3 – Importância de dotar as equipas profissionais de formação na área de Marketing Relacional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	**Nenhuma**	7	6,9	6,9	6,9
	Pouca	12	11,9	11,9	18,8
	Razoável	25	24,8	24,8	43,6
	Bastante	46	45,5	45,5	89,1
	Muita	11	10,9	10,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

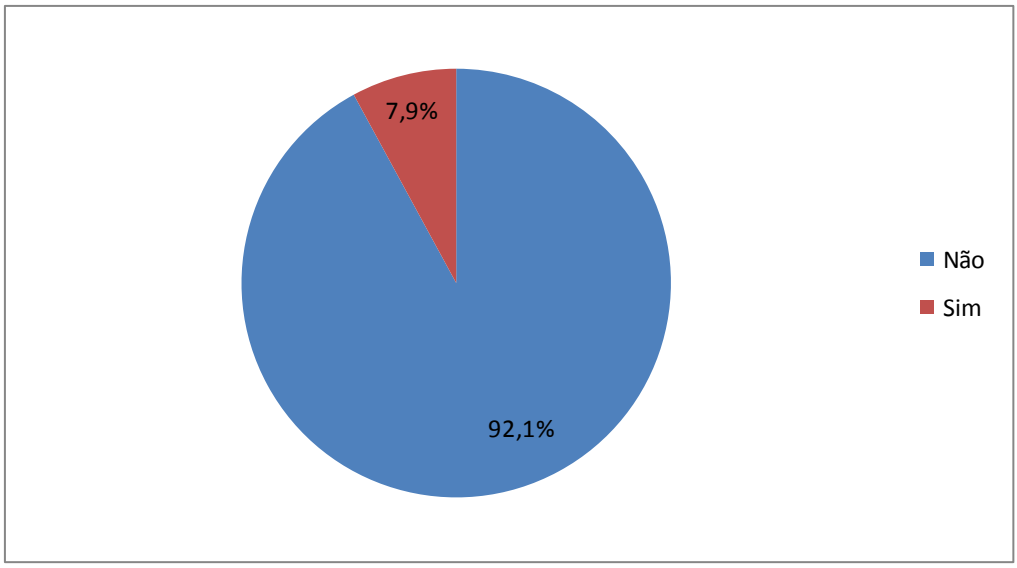
Quanto à percentagem do orçamento de Marketing disponibilizado para potenciar estratégias de Marketing Relacional, verifica-se que a grande maioria apenas disponibiliza até 10%, como pode ser observado através do gráfico 5.7. Poderá concluir-se, que apesar de as empresas afirmarem que definem a sua estratégia de acordo com práticas de Marketing Relacional, a percentagem que nele investem é muito reduzida.

Gráfico 5.7 – Investimento realizado para potenciar estratégias de Marketing Relacional de acordo com o Orçamento de Marketing



Outro aspecto relevante para caracterizar as práticas de Marketing Relacional é verificar a percentagem de empresas que admitem não possuir um departamento de Marketing Relacional. Como se pode observar no gráfico 5.8, é de facto uma percentagem muito elevada (92,1%). Esta análise permite assim perceber que as empresas ainda não consideram importante alocar recursos especificamente na área de Marketing Relacional, apesar de afirmarem que definem a sua estratégia de acordo com esta abordagem de Marketing.

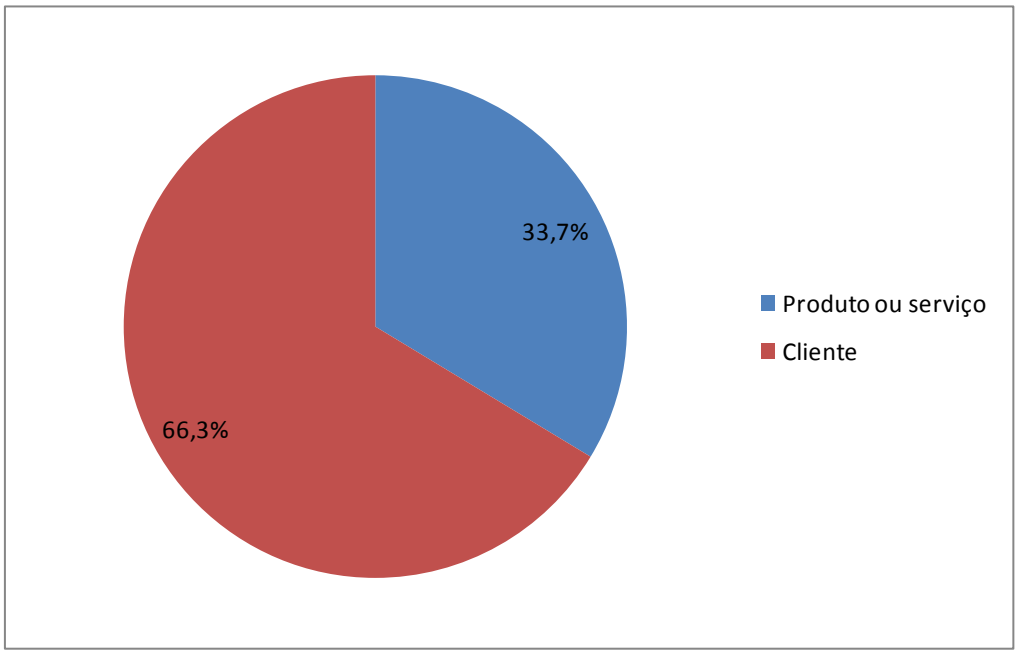
Gráfico 5.8 – Existência de Departamento de Marketing Relacional



Relativamente ao foco do negócio, a maior parte dos respondentes afirma que o foco da empresa em que se enquadra é o Cliente (66,3%). Esta é também uma análise muito importante que permite verificar que os sectores em questão neste estudo, valorizam cada vez mais o Cliente, tendo-o já tornado no foco de negócio destas mesmas organizações, como pode ser observado no gráfico 5.9.

Conclui-se claramente, que o Produto ou Serviço já não ocupa um lugar de destaque na definição da estratégia.

Gráfico 5.9 – Foco de negócio



Numa análise mais aprofundada procurou-se perceber a percentagem de empresas por sector que considera ter o Cliente ou o Produto/Serviço como foco de negócio. Mais uma vez, é o sector Imobiliário que apresenta uma maior percentagem de empresas que afirmam ter o Cliente como foco (75%), contra apenas 25% de empresas que afirmam ter o Produto ou Serviço como foco central. Esta análise reforça a predisposição deste sector para a aplicação de prácticas de Marketing Relacional. Novamente, é também o sector Agro–Indústria que apresenta uma maior divisão no foco de negócio (50%-50%).

Assim, no quadro 5.4 é possível também perceber que dentro de cada sector há sempre mais empresas que afirmam ter o Cliente como foco do que o Produto/Serviço.

Quadro 5.4 – Foco de Negócio por Sector de Actividade

		Qual considera ser o foco de negócio da empresa em que se enquadra?	
		Produto ou serviço	**Cliente**
		%	%
Sector de actividade	**Agências Viagens, Hotelaria e Turismo**	30,0%	70,0%
	Agro-Indústria	50,0%	50,0%
	Sector Automóvel	35,3%	64,7%
	Construção Civil	35,0%	65,0%
	Banca, Seguros e Serviços Financeiros	44,4%	55,6%
	Imobiliária	25,0%	75,0%
	Outros serviços	28,6%	71,4%
	Outras indústrias	33,3%	66,7%

No entanto, analisando-se a importância percebida das estratégias de Marketing Relacional e a definição da estratégia de acordo com estas práticas verificam-se algumas inconsistências, tal como se pode observar no quadro 5.5. Assim, pode verificar-se que existe um *gap* em que 27,8% de empresas que atribuem muita importância ao Marketing Relacional não definem a estratégia das suas empresas de acordo com essas práticas.

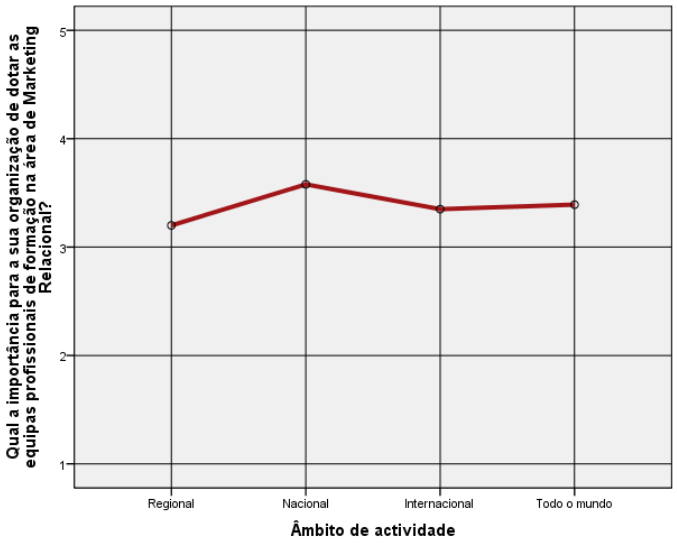
Poderá concluir-se que existe uma percentagem significativa de empresas que apesar de atribuírem bastante ou muita importância à implementação do Marketing Relacional na sua empresa, ainda não terão decidido redefinir a sua estratégia de acordo com este pressuposto, facto este que se poderá dever a vários motivos.

