Lusíada
Repositório das Universidades Lusíada

Universidades Lusíada

Araújo, Hélder Pereira

A importância do CRM na satisfação e fidelização do cliente

http://hdl.handle.net/11067/2974

Metadados

Data de Publicação 2013

Resumo Este trabalho tem como objetivo a construção de uma metodologia de fácil consulta, a par da criação de oportunidades de melhoria na satisfação de todos os clientes, tendo por base as respostas de uma amostra significativa de clientes da TENCO CAFÉS. Através da análise da literatura, pretende-se ir de encontro às necessidades dos clientes, igualar ou, de preferência, exceder as suas expetativas, divulgar o conhecimento existente e incrementar de uma forma significativa a sua satisfação e os seus...

he main objective of this paper is the construction of an easy reference methodology, along with the creation of opportunities to improve the satisfaction of all customers, based on the responses from a representative sample of TENCO CAFES customers. From the literature analysis and the systematization of a model we intend to satisfy customer needs, meet or preferably exceed their expectations, promote and enhance the existing knowledge in a meaningful way to their satisfaction and their levels...

Palavras Chave Economia, Administração de empresas, Gestão de empresas, Comportamento organizacional, Marketing, Organização empresarial, Fidelização de clientes, Instrumentos - CRM

Tipo masterThesis

Revisão de Pares Não

Coleções [ULP-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-26T04:06:38Z com informação proveniente do Repositório

http://repositorio.ulusiada.pt

UNIVERSIDADE LUSÍADA DO PORTO

A IMPORTÂNCIA DO CRM NA SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

Hélder Pereira Araújo

Dissertação para a obtenção de Grau de Mestre

Porto, 2013

UNIVERSIDADE LUSÍADA DO PORTO

A IMPORTÂNCIA DO CRM NA SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

Hélder Pereira Araújo

Orientador:

Exmo. Senhor Professor Doutor Manuel Mações

Dissertação para a obtenção de Grau de Mestre

Porto, 2013

AGRADECIMENTOS

A minha primeira palavra de agradecimento dedico-a ao Senhor Professor Manuel Mações e todos os ilustres Docentes da Universidade Lusíada do Porto e da Universidade do Minho pela disponibilidade, apoio e incentivos iniciais que permitiram alcançar o desiderato final, proposto por esta tese.

À Universidade Lusíada do Porto, por todo o apoio demonstrados.

Agradeço à TENCO CAFÉS pela disponibilidade e acesso a toda a informação necessária para a análise e processamento de dados ínsitos no presente trabalho e, sobretudo, aos clientes da TENCO CAFÉS pelo importante *feedback* e resposta aos inquéritos de satisfação, assim como, a todos os colaboradores desta instituição que colaboraram no tratamento destes dados.

Um agradecimento especial vai para a minha mulher, Marisa, tenaz e participativa, como *opinion maker*, como primeira leitora, e por todo o amor e apoio demonstrados.

Uma palavra especial à minha família, pai, mãe, tia, primos e avós, presentes e ausentes, pelo carinho, amizade e apoio ao longo de toda a vida.

As minhas mais sentidas palavras de gratidão são para a Sofia que após poucos meses de ver os primeiros raios de sol, despoletou um "arco-íris" na nossa existência e emana uma força enorme, que nos induz a que sejamos cada vez maiores e melhores.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo a construção de uma metodologia de fácil consulta, a par da criação de oportunidades de melhoria na satisfação de todos os clientes, tendo por base as respostas de uma amostra significativa de clientes da TENCO CAFÉS.

Através da análise da literatura, pretende-se ir de encontro às necessidades dos clientes, igualar ou, de preferência, exceder as suas expetativas, divulgar o conhecimento existente e incrementar de uma forma significativa a sua satisfação e os seus níveis de fidelização em relação à Organização.

Para obter um maior conhecimento do cliente tipo da empresa, dos pontos fortes e fracos da empresa, foi desenvolvido e aperfeiçoado um inquérito de satisfação, contemplando questões qualitativas e quantitativas. Com base nesta metodologia, pretendeu-se elaborar um diagnóstico da perceção do cliente, das suas expectativas em relação aos produtos fornecidos e serviços prestados pela empresa, por forma a elaborar um método que possibilite de uma forma segura determinar e maximizar a sua satisfação.

A criação deste modelo para a análise da satisfação dos clientes assume uma importância fundamental na melhoria contínua da empresa, para que esteja ajustada às necessidades globais dos clientes, aos seus anseios e às suas expectativas para com isso poder melhorar a satisfação dos mesmos, em relação à qualidade dos produtos fornecidos e serviços prestados.

Como objetivo principal pretende-se que a implementação de um verdadeiro sistema de marketing relacional, imbuído na cultura organizacional de todos os *stakeholders* e suportado por inovadores suportes tecnológicos, possibilite o aumento de notoriedade e a obtenção de uma superior performance económica e financeira, sem esquecer a responsabilidade social que as organizações de sucesso devem ter sempre presentes.

Do presente estudo ressalta a importância dos atributos, produto, gestor comercial e empresa, tendo como escopo a análise destes fatores no grau de satisfação e na crescente fidelização dos clientes.

PALAVRAS-CHAVE: administração de empresas; marketing; gestão do trabalho; objetivos da empresa, organização e comportamento.

ABSTRACT

The main objective of this paper is the construction of an easy reference methodology, along with the creation of opportunities to improve the satisfaction of all customers, based on the responses from a representative sample of *TENCO CAFES* customers.

From the literature analysis and the systematization of a model we intend to satisfy customer needs, meet or preferably exceed their expectations, promote and enhance the existing knowledge in a meaningful way to their satisfaction and their levels of loyalty in relation to the Organization.

For a better understanding of the typical customer of this company and the strengths and weaknesses of the company, we developed and perfected a satisfaction survey, covering qualitative and quantitative issues. Based on this methodology we intended to establish a diagnosis of diagnose customer perceptions and their expectations in relation to the products and services provided by the company in order to develop a method that allows us to safely determine and maximize their satisfaction.

The creation of this model for the analysis of customer satisfaction is of paramount importance in the continuous improvement of the company, so that it is tailored to the needs of global customers, their hopes and expectations. We can then improve their satisfaction, regarding the quality of the products and services provided.

As our main purpose, we intend that the implementation of a true relational marketing system, embedded in the organizational culture of all stakeholders and supported by innovative media technology, enables an increased visibility and to obtain an higher economic and financial performance, without mention the social responsibility that successful organizations must always present.

The present study highlights the importance of attributes, product, commercial manager and company in the level of satisfaction and in the increasing customer loyalty.

KEY-WORDS: business administration; marketing; labor management; firm objectives, organization, and behavior.

ABREVIATURAS

AMA – AMERICAN MARKETING ASSOCIATION
ATM – AUTOMATED TELLER MACHINES
B2B – BUSINESS-TO-BUSINESS
B2C – BUSINESS-TO-CUSTOMER
BI – BUSINESS INTELLIGENCE
BRQ – BRAND RELATIONSHIP QUALITY
CLV – CUSTOMER LIFETIME VALUE
CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
ERP – ENTERPRISE RESOURCE PLANNING
I&D – INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
ISO – INTERNACIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIAZTION
MO – MARKET ORIENTATION
NPS – NET PROMOTER SCORE
POS – POINT OF SALE
QSLV – QUALIDADE, SERVIÇO, LIMPEZA E VALOR
RFV – REINCIDÊNCIA, FREQUÊNCIA E VALOR/ VOLUME
RH – RECURSOS HUMANOS
RM – RELATIONSHIP MANAGEMENT
ROE – RETURN ON EQUITY
SPIN – SITUATION, PROBLEM, IMPLICATION E NEED-PAY-OFF
TI – TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO
VIC – VERY IMPORTANT CLIENTS
VIP – VERY IMPORTANT PERSON

ÍNDICE

CAPÍTULO I 13

INTRODUÇÃO 13

1.1 ENQUADRAMENTO E MOTIVAÇÃO DO TRABALHO 13

1.2 OBJETIVOS E JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA 14

1.3 IMPORTÂNCIA DA INVESTIGAÇÃO 15

1.4 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO 15

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO 16

CAPÍTULO II 18

ENQUADRAMENTO TEÓRICO 18

2.1 CONCEITO DE MARKETING 18

2.2 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING 19

2.2.1 A ORIGEM DO MARKETING 19

2.2.2 O CONCEITO DE MARKETING RELACIONAL 21

2.2.3 O CONCEITO DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO 24

2.3 MARKETING RELACIONAL 26

2.3.1 INTRODUÇÃO 266

2.3.2 AS ETAPAS DO MARKETING RELACIONAL 277

2.3.3 A RELEVÂNCIA DO CLIENTE NO MARKETING RELACIONAL 28

2.3.4 FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE 30

2.3.5 FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE NA WEB 35

2.3.6 MISSÃO, VISÃO E VALORES COMO PILARES DO MARKETING RELACIONAL E DA FIDELIZAÇÃO 37

2.4 O MARKETING RELACIONAL E OS NOVOS CONCEITOS DE MARKETING 39

2.5 CASOS DE SUCESSO DE MARKETING RELACIONAL 45
2.6 RESUMO DO CAPÍTULO.....477
CAPÍTULO III.....48
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) 48
3.1 INTRODUÇÃO 48
3.2 A IMPORTÂNCIA CRESCENTE DO CRM 499
3.3 OS PRINCIPAIS VETORES DO CRM.....51
3.4 A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE GESTÃO DE RELAÇÕES COM OS CLIENTES.....533
3.4.1 CONHECER.....533
3.4.2 SELECIONAR / DIFERENCIAR.....55
3.4.3 INTERAGIR.....56
3.5 CUSTOMIZAÇÃO 588
3.6 OS PRINCIPAIS FATORES RESPONSÁVEIS PELA MANUTENÇÃO DO RELATIONSHIP MANAGEMENT (RM) 599
3.7 O VALOR DO CLIENTE 65
CAPÍTULO IV 688
METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO 68
4.1. INTRODUÇÃO 68
4.2 MÉTODO DA PESQUISA 68
4.3 FONTES E MÉTODOS DE RECOLHA DE DADOS.....70
4.4 AMOSTRA E RECOLHA DE DADOS.....72
4.5 RESUMO DO CAPÍTULO.....73
CAPÍTULO V 74
INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA.....74

5.1 A EMPRESA 74
5.2 DESCRIÇÃO DO INQUÉRITO 76
5.3 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS 77
5.3.1 ANÁLISE DESCRITIVA 77
5.3.2 TESTES DE HIPÓTESES 82
5.4 RESUMO DO CAPÍTULO 116
CAPÍTULO VI 117
CONCLUSÕES, CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES 1177
6.1 CONCLUSÕES 117
6.2 CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES 122
6.3 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO 124
6.4 SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO 125
6.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 126
BIBLIOGRAFIA 127
ANEXO 127

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DOS 4 P'S 23

FIGURA 2: ESCADA DE FIDELIZAÇÃO DO MARKETING RELACIONAL 29

FIGURA 3: CLASSIFICAÇÃO DOS PRODUTOS SOB A ÓTICA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL 31

FIGURA 4: O MARKETING TRANSACIONAL E O MARKETING RELACIONAL .. 41

FIGURA 5: METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO 69

FIGURA 6: ORGANOGRAMA TENCO CAFÉS 76

FIGURA 7: DIAGRAMAS CIRCULARES COM RESULTADOS RELATIVOS ÀS QUESTÕES A A F 79

FIGURA 8: DIAGRAMAS CIRCULARES COM RESULTADOS RELATIVOS ÀS QUESTÕES G A J 80

FIGURA 9: DIAGRAMAS CIRCULARES COM RESULTADOS RELATIVOS ÀS QUESTÕES KA L 81

FIGURA 10: DIAGRAMAS CIRCULARES COM RESULTADOS RELATIVOS ÀS QUESTÕES M E N 82

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Prioridade da Base de Dados..... 50
Tabela 2: A Confiança no domínio da gestão de relações……. 60
Tabela 3: Vantagens e desvantagens da recolha de dados por questionário ……... 70
Tabela 4: Estrutura do questionário ……..... 71
Tabela 5: Critérios de seleção de empresas para o estudo ……..…… 72
Tabela 6: Quadro de frequências com os resultados relativos ao grau de importância ……. 77
Tabela 7: Quadro de frequências com os resultados relativos ao grau de satisfação relativamente a algumas caraterísticas do produto ……..……...…… 78
Tabela 8: Quadro de frequências com os resultados relativos ao grau de importância atribuído a algumas caraterísticas do gestor comercial ….……..…….…….. 79
Tabela 9: Quadro de frequências com os resultados relativos ao grau de satisfação atribuído a algumas características do gestor comercial ….…….…….. 79
Tabela 10: Quadro de frequências com os resultados relativos ao grau de importância atribuído a algumas caraterísticas da empresa…...…….…..……..… 80
Tabela 11: Quadro de frequências com os resultados relativos ao grau de satisfação atribuído a algumas caraterísticas da empresa….…….……..…….……... 81
Tabela 12: Quadro de frequências com os resultados às questões M E N….……...……..…… 81
Tabela 13. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H1……... 83
Tabela 14. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H2…...…….84
Tabela 15. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H3 ……...…84
Tabela 16. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H4……85
Tabela 17. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H5….....86
Tabela 18. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H6……86
Tabela 19. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H7……87
Tabela 20. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H8……88
Tabela 21. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H9……89

Tabela 22. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H10…….....89
Tabela 23. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H11……..90
Tabela 24. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H12……..91
Tabela 25. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H13……..92
Tabela 26. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H14…….93
Tabela 27. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H15…….94
Tabela 28. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H16…….95
Tabela 29. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H17…….96
Tabela 30. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H18…….96
Tabela 31. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H19…….97
Tabela 32. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H20…….98
Tabela 33. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H21…….99
Tabela 34. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H22……..100
Tabela 35. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H23……..100
Tabela 36. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H24……..101
Tabela 37. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H25……..102
Tabela 38. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H26……..102
Tabela 39. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H27…...…103
Tabela 40. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H28…...…104
Tabela 41. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H29…...…104
Tabela 42. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H30…...…105
Tabela 43. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H31…...…106
Tabela 44. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H32…...…106
Tabela 45. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H33…..…107
Tabela 46. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H34…..…108
Tabela 47. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H35…..…109
Tabela 48. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H36…..…109
Tabela 49. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H37…….110
Tabela 50. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H38…….111
Tabela 51. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H39…….111
Tabela 52. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H40……112

Tabela 53. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H41……113
Tabela 54. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H42……114
Tabela 55. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H43……114
Tabela 56. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H44……115
Tabela 57. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H45……116

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda a importância do CRM na satisfação e fidelização do cliente , tendo a seleção das temáticas em análise, assumindo que muitas outras ficaram de fora, partido da necessidade de escrutinar alguns conceitos teóricos de forma a analisar os dados da componente prática e experimental.

No presente capítulo assumimos como escopo a necessidade da explicação do enquadramento e motivação do trabalho, a escolha do tema, as questões que nos propomos investigar e a metodologia de investigação usada na análise dos dados.

1.1 ENQUADRAMENTO E MOTIVAÇÃO DO TRABALHO

O paradigma empresarial, em constante mutação, encontra-se confrontado, cada vez mais, com a evolução social e tecnológica num mercado globalizado em que os clientes e potenciais clientes se tornam cada vez mais exigentes, rigorosos, insatisfeitos, informados, impondo a crescente necessidade das empresas satisfazerem as suas expectativas, como excedê-las colocando a tónica na inovação dos produtos e nos processos, fazendo elevar a necessidade de maior e melhor desempenho empresarial.

O paradigma muda, evolui, transforma-se para se adaptar a novas exigências, novas necessidades e, muitas vezes, torna-se fundamental antecipá-las colocando em nós, académicos e empresários, a necessidade de identificar variáveis que permitam uma melhoria do desempenho empresarial, e consequentemente, um desenvolvimento das competências que distinguem as empresas no mercado. Estas vantagens competitivas, permitem satisfazer as necessidades dos clientes, em que este sinta o real valor do cliente e que a sua necessidade em concreto é considerada, gerando-se, desta forma lucros, aumento da quota de mercado e para além da conquista de novos clientes, a fidelização dos mesmos.

Cremos que a tónica se situa na capacidade de aprender, obter informação, "ouvir o mercado", perceber as suas mudanças, antecipá-las, criando, desta forma, a aludida vantagem competitiva.

Com este pano de fundo e com o objetivo em mente, propomo-nos analisar os concretos vetores que permitem atualmente às empresas obterem vantagem competitiva.

1.2 OBJETIVOS E JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA

A importância do CRM e da orientação para o mercado é um prelúdio da influência positiva na inovação e performance organizacional com o objetivo de criar uma cultura organizacional que permita fazer face às atuais exigências do mercado, adaptada à conjuntura que, nos dias de hoje, constitui um desafio.

Efetivamente, encontram-se diversos conceitos no âmbito da temática que permitem delinear atuações ou tomadas de posição sendo que assumimos a dificuldade de encontrar um modelo teórico capaz de interligar todas as componentes que consideramos necessárias para a obtenção de informação e análise dos dados no âmbito da componente prática do nosso trabalho.

Pretende-se a construção de um método de melhoria da satisfação dos clientes tendo por base uma amostragem de clientes de uma empresa, denominada por *TENCO CAFÉS,* que permita ir de encontro às necessidades e até de as antecipar, igualando ou até excedendo as expectativas de forma a criar valor para o cliente, angariando e sobretudo fidelizando os clientes.

Assim, o desafio que nos propomos em última instância, permite encontrar uma estrutura conceptual conjunta com o objetivo de estabelecer uma performance organizacional direcionada e orientada para o mercado, através da recolha de informação junto dos clientes e consumidores, de forma a colmatar as suas necessidades presentes e potenciar as futuras.

1.3 IMPORTÂNCIA DA INVESTIGAÇÃO

No atual paradigma empresarial nacional, face às constantes críticas que lhe são tecidas bem como as dificuldades que atravessem, principalmente no atual panorama de crise generalizada, revela-se de extrema importância a identificação dos vetores que influenciam e que devem nortear a performance das empresas, vista como um todo, articulado e organizado, como contributo para a melhoria da competitividade.

Torna-se premente conhecer bem os clientes, conhecer bem o mercado, conhecer bem as expectativas do consumidor, sendo o conhecimento um fator crucial para a prestação de serviços, fornecimentos, desenvolvimento de produtos e, consequentemente atender às expectativas o que, por sua vez, se mostra crucial na avaliação da satisfação.

Face às novas exigências que se colocam diariamente, as empresas têm sobre si uma grande carga de responsabilidade na adaptação ao mercado em constante evolução, na satisfação dos seus clientes, na forma como estes percecionam a relação com a empresa e a comparam com outras.

Crê-se que em Portugal esta evolução de sensibilização do tecido empresarial está em crescimento, observando-se um maior investimento em estruturas que permitam a recolha de informação com o escopo referido.

1.4 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

O presente trabalho foi estruturado de forma a recolher avaliação por parte dos clientes da empresa escolhida a partir de um questionário (vd. anexo) já desenvolvido pela empresa no âmbito do plano estratégico em desenvolvimento.

Nesta pesquisa foi adotado o método de recolha de informação através deste questionário entregue a clientes individualmente, para a avaliação da satisfação dos clientes com o escopo de obter elementos quantificáveis capazes de serem tratados empiricamente.

Foram recolhidas informações a partir da perceção de cada cliente em relação aos diversos parâmetros que constam no questionário, através de entrevistas por telefone, pessoal ou internet, sendo os dados tratados para efeitos do presente estudo.

A amostra dos clientes foi escolhida aleatoriamente pela empresa tendo em consideração os clientes com uma relação comercial duradoura, ficando, portanto, excluídos os clientes com relação pontual com a empresa e com aquisições mínimas de café.

A escolha da amostra teve como consideração a necessidade de conhecimento do cliente-tipo da empresa, ou seja, a seleção do tipo de clientes teve subjacente a preponderância dos clientes com os critérios supra referidos em detrimento de outros atendendo à preponderância que aqueles assumem.

Assim, a fonte principal de informação foram os inquéritos distribuídos entre os dias 04 de janeiro de 2011 e 27 de agosto de 2011, a todos os clientes da empresa TENCO CAFÉS com consumos mensais superiores a 25 kg (cerca de 1000), localizados em diversas regiões do País, tendo sido, para efeitos da amostra, analisados os resultados dos 100 inquéritos que estavam melhor preenchidos, o que corresponde a uma amostra de aproximadamente 12% dos questionários enviados. A análise dos resultados tem como objetivo principal conhecer as opiniões dos clientes relativamente a quatro áreas fundamentais de desenvolvimento da empresa, numa perspetiva de melhor servir os clientes e corrigir algumas falhas que possam ser detetadas através deste inquérito.

Recolhemos, sem limitações, toda a informação disponível e existente na empresa, bem como tivemos acesso à base de dados de clientes para, junto destes, colmatar pontuais necessidades na recolha de informação.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho de investigação foi estruturado e organizado em duas partes.

A primeira parte, teórica, apresenta três capítulos que são apresentados da seguinte forma: um capítulo dedicado a análise de conceitos e definições teóricas. O capítulo seguinte, sob a epígrafe de marketing relacional permite a análise multidisciplinar dos

diferentes conceitos e abordagens de marketing em comparação com o marketing relacional, na forma de ligação entre todos e da verificação de uma ciência conjunta, com veios comunicantes entre todos, necessários a uma abordagem tridimensional da temática. Por fim, o último capítulo da parte teórica é dedicado ao CRM, a utilização deste na organização empresarial e a determinação do cliente como valor da empresa, permitindo delinear teoricamente uma estratégia de ação da empresa, nomeadamente na satisfação e fidelização dos clientes.

A segunda parte deste trabalho é dedicada a uma investigação empírica, com recolha e tratamento de dados, com a respetiva análise e a identificação de conclusões e implicações, bem como as limitações verificadas.

CAPÍTULO II

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE MARKETING

A definição de marketing não é unívoca nem estanque, apresentando diversas variações consoante o elemento que se considere enfatizar e o concreto momento histórico a considerar. Para o efeito, e a título exemplificativo, recorremos, entre outras, à definição de marketing segundo a *American Marketing Association* (AMA). Assim, segundo a AMA *"Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado."*

Para Churchill e Petter (2000), a visão empresarial da AMA enfoca o "*Marketing (...)* no *processo de planear e executar a conceção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais"*, ou seja, estas transações devem proporcionar satisfação e trazer benefícios para ambos os lados.

Por sua vez, os autores Kotler e Keller (2006) definem marketing da seguinte forma, "*marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros",* o marketing, será assim, o processo de planear e executar a conceção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens ou serviços, no intuito de criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Dias (2006) entende o conceito de marketing como uma função que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, através da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição.

Por fim, mais recentemente Kotler e Keller (2006) produzem um conceito mais atualizado de marketing, nomeadamente "*marketing is about identifying and meeting human and social needs",* ou mais resumidamente marketing *"is meeting needs profitably*".

2.2 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING

2.2.1 A ORIGEM DO MARKETING

Entre a década de 40 e 50 inicia-se o planeamento de marketing, que deixa de ser uma mera aplicação de princípios e regras, passando as atividades de marketing a serem planeadas de forma específica e introduzindo a nova ótica da visão do consumidor na atividade comercial (Bartels, 1988).

Ainda segundo Bartels (1988), o período compreendido entre 1950 a 1960 caraterizou-se por colocar a tónica no consumidor e alterar a visão concetual de marketing em que o cliente passou a ser um dos principais focos. O marketing passou, assim, a integrar-se com as restantes atividades existentes na empresa, com particular destaque na atividade relacionada com o produto, preço e canais de distribuição e consequentes resultados líquidos da organização (Bartels, 1988).

No mesmo período, Drucker (1954) refere que *"existe uma única definição válida para o propósito empresarial: criar clientes satisfeitos. (...) é o cliente que determina o negócio".*

Theodore Levitt (1960) publicou um artigo "*Miopia em Marketing*" que constituiu uma referência científica na área do marketing colocando o enfoque na necessidade das empresas compreenderem os mercados e deste modo desenvolver ofertas que devem ir de encontro às necessidades dos clientes, assumindo *que "uma indústria é um processo de satisfação do cliente, não um processo de fabrico de produtos. Uma indústria começa com o cliente e suas necessidades, não com uma patente, matéria-prima ou habilidades de venda".*

Kerin (1996) reforça a tendência dos sistemas de decisão de marketing, assentes no comportamento do consumidor. Seguindo a esteira de Horward (1983) que, por sua vez, salienta a importância da compreensão do comportamento do consumidor na construção das estratégias e dos planos de marketing, no que respeita à evolução da atividade empresarial.

Como escreve McKenna (2000), no fim da década de 80 e início da década de 90, o cliente passa a ser o foco de todas as atenções, atendendo a que as empresas procuram satisfazer as necessidades e as expectativas dos clientes, criando uma relação duradoura entre o cliente e o mercado.

Na década de 90, Kerin (1996) destaca novas áreas, como o marketing estratégico, marketing de relacionamento, comunicação dos canais de marketing, qualidade dos serviços, marca, orientação para o mercado, inovação, relação qualidade/preço, pesquisa qualitativa em marketing e a utilização de métodos quantitativos na pesquisa de marketing.

Bogmann (2000) coloca o acento tónico na qualidade em detrimento da quantidade, cujo processo implica os atos de conhecer, encantar, servir e corresponder às expectativas dos consumidores, pressupostos base para o sucesso em qualquer organização, detetando as necessidades dos seus clientes, através da gestão sistemática das relações com os clientes.

O marketing deixou de ser "*a arte de vender produtos*" para passar a ser a ciência e a arte de conquistar clientes, mantê-los e aprofundar o relacionamento com eles aumentando a rendibilidade do investimento, *Return on Equity* (ROE).

A evolução das teorias de marketing ilustra-as como um conjunto de crenças em que o cliente está no topo do organigrama da empresa, constituindo o objetivo de um negócio a captação e a manutenção de clientes satisfeitos (Day, 1994). Os clientes são o elo mais importante nas empresas (Deshpandé, Farley e Webster, 1993), que uma organização é capaz de obter um conhecimento mais aprofundado sobre os seus clientes e concorrentes (Kohli e Jaworski, 1990) e que a coordenação interfuncional dos recursos pode criar um valor superior para os clientes (Narver e Slater, 1990; Shapiro, 1988).

2.2.2 O CONCEITO DE MARKETING RELACIONAL

O processo de desenvolver relacionamentos eficazes com os seus clientes é a base das empresas de sucesso, que aliam o marketing relacional às novas tecnologias, como o CRM, para fidelizar os clientes.

A gestão das empresas num ambiente de globalização, as rápidas alterações de mercado, inovações tecnológicas, a crescente competitividade e o novo perfil do consumidor, fez com que, a partir do Século XXI, o conceito de marketing fosse reavaliado nas tomadas de decisão empresarial e conduzisse a nova formas de marketing, como o marketing relacional e a orientação para o mercado.

O grande segredo do marketing relacional consiste essencialmente na busca da satisfação das necessidades do cliente e a concretização dos desejos, através da conceção de produtos e serviços que surpreendem as expectativas dos seus clientes.

A aplicação do marketing relacional por parte das empresas constituiu um diferencial competitivo no desenvolvimento da liderança, na retenção e fidelização de clientes e na rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. Face ao aumento crescente da oferta e à diminuição da procura (atualmente as empresas não concorrem apenas nos mercados internos mas também no mercado internacional), apenas com relações sólidas e duradouras com clientes é que será possível a fidelização e satisfação de clientes.

Para além da angariação de novos clientes, a retenção dos atuais clientes assume uma importância estratégica crescente, atendendo a que o custo de aquisição de um novo cliente é em regra muito superior ao custo de retenção de um cliente já existente.

Na perspetiva organizacional, a retenção de clientes pode implicar maior rendibilidade, enquanto na perspetiva do cliente, a manutenção e fidelidade das compras de um cliente numa organização implicam um estado de fidelização, apenas possível com um elevado grau de satisfação (clientes satisfeitos repetem compras, permanecem fiéis e são retidos pela empresa), o que permite à empresa ser mais competitiva do que a concorrência, até das que apresentam custos unitários inferiores aos seus.

Embora dependa do setor em que a empresa se insere, os custos de angariação de novos clientes são entre quatro a seis vezes superiores aos da manutenção, tornando a rendibilidade maior na fidelização dos clientes (Berry, L. e Parasuraman, 1996). O cliente

fidelizado é mais rendível, uma vez que realiza compras adicionais, de produtos e serviços diferentes e complementares daqueles que foram contratados.

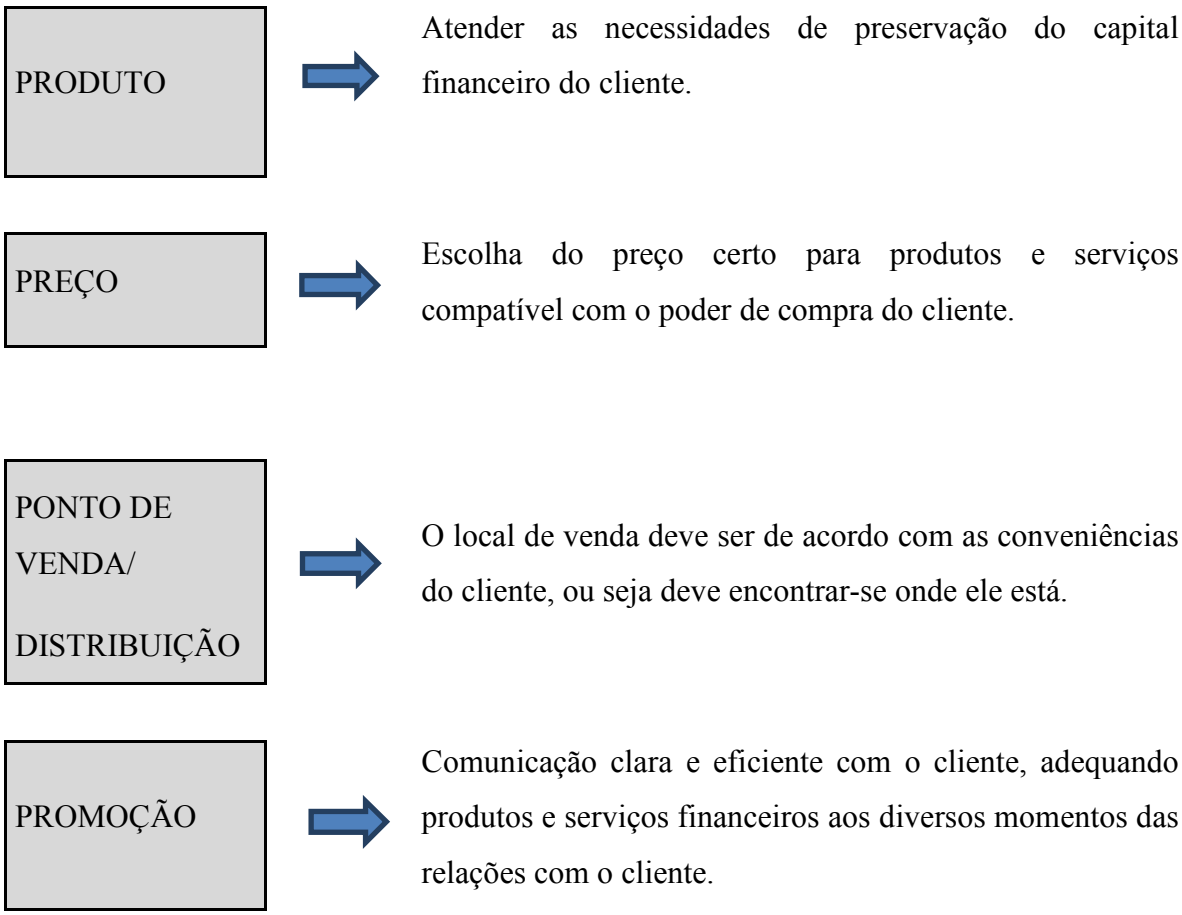
O cliente fidelizado tem maior simetria de informação, não se preocupa em fazer pesquisas de preços, conhece todos os processos tem menor grau de incerteza, exigindo menor utilização de recursos e divulgando a empresa através da propaganda "boca-a-boca", o que indubitavelmente constituí a forma mais eficaz de marketing e rendibilidade da atividade operacional de uma organização.

Gordon (2000) refere algumas importantes derivadas do marketing relacional:

- **PRODUTO:** sempre que for corretamente implementado, o marketing relacional resulta em produtos que são cooperativamente projetados, desenvolvidos, testados, orientados, fornecidos e melhorados. Os produtos e serviços advêm de um processo de colaboração que cria valores que os clientes querem, para cada componente do produto ou dos seus serviços associados.
- **PREÇO:** no marketing relacional, o produto varia de acordo com as preferências e os preceitos dos clientes, o valor também muda proporcionalmente. O preço deverá refletir a seleção efetuada e o valor efetuado a partir dessas escolhas.
- **PROMOÇÃO:** o cliente tem a oportunidade no marketing relacional de decidir a forma como deseja comunicar com a empresa e o modo mais conveniente como essa comunicação se processará.
- **DISTRIBUIÇÃO:** o marketing relacional considera a distribuição a partir da perspetiva do cliente que decide onde e como comprar o que a empresa vendedora oferece, nomeadamente através das novas plataformas tecnológicas de *e-commerce*.

Esta ferramenta está ao alcance das organizações para atingir o seu mercado-alvo e corresponder às expectativas dos clientes como demonstra a Figura 1.

Figura 1: Representação esquemática dos 4 P's



Fonte: Elaboração própria.

Em suma, nesta perspetiva, o sucesso e o futuro das organizações depende em grande parte da sua capacidade em gerar valor e demonstrar qualidade nos seus produtos e serviços, aprofundar relacionamentos alicerçados em quatro grandes trunfos: confiança, empenho, *rapport*/empatia e troca eficiente de comunicação ativa entre o cliente e a empresa.

2.2.3 O CONCEITO DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

A dimensão do marketing relacional inclui nas relações intrapessoais de confiança, empenho, r*apport*/empatia e comunicação, para além de um conjunto de outros fatores que também influenciam o desenvolvimento e a manutenção dos relacionamentos intrapessoais (Morgan e Hunt, 1994).

A crescente aceitação e a adoção da orientação de marketing na atividade económica baseia-se nos conceitos de orientação a nível de marketing relacional, sendo que "*Market orientation is a business philosophy that focuses the firm's resources on gathering, collecting, analysing, disseminating and responding to Customer and competitor information in order to provide superior customer value*" (Kerin, Berkowitz, Hartley e Rudelius, 2003).

A orientação para o mercado consiste numa cultura organizacional que requer que a satisfação do cliente seja o centro de todas as transações comerciais, gere valor acrescentado para os clientes e melhore o desempenho para a organização (Day, 1994; Narver e Slater, 1990).

Um comportamento orientado para o mercado facilita a inovação organizacional, influenciando positivamente a performance comercial, refletindo-se na maior capacidade para entender e satisfazer os clientes (Day, 1994).

Destas conceções identificamos, sumariamente, as principais seguintes características:

- Crença de que o interesse dos clientes é o aspeto mais importante da organização (Desphandé, Farley e Webster,1993);
- Crença de que uma organização é capaz de gerar, disseminar e utilizar informação acerca dos clientes e concorrentes (Kohli e Jaworski, 1990);
- Crença de que a utilização interfuncional dos recursos pode gerar mais valor para o cliente (Narver e Slater, 1990).

Os autores Cano, Carrilat e Jaramillo (2004) identificaram através da meta-análise que o *Market Orientation* (MO) assume um papel importante na performance da atividade

comercial e económica das empresas e o sucesso a longo-prazo, apontando aproximadamente 12 % de variância na performance do negócio.

A orientação no cliente refere-se ao foco no cliente como elemento principal por parte da empresa, nomeadamente a capacidade de entender e dar respostas rápidas às necessidades e expectativas dos clientes, maximizar a satisfação dos clientes, criar continuamente valor para o cliente, disponibilizar um eficiente serviço pós-venda e demonstrar o empenho e comprometimento com o cliente.

A orientação competitiva reflete o empenho da empresa no setor de atividade em que se insere, a recolha e divulgação de informação e uma forma competitiva, a responsabilidade social e empresarial por parte da organização e a disponibilidade para responder no mais curto espaço de tempo às solicitações e desejos dos clientes.

Para além destas variáveis existem outras importantes a considerar, como a competência, a duração, o conflito e a dependência ou a independência, podendo ter algum tipo de relação direta ou indireta, associadas ao comprometimento, à confiança e às comunicações, parâmetros geralmente identificados como fatores primários que influenciam o desenvolvimento e a performance das relações comerciais. Atualmente num mercado global e concorrencial quem primeiro executar os ajustamentos obterá maior competitividade, devido à capacidade para aprender mais depressa do que a concorrência, renovando-se.

Para fazer frente ao importante desafio da qualidade, os investigadores da MIT realizaram um estudo sobre a Economia Norte-Americana e não deixaram de referir o papel da educação e da formação, concluindo que as empresas que adotam estratégias baseadas na qualidade e na inovação integram os fatores de I&D, produção, design e marketing relacional, enfrentam melhor a crescente globalização (Silva, 2007).

Em suma, assumimos Market Orientation como "*The generation of appropriate market intelligence pertaining to current and future customer needs, and the relative abilities of competitive entities to satisfy these needs; the integration and dissemination of such intelligence across departments; and the coordinated design and execution of the organization's strategic response to market opportunities"* (Deng e Dart, 1994).

2.3 MARKETING RELACIONAL

2.3.1 INTRODUÇÃO

O marketing relacional surge como uma evolução e otimização do marketing *one-to-one*. Este visa criar, desenvolver e intensificar as relações de curto, médio e longo prazo entre as empresas e os seus clientes, recorrendo a todas as ferramentas de marketing, relações públicas e de comunicação disponíveis.

Marketing *one-to-one* consiste no facto de a relação entre a empresa e os seus clientes estar assente no conhecimento dos seus hábitos de compra, hábitos de consumo e hábitos de comunicação, que permitam estabelecer relações interativas ao longo dos vários momentos de consumo, examinar todas as sugestões e recomendações dos clientes, transformando todas estas ações em fonte de informação permanente apta a caraterizar a relação comercial.

O objetivo principal do marketing *one-to-one* consiste na criação de relações duradouras entre as organizações e os seus clientes e gerar um intenso vínculo emocional entre as empresas e os seus clientes. A arquitetura de uma estratégia concertada permite identificar os melhores clientes, as práticas mais eficientes e os desempenhos mais competitivos, decidindo quais são os clientes que assumem maior valor para a empresa.

O marketing relacional deve ser considerado como uma abordagem multidisciplinar e não como uma função isolada. A gestão da qualidade, com o seu foco na qualidade percebida pelo cliente, a noção de cliente interno, a teoria organizacional e as novas tecnologias, são outros contributos para o desenvolvimento da nova abordagem de marketing.

Esta estratégia permite alcançar o conceito de clientes "VIP" ou "VIC – *Very Important Clients*", que poderão estar indexados, tanto a fatores de quantificação, como de qualificação.

2.3.2 AS ETAPAS DO MARKETING RELACIONAL

O marketing relacional é representado como uma estratégia avançada, como um paradigma distinto, multidimensional e multidisciplinar, assente numa arquitetura estruturada com o escopo de desencadear práticas eficientes e desempenho competitivo.

Este paradigma como pano de fundo permite-nos identificar as etapas desta estrutura, como desempenho complexo e estruturado para atingir o aludido desiderato.

Assim, esquematicamente identificámos as seguintes etapas do marketing relacional:

1.ª Etapa: Diagnosticar as oportunidades e a consequente valorização para a empresa.

2.ª Etapa: Construção da base de dados

3.ª Etapa: Microsegmentação da base de dados

4.ª Etapa: Investigação do mercado

5.ª Etapa: Definição dos objetivos do plano de marketing

6.ª Etapa: Determinar o modo de aplicação e definição do plano

7.ª Etapa: Divulgação interna e qualificação do cliente interno

8.ª Etapa: Difusão externa

9.ª Etapa: Implementação do plano

10.ª Etapa: Medição dos resultados e ajustes futuros

O processo alicerçado e multidimensional permite na empresa uma contínua progressão nas diferentes etapas que, sendo estruturadas, não se apresentam estanques nem vedadas, permitindo uma contínua análise e restruturação dos diferentes patamares, constante evolução, adaptação e integração, consoante o concreto momento ontológico, conjuntural e evolucional da própria empresa, da sua estrutura e concreto objetivo a cada momento.

Neste âmbito, Diller (2000) refere que o Marketing Relacional contempla seis "I's" que resultam como parâmetros de integração de cada uma das etapas descritas:

- **Informação:** Construção de uma base de dados a partir da informação recolhida dos clientes;
- **Investimento:** Principalmente nos melhores clientes;
- **Individualizar** e personalizar as ofertas e a comunicação;
- **Interagir:** de modo sistemático com os clientes;
- **Integrar** e incorporar os clientes no processo de criação do valor dos produtos ou marcas;
- **Intenção:** de criar uma relação personalizada e distinta com cada cliente, capaz de ser um fator diferenciador perante a concorrência.

Resulta destes elementos que o conhecimento, a personalização, a confiança, a qualidade e o cumprimento de expectativas dos clientes são vetores essenciais a considerar.

2.3.3 A RELEVÂNCIA DO CLIENTE NO MARKETING RELACIONAL

Os modelos de marketing tradicionais não têm atribuído a importância e o destaque que a gestão de relações merece, com exceção, da área das relações públicas. As relações públicas têm por objetivo o estabelecimento de relações de confiança entre uma empresa e os seus públicos, baseados num conhecimento e compreensão recíprocos (Lahanque e Solatges, 1991). Contudo, é comum identificar-se como crítica a falta de ênfase relacional e a omissão de gerar mais valor para o cliente.

O marketing relacional enfatiza a gestão de relações entre a organização e todos os seus *stakeholders*, tendo em vista o cliente e a sua fidelização.

Gummesson (1999) partilha a ideia de que todos os intervenientes na organização são *marketers* em *part-time* e que o objetivo de criar valor para o cliente não deverá estar condicionado apenas por quem estabelece contacto com o mesmo, mas deve ser uma relação de toda a empresa, nas suas múltiplas dimensões.

De acordo com Gordon (1998), o valor do produto e/ou serviço que o cliente deseja receber não é apenas gerado pela ação da organização, mas também, pelas capacidades da empresa no processo de gerar valor não depender exclusivamente do cliente.

Neste seguimento e segundo Christopher *et al.* (2002), só é possível otimizar as relações com os clientes, compreendendo e gerindo eficientemente as relações com todos os outros *stakeholders* relevantes.

De modo a melhorar a eficiência e sucesso no marketing de relacional, Christopher *et al.* (2002) criaram uma "escada de fidelização", a qual permite identificar as várias fases de desenvolvimento de uma relação e aplicá-la a todos os canais de distribuição da empresa, nomeadamente compradores, intermediários e clientes.

Figura 2. A escada de fidelização do marketing relacional

Partner: Alguém que possuí uma relação de parceria com a empresa.
Advocate: Alguém que recomenda ativamente a empresa a terceiros, e que pratica ações de comunicação positivas pela organização.
Supporter: Alguém que simpatiza com a organização e lhe é fiel, mas que mantém uma posição passiva no que se refere a ações de recomendação da empresa.
Client: alguém que realiza compras frequentes à empresa, podendo ter uma atitude positiva, neutra ou até negativa, em relação a esta.
Purchaser: Alguém que só por uma vez realizou negócios com a empresa.
Prospect: Alguém que a organização acredita ser capaz de persuadir no intuito de vir a realizar negócios,

Fonte: Adaptado de Christopher *et al.* (2002)

As organizações devem criar canais de comunicação com os clientes, de modo a poderem maximizar a sua vida útil. Daí que, as empresas devem realizar uma análise pormenorizada e exata do tipo de marketing que necessitam e segmentar para cada membro do canal, contemplando os compradores diretos, intermediários e os consumidores finais, de forma a aplicarem os seus recursos na construção de relações sustentadas e mais

intensas. O marketing relacional exige alterações na forma da empresa se relacionar com os seus clientes, entender a importância de fidelizar clientes lucrativos para a organização.

Nos tempos que correm, os clientes são cada vez mais difíceis de serem agradados, atendendo a que são muito mais inteligentes, exigentes, conscientes dos preços e caraterísticas dos produtos, menos perdulários e são constantemente abordados pela concorrência com ofertas iguais ou até superiores (Kotler, 2000,p.68). Segundo o autor a chave para a fidelização do cliente é satisfazê-lo. Um cliente altamente satisfeito apresenta as seguintes caraterísticas (2000, p.70):

- Mantêm-se fiel por mais tempo e interage com a mesma
- Compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa os já existentes
- Divulga positivamente a empresa e os seus produtos
- Presta menos atenção à concorrência e é menos sensível ao preço
- Tem menores custos de atendimento do que os novos clientes, uma vez que existem rotinas de transações.

Um diferencial competitivo capaz de se transformar em fator de sucesso empresarial consiste na empresa manter os clientes fiéis à sua marca.

Para Zenone e Buairide (2005, p.27) o marketing relacional "serve como estratégia de comunicação e permite à organização difundir as suas propostas comerciais aos segmentos de mercado e aos *opinion-makers*, e assim, satisfazer os seus clientes".

2.3.4 FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

O enfoque no cliente e na relação com o cliente por parte de toda a estrutura da empresa importa um escopo de, para além do âmbito relacional, fidelização do cliente que apresenta um valor efetivo para a empresa.

Por um lado, o Marketing de Valor ultrapassa as campanhas pontuais que envolvem apenas promoções de vendas pontuais, propaganda massificada ou pequenas alterações ao *packing*, uma vez que agrega melhorias significativas na qualidade, nas caraterísticas ou nas expectativas do produto e dos clientes. Por outro lado, o Marketing Relacional requer

um envolvimento social que permita potenciar a fidelidade dos clientes no longo prazo, através da melhoria contínua.

A visão social associada ao marketing, nomeadamente em termos de marketing de responsabilidade social, aumenta o grau de satisfação interna e externa, quer na motivação dos colaboradores e parceiros comerciais, quer na imagem, envolvimento e fidelização dos consumidores. Algumas empresas como a *Ben & Jerry's*, para além de realizarem ações socialmente responsáveis até as incluem na sua identidade e missão corporativa.

A envolvência da empresa no Marketing de Responsabilidade Social adota comportamentos e ações em termos de marketing que têm em consideração as necessidades, expectativas e interesses dos clientes, de acordo com as normas da organização a médio e longo prazo. As organizações mais competitivas encaram os problemas sociais como oportunidades.

De acordo com estas ações, os produtos podem ser classificados de acordo com o grau de satisfação imediato ou no longo prazo que proporcionam aos clientes. De entre a classificação dos vários tipos de produtos, poderemos destacar produtos inadequados que não tem apelo imediato nem oferecem benefícios a longo prazo (v.g. medicamentos com sabor desagradável e sem eficácia), produtos de apelo imediato transmitem alta satisfação imediata apesar de prejudicarem os consumidores a médio ou longo prazo (v.g. tabaco), produtos benéficos que apesar de beneficiar o consumidor no longo prazo apesar de serem pouco apelativos (v.g. *airbags*), e produtos desejáveis, os quais proporcionam alta satisfação imediata e produzem grandes benefícios a médio ou longo prazo (v.g. cereais deliciosos e nutritivos).

Figura 3. Classificação dos produtos sob a ótica da responsabilidade social

		Satisfação imediata	
Benefícios para o consumidor a longo prazo		Baixa	Alta
	Alta	Produtos benéficos	Produtos desejáveis
	Baixa	Produtos inadequados	Produtos de apelo imediato

Fonte: elaboração própria

O marketing relacional permite não só fidelizar, com fortes e duradouras relações os atuais clientes lucrativos, ou com um rendibilidade de notoriedade importante para a marca, como sucede com os clientes denominados de líderes de opinião, mas também angariar novos clientes.

No atual contexto de incerteza económica e social, associado a alterações significativas nos padrões de compra, aumento de competitividade nos mercados interno e externo associados ao fenómeno da globalização, crescente regulamentação dos mercados, alterações demográficas, concorrência mais agressiva e excesso de capacidade na maioria dos setores económicos constituem fatores determinantes no acréscimo de custos necessários para angariar novos clientes. Daí que, o custo de atração de um novo cliente seja muito maior do que manter satisfeito um cliente já existente. O valor dos clientes ao longo do tempo é em termos económicos muito importante, uma vez que não se trata de perder apenas uma venda isolada, mas antes todas as vendas que poderão ser realizadas face ao potencial de compras que os clientes poderão ter num relacionamento duradouro ao longo do consumo em toda a sua vida. Atrair, reter e cultivar clientes está intrinsecamente interligado com o valor e a satisfação proporcionados aos clientes.

No que reporta ao valor para o cliente, os clientes optam por realizar as aquisições à empresa que lhes proporcione maior valor, qualidade, com um elevado grau de satisfação e que satisfaçam ou ultrapassem as suas expectativas. Nesta decisão serão considerados elementos como a fiabilidade, a duração e o melhor desempenho da organização em causa, assim como, os prazos de entrega, a formação, assistência técnica e a disponibilidade a nível de outros serviços pós-venda.

Para além do benefício mencionado, os clientes analisam os custos totais que irão suportar, nomeadamente o custo financeiro, os custos energéticos, os custos expetáveis a nível de tempo, custos psicológicos ou físicos, entre outros.

Os compradores comparam o valor obtido com o custo total para o cliente e optam em termos racionais pela melhor relação custo/benefício que possa advir das suas opções. A satisfação do cliente em relação a uma compra varia de acordo com o desempenho real obtido pelo produto ou com a prestação do serviço adquirido, existindo diferentes graus de satisfação mediante os resultados obtidos.

No caso de o desempenho exceder as expectativas, o cliente fica extremamente satisfeito podendo até recomendar a outros potenciais clientes; se o seu desempenho ficar à altura das expectativas o seu grau de satisfação é razoável, sendo menor, a probabilidade de ser inferior às expectativas perigosamente criadas pela empresa, o cliente ficará insatisfeito e consequentemente a empresa corre o risco de perda de clientes e a dificuldade na obtenção de novos clientes aumentará significativamente.

O objetivo do marketing (Serrano, D., 2011) é gerar o maior valor possível para o cliente de uma forma lucrativa e socialmente responsável. As organizações centradas nos clientes visam proporcionar-lhes um elevado nível de satisfação, preferencialmente superior aos outros concorrentes, mas nem sempre maximizam o elemento fundamental de qualquer ação de marketing relacional, a maximização da satisfação do cliente. O ponto de equilíbrio resulta da combinação do maior valor gerado pela empresa vendedora e da maximização do lucro.

Os clientes muito satisfeitos trazem vários benefícios à empresa, aumentando a fidelidade e a retenção dos mesmos, recomendando os seus produtos e serviços a outras pessoas. Estes clientes são menos sensíveis a alterações de preços. No entanto, a relação entre a satisfação e a fidelização do cliente apresenta grandes variações em função do setor de atividade e da posição competitiva da organização. Nos mercados altamente competitivos, como o do setor dos cafés, *gadgets* e automóveis existe uma diferença pouco significativa entre a fidelidade dos clientes menos satisfeitos e a dos que se encontram meramente satisfeitos

Contudo, existe uma diferença significativa entre a fidelidade dos clientes satisfeitos e a dos totalmente satisfeitos, uma vez que uma pequena diminuição na satisfação total pode provocar uma grande diminuição da fidelização. Podemos concluir que a satisfação do cliente gera para além de uma atitude racional, uma ligação de caráter emocional e psicológica com o respetivo produto ou serviço, reforçando deste modo, uma crescente fidelização.