Quadro 5.5 – Importância do Marketing Relacional vs. Definição de estratégia empresarial de acordo com Marketing Relacional

		A estratégia da empresa em que se enquadra é definida de acordo com práticas de Marketing Relacional?	
		Não	Sim
		%	%
Importância da implementação de estratégias de Marketing Relacional na sua empresa	Nenhuma	100,0%	,0%
	Pouca	,0%	100,0%
	Razoável	41,2%	58,8%
	Bastante	19,5%	80,5%
	Muita	27,8%	72,2%

Outra análise também efectuada, pretendeu analisar se existiam diferenças em termos de importância atribuída ao Marketing Relacional, consoante o âmbito de actividade em que as empresas operam. Assim, através do gráfico 5.10 é possível verificar que não existem diferenças estatisticamente significativas, tendo em conta o âmbito de actuação, o que conduz à conclusão de que a estratégia das empresas é definida de igual forma independentemente da região, país ou continente em que está presente.

Gráfico 5.10 – Importância do Marketing Relacional vs. Âmbito de Actividade



5.4 – Vantagens percebidas do Marketing Relacional – Dimensões Salientes

A estrutura relacional dos 17 atributos considerados importantes para explicar as vantagens percebidas face ao Marketing Relacional foi avaliada através de Análise Factorial exploratória. Procedeu-se a essa análise sobre a matriz das correlações, com extracção dos factores pelo método das componentes principais seguida de uma rotação Varimax. Os factores comuns retidos foram aqueles que apresentavam um *eigenvalue* superior a 1, estando em consonância com o *scree plot* obtido. Para avaliar a validade da análise factorial utilizou-se o critério KMO - 0,883, que configura uma análise factorial muito boa (quadro 5.6). As 3 componentes extraídas explicam no total 67,04% da variância total das variáveis originais.

Quadro 5.6 - KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,883
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1141,125
	df	136
	Sig.	,000

Através da tabela 5.7, verifica-se que a primeira componente principal explica 49,2%, a segunda explica 10,3%, a terceira explica 7,5%.

Quadro 5.7 – Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,374	49,257	49,257	8,374	49,257	49,257	4,541	26,714	26,714
2	1,754	10,320	59,577	1,754	10,320	59,577	3,949	23,230	49,944
3	1,269	7,467	67,045	1,269	7,467	67,045	2,907	17,101	67,045
4	,889	5,229	72,273						
5	,749	4,403	76,676						
6	,673	3,957	80,634						
7	,557	3,277	83,911						
8	,456	2,682	86,592						
9	,414	2,437	89,029						
10	,343	2,019	91,048						
11	,325	1,912	92,961						
12	,295	1,737	94,698						
13	,215	1,266	95,963						
14	,208	1,225	97,188						
15	,187	1,098	98,287						
16	,169	,992	99,278						
17	,123	,722	100,000						

Analisando as correlações dos atributos com os factores extraídos designou-se (quadro 5.8):

1ª Componente principal – Orientação para o cliente e optimização interna;

2ª Componente – Acesso a fontes de conhecimento;

3ª Componente – Exploração de oportunidades de negócio.

Quadro 5. 8 – Rotated Component Matrix[a]

		Component			Comunalidade
		1	2	3	
Orientação para o cliente e optimização interna	Ter o cliente como parceiro	**,803**			,683
	Obter feedback dos clientes	**,757**			,645
	Bom relacionamento interno	**,743**			,639
	Melhoria da imagem corporativa	**,716**			,605
	Obtenção de novos contactos	**,715**			,727
	Aumento da Rentabilidade	**,669**			,656
	Bom relacionamento com empresas do mesmo sector	**,609**			,452
Acesso a fontes de conhecimento	Aquisição de conhecimentos organizacionais		**,857**		,807
	Aquisição de conhecimentos científicos		**,829**		,725
	Acesso à utilização de novas tecnologias		**,796**		,696
	Aquisição de conhecimentos de gestão		**,729**		,700
	Aquisição de conhecimentos de novos processos relacionais	,493	**,558**		,619
	Melhoria da formação das equipas profissionais	,474	**,546**		,555
Exploração de oportunidades de negócio	Posicionamento em novos sectores			**,831**	,755
	Acesso a novos mercados			**,825**	,821
	Lançamento de novos produtos			**,744**	,745
	Aumento da quota de mercado		,512	**,516**	,567

Nota: apenas se indicam as correlações com valores superiores a 0,40.

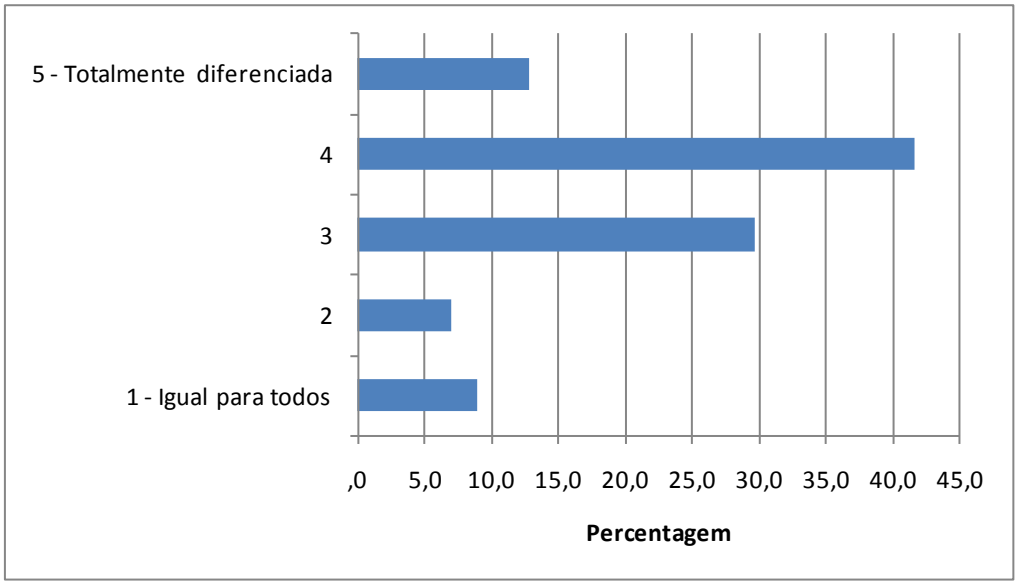
Todas as comunalidades são elevadas, demonstrando que os três factores retidos são apropriados para descrever a estrutura correlacional latente entre os atributos, sendo que o factor 1 – Componente Principal designada por Orientação para o Cliente e Optimização Interna – é o que mais explica as diferenças nas vantagens percebidas face ao Marketing Relacional por parte das pessoas inquiridas no estudo. Concluindo-se que as empresas inquiridas percepcionam as grandes vantagens decorrentes do Marketing Relacional.

5.5 – A Relação com o Cliente

Outra análise muito importante para esta investigação é perceber que tipo de relação, conhecimento e contacto existe actualmente entre as empresas inquiridas e os seus clientes.

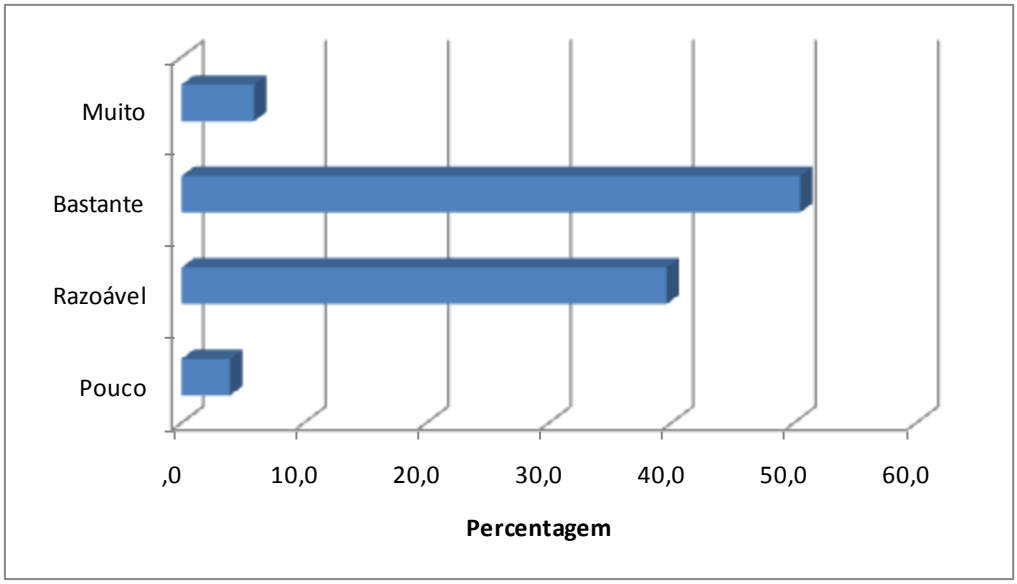
Relativamente à forma como as empresas caracterizam a sua relação com o Cliente, numa escala de 1 a 5, em que 1 correspondia a "igual para todos" e 5 a "totalmente diferenciada", mais de 40% dos respondentes se situa no número 4, verificando-se que deverá existir um grande número de relações diferenciadas. Contudo, e como se pode observar no gráfico 5.11, apenas 12,9% identifica a sua relação com o Cliente como sendo totalmente diferenciada.

Gráfico 5.11 – Relação Empresa vs. Cliente



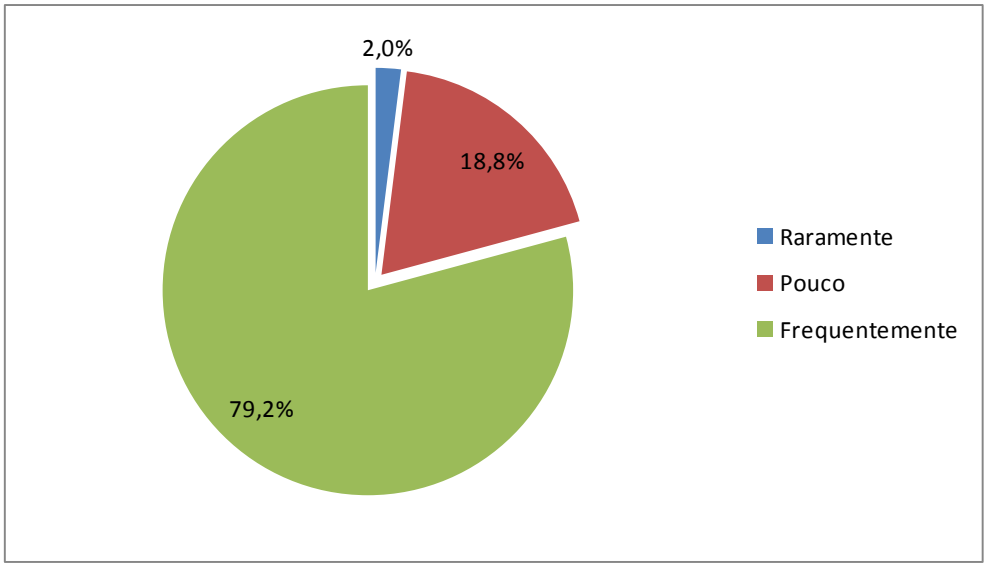
Da mesma forma, observando o gráfico 5.12, a partir da análise do grau de conhecimento que as empresas possuem em relação aos seus clientes, 50% admite ter bastante conhecimento. No entanto, uma percentagem muito reduzida de 5,9% afirma ter muito conhecimento. Como se conclui existe ainda algum trabalho a efectuar na relação com o Cliente de forma a conhecê-lo plenamente e estabelecer relações duradouras.

Gráfico 5.12 – Grau de conhecimento em relação ao Cliente



Relativamente ao tipo de contacto estabelecido entre empresa e cliente (gráfico 5.13), verifica-se uma percentagem muito significativa (79,2%) de respondentes que afirmaram contactar frequentemente os seus clientes. Adicionando o facto de apenas 2% afirmar contactar raramente os seus clientes, conclui-se que as empresas inquiridas realizam um grande esforço em comunicar com os seus consumidores.

Gráfico 5.13 – Frequência do contacto estabelecido com o Cliente



5.6 – Implementação de Práticas de Marketing Relacional

Quanto à implementação de práticas de Marketing Relacional, as empresas foram questionadas relativamente aos motivos que levam à fidelização de clientes, aos obstáculos mais identificados, assim como ao orçamento dispendido para conseguirem implementar as estratégias relacionais.

Quanto aos motivos que na opinião dos Gestores conduzem à fidelização de clientes a figura 5.1 permite perceber quais as palavras mais utilizadas pelos inquiridos na identificação dos seus motivos.

Figura 5.1 – Motivos que levam à fidelização de Clientes

Analisando detalhadamente as suas respostas a esta questão aberta do questionário (quadro 5.9) verifica-se que o motivo mais identificado pelos respondentes corresponde à Qualidade do Produto ou Serviço. De seguida, o motivo mais identificado é o factor Preço e só depois se seguem motivos como o Tratamento personalizado (6,67%), a Satisfação das Necessidades (5,42%), a Proximidade (3,33%), apresentando percentagens muito baixas de referência pelas empresas.

Quanto a motivos como Gestão de Reclamações, Política de descontos, Premiar Clientes Valioso e Serviço Pós-venda, apenas foram nomeados por uma pessoa da amostra inquirida.

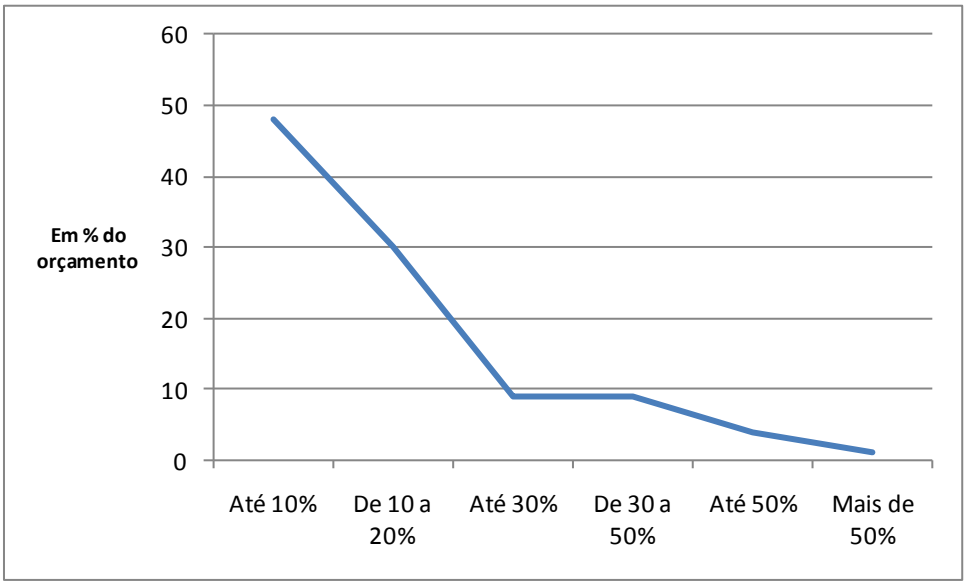
Quadro 5.9 – Principais motivos que levam à fidelização de Clientes

Motivos	Frequências	%
Qualidade do Produto ou Serviço	57	23,75
Preços competitivos	17	7,08
Tratamento personalizado	16	6,67
Satisfação das necessidades	13	5,42
Confiança	12	5,00
Qualidade do atendimento	11	4,58
Resposta rápida às necessidades	8	3,33
Proximidade	8	3,33
Antecipação das necessidades	8	3,33
Eficiência	8	3,33
Simpatia	8	3,33
Seriedade	8	3,33
Cumprimento de prazos	6	2,50
Transparência	6	2,50
Comunicação eficiente	5	2,08
Produtos diferenciados	5	2,08
Profissionalismo	5	2,08
Notoriedade	4	1,67
Empenho	3	1,25
Competência	3	1,25
Condições comerciais	3	1,25
Localização	3	1,25
Disponibilidade	3	1,25
Tratamento e interacção diferenciado para clientes externos e internos	2	0,83
Fiabilidade e lealdade	2	0,83
Resolução do problemas aos clientes	2	0,83
Superar expectativas	2	0,83
Acompanhamento	2	0,83
Qualidade das instalações	1	0,42
Diversificação da oferta	1	0,42
Política de descontos	1	0,42
Gestão de reclamações	1	0,42
Parceria	1	0,42
Criar valor	1	0,42
Premiar Clientes valiosos	1	0,42
Cativar	1	0,42
Imagem	1	0,42
Serviço pós-venda	1	0,42
Total	240	100,00

Será também muito importante indicar que apenas um dos inquiridos respondeu a esta questão enumerando o Processo de Marketing Relacional, referido no capítulo 2: Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar.

Quanto ao investimento realizado para potenciar estratégias de fidelização de Clientes, mais uma vez a maior parte dos inquiridos se insere no intervalo de até 10%, como é possível observar no gráfico 5.14. Conclui-se que apesar de considerarem importante a implementação de estratégias de Marketing Relacional na sua empresa e de afirmarem que o seu foco de negócio é de facto o Cliente, as empresas investem muito pouco para poder potenciar todas estas estratégias tecnologicamente. Verifica-se uma contradição entre o que pensam ser importante e o que fazem verdadeiramente.