As empresas mais competitivas constroem relações duradouras com os seus clientes, abrangendo diferentes níveis de consultoria e participação, social, económica, técnica e jurídica. O marketing relacional é orientado numa ótica de longo prazo, preocupando-se não apenas em angariar novos clientes mas principalmente em mantê-los e

alimentar a parceria comercial com eles, com o escopo de fidelizá-los ao longo de toda a vida.

Os vendedores devem criar parcerias totais com os consumidores, uma vez que o impacto criado em termos de benefício e valor deve ser conjugado com a alta satisfação que lhes é proporcionada na sua vida.

No âmbito do marketing relacional, muitas empresas desenvolvem programas de fidelização em que oferecem aos seus membros benefícios financeiros, descontos, ou programas de trocas de pontos, que premeiam cada vez mais os melhores clientes. De modo a reforçar a comunicação com os seus clientes, muitas empresas têm associados estes benefícios financeiros com outros benefícios sociais, reforçando as ligações sociais com os seus clientes, tentando saber quais são as suas necessidades, expectativas e desejos individuais, para assim personalizarem os seus produtos e serviços. As redes sociais e o uso da internet associado a novos programas que permitem o envio de *newsletters* e mensagens escritas de um modo automático (v.g. o *e-goi*), permitem criar fortes laços de afetividade entre os vendedores e compradores.

O marketing relacional requer que exista uma estreita e eficiente cooperação com todos os outros departamentos da empresa, gerando-se uma cadeia de valor da organização. Na procura de vantagens competitivas, a empresa deve estar um passo à frente da sua própria cadeia de valor e atingir as cadeias de valor dos seus fornecedores, distribuidores e até clientes (v.g. o McDonald's não tem o sucesso mundial em todo o mundo e nos seus mais de 35000 restaurantes apenas pelo sabor dos seus hambúrgueres, que numa pesquisa de âmbito nacional no item sabor até foi ultrapassada pela Burger King's e Wendy's, mas antes pelo alto padrão de QSLV (Qualidade, Serviço, Limpeza e Valor) que tem garantido o sucesso dos seus franchisados, fornecedores e todos que colaboram com a organização, de forma a transmitir um alto valor ao cliente e a toda a rede de *franchising*).

As relações com os clientes e o lucro da empresa estão intrinsecamente associados com a qualidade do produto e do serviço, os padrões mais elevados de qualidade resultam em maior satisfação para o cliente, permitindo em certos casos praticar preços mais altos e reduzir alguns custos. Um incremento na qualidade dos produtos e na prestação de serviços conduz a um aumento do lucro e do bem-estar social.

No caso da *TENCO CAFÉS*, este desiderato foi atingido em 2007 com os sistemas de certificação NP EN ISO 22000:2005 (certificação no âmbito da segurança alimentar), implementação de um sistema de gestão de qualidade de acordo com a NP EN ISO 9001:2008.

Os programas de fidelização envolvem diferentes tipos de laços entre os clientes e as marcas, nomeadamente, ligações emocionais (atos que façam o cliente sentir-se bem, como receber um postal de aniversário e que permitam distinguir o cliente na sua esfera privada e individualidade), ligações económicas (benefícios financeiros e vantagens económicas, como promoções, descontos ou atribuições de pontos) e ligações de serviço (através da oferta de serviço à disposição do cliente independentemente de valores ou questões emocionais).

2.3.5 FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE NA WEB

A Internet, as redes sociais, os blogues e todas as novas tecnologias Web 2.0 reforçam a fidelização do cliente através do fatores da interatividade e da troca de comunicação com os clientes.

Devido às novas tecnologias o ciclo de vida da relação de fidelização entra a marca e o cliente segue as regras clássicas, nomeadamente no que concerne à angariação dos clientes, ao seu conhecimento, ao entendimento das suas necessidades e ao desenvolvimento de uma relação de benefício para todas as partes.

A fidelização na Web e nas redes sociais não se consegue apenas baseada em incentivos, tem que se aproveitar todas as potencialidades destes meios e tentar gerir uma interatividade muito específica, nomeadamente:

- Identificação em concreto dos clientes da marca;
- Explorar todas as possibilidades da relação comercial;
- Obter uma visão total da relação;
- Prestar um serviço personalizado e à medida das necessidades do cliente;
- Disponibilizar toda a informação para que o cliente utilize os mecanismos *on-line* existentes;

- Transformar a marca num canal de conteúdos para os seus clientes, afastando a perspetiva meramente comercial;
- Alimentar o espírito de cooperação com a comunidade

A construção de relações de fortes com os clientes passa por estabelecer vínculos estruturais com eles, que permitam realizar a gestão dos produtos e dos clientes[1]. Através destas ferramentas de marketing, as empresas podem avaliar e mensurar os clientes lucrativos e não lucrativos, proporcionando ofertas e tratamento especial para reforçar a fidelização destes clientes e tentar transformar os clientes não lucrativos (aqueles cujo atendimento tem um custo superior ao seu valor) em clientes mais atrativos, nomeadamente através de estratégias de *cross-selling*. As vendas cruzadas apresentam caraterísticas comuns no âmbito de uma estratégia de marketing relacional, tais como:

a. FLUIDEZ

Trata-se do estado mental alcançado por um utilizador da internet quando uma página web lhe oferece uma experiência total de interatividade e de valor acrescentado.

b. FUNCIONALIDADE

A partir do momento que o utilizador entra no fluxo torna-se necessário captá-lo como cliente. Através da construção de uma *homepage* apelativa, navegação *user friendly* para o utilizador, sites, redes sociais e *blogs* que devam remeter para o que os atuais clientes e potenciais clientes desejam.

c. FEEDBACK

O Cliente encontra-se num grande estado de fluidez e sente-se à vontade na navegação no *website*. A comunicação já se iniciou e estamos aptos a registar toda a informação que recebemos do conhecimento do utilizador. A partir desta fase temos todos os dados

[1] v.g. o site da TENCO CAFÉS: www.tenco.pt que permite ligar com os computadores pessoais dos clientes a nível de e-commerce, logístico e de marketing relacional.

necessários para construir uma base de dados baseada nas suas necessidades e expectativas.

d. FIDELIZAÇÃO

A internet e as redes sociais são os meios que permitem com maior facilidade criar comunidades e estreitar relações através dos seus hábitos de consumo. O Marketing Interativo permite gerar conteúdos que estabeleçam relações duradouras com os clientes e melhorem a rendibilidade da empresa. O crescimento exponencial das redes sociais e blogues tem proporcionado as condições ideais para o crescimento de ações de Marketing Viral, cuja adoção generalizada da banda larga permite a divulgação de conteúdos vídeo e áudio de grande qualidade, para além do simples reenvio de *emails* e do "passa a palavra".

O Marketing Viral consiste numa técnica de marketing de cariz emocional, que explora uma rede social já existente, para reproduzir exponencialmente uma imagem de marca através de um processo similar a um "contágio social". Um exemplo que desta situação é o *hotmail* que cresceu a um forte ritmo a partir do momento em que os *emails* enviados, começaram a ter automaticamente um anúncio no final de cada mensagem, com a sugestão ao destinatário para aderir a este serviço gratuito.

2.3.6 MISSÃO, VISÃO E VALORES COMO PILARES DO MARKETING RELACIONAL E DA FIDELIZAÇÃO

A missão, visão e os valores do negócio sintetiza os motivos de existência da empresa a criar (Missão), o que pretendemos que ela venha a ser num horizonte de tempo de médio-prazo (Visão) e aquilo em que acredita (Valores). Trata-se de um elemento de referência, que permite o alinhamento dos promotores, assim como de todos os colaboradores do projeto, de modo a que exista uma cultura comum de trabalho, orientação e cultura organizacional. Toda esta base comum deve-se refletir no marketing relacional de toda a organização.

A visão deve ser clara, consistente, singular, relevante, enquanto a missão deve evidenciar mercados, partes interessadas, produtos, vantagens competitivas e valor acrescentado aos clientes.

Em síntese, convém retirar da proposta de valor, o argumento mais forte de posicionamento, geralmente designado por *unique selling proposition*, centrando numa breve expressão a estratégia de comunicação da empresa (v.g. *Just do it* da Nike, W*e Try Harder* da Avis, na TENCO a assinatura da marca, consiste em "A Qualquer Momento"), que deverá estar prevista em qualquer ação de marketing, quer se trate de marketing relacional, ou de simples marketing tradicional.

Uma observação atenta do que nos rodeia pode ser um ótimo ponto de partida de acordo com a opinião do "*General Manager*" da IDEO, Kelley (2001), como comprova o sucesso da empresa IDEO[2] que apoia o lançamento de novos produtos. Daí que organizações inovadoras recrutem antropólogos que estudam detalhadamente o comportamento dos consumidores, a par de autores e prestadores de serviços[3] que registam milhares de horas de registo das suas atitudes e reações.

O reforço da criatividade, que vão desde o simples *brainstorming* a outros métodos mais complexos, representados em novas abordagens de marketing, é também poderosa neste contexto, existindo ainda recursos disponíveis na internet[4], e de índole visual.

O posicionamento da marca tem a função de comunicar o valor da marca através de ações materiais, como, o produto, o serviço, a organização, etc. Desta forma, a oferta representa a via, através da qual, o posicionamento permite à marca conquistar um lugar distinto na memória dos consumidores. Para além disso, o posicionamento destina-se não apenas a conceber o produto, mas também criar as possibilidades de a colocar na mente do consumidor.

De acordo com os progressos tecnológicos, a proliferação da internet, das redes sociais, a generalização de *blogs*, a aposta em técnicas de marketing *one-to-one*, o CRM tornou-se um dos principais focos do marketing (Palmatier, Gopalakrishna e Houston 2006).

---

[2] Disponível em: www.ideo.com

[3] Disponível em: www.envirosell.com

[4] Disponível em: www.creatingminds.org

O desenvolvimento tecnológico do CRM e integrações com os respetivos sistemas de gestão, ERP (*Enterprise Resource Planning*) e soluções BI (*Business Inteligence)* assentou essencialmente em dois princípios fundamentais:

a. Intensas parcerias comerciais ao longo do tempo com os clientes constituem importantes contributos na fidelização dos clientes, permitindo melhorar os resultados líquidos das empresas.

b. Informação tecnológica adequada contribuiu para estabelecer fortes relações comerciais com os clientes.

O cliente como foco principal, aliado a uma eficiente gestão das relações comerciais com os clientes, tornaram-se nas vertentes principais do marketing relacional e com crescente intervenção na área de negócios de muitas empresas que procuram obter vantagens competitivas.

Os progressos tecnológicos têm permitido que nas diferentes áreas de negócio seja possível implementar sistemas CRM capazes de criar programas de marketing com customização de massas e de fidelização de clientes.

A ligação entre o marketing e a tecnologia é vista por alguns académicos como uma oportunidade para estabelecer, cultivar e manter benéficas interações mútuas a longo-prazo com um grande número de clientes, através de um método de custo efetivo (Peppers e Rogers, 1999; Reinartz e Kumar, 2000).

Através da recolha do histórico da informação do cliente, de dados psicossociais, dados demográficos, preferências a nível de media e conteúdos, os agentes que operam na área do marketing esperam criar produtos personalizados e ofertas a nível de prestação de serviços que permitam captar a atenção do cliente, partilhar e interagir com os consumidores, reforçar a fidelização dos clientes e aumentar os lucros.

As tendências a nível de marketing relacional e de Tecnologias de Informação (TI) têm assumido uma correlação, pelas maiores exigências e aceitação a nível da atividade económica das empresas, de forma a permitir a maior criação de valor para as organizações e para os clientes.

2.4 O MARKETING RELACIONAL E OS NOVOS CONCEITOS DE MARKETING

O marketing relacional apresenta uma estrutura multidimensional e multidisciplinar, sendo que, das suas valências apresenta veios comunicantes e interrelacionais com outras disciplinas do marketing, apresentando-se uma ciência conjunta. Sem prescindir de uma análise mais detalhada, existem outros contributos para o marketing relacional, que se podem aplicar em diferentes domínios da área do marketing:

- **MARKETING TRANSACIONAL E O MARKETING RELACIONAL**

O paradigma transacional considera que o intercâmbio está assente na rendibilidade imediata e que ambas as partes (comprador-vendedor) perseguem o seu próprio benefício, enquanto o paradigma relacional supõe que ambas procuram o benefício da relação. A fidelização passa a ser considerada o elemento-chave do marketing relacional.

Evidencia-se uma abordagem de que tem custos mais elevados angariar um novo cliente do que manter um cliente atual e, por outro lado, com o decorrer do tempo, aumenta a repetição de compra. A fidelização dos clientes leva também a um incremento das referências positivas ("boca-a-boca") face a potenciais clientes (Palmatier *et al*., 2006).

Sumariamente, as principais diferenças entre o marketing transacional e o marketing relacional:

Figura 4. O marketing transacional e o marketing relacional

Marketing Transacional	Marketing Relacional
Ênfase nas vendas individuais	Ênfase na retenção dos clientes
Ênfase nas caraterísticas dos produtos	Ênfase no valor do cliente
Visão a curto prazo	Visão a longo prazo
Pouca ênfase no serviço ao cliente	Grande ênfase no serviço ao cliente
Contato descontínuo com o cliente	Contato contínuo com o cliente
Baixo nível de compromisso com os clientes	Elevado nível de compromisso com os clientes
Nível moderado de contatos com os clientes	Nível elevado de contato com os clientes
A qualidade é uma preocupação do pessoal da produção	A qualidade é uma preocupação de todo o pessoal

Fonte: Christopher, Payne e Ballantine (2002) e Payne *et al*. (2001); Elaboração Própria.

- **O ENDOMARKETING**

Endomarketing significa alinhar os objetivos empresariais aos objetivos individuais do público interno da organização. Serve para reverter dificuldades no envolvimento dos funcionários, proporcionar alinhamento e produtividade; melhorar a retenção e reduzir a perda de clientes. É a ação de fidelizar o público interno à missão e à visão e aos valores da organização a fim de gerar melhores resultados para o negócio, além de motivar e valorizar os colaboradores. Em períodos de recessão como os que vivemos atualmente é indispensável que os colaboradores se tornem autênticos aliados do negócio e parte responsável do sucesso da empresa.

Fernando Montero, diretor da consultora *Human Brasil*, define o *endomarketing como um conjunto de ações utilizadas por uma empresa para vender a sua própria imagem a funcionários e familiares. Muito mais do que um assunto pertinente a um*

cenário de crise, o endomarketing impõe-se como necessidade imediata das empresas que desejam crescer, conquistar mercados, manter os índices que já possuem ou, simplesmente garantir a sua sobrevivência num cenário de extrema competitividade".

Até em alturas de crise é necessário investir, preparar todo o grupo de colaboradores para que suportem a tensão momentânea e a turbulência dos mercados não prejudique os resultados da empresa. Nestes momentos devem-se reforçar os investimentos em recursos humanos (RH), ou na gestão de pessoas, ações sistemáticas de formação e integração, criação de um eficiente processo de informação e reforço das ações motivacionais.

A gestão participativa contribui para o sucesso das organizações importa o compromisso de todos os intervenientes na organização trata-se de uma ferramenta essencial para conquistar o envolvimento das pessoas no destino das organizações. A transparência é essencial para manter os colaboradores comprometidos com as estratégias da empresa para ultrapassar os obstáculos.

O incentivo aos colaboradores deve partir de uma gestão equilibrada, transparente e para a frente, uma vez que, a estrutura de topo das organizações, tem uma grande influência no desempenho e no comportamento dos colaboradores. A empresa deve ainda investir em campanhas e programas motivacionais que demonstrem a dinâmica da organização.

De acordo com pesquisas do consultor norte-americano David Sirota, as empresas com alto nível de motivação correspondem às mais valorizadas no mercado de capitais. A pesquisa efetuada a 24 grandes corporações revelou que os colaboradores motivados são para cima de 30% mais eficientes do que os que se manifestaram indiferentes. Para obter estes resultados, Sirota aplicou um extenso questionário aos colaboradores e diferenciou as empresas em três níveis: as que tinham mais de 75% dos colaboradores motivados, as que tinham de 64% a 70% e as que tinham menos de 60%.

Apenas 14% se enquadrava no primeiro grupo, o grupo das empresas com resultados económicos e financeiros excecionais. A tese de David Sirota é corroborada por vários estudos internacionais, nomeadamente a pesquisa efetuada pelo *Great Place to Work Institute* sobre as melhores empresas para trabalhar.

O processo de retenção ou demissão influencia todo o ambiente organizacional, daí que, os processos de demissão em geral influenciem todo o clima organizacional. Para evitar instabilidade e desequilíbrios no seio do grupo, é importante comunicar de forma clara este tipo de decisões (a informação é sempre o melhor antídoto ao boato).

A retenção de talentos já adaptados à cultura organizacional, missão e valores da empresa gera um ambiente favorável na organização, permite no futuro ter profissionais aptos a enfrentar os desafios e as adversidades que possam advir, ao passo que, a demissão de colaboradores conflituosos ou desintegrados da realidade da organização permite melhorar a produtividade dentro da organização, sem que a imagem da empresa siga prejudicada no interior.

Da análise conceptual identificamos as seguintes técnicas de implementação de um plano de *endomarketing*:

1. Reunir com os colaboradores para debater os impatos da crise no volume de negócios da empresa, de modo, a que estejam integrados com os objetivos a alcançar.

2. Incentivar a equipa a pensar estrategicamente, colaborando com ideias para incrementarmos resultados ou visualizar novas oportunidades.

3. Privilegiar ações de comunicação com o escopo de transmitir confiança e estabilidade aos colaboradores, comprometendo-os com os resultados esperados.

4. Criar campanhas motivacionais para demonstrar que a dinâmica da empresa se mantém. Os líderes devem inspirar os seus colaboradores.

5. Atuar de forma rápida e eficiente, sabendo que nem todas as opções têm o sucesso esperado.

6. Construir estratégias de retenção dos melhores colaboradores, atendendo a que a perda dos mesmos tem regra geral um impacto negativo nos resultados da organização.

7. Antecipar o sucesso sem medo de falhar.

8. Reconhecer de forma direta, o empenho, dedicação e lealdade do grupo em relação à empresa.

9. No caso de ser necessário demitir é importante informar os restantes colaboradores sobre as razões da(s) dispensa(s) e evitar um ambiente de instabilidade.

10. Monitorizar continuamente o envolvimento e a colaboração de todos os elementos, de modo a que os resultados se traduzam em ações eficazes.

- **MARKETING DIRETO**

O marketing direto, mormente o marketing interativo, consiste numa ferramenta de marketing constituída pela integração, da tecnologia de uma base de dados e os conhecimentos dos sistemas de informação, com técnicas próprias de pesquisa de mercado, da segmentação e de comunicação do marketing direto.

Stan Rapp (2011) advoga que o marketing interativo é direto e vice-versa, introduzindo o paradigma "I" direto. Este conceito reúne as tecnologias digitais e as práticas de marketing direto.

O marketing direto tal como o marketing relacional possibilita a ativação, o estímulo à compra e ao meio de resposta, através de canais diretos com o consumidor, como atendimentos personalizados, "sites", redes sociais, catálogos físicos e virtuais, entre outros.

De forma a intensificar relacionamentos com os clientes deverá ser criada na empresa uma base de dados que permita lembrar datas especiais, enviar artigos especiais para clientes fiéis, informando ainda o cliente acerca de novos produtos. Um exemplo concreto é a empresa *Imaginarium* que inovou com ações criativas sempre que pretendia conhecer melhor o cliente. A empresa construiu em 2004 uma base de dados a nível de marketing direto que permitiu recolher e trocar informações com os seus clientes, permitindo conhecer melhor os clientes que se registaram no programa.

Através deste registo e das informações recolhidas pelos clientes, estes tiveram acesso a promoções exclusivas, brindes, informações e outros benefícios, situação que ainda se mantém atualmente pela troca de *emails* personalizados para os membros, notícias, novos lançamentos e das datas em que novos produtos serão lançados.

- ***INTELIGENT MARKETING***

O Marketing Inteligente consiste na recolha e análise sistemática de um conjunto de informações disponíveis sobre o ambiente competitivo, social, económico, tecnológico e político da organização, assim como da concorrência. Este sistema define quais as informações importantes, de modo a melhorar as ações da concorrência, prever as oportunidades, identificar as ameaças e melhorar a tomada de decisões estratégicas rentáveis.

O estudo de qualidade inicial da *J.D.Power & Associates*, que avalia o número de reclamações ocorridas durante os primeiros 90 dias após a compra, colocou a *Hyundai* a par dos seus rivais japoneses. As melhorias na qualidade estão também patentes nos resultados da *Hyundai*. Em 2004 os lucros aumentaram 21 por cento, com as previsões a anteverem uma continuação do crescimento na ordem dos dois dígitos.

Que lições podem retirar do exemplo da *Hyundai*? Além de todas as áreas já referidas que representam qualidade, examina também a qualidade da sua força de vendas e organização de serviços para melhorar a apresentação e qualidade do desempenho do produto. Existem situações em que toda a força de vendas foi substituída, numa tentativa de fortalecer a imagem e as vendas da empresa. A disponibilidade de um serviço fiável, competente e simpático é certamente um dos fatores essenciais que compõem a qualidade, e que, por sua vez podem ditar o sucesso ou o insucesso do seu negócio.

Além do que já foi referido, as campanhas publicitárias e os novos lançamentos podem contribuir para a melhoria da imagem e restabelecimento da confiança dos consumidores, através da comunicação de melhorias introduzidas e da correção de falsas impressões.

2.5 CASOS DE SUCESSO DE MARKETING RELACIONAL

Jefrey Immelt, CEO da *General Electric*, reposicionou o portfólio da empresa com grandes aquisições em cuidados de saúde, entretenimento e finanças comerciais. Criou uma cultura mais diversificada, global e centrada no consumidor.

Steve Reinemund, da *Pepsi Company*, obteve índices de crescimento consistentes através de inovações aplicadas ao produto e de estratégias de marketing inteligente. Henning Kagermann, da *SAP,* aplicou o seu *software* a produtos de outras empresas, o que lhe granjeou um leque alargado de novos clientes. Anne Mulcahy, da *Xerox Company,* implementou uma política de tomada de decisões mais célere e institui o *Lean Six Sigma* com vista a melhorar a eficácia. Chung Mong Koo na *Hyundai*, transformou a empresa em líder nos índices de satisfação, dos consumidores e aumentou a presença da *Hyundai* na Europa, China, Índia e Estados Unidos da América, obtendo recordes de vendas e de lucros. Os seus êxitos visíveis variam de caso para caso. Contudo, tem alguns pontos em comum: procuram o crescimento no mercado com a obtenção de lucro, concentram-se na inovação dos produtos visando a satisfação das necessidades dos consumidores, ou a resolução dos problemas específicos, promovem organizações centradas no consumidor e desenvolvem um conhecimento profundo do funcionamento dos respetivos mercados e dos seus consumidores. Para tal, será necessário:

- Calcular oportunidades de mercado e ameaças concorrenciais antes de empenhar recursos.
- Avaliar as capacidades da organização, assim como a sua cultura empresarial, de forma a perceber que estratégias terão mais probabilidades de serem bem-sucedidas.
- Fazer uso de inteligência competitiva de forma a atingir uma posição competitiva sólida ou a proteger uma posição já existente.
- Preparar planos de marketing estratégico inovadores, que norteiem as decisões de entrar ou evitar um determinado mercado.
- Utilizar as cinco componentes da estratégia: rapidez, abordagem indireta, concentração, vantagem competitiva e definição de objetivos alternativos, de forma a responder rapidamente às ações dos concorrentes.
- Desenvolver estratégias de crescimento a longo prazo de um mercado, mantendo, concomitantemente, um relacionamento fidedigno com os consumidores, incentivar uma cultura empresarial que instigue nos colaboradores uma mentalidade ganhadora.

A forma mais direta de aplicar uma abordagem indireta é procurar a diferenciação nas áreas de marketing (produto, preço, promoção e cadeia de fornecimento).Torna-se importante ter sempre presente que apesar do seu produto parecer uma mercadoria indistinguível, há sempre maneiras de o diferenciar.

Mesmo que o produto concorrente seja idêntico, os aspetos diferenciadores contribuem para uma oferta global baseada no consumidor, que o distanciam do estatuto de "mercadoria" e o dotam de uma vantagem competitiva.

2.6 RESUMO DO CAPÍTULO

Para muitos autores, o marketing relacional apresenta-se como um novo paradigma, centrando-se na construção de relações estáveis e duradouras com os seus clientes, em contraste com a abordagem tradicional orientada para promover transações.

O modelo de negócio passa a ser centralizado no cliente e apoiado no desenvolvimento tecnológico, na gestão de informação e no serviço ao cliente. Esta orientação implica uma conceção estratégica da organização baseada nos recursos (humanos, tecnológicos, conhecimento, tempo) e nas capacidades, que permitem alcançar uma vantagem competitiva difícil de imitar pela concorrência.

Por parte da gestão empresarial, as organizações sentiram a crescente necessidade de satisfazer, reter e fidelizar os seus clientes através de uma orientação para as relações a longo prazo. O grande indicador de posicionamento estratégico passa a ser a carteira de clientes, em vez da quota de mercado. A posição estratégica da empresa passa assim pela capacidade que esta possuiu para criar ou desenvolver uma rede de relações, constituída por um vasto conjunto de relacionamentos assentes numa base de confiança.

CAPÍTULO III
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

3.1 INTRODUÇÃO

O sucesso do marketing numa visão a longo prazo está mais correlacionado com a forma como a empresa é capaz de vender e servir os seus atuais clientes, do que, como adquire novos clientes. As empresas devem-se esforçar mais no modo como mantêm as suas relações com os clientes atuais, do que na forma de conquistar novos clientes, uma vez, que a concorrência é extremamente competitiva e a fidelização dos clientes é cada vez mais difícil.

Oliveira (2000) refere que o custo de aquisição de novos clientes é entre cinco a dez vezes maior do que reter os atuais clientes. Para Zeithaml e Bitner (2000), as empresas devem manter uma base de clientes envolvidos com a organização, centrando-se na obtenção, satisfação, retenção e melhoria das relações com os clientes, referindo ainda, que é mais económico à empresa manter os atuais clientes do que angariar novos. Parece uma visão demasiado simplista e insuficiente, porque as organizações necessitam de uma comunicação eficiente numa relação B2B e B2C, e da angariação de novos clientes, de modo a obterem um crescimento sustentado.