Gráfico 5.14 – Investimento realizado em tecnologia para potenciar a fidelização de Clientes



Quanto aos obstáculos identificados pelos Gestores para a implementação de práticas de Marketing Relacional, o factor Orçamento tem um maior peso segundo os respondentes. Através da observação do gráfico 5.15, constata-se que o segundo maior factor identificado é também a conjuntura económica. Esta análise permite perceber de uma forma mais clara os reduzidos valores apontados no gráfico 5.7 e 5.14 para o investimento na fidelização de clientes e apoio tecnológico para tal.

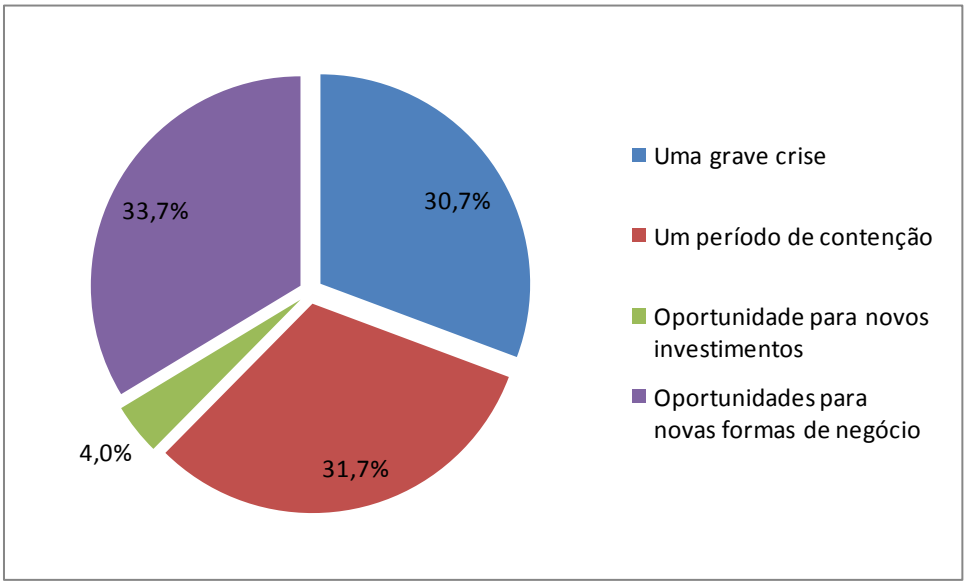
Gráfico 5.15 – Principais obstáculos para a implementação de práticas de Marketing Relacional

5.6 – O Marketing Relacional em Contexto de Crise financeira

Finalmente, após caracterizar as práticas de marketing relacional, o tipo de relação existente, as vantagens e obstáculos decorrentes da fidelização de clientes importa analisar a importância do Marketing relacional em contexto de crise financeira. Isto é, perceber como caracterizam as empresas este período e a importância de percebida das estratégias relacionais.

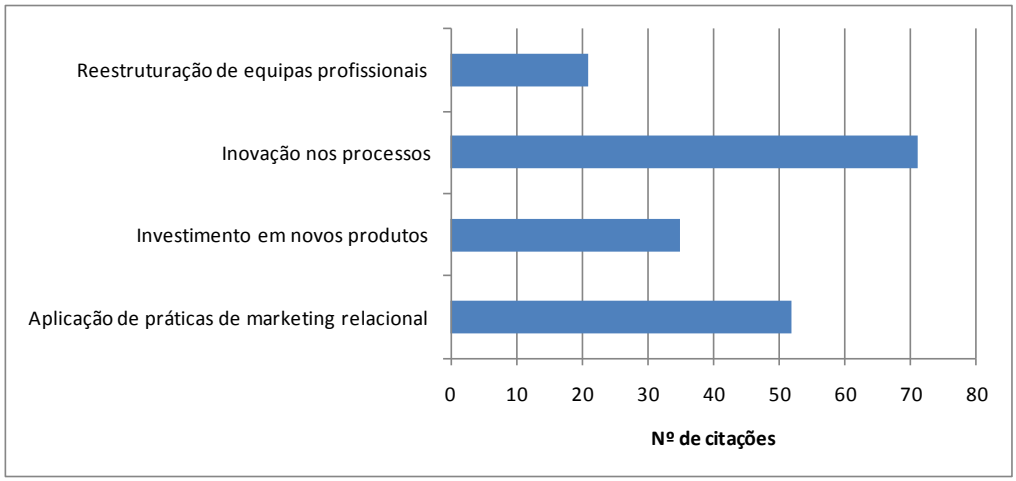
Relativamente à caracterização do actual contexto económico, as respostas são muito equilibradas para 3 das possíveis respostas: Uma grave crise, Um período de contenção, Oportunidades para novas formas de Negócio. No entanto, no que diz respeito a Oportunidades para novos Investimentos, a percentagem de respondentes que seleccionou esta opção é de apenas 4%. Verifica-se de facto a importância da contenção e de novos investimentos, dificultando também a aplicação de práticas de Marketing Relacional, que pressupõem investimento por parte das organizações. Mas o mais importante é perceber que as empresas não estão dispostas a arriscar, como se pode observar no gráfico 5.16.

Gráfico 5.16 – Caracterização do actual contexto económico



No que diz respeito à melhor medida a tomar para enfrentar a actual crise financeira, a resposta mais apontada foi: Inovação nos processos, com 72 citações. Através do gráfico 5.17, é possível observar que a segunda opção mais escolhida é então a aplicação de práticas de Marketing Relacional, podendo-se pressupor que primeiramente os gestores considerem necessário Inovar nos Processos para depois poderem Inovar na Relação com os Clientes. As opções relacionadas com investimentos e reestruturações de equipas são as menos seleccionadas, devido ao período de contenção.

Gráfico 5.17 – Melhor medida a tomar em contexto de crise financeira



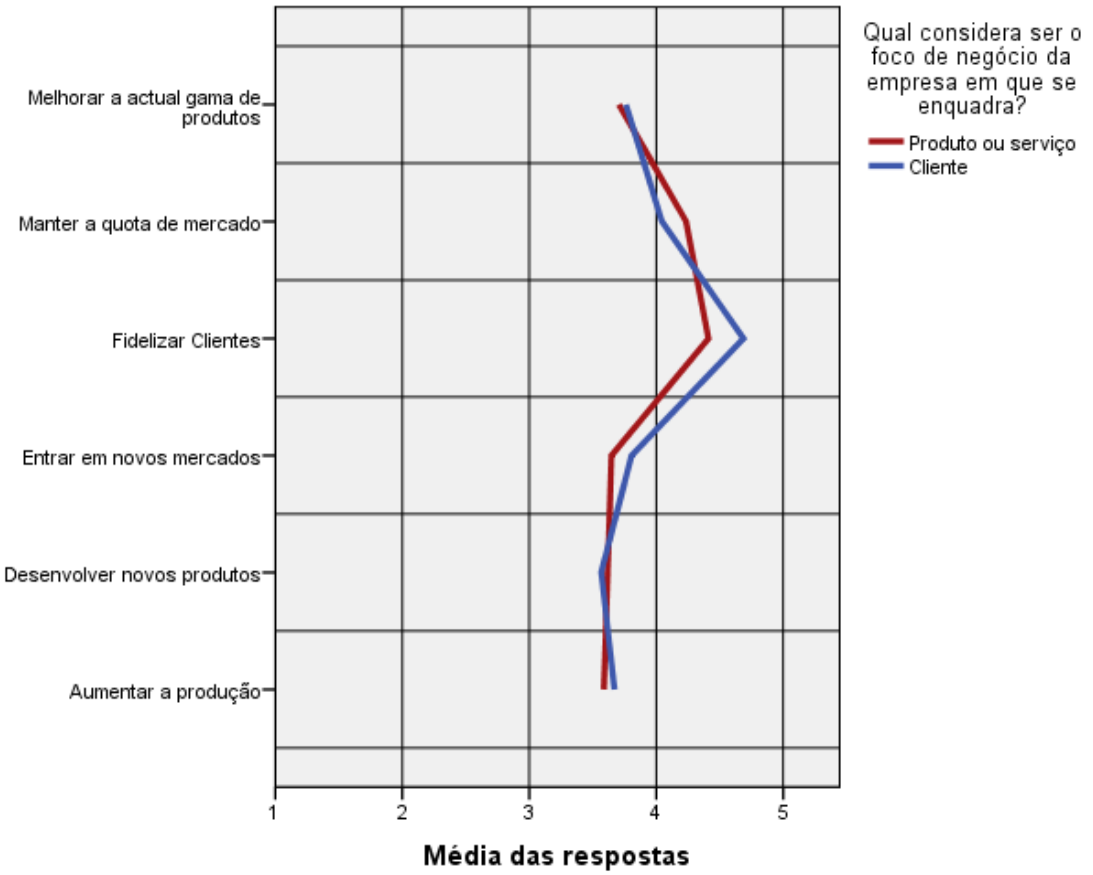
Quanto ao objectivo mais apontado pelos gestores para concretizar em contexto de crise financeira, verifica-se no quadro 5.10 que o objectivo mais apontado é de facto fidelizar clientes, concluindo-se a importância percebida da adopção de Práticas de Marketing Relacional.

Quadro 5.10 – Objectivo principal a concretizar em contexto de crise financeira

Statistics	Manter a quota de mercado	Entrar em novos mercados	Desenvolver novos produtos	Melhorar a actual gama de produtos	Fidelizar Clientes	Aumentar a produção
N	101	101	101	101	101	101
Mean	4,11	3,75	3,58	3,74	4,59	3,64
Median	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00
Std. Deviation	,773	1,152	1,089	1,007	,635	1,171

Seguidamente, tornou-se relevante analisar os objectivos a concretizar para cada empresa de acordo com o seu foco de negócio: Cliente ou Produto/Serviço. De facto, existe consistência nas respostas, como é possível observar no gráfico 5.18, uma vez que as empresas que afirmaram ter o seu foco de negócio no Produto/Serviço são as que mais valorizam a quota de mercado. Enquanto o objectivo de Fidelizar Clientes é mais valorizado por aqueles que se focam no Cliente.

Gráfico 5.18 – Objectivos vs. Foco de Negócio



Finalmente, foi também analisada a percepção de importância do Marketing Relacional em contexto de crise financeira, por parte dos Gestores inquiridos.

Assim, a significância da importância do Marketing Relacional foi avaliada com o teste t-Student, em termos de diferença face ao valor médio da escala de "Nada Importante" a "Muito Importante", concluindo-se que a média das respostas se situa no valor=3 (quadro 5.11).

Desta forma, de acordo com o teste t (quadro 5.12), pode concluir-se que a importância do Marketing Relacional é estatisticamente significativa (t=8,969, p-value= 0,000) pelo que os dados sugerem que os participantes no estudo atribuem importância às estratégias de Marketing Relacional em contexto de crise financeira.

Quadro 5.11 – One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Importância do Marketing Relacional em contexto de crise financeira	101	3,82	,921	,092

Quadro 5.12 – One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Importância do Marketing Relacional em contexto de crise financeira	8,969	100	,000	,822	,64	1,00

5.7 – Conclusões

No capítulo 5 apresentaram-se os resultados do estudo quantitativo, resultante da aplicação de um questionário a 101 empresas *Business to Consumer* (B2C) com actuação em Portugal, inseridas nos sectores mais afectados pela crise financeira.

No próximo capítulo será apresentada a discussão dos principais resultados de todo o estudo será elaborado um resumo das principais conclusões retiradas da investigação. Procurar-se-á identificar o contributo académico-empresarial, reconhecendo-se as limitações que se verificaram ao longo do estudo e, em última instância, indicar contribuições para o desenvolvimento da investigação na área de marketing relacional.

Capítulo 6. Discussão dos Resultados e Principais Conclusões

6.1 - Introdução

Neste capítulo de conclusões procurar-se-á resumir os temas abordados, discutindo-se simultaneamente os resultados obtidos, através do estudo quantitativo elaborado.

Seguidamente serão abordados os contributos esperados para esta investigação, assim como serão também identificadas as limitações verificadas e pertencentes ao estudo.

Por fim, abordam-se perspectivas de investigação futura, esperando contribuir para a sistematização de conteúdos na área de marketing relacional e inspirar académicos e organizações empresariais a adoptarem estratégias de Marketing Relacional com mais confiança.

6.2 - Principais conclusões de Investigação

Remetendo ao que é enunciado no inicio da presente investigação, o ritmo alucinante que tem sido característico dos mercados mundiais tem alterado também significativamente o pensamento estratégico de Marketing. A conjuntura que conduz a novos modelos de Marketing, coloca o Cliente como foco de negócio e reconhece as limitações do *marketing-mix*, surgindo assim uma nova linha de investigação denominada por Marketing Relacional.

Desta forma, a presente investigação surgiu com o objectivo último de perceber a importância da relação *one-to-one* em contexto de crise financeira e explorar, concretamente, qual tem sido o envolvimento das organizações neste sentido. Assim, procurou-se aprofundar o conceito de Relação, a sua pertinência no actual contexto socioeconómico, o seu Processo de Implementação, assim como os conceitos de Satisfação, Confiança e Fidelização decorrentes da aceitação do Marketing Relacional como novo paradigma.

A metodologia seguida assentou num estudo exploratório junto de Gestores de empresas de sectores previamente seleccionados e num estudo quantitativo, através da aplicação de um questionário a uma amostra de 101 empresas.

Quanto ao estudo exploratório pretendeu-se compreender de uma forma mais alargada a importância de estratégias relacionais no tecido empresarial Português, tendo em conta o actual contexto financeiro e a experiência dos gestores que colaboram nesta parte da investigação.

Assim, a partir das entrevistas em profundidade foi possível concluir que em relação ao envolvimento das empresas *Business to Consumer* (B2C) com actuação em Portugal quanto às suas práticas de Marketing Relacional, a maioria dos respondentes refere que numa época de crise social e financeira a aplicação de práticas de relacionamento são de extrema importância. Num mercado em que a inovação e a diferenciação dos produtos é cada vez mais difícil de alcançar e de manter no tempo, todos referem que as práticas relacionais tornam-se um importante factor distintivo permitindo acrescentar valor ao produto ou serviço, contribuindo de forma decisiva para o prolongamento da relação benéfica entre as partes envolvidas no processo de troca.

No entanto, verifica-se uma relação inversa desta preocupação com a posição relativa no mercado, sendo que as empresas tendem a negligenciar o desenvolvimento de relações *one-to-one* preocupando-se mais com a defesa de quota de mercado, comparativamente com empresas emergentes, mais orientadas para a satisfação do cliente numa perspectiva de crescimento.

Esta etapa do estudo exploratório tornou-se muito importante na medida em que o estudo quantitativo que se seguiu teve como objectivo apurar e comprovar o envolvimento em relação a práticas de Marketing Relacional mencionadas pelos gestores nas entrevistas em profundidade.

Finalmente, o instrumento final de investigação, o questionário, foi elaborado de acordo com a abordagem teórica realizada no capítulo 2 e com as entrevistas em profundidade, adequando-se de uma melhor forma todas as questões à perspectiva empresarial já conhecida.

Relativamente ao estudo quantitativo, que incluiu uma amostra de 101 respondentes, a análise estatística revela que 68,3% das empresas inquiridas afirma definir a sua estratégia de acordo com práticas relacionais. Este é um dos indicadores mais importantes que permite concluir que as empresas percepcionam a importância de se definir uma estratégia Marketing Relacional. Trata-se de uma nova definição de

Marketing, envolvendo todo o tipo de relações entre empresas e os seus contactos, para além de interacções entre fornecedores e clientes. Trata-se da gestão da qualidade a todos os níveis e a sua associação à satisfação do cliente (Grönroos, 1990, 1994, 2007; Gummesson, 1991, 1993, 2000).

Ao fazer-se esta análise anterior dentro de cada sector concluiu-se que são sempre maiores as percentagens de empresas que afirmam definir a sua estratégia de acordo com práticas relacionais do que aquelas que afirmam não o fazer, reforçando-se a conclusão anterior. No entanto, o Sector Imobiliário será o que mais está predisposto para a aplicação de práticas de Marketing Relacional, contando com uma percentagem de 87% de empresas que o afirmaram. Certamente que sendo um dos sectores mais afectados pela crise financeira, o sector Imobiliário tem vindo delinear mais estratégias relacionais, verificando-se uma clara valorização da importância destas práticas em contexto de crise financeira. O sector mais dividido quanto a práticas de Marketing Relacional é o sector Agro-Indústria, que sendo também um dos mais afectados pelo actual contexto é também um dos sectores que mais tem dificuldade em adoptar novos modelos económicos.

Quanto à valorização das práticas de Marketing Relacional por parte dos funcionários das empresas inquiridas conclui-se que uma percentagem de 38% reconhece bastante importância, mas apenas 11% admite reconhecer muita importância. Desta forma, facilmente se concluiu que existe ainda um grande trabalho a fazer por parte das empresas em integrar os seus clientes internos de acordo com as práticas relacionais que afirmaram integrar na definição da sua estratégia. No entanto, verificou-se uma percentagem de 45,5% de empresas que consideram importante dotar as suas equipas profissionais de formação nesta área, concluindo-se que poderá existir uma discrepância entre o que estas empresas pensam que seja importante e fazem realmente. Em última instância, a eficácia do marketing interno é considerada um pré-requisito para a eficácia do marketing externo (Grönroos, 1999).

Adicionalmente, foi possível perceber que a maioria das empresas inquiridas apenas disponibiliza até 10% do seu Orçamento de Marketing para potenciar estratégias de Marketing Relacional e em investimento tecnológico que o permita. Mais uma vez, conclui-se que apesar de as empresas afirmarem que definem a sua estratégia de acordo

com práticas de Marketing Relacional, a percentagem que nele investem é muito reduzida.