De referir, por último, que Brito (2000) considera ser possível à organização melhorar as atuais relações com os clientes, desde que se passa a considerar cada cliente "como um caso específico, com características, necessidades e expectativas próprias que, como tal, deverá ser objeto de um tratamento individualizado".

Swift (2001), expõe as vantagens de um relacionamento personalizado, o que exige o conhecimento do cliente, assim como, a capacidade de captar informações, analisá-las corretamente e reagir com rapidez às necessidades dos clientes.

Para o autor, o CRM é um processo interativo que transforma as informações dos clientes em relacionamentos com os mesmos, através da utilização ativa e da aprendizagem com base nas informações. O CRM inicia-se a partir do momento em que se conhece o cliente e cujo resultado serão um conjunto eficiente de interações com este.

3.2 A IMPORTÂNCIA CRESCENTE DO CRM

O CRM mais não é do que uma resposta tecnológica à crescente necessidade das empresas em fortalecer as relações com os seus clientes. A construção de uma base de dados apta para ser atualizada a qualquer momento e capaz de aferir comportamentos padrão, torna-se essencial na atividade das empresas, que com a manipulação destes dados, permite a segmentação cada vez mais eficaz dos seus clientes e grupos-alvo, de modo a construir uma ferramenta eficiente e rendível.

Através desta TI é possível às empresas conhecer os seus atuais clientes, interagirem de forma individualizada e coerente com eles, identificar grupos de potenciais clientes, de acordo com os seus perfis de consumo, estilos de vida e valorizar as características do produto e/ou serviço adequado às suas necessidades e expectativas. O reconhecimento dos segmentos de mercado alvo permite maximizar o lucro, minimizar as perdas de clientes e respetivos custos associados.

O marketing relacional tem o CRM como um instrumento informático que proporciona um histórico de vários fatores importantes para melhorar cada vez mais o relacionamento com os clientes.

Uma vez que as expectativas dos clientes aumentam ao longo do tempo, estes tendem a não se satisfazerem, caso a empresa não consiga acompanhar as alterações das suas necessidades e desejos, o que requer dispêndio de tempo e recursos financeiros na construção de uma estratégia em forma de sistema informático, nomeadamente o CRM capaz de proporcionar a interação entre a empresa e os seus clientes atuais ou potenciais clientes. A tecnologia envolvida na construção de um CRM deverá permitir organizar, automatizar e integrar processos de gestão comercial, marketing e serviços pós-venda.

Swift (2001,p.36) salienta que, o aspeto mais significativo do processo de CRM é a aprendizagem contínua e a criação de conhecimento a respeito dos clientes, por forma a atingir os objetivos e a obter maior lucro a longo prazo.

Para este autor, os principais objetivos e benefícios de um processo interativo de CRM são os seguintes:

- Fidelizar os atuais clientes:

Capacidade de reter os clientes e os canais lucrativos para ampliar o negócio, nomeadamente o lucro.

- Atrair e obter novos clientes

  Obtenção dos clientes certos, suportados por caraterísticas conhecidas ou aprendidas, que contribuem para o crescimento e aumento das margens.

- Lucro e apoio aos clientes

  Aumento das margens individuais dos clientes, redução dos custos de marketing e oferta do produto certo no momento adequado.

- Recuperar os antigos clientes

  Saber ouvir as necessidades específicas do cliente e ajustar a venda a antigos mas bons contatos.

As empresas que implementam o CRM provavelmente apercebem-se rapidamente que o tipo de mercado em que o mesmo produto servia para qualquer pessoa *(one size fits all)*, e era vendido a todos os clientes da mesma forma se está a esgotar

Par ter sucesso, a Organização deve vender o produto que o cliente necessita.

Nos últimos anos, o CRM tornou-se numa ferramenta estratégica que determina o sucesso das empresas, mas para a construção da mesma, a base de dados deverá atender a pelo menos oito prioridades na área do marketing, conforme o quadro seguinte, definido por Madruga (2006, p. 82).

Tabela 1. Prioridades da Base de Dados

Prioridades da Base de Dados
Informações do relacionamento com clientes devem ser condensadas e distribuídas por toda a organização;
Integração das informações essenciais que gerem diferenciais competitivas;
Compartilhar o conhecimento entre as diversas áreas da empresa em tempo real;
Alto nível de atualização das informações para gerar confiança ao utilizador
Foco na geração de Valor para o cliente. A empresa recolhe, regista e aprende com as necessidades dos clientes;
Suporte à decisão a todos os níveis hierárquicos da Organização
O feedback das ações deve retornar à ficha de cliente em tempo real e fornecer informações estratégicas a futuras campanhas.
Os múltiplos pontos de contato com o cliente são utilizadores da base de dados e ao mesmo tempo fornecedores de informações valiosas.

Fonte: Adaptado de Madruga (2006, p.82)

Assim, o CRM permite à empresa abranger aspetos essenciais às decisões estratégicas que venha a tomar, tais como:

- Maior compreensão das necessidades do Cliente (permite conquistar e fidelizar)
- Melhor e maior informação (para definir previsões e estratégias)
- Aperfeiçoar a comunicação entre os departamentos (evita erros e falhas)
- Aumentar a satisfação do cliente (de encontro ás suas necessidades)

Na *Tenco Cafés* usamos o *"Social CRM"* (uma mutação tecnológica do CRM tradicional com base nas TIC e redes sociais), procuramos usar este instrumento para divulgar os produtos, a missão da empresa, enviar semanalmente *newsletters* e através do *facebook, twitter, linkedin e flicker* comunicar com os consumidores e entender melhor as suas expetativas, necessidades, de acordo com o seu perfil de cliente.

3.3 OS PRINCIPAIS VETORES DO CRM

a. FIDELIZAÇÃO DE CLIENTE

A retenção de um cliente é significativamente mais económica do que a captação de um novo cliente. A gestão do ciclo de vida de um cliente assume uma importância crescente em relação ao próprio ciclo de vida do produto.

b. INTERATIVIDADE

O processo de comunicação entre a empresa e o cliente transformou-se num diálogo, em que a organização tem de estar apta a captar as expectativas e necessidades dos clientes, como tal, o aumento generalizado do tempo de comunicação do cliente. A comunicação eficiente deixou de se realizar apenas por meros suportes publicitários pouco eficientes, mas principalmente, através de conteúdos cujo grau de eficácia é significativamente maior.

c. CONHECIMENTO DO CLIENTE

No processo de inovação e desenvolvimento de novos produtos para o mercado, torna-se essencial conhecer os padrões, estilos de vida, personalidade e forma de atuar dos atuais clientes, de modo a ir ao encontro do que eles realmente pretendem.

d. ENFOQUE NO CLIENTE

O cliente é o centro e alvo de todas as atenções. No seguimento da globalização e das rápidas mutações no mercado, a economia passou a dar todo o relevo aos clientes, a base do sucesso de qualquer organização. Como tal, necessitamos de converter este conhecimento numa base de dados completa, fiável, capaz de ser atualizada rapidamente, com regras e rotinas eficazes de serem implementadas.

e. VISÃO DOS CLIENTES COMO UM ATIVO A LONGO PRAZO

A gestão da comunicação com os clientes, na perspetiva de longo prazo, constituí a melhor forma de rendibilizar uma organização, promover a eficiência económica e desenvolver futuras estratégias de marketing relacional.

f. INDIVIDUALIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO

O *mass marketing* através dos diferentes meios tem-se banalizado. Os custos elevados para as empresas e a necessidade de divulgar a mensagem correta, no momento adequado, passaram a ser um imperativo para a rentabilização da marca e sustentabilidade das instituições.

g. PERSONALIZAÇÃO

O tempo é um dos recursos mais valiosos na atualidade e os clientes não querem desperdiçar tempo. O grau de exigência dos clientes é cada vez maior com ofertas personalizadas e sofisticadas, sendo necessário um grande esforço de segmentação, de modo a potenciar a eficácia da mensagem veiculada.

3.4 A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE GESTÃO DE RELAÇÕES COM OS CLIENTES

Para Peppers e Rogers (1999), a implementação de uma política de gestão de relações com clientes, pode ser dividida em três grandes fases: Conhecer, Diferenciar e Interagir.

3.4.1 CONHECER

A pesquisa de informação do cliente deve ser realizada em todos os pontos de contacto existentes entre a empresa e o cliente, informação que pode advir da força de vendas, *Point of Sale* (POS), internet, *Automated Teller Machines* (ATM), TV interativa, assistência técnica e *call centers* (Teklitz e McCarthy, 1999).

Os autores Zeithaml e Bitner (2000) complementaram que o processo de pesquisa, deverá ser acompanhado por outras técnicas de pesquisa de mercado, como visitas a clientes, análise de clientes perdidos, monitorização de reclamações e estudo de incidentes críticos.

a. O "DATA WAREHOUSE" – ARMAZENAMENTO DE DADOS

As informações do cliente podem ainda advir de fora da organização, como de empresas de data base marketing, parceiros de negócio, fornecedores e de organismos públicos. Esta informação deve estar inserida numa base de dados (*data warehouse*), permitindo monitorizar o comportamento individual de cada cliente.

De acordo com Swift (2001), o *data warehouse* deverá ter todos os dados resultantes dos pontos de contato com o cliente armazenados e permitir estabelecer abordagens individualizadas, não só através da forma como a empresa comunica, mas também na forma como cria produtos e serviços. Estes dados possibilitam compreender os comportamentos dos clientes e os fatores que condicionam uma eventual fidelização (Brito e Ramos, 2000).

A atualização da base de dados deverá ser contínua, acessível a todos os departamentos e respeitar todos os trâmites legais, nomeadamente no que se refere à proteção de dados do cliente.

b. A EXTRAÇÃO DE INFORMAÇÃO – O "DATA MINING"

Para Swift (2001), o *data mining* consiste num *software* que permite transformar informações em conhecimentos úteis, a partir dos quais a empresa poderá tomar as melhores decisões. O autor considera que esta informação fornece os meios necessários para definir características, requisitos, capacidades, tendências, comportamentos históricos e oportunidades de compra por parte dos clientes. Esta informação permite à empresa determinar a rendibilidade de cada cliente, avaliar o nível de fidelização, analisar a disponibilidade em relação às diferentes formas de comunicação do marketing e aceder aos padrões de uso do *self-service*, como a internet (Teklitz e McCarthy, 1999).

A informação a recolher dos clientes varia em função da relação entre a empresa fornecedora e o cliente, isto é, conforme se trate, de uma relação B2B, ou de uma relação B2C. Numa relação do tipo B2C, a informação recolhida deverá incidir em três aspetos essenciais (Brito, 2000). Em primeiro lugar, o Perfil de cada cliente caraterizado por dados do cliente, como, indicadores geográficos (região, categoria do agregado populacional onde habita), demográficos (idade, sexo, tamanho e composição do agregado familiar) e psicográficos (hobbies, programas visualizados, sites consultados, imprensa escrita). Como segundo elemento, as diversas ações de comunicação dirigidas aos clientes e a sua reação em relação a estas, mormente no que respeita às mensagens transmitidas, aos meios utilizados e à resposta do cliente e, por fim, as transações efetuadas por cada cliente com a empresa, os produtos ou os serviços adquiridos, os canais utilizados, as datas em que sucederam, as reclamações, a frequência de compras, o modo de pagamento, o local da entrega e a qualidade do serviço pós-venda.

Para Brito (2000), se a relação for B2B, deve ser o mais abrangente possível e deverá ainda incluir informação, no que se refere aos seguintes dados:

- Dados sobre a organização, como os dados relativos ao setor de atividade em que atua, o organigrama, valor do volume de negócios, número de colaboradores, estrutura organizacional, evolução da atividade nos últimos anos, data da constituição, entre muitos outros dados.

- Dados pessoais, que deverão conter a identificação pelo nome e apelido dos elementos de contacto da empresa e respetiva posição hierárquica, departamentos onde desempenham as tarefas e referências a todos os elementos que influenciem o processo da decisão de compra.

c. A CRESCENTE IMPORTÂNCIA DAS TI NAS RELAÇÕES EMPRESARIAIS

Nas últimas décadas o número de vezes e de pessoas que contatavam entre empresas constituía a base das relações. Atualmente a intensidade das relações avalia-se pelo tipo de informações que são trocadas entre empresas, potenciadas pelas novas TI. Wilson e Mummalaneni (1986), consideram que as relações baseadas na partilha da informação se tornam tão fortes, que "atingem um nível tal, que atuam como efetivas "barreiras à entrada" de novos fornecedores, adquirindo estas relações capacidades de perpetuação". Para Buttle (1996), esta alteração resulta do uso combinado das TI com as estratégias de marketing, cada vez mais sustentadas por informação oriunda dos parceiros com que a organização se relaciona.

O desenvolvimento de relações cada vez mais intensas e com acrescida confiança, com outras empresas, organizações, fornecedores, colaboradores e clientes, varia proporcionalmente ao seu grau de envolvimento entre todos, o que permite obter vantagens competitivas e estratégias de marketing eficazes com os seus principais *stakeholders*.

3.4.2 SELECIONAR / DIFERENCIAR

Christopher *et al.* (2002) referem que o processo de criação de valor está condicionado por dois importantes aspetos o valor que a organização proporciona aos seus clientes e o valor que a empresa recebe dos seus clientes.

Após ser seleccionado o mercado-alvo e ter sido definida a estratégia de marketing por forma a satisfazer as necessidades e expectativas dos consumidores, o gestor de marketing deve tentar diferenciar o produto ou serviço das ofertas da concorrência, de modo a ir de encontro aos desejos da maioria dos consumidores.

Uma das etapas mais importantes da estratégia de produto é encontrar formas de diferenciar as ofertas da empresa no mercado das dos concorrentes., podendo estas estar baseadas em qualidades reais ou qualidades psicológicas.

A marca é regra geral o elemento mais importante que comunica as diferenças entre um produto e outro. Outras bases para a diferenciação são os descritores do produto, os serviços de apoio ao consumidor e a imagem (Ferrel, 2000).

Os clientes são diferentes em relação ao valor que representam para a empresa e no que toca às suas necessidades.

3.4.3 INTERAGIR

A tecnologia deve fornecer o conhecimento que permita à organização contatar o cliente no momento adequado e, concomitantemente, usar os meios de comunicação que melhor se ajustem ao cliente.

Peppers e Rogers (1999) consideram que todos os colaboradores da empresa devem possuir informação relevante e atualizada, no que concerne às necessidades e ao valor do cliente, para que possa ser utilizada no "momento da verdade", contribuindo para prestações de serviços mais eficientes. A eficiência na interação entre a empresa e o cliente conduz à criação de canais mais atualizados, automatizados e de fácil utilização. A interação ocorre no "momento da verdade", quando o produto ou serviço é produzido e consumido e o cliente interage com a empresa. Estes autores criaram o conceito de *integrated marketing communications*, que analisa a forma como as empresas integram a comunicação na área do marketing relacional, procedem à organização dos seus canais de comunicação (internet, email, telefone, vídeo, fax, linhas gráficas, etc.), de forma que as suas ações de comunicação com os clientes sejam interativas, funcionais e apelativas.

Segundo Christopher *et al.* (2002), "o momento da verdade" permite à organização demonstrar a sua qualidade de serviço e conhecer mais aprofundadamente o cliente.

Donaldson e O'Tool (2002) consideram que "sempre que se interage com o cliente nunca se lhe deve pedir que diga duas vezes a mesma coisa", o que obriga a uma integração de todos os suportes de comunicação, assim como, a que todos os elementos humanos e tecnológicos disponibilizem informação mais atualizada e imprescindível na

interação com o cliente. Para tal, deverá existir uma integração de todos os suportes de comunicação, a par da partilha de informação por "todos os pontos críticos" onde possam existir "momentos de verdade".

O valor que o cliente recebe da empresa é previamente criado pelo próprio cliente (Prahald e Dearlove, 2004). Atualmente, com o apoio das novas TI as organizações têm ao seu dispor eficientes mecanismos que lhes permitem reconhecer os gostos, expectativas, preferências e especificações que os clientes desejam obter dos produtos ou serviços.

Os mecanismos de interação existentes abrangem as diversas áreas de negócio, indo mais além, dos processos de interação B2B ou de *Service Provider-to-Customer*. O cliente tem assumido um papel cada vez mais interativo e participativo, gerando mais valor e influenciando outros consumidores, nomeadamente através de novas plataformas tecnológicas, como o CRM, assumindo uma nova realidade de marketing relacional, no mundo global em que vivemos.

Fournier (1998) apresenta o modelo *Brand Relationship Quality* (BRQ), que de acordo com este modelo, se verifica que a qualidade de relações estabelecidas com uma marca, resulta de ligações comportamentais (interdependência e envolvimento), ligações afetivas, ligações sociais, ligações emotivas (amor, paixão e auto-conexão) e ligações cognitivas (intimidade e parceria com a marca).

Individualizamos seis estratégias para a construção de eficazes relações comerciais entre o comprador e a marca:

1. Ligações da marca a estados de espírito e sentimentos, através da associação do nome da marca a estados de espírito de prazer e sentimentos positivos, de forma simultânea e repetida.
2. Ligações da marca a uma necessidade específica, através da associação do nome da marca a uma certa necessidade, concomitante e sucessivamente.
3. Apelo a motivações do subconsciente, recorrendo a palavras e símbolos sugestivos, que provocam desejos ou atitudes inibidas pelo consciente.
4. Construção de barreiras cognitivas e percetíveis para originar atitudes favoráveis em relação ao serviço ou produto, através de mensagens claras e apelativas, de forma a se

criarem ligações favoráveis entre a marca e os valores que esta representa, influenciando os potenciais compradores.

5. As preferências dos consumidores podem ser limitadas através de recompensas, podendo nomeadamente, os comportamentos serem alterados, através de, produtos com grande satisfação sensorial (que contenham álcool, nicotina, xantina, cafeína, açúcar).
6. Fornecimento de modelos atrativos para a emulação dos potenciais compradores e que valorizem os estilos de vida a nível social. O modelo de emulação apelativo fornece segurança ao comprador, quando o envolvimento com o produto é baixo. No caso de existirem diferentes modelos de emulação, o processo de escolha do consumidor torna-se complexo, atendendo a que existem diversos *opinion-makers* com diferentes comportamentos e seleções, para satisfação das suas expectativas e necessidades.

3.5 CUSTOMIZAÇÃO

A customização consiste na capacidade em fornecer aos clientes individualmente produtos adaptados a si. Isto só se tem tornado possível à custa da automatização programável e da flexibilidade na produção, em conjunto com os progressos nas TI, que possibilitam aos *marketers* recolher informação personalizada (Kotler et al, 2008). Hart (1995) refere que a customização é "a habilidade da empresa fornecer aos clientes qualquer coisa que desejem lucrativamente, quando desejarem e como desejarem".

Para Peppers e Rogers (1999), a empresa tem que ser capaz de tratar um determinado cliente de modo diferente, baseado na informação que recolheu através das vendas ao mesmo, do marketing, do departamento dos recursos humanos ou de outro departamento. De acordo com Gordon (1998), a customização contempla a adaptação simultânea ou não, de algumas caraterísticas do produto, serviço e comunicação, ou apenas a adaptação da comunicação estabelecida com os clientes, o que permite à empresa a capacidade de satisfazer preferências individuais únicas dos seus clientes, com ofertas exclusivas ajustadas ao cliente, sem agravamento dos preços de venda.

Para além deste desiderato, permite ainda estabelecer ações de comunicação de forma individualizada e interativa, com o apoio de um *data warehouse* e das TI, mobilizar

os canais de distribuição e os fornecedores para um processo de customização, através da evolução tecnológica e otimização de processos, aumentando a rendibilidade económica em toda a cadeia de valor e o próprio valor gerado para o cliente.

A customização exige que as empresas disponibilizem avançadas infraestruturas que agreguem em conjunto fornecedores, clientes e a própria empresa como *codevelopers*, Ruddy (2002).

3.6 OS PRINCIPAIS FATORES RESPONSÁVEIS PELA MANUTENÇÃO DO RELATIONSHIP MANAGEMENT (RM)

Os fatores mais comuns encarados como refletindo o valores do RM e influenciando a manutenção das relações comerciais, o seu desenvolvimento e até fortalecimento incluí os seguintes parâmetros:

a. Confiança

A confiança[5] constituiu um requisito básico e fundamental para a estabilização de qualquer relação comercial de marketing, assim como para o respetivo sucesso no seu desenvolvimento, incluindo elementos como a competência, a benevolência, integridade, previsibilidade e credibilidade.

A confiança é a base da lealdade, do reforço das relações (diminuindo o risco de insucesso) e aumentando o valor e os benefícios percebidos pelo cliente. O conceito é multidimensional, não podendo ser alcançada com sucesso através de uma forma unidimensional.

Sako (1992) propôs uma nova tipologia de confiança na área da gestão e das relações entre o comprador e o vendedor, que incluí as seguintes caraterísticas: confiança contratual, confiança no goodwill e confiança na competência.

A confiança contratual tem como base o acordo nas obrigações mútuas, nas expectativas, normas éticas, formalidade e na estrutura, ou seja, ambas as partes acreditam,

[5] Na literatura esta componente tem merecido a atenção de diversos autores, tais como: Friman, Garling, Millett, Mattsson e Johnston (2002)

partilham e atualizam um conceito de ética similar e *standards* morais de negócios. Isto incluiu as expectativas de pagamento, o uso e segurança de material confidencial e a honestidade básica.

O oportunismo, assim como, a total dependência dos requisitos legais, indica uma falta de confiança contratual, ao passo que, os acordos contratuais verbais representam um acréscimo dos níveis de confiança.

A nível do goodwill a confiança contempla alguns atributos, como, a partilha de valores normativos, a seriedade, confidencialidade, dependência, descrição e benevolência (como refere Gounaris, 2005).

A confiança constituiu, assim, um atributo fundamental e imprescindível para que seja alcançada uma sólida e intensa relação comercial, com uma crescente performance mediada por certas variáveis, como, o valor acrescentado percebido, a performance e a satisfação do cliente.

Sako (1992) reuniu numa tabela diversos estudos que indicam três tipos de confiança, nomeadamente, contratual, competência e confiança no goodwill, que fornecem diferentes dimensões e permitem classificar e analisar a confiança, no domínio da gestão das relações.

Tabela 2. A confiança no domínio da gestão de relações

Study	**Key trust facets studied**	**Typology (Sako 1992)**
Dwyer, Schurr, and Oh (1987)	Expertise;reliability;co-operation	Competence
Anderson and Narus (1990)	Benevolence; other party will take action resulting in positive outcomes for both	Goodwill
E.Anderson and Weitz, (1989)	Fairness;benevolence;Long-term orientation;confidence in other;needs will be fulfiled	Contractual, Goodwill
Moorman, Deshpandé, and Zaltman (1993)	Integrity;expertise;intention;requires some aspect of vulnerability and uncertainty	Contractual, Competence, Goodwill

Morgan and Hunt (1994)	Integrity;competence;benevolence	Contractual, Competence, Goodwill
Ravald and Grönroos (1996)	Will deliver on commitments	Contractual
Doney and Cannon (1997)	Calculative;Predictive;Capability;Intentionality; Transference	Contractual,Competence, Goodwill
Smith and Barclay (1997) Geyskens,Steenkamp and Kumar (1998)	Affective, character, role competence, judgment, motive; Trusting behaviour – investment, forbearance; Communication Compatibility & fairness, communications, behaviour, support, economic outcomes	Contractual, Competence, Goodwill Contractual Competence, Goodwill
Selnes (1998)	Competence	Competence
Garbarino and Johnson (1999)	Confidence, reliability	Competence
Grayson and Ambler (1999)	Competence and benevolence	Competence, Goodwill
Helfert, Ritter, and Walter (2002)	Benevolence; honesty; competence	Contractual, Competence, Goodwill
Sirdeshmukh, Singh and Sabol (2002)	Execution;consistency;skills;abilities, Knowledge; fair;altruistic;problema-solving	Contractual, Competence, Goodwill
E.Kim and Tadisina (2003)	Measured initial trust based on competence and good-will measures of trust (e-business)	Competence, Goodwill
Narayndas And Rangan (2004)	Promisses made and Kept by individuals; performance outside terms of contract;commitment	Contractual, Competence, Goodwill

Pressey and Mathews (2004)	Fair, benevolente, confidential technical Knowledege, expertise, performance, expectations, mechanisms, formality	Contractual, Competence, Goodwill
Gounaris (2005)	Goodwill, moral order	Contractual Goodwill

Fonte: Adaptado de Sako (1992); Elaboração própria.

Estes estudos permitiram analisar o efeito da adoção da tecnologia CRM na confiança das relações comerciais *Business-to-Business* (B2B).

b. COMPROMISSO

O empenho e compromisso (Morgan e Hunt 1994) numa relação comercial entre duas partes, pode ser definido como o desejo de desenvolver uma relação comercial estável, uma forte vontade de fazer sacrifícios para manter a estabilidade da relação comercial e a confiança total na mesma. Também pode ser definida como uma importante troca num relacionamento de parceiros, em que existe a garantia dos máximos esforços para a manter.

Morgan e Hunt (1994) consideram que o empenho e o comprometimento podem ser uma demonstração de lealdade, como por exemplo, um fornecedor envolver um número superior de recursos, por forma a manter e fortalecer uma relação comercial já existente (Ganesan, 1994). Verhoef (2003) revela que, o comprometimento constitui a base não só para a retenção do cliente, como para a partilha do desenvolvimento com o cliente.

Existem ainda outros estudos nesta área, como o de Narayandas e Rangan (2004), que apontam para uma forte relação entre o compromisso percebido de ambas as partes e a sua capacidade para ultrapassarem os obstáculos e as dificuldades, de modo a que todas as partes ganhem com esta estratégia.