Claramente, existirá ainda alguma dificuldade em alocar recursos especificamente na área de Marketing Relacional. Outro aspecto relevante que permite caracterizar as práticas empresariais deste âmbito é o facto de 92,1% afirmar que não existe um departamento de Marketing Relacional na empresa em que se inserem.

Quanto ao foco de negócio, a maioria dos respondentes (66,3%) afirma que o seu foco de negócio é o Cliente e não o Produto ou Serviço, o que é consistente com o facto de 68,3% ter afirmado que define a sua estratégia de acordo com práticas de Marketing Relacional. De facto, o Produto ou Serviço já não ocupa um lugar de destaque na definição da estratégia e o Cliente adquire uma posição fulcral.

Mais uma vez, o Sector Imobiliário é também o que apresenta uma maior percentagem de empresas (75%) que admite ter o Cliente como foco de negócio. O sector Agro-Indústria é, de novo, o mais dividido (Cliente: 50%; Produto ou Serviço: 50%).

Estas conclusões poderão traduzir-se em oportunidades de negócio para os empresários dos vários sectores que têm pela primeira vez documentado o que é realmente feito em termos de Marketing Relacional nos sectores abrangidos por este estudo. O facto mais importante que importa reter é a discrepância significativa que se verificou entre o que as empresas pensam e o que fazem realmente em termos de práticas. O melhor exemplo é o que remete para uma análise que permitiu perceber que 27,8% das empresas que atribuíram muita importância à implementação de práticas de Marketing Relacional nas suas empresas, não definem efectivamente a sua estratégia de acordo com estas práticas.

Assim, quanto ao maior obstáculo identificado pelas empresas para a implementação de práticas relacionais, concluiu-se que o factor Orçamento tem um maior peso, seguindo-se a Conjuntura económica. Estes dados poderão explicar os reduzidos valores em investimento disponibilizado para o Marketing Relacional, assim

como também poderá explicar a discrepância verificada entre as empresas que atribuíram muita importância a estas práticas, mas que efectivamente não definem a sua estratégia de acordo com as mesmas.

Quanto às vantagens percebidas do Marketing Relacional, foi possível agrupá-las em 3 componentes que representam a opinião dos respondentes: Orientação para o Cliente e Optimização interna, Acesso a fontes de conhecimento e Exploração de Oportunidades de Negócio. A primeira componente é a mais valorizada pelas empresas, verificando-se a compreensão plena das grandes vantagens que resultam das práticas relacionais. Os gestores precisam de acreditar nestas vantagens e definir as suas estratégias com enfoque no Cliente.

Relativamente à Relação existente entre as empresas e os Clientes, concluiu-se que mais de 40% afirma possuir uma relação diferenciada. No entanto, apenas 12,9% identificou a sua relação com o Cliente como sendo totalmente diferenciada. No entanto, as empresas encontram-se a fazer um esforço para tornar esta relação totalmente diferenciada na medida em que afirma deter bastante conhecimento s obre os seus Clientes, contactando-os frequentemente.

O desenvolvimento e Diferenciação da Relação são aspectos que as empresas poderão desenvolver, no sentido de se caminhar a 100% para relações totalmente diferenciadas e vingar em contexto de crise financeira.

De facto, as empresas atravessam um período difícil, inserido numa conjuntura económica adversa e não existe propriamente uma predisposição para arriscar. No entanto, quanto ao objectivo mais apontado pelos gestores para concretizar em contexto de crise financeira, concluiu-se que Fidelizar Clientes ocupa o primeiro lugar. Por Fidelização de Clientes deve entender-se um profundo compromisso em recomprar um determinado produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, causando compras repetidas da mesma marca ou conjuntos de marcas, sem a preocupação com influências situacionais e esforços de marketing, com potencial para causar mudanças de comportamento (Oliver 1999).

Os resultados descritos serão assim muito importantes na medida em que revelam a importância reconhecida das práticas de Marketing Relacional em contexto de crise financeira pelas empresas inquiridas. No entanto faltará ainda assumir o Cliente como Foco de Negócio, alocando uma maior percentagem de recursos financeiros para tal, diferenciando mais e melhores relações.

6.3 - Principais contribuições académicas e empresariais

A comunidade científica começou a alertar para a importância do *Costumer Relationship Management* ainda nos anos 80. No entanto, os seus estudos revelam-se ainda actuais e merecedores de toda a nossa atenção, pelo que continuar a sua investigação faz todo o sentido.

Desta forma, pretendeu-se contribuir para a evolução do conhecimento teórico, através da sistematização de conceitos relacionados com o tema de Marketing Relacional, procurando-se dar enfoque a todos os investigadores que têm vindo a contribuir para esta área de conhecimento.

A confiança no mercado foi drasticamente afectada e é necessário dotar o país de optimismo para poder colmatar todas as adversidades, ainda, desconhecidas que deverão ser ultrapassadas.

Neste sentido, creio que todos fazemos parte do problema e da solução. Logo, cabe-nos, a nós mestrandos do ISCTE *Business School*, identificar, investigar e incentivar as organizações empresariais para a inovação, encontrando as soluções mais eficientes.

Concluindo, esta proposta de dissertação pretendeu desenvolver uma investigação de forma a esclarecer o panorama português relativamente às práticas de Marketing Relacional, matéria que tem vindo a ser estudada, mas que procurou completar com dados relevantes o conhecimento já existente, inspirando futuros académicos e Gestores empresariais.

6.4 - Limitações da Investigação

Existirão certamente limitações de carácter teórico na presente investigação, uma vez que existem inúmeros investigadores nesta área de conhecimento que terão, em certos aspectos, fundamentações complementares ou teóricas à investigação apresentada.

Quanto a limitações de Metodologia, poder-se-á enunciar o facto de não se ter realizado um *Focus Group* com Clientes, que poderia ter contribuído para a elaboração do questionário.

Adicionalmente, poderá referir-se o facto de ter sido necessário contar com a colaboração dos gestores de empresas para a resposta ao questionário, facto este que será sempre difícil de controlar em termos de prazos de resposta devido à complexidade dos seus cargos.

E importa ainda referir que não foi possível contar com entrevistas em profundidade a presidentes de Associações Empresariais e de Marketing para completar o estudo exploratório desta investigação, uma vez que não se encontravam disponíveis no período em que decorreram as entrevistas.

6.5 - Perspectivas de Investigação Futura

Certamente, existirão inúmeras formas de continuar a investigação desta linha de pensamento de Marketing.

Primeiramente, seria relevante alargar este estudo a empresas do tipo *Business to Business* (B2B), onde o Marketing Relacional ganha também cada vez mais relevância.

Quanto à amplificação do estudo, poderia ser interessante aplicar a investigação realizada na dissertação a empresas de outro país, permitindo analisar e compreender as diferenças de actuação e sensibilizar ainda mais para a importância do Marketing Relacional. Outra forma de ampliar o estudo seria também alargar a investigação aos sectores não abrangidos.

Focalizando o âmbito do estudo, poderia ainda ser possível aplicar este estudo a estratégias de marcas ou organizações específicas, constituindo-se estudo de casos de marcas exemplares na aplicação de estratégias relacionais.

6.6 - Conclusões Finais

A presente dissertação de mestrado permite compreender a necessidade de se realçar a o conceito de Marketing Relacional junto dos académicos e gestores Portugueses, tratando-se de um novo paradigma de Marketing, que acrescenta valor tanto para a empresa como para o Cliente.

Trata-se de uma estratégia de Marketing revolucionária que coloca o cliente como foco de negócio das organizações. Apenas o aumento da quota de cliente permitirá o aumento da quota de mercado. E todos precisam de encarar esta forma de futuro.

No entanto, parecem existir alguns entraves à aplicação de Práticas de Marketing Relacional, ao que este trabalho de investigação pretende analisar e diminuir o seu impacto no sucesso das estratégias de Marketing Relacional.

Para além do difícil papel das empresas em encontrar o melhor modelo económico, surge ainda o imprevisível Comportamento do consumidor. Será também necessário que os clientes valorizem todos os factores distintivos que lhes são oferecidos, reconhecendo o seu papel como participantes na construção de marcas.

Finalmente, como objectivo último da presente investigação, pretende-se que o conhecimento científico da área seja estimulado e que continuem a surgir investigadores dedicados a inspirar novas formas de negócio. A incerteza dos tempos não nos permite saber ainda como irão reagir as marcas e as organizações perante um contexto financeiro tão adverso como tem sido.

Contudo, a relação *one-to-one* ocupará certamente um lugar de destaque na fórmula de sucesso para abordar o mercado e os clientes.

Referências Bibliográficas

AMA (1985), *AMA Board approves new marketing definition*. American Marketing Association News, vol.19, n.º5.

Associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing (2009), *Os Portugueses, as Marcas e a Crise.*

Associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing (2009), *O impacto da Crise nos padrões de Consumo dos Portugueses.*

Banco de Portugal (2009), Boletim Económico – A Economia Portuguesa em 2009, http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/BEAnteriores/Paginas/default.aspx.