De acordo com Gounaris (2005) "*Commitment is considered essential for relationship success and affects relationship performance. The underlying motivation for relationship commitment is important in order to better understand, investigate and predict ongoing relationship performance*".

c. COMUNICAÇÃO

A Comunicação[6] é utilizada para iniciar e construir relacionamentos, mediar ideias, pensamentos e sentimentos, transmitir informações, resolver problemas e de uma forma simples ligar as pessoas (Rix, Buss e Herford,2001).

Comunicação não se trata apenas um percursor de uma relação de empenho, comprometimento e de confiança mas é antes fundamental para desenvolver o processo e a orientação das relações a longo-prazo.

d. SATISFAÇÃO

A satisfação do cliente tem sido identificada como o resultado do estabelecimento de relacionamentos positivos entre a satisfação do cliente e um preço equitativo, lealdade, confiança, empenho e satisfação (Crosby, Evans e Cowles,1990).

e. PODER

O poder, a dependência e a confiança transmitem aos clientes a perceção de que as entidades poderosas podem ser mais confiáveis, ao invés do valor percebido, de que, as entidades menos poderosas são menos confiáveis para os seus parceiros (Iacobucci e Ostrom, 1996),

As empresas mais pequenas são regra geral mais recetivas do que as empresas de maior dimensão, a alterações e a sugestões.

As empresas devem concentrar-se em criar a perceção de um poder equilibrado, de forma a melhorar as relações com os clientes.

f. COOPERAÇÃO

A cooperação (realçada Selnes em 1998 e Anderson e Nanus em 1990) entre diferentes entidades pode ser definida como o conjunto de ações adotadas, de modo a alcançar mútuos benefícios em termos de resultados, com a expectativa recíproca de rendibilidade ao longo do tempo.

[6] Investigada por Anderson e Nanus (1990)

g. PERFORMANCE

Uma performance (Gruen, Summers e Acito em 2000 e Helfert, Ritter e Walter 2002), acima das expectativas dos clientes incrementa os níveis de confiança e de satisfação com os parceiros comerciais.

Lemon, White e Winer (2002) investigaram os serviços adquiridos pelos atuais clientes versus a intenção de aquisições, e concluíram que os resultados demonstram que os clientes incorporam uma adaptativa abordagem de expectativas na recompra dos serviços, uma vez que os clientes consideram não apenas a medição da performance dos serviços nos negócios passados e atuais, mas também a projeção de futuras expectativas e benefícios em termos de performance, na decisão de reter ou mudar de prestador de serviços ou fornecedor de bens.

h. DEPENDÊNCIA

A dependência num relacionamento refere-se ao poder relativo e consequentemente à extensão de que uma parte confia e depende de uma forma positiva da outra.

Lendrum (2003) advoga que, o desenvolvimento da interdependência é a base de qualquer relação comercial de sucesso.

i. DURAÇÃO

A duração de uma relação é possível que afete o seguimento e o dinamismo das mesmas, incluindo a confiança, o compromisso e a satisfação (Gruen *et al*., 2000).

Em geral, a satisfação dos clientes a longo-prazo é precedida de benefícios sociais adicionais, que tornam o cliente mais leal à equipa de vendas, assim como fideliza o cliente à própria empresa.

j. RAPPORT/ EMPATIA

O *rapport*/empatia consiste na empatia total entre o cliente e o fornecedor atendendo a que contribuí para a satisfação e criação de confiança entre os compradores e os vendedores, afetando positivamente a relação comercial entre particulares e as empresas. O marketing relacional consiste numa das principais formas de potenciar o *rappor*t/empatia.

3.7 O VALOR DO CLIENTE

Numa perceção estratégia do CRM, a empresa desenvolve um sistema total de atividades interativas projetadas para planear, estabelecer preços, promover e distribuir produtos e serviços, que visam suprimir necessidades de consumidores coletivos e individuais com vista a maximizar o lucro.

A partir desta definição funcional, podemos verificar que o consumidor é o centro das atenções do marketing.

Para poder oferecer produtos e serviços que visam suprir as necessidades, tem primeiro de saber do que necessita o seu consumidor, onde pode o cliente encontrar o que necessita e qual a melhor forma de lhe comunicar que é capaz de satisfazer as suas necessidades e resolver os seus problemas.

A. O VALOR QUE A ORGANIZAÇÃO TEM PARA PROPORCIONAR AO CLIENTE

A relação entre a perceção dos clientes sobre os benefícios que advém de uma compra de um produto ou serviço, em comparação com o custo que tem de pagar por este, representa o valor que a organização oferece.

B. O VALOR PERCEBIDO PELO CLIENTE; BENEFÍCIOS PERCEBIDOS / SACRIFÍCIOS PERCEBIDOS

Os sacrifícios percebidos por parte do cliente, incluem todos os custos que o comprador tem quando celebra uma compra, nomeadamente, o preço de compra, custos de aquisição, transporte, instalação, manutenção, riscos associados ou baixa performance do produto/serviço adquiridos. Os benefícios percebidos resultam não só dos atributos do produto e do serviço, como também do suporte técnico que lhes é facultado.

Segundo Gronroos e Ravald (1996), o valor percebido pelo cliente, resulta de todas as relações existentes ao longo do tempo entre a organização e o cliente[7]. Para Gummesson (1999), o valor efetivo do produto ou serviço entregue ao cliente, resulta não apenas de um processo de colaboração mútua entre o comprador e o vendedor, como também da interação com todos os outros *stakeholders*.

C. O VALOR QUE O CLIENTE APRESENTA PARA A EMPRESA

O valor de um cliente é o resultado dos custos e benefícios decorrentes da relação com o mesmo. Segundo Ryssel, Riter e Gemunden (2000), os custos podem ser diretos (custos diretos associadas ao fator trabalho) e de gestão da relação (formação, motivação, indemnização, entre outros), enquanto os benefícios podem ser diretos (aumento do volume de negócios, rotação de produtos excedentes, melhoria dos resultados líquidos) e/ou indiretos (atração de novos clientes através de referências positivas de outros clientes ou consumidores, informação sobre investigação e desenvolvimentos (I&D) no mercado do cliente, cooperação em I&D de novos produtos e minimização das barreiras no acesso a terceiros).

Para Peppers e Rogers (1993,1997), o valor do cliente resulta da soma do valor atual com o valor estratégico.

D. O VALOR ATUAL OU CUSTOMER LIFETIME VALUE (CLV)

O CLV analisa o cliente na ótica da contribuição para as receitas e do lucro para a empresa durante o período de tempo da relação potencial estimada.

Para Brito e Ramos (2000), o CLV representa o valor atual estimado do cliente com base no seu rendimento, ou seja, o fluxo de lucros que um cliente pode gerar descontados para o momento atual.

---

[7] Assim, uma relação de longo prazo entre o comprador e o vendedor, poderá ser analisada como um somatório de episódios de valor, da seguinte forma: **T.E. (Valor Total de Episódios) = (Benefícios de Episódios + Benefícios de Relacionais) / (Sacrifícios de Episódios + Sacrifícios de Relacionais).**

Já de acordo com Payne e Holt (2001), o padrão de lucro do cliente pode estar correlacionado com a fase do ciclo de vida em que os clientes se encontram.

Gronroos (2001) acrescenta que os clientes não lucrativos num dado momento de tempo podem tornar-se lucrativos no futuro, resultado de uma configuração diferente de um episódio, aumento do rendimento disponível ou alteração das necessidades existentes, daí que seja fundamental levar em linha de conta, que podem existir clientes cujo Valor Atual apesar de negativo, possuam um Valor Estratégico ou Potencial significativo.

E. O VALOR ESTRATÉGICO OU POTENCIAL DO CLIENTE

Este conceito representa o potencial máximo que a empresa pode obter do cliente por desenvolver uma relação com ele, reflexo do valor a longo prazo, que pode ser obtido a partir da forma como capta clientes da concorrência.

Este valor estratégico só é possível com o desenvolvimento de mecanismos de interação com o cliente, que permitem a este transmitir as especificações das suas necessidades em termos de produto, em que momento e porquê (Brito e Ramos, 2000).

CAPÍTULO IV

METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a metodologia de investigação utilizada, as fontes e métodos de recolha de dados e a forma como os mesmos foram tratados e analisados, tendo em vista as conclusões que permitem responder às questões de pesquisa apresentados no Capítulo 1.

4.2 MÉTODO DE PESQUISA

Em termos metodológicos, a presente investigação desenvolve-se fundamentalmente numa base de pesquisa descritiva, suportada pelo método quantitativo. De facto, a pesquisa quantitativa assume-se como um importante instrumento no auxílio à compreensão e visão da questão de partida. Todavia, foram também explorados dados de natureza qualitativa, sobretudo na fase da definição e fundamentação teórica do estudo. Estas análises foram ainda completadas com alguns dados secundários recolhidos na própria empresa, sobretudo dados de natureza estatística que permitiram caracterizar o setor dos cafés em Portugal e a empresa *Tenco Cafés* e definir os conceitos chave objeto do estudo, tais como, importância, satisfação, fidelidade e de gestão da relação com os clientes.

Uma vez estipuladas as questões de pesquisa e a definição das hipóteses, a etapa seguinte debruçou-se sobre a recolha dos dados necessários à análise.

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

Previamente foi realizado um pré-teste a 3 empresas e a 2 académicos, por forma a identificar eventuais dificuldades ou omissões. Na aplicação das questões colocadas

inicialmente, verificou-se que algumas não eram relevantes para o estudo. Após o teste foram introduzidas correções, que deram origem à versão final do questionário, que foi aplicado às restantes empresas.

A metodologia de pesquisa seguiu os seguintes passos e momentos no processo de investigação (Figura 5):

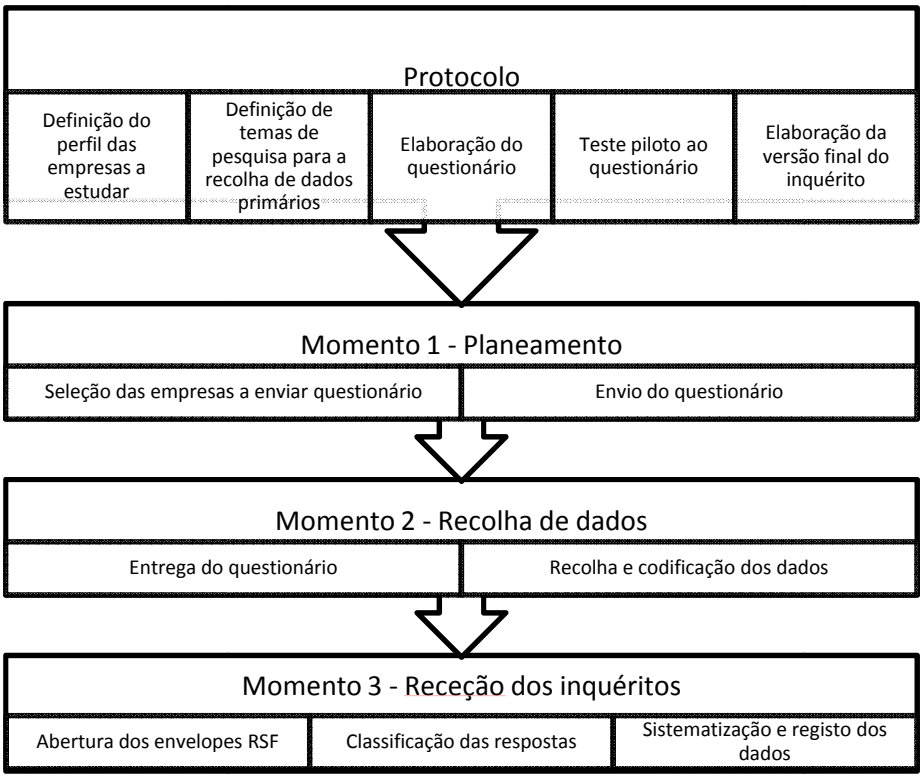


Figura 5. Metodologia de investigação

No **momento 1** as empresas são selecionadas através de critérios a apresentar no ponto 4.4 com o consequente envio do questionário dirigido ao elemento da administração responsável pelo relacionamento com a *Tenco Cafés* e explicado o seu conteúdo.

No **momento 2** são recolhidos os questionários, feita a análise prévia aos mesmos com o objectivo de detetar falhas ou anomalias.

No **momento 3** a análise crítica dos questionários, incluindo o pré-teste, a codificação e o carregamento dos dados nos SPSS (*Statistical Package for the Social Science*).

4.3 FONTES E MÉTODOS DE RECOLHA DE DADOS

Conforme já referido, este estudo quantitativo tem por base um questionário dirigido a um leque de empresas da área da restauração, cafés e pastelarias/confeitarias clientes da *Tenco Cafés*. Pretende-se com o questionário recolher dados e perceber como e de que forma o grau de importância, satisfação e fidelidade influenciam a cooperação entre a *Tenco Cafés* e os cafés, snack-bar e restaurantes e, por sua vez, de que modo o grau de cooperação tem impacto na performance das empresas.

A metodologia de recolha de dados empíricos por questionário apresenta vantagens e desvantagens, sendo as mesmas do conhecimento e domínio do investigador no planeamento e realização do questionário.

Para a recolha de dados foi concebido um questionário semiestruturado, que contem um conjunto de questões abertas destinadas a gerar os dados necessários que possam responder às questões de pesquisa. O método de recolha por questionário tem vantagens, mas apresenta, contudo, algumas desvantagens, tais como não haver controlo sobre o entrevistado e o não interesse ou incompreensão dos objetivos do estudo, pelo entrevistado (Tabela 3.):

Tabela 3. Vantagens e desvantagens da recolha de dados por questionário

Vantagens da recolha de dados por questionário	Desvantagens da recolha de dados por questionário
Permite a recolha de informação, não existente em documentos.	Possibilidade de respostas que não correspondam à verdade.
Permite abordar questões embaraçosas, sem inibir o entrevistado.	Desmotivação/falta de interesse do entrevistado.
Permite a análise dos dados de forma automatizada	Impossibilidade de acrescentar informação adicional.
Permite a aplicação a um número elevado de pessoas.	Superficialidade nas questões.
Permite um menor enviesamento fruto de maior objetividade.	Impossibilidade de esclarecer em caso de dúvida.

O questionário foi constituído pelas seguintes partes:

1 - Capa de identificação, relacionado com a dissertação de mestrado;

2 - Enquadramento do questionário;

3 - Questão de pesquisa e objetivo dos dados;

4 - Sugestão para melhoria do relacionamento

6 - Identificação da empresa e do entrevistado.

As variáveis foram operacionalizadas no questionário em quatro áreas, de forma a responder às hipóteses de pesquisa formuladas (Tabela 4):

Tabela 4. Estrutura do questionário

Produto	• Aroma/sabor do café e descafeinado • Qualidade do Produtos • Homogeneidade da qualidade dos Produtos • Tempo de resposta às encomendas • Relação qualidade/custo total • Preço face ao mercado	**Grau de Importância** Sem importância Pouco importante Importante Muito importante **Grau de Satisfação** Muito Baixo Baixo Médio Bom Muito Bom
Gestão Comercial	• Cortesia e profissionalismo no atendimento • Facilidade e fluência de comunicação • Formação ao cliente • Capacidade de propor ideias para aumento das vendas	
Empresa	• Credibilidade da Empresa • Ética no negócio	
Fidelidade	• Intenção de permanecer como cliente • Intenção de recomendar TENCO	**Grau de Fidelização** Decididamente Não Provavelmente Não Provavelmente Sim Decididamente Sim

4.4 AMOSTRA E RECOLHA DE DADOS

As empresas destinatárias dos produtos *Tenco Cafés* têm diferentes tipologias, consoante a tipologia das empresas da área da restauração, nomeadamente cafés, restaurantes, confeitarias, bares, empresas de *catering*, cafezeiras, estabelecimentos de diversão e outros. O critério aplicado no estudo foi o da seleção de diferentes tipologias de empresas. No universo de empresas estudado, existem diferentes tipos de relacionamento com a *Tenco Cafés*. O relacionamento direto com os gestores comerciais da *Tenco Cafés* e o indireto através do relacionamento com os gestores de produto. Estas empresas são subcontratadas por empresas que têm relação de negócios direta com a *Tenco Cafés*. Este tipo de relacionamento não está no âmbito do estudo de caso, por não haver contato direto entre a empresa e a *Tenco Cafés*.

Na seleção das empresas foram observados os seguintes critérios, apresentados na Tabela 5.

Tabela 5. Critérios de seleção de empresas para o estudo

Critério	Designação
1. Relacionamento com a Tenco Cafés	• Ter no último ano relacionamento direto com Tenco Cafés.
2. Segmento dos Clientes	• Canal Horeca, Office, Vending e Take Home
3. Comercial	• Por Gestor Comercial
4. Fidelização	• Número de Famílias de produto compradas

Os três critérios apresentados são considerados cumulativos e essenciais para o desenvolvimento do estudo de caso.

Os questionários foram enviados a 1000 empresas portuguesas do canal *horeca* clientes da *Tenco Cafés* pelo correio, tendo sido dado um prazo máximo de 60 dias para as

respostas, tendo sido considerados válidos 100 questionários por se encontrarem corretamente preenchidos.

4.5 RESUMO DO CAPÍTULO

A presente dissertação analisa a importância do CRM na satisfação e fidelidade entre a *Tenco Cafés* e os estabelecimentos de restauração e bebidas, através do estudo de caso realizado em empresas do setor.

Este estudo seguiu uma metodologia quantitativa através de um modelo de questionário semiestruturado aplicado (vd. anexo) nesta investigação. A opção pelo questionário revelou-se adequada, não se distanciando do tema com recolha de dados de grande relevância e que permitem dar resposta à questão de pesquisa.

CAPÍTULO V

INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

5.1. A EMPRESA

A *TENCO CAFÉS* é uma marca de cafés portuguesa, sedeada na Maia e que privilegia a qualidade e eficiência em todos os serviços prestados.

Possui os mais avançados meios de produção, de acordo com as atuais normas e requisitos legais necessários à certificação a nível de segurança alimentar, mantendo uma política ativa na área da responsabilidade social.

O gosto e a paixão pelo café estiveram presentes na génese da criação da marca em 1983, através da união de esforços de cinco empreendedores na área da distribuição alimentar.

A concretização deste projeto inicia-se no dia em que é implementada a estratégia empresarial da *TENCO CAFÉS*. Com o aumento das encomendas por parte das cafezeiras e da procura no canal *horeca*, a capacidade de produção das instalações da unidade fabril sita em Santo Tirso, tornam-se pequenas.

Face a estas necessidades foram adquiridas novas instalações na freguesia de Vermoim, concelho da Maia. As novas infraestruturas permitiram à *TENCO CAFÉS* dispor de equipamentos mais modernos, aumentando a presença da marca a nível nacional. A sede no centro da Maia representou um investimento assinalável, a nível do setor administrativo e com reflexos positivos na área do marketing.

Com a evolução do mercado, a *TENCO CAFÉS* investe na construção de uma nova planta empresarial na zona industrial da Maia. Assente no maior polo industrial da zona norte do país, junto a importantes eixos rodoviários que ligam ao Aeroporto Francisco Sá Carneiro e principalmente ao Porto de Leixões. A empresa aposta em equipamentos

modernos, com um maior nível de automatização. Criam-se os primeiros lotes da *TENCO CAFÉS*, nomeadamente, *ponto negro e* lote *Chávena*, tendo atualmente a empresa 10 lotes.

A pensar no segmento *office*, a *TENCO CAFÉS* lançou as monodoses de café e descafeinado. Esta opção de mercado tornou-se um êxito, dada a facilidade de utilização e a higiene associada ao processo de extração do café.

Com o aumento do volume de negócios e do número de colaboradores, a *TENCO CAFÉS* abrange outros horizontes e expande-se por todo o território nacional, assim como internacional, mais concretamente em países como Espanha, França, Suíça, Alemanha ou Canadá.

A aposta na diversificação da gama de produtos institui-se como um dos seus princípios de atuação. Atualmente com sete lotes, a marca apresenta ainda descafeinado, dezoito variedades de chá, chocolate em pó, café com extrato de ginseng, misturas à base de café, entre outros.

A assistência técnica, o serviço pós-venda e a linha de apoio ao cliente revelam-se fatores fundamentais para a *TENCO CAFÉS*. Só através de um serviço de excelência ao cliente, se torna possível conquistar novos clientes e fidelizar os consumidores finais. Com este intuito, a *TENCO CAFÉS* trabalha diariamente para garantir o melhor serviço a todos os seus parceiros de negócio.

Com o mesmo escopo, a empresa tem o seu sistema de gestão no que concerne ao sistema de certificação da segurança alimentar pela norma NP EN ISO 22000:2005, desde maio de 2008. Em abril de 2011, foram implementadas as certificações em conformidade a nível dos sistemas de gestão da qualidade e ambiente pelas normas NP EN ISO 9001:2008 e NP EN ISO 14001:2004, respetivamente.

Em janeiro de 2012, a empresa implementou a nível da higiene e segurança no trabalho, a certificação em conformidade OSHAS 18001:2007.

O investimento no sucesso dos seus parceiros de negócio, a oferta, a promoção e o apoio de produtos e serviços que complementam a sua atividade são pontos-chave para desafiar um mercado mais competitivo e, acima de tudo, estabelecer relações fortes, duradouras e seguras.

A estrutura da *Tenco Cafés* pode ser representada de acordo com o seguinte organograma:

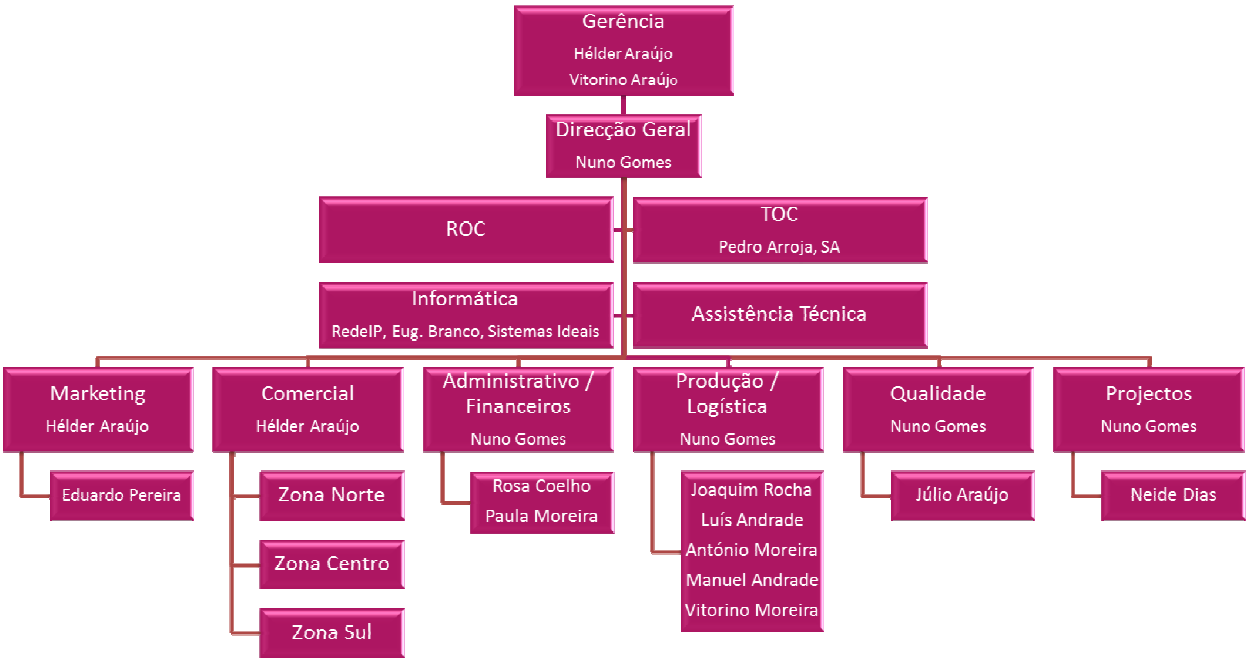


Figura 6. ORGANOGRAMA TENCO CAFÉS

5.2. DESCRIÇÃO DO INQUÉRITO

O inquérito, apresentado em anexo 1, é constituído por 3 partes, englobando grupos de questões relacionadas com o *Grau de Importância* e o *Grau de Satisfação* que o cliente atribui aos itens em avaliação. Estas questões cobrem as seguintes áreas:

- PRODUTO: Questões A1-F1 e A2-F2, permitem avaliar o binómio qualidade do produto/preço
- GESTOR COMERCIAL: Questões G1-J1 e G2-J2, permitem recolher informação sobre a facilidade do gestor comercial em realizar negócios e conceder formação ao cliente.
- EMPRESA: Questões K1-L1 e K2-L2, permitem avaliar as componentes credibilidade e ética da empresa no negócio (imagem da empresa).

As modalidades de resposta no que respeita ao *Grau de Importância* são: 1-Sem importância, 2-Pouco importante, 3-Importante, 4-Muito importante.

Relativamente à avaliação do *Grau de Satisfação* as modalidades são: 1-Muito baixo, 2-Baixo, 3-Médio, 4-Bom, 5-Muito Bom.

O inquérito apresenta ainda duas questões na área da FIDELIDADE. A questão M destinada a avaliar a fidelidade do cliente e a questão N destinada a avaliar a predisposição do cliente para recomendar a empresa, ambas medidas numa escala de 1-4, onde: 1-Decididamente não, 2- Provavelmente não, 3- Provavelmente sim, 4- Decididamente sim.

Finalmente termina com 1 questão aberta relativa a *Sugestões de Melhoria*, às quais a empresa dará toda a sua atenção.

Em seguida são apresentados alguns quadros e representações gráficas que permitem facilmente visualizar os resultados do inquérito, e que serão analisados em seguida.

5.3. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

5.3.1. ANÁLISE DESCRITIVA

As respostas obtidas para cada grupo de questões, encontram-se nas tabelas 6. a 9. Para uma melhor visualização destes resultados, apresentamos ainda os gráficos circulares apresentados nas figuras 7 a 10.

Tabela 6. Quadro de frequências com os resultados relativos ao *Grau de Importância*

Modalidades de resposta	Questão A1	Questão B1	Questão C1	Questão D1	Questão E1	Questão F1
1	0	0	0	0	0	0
2	2	2	2	4	9	9
3	46	41	40	40	44	46
4	52	57	58	56	47	45

Fonte: Elaboração própria.