Banco de Portugal (2009), Indicadores de Conjuntura, http://www.bportugal.pt/pt-pt/estudoseconomicos/publicacoes/IndicadoresConjuntura/Paginas/IndicadoresdeConjuntura.aspx.

Barañano, Ana Maria (2004) *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão* (1.ªEd), Edições Sílabo.

Berry, L. (1983), *Relationship Marketing in Berry L. Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago.

Berry, L. (1995), *Relationship Marketing of Services – growing interest, emerging, perspectives*, Academy of Marketing Science, vol. 23, N. 4.

Blois, K. (1996), Relationship Marketing in Organizational Markets: When is it Appropriate?, Journal of Marketing Management, Vol. 12, pp.161-173.

Boss, J. (1997), Les Nouveaux Visages du Marketing, *Revue Française du Marketing*, Vol. 164, N.º 4.

Correia, E., Vasconcelos, F., Santos, F., (2004*) Gestão de Clientes no Século XXI* (1.ªEd), Edições Sílabo.

Dalberto, Costi (200), *Mudar o "Foco" do Produto para o Cliente para se Manter no Mercado*. www.ogerente.com. Publicado em 12.01.2009.

D'Antonio, Mila (200), *Economic Crisis or Oportunity to Inovate?* Think Customers: 1 to 1 Blog. Publicado em 04.03.2009.

Frade, M.(2009) Quando o consumidor perde as suas marcas favoritas…, *Marketeer*, pp. 46 e 47, Fevereiro 2009.

Ferrão, F (2003) *CRM: marketing e tecnologia* (1.ª Ed), Lisboa: Escolar Editora.

Freeland, John G. (2002) *The ultimate CRM handbook: strategies and concepts for building enduring customer loyalty and profitability*. New York: McGraw-Hill;

Grönroos, C. (1990), *Service Management and Marketing. Managing Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Lexington, MA.

Grönroos, C. (1994), Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm, *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, No 5, pp. 347-360.

Grönroos, C. (2000), *Services Management and Marketing - a customer relationship management approach.* 2ª ed., Inglaterra: Wiley.

Grönroos, C. (2007), *Service Management and Marketing – Customer Management in Service Competition*, 3ª ed., Inglaterra: Wiley.

Gummesson, E. (1991), Service Quality: A Holistic View, in Brown, S., Gummesson,

Gummesson, E. (1993), *Quality Management in Service Organizations, ISQA – International Service Quality Association*, EUA: Nova Iorque.

Gummesson, E. (1999), *Total Relationship Marketing*, Oxford: Butterworth – Heinemann.

E. Edvardsson, B and Gustavsson, B. (editors), *Service Quality*, Lexington Books, Lexington, MA, pp. 3-22.

Instituto Nacional de Estatística (2009), *Principais indicadores,* http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_princindic&menuBOUI=13707095&contexto=pi&selTab=tab0.

Instituto Nacional de Estatística (2009), Síntese Económica de Conjuntura, http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=84820621&PUBLICACOESmodo=.

Jackson, B. (1985a), *Wining and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships*, Lexington Books, Lexington, MA.

Jackson, B. (1985b), Build Customer Relationships that Last, *Harvard Business Review*, November-December, pp. 120-128.

Jornal HiperSuper, *Consumidor, Comportamentos & Atitudes 2009*, caderno suplementar do n.250, Dezembro2009.

Keller, K. (2003), *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, 2.ª ed., Prentice Hall, Upper Saddle River.

Lee, Dick (200), Redesigning Work for Tough Times: CRM Can Play a Crucial Role, http://www.customerthink.com/blog/redesigning_work_tough_times_crm_crucial.

Lindon, D. Lenfrevie, J., Lévy Julien, Dionísio, P., Rodrigues, J., (2008) *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing* (11.ª Ed), Dom Quixote;

Little, E., Marandi, E. (2003), *Relationship Marketing Management*, Thompson Learning, London.

L. Joan, Cote e Joseph A (2000), Defining Consumer Satisfaction, *Academy of Markeing Science Review*.

Mano H. e R.L. Oliver (1993), *Assenssing the Dimensionality and Structure of the Consumption Experience: Evaluation, Feeling and Satisfaction*, Journal of Consumer Research, Vol. 20, N.º3, pp. 451 – 466.

Nielsen (2008), Consumer Confidence, Concerns, Spending and Attitudes to Recession, A global Nielsen Consumer Report, http://google.acnielsen.com/search?access=p&entqr=0&output=xml_no_dtd&sort=date%3AD%3AL%3Ad1&ud=1&site=pt_nielsen_com&ie=UTF-8&client=pt_nielsen&oe=UTF-8&proxystylesheet=pt_nielsen&q=Consumer+Confidence%2C+Concerns%2C+Spending+and+Attitudes+to+Recession&ip=81.193.2.157&filter=p-.

Observatório do Comércio (2002), *Novo comércio, novos consumos* (1.ªed), Observatório do Comércio.

OLIVER, R. (1999), Whence customer loyalty? *Journal of Marketing*, Chicago, Vol.63.

Greenberg, P. (2002), CRM *at the speed of light: capturing and keeping customers in internet real time* (2.ªEd), Berkeley : McGraw-Hill.

Peppers, D., Rogers, M., (2001) *The one-to-one future: building relationships one customer at a time* (6.ªEd), London: Piatkus.

Peppers, D., Rogers, M., (2001) *One to one, B2B: customer development strategies for the business-to-business world* (1.ªEd), Oxford: Capstone.

Peppers, D., Rogers, M., (1999) *Enterprise one to one: tools for competing in the interactive age* (1.ªEd), New York: Currency Doubleday.

Peppers, D., Rogers, M., (2000) *The one to one manager: real-world lessons in customer relationship management* (1.ªed), Oxford: Capstone.

Peppers, D., Rogers, M., Dorf, B. (2000) *The one to one fieldbook: the complete toolkit for implementing a 1 to 1 marketing program* (1.ª Ed), Oxford: Capstone.

Peppers and Rogers Group (2008) Building Equity Through the Customer Experience – What Marketers Needs to Know Now. *Peppers and Rogers Group White Paper* 2008.

Peppers and Rogers Group (2008), Turning Customer Interactions into Money – Using Predictive Analytics to Achive Stellar ROI. *Peppers and Rogers Group White Paper*.

Revista Gestão Industrial (2005), *CRM: Conceitos e Métodos de Aplicação no Marketing de Relacionamento*, vol.01, n.03; pp.013 – 023.

ROUSSEAU, D. et. al.(1998), *Not so different After All: a cross discipline view of trust. Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, V. 23, N.º 3.

Semanário Região de Leiria (2008), *Guia do Empresário' 08 – O Lado Bom da Crise.*

Sheth, J. and Parvatiyar, A. (1995), The Evolution of Relationship Marketing, *International Business Review*, Vol. 4, No 4, pp. 397-418.

Sheth, J. and Parvatiyar, A. (editors) (2000), *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications,Thousands Oaks, CA.

Solomon, M. R., Marshall, Greg W., Stuart, Elnora W. (2006) *Marketing: real people, real choices.* (4.ª ed), Upper Saddle River: Pearson.

Temkin, Bruce (200), The 6 laws of Customer Experience – The fundamental truths that define how organizations treat customers, http://experiencematters.wordpress.com /2008/07/22/free-book-the-6-laws-of-customer-experience/.

Zeithaml, V., Parasuraman, A. and Berry, L. (1990), *Delivering Quality Service, Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, New York.

ANEXOS

Anexo 1

Estudo Exploratório: Guião de Entrevistas

ISCTE Business School
Lisbon University Institute

Entrevista para Dissertação de Mestrado de Marketing

Exmo.(a) Senhor(a),

O meu nome é Sónia Olaio e sou finalista do Mestrado de Marketing no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE).

No âmbito da Dissertação de Mestrado, cujo tema é Marketing Relacional, encontro-me a realizar uma investigação sobre a importância da relação one-to-one em contexto de crise financeira para empresas Business to Consumer (B2C), com actuação em Portugal.

Desta forma, solicito a sua colaboração através da resposta a um conjunto de questões que lhe envio.

Agradeço desde já sua disponibilidade, pois as suas respostas são absolutamente indispensáveis para concluir esta investigação.

Os meus cumprimentos,

Sónia Olaio

Questões:

- **Questão n.º1: Qual considera ser a importância da aplicação de práticas de Marketing Relacional no actual contexto financeiro e social?**
- **Questão n.º2: Como caracteriza o envolvimento das empresas B2C que actuam em Portugal quanto ao desenvolvimento de relações *one-to-one* com os seus clientes?**
- **Questão n.º3: Quais são as principais características que definem o Cliente actualmente?**
- **Questão n.º4: Identifique estratégias que as empresas B2C deverão ter em conta para enfrentar o actual contexto competitivo.**

Nome:
Empresa:
Cargo que ocupa:

Anexo 2

Estudo Quantitativo: Questionário

Questionário para Tese de Mestrado de Marketing

O meu nome é Sónia Olaio e sou finalista do Mestrado de Marketing no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. No âmbito da dissertação de mestrado, cujo tema é Marketing Relacional, encontro-me a realizar uma investigação sobre a importância da relação *one-to-one* em contexto de crise financeira para empresas *Business to Consumer* (B2C) com actuação em Portugal.

Agradeço desde já sua disponibilidade, pois as suas respostas são absolutamente fundamentais para a realização desta investigação. Por favor, responda de forma completa e verdadeira às questões colocadas.

As suas respostas serão tratadas e analisadas com o máximo de rigor. A duração média prevista de resposta ao questionário é de cerca de 20 minutos.

---

* Required

Bloco I - Características da Empresa

O seguinte bloco que questões permitirão identificar a Empresa e a pessoa que responderá ao restante questionário.

1 - Nome da empresa: *

2 - Sector de actividade da empresa: *

3 - Âmbito de actividade da empresa: * Escolha as opções que considerar necessárias.

- ☐ Regional.
- ☐ Nacional.
- ☐ Ibérico.
- ☐ Europa.
- ☐ América do Norte.
- ☐ América do Sul.

- ☐ África.
- ☐ Ásia.
- ☐ Todo o Mundo.

4 - Nome da pessoa que responde:

5 - Idade: *

6 - Habilitações académicas: *

7 - Cargo que ocupa: *

Bloco II - Práticas de Marketing Relacional

O ritmo alucinante que tem sido característico dos mercados mundiais tem alterado também significativamente o pensamento estratégico de Marketing. Neste âmbito, surgiu o Marketing Relacional que se refere à construção e manutenção de uma relação a longo prazo e mais individualizada com o cliente, através da qual as empresas deverão definir modelos de actuação. Esta gestão de relacionamento *one-to-one* proporciona investir nos clientes mais valiosos de acordo com uma acertada segmentação. O seguinte bloco de questões refere-se às práticas de Marketing Relacional da sua Empresa.

1 - A estratégia da empresa em que se enquadra é definida de acordo com práticas de Marketing Relacional? * Escolha apenas uma (1) das seguintes opções.

- ○ Sim.
- ○ Não.

2 - Qual considera ser o foco de negócio da empresa em que se enquadra? * Escolha apenas uma (1) das seguintes opções.

- ○ O Produto ou Serviço
- ○ O Cliente.

3 - Existe formalmente um departamento de Marketing Relacional? * Escolha apenas uma (1) das seguintes opções.

- ○ Sim.
- ○ Não.

4 - De acordo com o Orçamento de Marketing, indique qual o investimento realizado para potenciar projectos de Marketing Relacional? * Escolha apenas uma (1) das seguintes opções.

- Até 10%.
- De 10 a 20%.
- Até 30%.
- De 30 a 50%.
- Até 50%.
- Mais de 50%.
- Nada.

5 - Pondere a importância da Comunicação Interna entre os vários departamentos da empresa. * Escolha apenas uma (1) das seguintes opções.

	Nenhuma	Pouca	Razoável	Bastante	Muita
Grau de importância					

6 - Pondere a importância reconhecida pelos funcionários relativamente a práticas de Marketing Relacional. * Escolha apenas uma (1) das seguintes opções.

	Nenhuma	Pouca	Razoável	Bastante	Muita
Grau de importância					

Bloco III - A relação com o Cliente

O seguinte bloco de questões refere-se à relação Empresa-Cliente.

1 - Como caracteriza a sua relação com os seus clientes? * Escolha apenas uma (1) das seguintes opções.

	1	2	3	4	5	
Igual para todos						Totalmente diferenciada

2 - Qual o grau de conhecimento que a empresa possui em relação aos seus clientes? * Escolha apenas uma (1) das seguintes opções.

	Nenhum	Pouco	Razoável	Bastante	Muito
Grau de conhecimento					

3 - Qual o tipo de contacto que é estabelecido com os seus clientes? * Escolha apenas uma (1) das seguintes opções.

	Nunca	Raramente	Pouco	Frequentemente
Tipo de contacto				

4 - Indique quais as acções que a empresa concretiza com o objectivo de fidelizar clientes? * Escolha as opções que considerar necessárias.

- Reuniões.
- Newsletter.
- E-mails.
- Cartas.
- Visitas Pessoais.
- Congressos ou Feiras.
- Publicações em conjunto com outras Entidades.
- Presença em Redes Sociais.

5 - Do seu ponto de vista, quais são os principais motivos que levam à Fidelização de Clientes? * Indique, no máximo, três (3) motivos.

6 - Daqui a 5 anos como prevê a evolução das suas relações com os Clientes? * Escolha apenas uma (1) das seguintes opções.

- Igual.
- Mais próxima.
- Sem relação.

Bloco IV - Implicações resultantes de Práticas de Marketing Relacional

O seguinte bloco de questões refere-se às implicações decorrentes da aplicação de práticas de Marketing Relacional.

1 - Pondere a importância da implementação de estratégias de Marketing Relacional na sua empresa? * Escolha apenas uma (1) das seguintes opções.

	Nenhuma	Pouca	Razoável	Bastante	Muito
Grau de importância					

2 - Avalie as seguintes vantagens resultantes das práticas de Marketing Relacional. * Indique uma (1) opção para cada vantagem.

	Nenhuma	Pouca	Razoável	Bastante	Muita
Aquisição de conhecimentos científicos					
Aquisição de conhecimentos organizacionais					
Aquisição de conhecimentos de gestão					
Aquisição de conhecimentos de novos processos relacionais					
Acesso à utilização de novas tecnologias					
Aumento da quota de mercado					
Lançamento de novos produtos					
Acesso a novos mercados					
Posicionamento em novos sectores					
Bom relacionamento interno					
Bom relacionamento com empresas do mesmo sector					

	Nenhuma	Pouca	Razoável	Bastante	Muita
Melhoria da imagem corporativa					
Melhoria da formação das equipas profissionais					
Aumento da Rentabilidade					
Obtenção de novos contactos					
Obter feedback dos clientes					
Ter o cliente como parceiro					

3 - Quais os principais obstáculos para a implementação de práticas de Marketing Relacional? * Indique as opções que considerar necessárias.

- O tipo de Cliente.
- A formação das equipas profissionais.
- O orçamento.
- A conjuntura económica.
- A conjuntura social.
- O tipo de mercado.

Bloco V - Formação e Tecnologia

O seguinte bloco de questões refere-se à importância da Formação e da Tecnologia.

1 - Qual a importância para a sua organização de dotar as equipas profissionais de formação na área de Marketing Relacional? * Escolha apenas uma (1) das seguintes opções.

	Nenhuma	Pouco	Razoável	Bastante	Muito
Grau de importância					

2 - De acordo com o Orçamento da empresa, indique qual o investimento realizado em tecnologia para potenciar a fidelização de Clientes. * Escolha apenas uma (1) das seguintes opções

- Até 10%.
- de 10 a 20%.
- Até 30%.
- De 30 a 40%.
- Até 50%.
- Mais de 50%.

3 - Do seu ponto de vista, a Inovação Tecnológica incide sobre: * Escolha as opções que considere necessárias.

- Inovação no Processo.
- Inovação no Produto.
- Inovação no Relacionamento com o Cliente.
- Inovação dos Serviços.

Bloco VI - Conjuntura Económica

O seguinte bloco de questões refere-se à caracterização da conjuntura económica actual.

1 - Como caracteriza a conjuntura económica actual? * Escolha apenas uma (1) das seguintes opções.

- Uma grave crise.
- Um período de contenção.
- Oportunidade para novos investimentos.
- Oportunidades para novas forma de negócio.

2 - Pondere a importância dos seguintes objectivos. * Escolha uma (1) opção para cada objectivo.

	Nenhuma	Pouca	Razoável	Bastante	Muito
Manter a quota de mercado					
Entrar em novos mercados					
Desenvolver novos produtos					

	Nenhuma	Pouca	Razoável	Bastante	Muito
Melhorar a actual gama de produtos					
Fidelizar Clientes					
Aumentar a produção					

3 - Qual a melhor medida a tomar para enfrentar a actual crise financeira? * Escolha as opções que considerar necessárias.

- Aplicação de práticas de Marketing Relacional.
- Investimento em novos Produtos.
- Inovação nos Processos.
- Mudança de Sector.
- Reestruturação de Equipas Profissionais.

4 - Pondere a importância do Marketing Relacional em contexto de crise financeira. * Indique a opção que mais se adequa.

	1	2	3	4	5	
Nada importante						Muito importante

Observações e comentários ao questionário

Obrigada pela sua colaboração. Para que as suas respostas sejam arquivadas para análise basta submeter o questionário. Caso esteja disponível poderá enviar os comentários que desejar relativamente à investigação em curso, incluindo o presente questionário.