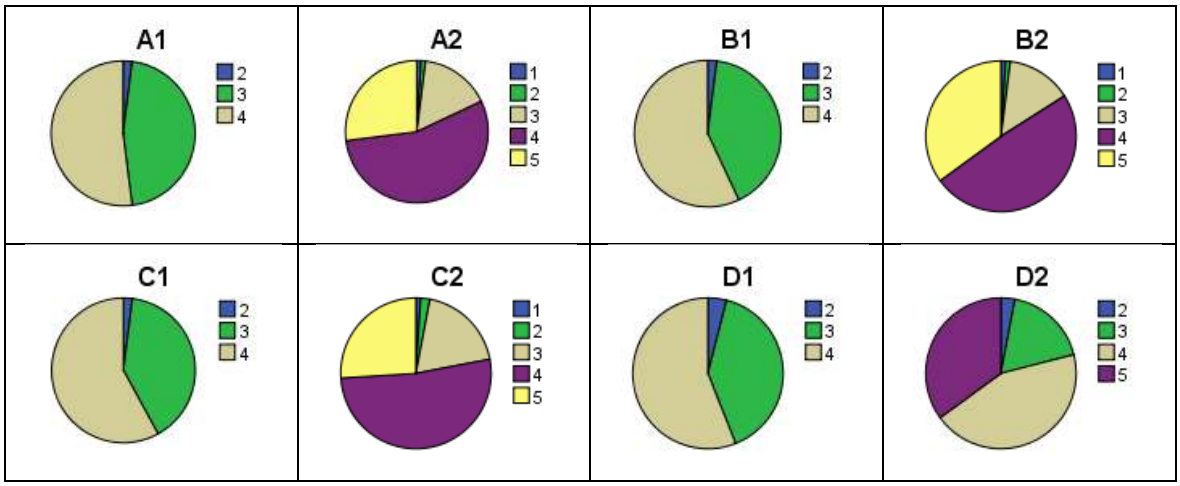
Tabela 7. Quadro de frequências com os resultados relativos ao *Grau de Satisfação relativamente a algumas características do produto*

Modalidades de resposta	Questão A2	Questão B2	Questão C2	Questão D2	Questão E2	Questão F2
1	1	1	1	0	1	1
2	1	1	2	3	7	7
3	16	14	19	18	32	28
4	55	49	52	44	43	48
5	27	35	26	35	17	16

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à pertinência dos itens selecionados na área do *Produto*, pelas respostas obtidas no tópico *Grau de Importância*, verificamos que vão de encontro ao que realmente os clientes valorizam, como se pode observar pelo elevado número de respostas nas modalidades 3-Importante e 4-Muito importante.

O *Grau de Satisfação* em relação ao *Produto*, nas variadas vertentes em análise é também predominantemente elevado (Bom ou Muito Bom), onde a percentagem de clientes insatisfeitos entre os que responderam ao inquérito é muito reduzida. Estas conclusões são facilmente visualizadas nos diagramas circulares apresentados na Figura 7.



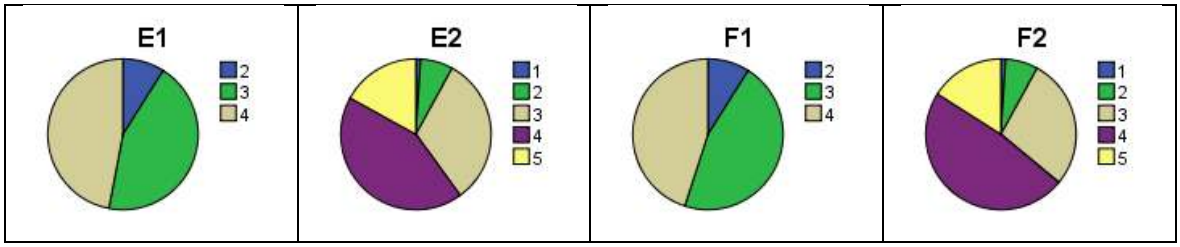


Figura 7. Diagramas circulares com os resultados relativos às questões A1-F1 e A2-F2

Tabela 8. Quadro de frequências com os resultados relativos ao *Grau de Importância atribuído a algumas características do gestor comercial*

Modalidades de resposta	Questão G1	Questão H1	Questão I1	Questão J1
1	0	0	1	1
2	1		1	4
3	29	37	36	28
4	70	63	62	67

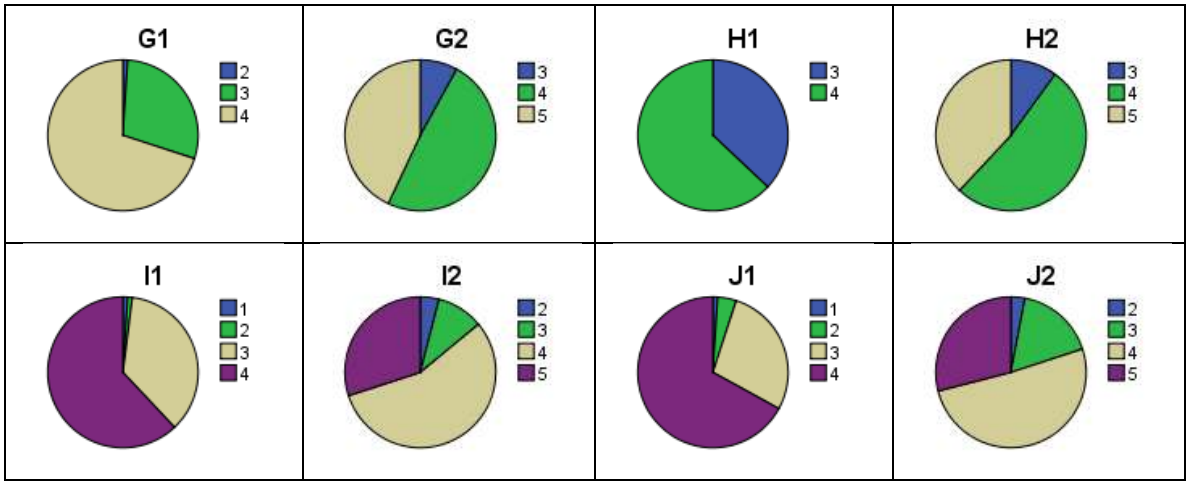
Tabela 9. Quadro de frequências com os resultados relativos ao *Grau de Satisfação relativamente a algumas características do gestor comercial*

Modalidades de resposta	Questão G2	Questão H2	Questão I2	Questão J2
1	0	0	0	0
2	0	0	4	3
3	8	10	10	17
4	49	52	56	51
5	43	38	30	29

Fonte: Elaboração própria.

O *Grau de Satisfação* em relação ao *Gestor Comercial* no que respeita à cortesia, facilidade de comunicação, formação ao cliente e capacidade de propor novas ideias para aumento de negócios é elevado, sendo estas características importantes para o cliente. Para outros detalhes ver Figura 5.3.

Figura 8. Diagramas circulares com os resultados relativos às questões G1-J1 e G2-J2



Fonte: Elaboração própria.

Tabela 10. Quadro de frequências com os resultados relativos ao *Grau de Importância atribuído a algumas características da empresa*

Modalidades de resposta	Questão K1	Questão L1
1	0	0
2	2	0
3	45	39
4	53	61

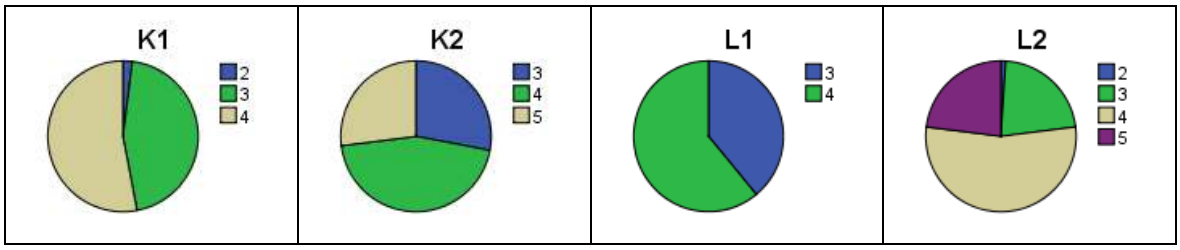
Fonte: Elaboração própria.

Tabela 11. Quadro de frequências com os resultados relativos ao *Grau de Satisfação relativamente a algumas características da empresa*

Modalidades de resposta	Questão K2	Questão L2
1	0	0
2	0	1
3	28	22
4	45	54
5	27	23

Fonte: Elaboração própria.

Figura 9. Diagramas circulares com os resultados relativos às questões K1-L1 e K2-L2



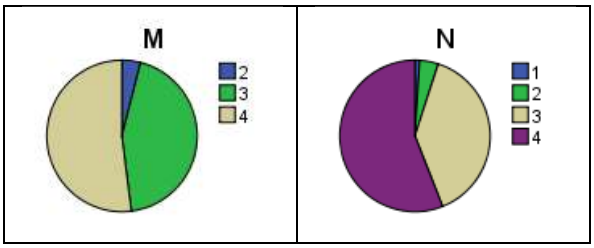
Relativamente à área *Empresa*, os clientes consideram importante a credibilidade da empresa e a ética no negócio, e expressam um *Grau de Satisfação* elevado relativamente a estes aspetos.

Tabela 12. Quadro de frequências com os resultados às questões M e N

Modalidades de resposta	Questão M	Questão N
1	0	1
2	4	4
3	44	39
4	52	56

Fonte: Elaboração própria.

Figura 10. Diagramas circulares com os resultados relativos às questões M e N



Fonte: Elaboração própria.

Finalmente observa-se que apenas um número muito reduzido de clientes equaciona a possibilidade de deixar de ser cliente, o que comprova o *Grau de Satisfação* global dos clientes, quer em relação aos produtos que adquirem, quer em relação ao serviço prestado pela empresa. Por outro lado é com bastante agrado que se verifica que há um elevado número de clientes dispostos a recomendar a empresa.

5.3.2. TESTES DE HIPÓTESES

Para analisar a possível existência de associação/independência entre as respostas às diferentes questões, efetuou-se o teste de independência do qui-quadrado.

As hipóteses avançadas neste estudo, relativamente a várias questões colocadas no questionário, encontram-se referidas em seguida, assim como as conclusões retiradas com base nos resultados obtidos no SPSS, aos níveis de significância de 0.05 e 0.01.

➢ CRUZAMENTO DE QUESTÕES DA ÁREA PRODUTO

H1: O *Grau de Importância* que um cliente atribui ao aroma/sabor do café e descafeinado (A1) está correlacionado com o *Grau de Importância* que ele atribui à qualidade dos produtos em geral (B1).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 13.) confirma-se a hipótese H1 formulada de que o *Grau de Importância* que um cliente atribui ao aroma/sabor do café e descafeinado está correlacionado com o *Grau de Importância* que esse cliente atribui à qualidade dos produtos em geral.

Tabela 13. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H1

Crosstab

Count

		B1			Total
		2	3	4	
A1	2	1	1	0	2
	3	1	28	17	46
	4	0	12	40	52
Total		2	41	57	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	40,633[a]	4	,000
N of Valid Cases	100		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Fonte: Output do SPSS

H2: O *Grau de Satisfação* de um cliente em relação à qualidade dos produtos (B2) está correlacionado com o seu *Grau de Satisfação* em relação ao aroma/sabor do café/descafeinado (A2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 14.), confirma-se a hipótese H2 formulada de que o *Grau de Satisfação* de um cliente em relação à qualidade dos produtos está correlacionado com o seu *Grau de Satisfação* em relação ao aroma/sabor do café/descafeinado.

Tabela 14. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H2

Crosstab

Count

		B2					Total
		1	2	3	4	5	
A2	1	1	0	0	0	0	1
	2	0	1	0	0	0	1
	3	0	0	10	5	1	16
	4	0	0	2	40	13	55
	5	0	0	2	4	21	27
Total		1	1	14	49	35	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	265,612[a]	16	,000
N of Valid Cases	100		

a. 18 cells (72,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

H3: O *Grau de Importância* que um cliente atribui à qualidade dos produtos (B1) está correlacionado com o *Grau de Importância* que ele atribui à homogeneidade da qualidade dos produtos (C1) em geral.

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 15.), confirma-se a hipótese H3 formulada de que o *Grau de Importância* que um cliente atribui à qualidade dos produtos está correlacionado com o *Grau de Importância* que ele atribui à homogeneidade da qualidade dos produtos em geral.

Tabela 15. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H3

Crosstab

Count

		C1			Total
		2	3	4	
B1	2	1	0	1	2
	3	1	23	17	41
	4	0	17	40	57
Total		2	40	58	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,563[a]	4	,000
N of Valid Cases	100		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

H4: O *Grau de Satisfação* de um cliente em relação à qualidade dos produtos (B2) está correlacionado com o *Grau de Satisfação* em relação à homogeneidade da qualidade dos produtos (C2) em geral.

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 16), confirma-se a hipótese H4 formulada de que o *Grau de Satisfação* de um cliente em relação à qualidade dos produtos está correlacionado com o *Grau de Satisfação* em relação à homogeneidade da qualidade dos produtos em geral.

Tabela 16. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H4

Crosstab

Count

		C2					Total
		1	2	3	4	5	
B2	1	1	0	0	0	0	1
	2	0	1	0	0	0	1
	3	0	0	8	6	0	14
	4	0	1	7	35	6	49
	5	0	0	4	11	20	35
Total		1	2	19	52	26	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	189,202[a]	16	,000
N of Valid Cases	100		

a. 18 cells (72,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

H5: O *Grau de Importância* de um cliente em relação à qualidade dos Produtos (B1) está correlacionado com o *Grau de Importância* que ele atribui à relação qualidade/custo total (E1).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 17.), confirma-se a hipótese H5 formulada de que o *Grau de Importância* de um cliente em relação à qualidade dos produtos está correlacionado com o *Grau de Importância* que ele atribui à relação qualidade/custo total.

Tabela 17. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H5

Crosstab

Count

		E1			Total
		2	3	4	
B1	2	1	1	0	2
	3	6	23	12	41
	4	2	20	35	57
Total		9	44	47	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,699[a]	4	,003
N of Valid Cases	100		

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

H6: O *Grau de Satisfação* de um cliente em relação à qualidade dos produtos (B2) está correlacionado com o *Grau de Satisfação* no que reporta à relação qualidade/custo total (E2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 18), confirma-se a hipótese H6 formulada de que o *Grau de Satisfação* de um cliente em relação à qualidade dos produtos está correlacionado o *Grau de Satisfação* no que reporta à relação qualidade/custo total.

Tabela 18. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H6

Crosstab

Count

		E2					Total
		1	2	3	4	5	
B2	1	1	0	0	0	0	1
	2	0	1	0	0	0	1
	3	0	1	5	8	0	14
	4	0	5	17	23	4	49
	5	0	0	10	12	13	35
Total		1	7	32	43	17	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	131,165[a]	16	,000
N of Valid Cases	100		

a. 18 cells (72,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Fonte: Output do SPSS

H7: O *Grau de Importância* que um cliente atribui à qualidade dos produtos (B1) está correlacionado com o *Grau de Importância* em relação ao preço face ao mercado (F1).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 19.), confirma-se a hipótese H7, para o nível de significância de 5%, i.e., o *Grau de Importância* que um cliente atribui à qualidade dos produtos está correlacionado com o *Grau de Importância* em relação ao preço face ao mercado.

No entanto, se considerássemos um nível de significância de 1% já não poderíamos concluir que as variáveis estavam correlacionadas, e por isso, admitiríamos independência entre elas, até prova em contrário.

Tabela 19. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H7

Crosstab

Count

		F1			Total
		2	3	4	
B1	2	1	0	1	2
	3	5	24	12	41
	4	3	22	32	57
Total		9	46	45	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,923[a]	4	,018
N of Valid Cases	100		

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

Fonte: Output do SPSS

H8: O *Grau de Satisfação* de um cliente em relação à qualidade dos produtos (B2) está correlacionado com o *Grau de Satisfação* em relação ao preço face ao mercado (F2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 20.), confirma-se a hipótese H8 formulada de que o *Grau de Satisfação* de um cliente em

relação à qualidade dos produtos está correlacionado com o *Grau de Satisfação* em relação ao preço face ao mercado.

Tabela 20. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H8

Crosstab

Count

		F2					Total
		1	2	3	4	5	
B2	1	1	0	0	0	0	1
	2	0	1	0	0	0	1
	3	0	1	7	5	1	14
	4	0	5	13	27	4	49
	5	0	0	8	16	11	35
Total		1	7	28	48	16	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	127,991[a]	16	,000
N of Valid Cases	100		

a. 18 cells (72,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Fonte: Output do SPSS

H9: O *Grau de Importância* que um cliente atribui à homogeneidade da qualidade dos produtos (C1) está correlacionado com o *Grau de Importância* que ele atribui à relação qualidade/custo total (E1).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 21), confirma-se a hipótese H9 formulada para o nível de significância de 5%, i.e., o *Grau de Importância* que um cliente atribui à homogeneidade da qualidade dos produtos está correlacionado com o *Grau de Importância* que ele atribui à relação qualidade/custo total.

No entanto, se considerássemos um nível de significância de 1% já não poderíamos concluir que as variáveis estavam correlacionadas, e por isso, admitiríamos independência entre elas, até prova em contrário.

Tabela 21. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H9

C1 * E1 Crosstabulation

Count

		E1			Total
		2	3	4	
C1	2	1	1	0	2
	3	6	21	13	40
	4	2	22	34	58
Total		9	44	47	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,876[a]	4	,012
N of Valid Cases	100		

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

H10: O *Grau de Satisfação* de um cliente em relação à homogeneidade da qualidade dos produtos (C2) está correlacionado com o *Grau de Satisfação* no que diz respeito à relação qualidade/custo total (E2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 22.), confirma-se a hipótese H10 formulada de que o *Grau de Satisfação* de um cliente em relação à homogeneidade da qualidade dos produtos está correlacionado com o *Grau de Satisfação* no que diz respeito à relação qualidade/custo total.

Tabela 22. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H10

C2 * E2 Crosstabulation

Count

		E2					Total
		1	2	3	4	5	
C2	1	1	0	0	0	0	1
	2	0	1	1	0	0	2
	3	0	2	9	8	0	19
	4	0	4	17	26	5	52
	5	0	0	5	9	12	26
Total		1	7	32	43	17	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	130,522[a]	16	,000
N of Valid Cases	100		

a. 18 cells (72,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

H11: O *Grau de Importância* que um cliente atribui à homogeneidade da qualidade dos produtos (C1) está correlacionado com o *Grau de Importância* em relação ao preço face ao mercado (F1).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 23.), confirma-se a hipótese H11 formulada de que o *Grau de Importância* que um cliente atribui à homogeneidade da qualidade dos produtos está correlacionado com o *Grau de Importância* em relação ao preço face ao mercado.

Tabela 23. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H11

C1 * F1 Crosstabulation

Count

		F1			Total
		2	3	4	
C1	2	1	1	0	2
	3	7	23	10	40
	4	1	22	35	58
Total		9	46	45	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,827[a]	4	,001
N of Valid Cases	100		

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

Fonte: Output do SPSS

H12: O *Grau de Satisfação* de um cliente em relação à homogeneidade da qualidade dos produtos (C2) está correlacionado com o *Grau de Satisfação* em relação ao preço face ao mercado (F2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 24.), confirma-se a hipótese H12 formulada de que o *Grau de Satisfação* de um cliente em

relação à homogeneidade da qualidade dos produtos está correlacionado com o *Grau de Satisfação* em relação ao preço face ao mercado.

Tabela 24. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H12

C2 * F2 Crosstabulation

Count

		F2					Total
		1	2	3	4	5	
C2	1	1	0	0	0	0	1
	2	0	1	1	0	0	2
	3	0	3	7	8	1	19
	4	0	3	17	28	4	52
	5	0	0	3	12	11	26
Total		1	7	28	48	16	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	129,769[a]	16	,000
N of Valid Cases	100		

a. 18 cells (72,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Fonte: Output do SPSS

H13: O *Grau de Importância* que um cliente atribui ao Tempo de resposta às encomendas (D1) está correlacionado com o *Grau de Importância* atribuído à relação qualidade/custo total (E1).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 25.), confirma-se a hipótese H13 formulada de que o *Grau de Importância* que um cliente atribui ao tempo de resposta às encomendas está correlacionado com o *Grau de Importância* atribuído à relação qualidade/custo total.

Tabela 25. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H13

D1 * E1 Crosstabulation

Count

		E1			
		2	3	4	Total
D1	2	3	0	1	4
	3	2	27	11	40
	4	4	17	35	56
Total		9	44	47	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35,946[a]	4	,000
N of Valid Cases	100		

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,36.

H14: O *Grau de Satisfação* de um cliente em relação ao tempo de resposta às encomendas (D2) está correlacionado com o *Grau de Satisfação* no que concerne à relação qualidade/custo total (E2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 26.), confirma-se a hipótese H14 para o nível de significância de 5%, i.e., o *Grau de Satisfação* de um cliente em relação ao tempo de resposta às encomendas está correlacionado com o *Grau de Satisfação* no que concerne à relação qualidade/custo total.

No entanto, se considerássemos um nível de significância de 1% já não poderíamos concluir que as variáveis estavam correlacionadas, e por isso, admitiríamos independência entre elas, até prova em contrário.

Tabela 26. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H14

D2 * E2 Crosstabulation

Count

		E2					Total
		1	2	3	4	5	
D2	2	0	1	2	0	0	3
	3	0	0	11	6	1	18
	4	0	4	11	24	5	44
	5	1	2	8	13	11	35
Total		1	7	32	43	17	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,258[a]	12	,019
N of Valid Cases	100		

a. 12 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Fonte: Output do SPSS

Conclusão geral: Os resultados anteriores evidenciam, para o nível de significância usual de 5%, a existência de associação entre os pares de questões da área *Produto* considerados, como era de esperar.

➢ CRUZAMENTO DE QUESTÕES DA ÁREA GESTOR COMERCIAL

H15: O *Grau de Importância* que um cliente atribui à cortesia e profissionalismo no atendimento do gestor comercial (G1) está correlacionado com o *Grau de Importância* que o cliente atribui à capacidade do gestor de propor ideias para aumento das vendas (J1).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 27.), confirma-se a hipótese H15 formulada de que o *Grau de Importância* que um cliente atribui à cortesia e profissionalismo no atendimento do gestor comercial está correlacionado com o *Grau de Importância* que o cliente atribui à capacidade do gestor de propor ideias para aumento das vendas.

Tabela 27. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H15

Crosstab

Count

		J1				Total
		1	2	3	4	
G1	2	0	1	0	0	1
	3	0	0	15	14	29
	4	1	3	13	53	70
Total		1	4	28	67	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35,956[a]	6	,000
N of Valid Cases	100		

a. 8 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Fonte: Output do SPSS

H16: O *Grau de Importância* que um cliente atribui à facilidade e fluência de comunicação do gestor comercial (H1) está correlacionado com o *Grau de Importância* que o cliente atribui à capacidade do gestor de dar formação ao cliente (I1).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 28.), confirma-se a hipótese H16 formulada de que o *Grau de Importância* que um cliente atribui à facilidade e fluência de comunicação do gestor comercial está correlacionado com o *Grau de Importância* que o cliente atribui à capacidade do gestor de dar formação ao cliente.

Tabela 28. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H16

Crosstab

Count

		I1				Total
		1	2	3	4	
H1	3	0	1	25	11	37
	4	1	0	11	51	63
Total		1	1	36	62	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,412[a]	3	,000
N of Valid Cases	100		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,37.

Fonte: Output do SPSS

H17: O *Grau de Importância* que um cliente atribui à facilidade e fluência de comunicação do gestor comercial (H1) está correlacionado com o *Grau de Importância* que o cliente atribui à capacidade do gestor de propor ideias para aumento das vendas (J1).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 29.), confirma-se a hipótese H17 formulada de que o *Grau de Importância* que um cliente atribui à facilidade e fluência de comunicação do gestor comercial está correlacionado com o *Grau de Importância* que o cliente atribui à capacidade do gestor de propor ideias para aumento das vendas.

Tabela 29. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H17

Crosstab

Count

		J1				Total
		1	2	3	4	
H1	3	0	2	19	16	37
	4	1	2	9	51	63
Total		1	4	28	67	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,262[a]	3	,001
N of Valid Cases	100		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,37.

H18: O *Grau de Satisfação* de um cliente em relação à cortesia e profissionalismo no atendimento do gestor comercial (G2) está correlacionado com o *Grau de Satisfação* que o cliente atribui à facilidade e fluência de comunicação do gestor comercial (H2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 30.), confirma-se a hipótese H18 formulada de que o *Grau de Satisfação* de um cliente em relação à cortesia e profissionalismo no atendimento do gestor comercial está correlacionado com o *Grau de Satisfação* que o cliente atribui à facilidade e fluência de comunicação do gestor comercial.

Tabela 30. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H18

Crosstab

Count

		H2			Total
		3	4	5	
G2	3	3	3	2	8
	4	5	38	6	49
	5	2	11	30	43
Total		10	52	38	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	39,858[a]	4	,000
N of Valid Cases	100		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,80.

Fonte: Output do SPSS

H19: O *Grau de Satisfação* de um cliente em relação à cortesia e profissionalismo no atendimento do gestor comercial (G2) está correlacionado com o *Grau de Satisfação* que o cliente atribui à capacidade do gestor de propor ideias para aumento das vendas (J2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 31.), confirma-se a hipótese H19 formulada de que o *Grau de Satisfação* de um cliente em relação à cortesia e profissionalismo no atendimento do gestor comercial está correlacionado com o *Grau de Satisfação* que o cliente atribui à capacidade do gestor de propor ideias para aumento das vendas.

Tabela 31. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H19

Crosstab

Count

		I2				Total
		2	3	4	5	
G2	3	1	4	2	1	8
	4	1	5	39	4	49
	5	2	1	15	25	43
Total		4	10	56	30	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	46,917[a]	6	,000
N of Valid Cases	100		

a. 8 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

H20: O *Grau de Satisfação* de um cliente em relação à facilidade e fluência de comunicação do gestor comercial (H2) está correlacionado com o *Grau de Satisfação* que o cliente atribui à capacidade do gestor de dar formação ao cliente (I2).

Fonte: Output do SPSS

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 32.), confirma-se a hipótese H20 formulada de que o *Grau de Satisfação* de um cliente em relação à facilidade e fluência de comunicação do gestor comercial está correlacionado

com o *Grau de Satisfação* que o cliente atribui à capacidade do gestor de dar formação ao cliente.

Tabela 32. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H20

Crosstab

Count

		I2				Total
		2	3	4	5	
H2	3	1	4	5	0	10
	4	1	4	40	7	52
	5	2	2	11	23	38
Total		4	10	56	30	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	40,382[a]	6	,000
N of Valid Cases	100		

a. 6 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

Fonte: Output do SPSS

H21: O *Grau de Satisfação* de um cliente em relação à facilidade e fluência de comunicação do gestor comercial (H2) está correlacionado com o *Grau de Satisfação* que o cliente atribui à capacidade do gestor de propor ideias para aumento das vendas (J2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 33.), confirma-se a hipótese H21 formulada de que o *Grau de Satisfação* de um cliente em relação à facilidade e fluência de comunicação do gestor comercial está correlacionado com o *Grau de Satisfação* que o cliente atribui à capacidade do gestor de propor ideias para aumento das vendas.

Tabela 33. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H21

Crosstab

Count

		J2				Total
		2	3	4	5	
H2	3	0	5	5	0	10
	4	1	7	34	10	52
	5	2	5	12	19	38
Total		3	17	51	29	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,581[a]	6	,001
N of Valid Cases	100		

a. 5 cells (41,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,30.

Fonte: Output do SPSS

Conclusão geral: Os valores do p *value* do teste de independência, apresentados nas tabelas de output do SPSS anteriores, mostram a existência de correlação entre as seguintes questões da área *Gestor Comercial*, para o nível de significância usual de 5%: G1 e J1, H1 e I1, H1 e J1, G2 e H2, G2 e I2, H2 e I2, H2 e J2.

➢ CRUZAMENTO DE QUESTÕES DAS DIFERENTES ÁREAS

H22: A intenção de permanecer como cliente (M) está correlacionada com o seu *Grau de Satisfação* com o aroma/sabor do café e descafeinado (A2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 34.), confirma-se a hipótese H22 formulada de que a intenção de permanecer como cliente está correlacionada com o seu *Grau de Satisfação* com o aroma/sabor do café e descafeinado.

Tabela 34. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H22

Crosstab

Count

		A2					Total
		1	2	3	4	5	
M	2	1	0	1	2	0	4
	3	0	1	7	29	7	44
	4	0	0	8	24	20	52
Total		1	1	16	55	27	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,812[a]	8	,000
N of Valid Cases	100		

a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Fonte: Output do SPSS

H23: A intenção de permanecer como cliente (M) está correlacionada com o seu *Grau de Satisfação* relativamente à qualidade dos Produtos (B2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 35.), confirma-se a hipótese H23 formulada de que a intenção de permanecer como cliente está correlacionada com o seu *Grau de Satisfação* relativamente à qualidade dos produtos.

Tabela 35. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H23

Crosstab

Count

		B2					Total
		1	2	3	4	5	
M	2	1	0	2	1	0	4
	3	0	1	5	26	12	44
	4	0	0	7	22	23	52
Total		1	1	14	49	35	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,481[a]	8	,000
N of Valid Cases	100		

a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Fonte: Output do SPSS

H24: A intenção de permanecer como cliente (M) está correlacionada com o seu *Grau de Satisfação* relativamente à homogeneidade da qualidade dos produtos (C2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 36.), confirma-se a hipótese H24 formulada de que a intenção de permanecer como cliente está correlacionada com o seu *Grau de Satisfação* relativamente à homogeneidade da qualidade dos produtos.

Tabela 36. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H24

Crosstab

Count

		C2					
		1	2	3	4	5	Total
M	2	1	0	1	2	0	4
	3	0	1	12	28	3	44
	4	0	1	6	22	23	52
Total		1	2	19	52	26	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	43,284[a]	8	,000
N of Valid Cases	100		

a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Fonte: Output do SPSS

H25: A intenção de permanecer como cliente (M) está correlacionada com o seu *Grau de Satisfação* com a relação qualidade/custo total (E2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 37.), confirma-se a hipótese H25 formulada de que a intenção de permanecer como cliente está correlacionada com o seu *Grau de Satisfação* com a relação qualidade/custo total.

Tabela 37. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H25

Crosstab

Count

		E2					Total
		1	2	3	4	5	
M	2	1	0	1	2	0	4
	3	0	7	18	15	4	44
	4	0	0	13	26	13	52
Total		1	7	32	43	17	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	40,565[a]	8	,000
N of Valid Cases	100		

a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Fonte: Output do SPSS

H26: A intenção de permanecer como cliente (M) está correlacionada com o seu *Grau de Satisfação* com o preço face ao mercado (F2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 38.), confirma-se a hipótese H26 formulada de que a intenção de permanecer como cliente está correlacionada com o seu *Grau de Satisfação* com o preço face ao mercado.

Tabela 38. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H26

Crosstab

Count

		F2					Total
		1	2	3	4	5	
M	2	1	0	2	0	1	4
	3	0	6	16	20	2	44
	4	0	1	10	28	13	52
Total		1	7	28	48	16	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	40,975[a]	8	,000
N of Valid Cases	100		

a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Fonte: Output do SPSS

H27: A intenção de permanecer como cliente (M) está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com a credibilidade da empresa (K2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 39.), confirma-se a hipótese H27 formulada de que a intenção de permanecer como cliente está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com a credibilidade da empresa.

Tabela 39. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H27

Crosstab

Count

		K2			
		3	4	5	Total
M	2	3	0	1	4
	3	17	22	5	44
	4	8	23	21	52
Total		28	45	27	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,381[a]	4	,002
N of Valid Cases	100		

a. 3 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,08.

H28: A intenção de permanecer como cliente (M) está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com a ética da empresa no negócio (L2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 40.), confirma-se a hipótese H28 formulada para o nível de significância de 5%, i.e., a intenção de permanecer como cliente está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com a ética da empresa no negócio.

No entanto, se considerássemos um nível de significância de 1% já não poderíamos concluir que as variáveis estavam correlacionadas, e por isso, admitiríamos independência entre elas, até prova em contrário.

Tabela 40. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H28

Crosstab

Count

		L2				Total
		2	3	4	5	
M	2	0	3	1	0	4
	3	1	13	24	6	44
	4	0	6	29	17	52
Total		1	22	54	23	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,482[a]	6	,017
N of Valid Cases	100		

a. 6 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

H29: A intenção de recomendar TENCO (N) está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com o aroma/sabor do café e descafeinado (A2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 41.), confirma-se a hipótese H29 formulada de que a intenção de recomendar TENCO está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com o aroma/sabor do café e descafeinado.

Tabela 41. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H29

Crosstab

Count

		A2					Total
		1	2	3	4	5	
N	1	1	0	0	0	0	1
	2	0	0	1	3	0	4
	3	0	0	6	27	6	39
	4	0	1	9	25	21	56
Total		1	1	16	55	27	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	109,112[a]	12	,000
N of Valid Cases	100		

a. 14 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Fonte: Output do SPSS

H30: A intenção de recomendar TENCO (N) está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com a qualidade dos produtos (B2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 42.), confirma-se a hipótese H30 formulada de que a intenção de recomendar TENCO está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com a qualidade dos produtos.

Tabela 42. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H30

Crosstab

Count

		B2					Total
		1	2	3	4	5	
N	1	1	0	0	0	0	1
	2	0	0	2	2	0	4
	3	0	0	5	23	11	39
	4	0	1	7	24	24	56
Total		1	1	14	49	35	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	108,723[a]	12	,000
N of Valid Cases	100		

a. 14 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Fonte: Output do SPSS

H31: A intenção de recomendar TENCO (N) está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com a homogeneidade da qualidade dos produtos (C2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 43.), confirma-se a hipótese H31 formulada de que a intenção de recomendar TENCO está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com a homogeneidade da qualidade dos produtos.

Tabela 43. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H31

Crosstab

Count

		C2					Total
		1	2	3	4	5	
N	1	1	0	0	0	0	1
	2	0	0	1	2	1	4
	3	0	1	10	24	4	39
	4	0	1	8	26	21	56
Total		1	2	19	52	26	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	109,369[a]	12	,000
N of Valid Cases	100		

a. 14 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Fonte: Output do SPSS

H32: A intenção de recomendar TENCO (N) está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com a relação qualidade/custo Total (E2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 44.), confirma-se a hipótese H32 formulada de que a intenção de recomendar TENCO está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com a relação qualidade/custo total.

Tabela 44.: Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H32

Crosstab

Count

		E2					Total
		1	2	3	4	5	
N	1	1	0	0	0	0	1
	2	0	0	1	2	1	4
	3	0	4	19	12	4	39
	4	0	3	12	29	12	56
Total		1	7	32	43	17	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	110,747[a]	12	,000
N of Valid Cases	100		

a. 14 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Fonte: Output do SPSS

H33: A intenção de recomendar TENCO (N) está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com o preço face ao mercado (F2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 45.), confirma-se a hipótese H33 formulada de que a intenção de recomendar TENCO está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com o preço face ao mercado.

Tabela 45.: Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H33

Crosstab

Count

		F2					Total
		1	2	3	4	5	
N	1	1	0	0	0	0	1
	2	0	0	2	1	1	4
	3	0	5	13	18	3	39
	4	0	2	13	29	12	56
Total		1	7	28	48	16	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	108,196[a]	12	,000
N of Valid Cases	100		

a. 14 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Fonte: Output do SPSS

H34: A intenção de recomendar TENCO (N) está correlacionada com o *Grau de Satisfação com a* cortesia e profissionalismo no atendimento do gestor comercial (G2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 46.), confirma-se a hipótese H34 formulada de que a intenção de recomendar TENCO está correlacionada com *a* cortesia e profissionalismo no atendimento do gestor comercial.

Tabela 46. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H34

Crosstab

Count

		G2			Total
		3	4	5	
N	1	1	0	0	1
	2	0	0	4	4
	3	2	21	16	39
	4	5	28	23	56
Total		8	49	43	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,547[a]	6	,007
N of Valid Cases	100		

a. 8 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

Fonte: Output do SPSS.

H35: A intenção de recomendar TENCO (N) está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com a credibilidade da empresa (K2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 47.), confirma-se a hipótese H35 formulada para o nível de significância de 5%, i.e., a intenção de permanecer como cliente está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com a credibilidade da empresa.

No entanto, se considerássemos um nível de significância de 1% já não poderíamos concluir que as variáveis estavam correlacionadas, e por isso, admitiríamos independência entre elas, até prova em contrário.

Tabela 47. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H35

Crosstab

Count

		K2			Total
		3	4	5	
N	1	1	0	0	1
	2	2	1	1	4
	3	14	21	4	39
	4	11	23	22	56
Total		28	45	27	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,940[a]	6	,030
N of Valid Cases	100		

a. 6 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,27.

H36: A intenção de recomendar TENCO (N) está correlacionada com o *Grau de Satisfação com a* ética da empresa no negócio (L2).

Fonte: Output do SPSS

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 48.), não se confirma a hipótese H36 formulada, ou seja, não há evidência estatística suficiente para afirmar que a intenção de recomendar TENCO está correlacionada com o *Grau de Satisfação* no que se refere à ética da empresa no negócio, pelo que se admite independência entre estas variáveis até prova em contrário.

Tabela 48. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H36

Crosstab

Count

		L2				Total
		2	3	4	5	
N	1	0	1	0	0	1
	2	0	2	2	0	4
	3	1	12	22	4	39
	4	0	7	30	19	56
Total		1	22	54	23	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,823[a]	9	,052
N of Valid Cases	100		

a. 10 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Fonte: Output do SPSS

H37: A intenção de permanecer como cliente (M) está correlacionada com o *Grau de Satisfação com o* tempo de resposta às encomendas (D2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 49.), não se confirma a hipótese H37 formulada para os níveis de significância usuais de 5% e 1%, i.e., não há evidência estatística suficiente para afirmar que a intenção de permanecer como cliente está correlacionada com o *Grau de Satisfação com o* tempo de resposta às encomendas, pelo que se admite independência entre estas variáveis até prova em contrário.

Tabela 49. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H37

Crosstab

Count

		D2				Total
		2	3	4	5	
M	2	0	0	1	3	4
	3	2	10	21	11	44
	4	1	8	22	21	52
Total		3	18	44	35	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,153[a]	6	,406
N of Valid Cases	100		

a. 6 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

H38: A intenção de permanecer como cliente (M) está correlacionada com o *Grau de Satisfação com a* cortesia e profissionalismo do gestor comercial no atendimento (G2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 50.), não se confirma a hipótese H38 formulada para os níveis de significância usuais de 5% e 1%, i.e., não há evidência estatística suficiente para afirmar que a intenção de permanecer como cliente está correlacionada com o *Grau de Satisfação com a* cortesia e profissionalismo do gestor comercial no atendimento, pelo que se admite independência entre estas variáveis até prova em contrário.

Tabela 50. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H38

Crosstab

Count

		G2			Total
		3	4	5	
M	2	1	0	3	4
	3	5	24	15	44
	4	2	25	25	52
Total		8	49	43	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,510[a]	4	,111
N of Valid Cases	100		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

Fonte: Output do SPSS

H39: A intenção de permanecer como cliente (M) está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com a facilidade e fluência de comunicação do Gestor comercial (H2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 51.), não se confirma a hipótese H39 formulada para os níveis de significância usuais de 5% e 1%, i.e., não há evidência estatística suficiente para afirmar que a intenção de permanecer como cliente está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com a facilidade e fluência de comunicação do Gestor comercial, pelo que se admite independência entre estas variáveis até prova em contrário.

Tabela 51. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H39

Crosstab

Count

		H2			Total
		3	4	5	
M	2	1	1	2	4
	3	6	22	16	44
	4	3	29	20	52
Total		10	52	38	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,335[a]	4	,503
N of Valid Cases	100		

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

H40: A intenção de permanecer como cliente (M) está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com a capacidade do gestor comercial dar formação ao cliente (I2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 52.), não se confirma a hipótese H40 formulada para os níveis de significância usuais de 5% e 1%, i.e., não há evidência estatística suficiente para afirmar que a intenção de permanecer como cliente está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com a capacidade do gestor comercial dar formação ao cliente, pelo que se admite independência entre estas variáveis até prova em contrário.

Tabela 52. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H40

Crosstab

Count

		I2				Total
		2	3	4	5	
M	2	0	0	2	2	4
	3	1	8	24	11	44
	4	3	2	30	17	52
Total		4	10	56	30	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,304[a]	6	,294
N of Valid Cases	100		

a. 7 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,16.

Fonte: Output do SPSS

H41: A intenção de permanecer como cliente (M) está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com a capacidade do gestor propor ideias para aumento das vendas (J2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 53.), não se confirma a hipótese H41 formulada para os níveis de significância usuais de 5% e 1%, i.e., não há evidência estatística suficiente para afirmar que a intenção de permanecer como cliente está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com a capacidade do gestor propor

ideias para aumento das vendas, pelo que se admite independência entre estas variáveis até prova em contrário.

Tabela 53. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H41

Crosstab

Count

		J2				Total
		2	3	4	5	
M	2	0	2	2	0	4
	3	1	8	22	13	44
	4	2	7	27	16	52
Total		3	17	51	29	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,542[a]	6	,604
N of Valid Cases	100		

a. 6 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

Fonte: Output do SPSS

H42: A intenção de recomendar TENCO (N) está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com o tempo de resposta às encomendas (D2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 54.), não se confirma a hipótese H42 formulada para os níveis de significância usuais de 5% e 1%, i.e., não há evidência estatística suficiente para afirmar que a intenção de recomendar TENCO está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com o tempo de resposta às encomendas, pelo que se admite independência entre estas variáveis.

Tabela 54. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H42

Crosstab

Count

		D2				Total
		2	3	4	5	
N	1	0	0	0	1	1
	2	0	0	1	3	4
	3	2	10	17	10	39
	4	1	8	26	21	56
Total		3	18	44	35	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,565[a]	9	,478
N of Valid Cases	100		

a. 10 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

H43: A intenção de recomendar TENCO (N) está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com a facilidade e fluência de comunicação do gestor comercial (H2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 55.), não se confirma a hipótese H43 formulada para os níveis de significância usuais de 5% e 1%, i.e., não há evidência estatística suficiente para afirmar que a intenção de recomendar TENCO está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com a facilidade e fluência de comunicação do Gestor Comercial, pelo que se admite independência entre estas variáveis até prova em contrário.

Tabela 55. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H43

Crosstab

Count

		H2			Total
		3	4	5	
N	1	1	0	0	1
	2	1	1	2	4
	3	4	22	13	39
	4	4	29	23	56
Total		10	52	38	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,581[a]	6	,072
N of Valid Cases	100		

a. 7 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

H44: A intenção de recomendar TENCO (N) está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com a capacidade do gestor comercial dar formação ao cliente (I2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 56.), não se confirma a hipótese H44 formulada para os níveis de significância usuais de 5% e 1%, i.e., não há evidência estatística suficiente para afirmar que a intenção de recomendar TENCO está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com a capacidade do gestor comercial dar formação ao cliente, pelo que se admite independência entre estas variáveis até prova em contrário.

Tabela 56. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H44

Crosstab

Count

		I2				
		2	3	4	5	Total
N	1	0	0	1	0	1
	2	0	0	2	2	4
	3	0	5	23	11	39
	4	4	5	30	17	56
Total		4	10	56	30	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,387[a]	9	,799
N of Valid Cases	100		

a. 11 cells (68,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

H45: A Intenção de recomendar TENCO (N) está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com a Capacidade do Gestor comercial propor ideias para aumento das vendas (J2).

Com base nos resultados obtidos para o teste do qui-quadrado efetuado (Tabela 57), não se confirma a hipótese H45 formulada para os níveis de significância usuais de 5% e 1%, i.e., não há evidência estatística suficiente para afirmar que a intenção de recomendar TENCO está correlacionada com o *Grau de Satisfação* com a capacidade do gestor comercial

propor ideias para aumento das vendas, pelo que se admite independência entre estas variáveis até prova em contrário.

Tabela 57. Resultados do teste do qui-quadrado obtidos ao testar a hipótese H45

Crosstab

Count

		J2				
		2	3	4	5	Total
N	1	0	1	0	0	1
	2	0	1	3	0	4
	3	1	6	21	11	39
	4	2	9	27	18	56
Total		3	17	51	29	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,285[a]	9	,607
N of Valid Cases	100		

a. 10 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Fonte: Output do SPSS

5.4. Resumo do Capítulo

Ao cruzar respostas da Área *Fidelidade* com respostas das áreas *Produto*, *Empresa* e *Gestor Comercial,* detetamos o seguinte:

- a existência de associação entre M e A2, M e B2, M e C2, M e E2, M e F2, M e K2, M e L2, N e A2, N e B2, N e C2, N e E2, N e F2, N e G2, N e K2, N e L2
- a existência de independência entre M e D2, M e G2, M e H2, M e I2, M e J2, N e D2, N e H2, N e I2, N e J2

para o nível de significância usual de 5%.

Por um lado, considerando a intenção de permanecer como cliente ou de recomendar a empresa é independente das características pessoais do *Gestor Comercial*, mas por outro lado, esta está correlacionada com as características do *Produto*, por exemplo com a qualidade e o preço, e também com a credibilidade da empresa e a ética no negócio.

CAPÍTULO VI

CONCLUSÕES, CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES

6.1 CONCLUSÕES

O objetivo do presente estudo fundamentou-se no estudo e análise dos dados relativos à satisfação e fidelização dos clientes da empresa, atendendo ainda aos métodos recentemente implementados de marketing relacional, a par de uma performance organizacional ajustada ao mercado em que a *Tenco Cafés* se insere, nomeadamente no que concerne à atual quota de mercado da empresa e às perspetivas de angariação de novos clientes. Em forma de conclusão final, o objetivo principal deste estudo consistiu num diagnóstico rápido e direto sobre os atributos que os clientes realmente valorizam e seu grau de importância, a análise da sua satisfação, relativamente ao produto, serviços prestados e à própria organização, o que permitiu aumentar o conhecimento e a confiança de todos os *stakeholders* com que a empresa se relaciona.

A empresa desenvolveu diversos métodos e formas de obtenção de informação com o escopo de medir a satisfação do cliente e respetiva fidelização. Nesse âmbito a informação analisada teve como fonte os dados recolhidos de inquéritos desenvolvidos pela empresa e entregues aos seus clientes. De modo a permitir melhorias contínuas deveremos ter em conta as características pessoais de cada cliente, pelo que se deve assumir como um forte objetivo, o desenvolvimento metodológico que permita assumir a infungibilidade de cada cliente e das suas necessidades devendo este ter a perceção que a empresa se dedica a si em concreto, aos seus problemas e às suas necessidades, uma vez que o cliente é parte central e a satisfação deste é essencial na tomada de decisões por parte da empresa por forma a maximizar a interação com o consumidor e, consequentemente, valorizar a relação com este.

Assumimos que o modelo desenvolvido para avaliar a satisfação dos clientes da marca *TENCO*, bem como a fidelização dos mesmos, se tornou suficiente após a análise de

diferentes variáveis que permitem um melhor conhecimento do cliente-tipo da marca. Os entrevistados ditaram, na análise de dados que levamos a cabo, tendências e necessidades mas, nem todos os clientes são iguais, tornando-se objeto de estudo futuro a adaptação do serviço que se presta em função de pretensões individualizadas, devidamente personalizadas.

Foi avaliada a satisfação global do cliente, e não a satisfação pontual gerada através de uma transação comercial específica. Atendendo ao objeto de negócio dos clientes alvo em estudo, nomeadamente, do canal *horeca*, *take-home*, ou do segmento *office*, que importam a existência de relações contratuais duradouras, tornou-se possível traçar um percurso temporal de avaliação da satisfação do cliente. Através desta informação foi possível definir orientações e objetivos de evolução para o futuro, baseados em eventos passados.

O valor do cliente deve, então, ser visto numa perspetiva de longo prazo verificando-se que a satisfação deste gera lealdade à empresa sendo este o objetivo último que a empresa pode almejar já que os benefícios que este pode trazer traduzir-se-ão, em última instância num aumento da rendibilidade do negócio. A manutenção de clientes constitui um processo continuado que nunca pode ser descurado, mormente com o desgaste da relação.

Apesar da maior dificuldade de implementação, acreditamos que a avaliação evidencia a importância de conhecer o cliente, personalizado e com ente infungível, através da recolha e da análise das informações que analisadas de uma forma correta e célere que permita ajustar o modo de atuação às necessidades dos clientes, sendo que, como demonstrado tal constitui um fator essencial na performance da empresa, já que, na realidade, se verifica que a manutenção dos atuais clientes custa significativamente menos do que o processo de angariação de novos clientes.

Como se referiu anteriormente, o trabalho desta tese pretende averiguar a importância do CRM na satisfação e fidelização dos clientes de uma empresa, tendo por base os desenvolvimentos teóricos recentes. Implementou-se um inquérito junto de vários clientes da TENCO de modo a conhecer as suas opiniões, em relação a quatro fatores estruturais da empresa, o produto, o gestor comercial, a empresa e a fidelidade, tudo numa

perspetiva de melhor os servir e corrigir algumas falhas que eventualmente possam ser detetadas.

Os inquéritos de satisfação foram enviados por correio acompanhados do respetivo invólucro RSF, por forma a serem preenchidos e devolvidos pelos clientes. Após uma análise detalhada aos resultados obtidos, tornou-se possível retirar conclusões relativas aos dados recolhidos e tratados no capítulo precedente, assim como, um conjunto de conclusões sobre a investigação efetuada.

Em primeiro lugar, verificou-se que os vários itens selecionados para avaliar a área do *Produto* – aroma/sabor do café, qualidade e homogeneidade dos produtos, relação qualidade/preço, preço em relação à concorrência e tempo de resposta às encomendas – são os principais aspetos que os clientes valorizam no ato da tomada de decisão de compra, concluindo-se ainda que os clientes em relação a estes itens demonstram um elevado grau de satisfação, o que induz à repetição do processo de compra.

A opinião dos clientes demonstra um elevado grau de confiança e reconhecimento da notoriedade da empresa, o que se reflete no elevado grau de satisfação no que respeita à credibilidade da empresa e ética no negócio, aspetos estes muito valorizados pelos clientes. Tendo em atenção todos os aspetos referidos anteriormente, praticamente todos os clientes (96%) pretendem permanecer como tal e recomendar a marca *TENCO* (95%).

A opinião dos clientes sobre o perfil do gestor comercial – cortesia, profissionalismo no atendimento, facilidade de comunicação, aconselhamento/formação ao cliente – é também bastante positiva, o que denota uma elevada capacidade de dinamização na relação do gestor comercial, como elo fundamental entre a empresa e o cliente.

No que reporta às componentes do produto, aspetos relacionados com a empresa e com a fidelidade do cliente, observou-se a existência de correlação entre a importância que os clientes atribuem a estes itens e o seu grau de satisfação em relação aos mesmos.

O *Grau de Satisfação* em relação à qualidade dos produtos está relacionado (p value=0.000) com a homogeneidade dos mesmos e com o sabor/aroma do café e seus sucedâneos (p value=0.000). Por outro lado, o grau de satisfação em relação à qualidade/custo total está correlacionado com a qualidade e homogeneidade dos produtos (p value=0.000), e com o tempo de resposta às encomendas (p value=0.019).

De referir ainda, que o grau de importância que os clientes atribuem a todos estes itens estão correlacionados.

No que respeita ao perfil do gestor comercial, verifica-se que a cortesia e profissionalismo no atendimento estão correlacionados com a facilidade e fluência de comunicação do gestor, com a capacidade de dar formação ao cliente e ainda com capacidade de proporcionar novas ideias com o escopo de dinamizar as vendas. Todos estes atributos estão correlacionados no que reporta à importância que os clientes lhes atribuem.

Analisando as respostas da Área *Fidelidade* com as respostas das áreas *Produto*, *Empresa* e *Gestor Comercial,* detetamos a existência de associação entre algumas delas, e a existência de independência entre outras, para o nível de significância usual de 5%.

Assim, podemos afirmar que a intenção de um cliente permanecer fidelizado à *Tenco Cafés* e de recomendar a empresa está correlacionada com o aroma/sabor do café, com a qualidade e homogeneidade dos produtos, com a relação qualidade/preço e preço em relação à concorrência, mas também com a credibilidade da empresa e a ética no negócio.

Daqui resulta que os clientes satisfeitos estabelecem um padrão de compra tornando o preço um elemento de menor preponderância. No entanto, não podemos concluir que as características do gestor comercial estejam correlacionadas com a intenção deste permanecer como cliente ou de recomendar a marca. Deste modo, conclui-se que a importância da marca *TENCO* se sobrepõe às características e perfil do gestor comercial, as quais são no mínimo satisfatórias e corretas.

No presente estudo, foi ainda tido em consideração o facto da organização empresarial ser o reflexo de um conjunto de múltiplas relações humanas que são estabelecidas com todos os seus *stakeholders*, e cujo reflexo final deste comportamento reside na capacidade da empresa motivar todos os colaboradores. Acresce ainda, que os níveis de satisfação dos colaboradores da empresa terão impacto na avaliação da satisfação dos clientes e na duração do seu vínculo à empresa como cliente. O reflexo final desta responsabilidade social da empresa traduz-se no seu volume de negócios.

Conclui-se assim que, no âmbito da relação comercial, os clientes darão menor preponderância a momento negociais menos positivos com o gestor comercial uma vez que a mais-valia da relação não tem como enfoque o interlocutor da empresa mas, mostra-se

essencial que a situação patológica que não corresponda às expectativas do cliente se torne a regra já que, tal poderá levar a que o cliente faça descer o padrão de qualidade e notoriedade que reconhece à marca sendo que a empresa tem que ser capaz de a manter para manter a cadeia de repetição de compra e satisfação do cliente.

Ainda que o facto do gestor comercial se veja sobreposto a outros fatores como referido, a qualidade do serviço a prestar na venda de produtos, sobretudo numa relação duradoura, constitui um elemento da qualidade intrínseca do serviço. Assume uma importância relevante a comunicação positiva que os clientes transmitem em relação à organização, permitindo desta forma que a empresa envide os seus esforços no sentido de aumentar a satisfação, em relação aos factores determinantes da mesma. Deste modo, conclui-se que o CRM irá permitir à empresa adequar a oferta dos seus produtos e serviços em função das necessidades e das expetativas dos clientes, personalizando todas as relações comerciais e a própria comunicação com os clientes através de conteúdos que permitam fortalecer as parcerias comerciais ao longo do tempo.

A maneira como os clientes percecionam a empresa e os seus produtos, influencia as relações comerciais com esta a cada momento, de acordo com os resultados obtidos numa relação duradoura ou a longo prazo. É por isso, necessário, que todos os membros da cadeia da prestação do serviço e venda de produtos conheçam os interesses que os elementos-chave a que os clientes dão relevância, por forma a maximizar a eficiência da venda e a fidelização dos clientes existentes. Fica patente a necessidade de manter os clientes satisfeitos o que constitui a pedra de toque para o crescimento das empresas, pelo que se mostra premente a necessidade de desenvolver mecanismos capazes de auscultar essa satisfação, através das suas necessidades, infungíveis, e expetativas por forma a manter e aumentar a qualidade dos serviços fornecidos que, no âmbito das relações contratuais em apreço na *TENCO*, é mais complexa que a venda de produtos, utilizando-se questionários após o consumo.

A presente investigação demonstra que o investimento no desenvolvimento de ferramentas que permitam avaliar a satisfação do cliente constitui uma mais-valia na obtenção de informação sobre os clientes da empresa e do mercado e, para além disso, confrontar a informação recolhida com a perceção interna da própria empresa, ou seja, a perceção que a empresa tem, na sua interpretação da relação comercial e satisfação do

cliente transmitida pelos seus colaboradores, o que nem sempre será coincidente o que também constituirá um mote de análise relativamente à interpretação que os colaboradores fazem da relação comercial com o cliente o que poderá indiciar erros de interpretação daqueles ou incapacidade em atender e interpretar as necessidades dos clientes.

6.2 CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES

Atendendo à forma prática como são analisadas algumas das principais áreas das organizações empresariais, o estudo poderá ter importantes implicações práticas para os gestores e órgãos de direção no planeamento da área comercial e na definição de estratégias comerciais, económicas e de marketing relacional, reforçando desta forma as ligações emocionais entre a empresa e os seus clientes.

As opiniões recolhidas pela *Tenco Cafés* em relação aos seus clientes, permitiram a construção de uma nova plataforma tecnológica que sistematizasse as informações recolhidas através dos inquéritos de satisfação e servir de ponto de partida para a elaboração de um CRM. A apresentação de sugestões de melhoria e/ou reclamações são importantes, uma vez que permitem a criação de oportunidades de melhoria contínua por parte da empresa e permitem a adoção de um Plano de Ação Corretiva (PAC) em relação aos aspetos suscetíveis de melhoria. Em relação a este ponto, verificou-se um elevado nível de satisfação, atendendo à geral ausência de considerações neste ponto, não sendo desta forma possível concretizar medidas corretivas para aumentar o nível de satisfação desejado.

Uma das principais implicações visadas por este estudo e que pode contribuir para a alteração de comportamentos e atitudes das empresas, prende-se com a tomada de consciência antecipada em relação às ameaças da competitividade que as empresas podem enfrentar, no caso de não adotarem medidas práticas de aferição da intensidade a nível da satisfação dos atributos que os clientes mais valorizam, e consequentemente geram mais valor para a empresa.

Uma das tendências atualmente em voga consiste no atendimento personalizado e individualizado por parte da empresa, o que, de acordo com a aplicação do marketing

relacional, permite obter um maior grau de conhecimento do cliente e um maior ajustamento de produtos e serviços às necessidades e expectativas dos clientes. Este diferencial proporcionado pelo marketing relacional será certamente valorizado pelo cliente cada vez melhor informado, que reconhece o atendimento em regime de exclusividade de que possa ser alvo e consequentemente aumentar o seu grau de satisfação.

Pretendeu-se assim criar as bases para a correta implementação de um eficiente sistema de marketing relacional, através da atualização da base de dados do ERP e da construção de um CRM, cujas informações recolhidas e transmitidas permitirão ativar o marketing relacional.

O verdadeiro desiderato do marketing relacional visa não só aumentar a atual taxa de retenção dos atuais clientes, como ainda, permitir que através da recomendação dos mesmos em relação à marca *TENCO*, se possam alavancar a angariação de novos clientes para a marca.

Este estudo mostra a importância da orientação para o mercado, de onde resulta que a satisfação do cliente deriva sumariamente, da determinação de fatores que estes atribuem relevância e a capacidade da empresa em, primeiro identificar o que é importante para o cliente e de seguida satisfazer as suas necessidades.

Por forma a estar orientada para o mercado é necessário, como se verifica pelo estudo desenvolvido, que a empresa seja conhecedora da importância da satisfação das necessidades dos clientes pelo que, atendendo a este desiderato, a empresa tem que ser capaz de recolher informação, perceber a atividade dos seus concorrentes, sensibilizar as diversas áreas de intervenção da empresa em comprometer-se com a satisfação do cliente. Desta forma, a avaliação e remuneração dos diversos departamentos da empresa deve ter subjacente não só o volume de vendas mas também a avaliação da satisfação do cliente.

A empresa tem que ser capaz de recolher informação do mercado, de procurar, de reconhecer, identificar, desta forma, oportunidades de negócio e agir em conformidade com a informação recolhida.

Resulta ainda que a satisfação do cliente não apresenta um único acento tónico, é multidimensional, complexa e disseminada por diversos fatores e variáveis, desde a

qualidade do produto à ética no negócio, pelo que, se mostra essencial a análise multidimensional da informação, assim como a promoção de medidas que permitam recolher informação do mercado de forma tridimensional, moldável e dinâmica.

6.3. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

O presente estudo mostra-se inacabado e fragmentado. Atendendo ao objetivo em mente que o norteou, cingimos a análise teórica e concetual a elementos que se mostram necessários à análise empírica que levamos a cabo, sendo esta que norteou a seleção das questões teóricas a abordar.

Apesar das limitações e da complexidade do fenómeno, cremos que o presente trabalho se revela importante, mormente por apresentar um modelo passível de ser utilizado por diversas empresas em diversos setores de mercado.

Deixamos de fora do presente estudo a análise dos dados no âmbito da implementação do processo de certificação de qualidade da empresa, bem como a análise de dados, por insuficientes e baseados em conclusões recolhidas de inquéritos telefónicos, anteriores às implementações das normas de qualidade e modelos de marketing relacional.

A generalização do estudo mostra-se limitada uma vez que o objeto de estudo foi uma amostra dos clientes de uma empresa, ainda que possamos assumir que o modelo apresentado possa ser utilizado, pelo menos, em todas as empresas no mesmo ramo de negócio da empresa que constituiu o nosso objeto de estudo.

Atendendo a que ficaram demonstradas as necessidades e as expetativas dos clientes em relação aos atributos que consideram de maior importância, seria importante avaliar as alterações comportamentais dos clientes ao longo do tempo, comparando as evoluções positivas ou negativas dos clientes em diferentes períodos de tempo.

De modo a abranger diferentes dimensões em relação ao grau de satisfação dos clientes poderia ser importante analisar a satisfação interna e externa dos colaboradores com a empresa e otimizar as suas relações com os clientes.

Algumas das limitações que se possam encontrar no estudo efetuado poderão prender-se com o facto da generalidade dos inquéritos ter como base clientes exclusivamente a nível nacional (mais de 90% das vendas efetuadas pela *Tenco Cafés* são

operadas no território nacional), o que poderia alterar ou não os resultados do inquérito se tomássemos em linha de conta, fatores culturais e religiosos de outros países.

Os escalões etários, género, raça, traços psicossociológicos, nível cultural e/ou educacional e aspetos geográficos (como a interioridade ou áreas urbanas), perfis de consumo e estilos de vida não foram levados em linha de conta na análise dos resultados presentemente obtidos.

Para uma melhor avaliação no futuro das expectativas e das necessidades dos clientes, em complementaridade com o grau de satisfação e importância dos mesmos seria necessária a segmentação dos clientes de acordo com certos critérios. Após a identificação do público-alvo podemos analisar mais detalhadamente o comportamento dos clientes em todas as fases do contato, utilizando de forma mais eficiente o marketing relacional.

Mesmo tendo em linha de conta as limitações deste trabalho e a complexidade na recolha e no processamento da informação em áreas tão distintas, como o produto, o gestor comercial e a empresa, o presente estudo poderá contribuir para o desenvolvimento teórico e a aplicação prática numa componente mais recente do marketing, e que assume uma importância cada vez mais crescente, como é o caso do marketing relacional.

Algumas das limitações anteriormente referidas poderão constituir oportunidades para futuras investigações sobre a importância do CRM na satisfação e fidelização dos clientes.

6.4. SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO

As limitações apontadas podem constituir oportunidades para desenvolvimento de investigação futura. O setor dos cafés está sujeito a uma forte concorrência de empresas nacionais e internacionais, em que a fidelização à marca passa por uma estratégia extremamente conservadora por parte dos clientes, pelo que será conveniente testar esta metodologia noutros setores com maior grau de mutação e com diferentes graus de abertura, uma vez que o setor dos cafés é um setor relativamente fechado, apresentando fortes barreiras à entrada de novos *players* de mercado.

Deste modo, torna-se pertinente alargar a investigação empírica a outras indústrias ou a empresas de diferentes setores, não só no mercado interno, como no mercado externo.

6.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atendendo ao objetivo que nos propusemos analisar podemos dar um enfoque final à construção de um modelo integrado que nos permitiu recolher os dados para o presente estudo, capaz de nos permitir retirar conclusões na influência do CRM na satisfação e fidelização dos clientes, o que se mostra de primordial importância, mormente nos conturbados tempos de crise generalizada que vivemos e a necessidade de aumentar a competitividade das empresas, permitindo uma melhoria da performance junto dos seus clientes.

A importância do CRM no marketing relacional e a orientação para o mercado constituem fatores determinantes da performance das empresas., o que é especialmente pertinente dada a atualidade e importância da temática, especialmente para as empresas portuguesas. No contexto de cada vez maior necessidade de exportação e aumento do mercado concorrencial, esperamos que o presente trabalho constitua uma fonte de interesse para aprofundar o conhecimento e dinâmica concetual e afloramentos práticos da orientação para o mercado e da sua influência na melhoria da competitividade das empresas.

BIBLIOGRAFIA

American Marketing Association, (http://www.marketingpower.com), consultado a 12/10/2012

Anderson, J.C. e Nanus, J.A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(4), 42-58.

Bartels, R. (1988). *The History of Marketing Thought*, Columbus: Publishing Horizons.

Berry, L.L.;Parasuraman (1996). A. Marketing Services.The Free Press, New York.

Bogmann, I. (2000). *Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras.* São Paulo: Nobel.

Brito, C. (2000). *Os Horizontes do Marketing*. Lisboa: Editorial Verbo.

Brito, C. e Ramos, C. (2000). *Comércio Eletrónico – Relação com Parceiros de Negócios*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Buttle, F. (1996). *Relationship Marketing – Theory and Practice*. London: Paul Chapman Publishing.

C.M. Sashi, (2012),"Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media", Management Decision, Vol. 50 Iss: 2 pp. 253 - 272

Cano, C., Carrilat, F. e Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21 (2), 179-200.

Christopher, M., Payne, A. e Ballantyne, D. (2002). *Relationship Marketing – Creating Stakeholder Value,* Oxford: Butterworth – Heinemann.

Churchill, G. e Petter, J., (2000). *Marketing: criando valor para os clientes*. 2ed. São Paulo: Saraiva.

Crosby, A.,Evans,R. e Cowles, D. (July,1990), in Journal of Marketing, Vol. 54, p. 60-81

Day, G. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, Vol.8, Nº 8, PP.1-14, in Mações, Alberto Manuel Ramos, (2010), Orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e inovação: as chaves param o sucesso empresarial, Universidade Lusíada Editora, p.41 e 42.

Deng, S. e Dart, J. (1994). Measuring market orientation: A multi-fator, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, 10(8), 725-742.

Desphandé, R., Farley, J. e Webster , Jr. (1993). Corporate Culture, Costumer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing,* 57, pp.23-37, in Mações, Alberto Manuel Ramos, Orientação para o mercado, p.41 e 42.

Dias, S.,R., (2006), Gestão de Marketing, Saraiva, São Paulo, p.2

Diller, H. (2000). 'Customer Loyalty:Fata Morgana or Realistic Goal?Managing Relationships with Customers', in T. Henning-Thurau and U.Hansen (eds) *Relationship Marketing Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention,* pp.29-48.Berlin and Heidelberg:Springer.

Donaldson, B. e O'Toll, T. (2002). *Strategic Marketing Relationships – From Strategy to Implementation*. New York: John Wiley and Sons.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York:Harper and Row.

Ferrel, O.C; Hartline, Michel D; Lucas JR., George H.; Luck David (2000). Estratégia de Marketing**.** São Paulo: Atlas, p.306.

Fournier, S., (1998). *Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research.* Journal of Consumer Research, 24 (4), 343-373.

Friman, M., Garling, T., Millett, B., Mattsson, J., e Johnston, R. (2002). An Analysis of international business-to-business relationships based on the commitment-trust theory. *Industrial Marketing Management*, 31 (5), 403-409.

Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. Journal of Marketing, 58(2), 1-19

Gordon, I. (1998). *Relationship Marketing New Strategies, Tecniques and Technolgies to win the Customers you want and keep them forever*. Ontario: John Wiley and Sons

Gordon, I. (2000). *Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM*. São Paulo: Atlas.

Gounaris, S.P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: Insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, 58(2), 126-140.

Gronroos, C. e Ravald, (1996), The Value Concept and Relationship Marketing. *European Journal of Marketing*, 30 (2), 19-32.

Gronroos C. (2001). *Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach*. 2ed, New York: John Wiley and Sons.

Gruen, T, Summers, J. e Acito, F. (2000). Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. *Journal of Marketing*, 64(3), 34-49.

Gummesson, E. (1999). Total Relationship Marketing Oxford, Butterworth-Heinemann

Harrison, T.M. and Barthel, B. (2009), "Wielding new media in Web 2.0: exploring the history of engagement with the collaborative construction of media products", New Media and Society, Vol. 11 Nos 1-2, pp. 155-78.

Hart, C.W.L., (1995), Mass Customization – Conceptual Underpinnings, Opportunities and Limits. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (12), 36-45.

Helfert, G., Ritter,T. e Walter, A. (2002). Redefining market orientation from a relationship perspetive: Theorical considerations and empirical results. *Journal of Marketing*, 36(9/10), 1119-1139.

Horward, J. (1983). Marketing Theory of the firm. *Journal of Marketing*, 47(4), 90-100.

Iacobucci, D., & Ostrom, A. (1996). Commercial and interpersonal relationships to understand individual-to-individual, individual-to-firm, and firm-to-firm relationships in commerce. *International Journal of Research in Marketing,* 13 (1), 53-72.

Jones, H. e Farquhar, J. (2003). Contact Management and Customer Loyalty. *Journal of Financial Services Marketing*, 8 (1), 71-78.

Kelley, Tom, (2005), The Ten Faces of Innovation, Doubleday Randon House Inc., 1540 Broadway, New York.

Kerin R., Berkowitz, E., Hartley, S., e Rudelius, W. (2003). *Marketing.* 7ed, Boston:McGraw-Hill Irwin.

Kerin, R., (1996). In pursuit of an ideal: the editorial and literary history of the journal of marketing. *Journal of Marketing*, 60(1),1-13.

Kohli, A. e Jaworski, B.(1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositons and Managerial Implications. *Journalof Marketing*, 54, pp.1-18, in Mações, Alberto Manuel Ramos, Orientação para o mercado, …, p.41 e 42.

Kotler, P., Amstrong, G. Saunders, J. e Wong V. (2000). *Principles of Marketing.*, The European Edition, Prentice-Hall, Hemel, Hempstead, p. 556

Kotler, P. (2000). Marketing Management, Millennium Edition, Prentice Hall – Pearson, New Jersey

Kotler,P., Keller,K. (2006). Administração de Marketing, 12th edition, Prentice Hall – Pearson, São Paulo

Kotler, P. (2012). Marketing Management, 14th edition, Chapter 1, Prentice Hall – Pearson, New Jersey

Lahanque, S. e Solatges, F. (1991). *Les Relations Publiques.* Paris: Les Editions d' Organisation.

Lemon, K., White, T. e Winer, R. (2002). *Dynamic customer relationship management: Incorporating future conidera tionsinto the servisse rtention decision*. Journal of Marketing, 66(1), 1-14.

Lendrum, T. (2003). *The strategic partnering hanbook:Tge practitioners' guide to partnership and aliances.* 4ed, Sydney: McGraw-Hill.

Levitt, T. (1960). Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, 38(4), 45-56.

McKenna, R., (2000). *Marketing de relacionamento.* Rio de Janeiro: Campus.

Madruga, R. (2006). Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM, São Paulo: Atlas.

Morgan, R. e Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.

Narayandas, D. e Rangan, V. (2004). Building and sustaining buyer-seller relationships in mature industrial markets. *Journal of Marketing*, 68(3), 63-77.

Narver, J. e Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 50, 20-35, in Mações, Alberto Manuel Ramos, Orientação para o mercado, p.41 e 42.

Oliveira, W. (2000). *CRM e E-Business.* Matosinhos: Edição Centro Atlântico

Palmatier, R., Gopalakrishna, S. e Houston, M. (2006). *Returns on business-to business relationship marketing investments: Strategies for leveraging profit.* Marketing Science, 25(5), 477-493.

Payne, A. e Holt, S. (2001). Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management*, 12(2), 159-182.

Pelham, A. (1997). Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Pratice*, 5 (3), 55-76.

Peppers D. e Rogers, M. (1993). The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time, Currency Doubleday.

Peppers D. e Rogers, M., (1997), Enterprise One-to-One: Tools for Competing in the Interactive Age, Currency Doubleday.

Peppers D. e Rogers, M., (1999), Is Your Company Ready for One-to-One Marketing. *Harvard Business Review:* January/February

Prahald, C. e Dearlove, D. (2004), Novas Regras de Partilha, Executive Digest, No.111

Rapp, Stan, (2011), Marketing na Era Digital, Makron Books (Grupo Pearson), São Paulo.

Reinartz, W.J., e Kumar, V., (2000), On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing Research*, 64(4), 17-35.

Roehm, M., Pullins, E., Roehm, H. (2002). Designing Lotalty – Building Programs for Packaged Goods Brands. Journal of Marketing Research, 39 (2), 311-329.

Ruddy, M. (2002). Mass Customization Now Closer Than Ever. *Machine Design*, 74 (12), 59-61.

Rix, P., Buss, J., e Herford, G. (2001). *Selling: A consultative approach.* 2ed, Sydney: McGraw-Hill.

Ryssel, R., Ritter, T e Gemunden, H. (2000). *The Impact of IT on Trust, Commitment and Value-Creation in Inter-Organizational Customer Supplier Relationships*, Paper presented at the 16th Annual IMP Conference,Bath England.

Sako, M. (1992). *Prices, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan.* Cambridge: Cambridge University Press.

Sehgal, V. (2010), US Online Retail Forecast, 2009 to 2014, Forrester Research (accessed January 7, 2011), available at: www.forrester.com

Selnes,F. (1998). Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. European Journal of Marketing, 32 (3/4), 305-322.

Serrano, D., (2011), disponível em: www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Marketing%20Mix.htm), consultado a 12/10/2012.

Shapiro, B. (1988), What the Hell is Market Oriented?. *Harvard Business Review*, Vol.66, November-December, pp.119-125, in Mações, Alberto Manuel Ramos, (2010), Orientação para o mercado, p.41 e 42.

Shevlin, R. (2007), "Customer engagement is measurable", available at: ttp://marketingroi. wordpress.com/2007/10/02/customer-engagement-is-measurable, consultado a 12/10/2012.

Silva, R.C. (2007), "Gestão estratégica da tecnologia: Instrumentos teóricos e aplicações", Jacobina, Rabisco.

Swift R. (2001). *Customer Relationship Management – O Revolucionário Marketing de Relacionamentos com o Cliente,* 2.ed., Rio de janeiro: Campus.

Thackeray, R., Neiger, B.I., Hanson, C.L. and McKenzie, J.F. (2008), "Enhancing promotional strategies within social marketing programs: use of Web 2.0 social media", Health Promotion Practice, Vol. 9 No. 4, pp. 338-43.

Tikkanen, H., Hietanen, J., Henttonen, T. and Rokka, J. (2009), "Exploring virtual worlds: success factors in virtual world marketing", Management Decision, Vol. 47 No. 8, pp. 1357-81.

Teklitz, F. e McCharty, R. (1999). *Analytical Customer Relationship Management*. USA: White Paper – Sybase.

Verhoef, P. (2003). Understanding the effect of customer ralationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of Marketing*, 67(4), 30-45

Wilson D. e Mummalaneni, V. (1986). Bonding and Commitment in Buyer-Seller Relationships: A Preliminary Conceptualization. *Industrial Marketing and Purchasing*, 1(3), 44-58.

Zeithaml, V. e Bitner M. (2000). *Services Marketing – Integrating Customer, Across the Firm.* 2ed, USA: Irwin McGraw-Hill.

Zenone, C.,L., Buairide,R.,A. (2005). Marketing da promoção e merchandising: conceitos e estratégias para acções bem sucedidas, São Paulo: Thomson.

ANEXO

AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

CLIENTE:_____ **LOCALIDADE:**_____

Por favor, classifique o grau de importância e o grau de satisfação da TENCO referente a cada uma das categorias e atributos indicados. Caso não seja aplicável, deixe a questão em branco.

GRAU DE IMPORTANCIA		**DESEMPENHO**	
		GRAU DE SATISFAÇÃO	
1 – Sem Importância	2 – Pouco Importante	1 – Muito Baixo	2 – Baixo
3 – Importante	4 – Muito Importante	3 - Médio	4 –Bom
			5 –Muito Bom

	GRAU DE IMPORTANCIA (1)				**GRAU DE SATISFAÇÃO (2)**				
PRODUTO	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
A - Aroma/sabor do café e descafeinado									
B - Qualidade do Produtos									
C - Homogeneidade da qualidade dos Produtos									
D - Tempo de resposta às encomendas									
E - Relação qualidade/custo total									
F - Preço face ao mercado									

Agradecemos o envio do questionário através do RSF que segue em anexo, por Fax. 229438941 ou por e-mail dep. comercial@tenco.pt

Mod.82/1

GESTOR COMERCIAL	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
G - Cortesia e profissionalismo no atendimento									
H - Facilidade e fluência de comunicação									
I - Formação ao cliente									
J - Capacidade de propor ideias para aumento das vendas									

EMPRESA	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
K - Credibilidade da Empresa									
L - Ética no negócio									

FIDELIDADE

M - Intenção de permanecer como cliente	**1**	**2**	**3**	**4**
N - Intenção de recomendar TENCO	**1**	**2**	**3**	**4**

1- Decididamente Não

2 – Provavelmente Não

3 - Provavelmente Sim

4 – Decididamente Sim

SUGESTÕES DE MELHORIA

Nome do estabelecimento:		**Localidade:**
Data:	**Telefone:**	**Assinatura:**
		Função:

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

NOTA: A DISSERTAÇÃO DE MESTRADO ENCONTRA-SE REDIGIDA DE ACORDO COM OS CRITÉRIOS DO NOVO ACORDO ORTOGRÁFICO DA LÍNGUA PORTUGUESA